T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AR-GE TAKIMLARINDA ÖRGÜTSEL ORTAMIN PROJE BAŞARISI VE PROJE HIZI ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olgu ARABACI

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AR-GE TAKIMLARINDA ÖRGÜTSEL ORTAMIN PROJE BAŞARISI VE PROJE HIZI ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Olgu ARABACI

Tezi Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 21 Haziran 2017/16

Jüri Başkanı:	**Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL**
Jüri Üyesi:	**Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**
Jüri Üyesi:	**Yrd. Doç. Dr. Azize ŞAHİN**



KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AR-GE TAKIMLARINDA ÖRGÜTSEL ORTAMIN PROJE BAŞARISI VE PROJE HIZI ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olgu ARABACI

Danışman: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

KOCAELİ 2017

TEŞEKKÜR

Ar-Ge takımlarında örgütsel ortamın proje başarısı ve proje hızı üzerine etkilerini inceleyen yüksek lisans tez çalışmamda ve yüksek lisans eğitimi boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile bana örnek olan, kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile yol gösteren ve desteğini hiç esirgemeyen değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini daima hissettiğim, anlayışı ve sabrıyla beni cesaretlendirip motivasyonumu yükselterek eğitimimi başarıyla bitirmeme yardımcı olan sevgili eşim Büşra Zerrin ARABACI ve annem Seval ARABACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Titizlik ve sabır isteyen bu bilimsel eserimi üzerimde çokça emeği bulunan, Sevgili babam Mustafa ARABACI ve bayrağı benden alarak daha yükseklere çıkaracağından hiçbir zaman şüphe duymadığım Canım kardeşim Mustafa Ege ARABACI'ya adıyorum.

Mayıs - 2017 Olgu ARABACI

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
ÖZET v
ABSTRACT vi
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ vii
ŞEKİL LİSTESİ viii
TABLO LİSTESİ ix
1. GİRİŞ 1
2. TEORİK ALTYAPI 3
BÖLÜM I 4
2.1. Ar-Ge Takımları 4
2.1.1. Takım ve Grup Kavramları 4
2.1.1.1. Takım Kavramı 4
2.1.1.2. Grup ve Takım Arasındaki Farklar 5
2.1.2. Takımlar ve Takım Çalışması 6
2.1.2.1. Takım Çalışması 7
2.1.2.2. Takım Oluşumundaki Faktörler 11
2.1.2.3. Takım Türleri 13
2.1.2.3.1. Biçimsel Takımlar 13
2.1.2.3.1.1. Dikey Takımlar 13
2.1.2.3.1.2. Yatay Takımlar 14
2.1.2.3.2. Görev Takımları 15
2.1.2.3.2.1. Çapraz Fonksiyonel Takımlar 15
2.1.2.3.2.2. Problem Çözme Takımları 16
2.1.2.3.2.3. Sanal Takımlar 17
2.1.2.3.2.4. Kendi Kendini Yöneten Takımlar 17

2.1.2.4. Ar-Ge Süreci ve Ar-Ge Takımları 18
2.1.2.4.1. Ar-Ge Takımları 19
2.1.2.4.2. Ar-Ge Süreci 20
2.1.2.4.2.1. Firma Stratejisi 21
2.1.2.4.2.2. Fikir Yaratma 21
2.1.2.4.2.3. Fikirlerin Gözden Geçirilmesi 21
2.1.2.4.2.4. Kavram Geliştirme ve İç Test 21
2.1.2.4.2.5. İş Analizi 22
2.1.2.4.2.6. Prototip Ürün ve Pazar Testi 22
2.1.2.4.2.7. Teknik Uygulamalar ve Sonuçlandırma 22
2.1.2.4.2.8. Ticarileştirme (Markalama) ve Ürünün Lansmanı 22
2.1.2.4.2.9. Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi 23
BÖLÜM II 24
2.2. Örgütsel Bağlam 24
2.2.1. Örgütsel Bağlam Kavramı ve Önemi 24
2.2.2. Örgütsel Bağlamın İçeriği 24
2.2.2.1. Örgüt Kültürü 25
2.2.2.2. Örgüt İklimi 29
2.2.2.3. Örgüt Yapısı 30
2.2.2.3.1. Örgütsel Yapı Boyutları 32
2.2.2.3.1.1. Yatay Farklılaşma 32
2.2.2.3.1.2. Dikey Farklılaşma 33
2.2.2.3.1.3. Alansal Farklılaşma 33
2.2.2.3.1.4. Karmaşıklık 34
2.2.2.3.1.5. Biçimselleşme 35
2.2.2.3.1.6. Merkezileşme 36
2.2.3. Örgütsel Bağlam Kapsamında Yapısal Unsurlar 37

2.2.3.1. Disiplin 37
2.2.3.2. Destek 39
2.2.3.3. Güven 43
2.2.3.4. Birey/Örgüt Amaç Uyumu 54
2.2.4. Örgütsel Bağlam Kapsamında Yapısal Unsurlar ve Ar-Ge İlişkisi 60
3. ARAŞTIRMA 62
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 62
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları 64
3.3. Araştırma Modeli 65
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 65
3.5. Veri Toplama ve Örneklem 66
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguları 72
3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 72
3.6.2. Hipotez Testleri 76
4. SONUÇ ve ÖNERİLER 80
KAYNAKÇA 82
EKLER 90

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgüt bağlamının içeriğini ve bunu oluşturan unsurları açıklamak ve bu unsurların Ar-Ge takımlarında proje çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; Ar-Ge takımlarında örgüt ortamının proje başarısı ve proje hızı üzerine etkisi incelenmiştir.

Araştırma, 2016 yılında Marmara bölgesinde bulunan iki büyük otomotiv firmasında görev yapan 61 çalışana uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 20 istatistik programıyla analiz edilerek toplanan verilere Faktör Analizi, Cronbach's Alpha Analizi, Regresyon ve Korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, örgütsel bağlam unsurlarından Birey/Örgüt Amaç Uyumunun Proje Başarısı üzerinde direkt bir etkisi olduğu gözükse de Örgütsel Disiplin ve Güven ve Örgütsel Destek ile Proje Başarısı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkilerin varlığı; bu iki değişkenin Proje Başarısını Birey/Örgüt Amaç Uyumu değişkeni üzerinden etkiliyor olabilme ihtimalini göstermektedir. Bununla beraber örgütsel bağlam unsurlarından Birey/Örgüt Amaç Uyumu ve Örgütsel Desteğin Proje Hızı üzerinde direkt bir etkisi olduğu gözükse de Örgütsel Disiplin ve Güven ile Proje Hızı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkilerin varlığı; bu değişkenin, Proje Hızını Birey/Örgüt Amaç Uyumu ve Örgütsel Destek değişkenleri üzerinden etkiliyor olabilme ihtimalini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : Ar-Ge Takımları, Örgütsel Bağlam, Örgütsel Bağlam Unsurları, Proje Çıktıları, Takım Çalışması

ABSTRACT

The aim of this research is to explain the content of the organizational context and its constituent elements and to reveal the effects of these elements on project outputs on R & D teams. In this scope; the impact of organizational climate on project success and project speed in R & D teams was examined.

The research is based on the survey results of 61 employees who work in two major automotive firms in the Marmara region in 2016. The collected data were analyzed by IBM SPSS 20 program and subjected to Cronbach's Alpha Analysis, Factor Analysis, Correlation and Regression analyzes.

According to the results obtained from the research, the existence of strong and meaningful relations between Organizational Discipline and Trust and Organizational Support and Project Success, although it seems to be a direct effect on the Project Success of Stretch from organizational context elements; Indicating that these two variables may be affecting the success of the project through the Stretch variable. However, the existence of strong and meaningful relationships between Organizational Discipline and Trust and Project Speed, even though it seems to be a direct influence on the Stretch and Organizational Support Project Speed from the organizational context elements; this variable implies the possibility that the Project Speed may be influencing on the Stretch and Organizational Support variables.

Anahtar Kelimeler : R & D Teams, Organizational Context, Organizational Context Elements, Project Outcomes, Team Work

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

TÇ : Takım Çalışması

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

OECD : İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (Organization for Economic Co-operation and Development)

ÖD : Örgütsel Destek

AÖD : Algılanan Örgütsel Destek

Vd. : Ve Diğerleri

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

Müh. : Mühendislik

Ort. : Ortalama

Std. : Standart Sapma

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Tasarlanan Araştırma Modeli 63
Şekil 2: Analiz Sonrası Oluşan Araştırma Modeli 63

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Evreni ve Örneklemi 64
Tablo 2: Çalışanların Çalıştıkları İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı 67
Tablo 3: Çalışanların Ünvanlarına Göre Dağılımı 67
Tablo 4: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı 68
Tablo 5: Çalışanların Öğrenim Seviyelerine Göre Dağılımı 68
Tablo 6: Çalışanların Toplam Tecrübelerine Göre Dağılımı 69
Tablo 7: Çalışanların Söz Konusu İşletmedeki Tecrübelerine Göre Dağılımı 69
Tablo 8: Çalışanların Bitirdikleri Bir Projenin Sürelerine Göre Dağılımı 70
Tablo 9: Çalışanların Bitirdikleri Bir Projenin Alanlarına Göre Dağılımı 71
Tablo 10: Çalışanların Bitirdikleri Bir Projedeki Ünvanlarına Göre Dağılımı 71
Tablo 11: Yapılan Projelerdeki Takım Büyüklüğünün Ortalaması Ve Standart Sapması 71
Tablo 12: Örgütsel Bağlam Unsurları (Bağımsız Değişkenler) İçin Faktör Analizi . 74
Tablo 13: Proje Çıktıları (Bağımlı Değişkenler) İçin Faktör Analizi 76
Tablo 14: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi 77
Tablo 15: Örgütsel Bağlam Unsurları ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi 78
Tablo 16: Örgütsel Bağlam Unsurları ile Proje Hızı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi 79

1.GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında, teknoloji geliştirme çalışmaları işletmeler açısından kaçınılmaz olmuştur. Teknoloji geliştirme faaliyetleri oldukça kapsamlı faaliyetler dizisinden oluşmaktadır. Bunlar arasında teknolojinin transfer edilmesi, kullanılması ve üretilmesi bulunmaktadır.

Günümüz teknolojilerinin sürekli olarak gelişimi, Pazar unsurları değişiminin hızı, ürün ilgisinin kısa sürede değişebildiği ve rekabetin önü alınamaz artışı göz önüne alındığında işletmelerin mütemadiyen yeni arayışlara yönelmesi kaçınılmaz bir hal almıştır (Mustafa T., Fırat A.; 2005).

İşletmeler için rekabetin iki temel unsuru vardır. Bunlardan birincisi maliyetleri düşürmek, ikincisi ise teknolojik yeniliği geliştirmektir. Rekabetin önemli ölçüde müşteri etrafında şekillendiği göz önüne alınırsa bunun işletmeleri müşteri merkezci ve müşteri ilişkilerinin öne çıkarıldığı bir yapıya yönelttiği görülmektedir. İşletmeler maliyetlerini düşürmek ve teknolojik yeteneklerini geliştirmek için organizasyon yapılarında değişikliğe gitmişlerdir. Bu değişime temel yetenekler üzerinde yoğunlaşılması, esnek ve öğrenen bir yapı oluşturulması, yenilik odaklı olunması gösterilebilir.

Günümüzde rekabet gücü dendiğinde işletmeler için öne çıkan temel unsur AR-GE ve inovasyona dayalı sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Bu bakımdan rekabet yapısındaki değişim ve süreçlerdeki değişimle birlikte piyasalardaki değişimin de en önemli nedeni teknolojik yenilikler olarak öne çıkmaktadır. Bahsedilen rekabet gücüne sahip olmak için de yapılması gerekenler;

- Küresel çapta rekabet stratejisine sahip olmak
- Yenilik faaliyetlerini devam ettirmek
- Kalifiye iş gücüne yatırım yapmak
- Müşteri talep ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmek olarak sıralanmaktadır (MUTLU, 1999).

AR-GE'yi açılımından gelen araştırma kelimesinin karşılığı olarak yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılması, süreç ve hizmetlerin oluşturulması, yazılım üretimi gibi konularda; geliştirmenin karşılığı olarak da var olan bilgilerle yeni malzeme, ürün

ve araçlar üretilmesi daha önce oluşturulmuş süreç ve hizmetlerin geliştirilmesi amacı ile yapılan düzenli ve organize çalışmalar olarak tanımlayabiliriz. Ülkelerin ve işletmelerin bugünkü medeniyet düzeylerine ulaşmalarının nedeni olarak tesadüfler ve yakın geçmişten süre gelen sistematik çalışmalar gösterilebilir. Ancak artık hiçbir işletme veya ülke gelişimini tesadüflere bırakmamaktadır. Bu durum işletmeler ve ülkelerin var olan olanakları çerçevesinde AR-GE'ye gereken önemi verme zorunluluğunu gözler önüne sermektedir.

Değişmeyen tek şey değişimdir felsefesiyle ekonomik ve teknik anlamda hızla değişen bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına bu felsefeye uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Günümüzde bu değişim faaliyetlerinin en önemlilerinden biri olarak AR-GE karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin var olan problemlerine çözüm bulmalarının yanında yeni ürün ve üretim yöntemleri bulmak ve bunun sonucunda ortaya çıkan büyüme ihtiyacı düşünülürse AR-GE faaliyetlerinin önemi daha kolay anlaşılabilir (Zerenler vd., 2007:657).

Ar-Ge fonksiyonunun esas amacı sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan firmaların, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine katkı sağlamak ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamaktır. Bu temel amaca bağlı olarak Ar-Ge fonksiyonunun diğer bazı hedefleri da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak
- İşletmede verimliliği artırmak
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

Teknolojinin takibi kadar kuruluşun iç bağlamını anlamak da önemlidir. Takip edilen teknolojinin tatbiki ve uygulanabilir hale gelmesi bağlam unsurlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bir kurumun iç bağlamı, organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaya çalıştığı iç ortamdır. Kuruluşun rekabet gücü de bu sürdürülebilir hedefler arasında en önde yer almaktadır.

Örgütsel bağlamın içeriği bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdakileri içerebilir (Pojasek, 2013):

- Örgüt Kültürü
- Örgüt İklimi
- Örgüt Yapısı

Örgütsel bağlamın içeriğini oluşturan kültür, iklim ve yapı içerisinde ortaya çıkan bağlam unsurları da aşağıdaki gibidir;

- Disiplin
- Destek
- Güven
- Birey/Örgüt amaç uyumu

Bizde bu çalışmamızda Ar-Ge faaliyeti gösteren özel bir kuruluşun örgüt ortamının proje çıktıları üzerine etkisini araştırılmaktadır. Teorik altyapı başlığını iki ayrı bölüme ayırarak ilk bölümde takım ve grup kavramlarına, takım çalışmasına ve takım türlerine, Ar-Ge süreci ve Ar-Ge takımlarına ilişkin; ikinci bölümde ise örgüt bağlamı ve yapısal unsurlarına ilişkin bilgiler aktarılmaktadır.

2.TEORİK ALTYAPI

Teorik altyapıyı iki farklı bölümde inceleyeceğiz. Birinci bölümde takım ve grup kavramlarına, takım çalışmasına ve takım türlerine, Ar-Ge süreci ve Ar-Ge takımlarına ilişkin teorik bilgiler, ikinci bölümde ise örgüt bağlamı ve yapısal unsurlarına ilişkin teorik bilgiler aktarılacaktır.

BÖLÜM I

2.1.Ar-Ge Takımları

Ar-Ge takımlarına geçmeden önce takım ve grup kavramları ve aralarındaki farklar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1.Takım ve Grup Kavramları

2.1.1.1.Takım Kavramı

Ortak menfaatler ve değerler çerçevesinde; belirlenmiş süreler için belli bir problemi çözmek, bir amacın yerine getirilmesi ya da bir hedefin gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş (ya da getirilmiş), güçlerini birleştiren, farklılıklardan (çeşitlilik) **sinerji** üreten, etkili çatışma ve toplantı yönetimi tekniklerinden faydalanan, bilimsel karar verme ve problem çözme tekniklerini uygulayan, ve de birbirilerine karşı sorumlulukları olan küçük insan topluluklarına **"TAKIM"** adı verilir. İlk kullanımına ise 1930'lu yıllarda Hawthorne Elektrik Şirketinde rastlanır. O dönemde gerçekleştirilen çalışmalarda takım, grup kelimesinin tanımlarından biri olarak görülmektedir. 1950'li yıllarda bir çok büyük (General Motors, Volvo, Xerox vb.) kuruluş takımlara odaklanmaya başlamış ve diğer kuruluşlara takım çalışması adına ilham vermişlerdir (Ranade, 2009: 3).

Takımlar, iki ya da daha fazla kişiden oluşan, özel bir vazife için tayin edilmiş, ortak bir amacı ya da sonucu elde etmeye odaklanmış ve birbirleriyle etkileşimi olan güçlü bir düzenleme içinde olan yapılar olarak belirtilmiştir. Ancak bu tanım daha sonra özel bilgi ve beceriye sahip kişiler tarafından alınan kararlarla, belirli bir sürede bir işi yapmak için oluşturulan ve çoğunlukla yüksek iş yükü altında çalışan yapılanmalardır şeklinde değiştirilmiştir (Dyer, 1984: 285-287; ayrıca bkz. Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992: 23).

Takım farklı bir tanımda ise; başarımları hedeflere ayarlı, aynı amaçlara kendini adamış, tamamlayıcı yetenekleri olan, az sayıda bireyden oluşan, birbirlerini karşılıklı olarak açıklama yapabilir halde tutmaya çalışan insanların oluşturduğu gruplar olarak tanımlanmışlardır. Bu tanımlamalar ile takımların aşağıdaki dört özelliğinden bahsedilmektedir;

1. Tamamlayıcı beceriler
2. Ortak amaçlar ve bağlılık
3. Karşılıklı hesap verebilirlik
4. Performans hedefleri

Bu tanımlamalar ışığında takımlar ve takım üyeleriyle ilgili olması gereken nitelikler şöyle sıralanmıştır:

- Üyeler, birbirleriyle iletişim, problem çözebilme ve teknik becerilere sahip olmalıdır.
- Küçük oluşumlardır.
- Üyeler, kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tutarlar.
- Yüksek takım performansı için üyeler arasında ortak amaç ve hedefler paylaşılmalıdır.
- Üyeler benzer yaklaşımlar geliştirebilmelidirler (Daft 1997: 74).
- Üyeler yaptıkları işlerde bağımsızdırlar.
- Takımlarda geri bildirim yöntemi kullanılır.
- Takımlar hedef ve sonuç odaklı çalışırlar.
- Üyeler arasında sinerji vardır (Margerison, 2001: 120).

Bu tanımlamalardan da anlaşılabileceği üzere takımlar, bir görevi başarıyla gerçekleştirmek için veya bir amaca ulaşmak için kullanılan, çoğunlukla iki ila on beş arasında bireyden oluşan; takımın bir parçası olmayı kabullenebilecek ve uygulayabilecek niteliklere sahip, gerektiğinde fedakarlıktan kaçınmayacak vasıfları bünyesinde bulunduran, birbirleriyle etkili iletişim kurup, bir bütünün parçası olarak hareket edebilecek, bireylerden oluşturulabilecek yapılardır (Margerison, 2001: 125).

2.1.1.2. Grup ve Takım Arasındaki Farklar

Takım belirli bir amacı geliştirmekle sorumlu, birbirine karşılıklı olarak bağımlı kişilerden oluşturulan biçimsel bir gruptur(Robbins ve Coulter, 2002, s.410). Takım üyeleri birbirini tamamlayan yeteneklere sahiptir. Ortak amaçlar, performans hedefleri ve yaklaşım doğrultusunda birbirlerinin faaliyetlerinden mesuldürler(Katzenbach ve Smith, 1994, s.45).

Takım kavramını açıkladıktan sonra grup kavramıyla farkını açıklamakta fayda vardır. Grup iki ya da daha fazla karşılıklı bağımlılık ve etkileşim halinde olan bireyin ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesi dolayısıyla oluşur. Grup biçimsel olabileceği gibi biçimsel olmayan gruplarda mevcuttur. Biçimsel gruplar örgüt tarafından belirli işler ve görevleri yerine getirmek için oluşturulur. Biçimsel olmayan gruplar ise çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak üzere kendiliğinden oluşan gruplardır(Garland, Ataman ve Cook, 1997, s.193).

Buradan da anlaşılabileceği gibi takım biçimsel bir gruptur. Çapraz fonksiyonlu takımlar, görev takımları, kendi kendini yöneten takımlar biçimsel grupların farklı türleridir. Her takım bir grup olmakla beraber her grup takım özellikleri göstermeyebilir. Ortak ilgi, beğeniler, hemşerihlik menfaat birliği vb. gibi sebeplerle ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar takımın yukarıda verilen tarifine uymamaktadır. Herşeyden evvel bu gruplar kendiliğinden oluşmaları ve önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmemeleri sebebiyle takımdan ayrılırlar(Garland vd. , 1997).

Grup ve takım kavramlarının yönetim dünyasında çok uzun zamandır varolduğu ve çok sayıda araştırmaya konu olduğu bilinmektedir. Bu kavramları yeniden ele almak ve açıklamaya çalışmak ilk bakışta anlamsız görünebilir. Bu tarz bir eleştirinin asıl amacı muhtemelen bu kavramların "zaten bilindiği" şeklinde olacaktır. Oysa birçok uygulama takım ve takım çalışması kavramının uygulayanlar tarafından pek de anlaşılamadığını göstermektedir(Garland vd., 1997).

Söz konusu kavramlar son derece jeneriktir(jenerik: tanıtıcı, tanımlayıcı). Hemen her alanda takımlardan ve takım çalışmasından bahsediliyor. İşletmeden tutun spora kadar, takımları, takımın başarısının nelere bağlı olduğunu inceleyen sayısız tartışma mevcut. Aslında takım olmak ile beklenenler hep aynı: başarım artışı, birlik ruhu, esnekliği arttırmak ve sinerjiyi yakalamak.

2.1.2.Takımlar ve Takım Çalışması

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin içinde bulunduğu değişim, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikler içerisinde kendine yer bulan takım çalışması uygulamaları işletmelerin esas gereksinimleri arasında yer almaya başlamıştır. Bugün

başarılı olan birçok firma söz birliği etmişçesine, rekabet üstünlüğünü elde etmek için takım çalışması uygulamalarının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Tüm bu gelişmeler, takımların uygulamada hızla yaygınlaşmasına ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir felsefe ve uygulama olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur(Ergun ve Koparan, 2006).

2.1.2.1.Takım Çalışması

Takım Çalışması, bir organizasyon, işletme, örgüt ya da firma içerisinde çalışanlar arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, onları ortak amaçlar için bir araya getiren, güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayan ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlayan, üretkenliği ve verimliliği artıran çağdaş bir çalışma sistemidir. Bir başka deyişle TÇ, çalışanların aynı amaç için bir araya getirilip, güçlerini birleştirmesi ve elbirliği ile işi yapmalarının sağlanmasıdır.

İşletmeler neden takım çalışmasına ihtiyaç duyar? Bu sorunun en basit cevaplarından biri işletmenin içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasıdır diyebiliriz. Günümüz işletmeleri daha kaliteli ürün ya da hizmeti, daha kısa zamanda ve düşük maliyette elde edebilmek için yapılarını buna uygun olarak şekillendirmektedir. Değişime gidilen örgüt yapıları ve yönetim biçimleri arasında en yaygın olanı yatay örgüt ve takım çalışmasının temel alındığı sade örgüt modelleridir. Takım çalışması örgüt içindeki görevlerin daha doğru bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur. Bunun esas nedeni bireylerin tek başına gösterdikleri yüksek performansın çoğu zaman yeterli olmamasıdır. Çünkü çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri, işletmedeki diğer çalışanların faaliyetleriyle uyum göstermemesinin yanında onları olumsuz etkileyerek çabalarını etkisiz bırakabilir. Bu sebeple örgütün hedefine ulaşabilmesi için "takım çalışması" ve "takım ruhu"na ihtiyacı vardır (Atay, 2002).

Takım çalışmasına ihtiyaç duyulmasının bir diğer sebebi ise yüksek bilgi ve birikime sahip çalışanların tek başlarına artan müşteri taleplerini karşılamaya yetmemeleridir. Bu çalışanların sahip oldukları farklı bilgileri biraraya getirmek ve birbirlerini daha fazla çaba göstermeye teşvik etmeleri için takımlara ihtiyaç duyulabilir (Keçecioğlu, 2000).

Son zamanlarda takım çalışmasının neden bu kadar popüler hale geldiğini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

• *Yeni Yönetim Tekniklerinin Örgüt Yapısını Yalınlaştırması*: Değişim mühendisliği, güçlendirme ve küçülme gibi trendlerle yönetimde ara kademe sayısı bir hayli azalarak organizasyon yapıları yalınlaşmıştır. Bu uygulamalar çalışanların bilgi düzeylerinde artışa yol açmış bununla beraber alınan kararlara katılma isteklerininde artmasını sağlamıştır. Bu da örgütlerin takımlarla yönetilir hale gelmesine neden olmuştur (Efil, 2002).

• *İşbirliği ve Koordinasyon*: İşbirliği yapan kurumlar yaratıkları sinerji ile çoğu zaman bir artı biri ikiden büyük kılmanın yanı sıra, birbirleriyle rekabetin yarattığı enerji kaybını da ortadan kaldırır. İşbirliği ve eşgüdümü en rahat ve aktif bir şekilde sağlayabilecek olan yapı da, ancak takım esaslı bir örgütte bulunabilmektedir(Efil, 2002).

• *Motivasyon-Sinerji-Performans İlişkisi*: Takım üyelerinin; görev dağılımı, inanç,değer ve normların paylaşımı ve hedeflerin belirlenmesi gibi karar verme aşamalarında aktif rol oynamaları, yaptıkları işlere ilişkin motivasyonlarını yükseltirken; belirlenen amaçlara ulaşılması hususunda iş birliğine önem vererek, birbirlerini denetlemeleri ve zorlamaları tüm ekibin performansını sonucunda da örgütün başarısını arttırarak ekip sinerjisini etkilemektedir (Efil, 2002). Bu sinerjinin takıma yaptığı etkiler aşağıda sıralanmıştır:

- Faaliyetleri sıralı olarak yapmak yerine aynı anda yapmanın maliyet azaltımı ile sonuçlanması.
- Yeniliğin özendirilmesi ve takım etkinliği için çaba ve verimli çalışma;
- Takım içindeki fikirlerin bir araya getirilip karşılaştırılması;

• *Esneklik*: Organizasyonun sürekli değişen taleplere ve pazara uyum sağlayabilmesi ve cevap verebilmesi organizasyonun esnekliğiyle ilgilidir. Anlık değişen taleplere yanıt verebilmek için hızlı oluşup dağılan takımlar bu esnekliğin bir göstergesidir. Bu aynı zamanda hızlı ve kollektif karar vermeyi sağlar (Kutanis, 2002).

• *Yeni Fikirlere Odaklanma ve Verimlilik*: Takımlarda bireylerin yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yeni fikirler oluşturmaya odaklanmaları farklı tekniklerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Çoğu zaman bu tekniklerin organizasyona verimlilik artışı olarak geri döneceği düşünülürse önemi daha iyi anlaşılacaktır (Kutanis, 2002).

• *Teknolojik Gelişmeler*: Çağımızda bir çok alanı etkisi altına almış olan teknoloji organizasyonların yapılarını da etkilemektedir. Orta kademe yöneticilerinin yaptığı denetim ve düzenlemeyi üstlenen bilgi sistemleri bu kademeyi ortadan kaldırarak alt kademe çalışanların güçlendirilmesini ve faaliyetlerini bağımsız olarak yürütmelerini sağlamış, bunun sonucunda da "kendi kendini yöneten takımlar" meydana gelmiştir (Kutanis, 2002).

Yukarıda açıklanan maddelerde de anlaşılacağı üzere günümüzde takım çalışması tercihten çok bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Organizasyonlar takım çalışmasını uygulamaya başlamadan önce örgüte getireceği faydaları ve zararları detaylıca irdelemelidir. Takım çalışması örgüt için faydalı olabileceği gibi bir takım sakıncalı sonuçlar da doğurabilir. Genel olarak takım çalışmaları bireylerin kendilerine fayda sağlamalarının yanında verim artışını da sağladıkları gibi bazen motivasyonu ve başarıyı azalttıkları görülebilir. Takım çalışmasının üstünlük ve sakıncaları aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır (Yeniçeri, 2002).

Takım Çalışmasının Olumlu Yönleri;

Bu faydaları ana başlıklar halinde toplamak istersek;

- Yöneticilerin rollerinin değişmesi
- Maliyetlerin azalması
- Çalışanların moralinin yükselmesi
- Rekabet gücünün artması
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi
- Örgütsel sinerjinin artması
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi
- Kalitenin artması
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma
- Verimlilik artışı
- Hiyerarşinin azalması
- İletişimin artması

- Bürokrasinin azalması

Takım Çalışmasının Sakıncaları;

Örgütlerde takım çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verilirken, takım çalışmasının sebep olabileceği bazı sakıncalar da gözardı edilmemelidir. Takım çalışmasının sakıncalarını kısaca dört ana noktada toplayabiliriz(Atay, 2002):

- Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi
- Takımın Sırtından Geçinme
- Koordinasyon Sağlama Giderleri
- Yasal Tartışmalar

Yukarıda maddeler halinde sıraladığımız ana başlıklarda da görüleceği üzere TÇ'nin organizasyona faydalarının yanında zararları da bulunmaktadır. Önemli olan bu olumsuzlukların en aza indirilebilmesi adına örgütte takım olgusunun içselleştirilmesidir.

TÇ çalışanların yönetime katılmasını teşvik eden bir sistem olarak öne çıkar. En basit anlamıyla, bir problem belirleme ve çözme tekniği olarak; Takım Çalışması, başarının en önemli unsurlarından ve gereklerinden biridir. Toplu çalışmasını, fikir üretmesini, tartışmasını öğrenmeden başarının sağlanması neredeyse mümkün değildir. Atalarımız; "bir elin nesi var, iki elin sesi var" diye çok önceden zaten bizi uyarmaya çalışmışlardır! Kalite çemberlerinden tutun da, proje yönetimi (project management) ve hatta değer mühendisliğine (value engineering) kadar birçok felsefenin çekirdeğinde grup ya da takım çalışması ve bunun sinerjisinden (sinerji: farklı yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşan pozitif enerji ve ortaya çıkan katma değer) faydalanma mantığı yatmaktadır. Takım çalışmalarının sonuca ulaşabilmesi için takımların iyi yönlendirilmesi, iyi yönetilmesi, iyi motive edilmesi gereklidir. Bir yöneticinin başarısı, çalışanlarını takım olarak çalışmaya yöneltebilme yeteneğine bağlıdır(Bolton ve Bolton, 1997).

Çalışanlarını, takım halinde çalışmaya sevk edemeyen, bunun yollarını bulamayan bir yönetici başarılı olamaz ve organizasyon içi üretkenlik ve verimlilik artırılamaz. Takımların başarısı için ise, takım içerisinde iyi bir lidere ihtiyaç vardır. Aksi takdirde,

takımdan beklenen verim elde edilemeyecektir(Katzenbach ve Smith, 1998). Başarılı takım çalışmaları için,

- Öncelikle çalışma grubuna gerekli fiziksel şartların hazırlanması (oda, masa, sandalye, bilgisayar, Internet vb),
- Takım üyelerinin gerektiğinde düzenli olarak bir araya gelebilmesi,
- Bilimsel metod ve modern teknolojilerin bu toplantılarda kullanılması,
- Önceden belirlenen kurallara uyulması gereklidir.

2.1.2.2.Takım Oluşumundaki Faktörler

Takım oluşumu bir dizi faaliyetin geliştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu faaliyetler, takımlar hakkında bilgi edinmek, bu bilgilerin analizini yapmak, bir ekip çalışması geliştirmek ve bu çalışmaların etkinliğini arttırmaktır.

Organizasyonlarda TÇ uygulamasına geçilmeden önce, böyle bir uygulamanın organizasyonun halihazırdaki strateji, politika ve kültürüyle olan ilişkisinin iyi irdelenmesi gerekmektedir. Eğer uygulama organizasyonun strateji ve politikalarıyla örtüşmüyorsa ya da örgüt kültürü henüz böyle bir değişikliğe hazır değilse uygulamanın bir süre bekletilmesi veya tamamen uygulamadan vazgeçilmesi yerinde olacaktır. TÇ uygulamasının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, mevcut politika ve stratejinin uygulamayı desteklemesi ve organizasyonun buna hazırlıklı olması gerekmektedir. Ayrıca uygulama kararı alınmadan önce durumun mali olarak değerlendirilmesine de dikkat edilmelidir (Bolman, 1997).

Takım oluşumunda, aşağıdaki esaslara dikkat edilmesi ve oluşumun buna göre düzenlenmesi önemlidir (Keçecioğlu, 2000):

a) Biz merkezli anlayış:

Takımların istenen başarıya erişebilmeleri için “ben” yerine “biz” merkezci anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlayışa göre önemli olan “ben bu takıma ne katabilirim?” değil “bütün bir ekip olarak yaratılan sinerjiyle bu takıma neler katabilir ve neleri başarabiliriz?” sorusuna cevap aranmalıdır. Böylelikle işbirlikçi takım anlayışına sahip olma ve takım üyelerinin kendi görevlerini anlama istek ve kabiliyetlerine bağlı olarak başarıya ulaşılabilecektir.

b) Takıma üyelerinin seçiminde bilinçli bir karar vermek:

Takım oluştururken farklı birimlerden ve alanlardan seçilen bireylerin; ortak amaca hizmet etmeleri, işbirliği içinde çalışabilme kabiliyetleri ve gereken teknik uzmanlıkları dikkatle incelenmelidir. Bu incelemeler sonucunda seçilen bireyler ekip misyonuna uygun davrabilirler mi? Çözüm sunan bireyler mi olacaklar yoksa sorunun kaynağı haline mi gelecekler? Bu sorular cevaplanmalı ve seçilen bireylerin uygunluğuna buna göre karar verilmelidir.

c) Takım kurmaktaki amacın bilincinde olmak:

Herşeyden önce organizasyonun takım çalışmasına niçin ihtiyaç duyduğu belirtilmeli ve çalışmayı gerçekleştirecek olan takımın kurulmasında amacın bilincinde olunmalıdır. Bu bilince takım üyelerininde sahip olması gerekir. Takımda bulunan bireylerin ortak amaç ve değerlerinin olması gerekir. Bu ortaklık sağlanmadığı sürece takımı oluşturan bireyler arasında çatışma olması ve bunun sonucu takımın kaosa sürüklenmesi kaçınılmaz olacaktır.

d) Takımın başarısını değerlendirmek:

Hedefleri belirlemek takımın başarısını etkileyen en öenmli faktörlerden biridir. Örneğin hedefimiz yeni bir mal veya hizmet geliştirmek mi yoksa varolan bir soruna çözüm üretmek midir?

Hedef, kaynak ve ödül amacının belirlenmesi takım başarısı için faydalı olacaktır:

Hedef: Hedefler ulaşılabilir, görülebilir ve ölçülebilir olmalıdır. Ulaşmak istenen somut hedef nedir? sorusu cevaplanmalıdır. Sonuç, kaynak ve ödül; bir ekibin başarısında belirtilen kuruluş amaçları olup, bunlar belirlenmelidir.

Kaynak: En çok görülen yanlışlardan biri de takıma belli bir misyon yükledikten sonra bunu gerçekleştirecek yetki ve kaynağın sağlanmamasıdır. Bu yüzden takımlar en başta orhanizasyonun istenen iş ile ilgili gerekli yetkilendirmeyi ve kaynak teminini yapacağından emin olmalıdırlar.

Ödül: Takımın istenen hedeflere ulaşması adına, ödül sisteminin uygulanması takım üyelerinin motivasyonlarını arttıracaktır. Ayrıca bireylerin takımın yapmakla yükümlü

olduğu iş/görev dışında kalan diğer önemli sorumluluklarını yerine getirmede yaşadıkları zorlukları göz önünde bulundurarak bu fedakarlıklarını ödüllendirmek faydalı olacaktır.

e) Örgütün genel yapısında takımın yerini belirlemek:

Takımların kimlere, ne şekilde sorumluluklarının olduğu açıkça belirlenmelidir. TÇ'nin oraganizasyon için ne kadar değerli olduğu, uygulanması durumunda getireceği fayda ve zararları da değerlendirmek gerekir. Takımların yaptıkları işin önemini kavrayabilmeleri için organizasyon içindeki yerlerinin belirlenmesi gerekir. Böylelikle, organizasyonun da TÇ'den hangi sonuçları elde ettiği ve TÇ'nin organizasyona kattıkları ortaya çıkar. Takım oluşmunda bu beş unsur göz önüne alındığında, kurumlarda takımların liderliği üstlenmesi etkili olduğu gibi, yarattığı ortak sahiplenme duygusuyla yakın işbirliklerinin doğmasını sağlar. Bu da, hem iç/dış müşterilerin hem de organizasyonun yararına olmasından dolayı istenen bir durumdur.

2.1.2.3.Takım Türleri

Takım çalışmasının yararlı olması ve planlanan hedefler doğrultusunda ilerlenebilmesi için doğru takım türünün seçilmesi önemlidir. Takımın başarıya ulaşabilmesi için yapılacak iş ile seçilen takım türünün uyumu doğrudan bağlantılıdır. Bu uyum aynı zamanda takım türü ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi de öne çıkarmaktadır. İşte bu sebepler göz önüne alındığında farklı işlerle uyum ve başarıyı sağlamak üzere farklı tipte takımların oluşmasına katkıda bulunmuştur (Clark, 1994: 28).

2.1.2.3.1.Biçimsel Takımlar

Biçimsel takımlar belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklarıdır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir. Biçimsel takımlar örgüt içindeki ilişkiler yönünden ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar(Öztürk, 1999). Asıl amaçları yönünden ise görev takımları başlığı altında incelenmiştir.

2.1.2.3.1.1.Dikey Takımlar

Dikey takım, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen işlevsel takım veya emir takımı olarak da isimlendirilen dikey

takım, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağlı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir takımdır. Firmalarda ise, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir.

2.1.2.3.1.2.Yatay Takımlar

Yatay takım, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir takımdır. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir.

Geçici takımlar, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir müfredat programını oluşturmak üzere bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu topluluklar buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve birçok kısmın fikirsel katkılarıyla gerçekleştirilirler. Bu yüzden yaptıkları çalışmalar çok verimli olur(Özkalp, 1990).

Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici takım oluşturulurken kişinin problem çözmedeki kişisel nitelikleri gözönüne alınır. Komitelerde, süregelen problemlere çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici takımlar örgütün yatay yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir(Başaran, 1992):

- Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.
- Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler.

- Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.
- Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar.

2.1.2.3.2.Görev Takımları

Takım sınıflandırılması yapılırken karşımıza farklı tip sınıflandırmalar çıkmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri; gelişme takımları, yönetim takımları, uyum takımları ve çalışma takımları olarak belirlenmiştir (Morhman vd., 1995: 76). Diğer bir sınıflandırma, özerk ve yarı özerk takımlar, çözüm üreten takımlar ve öneri takımlarıdır (Shonk, 1992: 51). Sundstrom (1999: 43) ise takımları; paralel takımlar, performans ve eylem takımları, hizmet takımları, üretim takımları, proje takımları ve yönetim takımları olmak üzere altıya ayırmıştır. Farklı bir sınıflandırma tipinde ise takımlar; performans takımları, teknik destek ya da profesyonel takımlar, çözüm üreten takımlar ve yönetim takımları olarak dört ayrı kategoride incelenmiştir (Hall, 2000: 94). Son olarak Straub'un (2002: 21) yaptığı sınıflandırmaya göre takımlar; özerk takımlar, çok amaçlı takımlar, görev ya da aksiyon takımları, politika üreten takımlar ve problem çözme takımları olarak beşe ayrılmaktadır.

Yukarıda da görüldüğü gibi farklı yazarlar tarafıdan türetilen takım çeşitliliği her ne kadar farklı olsa da Bailey ve Cohen tarafından geliştirilen takım türleri hepsini kapsamaktadır. İkili günümüz organizasyonlarda kullanılan dört farklı tür takım belirlemiştir. Bunlar;

- Kendi kendini yöneten takımlar
- Problem çözme takımları
- Çapraz fonksiyonel takımlar
- Sanal takımlar (Bailey ve Cohen 1997: 240).

2.1.2.3.2.1.Çapraz Fonksiyonel Takımlar

Organizasyonlar günümüzde belirli projelerin planlanmasında ve uygulanmasında çalışanların sinerjilerinden faydalanabilmek adına farklı birimlerde görev yapan çalışanları bir araya getirerek çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan takımlarda, üyelerin ortak özellikleri aynı hiyerarşik düzeyde görev yapmalarıdır (Kutanis,2002:249). Günümüz örgütlerinin önemli problem alanlarından biri kalite ve müşteri hizmetleri olarak görülmektedir. Öncelikli hedefi kaliteli ürün ve

hizmet olan işletmeler örgütsel vizyonlarını tekrar gözden geçirmektedir. Bu durumun oluşma nedenlerinden biri de çapraz fonksiyonel takımlardır. Farklı birimlerden gelen çalışanların bileşimi TÇ'nin temelini oluşturacağını açıkça göstermektedir (Keçecioğlu,2000:27).

Genel olarak çapraz fonksiyonlu takımlar organizasyonlarda oldukça karmaşık projeler kapsamında oluşturulmakta ve aynı zamanda farklı birimlerde görev yapan çalışanların takım kapsamı içerisinde organizasyonun diğer birimlerinde haberdar olmalarını sağlamaktadır. Bu işleviyle organizasyonlarda yönetimler(komiteler) bir nevi çapraz fonksiyonel takımları temsil etmektedir. Burada da farklı birimlerdeki çalışanlar karar alma noktasında bir araya getirilmektedir (Eren,1993:158). Komitelerin bu şekilde oluşturulması birbirleriyle ilişkili olan çalışmaların koordinasyonunu sağlamak ve böylece işlerin etkinliğini arttırmak amacına yöneliktir.

2.1.2.3.2.2.Problem Çözme Takımları

Bu takım türünde çalışanların hepsi aynı birimde veya aynı uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, üye sayısı 5-10 kişi arasında değişen ve gönüllü bireylerden oluşan küçük bir topluluktur. Birlikte çalışan bu gruplar yaptıkları düzenli toplantılarla belirli bir probleme yönelerek, problemi ortaya çıkaran nedenleri araştıran, bulan ve çözüm üreten ve bu çözümleri üst yönetime raporlayan gruplardır (Efil,1995:171). Bu çalışma gruplarının diğer bir özelliği de var olan problemlerin çözümünün sağlanması fırsatının çalışanlara verilerek onların iş süreçlerinde aktif karar verme ve kalitenin iyileştirilmesini sağlama gibi kendilerini örgütsel etkinliğin sağlanması hususunda daha sorumlu hisstemeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu takım türüne mensup üyeler kendi aralarında çalışma yöntemleri ve prosedürleri üzerine fikirler paylaşmakta veya birtakım görüşler ortaya koymaktadır(Yenersoy,1997:94). Bu çalışma gruplarının ortaya koydukları sonuçlar göz önüne alındığında epey düşük maliyetlerle, kaliteyi ve verimliliği arttırmanın ve motivasyon sağlamanın en kısa yolu olarak görülmektedirler. Bu takımların sahip oldukları popüleritenin sebebi fonksiyonlarıdır. Problem çözme takımlarının görevi; üretim ve koordinasyon problemlerini, yöneticilerle ekibin işbirliği içinde tanımlaması ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmasıdır (Yeniçeri,1993:196). Bu çalışma gruplarının kurumsal temellerini oluşturan katılımcı yönetim anlayışına göre organizasyonda meydana gelen bir sorunun tek muhattabı yönetim kademesi değildir. Bu anlayış organizasyonda faaliyet

gösteren tüm çalışanların sorunlarla ilgili olması, yaratıcı fikirlerle probleme çözüm araması ve bu çözümün ortak paylaşımlar sonucu yüksek başarılarla çözümlenmesi esasına dayanmaktadır. Bu noktada tarihe bir göz attığımızda ise 60'larda Japonya'da başlayan ve 80'li yıllarda birçokları tarafından kabul gören kalite kontrol çemberleri bu çalışma gruplarının en önemli örnekleridir (Fettahlıgil,2003:3).

2.1.2.3.2.3.Sanal Takımlar

Günümüzde dijitalleşmenin ve internet kullanımının artmasıyla oluşan extranet ve intranet sistemleri sonucu „sanal takım" kavramı ortaya çıkmıştır. Organizasyonlarda özellikle teknolojik anlamda yaşanan ilerlemerle birlikte bugüne kadar sınırlayıcı etkisi olan yüz yüze görüşme faaliyeti farklılaşmıştır (Eroğlu,2003:1). Bugün artık farklı lokasyonlarda bulunan bireyler yüz yüze görüşme olmaksızın elektronik haberleşme sayesinde bilgisayar ortamında görüşebilmektedir (Kutanis,2002:250). Böylece bireyler günümüzde program, mekan ve kurum bağımlılığı olmaksızın merkezi olmayan ve daha demokratik bir çalışma sistemine sahip olmaktadırlar. Cep telefonlarının sağladığı limitsiz iletişim imkanı, internet aracılığıyla sunulan ses ve video konferans gibi interaktif alternatifler sonucu sanal takımlar ortaya çıkmaktadır. Bu takımlarda görev alan kişiler yenilikçi, yaratıcı, kabiliyetli, yüksek iletişim kurma becerisine sahip ve uzmanlıkları çeşitli olan bireyler olmaktadır. Sanal takımlar organizasyonlarda lokasyon farklılığı ve benzeri sebeplerle görüşme olanağı bulamayan çalışanların hızlı bir şekilde iletişim sağlamalarına ve böylece maliyet verimliliği de sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Yüzyüze olmayan bu görüşmeler aynı zamanda karar alma noktasında duygusal etmenlerin devre dışına çıkmasını da sağlamaktadır. Bunun yanında organizasyonun sosyal bir topluluk olduğu göz önüne alınırsa sanal takımların buradaki olumsuz etkileri göz ardı edilmemelidir. Bu etkiler kültürel değerlerin ve toplumsal koşulların karar alma aşamasında dikkate alınmaması riskini daima canlı tutacaktır (Kutanis,2002:250).

2.1.2.3.2.4.Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kalite kontrol halkaları modelinin daha kurumsallaşmış ve olgunlaşmış halini oluşturan bu takımlar toplam kalite yönetiminin insan ve motivasyon taraflarıyla ilgilidir (Kutanis,2002:248). Üye sayıları 5 ile 10 arasındadır. Otonom halde faaliyet gösteren gruplardır. Ekip üyelerinin rolleri, çalışma yöntemleri, iş süreçleri ve kalite güvencesinin sağlanması göz önüne alındığında bu takımlar bazı hallerde bağımsız

olarak davranmaktadırlar. Bu davranışlara örnek olarak bir iş ya da süreçle ilgili program yapma, geliştirme/uygulama ve bu programlara uygun sorumlu ve yönetici atamayı söyleyebiliriz (Acar,2000:28). (Fettahlıgil,2003:3) Yani bu takımlar kendi kendini yönetme ve personel yetkilendirme gibi karakteristik özelliklere sahiptirler. Hiyerarşiyi düzleştirmek, takımların kendi yönetici kadrosunu oluşturması, başarı yeteneğini arttırmak, çok yönlü çalışmak bu yönetim yapısının olağan bir sonucudur. Bunun temel amaçlarından biri esnek, kararlı, sorumlu ve motive olmuş bireylerin yenilik ve kaliteyi yakalama kabiliyeti ile sosyal otoriteyi sağlamaktır. Bu takımların esas amacı bireyleri dinamik ve aktif bir karar alıcı haline getirerek uzun yıllardır süre gelen edilgenlik ve aracı konumdan uzaklaştırmaktır. (Tranfield ve Diğerleri,2003:35-36) Kendi kendini yöneten takımlarda insan doğası ve grup davranışı gibi sosyal sistemin temel özellikleri baskın olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik sistemin özellikleri olarak değerlere, inançlara ve fikirlere işaret edilmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar yer alan grupler adeta küçük bir işletme tavrı göstermektedir. Pazar koşullarında birbrilerini müşteri olarak görerek bir iş ilişkisi kurma eğilimi gösterirler. Otonom takımlar tümüyle kendi üyelerini belirleyebilmekle birlikte bütün üyelerin başarılarıyla ilgili başarım değerlendirme de yapabilmektedir.

2.1.2.4.Ar-Ge Süreci ve Ar-Ge Takımları

Ar-Ge nedir? Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) kelimesi son zamanlarda sıkça kullanılmakla beraber herkes tarafından çok farklı yorumlanabilmektedir. Kimilerine göre Ar-Ge yeni bir ürün üretmekken, kimilerine göre salt bilimsel çalışmalar yapmaktır.

Organization for Economic Co-operation and Development'in tanımlamasına gore Araştırma ve Geliştirme veya diğer bir tanımıyla Ar-Ge; *sistematik bir temele dayalı olarak, insanlık, toplumsal ve kültürel bilgi birikimini arttıran yaratıcı etkinliklerin yürütülmesi ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımıdır*.

OECD, Ar-Ge'nin diğer faaliyetlerden ayırt edilmesinde şu tanımı getirmektedir: Ar-Ge faaliyetleri bilimsel veya teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarla ilgili faaliyetlerdir.

Bazı Ar-Ge faaliyetlerinde amaç yeni bir ürün geliştirmek veya geliştirilmesine bilimsel altyapı sağlamaktır. Ar-Ge, mevcut bir ürünün daha etkin veya geliştirilerek

üretilmesi ya da hiç üretilmemiş ama ileride üretilmesi planlanan, pazarda öncü olmak amacıyla bir alanda yürütülen özel çalışma etkinlikleridir. Ar-Ge, adından da tam olarak anlaşıldığı gibi önce bir araştırma, henüz bulunmamışı bulma ve sonra da bilgiyi veya bir ürünü geliştirme veya yenilemeyi içerir.

Yeni bir ürün geliştirmek veya mevcut bir ürünün daha etkin veya geliştirilerek üretilmesi amacıyla yürütülen etkinlikler aşağıdaki çalışmaları kapsar;

- Araştırma Çalışmaları
- Geliştirme Çalışmaları
- Mühendislik Çalışmaları

Ar-Ge nin Araştırma çalışmaları; yeni bir ürünün yaratılması veya mevcut bir ürünün geliştirilmesi ile ilgili soruşturma ve deneysel safhayı kapsar.

Geliştirme çalışmaları ise; yeni veya geliştirilen ürün ile ilgili tasarım ve çözümleme sürecini içerir.

Ar-Ge çalışmaları sonucu elde edilen ürünün rafine edilerek (arılaştırılarak), ürünün kullanılış ve fiyat yönünden alıcılar tarafından cazip hale getirilmesi ise "mühendislik" çalışmaları olarak tanımlanır.

Aşağıda bu safhaları oluşturan süreçleri ve bu süreçlerde görev alan takımlar hakkında bilgi vereceğiz.

2.1.2.4.1.Ar-Ge Takımları

Kırılgan bir yapısı olan Ar-Ge takımları örgütteki diğer departmanlarca çoğunlukla anlaşılamayan, bazı zamanlarda ise hoşlanılmayan hatta kıskanılan takımlardır. İyi Ar-Ge takımları adokrasilerdir. Yani, belirli bir görevi yerine getirmek için kurulup,işlem sona erdiğinde dağılan yapıda eğilim gösterirler. Çevrenin değişim hızıyla örgütlerin yaşam sürelerinin ters oratılı olduğunu söyleyen Alvin Toffler gibi. Bu söyleme birçok iş alanında rastlamak mümkündür. Örneğin daha önceleri uzun yıllar dayanan mimari yapılar bugün yerlerini geçici yapılara doğru bırakmaya başlamıştır. Bir nevi sürekliden(bürokrasi) geçiciye(adokrasi) doğru bir geçiş. Geçiş sonrası elde edilen yapı(adokrasi) sert, rijit bir yapıda olmanın aksine adaptif bir yapıda olmaya müsaittir. Karaterize edildikleri yerler geçici organizasyonlar ve görev gruplarıdır. Bu

karakterleriyle organizasyonel kuralları ve sırlarıyla değişimi engelleyen örgütsel kültürü azaltarak, buluş yapma olasılığını ve yenilikçilik faaliyetlerini arttırır. Yani, enerjilerini yok yere bürokrasiye harcayan eski yapıların askine bu yapılar enerjiyi yaratıcılığa dönüştürürler. Bu anlatılanlardan adokrasi organizasyonların belirli bir yapıya sahip olmadıkları anlamı kesinlikle çıkmaz. Bunun tersine bu yapıdaki bireyler karşılaştıkları engelleri daha kolay kaldırma şansına sahiptirler.

Başarılı olan inovasyonlara baktığımızda çoğunun iş birliğiyle, ortaklaşa elde edildiklerini görebiliriz. Ar-Ge takımları da yeni ürün yaratmaya, tasarlamaya, geliştirmeye ve pazarlamaya ve bunları örgütsel ve bireysel tecrübelerini kısa zamanlarda bir araya getirerek yapan kolektif çalışma gruplarıdır. Bir çok literatür araştırmasında ve akademik yazılarda görülen yaygın bir görüşe göre Ar-Ge takımlarının başarıya ulaşmalarındaki en önemli sebeplerden biri, bireysel zekanın takımın ortaklaşa oluşturduğu bilginin gerisinde kaldığı ve bu bilginin takımın hedeflerini gerçekleştirmesi için kolektif bir varlık olduğudur. Ar-Ge takımlarının başarısını anlamak içinse buradaki bilginin yaşam döngüsüne ait prosedürleri ve süreçleri anlayabilmek ve açıklayabilmek gerekir. Öğrenme sürecinin ve proje çıktıları üzerindeki etkilerinin ciddi anlamda anlaşılması Ar-Ge takımlarında öğrenme olayının gereklerindendir. Bu öğrenme olayını genişletmenin yolu aynı alandaki farklı araştırma tekniklerinin çapraz çalışmasını sağlamak olacaktır. Böylece örgütsel öğrenme anlayışı grupça öğrenmenin ortaya çıktığı mekanizmayı ve kilit faktörlerini tanımlamaya ve anlamaya olanak sağlayan geniş ve zengin bir temel sunar. Aslında Ar-Ge takımları organizasyonlardaki bireyleri ve bu bireylerin karşılıklı davranışlarını, bilgilerini, etkileşimlerini ve işlevsel kültürlerini içine alan bir takım çalışmasıdır.

2.1.2.4.2.Ar-Ge Süreci

Tarihsel açıdan yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci farklı yönlerden ele alınmasına karşın(Doyle, 2004; Wikipedia, 2005; Scottish-Enterprise 2005) ortak taraflar ağır basmaktadır. Kurulacak ortak bir yapıyla birlikte bu çalışmaları değerlendirecek olursak yapı taşları olarak;

- Firma stratejisi
- Fikir yaratma

- Fikirlerin gözden geçirilmesi
- Kavram geliştirme ve iç test
- İş analizi
- Prototip ürün ve Pazar testi
- Teknik uygulamalar ve sonuçlandırma
- Markalama ve ürün lansmanı
- Ürün yaşam döngüsü yönetimini söyleyebiliriz.

2.1.2.4.2.1.Firma Stratejisi

Pazarda mal ve hizmet önderliği ve yenilik yaratmayı amaçlayan bir işletmenin planlı bir yenilik ve geliştirme stratejisi olmalıdır. Bu stratejiyle birlikte hedef her müşteri çeşidine planlanmış amaçlar doğrultusunda en doğru mal ve hizmetleri sunmak, rakip firmalara karşı rekabet avantajı sağlamak olmalıdır. (Doyle, 2004) Günümüz başarılı işletmelerinin misyonu faaliyet alanlarını önceden belirlemek ve buna uygun teknolojileri ve pazarları bularak yapılması gerekenleri gerçekleştirmektir.

2.1.2.4.2.2.Fikir Yaratma

Yeni fikirlerin nereden ve nasıl geleceği tahmin edilemez. Bunlar rakipler, Ar-Ge departmanları, müşteriler, distribütörler, odak grupları, fuar ya da sergiler olabilir. Bu fikirleri yaratmak için ihtiyaçlar listelemesi, erken dönem hızlı prototip çalışmaları, problem çözme teknikleri, özel amaçlı grup çalışmaları ve beyin fırtınası teknikleri kullanılır (Hauschild S., Licht T., ve Stein W., 2001).

2.1.2.4.2.3.Fikirlerin Gözden Geçirilmesi

Fikirlerin ortaya çıkarılmasından sonra ilişkili olaya uygun olarak değerlendirilmeye değecek olanlarının ayırılması, diğer fikirlerin ise başka bir olayda kullanılmak üzere korunması doğru olacaktır. Bu vakitlerini bu uğurda heba eden katılımcıların hem motivasyonları hem de işin devamlılığı için önemlidir. Bu süreçte uygun olmadığı saptanan fikirler elenir.

Bunu yaparken şu soruları sormak gereklidir (Wikipedia, 2005); "Ürün karlı olacak mı?", "Teknik olarak ürünün üretilmesi mümkün mü?", "Hedef pazar bu üründen yeterince fayda sağlayacak mı?" (Lang J. C., 2001).

2.1.2.4.2.4.Kavram Geliştirme ve İç Test

Bu başlıkta teknik olarak mal ve hizmet kavramı ve pazarlama hakkında detaylara yer verilir. Burada amaç mal ya da hizmetin nasıl fayda sağlayacağı, nasıl üretileceği, hangi maliyetlerle üretileceği, kimlere hitap edeceği yani pazarın ne olacağı ve müşterilerin tepkisinin ne olacağı sorularına yanıt bulmaktır. Bu sorulara küçük bir grupla yapılacak test ile yanıt aranması kavram aşaması için oldukça tamamlayıcı ve önemlidir. Aslında burada yapılmak istenen pazar konumladırması için deneme niteliği taşır. Ortaya çıkan sonuçla beraber müşterinin başka ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenen pazar konumunun da tamamen değişmesine neden olabilir (NPD-Solutions, 2005).

2.1.2.4.2.5.İş Analizi

Burada artık ortaya konulan veriler ışığında yeni ürün geliştirmeye çaba harcanıp harcanılmayacağına karar verilir. Yeni yatırımlar için bütçe ayırılıp ayırılmayacağı, risk analizi gibi benzeri mali çalışmalara gerek duyulur. Ayrıca bu aşamada, olası satış hacmi, satış tutarı ve karlılık hesapları yapılır. Rekabet analizi yapılarak rakiplerin konumları da analize eklenir.

2.1.2.4.2.6.Prototip Ürün ve Pazar Testi

Ortaya çıkarılan ürün yapılan analiz çıktılarına istinaden gerçeğiyle tıpa-tıp aynı bir prototip ile denenir. Oluşturulan bu prototip ürün ile hedef kitleye ve kullanım alanlarına uygun testler gerçekleştirilir. Bu esnada ihtiyaç olması durumunda gerekli düzenlemeler ve ayarlamalar yapılır. Yapılan testler hedef pazarı yansıtan bir bölgede ya da dağıtımcıların(distrübitör) hakim olduğu yerlerde yapılır. (Tek Ö. B., 1999)Böylece mal veya hizmet pazara tamamen sunulmadan önce olası eksikliklerin tespitine yardımcı olur.

2.1.2.4.2.7.Teknik Uygulamalar ve Sonuçlandırma

Bu aşamada yukarıda anlattığımız testler sonrası saptanan bulgular ışığında üretim programları yapılır. Kaynak planlarının yayınlanması, tedarikçi ilişkileri, departman şemaları, mühendislik operasyon planlaması, ihtiyaçların listelenmesi, kaynak planlamaları gerçekleştirilir. Gerçekleştirilecek üretim sistemi tasarımı satış adetlerine göre belirlenir (Dinçmen M., 2003).

2.1.2.4.2.8.Ticarileştirme (Markalama) ve Ürünün Lansmanı

Ürünün marka olarak pazar girmesine karar verildiğinde, pazarlama ve üretim tarafı için bütün mali giderler düşünülmüştür (Doyle, 2004). Geliştirilecek pazarlama karması ile ürünün sunduğu değer tanımlanır ve iletilir. Ürünün ticarileştirme çalışmaları içerisine ambalaj, isim, reklam, logo, fiyat ve patent vs. unsurlar girer. Bu unsurlar sayesinde etkin pazar konumlaması, müşteride algı oluşturacak mesajlar, ürün tanıtımının yapılacağı mecralar ve satış dağıtım kanalları oluşturulur.

2.1.2.4.2.9.Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi

Tanıtımı gerçekleştirilen ürünün diğer ürünlerle karşılaştırmalı konumunun izlenerek her asamada takip edilmesi gerekir. Yaşam döngüsü bazı ürünler için epeyce kısadır. Modaya bağlı süratli bir şekilde tüketilen kozmetik ve elektroniği örnek olarak gösterebiliriz. Hatta otomobili de bu kategoriye dahil edebiliriz. (Tek, 1999) Ürün yaşam döngüsü giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş aşamalarından oluşur. Girişte kararlılık rakibin yokluğuna bağlı olarak yüksektir. Ancak zor olan kalan iki aşamada devam etmektir. Gelişme ve olgunlukta mutlak iyileştirmelerin yapılması veya gerekmesi durumunda ürünün piyasadan geri çekilerek yenilerinin oluşturulması sağlanmalıdır.

BÖLÜM II

2.2.Örgütsel Bağlam

2.2.1.Örgütsel Bağlam Kavramı ve Önemi

Bağlamı farklı terimler olarak incelediğimizde karşımıza şu tanımlar çıkmaktadır. Felsefe terimi olarak "bir düşüncenin kendinden önceki ve sonraki düşünceye uygunluğu, o düşüncelere bağlı olarak beliren anlamı, onlar arasında çelişmeye yer vermeyen bağlantı", dilbilgisi terimi olarak "bir dil birimini kendinden önce ya da sonra gelen ve anlamını belirleyen birim ya da birimler bütününe bağlayan anlamsal durum", halk ağzından baktığımızda ise "türleri özdeş ya da birbirine yakın olan nesnelerin bir araya getirilip bağlanmış biçimi" olarak, tanımlanmaktadır.

Bir kuruluşun bağlamı, "çalışma ortamını" içerir. Bağlam, hem kuruluş içinde hem de kuruluşun dışında belirlenmelidir. Bir organizasyonun stratejik planlamaya başlamadan önce eşsiz bağlamını anlamak önemlidir.

Bağlamı oluşturmak, organizasyonların riskleri yönetirken göz önüne alması gereken dış ve iç faktörleri tanımlamak anlamına gelir. Bir kuruluşun dış bağlamı, dış paydaşlarını, yerel işletim ortamını ve hedeflerinin seçimini etkileyen dış faktörleri veya hedeflerini gerçekleştirme kabiliyetini içerir. Bir kurumun iç bağlamı, iç paydaşlarını, yönetişime yaklaşımını, müşterileri ile olan sözleşmeli ilişkilerini, yeteneklerini ve kültürünü içerir (Pojasek, 2013).

Bir sonraki başlıkta da bu bağlamın içeriğini oluşturan ve bağlam tanımında da belirtildiği gibi birbirine yakın olan nesneler olarak kültür, iklim ve yapı öğeleri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.2.Örgütsel Bağlamın İçeriği

Kuruluşun iç bağlamını anlamak önemlidir. Bir kurumun iç bağlamı, organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaya çalıştığı iç ortamdır.

Örgütsel bağlamın içeriği bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdakileri içerebilir (Pojasek, 2013):

- Örgüt Kültürü

- Örgüt İklimi
- Örgüt Yapısı

Aşağıda örgütsel bağlamın içeriğini oluşturan kültür, iklim ve yapı öğeleri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.2.1.Örgüt Kültürü

İşletme Kültürü, Kurumsal Kültür ve Firma Kültürü olarak da ifade edilen Örgüt Kültürü ilk defa Amerika(Peters ve Waterman) ve Japonya(Pascale ve Athos)'da incelenmiş "belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır" şeklinde tanımlanmıştır (Schein, 1976: 3).

Örgüt kültürünü bir başka tanımında ise Kozlu şöyle ifade etmiştir "bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür…". Aynı zamanda örgüt kültürünün efsaneler ve öyküler, törenler, kahramanlar ve liderler, inançlar ve değerlerden oluştuğunu söylemiştir. Yukarıda belitilen ifadeler nispetinde örgüt kültürü; bir topluluk tarafından paylaşılan norm, inanç, değer, semboller ve algılardır diyebiliriz.

Yapılan yorumların çoğunda sosyal yapıştırıcı olarak görülen örgüt kültürü örgütü bir arada tutma görevini üstlenmiştir (Cameron, 2004: 3). Görüldüğü gibi örgüt kültürü birbirini tamamlayan ve soyut birçok faktörden meydana gelmektedir. Her örgütte farklı bir şekilde ortaya çıkan örgüt kültürü hedeflerden ve maddi unsurdansa manevi değerlere yoğunlaşmakta, insana verilen önemi sadece bireyler üzerinden değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir yelpazede ele alır.

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren değişkenleri sunmaktadır. Bu yaklaşım ile örgüt, canlı bir organizma ya da makine olmanın ötesinde bir anlam kazanmıştır

(Branabe, 1991: 17). Sosyal tecrübenin bir sonucu olan kültür, insan etkileşimini de geliştirir (Kreps, 1986: 134).

Örgüt kültürü, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan inançlar, normlar, duygular, etkileşimler, beklentiler, etkinlikler, varsayımlar, değerler ve tutumlardan oluşmaktadır. Bu kültür güçlü bir değer mekanizması olarak çalışma hayatını etkilemektedir (Callahan, ve Fleenor**,** 1988: 414).

Örgüt Kültürünün Boyutları;

Sadece örgüte ilişkin bir betimleme olmayan örgüt kültürü kendi içindeki betimlemeyi ifade eden ve örgütün sembolik esaslarını anlamamıza yardımcı olan bir yapıdır. Tarihte bu yapıya ait gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünün örgüt tarihi, değer ve inançları, hikayeler ve mitler, kültürel normlar, gelenekler/törenler/adetler ve kahramanlar gibi boyutlardan oluştuğu görülmüştür (Steinhof ve Owens**,** 1989: 17-18).

Örgütsel kültür, organizasyonun temel inançları ve değeleriyle bunları işgörenlere aktaran tören, mitoloji ve sembollerin tümüdür. Willian Ouchi ise örgüt kültürü inançlar, efsaneler, törenler, semboller ve çalışanların değerleri olarak ifade etmiştir **(**Hoy ve Miskel**,** 1991: 212).

Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri;

Değerler: Çalışanların eylem ve faaliyetlerini değerlendirmeye, yargılamaya ve nitelendirmeye yardımcı olan kıstasların kaynağıdır. Organizasyon tarafından geliştirilen kültürel değerler insan, nesne ve olayların organizasyonca sahip olduğu değerleri gösterir. Normaların haklılayıcıları olarak görülen değerler, normlara göre daha soyut ve daha geniş kavramlardır. Normun yasal olabilmesi için kaynağının kültürel değerler olması gerekir. Bir normun çalışanlarca kural ve kıstas olarak kabul edilebilmesi için normun kültürel değerlerle ilintili olması gerekir (Başaran, 1982: 112).

Normlar: Organizasyonel kültür dahilinde sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren, davranışları etkileyen unsurlardır (Steinhof ve Owens**,** 1989, 10). Normlar, çalışanların kabul ederek benimsediği davranış kriterleridir. Ayrıca

çalışanların organizasyon dahilinde birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını ve birbirlerine nasıl davranacaklarını gösterir (Başaran**,** 1982: 113).

Temel Varsayımlar: Grup ya da kişilerin hissetme, düşünme ve davranma faaliyetlerinin örnek çerçevesini belirleyen, bilinç dışı oluşmuş ilkelerdir. Temel varsayımların kültürel çevrede diğer seçeneklerle karşılaştırıldığını göz önüne alırsak, bu ilke sisteminin yukarıda bahsedilen değerler sistemine nazaran egemen olduğu şüphesizdir. Bu yüzden temel varsayımlar, gerçeğin algılanmasının örnek göstergeleri olarak kullanılırlar ve örgütsel kültürün norm, inanç ve değer sistemine yol gösterir niteliktedir (Bozkurt**,** 1996: 91).

Masallar ve Hikayeler: Organizasyon kültürü bakımından önem arz eden ve genel olarak tarihsel olayların biraz abartılarak anlatılması sonucu oluşan kültür taşıyıcılarıdır. (Unutkan**,** 1995: 120) Masallar ve hikayeler, organizasyonun tarihi ve mevcut durumu arasında köprü görevi görürler.

Masallar ve hikayeler, örgütsel değerlerin yerleşmesini ve yayılmasını sağlarlar. Örgütün sembollerini ve kahramanlarını canlandırırlar. Masallar, örgütsel kültürün en önemli ipucu kaynaklarındandır. Örnek vermek gerekirse örgüt kültüründe rekabeti ön plana çıkarak hikayeler mevcutsa, değerler de bu yönde gelişim gösterir (Gordon, 1993: 48).

Örgüt Kültürleriyle İlgili Sınıflamalar;

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında farklı sınıflandırma çeşitleri göze çarpmaktadır. Bu sınıflandırma çeşitleri arasında zayıf ve güçlü kültürler olarak yapılan sınıflandırmanın kullanımı daha yaygındır (Cooke & Rousseau 1988; Hofstede v.d. 1990). Fakat bu konuda hakkında detay bilgiye değinilmemiştir. Genel olarak tercih edilen kültür tipi güçlü örgüt kültürleridir. Etik yönden bakıldığında her ne kadar iyi ya da kötü örgüt kültürü olarak bahsetmek doğru olmasa da, istediğini elde eden örgütün sahip olduğu örgüt kültürü arzu edilen bunları sağlayamayan örgüt kültürü ise arzu edilmeyen şeklinde nitelendirilmektedir.

Diğer sınıflandırmalara baktığımızda ise; Diana Pheysey'in destek kültür, güç kültürü, başarı kültürü ve rol kültürü; Cameron ve Quin'in pazar kültürü, yapılaşmış kültür, iş

birliğine dayalı kültür ve girişimci kültür; Quinn ve McGrath'ın hiyerarşik kültür, uzlaşmacı kültür, gelişmeci kültür ve rasyonel kültür sınıflamasıdır.

Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması;

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgüt kültürüyle ilgili var olan pek çok sınıflama içerisinde bir ölçüm ve değerlendirme aracına sahip olması nedeniyle Cameron ve Quin'in sınıflaması en yaygın biçimde kullanılanıdır. Örgüt kültürleri Cameron ve Quin tarafından pazar merkezli, yapılaştırılmış, iş birliğine dayalı ve girişimci kültür olarak dört gruba ayrılmıştır (Şişman, 2002: 145). Bu kültürlerin özelliklerideni aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

Girişimci Kültür (Adokrasi Kültürü): Bu kültür, fazla enformasyon yüklemesi ya da belirsizlik durumunda yaratıcılık, esneklik ve uyumu isteklendirir. Organizasyonal rehberlik ve yapılaşma alçak seviyede tutulup bireysel yenilik ve yaratıcılık özendirilir. Bu kültürde oluşturulan yaratıcı ve dinamik çalışma ortamı sayesinde kişilerin risk, yenilik ve deneyim ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürün yoğunlaştığı iki temel nokta yeni kaynaklar elde etme ve uzun dönemde büyümedir. Yeni ve tek hizmet ya da ürün başarı kriteri olarak görülür. Önemli olan hizmet veya üründe lider olmaktır. Bu kültür bazı danışmanlık şirketleri, yazılım şirketleri ve Ar-Ge gibi yapılanmalarda gözlemlenebilir.

İş Birliğine Dayalı Kültür (Klan Kültürü): Çalışanların kendilerinin geliştirmeleri, örgütle bütünleşmesi, katılımı, birlik duygusu, ortak değerlerin paylaşılması ve takım çalışması gibi değerlerin özendirildiği ve bu yönleriyle de geniş bir aileye benzetilen kültür tipidir. Dostane ilişkilerin ön planda benimsendiği işyerleri bu tip organizasyonlara örnektir. Bütünleşme, sadakat ve bağlılığın ileri seviyede olduğu bu kültürde liderler yol göstericidirler. Bu örgüt liderleri kültürün etkisiyle akıl hocası hatta ebeveyn olarak değerlendirilirler. Organizasyondakilerde geleneksel olarak bağlılık ve sadakat vardır. Örgütte moral, uyum ve kar uzun dönemde insan kaynakları için yüksek derecede önemlidir. İnsanların ilgisi ve tüketicinin duyarlılığı başarıyı temsil eder. Bu tip bir kültürün gözlendiği organizasyonlara bazı endüstri firmaları, üniversiteler ve sağlık kurumları örnek gösterilebilir.

Yapılaşmış Kültür (Hiyerarşi Kültürü): Prosedürler, standart kurallar, otorite sınırı, ileri düzeyde formallik ve yapılaşmanın görüldüğü temel endüstri sektöründe faaliyet gösteren firmalarda gözlemlenen bir kültür çeşidi olarak nitelendirilmektedir. Bu kültürdeki liderler etkili organizatör ve iyi koordinatör olmalarıyla gurur duyarlar. Örgüt için kaçınılmaz olan istikrarı sürdürmektir. Örgütü bir arada tutan politikalar ve resmi kurallardır. Uzun vadeli ilgilenilen yeterli performans ve durağanlıktır. Başarıyı getiren kavramlar; düşük maliyet, düzgün planlama ve güvenilir teslimattır. Bireylerin çalışma güvenliği, öngörümleme ve yönetimiyle ilgilenir. Gelişmiş fast-food işletmeleri, resmi, askeri ve dini örgütler, doğal kaynak işletmeleri ve oto fabrikaları bu tarz kültürlere örnek örgütlerdir.

Pazar Merkezli Kültür (Pazar Kültürü): Piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösteren ve pazar üzerinde yoğunlaşan bu tip organizasyonların öngördüğü çalışma daha çok sonuç merkezlidir. İsteklilik ve kararlılık bu tür organizasyonlardaki liderlerin tipik özellikleridir. Sorumluluk ve ödüller kişilerin organizasyona kattıkları değere göre ve uzun dönemli hedefler sonucunda belirlenir. Sert rekabeti seven ve üretici liderleri vardır. Kazanma üzerine odaklanılması sağlayan organizasyonu bir arada tutan bağlılıktır. İleri vadede ölçülebilir amaç ve hedeflerin başarılması ve rekabet faaliyetlerine odaklanır. Önemli olan pazar liderliği ve rekabetçi fiyatlamadır. Başarı tanımı pazara girmek ve pazar payı olarak nitelendirilir. Örnek olarak Pfizer, General Electric ve danışmanlık firmaları bu tür örgütlerdir.

2.2.2.2.Örgüt İklimi

Görevlilerin çalıştıkları örgütleri zaman zaman değerlendiren sözlerini herkes bilir. Birtakım kişiler çalıştıkları yeri severken, ötekiler onu aynı çevresel koşullardan dolayı sevmeyebilirler. Gerçekten, "Bazı örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler"(Mıhçıoğlu, 1972) Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve hedefleri öyle bir şekilde etkileşir ve bir iklim yaratır ki, bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Bir başka deyişle, yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur.

İklim, birtakım betimleyici terimler kullanılarak anlatılmak istenmektedir. Bunlar arasında örgüt kültürü, psikolojik iklim ve şirket kişiliği sık sık kullanılan

terimlerdir(Gilmer, 1971). Örgüt ikliminden önce örgüt kavramına değinen Tagiuri ise, kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, ortam, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini bunun ise iklimin öteki sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmektedir(Tagiuri ve George, 1968). Bu kavram kargaşasında Taguiri, birey ve küme davranışını anlatması açısından, iklim terimini kullanmanın daha faydalı olduğunu, çünkü çevrenin çok geniş sınırlarıyla alan, davranış ortamı, durum, koşullar vb. terimlerin çok kendine özgü anlamları arasında bir yerde iklim kavramının bulunduğuna dikkati çekmektedir.

Etimolojik yönden iklim sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani psikolijik bir anlamı da vardır.

Psikolojik iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gerçekten Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazardır(Gellerman, 1973). Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerinki gibi açıkça belirlenmiş birtakım bölümlemelere konu olmazlar, herbiri çeşitli yönlerden kendine özgüdür. Bu kendine özgü oluş, ilk bakıştaki benzerliklere karşın her örgütü ötekilerden ayıran bir çalışma ortamı yaratır. İşte bunu "örgüt kişiliği" diye adlandıran Gellerman, bu kişiliğin aslında örüte egemen olan bireylerin önemli sorunlar karşısındaki toplu eğilimlerine bağlı olduğunu söylemektedir. Ayrıca bu kişilik, yönetimle ilgili varsayım ve gelenekleri de içerir.

Gilmer, örgüt iklimi ile örgütü öteki örgütlerden ayıran ve örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadır(Gilmer, 1976). Gilmer, örgüt ikliminin, reelde tepki gösterilen şey olduğunu, iklimin yalnız bireylerin davranışlarını değil, örgütlerin öteki örgütlerle nasıl etkileştiklerini de gösterdiğini söylemektedir.

2.2.2.3.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı; etkileşim biçimini, takip edilmesi gereken resmi koordinasyon mekanizmasını, kimin kime rapor verdiğini ve görevlerin nasıl dağıldığını tanımlamaktadır (Robbins, 1990: 5). Bir diğer örgütsel yapı tanımında göre yapı bir

organizasyonda işlerle ilgili görev paylaşımlarının yapıldığı bu şekilde koordinasyonun sağlandığı ortamdır (Mintzberg, 1979: 2). Grup ve kişiler arasında ilişkiler de yapıya dahildir (Wickesberg, 1966: 5). Bu tanıma benzer şekilde, örgüt yapısının grup ve kişilerin birlikte işbirliğini sağlayan bir mekanizma olduğu belirtilmektedir (Can, 2005: 18). Yapıyı aslında örgütün iskeleti olarak değerlendirebiliriz. Damarlar, sinirler, kaslar ve diğer bileşenlerin hepsi bu iskelete tutunacaktır (Hodge vd., 1996: 32). Örgüt içerisinde farklı iş ya da görev aktarımıyla görülen "iş bölümü"nün yapıyı tanımlayan bir unsur olduğu da belirtilmiştir (Hall ve Tolbert, 2005: 29-32). Fikir ve yorumlarını paylaştığımız yazarlara göre örgütün iş bölümünü yapması ve daha sonrasında birlikte işlerliği sağlaması yapıyı ifade eder. Yapıyı örgütün yönetildiği örgüt tasarımı olarak ifade eden Chandler(1990: 14) bu tasarımın tanımlanmasından bağımsız olarak iki boyuttan oluştuğunu söylemiştir. Bunlardan ilki iletişim ve yetki hatları, ikincisi ise bu yollarla akan veri ve bilgidir. Bir örgütün yapısı biçimsel olarak çizilerek, örgüt şemaları oluşturulabilinir (Koçel, 2003: 171). Bu tür şemalar genelde örgüt hakkında bilgi verir. Bu şema sayesinde bölümler ve birimlerin ne şekilde oluştuğu, iletişim kanalları, emir-komuta zincirinin nasıl olduğu ve kimin kime raporlama yaptığı görülebilir. Anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere "örgütsel yapı" nın net bir tanımlaması bulunmamakla birlikte, araştırmacıların kendi çalışma alanlarının etkisinde kalarak istedikleri özelliklere göre tanım yaptıkları görülmektedir (Aldemir, 1985: 55).

Yapılan sınıflamalarla, örgüt yazınındaki açık sistemler kuramıyla orantılı olarak örgütsel yapı tanımlanmaya çalışılmıştır. Örgütler formal(biçimsel) ve informal(biçimsel olmayan) olarak bazı araştırmacılar tarafından ayrıma tabi tutulmuşlardır (Udy, 1959: 791; Hodge vd., 1996: 32). Formal yani biçimsel yapı burada örgütün kabul edilen tarafını nitelemektedir. Örgütün görünmeyen, özellikle de kişilerden kaynaklı çözülmesi gereken kısmı ise biçimsel olmayan tarafı göstermektedir (Hodge vd., 1996: 34).

Farklı bir sınıflama türüne istinaden örgütsel boyutlar, yapı(structure) ve bağlam(context) şekliyle tanımlanmaktadır. Teknoloji, büyüklük, strateji ve amaç, çevre ve kültür bağlamsal boyutları ifade ederken; personel oranı, profesyonelleşme, merkezileşme, yetki hiyerarşisi, uzmanlaşma ve biçimselleşme de yapısal boyutları göstermektedir. Yapısal boyutlar bu yaklaşımda bağlamsal boyutlar

tarafından belirlenmektedir (Daft, 2001: 17-18). Eğer bir organizasyon yaşamak ya da etkin olmak istiyorsa yapısal koşul bağımlılık teorisine göre bağlam (görev, büyüklük, teknoloji, çevre ve kültür) ve süreçler ilişkili ve uyumlu olmalıdır (Drazin ve Van de Ven, 1985: 515).

2.2.2.3.1.Örgütsel Yapı Boyutları

Bu başlıkta, organizasyonel yapıyla ilgili bugüne kadara geliştirilen yaklaşımlara yer verilmiştir. Aşağıda detayına inilecek olan bu yaklaşımlar yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, alansal farkılaşma, karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme olarak söylenebilir.

2.2.2.3.1.1.Yatay Farklılaşma

Bu yaklaşımda işletmede aynı seviyede faaliyet gösteren farklı birey ya da grupların görev ve sayılarına istinaden iş bölümlerinin nasıl yapıldığına dair bilgiler aktarılmaktadır (Hodge vd., 1996: 36). Yani bu yaklaşım; uzmanlaşmış alt birim bölümlere ya da fonksiyonlara sebep olur (Jones, 2001: 72). Bu bölümleme iki farklı yolla yapılarak, iki şekilde karmaşıklık ölçülebilir (Hall, 2005: 34). Bölümlemenin ilki görev dağılımının yüksek eğitimli bireyler arasında yapılmasını içerirken, ikinci bölümleme de herhangi bir uzmanlığa ihtiyaç olmadığı söylenmektedir. Burada yetki ve sorumluluk ayrı olarak iş görenlere verilmektedir. Birinci ve ikinci bölümlemeye örnek vermek gerekirse sırasıyla tüm operasyondan sorumlu uçuş personeliyle, pizzacıda rutin iş yapan bir çalışan gösterilebilir.

Yatay karmaşıklığın seviyesiyle iş bölümü arasında doğru orantı vardır. Birinin artışı diğerinin de artışına neden olur. Buradaki iş bölümü rutin ve tekrarlayan çalışmaları işaret etmektedir (Hall vd., 2005: 35). Yatay farklılaşma, bölüm ya da departmanların sayıları hesaplanarak ölçülebildiği gibi; iş ünvanlarının hesap edilmesiyle de iş farklılıkları ölçülebilir (Hall vd., 2005: 36).

Bir organizasyonda departmanlaşma ve uzmanlaşma yatay farklılaşmayı gözler önüne seren iki olgudur. Bir birey tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin özel olarak gruplandırılmasına uzmanlaşma denir. İşlevsel uzmanlaşma, işlerin tekrarlanabilen ve basit bölümlere ayrıldığı en çok bilinen uzmanlaşma şeklidir. Bu uzmanlaşma ayrıca iş bölümü olarak da karşımıza çıkar. İş bölümü, Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" eserinin üzerinde seneler geçmesine rağmen hala çok sayıdaki organizasyonda ana

yapılanma olarak görülmektedir. Bir bireyin var olan tüm işleri yapamayacak olması hala iş bölümünün zorunlu olduğu olgusunu açıkça göstermektedir (Robbins, 1990: 84-85).

Uzmanlaşmış ekipler iş bölümüyle, departmanlar ise bu ekiplerin birleşmeleriyle meydana gelmektedir. Yatay farklılaşmış faaliyet ve görevlerin organizasyon tarafından koordinasyonunun sağlanması departmanlaşmayla olur. Bu departmanlar, mal ya da hizmet, işlev, basit numaralar, coğrafya, müşteri, veya süreç temelinde ortaya çıkabilir. Bunların tümü ise en büyük şirketler tarafından kullanılır (Robbins, 1990: 85-86). Yatay farklılaşmanın artmasından dolayı büyüyen organizasyonların bölümlere ayrılması zorunlu hale gelecektir (Can, 2005: 148). Bunun sonucu olarak da dikey farklılaşma zorunlu hale gelecektir (Mintzberg, 1979: 72).

2.2.2.3.1.2.Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma; emir-komuta zinciri, hiyerarşi ve yetki kademesine bağlı olarak iş bölümünün nasıl gerçekleştirildiğini gösterir (Hodge vd, 1996: 37). Farklı bir anlamıyla, yapıdaki derinliği ifade eder (Robbins, 1990: 87). Hiyerarşi, dikey farklılaşmayla ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birisidir. Bu yüzden, organizasyon tasarımı yapılacağı zaman yukarıdan aşağıya kaç adet kademenin(dikey farklılaşma) oluşturulacağına karar verilmelidir (Jones, 2001: 39). Hiyerarşik ya da dikey farklılaşmanın yatay farklılaşmaya nazaran karmaşıklık seviyesi daha azdır denilebilir (Hall vd., 2005: 36). Yatay farklılaşma ayrıca dikey farklılaşmanın artmasına neden olmaktadır (Jones; 2001: 73). Buradan da anlaşılacağı gibi yatay ve dikey farklılaşma birbirleriyle ilintili kavramlar olup birbirlerinden bağımsız hareket edemezler (Robbins, 1990: 87).

Bir organizasyondaki farklı yetki kademelerinin tümü dikey farklılaşma olarak tanımlanabilir. Yetki hiyerarşik kademeye bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örneğin yetki ne kadar fazlaysa kademe de o kadar yüksektir (Hall vd., 2005: 36-37). İki farklı örgütteki çalışan sayılarının aynı olması dikey farklılaşmanın da aynı seviyede olacağı anlamına gelmez. Dikey farklılaşmanın asıl belirleyicisi kontrol aralığıdır (Robbins, 1990: 87).

2.2.2.3.1.3.Alansal Farklılaşma

Alansal farklılaşma organizasyondaki çalışan, yetki ve görevlerin farklı yerlere dağılımı ile gösterilmektedir (Can, 2005: 148). Bu farklılaşma türü dikey ya da yatay olarak gerçekleşebilir. Aynı diğer farklılaşmalarda olduğu bu tip farklılaşma da karmaşıklığı arttırıcı etki gösterir (Can, 2005: 148). Diğer yandan bu farklılaşma dikey ve yatay farklılaşmanın devamı niteliğindedir (Robbins, 1990: 89). Bu tip farklılaşmaya en iyi örnek çok uluslu firmalardır. Örnek vermek gerekirse, Japon firmalarının ABD'de yer alan yapılanmaları gösterilebilinir. Farklı yerlerde konuşlanıp aynı işi yapan banka şubeleri de bu anlamda alansal farklılaşmanın ölçüsünü ve seviyesini göstermektedir (Can, 2005: 148).

Alansal ile birlikte dikey ve yatay farklılaşmanın ortaya çıkardığı en önemli sorunlar; eşgüdüm, kontrol ve iletişim problemleridir (Hall vd., 2005: 36). Bu anlamda; işlerin alansal, dikey ve yatay olarak bölümlendirilmesi aynı zamanda örgütün de bu farklılaşmayı eşgüdümleyebilmesi için kontrol ve denetim mekanizmalarına sahip olmalarını zorunlu kılacaktır (Hall vd., 2005: 41).

2.2.2.3.1.4.Karmaşıklık

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız üç farklılaşma türü örgütteki karmaşıklığın seviyesini göstermektedir (Hall vd., 2005: 27-34). İlk başlıkta ele aldığımız yatay farklılaşma, departmanlar arasındaki uzmanlık farklarının seviyesini; dikey farklılaşma, organizasyondaki hiyerarşinin derinliğini; alansal farklılaşma ise mekanların ve bireylerin coğrafik olarak dağılımlarının derecesini göstermektedir. Bu üç boyuttan herhangi birisinin artış göstermesi doğrudan karmaşıklığın artmasını sağlayacaktır. Yani, organizasyondaki uzmanlık gerektiren bilgi ve yeteneğe dayalı işlerdeki artış karmaşıklığın artmasına yol açacaktır (Robbins, 1990: 83). Yapısal karmaşıklık, teknik çekirdekteki farklılaşma sonucu oluşmakta ya da çevresel karmaşıklığa cevap niteliğinde ortaya çıkmaktadır (Hatch, 1997: 168). Karmaşıklık bir organizasyonun temel unsurlarındandır. Aynı zamanda örgütler için karmaşıklık ve büyüklük doğru orantılı olarak görülse de bu daima doğru olmayabilir. Ancak büyük organizasyonlar elbetteki küçüklere nazaran daha karmaşıklardır (Hall vd., 2005: 40). Karmaşıklık; örgütün iç ve dış ilişkileri, örgütte bulunan süreçler ve yapısal durumlar ve örgüt üyeleri üzerinde etkilidir. Herhangi bir organizasyonda hiyerarşik yapılar, departmanlar, ünvanlar ve iş bölümü en başta dikkat çeken olgulardır. Bunlara en basit

örnek olarak verebileceğimiz yardım derneklerinden tutun büyük kamu kuruluşlarında(bakanlıklar vb.) da rastlamak mümkündür (Hall vd., 2005: 32).

2.2.2.3.1.5.Biçimselleşme

Bir organizasyonda bulunan yazılı dökümanların sayısı olarak ifade edilebilir. Biçimselleşmenin göstergeleri olarak kurallar, iş tanımları ve uygulanacak yöntemler sayılabilinir. Örgütteki biçimselleşme seviyesi yazılı dökümanların sayısından anlaşılabilmektedir (Daft, 2001: 17). Yazılı dökümanların yanısıra bazen yazılı olmayan yöntem ya da kurallar da en az yazılı olanlar kadar etkili olabilir (Hall ve Tolbert., 2005: 46). Biçimselleşme derecesini göstermesi açısından bunlar da örgütler için önemlidir (Robbins, 1990: 94).

Bir organizasyondaki biçimselleşme seviyesi yüksekse, organizasyondaki görevler daha evvel detaylıca belirlenmiş demektir (Koçel, 2003: 173; Hall ve Tolbert., 2005: 42). Yani Hall ve Tolbert'a göre (2005: 44-45) bir organizasyonda çalışanların işleri kendi kararlarıyla yerine getirebileceği ve kendi kendilerini kontrol edebileceği düşünülüyorsa biçimselleşme düşük, çalışanların yapacakları işlerde pek çok kılavuza ve kurala ihtiyaç duyuluyorsa biçimselleşme yüksek demektir. Biçimselleşme beraberinde standartlaşmayı da getirir (Can, 2005: 152). Buna rağmen insiyatif kullanımını azaltacaktır (Robbins, 1990: 93). Planlanmayan olayların engellenebilmesi için prosedürlerin ve kuralların kullanılması, biçimselleşmenin en önemli sebepleri arasında gösterilebilir. Bunun sonucu ortaya çıkan paradoks: belirsizliğin artması, ortadan kaldırılması için gereken prosedür ve kuralların artışına sebebiyet verecektir (Hall vd., 2005: 42). Benzer bir söylemle, organizasyondaki biçimselleşme az olduğu takdirde, iş görenlerin davranışları nispeten daha az programlanmış hale gelecektir (Robbins, 1990: 93).

Organizasyonlardaki biçimselleşme seviyeleri, profesyonellik ve yeteneklere bağlı olarak değişmelerinin yanısıra hiyerarşik olarak da bağımlılık göstermektedir. Profesyonellik ve yetenek bazlı işlerde biçimselliğin düşük seviyede olduğu gibi, hiyerarşi kademesinin artması da biçimselliğin azalmasına yol açacaktır (Robbins, 1990: 95).

Biçimselleşmeyi şiddetine göre değerlendirirsek, maksimal biçimselleşme ve minimal biçimselleşme olarak ikiye ayırabiliriz. Maksimal biçimselleşmede aktiviteler

tamamen kararlaştırılmıştır. Üretim bandında sürekli aynı malın üretilmesini buna örnek olarak verebiliriz. Bu malın üretimi tümüyle önceden belirlenmiş kurallar dahilinde gerçekleşmektedir. Herhangi bir kuralın geliştirilmediği yöntem ise minimal biçimselleşmeyi tanımlamaktadır. Buna gösterilecek en iyi örnek ruh sağlığı hastaneleridir (Hall vd., 2005: 45).

En popüler biçimselleşme tekniklerini 5 madede söyleyecek olursak;

1. İşgören seçimi (selection)
2. Görev gerekleri (role requirements)
3. Kurallar, prosedürler ve politikalar (rules, procedures and policies)
4. Eğitim (training)
5. Gelenekler (rituals) olarak sıralayabiliriz.

Hangi nedenlerle olursa olsun biçimselleşmeyi sağlamakla alınmak istenen sonuç çalışan tutumundaki belirsizliği ortadan kaldırarak davranışları önceden tahmin edip denetlemektir (Mintzberg, 1979: 82-83). Böylece örgütte şaşırma ve kafa karışıklığına mahal verilmeyecek şekilde çalışanların farklı olaylara karşı alınacak aksiyonlara hakim olmaları sağlanır. Biçimselleşmenin getirdiği diğer bir fayda ise iş veren ve iş gören haklarının yazılı olarak saklanmasına olanak sağlamasıdır. Böylelikle her iki taraf için de adaletli bir ortam sağlanmış olunur (Can, 2005: 153).

2.2.2.3.1.6.Merkezileşme

Merkezileşme ile tarif edilmeye çalışılan, karar verme yetkisini elinde tutan hiyerarşik kademelerdir. En yalın anlatımıyla yapı; yetki organizasyonda en tepede toplanmışsa merkezi, tüm kademelere sirayet edecek şekilde dağıtılmışsa adem-i merkezidir (Koçel, 2003: 173; Daft, 2001: 18). Merkezileşme türü ve derecesi gücün dağılımını ifade eder ve yapıyı tamamiyle özetlemenin en etkili yoludur. Diğer bir deyişle merkezileşme; karar verme hakkının örgütteki kademeler arasında dağıtım şekliyle ilgilidir (Koçel, 2003: 173).

Merkezileşmenin daha net anlaşılabilmesi için aşağıdaki saptamalara göz atılabilir (Robbins, 1990: 106-107);

- Merkezileşme karar verme önceliğine dikkate alır.
- Merkezileşme yalnızca formal yapı ile alakalıdır. Bu anlamda yalnızca formal yapıya tatbik edilebilir.
- Karar verme hakkının tek bir yerde toplanması bir birim, kişi veya seviyede değil üst kademede toplandığını anlatır.
- Bilginin hareket yönü içerisinde (aşağıdan yukarıya) şüphesiz bazı aşamalarda yeni yorumlar katılacaktır. Bu yüzden karar verme yetkisi her ne kadar merkezde toplansa da aktarılan veriler süzgeçten geçirilip tam anlamıyla üst yönetime iletilmezse denetleme da azalacaktır.
- Bilgi akışı yetkilerin alt kademelere verildiği bir yapıda kifayetli kontrolü gerçekleştiremez, yalnızca üst yönetimin denetlemeyi geliştirmesine yarayabilir.

Bir organizasyondaki merkezileşme mertebesi, o organizasyonun çalışanlar için ne düşündüğünü de temsil etmektedir. Buna göre yüksek merkezileşmede katı denetim gerekirken, düşük merkezileşmede çalışanların kendi kendilerine işleri yürütebileceği düşüncesi vardır (Hall vd., 2005: 62). Merkezileşmenin nedenleri şöyle sıralanabilir;

- Fonksiyonel bölümlerin daha çok kullanımı: Fonksiyonel bölümlerin kullanımının fazla olması sonuç olarak merkezileşmenin de fazlalaşmasına sebep olur. Böylece koordinasyon problemleri ortaya çıkar. Ne kadar olsa, koordinasyonu sağlayan tepe yönetimdir.
- Daha az yetki devri: Yetki devrinin alt kademelere daha az yayılması merkezileşmenin artmasına yol açar. Daha az yetki devri, yetkinin tepe yönetimde toplanması anlamına gelir.
- İleri seviyede iş uzmanlığı: İleri seviyede uzmanlık gerektiren işlerde insiyatif kullanma hakkı olmamasından dolayı organizasyonda uzmanlaşmanın artması merkezileşmeye neden olacaktır.

2.2.3.Örgütsel Bağlam Kapsamında Yapısal Unsurlar

2.2.3.1.Disiplin

Çoğu kimse açısından cezalandırma olarak tanımlanan disiplin aslında bir düzenlilik tanımıdır. Bu kavram içerisinde cezayı da barındırmasının yanında sadece onunla sınırlı olduğu söylenemez. Örgütsel davranış, danışmanlık, öz denetim, boyun eğme ve eğitim gibi konular disiplin kavramı için cezalandırma dışında kalan ve akla ilk gelen olgulardır (Kelley ve Whatley, 1990: 298).

Disiplin hadisesi örgütsel ve kişisel kapsamda irdelenebilir. Kişisel manada disiplin, kişinin kendisini belirli talep ve gereksinimlere adapte etmek için otokontrolünü geliştirme çabasıdır. Örgütsel disiplin ile kişisel disiplini biribirinden ayıran en temel fark ise disipline edilenle disipline edenin ayrı kişiler olmasıdır (Geylan, 1992: 133). Örgütsel disiplin kavramı incelendiğinde karşımıza üç esas husus çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; boyun eğmeyi mecburi hale getirerek kazanılan tecrübe, ikincisi; geliştiren ya da güçlendiren, kurallara bağlayan ve düzelten talim terbiye, üçüncü manası ise dayak ve cezadır. Bir ve iki numaralı unsur bir araya getirilerek disiplini, ödül ve ceza yoluyla tutumları sınıflandırma ve düzenleme olarak ifade edebiliriz (Beach, 1975: 600).

Farklı bir deyişle disiplin, çalışanın kendi isteğiyle işbirliği ve daha yüksek performans için fedakarlık yaparak bilgi, tutum ve davranışlarının düzenlenmesini sağlayan terbiyedir (Werther ve Davis, 1988: 433). İster sınırlayıcı veya olumsuz, isterse harekete geçirici ve olumlu olsun disiplin her iki vaziyette de hedeflere ulaşılması için mecburi kabul edilen süreçleri, düzenlemeleri, kuralları ve politikaları, kişi ya da grubun takibini veya adapte olmalarını heveslendiren uygulamalardır.

Örgütsel kontekstte disiplin öğesi, tepeden inen ve uyulması mecburi olan kurallar olarak görülmesinin yerine iş görenlerin motivasyonlarını artırıcı etki yaparak performanlarını üst seviyeye çıkaracak şekilde içselleştirilmeleri gerekmektedir. Gerçektende yönetim tatbiklerinde disiplinin ön plana çıkarılması bir süre sonra yönetimin koyduğu esas normlara olan bağlılığın azalmasına yol açtığı göz ardı edilemeyecek noktalara gelmiştir. Özellikle bazı çalışma gruplarında disiplinin sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalar esnasında meydana gelen problemlerden dolayı çalışanların iş yerlerine olan duygusal bağlılıklarının zayıflamasına neden olduğu görülmüştür. Bu aynı zamanda firmaların felsefelerini sorgulamaya başlamalarını sağlamıştır. Bununla birlikte şirketlerin ileri zamanlı stratejik

hedefleriyle, iş görenler tarafından onaylanmayan ve zorlu görevlerin ortadan kaldırılması da gündeme gelmiştir (Gibson, 2004).

Disiplin organizasyonda açık ve anlaşılır şekilde belirlenen norm ve standartların yanısıra bu standart ve kuralların tüm organizasyonda onayını ve içselleştirilmesini de zorunluk kılar. Yoğun bir iletişim platformu yaratarak, işletme dışında veya içinde resmi ve resmi olmayan bir yapı içerisinde bilgi aktarım hızının ve kalitesinin arttırılmasında, açık ve görünür iletişim faaliyetlerini sürdürülebilir kılarak geribildiriminde ve kalitesinde gelişim elde etmektedir (Anderson ve McDaniel, 1999; Pearson ve Duffy, 1999).

Disiplin işlevi, grubun çıkarlarını tehlikeye atabilen bireysel davranışlara sınırlamalar getirmek ve düzeni sürdürmektir.

İşletmenin başarılı olabilmesi, üyelerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket biçimleri çok önceden belirlenmiş tasarı ve politikalara uygun olmasına bağlıdır. İyi işletmeciliğin sağlanması, işletmenin çağdaş teknolojiye uygun olarak geliştirilmesi, işyerinde düzenli davranışların ve barışçıl ilkelerin geliştirilmesiyle mümkün olur.

Bu nedenle, araştırmada disiplin unsuru, örgütün başarıyı yakalamasını sağlayan zorlayıcı bir unsur olarak proje takımlarında proje başarısı ve hızı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H1: Örgütsel disiplin, Ar-Ge takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2.3.2.Destek

İş görenlerin tutumları örgütteki motive sağlayıcılar aracılığıyla yönlendirilmektedir. Bilhassa örgütün iş görenlerinin mutluluklarını önemsemesi, onları bir değer olarak kabul etmesi ve bunu onlara hissettirmesi çalışanların organizasyon ile kurduğu duygusal bağın pozitif yönde gelişmesine neden olacaktır (Eisenberger vd., 1986:501).

İş görenlerin çalıştıkları organizasyonla ilgili imzaladıkları iki adet sözleşme bulunmaktadır. Bunlardan birinicisi ekonomik farklılığı düzene koyan açık ve net bir şekilde imzalanan sözleşme, ikincisi ise açıkça ilan edilmeyen ancak zihinlerde olan

sözleşmedir. Yaptırım uygulama yetkisine sahip olan birinci yani fonksiyonel sözleşmede ekonomik değişim düzenlenmiş ve belirlenen yükümlülükler taraflarca yerine getirilecek demektir. Çalışanlar, işletmeler ve iş verenler arasında gönüllerde imzalanan, psikolojik sözleşme adı verilen ve sosyal değişimi düzenleyen aynı zamanda fonksiyonel olmayan bu ikinci sözleşmede patronlar iş görenlerinden yüksek performans ve sadakat gibi pozitif tutumlar sergilemelerini isterken iş görenler de patronlarından örgütsel destek ve güven gibi beklentileri karşılamalarını beklerler (Turnley vd., 2003: 189). Çalışanların örgütün beklentilerini karşılamaları için öncelikle örgütün çalışanların beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699; Organ, 1977:49).

Sosyal değişim kuramına (Loi vd, 2006:109) göre psikolojik sözleşmelerle açıklanmaya çalışılan örgütsel destek bilhassa iş dışından ve işten gelen isteklere yanıt vermekte zorlanan çalışanlar için yüksek öneme sahiptir (Eisenberger vd., 1986:503; Shore ve Shore, 1995: 56). Başka bir sosyal değişim teorisi, örgütler ile çalışanlar arasında yaşayan fakat açık ve net bir şekilde anlatılmayan, bozulduğunda ise negatif sonuçlar ortaya çıkaran karşılıklı mecburiyetler olarak tanımlanmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:777). Bu teoriye göre, şirketler iş görenlerinin mutlu olmaları için adım attıkları ve bu atılan adımlar iş görenler tarafından doğru algılandığı sürece sosyal değişim başlatılıp devam ettirilebilir olacaktır (Allen vd., 2003:102; Rhoades ve Eisenberger, 2002:703).

Eisenberger ve arkadaşları algılanan örgütsel desteği "örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular" şeklinde ifade etmektedir. Yani örgütsel destek, iş görenlerin sıhhatlerini dikkate alan ve onların mutluluklarını en üst seviyeye çıkarmaya çaba harcayan örgüt değerleridir (Eisenberger vd., 1986:501). Sağlananın aksine çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek çalışanın işletmeye ve işe olan davranışlarına tesir etmektedir. Bundan dolayı kişinin çevresi yordamıyla kendisine ulaşan bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama olayı şeklinde ifade edilen (Erdoğan, 1996:2) algının pozitif tarafta yapılması şarttır.

İş görenlerine gereken desteği sağlayan şirketler, organizasyondaki insan ilişkilerinin olumlu olmasını sağlayan, örgüt içi halkla ilişkiler ve iletişim çalışmalarını üst

seviyelerde tutan, iş görenlere oldukça yeterli iş güvenliği temin eden ve başarılı olmaları durumunda iş devamlılığı hakkında güvence veren, tüm iş görenlere adil tutum sergileyen ve hak yemeyen, iş görenlerinin eleştirilerine, önerilerine ve fikirlerine değer vererek ve bunları hayata geçiren, iş görenler arasında kayırmacılık yapmayan ve onları önemseyerek onların da karar süreçlerine dahil olmalarını sağlayan organizasyon özellikleri gösterirler (Özdevecioğlu, 2003:118). Ve bu özelliklere sahip örgütlerde çalışan iş görenler arkalarında örgütün gücünü hissederek, kendilerini oldukça güvende hissederler (Özdevecioğlu, 2003: 116).

İş görenlerin tutumlarını tetikleyen çok çeşitli durumlar vardır. Bu tutumlara neden olanlar olarak ileri sürülen ise örgütten yansıyan motive ediciler olarak görülmektedir. Nitekim örgütün iş görenlerin mutluluklarını önemseme dereceleri ve iş görenlerin göstermiş oldukları çabalara göre iş görenlerin şirketlerine yönelik inançlar geliştirdiklerini ifade etmişleridir. (Organ, 1977) İş görenler örgütten istedikleri karşılandığı durumda ancak üst düzey performans göstermektedirler. Bu teori temelde iş gören-örgüt beklenti dengesine dayanmaktadır. Bilhassa, (Rousseau, 1995; Shore vd., 1999) iş görenle örgüt arasındaki etkileşim bir tür karşılıklı alışveriş, değişim ilişkisidir. İş görenle örgütün bir nevi değişim içerisinde olma sebebi iş görenlerin çabaları sonucuda sahip olmayı istedikleri ödülleridir (Eisenberger vd, 1986). Bu bahsedilen karşılıklı mübadelenin ana savlarından biri algılanan örgütsel destek kavramını tanımlamaktadır.

Bu mübadele sürecinde anahtar rolü, algılanan örgütsel desteğin oynadığı söylenmektedir (Eisenberger vd., 1990). Örgütsel destek tezi iş çıktıları, iş davranışları ve gelişim kontekstinde algılanan örgütsel destek tutumu olarak kabul edilmektedir (Eisenberger, vd., 1986). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafıdan ödüllendirilmeye hazır olmaları sonucu ortaya çıkan sosyoduygusal beklenti sayesinde performanslarını yükselttiğini anlatmaktadır (Chen vd., 2008:120).

Algılanan örgütsel destek savına göre örgüt-işgören bağını açıklamak için sosyal değişim çerçevesi değerlendirilmektedir (Loi vd., 2006). Sosyal değişim tezine Blau'nun yorumu ise örgüt ile iş görenler arasında bulunan göreceli ve safi olmayan, beklentilerle ilgili karşılıklı mecburiyetleri anlatmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bu teze istinaden iş görenlerin perforsmans ve bağlılıklarını, organizasyon

etkinliklerinin kendileri için yararlı olduğuna duydukları inanç seviyesi belirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699). Örgütler değişim (mübadele) sinyallerini ancak iş görenlerine yatırım yapmaya ve onları desteklemeye başladıkları zaman verirler (Allen vd., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütsel desteği; organizasyonun, iş görenlerin iyiliklerini önemseyen ve katılımlarına destek veren algıları yaratmasının yanında yaptığı ve iş görenlerine tesir eden bu etkinlikleri gönüllü olarak gerçekleştirdiği duygusunu yaratmak şeklinde tanımlamışlardır. Araştırmaların sonucunda kazanılan bilgilere istinaden örgütsel destek algısı yüksek olan iş görenlerin örgütle oluşturdukları bağların daha kuvvetli olduğu saptanmıştır (Cordana vd., 2004). Yüksek örgütsel destek algısına sahip iş görenler kağıt üzerinde organizasyona yarar getiren tutumlar sergilemeye meyillidirler (Eisenberger vd., 1986, 501). Bu anlayışa göre Blau'nun da(1964) belirttiği gibi algılanan örgütsel destek sosyal etkileşim savına istinaden değerlendirilmektedir. Bu teze bakılırsa iş görenler yaptıkları işlerle alakalı performanslarını ve çabalarını, organizasyonun ileriki hedeflerinde olmasını istedikleri maddi ve manevi mükafatlara göre belirlemektedirler.

Örgütsel destek, örgüt ile iş gören ve iş görenle onun astları arasında var olan ruhsal sözleşme aşamasına da dahil edilmektedir (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Shore, 1995). Bu ruhsal sözleşme örgütle iş gören arasında halihazırda karşılıklı zorunlulukların bir neticesi olarak meydana gelmektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1992; Shore ve Tetrick, 1994). Rousseau ve arkadaşlarına göre ruhsal sözleşmenin ilişkisel ve transformasyonel olmak üzere iki tip boyutu vardır (Gakovic ve Tetrick, 2003). Değişimsel zorunluluklar daha çok ekonomi ve değişim bazlı dar kapsamlı, sayısal, kolay ve sabit mecburiyetler olarak görülmektedir. Diğer taraftan ilişkisel zorunluluklar ise sosyo-duygusal ve ekonomik değişimleri içine alarak daha güven temelli, ilişkilere yönelik, subjektif, dinamik ve uzun dönemli olmaktadır (Robinson, Kraatz, ve Rousseau, 1994; Rousseau, Shore ve Tetrick, 1994; 1995;Rousseau ve McLean Parks, 1992).

Yukarıda bahsedilenler göz önüne alındığında iş görenlerin örgütün beklentilerine reaksiyon vermeleri örgütsel destekle paralel olarak hareket etmektedir. Bu yüzden bir çok yerde örgütsel davranış algılanan örgütsel desteğin öncülü olarak kabul

edilmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında, örgütsel destek unsuru iş görenlere sağlanan rehberlik ve yardım, kontrolün azaltılması ve otonomilerinin arttırılmasının proje takımlarında proje başarısı ve hızı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H2: Örgütsel destek, Ar-Ge takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2.3.3.Güven

Hem örgüt hem de birey düzeyinde güven oluşmasına rağmen örgüte ve bireye güven ayrı ibarelerdir (Doney ve Cannon, 1997). Luman (1989)'ın örgütsel ve bireysel güven tanımlamalarına göre örgütsel güven, bireylere değil kurumlara değinirken bireye güven, bireylere göre değişiklik gösteren ve bireye hastır. Nooderhaven (1992), örgütsel güveni örgütün kişiliğine ve kimliğine karşı bulunan güveni belirtir. Küçük örgütlerde, örgütün kültüründen, örgütün başındaki bireyin kişiliğinden, veya merkezileşen yapıdan etkilenebilmektedir. Zaheer ve diğerleri (1998) ise örgüt ve bireyler arasındaki güvenin her ne kadar birbiriyle alakalı da olsa ayrı kavramlar olduğunu ve bunun da bireysel güven seviyesinin, örgütüne ve önderine göre değişiklik gösterdiğini düşünmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgüte olan güven ve lidere olan güven aralarında ilinti barındıran fakat birbirlerinden farklı olan iki kavramdır. Örgüte olan güven, hem dikey hem de yatay manada örgütteki tüm bağlantıların esasını oluşturur. Yani hem çalışanın, örgüt tarafından verilen desteğe ait oluşan algıları hem de önderin doğru olacağına ve de sözüne sadık kalacağına dair olan inançtır (Mishra ve Morrissey, 1990). Matthai (1989), örgüte olan güveni, çalışanların belirgin olmayan ya da risk barındıran durumlarda örgütün eylemlerinin ve üstlenmelerinin istikrarlı yürüdüğüne olan inanç biçiminde tanımlar. Taylor (1989)'a göre örgüte olan güven, örgütte yer alan bireylerin kendi iyilikleri için birbirleri arasında karşılıklı nezaket ve saygı barındıran mutedil davranışların sonucunda ortaya yavaşça çıkan bir kavramdır. Zaheer ve diğerleri (1998) ise örgüte olan güveni, en temel şekilde örgüt içinde yer alan bireylerin örgüte karşı duydukları güven olarak ifade etmektedirler.

Önceleri tek boyuttan oluşan bir olgu gibi düşünülen bu tanımlamalardan görüldüğü üzere, örgüte olan güven birden fazla boyuta sahiptir ve birçok uzman örgüte olan güveni aşağıdaki temel ögelere dayandırmaktadır (Mishra, 1996):

- *Çok düzeyli:* Çalışma ortamındaki takım, bireyler, örgüt ve örgüt içindeki uyuşmalar çerçevesindeki etkileşimlerden güven meydana gelir.

- *Kültür temelli:* Örgüt kültüründeki inanç, norm ve değerlerle güven sıkıca birbirine bağlıdır.

- *İletişime dayalı:* Bilgiyi doğru şekilde sağlama, verilen kararlara yönelik açıklama getirme, açık ve içten görünme vb. iletişimsel davranışların sonucu olarak güven doğar.

- *Dinamik:* Güven, üç aşamadan oluşan bir döngüde süregelir: giriş, sağlamlaştırma ve sonuç.

- *Çok boyutlu:* Duygusal, davranışsal ve zihinsel faktörler bir kişinin güvene ait algılarını etkiler. Güven ise tüm bu faktörlerden meydana gelir.

Birçok araştırmacı, ast-üst ilişkisindeki gibi bireyler arasındaki güvenin geliştirilmesine odaklansa da konuyla alakalı düşünceler örgüte olan güven konusunda da uygulanabilir biçimdedir (Hosmer, 1995). Çalışanlar birçok etkileşimle karşı karşıya kalır. Hepsinden değişik şekillerde fayda sağlar ve tüm etkileşimlere ayrı tutum ve davranışlarla cevap verir (Settoon ve diğerleri 1996). Örnek olarak, Deluga (1994)'nın çalışması gösterilebilir. Çalışma, ast-üst ilişkisindeki güven seviyesinin üye ve önder ilişkisi ve adalet yargıları bütününde ele alınabileceğini göstermektedir. Birtakım araştırmacılar örgüte olan güvenilirlik, yönetime olan güven (Pearce ve diğerleri, 1994) ve işverene olan güven (Robinson, 1996) başlıklarını incelemiş ve güven konusunu örgüt seviyesinde ele almışlardır. Gerçekleştirilen çalışmalarda örgüte olan güvenin meydana getirilmesinde değişik etmenler etkindir ve örgüt içinde güven ortamı oluşturulması ile oldukça önemli neticelere erişilebilinmektedir.

Tarafların aralarında bulunan güven, geçmiş ve geleceği birbirine bağlayan bir köprü olarak düşünülmektedir. Luhman (1979)'a göre, güven duygusu hissettirmek geleceği sezebilmekle eş görülmektedir. Başka bir deyişle söylemek gerekirse geleceğe kesin gözüyle bakmaktır. Geçmiş ile gelecek arasında göreceli öneme sahip olan güven, zaman içinde değişiklik gösterebilir, aynı zamanda taraflar arasındaki ilişkiler de

gelişim gösterdikçe birbirleri ile alakalı sezgi ve tecrübelere sahip olurlar. Sonuç olarak da birbirlerini daha iyi ölçüde anlayabilirler.

Örgütün kültürü, güveni etkileyen en önemli etmen olarak görülmektedir. Zaman içerisinde örgütün kültürü değişebilir ve gelişebilir. Bunun sonucu olarak ise olumlu olmayan tecrübelerle karşılaşan ya da karşıt taraftaki güvenilirlikle alakalı yanlış görüşlerde bulunan insanlar kendi davranışlarında değişikliğe gidebilirler. Birtakım kültürlerde güvendeki seviye kadar güven eğilimi de oldukça fazladır. Noordenhaven (1992), geleneksel manada güvenin fazla değer taşımadığı ABD gibi topluluklara ve bu durumun tam zıttına sahip olan Japon toplumuna parmak basmıştır.

Örgüt içinde esas ve oldukça önem taşıyan bir güven kaynağı olarak kabiliyet görülmektedir (Mishra, 1996). Örgütün izlediği stratejide ya da idare vizyonunun ne kadar sağlam olduğunun değerlendirilmesi örgüt seviyesindeki kabiliyet ile olmaktadır. Kabiliyete kişi seviyesinde bakılacak olursa, önder kişinin ne kadar profesyone olduğu, hedeflerini ne kadar gerçekleştirebileceği, durumlar karşısında ne kadar akılcı çözümler üretebildiği ve bireyler arasındaki ilişkileri bütününde değerlendirilir.

Güvenin geliştirilmesi için yönetilebilinecek en kolay kaynaklar belki de iletişim ve bilgidir. süregelen yaşantının içindeki beklentiler, düşünceler ve duygularla alakalı iletişim kopukluğundan veya eksikliğinden güvensizlik doğar. Zucker (1986)'a göre güven oluşumu, ortak değerler oluşturarak diğer taraftaki bireylerin davranış şekillerinin öngörülebilirliğini yükselten bilgileri baz almaktadır (Hardey ve diğerleri, 1998). Değişik bilgiler güveni etkiler, bu nedenle geniş bir bilgi çeperine sahip olmak güven yaratmada gereklidir.

İletişim ve güven ilişkisi ele alınırsa, güvenin, iletişimin niceliği (Wells, 1998), iletişimin kalitesi (Muchhinsky, 1977; Yeager, 1978) ve iletişimdeki artan tatmin ile (Muchinsky, 1977) bağlantılıdır. Kikuchi ve diğerleri (1997), fazla miktarda güven hissi duyan bireylerin, güvenilmez davranışlar sergilenen durumlarda gerçeğin meydana çıkarılmasında daha çok tesir ettiklerini düşünmektedirler. O Reilly ve Roberts (1974), bireylerin, mesajları bilgi aktarım kaynalarına duydukları güvene göre değişik şekillerde algıladıklarını ileri sürmektedirler. Güvenin karşılıklı tesirlerini inceleyen bir başka araştırmada, Butler (1983), güvenin güveni meydana getirdiğini

söylemektedir. Bu karşılıklı tesirler başka değişkenleri geride bırakmaktadır. Bu bakış açısıyla McAllister(1995), örgüt ilişkilerinde duygusal güvenden önce minimum seviyede zihinsel güvenin oluşmasının ihtiyaç olduğunu belirlemiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalara istinaden örgüt güveni çalışanların davranışsal ve tutumsal özellikleri, yaptıkları işleri ve bulundukları örgütleri ile ilişki içindedir (Diffie- Couch, 1984, Savery ve Waters, 1989; Sinetar 1988). Grup bütününün problemleri çözme ve durumlar hakkında karar verebilme kabiliyetinin derecesi (Zand, 1972; Boss, 1978; Barnes, 1981; Hurst, 1984) verimlilikte etkin bir yer alır. Yüksek seviyelerde güvenin, iş tatmini ve örgüte bağlılılığında (Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994), örgütün misyonunun esaslı bir şekilde iletilmesinde (Fairhurst ve di erleri, 1997) ve işbirliği geliştirilmesinde (La Porta ve di erleri, 1997) aralarında çok yakın bir ilişki barındırdığını meydana çıkarmıştır. Ayrıca güven, yeniliğe açık olabilmek adına çalışanları güçlü hale getirmenin gerektiği ve çalışanlara görevlerini tehlikeye sokmadan hata yapabilme şansı tanıyan toplam kalite yönetimi adına oldukça önemli bir ögedir (Balk ve di erleri , 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997).

Early (1986), çalışanların üstlerine duydukları güvende, geri dönüşümde bulunma seviyelerinin etkili olduğunu meydana çıkarmıştır. Robinson ve Roussou (1994) da insan kaynaklarının terfi, ödül, ücret, eğitim & geliştirme, iş güvenliği, işin yapısı, performans değerlendirme, geri dönüşüm vb. gibi birçok alanda yer aldığını belirtmiştir.

Çalışanların hem iş motivasyonlarını hem de orantılı olarak iş performanslarını güven iklimi arttırmaktadır (Becker ve diğerleri, 1996; Costigan ve diğerleri 1998). Ast bireylerin hem yöneticilerine hem de örgüte olan güveni aynı zamanda yöneticilerinin de verimliliğini attırmaktadır (Gabarro, 1978). Bu etkileşimlerin bulunduğu takımlar arasında yükselen bir performansa (Porter ve Lilly, 1996) ve problemlerin çözümünde daha etkili olmaya sebep olur. Güven oluşumuyla paralel olarak bireylerin iş tatminleri de artmış olur (Butler ve di erleri, 1999). Bunun sonucunda da bireylerin işlerini bırakma istekleri aza indirgenmiş olur (Costingan ve diğerleri, 1998). Sonuç olarak ise

örgüt ile alakalı vatandaşlık tutum ve davranışları da güven ile birlikte daha yüksek seviyelere çıkar (Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995).

Örgütteki değişimin ve olumlu olmayan neticeleri kabul etmek örgüte olan güvenin fazla olmasının önemli bir yararıdır (Van Den Boss, 1998). Bazı çalışmalarda görülmüştür ki (Condrey, 1995; Folger ve Konovsky, 1989; Costingan ve diğerleri 1998); insan kaynakları sistematiklerinde ve maaş yapılandırmalarının başarılı olarak uygulamaya alınmasında, ayrıca da çalışanların yönetimle ilgili verilen kararları hem uyum gösterip hem de kabul etmiş olmasında (Van Den Boss, 1998; Tyler ve Degoey, 1996) güven oldukça etkilidir. Aynı zamanda örgütün küçülmesi veya maaş kesintileri gibi olumlu olmayan neticelere karşı da güvenin ne kadar öenm taşıdığını gösteren çalışmalar yapılmıştır (Brockner ve Siegel, 1996; Brockner ve diğerleri 1997; Robinson, 1996; Luthans ve Sommer, 1999).

1950'lerde bilim insanları hem yönetim ile hem de organizasyon ile alakalı faaliyetlerin ilk şartı olarak güveni görmüşlerdir. Araştırmacılar sonralarda bireyler arasındaki güvenin, örgütsel çıktı, birey ve grup kavramlarındaki (problem çözme, iş tatmini, kişisel performans, işbirliği ve örgütsel vatandaşlık gibi) pozitif etkinin farkına varmışlardır. Günümüzde güven, çalışanın sorumluluklarını çoğaltma, çalışanların birbirleri arasındaki bilgi alışverişini arttırma ve sosyal bir sermaye meydana getirme gibi hedeflere sahip örgütsel bir girişimdir ve yeniden canlanmıştır (Thomas vd., 2009: 287). Bir işverenin içinden gelen destek ve güven duygusu örgütsel güven olarak tanımlanabilir. Ek olarak işverenin sözlerinde açık olacağı ve aynı zamanda sözlerini tutacağı anlamını da içinde barındırır. "Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılgan bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşı bir anda kaybedilebilir." (Mishra ve Morrisey, 1990:444). Güven, Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 712) tarafından "taraflardan birinin diğerinin hareketlerine karşı savunmasız kalmayı istemesi" şeklinde tanımlanmıştır. Bu savunmasızlık, karşı tarafın hareketlerinde doğru davranma niyetine sahip olması ve de bunu gerçekleştirmesiyle meydana gelen bilinmemezlik riski, bu savunmasızlığı doğurmaktadır. İki tarafın birbirleriyle ilişkili oldukları ve iki taraftan birinin çıkarlarını koruyamadığı durumlarda savunmasızlık derecesi artmaktadır (Gill vd.,2005: 288). Örgütsel kaynaklarda Mayer vd.' Nin güven ifadesine ait tanımlamaları

geniş kesimlerce kabul görmüştür. McAllister (1995), etki tabanlı ve algı tabanlı güven tanımlarını psikolojik boyutta birbirinden ayırmaktadır. Bir kişinin kendi sorumluluklarını yerine getirebilme kabiliyetinin gerçekçi olarak değerlendirilmesi algı tabanlı güveni ifade eder. Bu nedenle de kişinin ustalığına ve güvenilirliğine ait inancı gösterir. Etki tabalı güven ise kişiler arasındaki kaygılar ve paylaşılan ilgilerden oluşan duygusal bağlılığı ifade eder (Aryee vd., 2002; 271).

Taraflar arasındaki faydaların değiş tokuşu ile Blau (1964)'ya göre güven meydana gelmektedir. Bağlayıcılık olmayan ve belirsizlik sorumluluklar içeren sosyal değişimler güveni oluşturur. Bu güven ise ikili ilişkilerde karşılıklı yatırım ve desteğin önemli bir işaretidir. Mesela Reinke (2003)' e göre, ast-üst arasında bulunan güven düzeyi, astların yeni belirlenecek bir değer sistemini benimsemelerinde en önemli işarettir. Benzer bir ifade olarak Condrey (1995), mübadele süreçlerinde, örgütlerine güven barındıran astların, üstlerinden kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu farklı bir insan kaynakları yönetimi sistematine bu üstlerin yaklaşımları daha olumludur ve buna katılım sağladıkları için daha yüksek motivasyona sahip olmaktadırlar. Değişim ve güven kavramları ise karşılıklı bir ilişkiye sahiptir. Bunun nedeni güvenin olumlu değişim için gereklilik halidir. Eğer gerekli ise astların üstlere karşı güvenini pozitif yönde etkilemesi gerekir (Neves ve Caetano, 2006, 353).

Örgütler; ortak yatırımlar, ortaklıklar, stratejik birleşimler ve örgütsel yeni bağlar gibi örgüte yeni yapılar meydana getirirler. Bunun nedeni diğer örgütlerle rekabette avantaj elde edebilmek ve aynı zamanda da bunu devam ettirebilmektir. Oluşturulan yeni yapılar, örgütleri, standart kademeli bir yapıdan, birleşik ve ağ yapılanmaları yönünde harekete itmiştir. Oluşan yeni örgüt biçimleri, onları başkalaşıma karşı daha uyum sağlar ve daha hassas bir durum haline ve girişimcilik bazlı aksiyonları daha kolay biçime getirmiştirr. Ayrıca örgüt çerçevesinde fonksiyonlar ve departmanlar arasında problem çözme ve iletişim sağlamayı çoğaltmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996). Örgüt içerisindeki güvenin ehemmiyetine uygulamacı ve araştırmacılar parmak basmıştır. Bu önem Cook ve Wall (1980) tarafından "bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir" şeklinde açıklanmıştır. Bir çalışanda hissettirilen örgüt güvenilirliği aslında örgüte olan güvendir. Örgütün, çalışana fayda sağlayacağı, en kötü senaryoda çalışana fayda sağlamasa bile zarar da vermeyeceği doğrultusundaki güvendir (Tan ve Tan, 2000).

Örgüt kategoride gerçekleştirilen güven çalışmaları, başta otorite ve ücrete ve örgütsel güdümlemeye karşı eşdeğer bir sistem şeklinde irdelenmiştir. Ayrıca örgütsel iktisat yaklaşımlarında (işlem maliyeti vb.) bahsedilen faydacı birey münakaşalarına yönetimsel boyutta bir felsefik duruş ve itikat göstermiştir (Creed ve Miles, 1996). Güveni, Bradach ve Eccles (1989), örgüt dizaynında giderek geniş çevrelere sıçrayan ve örgütsel güdümlenme sistemleri dahilinde en kapsamlı biçime sahip öge olarak ibraz etmişlerdir. Otorite ve ücret onlara göre yalnızca fonksiyonların denetimi için bir sistemken, güven, hem fonksiyonları hem de ilişkileri ele alan bir denetim sistemidir. İktisadi etkinliklerin işbirliğinde, Bradrach ve Eccles (1989), üç ana unsura değinmiştir: güç, pazar ve güven. Onlar oldukça ender olarak bu üç ana unsurun birbirlerinden ayrı çalıştığını ve de ögeler arasında "ardışık" bir bağlantı olduğundan bahsetmişlerdir. Söz konusu "ardışık" sözcüğü, "taraflardan birinin çıktısı diğer taraf için girdi sağlar" manasına gelmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütteki bireylerin genel anlamda güven kavramına yönelimleri hem bireysel hem de örgütsel ilişkilere işler. Güvene yönelim her ne kadar bireysel bir hususiyet gibi görünüyor olsa da, toplumların sahip olduğu kültür ile biçimlenir veya toplumların sahip olduğu kültür güvene etki eder (Huff ve Kelly,2003).

Örgüt çerçevesindeki güven olgusuna örgüt içi güven denmekte olup; deneyimlere, ilişkilere ve örgütsel rolleri baz alarak örgütteki kişilerin, diğer üyelerin maksatları ve tutumları konusundaki pozitif yönlü beklentileridir. Yüksek seviyede örgütse güven ortamı sağlayabilen kurum ve kuruluşların, takım meydana getirmede daha faal, kriz idare etmede daha aktif, taktiksel birleşimlerinde daha güçlü ve örgüt biçimlerinde daha ahenkli oldukları izlenmektedir. Üst seviye güven barındıran örgütlerin, düşük seviye güven barındıran örgütlere oranla daha yenilikçi, daha muvaffakiyetli ve daha uyumlu oldukları görülmektedir. Örgüt dahilindeki tüm çalışanların iş hakkındaki memnuniyetlerine ve çalışanlarca algılanmış örgüt aktifliğine örgütsel güven dayalı haldedir (Huff ve Kelley, 2003). Örgüt çerçevesindeki güven kavramı, hedef belirleme, davranış geliştirme, takım ruhu meydana getirme, performans değerleme, liderlik (McAllister,1995; Jones ve Geroge 1998; Mayer vd., 1995), iş gören memnuniyetine katkı sağlamak ve örgüte bağlılık gibi süreç ve etkinliklerde önemli bir paya sahiptir (Huff ve Kelley,2003).

Güven kavramının örgütlerdeki denetim sistemlerinin ve örgütlerin yapılarının meydana getirdiği faaliyet maliyetlerini düşürdüğü, bilgi aktarımı ve paylaşımını çoğalttığı, faydacı tutumları en minimum seviyeye düşürdüğü, örgüt içerisindeki ayrışmalara ve varılan hükümlerle alakalı muğlak durumlara engel olarak uyum yakaladığı düşünülebilir (Lewicki ve Bunker,1996). Örgüt içerisinde güven, bir sosyal varlık yapısıdır; örgütün başka örgütlerce benzetilemez kapalı bilgidir (Jones ve George,1998). Ana görevleri; üyeler içinde işbirliği sağlanması, örgüt içindeki faaliyet maliyetlerini düşürmek, özgeci tutumlar edindirmek, çatışmaları indirgemek, artı olarak ortaya konulan rol tutum ve davranılarına ait gönül rızasını sağlamak ve örgütle ilgili kaidelere uyum göstermeyi kolaylaştırmaktır (Erdem,2003).

Çalışma gruplarında tutarlılık ve bağlılık, güvenli iklim ile sağlanır. Ayrıca güvenli iklim, yeni ve daha kreatif düşüncelerin olgunlaşmasına yardımcı olur. Önder ve grup azalarının aralarındaki ilişkilerin güvenli olması, sahip olunan vazifelerde grubun daha konsantrasyonlu olmasına katkı sağlar. Bunun sonucunda da örgüt ile iligili görevlere dahil olma isteği oldukça üst seviyelere erişir (Stoner ve Hartmon, 2000). Güven olgusunu korumada en efektif yöntemlerinden biri iletişimin düzenli olmasıdır. Güvensiz platformlarda, gruba dahil olan üyeler, işbirliğine eğilimli olmazlar (Henttonen ve Blomqvist, 2005). Hardin (1996), güven olgusu oluşturmada örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için, güven odaklı bi yapı dizaynına sahip olmaları gerektiğinden bahsetmiştir. Örgütün işgörenleri üstünde örgütün kültürü, yapısı ve siyaseti etkilidir. Sonuç olarak örgüte ait özellikler güvenli tutum ve davranışları engelleyebilir veya destekleyebilir (Kamer, 2001).

Werner, Korsgaar, Brodt ve Whitener (1998), bireylere değer gösteren vasıflara sahip örgütlerde davranıl ve tutumların güvenli olduğunu söylemiştir. Güveni şekillendiren ögeler; ilgi göstermek, açık bir iletişim ortamına sahip olmak ve denetimi paylaşmaktır. Mishra ve Morrisey (1990) ise karar sürecine katılınmasının, açık bir iletişim ortamına ahip olunmasının ve mühim olan bilgilerin paylaşımının hem işgören memnuniyetini yükselttiğinden hem de örgüt içerisindeki güven ortamının oluşmasını sağladığından bahsetmiştir. Örgüt ile ilgili aksiyon ve kararlara çalışanlar erişemez ve ayrıca malumatların gizliliğine ya da kendisinden gizlendiğinden şüphe duyarsa yöntime karşı duyulan güven duygusu kaybolur (Lashinger ve Finegan, 2005).

Creed ve Miles (1996), değişik güven biçimlerinin gelişiminde yine değişik örgüt biçimlerinin etkili olduğunu söylemiştir. Formal ve merkezi denetimin fazla olduğu, özünde sadece verimliliği tutan örgütler, güvenli ve doğru davranış geliştirilmesini minimuma düşürür. Denetimin formallik ve merkezilik seviyesi az olan ve faallik odaklı olan örgütlerde ise durum daha farklıdır. Yöneticiler, görevleri dağıtacak ve aleni bir iletişim ortamı oluşturacaklardır. Bu durumda güvenin beslenmesinden söz edilebilir. Aynı zamanda güven, hiyerarşik bir denetimin yerine koyulabilir (Atkinson ve Butcher,2003).

Brockner, Siegel ve Daly (1997), takım odaklı çalışmanın artması ve yatay biçimli örgüt yapılanmalarının oluşması, iş görenlerin üstündeki örgütsel otoritenin de başkalaşmasına sebep olmuştur. Bu yeni biçim ile birlikte yönetenlerin aktifliğinin, iş görenlerin güvenini elde edebilme yeteneklerine istinaden farklılaşacağını işaret etmiştir. Güven ile örgütsel otoriteye bağlanma, örgütün amaçlarına erişmek adına hevesli olma neticesini doğuracaktır. Otoritenin hükümlerini içten kabullenme tesiri, örgütsel otoriye güven ile olur (Shamir ve Lapidot, 2003).

Creed ve Miles (1996), ik siyasetlerininin dizaynının ve prosedürlerinin de güven idrağına tesir ettiğini belirtmiştir. Performans değerleme, faal denetim, ödüllendirme vb. gibi ik yöntemleri, güvene odaklanmış idaresel davranışlar geliştirilmesini sağlar.

Örgüt içinde güven olgusu kendi başına meydana gelmez. Güvenli bir ortam geliştirmek için yönetimin güveni örgütün bütün çalışanları üstünde kurmalı ve özenle idare etmelidir. Bu yönden incelendiğinde yöneticiler, bütün verdikleri sözlerle, gerçeklemeleriyle ve uygulamalarıyla güven duygusunu yok edebilir ya da oluşturabilirler. Örgütün işgörenleri arasındai güven duygusunu çoğaltmak amacıyla, karar süreçlerinde yürüyen işlemlerin, işgörenlere sunulan ödüllerin adil bir şekilde verilmei için kullanılan proseslerin efektifliği lazımdır (Shaw,1997).

Brownell (2000), bağlılık ile örgüt içerisinde güven ortamı yaratılabileceğini savunmaktadır. Örgüt dahilinde ast-üst fark etmeksizin tüm bireyler inanılırlığı ve güvenirlirliği inşa etmek adına çaba sarf etmelidir. Çalışmasında Brownell (2000), örgütte güvenin zamanla ilerleyecek bir yapıya sahip olduğundan bahsetmiş ve örgüt içerisinde güven oluşturmak için dürüstlük odaklı açık bir iletişim, sözlerini ve sorumluluklarını gerçekleştirme, doğru konuşma, dinleme, tutarlı ve adil olma, güveni

koruma, açık olma, suçlama ve gerekçelerden geri durma, yardıma ve işbirliğine eğilimli olma, gerçekleştirdiği işten mesul olma ve saygılı olma gibi tekniklerin değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

Hem karşılıklı iletişimde hem de gruptaki devinimlerde en esas, en yapıcı ve en tesirli ögelerden biri güvendir. Ortamda güven olmaz ise süreğen bir şüphe bulunması muhtemeldir. Bunun sonucunda ise kişiler arasında çekinmelere neden olur (Shaw,1997). Çalışma hayatında birlikte olan insanlar çift taraflı bağımlılığa gereksinim duyarlar. Hem örgütsel hem de kişisel amaçlarına erişmek adına değişik metotlarla birbirleri arasında yardımlaşmaları lazımdır. İşgörenlerin, üstlerine karşı güven duyabilmelerinde, üstlerin yardımcı tutum ve davranış sergilemeleri rol alır (Mayer vd., 1995). Saygının ve güvenin çalışma ortamında yeterli olmaması gerek çalışana gerekse örgüte zarar verir. Güven sahibi olmayan bir çalışan, üst seviyede güven sahibi olan bir çalışana göre örgüte ait aksiyon ve amaçlara daha az gelişim sağlar. Sonuç olarak güçlendirme ve güven kavramları arasında etkinlik sağlamak adına oldukça kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Lashinger ve Finegan,2005).

İdaresel tutum ve davranışlar, çalışanlar ve yöneticiler arasında bir güven duygusu oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Sosyal bir ödül vermek amacıyla üstler, çalışanlarla güvenli bir davranış teması kurmak isterler. Yöneticilerdeki davranışa ait beş kategori, işgörenlerin yönetsel güven duygusuna tesir eder. Bunlar; etkili iletişim, denetimi pay etmek, itibarlı davranmak, ilgili hissettirebilme ve tutarlı davranmaktır (Whitener vd.,1998). Butler ve Cantrell (1984), ise üstler ve işgörenler arasında pozisyon kaynaklı değişişklikler gösteren beş unsur vardır. Bu unsurlar; dürüstlük, yeterlik, tutarlılık, sadakat ve açıklıktır. Dürüstlük; kişinin güvenilirlik doğrultusunda edindiği ündür. Yeterlik; iş tamamlayabilmek adına gereken teknik beceri ve bilgidir. Tutarlılık; doğru hüküm, güvenilirlik ve kestirilebilirliktir. Sadakat; bireyleri teşvik etmek, desteklemek ve koruma güdüsüdür. Açıklık ise; Düşünce ve bilgileri dilediğince diğer bireylerle paylaşma arzusudur (Ovaice,2001). Bir başka çalışmada Butler(1991), güven koşulları ilişkisini irdelemiş, işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları total güven, dürüstlük ve tutarlılık, yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirmiştir.

Örgütlerin devamlılığında işgören ve üstü arasındaki iletişim büyük öneme sahiptir. Bu iletişimi örgüt adına çok önemli duruma getiren neden, çalışan için yöneticinin örgütü simgelemesinden ötürü yöneticisine olan güveni, tüm örgüte mal etmesidir (Erdem,2003). Bu sebeple, yöneticiye ve örgüte olan güven arasında paralel bir ilişki yürüdüğü düşünülebilir. Örgüt bağlamında güven bağının ilk adımı, doğal olarak, yöneticinin tutum ve davranışıdır. Yani güven bağının başlangıcını sağlamak üstlerin sorumluluğudur (Whitener vd.,1998). Yönetimi hissedilen güven duygusunu, Werner , Brodt, Whitener ve Korsgaar (1998), üstlerin davranışları ile bağdaştırmışlardır. Yöneticilerin kişisel özelliklerinin de örgüt içerisindeki güven ortamının oluşumunda önemli olduğu bilinmelidir. Üç kişise unsur, Werner , Brodt, Whitener ve Korsgaar (1998) tarafından tanımlanmıştır. Bunlar; öz yeterlilik, değerler ve güven eğilimidir. Üstlerin kabiliyet, bilgi ve beceri seviyelerindeki öz yeterlilikleri, başka bireylerin gönencini koruma ve anlayış göstermesi, güvene karşı eğilimleri, örgüt içerisindeki güven ortamının oluşmasında ve gelişmesinde oldukça büyük önem taşımaktadır.

Yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin aralarında ilişki barındırdığını fakat ayrı kılavuzlara ve neticelere sahip olduklarını Tan ve Tan (2000) söylemiştir. Onlar çalışmalarında örgütsel adalet ve destek gibi örgütün genelini etkileyen değişkenlerin örgüte güveni etkilediğini, yöneticinin yeteneği, yardımseverliği ve saygınlığı gibi değişkenlerin yöneticiye güveni etkilediğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin yöneticisine ve örgüte duyduğu güvenin de değişik neticeler doğurduğunu saptamışlardır. Kreatif tutum ve işgören memnuniyeti göstermeyi yöneticiye güven etkiler. örgüte bağlılık ise örgüte güven etkiler (Tan ve Tan, 2000).

Ferres, Connel ve Travagline (2004), diğerlerinden farklı olarak, ayrıca çalışma arkadaşlarına olan güven unsurunun öneminden bahsetmiştir. Örgütsel hareket ve yapı, işgören beklentileri ve yönetim felsefesine göre örgüt içerisindeki güven seviyesi farklılık göstermektedir. Ferres, Connel ve Travagline (2004) çoğunlukla yöneticiye ve yönetime güven mevzularına ağırlık verildiğini fakat çalışma arkadaşlarına olan güven seviyesinin yeterince göz önüne alınmadığını vurgulamışlardır. Bireyin çalışma arkadaşlarının adil, güvenilir, etik ve yeterliliğine dair görüşü meslektaşlarına güveni anlamına gelmektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, işgörenleri hareket ve ifadelerinde adil olmaya iter. Cook ve Wall (1980) çalışmalarında, işinden memnun

olmak ile çalışma arkadaşlarına güven duymak arasında pozitif yönde bağlantı olduğunu belirlemişlerdir.

Shaw (1997) iki temel ögenin örgüt başarısını etkilediğini söylemiştir. Bunlar; kuvvetli bir rekabet izlemi ve bu izlemi gerçekleştirebilecek bir yönetimin olması. Aynı zamanda bu iki temel ögenin en büyük hasmının güvensizlik olduğunu belirtmiştir. Örgütler tarafından güven, işbirlik meydana getiren sermayedir, çünkü eğer işgörenler güven hissettikleri bir örgütte bulunurlarsa, değişim içerisinde seçilmiş vizyonlara daha fazla yoğunlaşırlar ve daha rahat bir değişim süreci geçirilmiş olunur (Günaydın, 2001). Örgüt bünyesinde kişiler arasındaki güven, örgüte dahilindeki bireyin, içinde bulunduğu örgütün güvenilir olduğuna inanmasını ifade eder. Çalışan bu konudaki değerlendirme sonucunu baz alarak, örgüt bünyesindeki karar mekanizmalarına müdahale edemiyor olsa da, örgütün bireyin kendisinin faydasına emek sarf edeceğine ya da en kötü senaryoda kendisine zararı dokunmayacağına güvenir. Aynı zamanda denetleyemeyeceği davranış ve hareketlere de savunmasız durmaya isteklidir (Tan ve Tan, 2000).

Yapılan araştırmalara dayanarak örgütsel güven unsurunun örgüt kültürü ve iklimine hizmet eden çalışanların güçlendirilmesi ve katılımındaki pozitif etkileri nedeniyle firmaların örgütsel bağlamda proje takımlarında proje başarısı ve hızı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H3: Örgütsel güven, Ar-Ge takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2.3.4.Birey/Örgüt Amaç Uyumu

Birey/Örgüt amaç uyumuna geçmeden önce bu unsuru doğrudan tetikleyen ve etkileyen örgüt-birey uyumuyla ile ilgili tanımlamalara ve bu alanda yapılmış araştırmalara bir göz atalım.

Örgütler, bir takım amaçları olan sosyal işbirliği sistemleri olarak, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının gönüllü katkılarına ve yüksek performans göstermelerine gereksinim duymaktadır. İnsanlar sosyal ve duygusal yönleri olan varlıklar olarak üyesi oldukları örgütlerine katkı sağlarken, bu katkıların niteliğini ve niceliğini belirleyen çok sayıda farklı etkenler rol oynamaktadır. İnsanların sosyal ve duygusal

yönlerinin olması, onların bir takım değerler sistemini paylaşması, oluşturması ve bu değerler sistemi ile çok boyutlu ilişkiler geliştirmesini içermektedir. Yöneticiler, örgütlerinin iç ve dış çevrelerinde yer alan çok sayıdaki dinamik etkenlerden en uygun biçimde yararlanarak, örgütlerini amaçlarına ulaştırmak durumundadır. Bir örgüt içinde yer alan sosyo-psikolojik dinamiklerden biri de örgüt üyelerinin algıladıkları kişi-örgüt uyumu olgusudur. Davranışsal ve tutumsal sonuçları bakımından uyum düzeyinin yüksek olmasının; çalışanların örgütlerine daha az yabancılaşması, örgüt içinde bireylerin daha az kimlik problemleri yaşaması, çaresizlik ve zavallılık duygusundan kurtulmaları, edilgen olmak yerine çevrelerine ve örgütsel amaçlara daha duyarlı olmaları, örgütsel amaçlara katkı yapmakta istekli olmaları vb. etkilere sahip olabilir. Bu bakımdan, örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir rolü olan çalışan performansı ve başarı olgusunun kişi-örgüt uyumuyla ilişkili olduğu varsayılmaktadır.

Geniş anlamıyla "birey ile çalıştığı örgüt arasında mevcut olan uyum" (Kristof, 1996, s:3) veya "örgütün değer ve normları ile bireyin değerleri arasındaki ahenk" (Chatman, 1989, s:339) şeklinde ifade edilebilen birey-örgüt uyumu kavramı, farklı bakış açılarıyla da değerlendirilebilmektedir. Bir bakış açısına göre, birey-örgüt uyumu, örgütün bireyin ihtiyaç ve isteklerini tatmin ettiğinde gerçekleşirken, bir başka bakış açısına göre ise, bu uyum, ancak bireyin örgütün isteklerini yerine getirecek kabiliyetlere sahip olduğunda gerçekleşmektedir (Kristof, 1996, s:3).

Birey-örgüt uyumunun örgütlerde ölçülebilmesi için Kristof (1996) tarafından üç ölçüm yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemler; bireye kendisi ve örgütünün ne kadar uyumlu olduğunun sorulduğu subjektif uyum ölçümü, bireyin önce kendisini sonra da örgütünün özelliklerini tanımladığı ve uyumunu karşılaştırıldığı algılanan uyum ölçümü ve bireye kendi özelliklerinin, diğer örgüt üyelerine de örgütün özelliklerinin sorulduğu ve karşılaştırmanın yapıldığı objektif uyum ölçümüdür (Hoffman ve Woehr, 2006, s:391). Yapılan ampirik araştırmalarda her üç yöntemin de kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmalardan biri olan Cable ve Judge'ın (1996) çalışmasında, birey-örgüt uyumu ile bireylerin işe başvurma ve örgütü tercih etme kararları arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamakta ve birey-örgüt uyumu, rekabetçi iş dünyasında son derece gerekli olan esnek ve bağlılığı yüksek işgücünü sağlama ve elde tutmanın bir anahtarı olarak

görülmektedir (Cable ve Parsons, 2001,s:1). Birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık, kurumsal etik değerler (Valentine vd., 2002, s:357), psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtımsal adalet (Akkoç ve diğ., 2013, s:610) gibi kavramlarla pozitif yönlü ilişkisi, bu uyumu sağlamanın önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, birey-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif (Yaniv ve diğ., 2010, Akbaş, 2011) etkisi olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Ayrıca Ng ve Sarris (2009) birey-örgüt uyumunu inceledikleri çalışmada, birey-örgüt uyumu düşük olan katılımcıların düşük örgütsel bağlılık gösterdikleri ve birey-örgüt uyumu yüksek olan katılımcıların ise iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gutierrez vd. (2012) örgütler için önemli birçok unsurun yanında birey-örgüt uyumunu da incelemiş ve iş tatmininin birey-örgüt uyumu üzerindeki anlamlı pozitif etkisini, ayrıca birey-örgüt uyumunun normatif bağlılık ve gelişimsel deneyimler üzerindeki anlamlı etkisini ortaya çıkarmıştır. Moynihan ve Pandey (2008)'in çalışma sonuçları ise, birey-örgüt uyumunun işgücü devrini sınırlayan bir araç olduğunu göstermiştir. İş tatminini de kapsayan Netemeyer vd.'nin (1997) çalışmasında birey-örgüt uyumunun iş tatminin bir öncülü olduğu vurgulanmıştır. Aynı çalışmada birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül dağıtımında adalet ve çalışmamız açısından önem taşıyan lider desteği arasında pozitif bir ilişkiye işaret edilmektedir. Bu araştırmalar, birey-örgüt uyumunun örgüte fayda sağlayacak davranış ve tutumları etkileme gücünü ortaya koymaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe özellikle son on yılda yapılan çalışmalar bireyin çalıştığı iş ortamıyla uyumunun bireyin iş davranışlarına (ör. örgütsel bağlılık, iş performansı, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe yabancılaşması, iş stresi ve işten ayrılma niyeti vb. gibi) olumlu katkılarının olduğunu göstermektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Vogel ve Feldman, 2009; Kılıç vd., 2008; İplik vd., 2009). Alanda bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum üzerine yapılan araştırmalar bireysel değerlerle örgütsel değerler arasındaki uyumun artmasının çalışanların üretkenliklerini, verimliliklerini ve iş'teki istikrarlarını artırdığını ortaya koymaktadır (Vilela vd.,, 2008; O' Reilly, 1991; Cable ve Judge, 1996). Dolayısıyla, birey-örgüt uyumu, çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin birbirine yakın olmasının her iki taraf açısından da olumlu sonuçları olacağını ve bu sonuçların çalışanların iş davranışları ve işe yönelik tutumları üzerinde etkilerinin olacağını

ortaya koymaktadır (Chatman, 1989; Kristof, 1996; O' Reilly ve Chatman, 1986; Bright, 2007; Van Vianen vd., 2007; Kılıç vd., 2008; İplik vd., 2009).

Literatürde bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyumlu olmasının çalışanların iş davraşınları üzerinde etkili olacağına işaret edilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygularının ve iş performanslarının geliştirilmesi için birey-örgüt değerlerinin uyumunun yüksek olması arzu edilmektedir. Çalışmamız ise bölgesinde lider olan ve sürekli rakiplerine göre kendisini geliştiren bir endüstri işletmesindeki farklı demografik özelliklere sahip çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel değerleri (O' Reilly, 1991) arasındaki uyumun onların örgütsel bağlılık ve iş performansı davranışlarına etkilerini incelemeyi hedeflemektedir.

Araştırmamızda yer alan baskın örgütsel amaçlar yani örgüt amaçlarını kendi amaçlarının önüne koyma birey-örgüt uyumunun örgüte fayda sağlayacak davranış ve tutumları arasında gösterilmektedir.

Örgüt çerçevesinde, çalışanların yaptığı iş doğrultusundaki davranışlarını ve bunların örgüt hedefleriyle nasıl ilişkilendirildiği baskın örgütsel amaçlar ile ifade edilebilir.

Gibson'a (2004) göre, baskın örgütsel amaçlar, geniş kapsamda çalışanların örgüte ait, örgütle ilgili arzuları için verdikleri emek olarak tanımlanabilir.

Baskın örgütsel amaçlar, daha evvelden ayarlanmış olup erişilmesi olası veya değişmez ve çekinik amaçlar yerine, zaman içerisinde ilerleyen, örgüt adına girişim ve atılım göstermeye yönelik istek dahilindeki emekler toplamıdır. Başarılı firmalar düşünüldüğünde, çalışanların motivasyonunu artı yönde etkileyen bir örgüt kültürü yapılandırmasında ayrıca, çalışanlar arasında muazzam bir işbirliği durumunun sağlanmasında 3 ana öge yer almaktadır. Birincisi, tüm örgüt içerisinde örgütün hareketliliğini sağlayan istekliliktir. İkinci öge, çalışanları ferdi olarak örgüte ait hissettiren bazı değerler meydana getirmektir. Üçüncü ve sonuncusu ise bireylere kendilerini gerçekleştirme konusundaki emeklerinin aslında düşündüklerinden çok daha fazla olumlu neticeler doğurabileceği yönünde bir örgüt inancı yaratabilmektir (Beer ve Nohria, 2000).

Firmalar devamlı olarak hem örgüt hem de bireysel amaçları birlikte kullanarak çalışanları motive etmektedir. Bunun nedeni iş performansına ferdi çabaların sağladığı

katkının yeterli görülmemesidir. Örgütün her bir parçasının oluşan bu durum adına baskın örgütsel amaçlarla farkındalık yaratması sağlanmalıdır. Örnek olarak elektrik sektöründeki ABB şirketini ele alırsak, bu şirketin yöneticisi olan Barnevik'e göre, imeceye dayalı bir sisteme sahip olduklarından " yetenekli , global lider- rekabetçi, kalite odaklı ve teknolojide ilerlemiş " bir firma haline gelmişlerdir. Ek olarak bireyleri ve de kendini gerçekleştirilen işlerde sabit bir vizyon takip etmektense, tüm yıl boyunca örgütü oluşturan tüm parçaların aralarında kendi hedeflerini paylaşması ve bunlar yönünde kendilerini izah etmelerini sağlamıştır (Beer ve Nohria, 2000).

Aynı amaçlar doğrultusundaki bireysel seviyede oluşturulan değer sistemlerini oluşturan bağlılık, aynı zamanda çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye gönüllü hareket etmesi ve bireysel inançlar ile birlikte hareket etmesine dayanır. Örnek olarak şirket amacının "çevreye katkıda bulunan ve dünya üzerindeki tüm milletler için hayat standartlarında pozitif yönde arttırım sağlayan ,aynı zamanda da sürdürülebilirliğin olması" şeklinde tanımlandığı ABB şirketi gösterilebilir. Bu tanım, hem yönetim faaliyetlerini, hem çalışanların bağlılıklarını, hem de örgüt başarısını ele alacak bir şekilde ifade edilmiştir. Barnevik (ABB şirketi yöneticisi), bu tanımlamayı yalnızca yıllık herhangi bir hedef gibi görmeyip, artı olarak şirketin değerlerini, politikasını ve misyonunu da düşünerek " kutsal politika kitabı" şeklinde görmüştür. Üst yönetim ve her seviyedeki çalışanların arasında yapılan tartışma ve görüşmeler neticesinde değerler elde edilir ve bu nedenle önem arz etmektedirler. Bundan seneler sonrasında bile işbirlikçi önderler tarafından idare edilen kabiliyetler ve her gün değişekte olan dünyaya yapılmış yatırımlarla gerçeklenmektedirler. İdarecilerin üstüne düşmesi gereken bir başka konu da bireylerin fark yaratmak adına gösterdiği çaba ve emekleri için geniş örgütlerin yeterince olanak tanımamalarıdır. Şirketlerin çalışanlara bireysel amaçlarından çok örgüt amaçlarını benimseterek çalışma arzularınn artmasını sağlayabilmek adına, yalnızca bireysel işlerinde başarılı olma düşüncesinin geri planda kalmasını sağlamaları ve bireysel başarılarının tüm örgüte yayılabileceği biçimde geliştirmeye imkan verilmelidir. Karar forumları ve yeni haberleşme ve iletişim kanalları, ABB firmasında, şirketle alakalı kararlar gerçekleştirilirken, kişisel çaba ve emeklerin kolektif biçimde yönetim eşliğinde gerçeklenebilecek gibi tasarlanmıştır. Bunların yanısıra, ABB firmasının üst yönetimi, yurtdışı ve yurtiçinde görevli olan firma yöneticilerini de firmayaya çağırarak diğer ulusal ve yerel birimleirin işlerinin de başarılı bir şekilde devamını sağlamıştır (Beer ve Nohria, 2000).

Benzeri olarak, lokal operasyon yöneticileri öz tecrübelerini tüm dünyaya iletebilmekte ve güçlendirebilmektedir. Üst yönetimin izlediği yol ve takımdaki bireylerin arasında bulunan güçlü bir güven duygusu bu sonuçta tesir etmektedir. Bu bağlantı informal bir uyuşma biçiminde kendi kendine güçlenmektedir (Beer ve Nohria, 2000).

Baskın örgütsel amaçlar tarafından, örgüt bütününde gerçekleştirilen iş etkinliklerinin ferdi boyutta içselleştirilmesinin artmasının yanısıra örgütsel durumlara ait verilen kararların kontrolünde eşitlik ve adalet oldukça önemlidir. Meydana getirilen takımlar ve birçok iletişim kanalı yalnızca geniş bir ferdi içselleştirme sağlamaz. Daha da önemlisi, bir bağlantı vasıtasıyla oluşan çatışmaların incelenmesine ve hedeflerin keşfedilmesine dair çareler bulunmasını sağlamaktadır fakat örgüt içinde adalet ve eşitliğin doğru şekilde sağlanması kolay olmamaktadır. Çoğunlukla orta seviye bir yönetici aracılığıyla eylem ve sözcüklerle gerçeklenmesi umulmaktadır. Kutsal politika kitabındakie benzer bir bağlılık, çalışanların "saygı, adalet ve şeffaflık" ögelerine dayalı işi bırakma ya da işe devam etme ile ilişkilendirerek yalnızca idaresel yazışmalardaki gerçeklik ve şeffaflık sayesinde korunabilmesi ile sağlanabilir.

Çalışanların ferdi hedefleri ile örgüt hedeflerinin benzer olması ve benzerliğin devamlı olması için gösterilen çabalar baskın örgütsel amaçların içerisinde yer alır. Baskın örgütsel amaçlar, Gibson'un çalışmasında, örgüte ait üyelerin gönülden örgütün belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi ve her zaman daha da iyisinin gerçekleşmesi için çaba gösterilmesi olarak yer almaktadır. Baskın örgütsel amaçlar, örgüt çerçevesinde ortak olan amaçların ortaya çıkarılması, ortak kimlik yaratılması ve baskın örgütsel amaçların gerçeklenmesi hedefiyle örgütün üyelerinin ferdi biçimde örgüte ait amaçlara ulaşılması yolunda gösterilen çabalara verilen mana olarak tanımlanmaktadır (Gibson, 2004).

Baskın örgütsel amaçları inceleyen, deneysel veriler gösteren başka akademik çalışmalar şöyledir: Denison'a göre (1990), firma vizyonu baskın örgütsel amaçlar için önemlidir; Gordon ve DiTomaso'a göre (1992), genel hedefler üzerinde baskın örgütsel amaçlar pozitif etkilidir; Allaire ve Firsirotu' a göre (1984), ortak bir kimlik baskın örgütsel amaçlar için gereklidir; Thomas ve Velthouse'a göre ise (1990), çalışanların kişisel manada kendilerini gerçekleştirmeleri önemlidir.

Bu çalışmalara dayanarak baskın örgütsel amaçların, ortak kimlik anlayışı, bireysel anlamlandırma ve motivasyon unsuru ile ilgili olarak çalışanların örgüt amaç ve hedeflerinin kendileri üzerinde bir istek oluşturarak çaba göstermelerini sağlaması bakımından örgütsel etkinlik sağlayan bir unsur olarak proje takımlarında proje başarısı ve hızı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H4: Birey/Örgüt amaç uyumu, Ar-Ge takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2.4.Örgütsel Bağlam Kapsamında Yapısal Unsurlar ve Ar-Ge İlişkisi

Organizasyonlarda takımlar, çalışanlardan oluşan topluluklardır. Fakat topluluğun takım halini alarak belirlenen misyon ve hedefe ulaşabilmeleri için aşağıda sıralanan özellikleri barındırmaları gerekecektir (Atay, 2002):

- Üst yönetimin tam desteği alınarak, etkili bir ekip çalışmasına ortam sağlayacak organizasyonel yapı oluşturulmalıdır.
- Tüm ekibin, göz önüne alınmaya değer hedeflerinin varlığına inanmaları ve bu hedeflere erişebilmek için yapmaları gerekenin nelerden ibaret olduğunun farkında olmaları gerekir. Yani, ekipteki bireylerin, ekibin yaptığı işi ve sonucunda nereye ulaşılmak istendiğini belirleyen ekip vizyonunu bilmeleri ve bunları benimsemeleri gerekmektedir.
- Etkili ekipler; yönetsel beceri ve yeteneğe sahip, destek sağlayıcı, yardım edici ve yönlendirici önderler tarafından yönetilmelidir. Bilgi, sorumluluk ve görevin neredeyse tümü öndere aittir (rapor hazırlama, işbirliği, kontrol, motivasyon gibi). Ekibe önderlik edenlerin açık bir münakaşa ortamı oluşturma gereksinimleri vardır. Bu, önderin ekip üyelerinin düşüncelere ne şekilde yaklaştıklarını anlamasına yardımcı olur. Böylece yönelinilen kişiler değil konular olacaktır.
- Tüm ekibin keyifle çalışacağı, istenilen iş sonuçları sağlanmasının yanında çalışanların kendilerini de gerçekleyebilecekleri bir platform oluşturulabilirse herkesin yapılan işe gönüllü katkı vermeleri ve pozitif bir disiplin mantalitesiyle çalışmaları sağlanabilir.

Yukarıdaki dört maddeden anlaşılacağı gibi etkili takımların oluşabilmesi ve istenilen sonuçların alınabilmesi için disiplin, güven, destek ve birey/örgüt amaç uyumunun takım olgusunda yer alması gerekir. Biliyoruz ki Ar-Ge ekipleri de, sınırları belli bir vakitte örgütsel ve bireysel geçmişlerini bir araya getiren ve yeni mal ya da hizmet yaratmaya, tasarlamaya, geliştirmeye ve pazarlamaya yönelik sıkı bir ahenk içinde varlık gösteren gruplardır. Yani takım olgusunu etkileyen ve takım çalışmasına değer katan bu unsurların Ar-Ge takımlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

3.ARAŞTIRMA

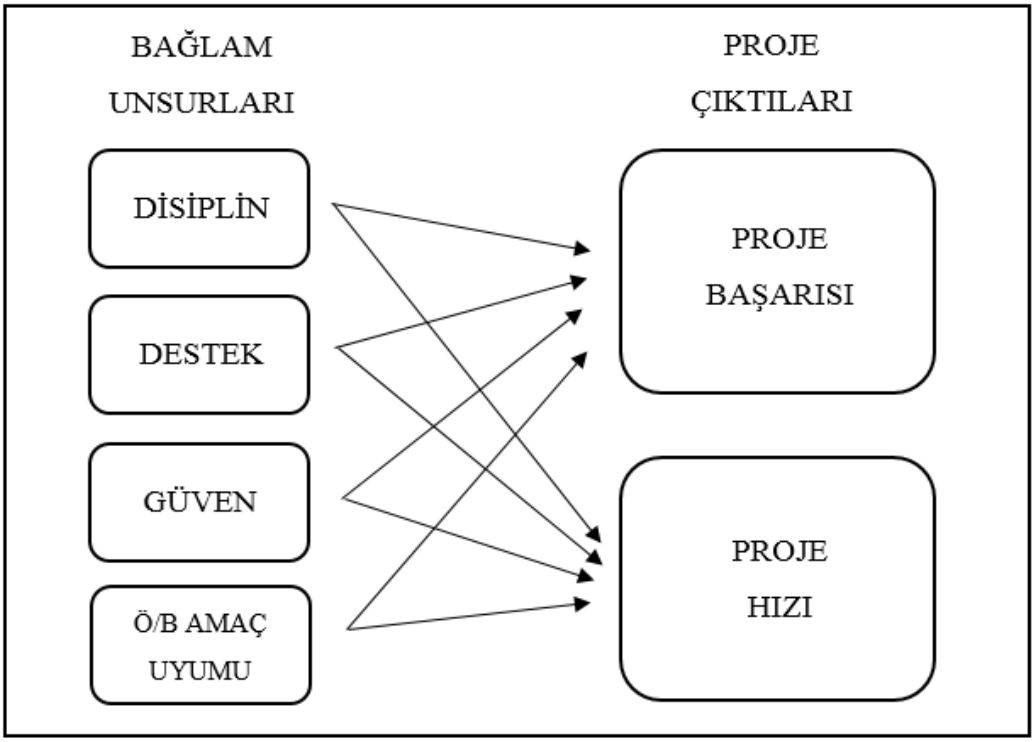
Bu bölümde Ar-Ge takımlarında örgütsel ortamın proje başarısı ve proje hızı üzerine etkilerini ve aralarındaki bağlantıyı belirtmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmanın önemine, amacına, kapsam ve kısıtlarına, metoduna ve sonuçlarına değinilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

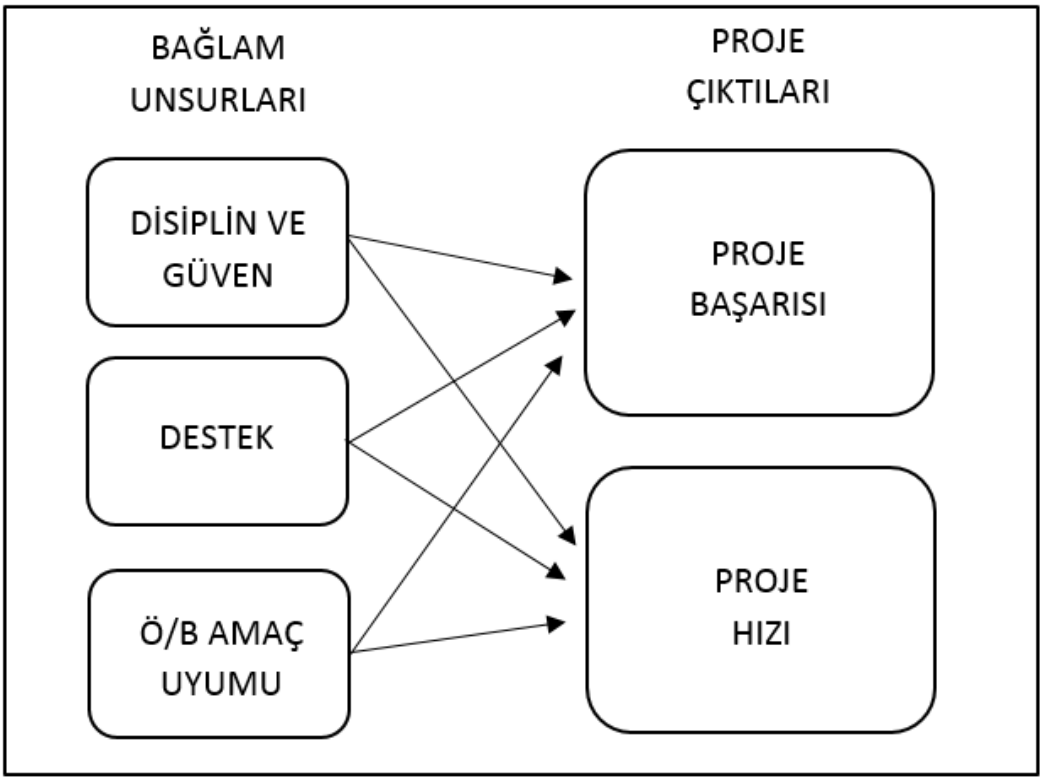
Bu araştırmanın amacı; otomotiv sektöründe iş gören Ar-Ge personeli için örgütsel ortam ile proje çıktıları arasında bir bağlantının varlığını incelemektir.

Araştırmanın yürütüldüğü iki firma; otomotiv sektörünün önde gelen firmalarından olup Ar-Ge yatırımlarına büyük bütçeler ayırmaktadır. Sektörün öncüleri olan bu firmalar ayrıca örgüt yapısı, iklimi ve kültürü bakımından örnek alınan işletmeler arasında gösterilmektedir.

Bu kapsamda; bahse konu olan firmalarda yapılan araştırmanın hipotezleri, Ar-Ge takımlarında örgüt ortamının proje başarısı ve proje hızı üzerindeki etkilerinin ve örgütsel bağlam unsurlarının proje çıktılarıyla arasındaki bağlantıyı tayin etmek için belirlenmiş olan ve varsayımlardaki bağımlı ve bağımsız parametrelerin bağıntısı Şekil 1'deki araştırma modelinde gösterilmiştir. Tasarlanan bu araştırma modelinde örgütsel bağlam unsurları olarak belirtilen dört parametre varken, edinilen bulgulara bakıldığında ise ayrı ayrı iki değişken olan disiplin ve güven tek bir değişken halini almıştır. Bunun sonucunda iki değişken için ayrı olarak oluşturduğumuz tezlerimiz de birleşmiştir. Oluşan bu yeni değişkene göre yeni modelimiz de Şekil 2'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1: Tasarlanan Araştırma Modeli



Şekil 2: Analiz Sonrası Oluşan Araştırma Modeli

H1: Örgütsel disiplin ve güven, Ar-Ge takımlarında **a)** proje başarısı, **b)** proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Örgütsel destek, Ar-Ge takımlarında **a)** proje başarısı, **b)** proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Örgüt/Birey amaç uyumu, Ar-Ge takımlarında **a)** proje başarısı, **b)** proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bu araştırma, Ar-Ge takımlarında örgütsel ortamın proje çıktıları üzerindeki etkilerini ölçmesi açısından önemlidir. Literatür taraması yapıldığında örgüt ortamının bir çok değişken üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmüş ancak Ar-Ge'ye etkisinin günümüze kadar yeterince incelenmemiş olup, proje çıktıları üzerindeki etkilerinin de kapsamlı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Günümüzde Ar-Ge ve inovasyonun örgütlere büyük rekabet avantajları kazandırdığı göz önünde bulundurulursa bunun örgüt bağlamında araştırılmasının önemli olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.2.Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini, araştırmanın gerçekleştirildiği 2016 yılında Marmara bölgesinde yer alan iki büyük otomotiv firmasının Ar-Ge biriminde çalışan personel oluşturmaktadır. Firmalardan alınan bilgiler ışığında söz konusu Ar-Ge biriminde toplam çalışan sayısı 400'dür.

Bahse konu firmalardaki Ar-Ge biriminde işgören toplamda 150 kişiye anket ulaştırılmış ve bunlardan 61'i (%15) cevaplandırılmıştır. Elektronik ortam kullanılarak ulaştırılan bu anketlerdeki soruların tümünün cevaplandırılması mecburi kılındığından cevap dönen 61 anketin hepsi değerlendirmeye katılmıştır. Evren ve örnekleme ile ilgili adet ve oranlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

	Yüzde	Personel Sayısı
Araştırma Evreni	100	400
Örneklem	15	61

Tablo 1: Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın kısıtları aşağıda olduğu gibidir:

- Araştırma, Marmara bölgesinde bulunan iki otomotiv firmasının Ar-Ge bölümünde çalışan iş görenler ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2016 yılının Kasım- Aralık aylarında ilgili bölümde görev alan ve anket ulaştırılan çalışanların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma; katılımcı yaşı, işletme yaşı, işletmede çalışan sayısı, meslekte çalışma süresi, eğitim düzeyi, ünvan ve bitirilen proje değişkenleriyle sınırlı tutulmuştur.
- Yapılan anket internet ortamında gerçekleştirildiği için araştırmaya sadece cep telefonu, bilgisayar vb. internet ortamına bağlanabilen cihazları kullanan personeller katılmıştır.

Yapılan çalışmanın varsayımları şu şekildedir:

- İş görenler, iletilen ankete herhangi bir baskıya maruz kalmadan gönüllü olarak katılmışlardır.
- Anket çalışmasına katılanlar tüm soruları tarafsız ve doğru olarak yanıtlamışlardır.

3.3.Araştırma Modeli

Otomotiv firmasının Ar-Ge biriminde görev yapan çalışanların içinde bulunduğu örgütsel ortam (disiplin, destek, güven ve birey/örgüt amaç uyumu) ile proje çıktıları (başarı ve hız) arasındaki bağlantıyı belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma modelinin özelliği iki ve ikiden fazla sayıdaki parametre arasında değişimin olup olmadığını varsa derecesini tespit etmektir (Balcı, 1997).

Araştırmanın bağımsız değişkenleri örgütsel bağlam unsurları olan Disiplin, Destek, Güven ve Birey/Örgüt Amaç Uyumu, bağımlı değişkenleri ise ProjeBbaşarısı ve Proje Hızıdır.

3.4.Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Yapılan araştırmanın misyonuna uygun olarak, Ar-Ge takımlarında örgüt ortamının proje çıktıları üzerindeki etkisinin varlığını kontrol etmek için anket metodu kullanılmıştır.

Google Formlar uygulaması üzerinde araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu Whatsapp ve e-posta yoluyla cevaplanmak üzere ilgili personellere ulaştırılmış ve formu doldurmaları sağlanmıştır.

EK-1'de de görülebileceği üzere veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölümde, anket formunu cevaplayan kullanıcılardan demografik özelliklerini toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Çalışanlara; çalıştıkları işletmenin yaşı, çalışan sayısı, ünvan, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süreleri, bu iş yerinde çalışma süreleri ve çalıştıkları kurumda bitirmiş oldukları bir projeleri olmak üzere toplam sekiz soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, araştırmaya katılan çalışanların yapılan projeler kapsamında örgüt genelinde proje başarısı ve proje hızlarını ölçmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Likert ölçeği(5'li: "Kesinlikle katılıyorum (1)", "Katılıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (4)" ve "Kesinlikle katılmıyorum (5)") ile likert tipi sorular kullanılmıştır. Böylece katılımcılara, proje başarısını ölçen 8, proje hızını ölçen 4 soru olmak üzere toplam 12 soru yöneltilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan çalışanların içinde bulundukları kurumun davranışlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu sorular ile çalışandan örgüte ait disiplin, güven, destek ve örgüt/birey amaç uyumu unsurları hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde de ikinci bölümde olduğu gibi Likert ölçeği(5'li: "Kesinlikle katılıyorum (1)", "Katılıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (4)" ve "Kesinlikle katılmıyorum (5)") ile likert tipi sorular kullanılmıştır.

3.5.Veri Toplama ve Örneklem

Araştırmaya katılan çalışanlar, Marmara bölgesinde yer alan iki büyük otomotiv firmasının Ar-Ge biriminde çalışan personellerdir. Çalışanların çalıştıkları işletmelerin çalışan sayılarına ilişkin dağılım Tablo 2'de gösterilmiştir. Çalışanların %21,3'ü (13'ü) 500'den az çalışana sahip bir işletmede, %78,6'sı (48'i) ise 2500'den fazla çalışana sahip bir işletmede çalışmaktadır.

		Frekans	Yüzde
	500'den az	13	21,3

Geçerli	2500’den fazla	48	78,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 2: Çalışanların Çalıştıkları İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Tablo 3’te ise çalışanların çalıştıkları işletmedeki ünvanlarına ilişkin dağılım yer almaktadır. Çalışanların %73,8’i (45’i) beyaz yakalı çalışan, %14,8’i (9’u) alt düzey yönetici, %8,2’si (5’i) orta düzey yönetici, %1,6’sı üst düzey yönetici ve %1,6’sı da mavi yakalı çalışandır.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Üst düzey yönetici	1	1,6
	Orta düzey yönetici	5	8,2
	Alt düzey yönetici	9	14,8
	Beyaz yakalı çalışan	45	73,8
	Mavi yakalı çalışan	1	1,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 3: Çalışanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Çalışanların yaşlarıyla ilgili dağılım Tablo 4'te gösterilmiştir. Çalışanların %59’u (36’sı) 25-35 yaş aralığında, %21,3’ü (13’ü) 25 yaş ve altında, %18’i (11’i) 36-45 yaş aralığında ve %1,6’sı (1’i) 46 ve üzeri yaştadır.

		Frekans	Yüzde
	25 yaş ve altı	13	21,3

Geçerli	26-35	36	59,0
	36-45	11	18,0
	46 yaş ve üstü	1	1,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 4: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Çalışanların öğrenim seviyeleriyle ilgili dağılım Tablo 5'te sunulmuştur. Çalışanların en yüksek yüzdesini oluşturan %73,8'i (45'i) lisans öğrenim seviyesine sahiptir. Öte yandan lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanların oranı %21,3 (13) ve ön lisans öğrenim seviyesinde olan çalışanların oranı % 3,3 (2) ve doktora öğrenim seviyesinde olan çalışanların oranı ise %1,6' (1) dir.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Yüksek Okul	2	3,3
	Üniversite	45	73,8
	Yüksek Lisans	13	21,3
	Doktora	1	1,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 5: Çalışanların Öğrenim Seviyelerine Göre Dağılımı

Çalışanların toplan çalışma tecrübelerine ilişkin dağılım Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre çalışanların %47,5'i (29'u) 1-5 yıl tecrübeli, %26,2'si (16'sı) 11-15 yıl tecrübeli, %18'i (11'i) 6-10 yıl tecrübeli, %6,6'sı (4'ü) 16-20 yıl tecrübeli ve %1,6'sı (1'i) da 26 yıl ve üzerinde tecrübeye sahiptir.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	29	47,5
	6-10 yıl	11	18,0
	11-15 yıl	16	26,2
	16-20 yıl	4	6,6
	26 yıl ve üzeri	1	1,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 6: Çalışanların Toplam Tecrübelerine Göre Dağılımı

Çalışanların şuan çalıştıkları işletmelerdeki tecrübelerine ilişkin dağılımı da Tablo 7'de sunulmuştur. Çalışanların %60,7'si (37'si) 1-5 yıl tecrübeli, %27,9'u (17'si) 6-10 yıl tecrübeli, %8,2'si (5'i) 11-15 yıl tecrübeli, %1,6'sı (1'i) 16-20 yıl tecrübeli ve diğer %1,6'sı (1'i) da 21-25 yıl tecrübeye sahiptir.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	37	60,7
	6-10 yıl	17	27,9
	11-15 yıl	5	8,2
	16-20 yıl	1	1,6
	21-25 yıl	1	1,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 7: Çalışanların Söz Konusu İşletmedeki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Çalışanların bitirdikleri bir projenin sürelerine göre dağılımı Tablo 8'de sunulmuştur. Buna göre çalışanların bitirdikleri projelerinin %44,3'ü (27'si) 18 aydan fazla, %23'ü (14'ü) 10-18 ay arasında, %13,1'i (8'i) 3 aydan az, %11,5'i (7'si) 4-6 ay arasında ve %8,2'si (5'i) 7-9 ay arasında sürmüştür.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	3 aydan az	8	13,1
	4-6ay	7	11,5
	7-9 ay	5	8,2
	10-18ay	14	23,0
	18 aydan fazla	27	44,3
	Toplam	61	100,0

Tablo 8: Çalışanların Bitirdikleri Bir Projenin Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışanların bitirdikleri bu projelerinin alanlarına göre dağılımları ise Tablo 9'da sunulmuştur. Çalışanların en büyük yüzdesini oluşturan %67,2'si (41'i) mühendislik alanında, %23'ü (14'ü) ticari alanda, %6,6'sı (4'ü) iky alanında ve %3,3'ü (2'si) de imalat alanında projeler gerçekleştirmiştir.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Mühendislik	41	67,2
	Ticari	14	23,0
	İmalat	2	3,3
	İKY	4	6,6
	Toplam	61	100,0

Tablo 9: Çalışanların Bitirdikleri Bir Projenin Alanlarına Göre Dağılımı

Çalışanların gerçekleştirdikleri bu projelerdeki ünvaları Tablo 10'da sunulmuştur. Buna göre çalışanların 49,2'si (30'u) mühendis ya da teknisyen, %21,3'ü (13'ü) diğer, %19,7'si (12'si) kıdemli müh./teknik başkan, %3'ü bölüm müdürü ve kalan %3'lük kısmı ise ürün/proje müdürü olarak çalışmıştır.

		Frekans	Yüzde
Geçerli	Ürün/Proje Müdürü	3	4,9
	Bölüm Müdürü	3	4,9
	Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan	12	19,7
	Mühendis veya Teknisyen	30	49,2
	Diger	13	21,3
	Toplam	61	100,0

Tablo 10: Çalışanların Bitirdikleri Bir Projedeki Ünvanlarına Göre Dağılımı

Çalışanların gerçekleştirdikleri projelerde üyesi oldukları takımların ortalama büyüklükleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Ortalama takım büyüklüğü yaklaşık 11 olarak gözükmektedir.

	N	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Takım Büyüklüğü	59	2,00	90,00	10,7458	12,34363

Tablo 11: Yapılan Projelerdeki Takım Büyüklüğünün Ortalaması Ve Standart Sapması

3.6.Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguları

3.6.1.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's Alpha analizi ve Faktör Analizi kullanılarak anket formunu cevaplayan 61 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Ölçmede geçerlilik, anket formunun ölçülmek isteneni ne derece ölçebildiğini, güvenilirlik ise aynı şeyin ne derece doğru ölçüldüğünü ve yinelenen ölçmeler sonucunda aynı çıktıyı verme olasılığının göstergesidir. Kullanılan ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için analiz sonucunun 0,7'nin üzerinde bir değer alması gerekmektedir. İstenilen faktörün ölçülüp ölçülmediğini yani katılımcıya sorulan soruların ölçülmek istenen faktörler altında toplanıp toplanmadığını ise Faktör Analizi göstermektedir.

Faktör analizine geçmeden önce elde edilen verilerin analize uygunluğunu belirlemek için verilere Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi uygulayabilmenin ön koşulu değişkenler arasında makul oranda korelasyonun var olmasıdır. Ki bize bu değişkenler arasında yeterli oranda ilişkinin varlığını Bartlett küresellik testi sağlayacaktır. Eğer bu testin sonucunda elde edilen p değeri anlamlılık derecsi olarak kabul edilen 0,05 değerinden küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapılmasına imkan verecek ölçüde bir ilişki vardır. Örnekleme yeterliliği olarak kabul edilen KMO testi ise değikenler arası var olan korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucu çıkan değer 0 ile 1 arasında değişmekte olup, değer 1'e yaklaştıkça değikenlerin birbirlerini tahmin etme oranı da mükemmele yaklaşmaktadır (Durmuş vd., 2011:79-80).

Ankette katılımcılara iletilen ve 17 maddeden oluşan örgütsel ortam ölçeğinden elde edilen verilere yapılan analiz sonucu 4 soru araştırma dışı bırakılmış ve kalan 13 soru için Bartlett ve Kaiser Meyer Olkin Testi uygulanmıştır. Bartlett testinin sonucunda çıkan p değeri 0,000 olduğundan verilerimizin analiz yapılmaya elverişli olduğu ve KMO değerinin de 0,781 olarak çıkmasından dolayı verilerin faktör analizi için de uygunluğunun kusursuza yakın seviyede olduğu görülmüştür.

	Bileşenler		
	1	2	3
Örgütsel Disiplin ve Güven			
Hem yönetim ve çalışanlar arasında, hem de çalışanlar arasında aktif iletişimi sağlamak üzere açık iletişim kanalları kullanılmaktadır.	,812		
Çalışanlar, firmanın açık ve açık olarak ifade edilmemiş beklentilerini karşılamak için çaba göstermektedir.	,684		
Geribildirim hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir.	,678		
Firma içi yaptırım ve uygulamalarda tutarlı bir yönetim sergilenmektedir.	,673		
Çalışanlar, kendilerini etkileyen karar ve faaliyetlerde söz sahibidirler.	,620		
Beklenen performans ve davranışlara ilişkin standartlar açık olarak belirlenmektedir.	,612		
Çalışanlar arasında bağlı ve takım ruhunun sağlandığı örgütsel bir yapı mevcuttur.	,591		
Birey/Örgüt Amaç Uyumu			
Çalışanlar, firmaya yönelik bağlılık ve aidiyet duygusu hissetmektedir.		,842	
Firmanın geleceği ile ilgili amaçlar tüm çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır.		,774	

Çalışanlar, firmanın genel amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireysel katkı sunmaktadırlar.		,626	
Örgütsel destek			
Firma kaynaklarına erişim ve kullanımda çalışanlara büyük kolaylıklar sağlanmaktadır.			,733
Alt kademe çalışanların dahi yeri geldiğinde inisiyatif kullanmalarına imkan veren bir ortam mevcuttur.			,863
Orta düzey yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanlara rehberlik etmektedir.			,768

Tablo 12: Örgütsel Bağlam Unsurları (Bağımsız Değişkenler) İçin Faktör Analizi

Yapılan faktör analizinin ardından belirlenen faktörlerin güvenilirliklerinin sayısal değerlerine bakmak gerekir. Yukarıda da bahsedildiği gibi güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha modeli sorular arasındaki ilintiye bağlı uyum değerini vermektedir. Çıkan değerin 0,7'ye eşit ya da fazla olduğu durumda güvenilirliği kontrol edilen unsurun güvenilir olduğunu işaret eder (Durmuş vd., 2011:89).

Faktörler üzerinde yapılan güvenilirlik analizine göre, disiplin ve güven ortamı faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,89, birey/örgüt amaç uyumu faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,71 ve örgütsel destek faktörünün Cronbach's Alpha değeri ise 0,66 olarak bulunmuştur. Böylece yapılan analizler sonucu çıkan, 0,7'ye çok yakın ve 0,7'den büyük olan bu değerler belirlenen faktörlerin güvenilir olduklarını ifade etmektedir.

Diğer bir faktör analizi de proje çıktılarına uygulanacaktır. Ankette katılımcılara iletilen ve 12 maddeden oluşan proje çıktıları ölçeğinden elde edilen verilere yapılan analiz sonucu 3 soru araştırma dışı bırakılmış ve kalan 9 soru için Bartlett ve Kaiser Meyer Olkin Testi uygulanmıştır. Bartlett testinin sonucunda çıkan p değeri 0,000 olduğundan verilerimizin analiz yapılmaya elverişli olduğu ve KMO değerinin de 0,825 olarak çıkmasından dolayı verilerin faktör analizi için de uygunluğunun kusursuza yakın seviyede olduğu görülmüştür.

	Bileşenler	
	1	2
Proje Başarısı		
Kar beklentileri karşılandı veya aşıldı.	,894	
Toplam satış beklentileri karşılandı veya aşıldı.	,869	
Yatırımlardan getiri beklentileri karşılandı veya aşıldı.	,869	
İlk yıl üretilmesi ve ticarileştirilmesi beklenen ürün veya hizmet sayısı karşılandı ve aşıldı.	,777	
Pazar payı beklentileri karşılandı veya aşıldı.	,747	
Müşteri beklentilerini karşılandı veya aşıldı.	,706	
Proje Hızı		
Bir ürün veya hizmet ,benzer bir ürün veya hizmet için diğer takımlardan		,846

daha hızlı olarak geliştirilir ve pazara sunulur.		
Bir ürün veya hizmet, sektör için normal ve alışılmış kabul edilen süreden daha kısa bir sürede tamamlanır.		,835
Ürün veya hizmetlerin ticarileştirilmesinde yakaladığımız standartlardan dolayı üst yönetim memnundur.		,665

Tablo 13: Proje Çıktıları (Bağımlı Değişkenler) İçin Faktör Analizi

Faktörler üzerinde yapılan güvenilirlik analizine göre, proje başarısı faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,93 ve proje hızı faktörünün Cronbach's Alpha değeri ise 0,77 olarak bulunmuştur. Böylece yapılan analizler sonucu çıkan değerlerin 0,7'den büyük olması belirlenen faktörlerin güvenilir olduklarını ifade etmektedir.

3.6.2.Hipotez Testleri

Bu başlıkta araştırma sonuca edinilen veriler regresyon ve korelasyon(ilinti) analizlerine sokularak elde edilen bulgularla örgütsel ortamın proje başarısı ve proje hızı üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmada belirlenen örneklemden alınan verilerin analizleri için IBM SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde; regresyon ve korelasyon analizi, anova testi, standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişkenin birbirlerine olan bağımlılığın ya da birbirleriyle olan ilişkinin etkililiğini tayin etmek için kullanılan bir analiz çeşididir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004: 197). Regresyon analizinin tamamlayıcısı olarak görülen bu analiz, iki değişkenin hangi seviyede ilişkili olduğunu ve ne miktarda birlikte hareket ettiklerini gösterir. Yapılan analiz sonucu belirlenen anlamlılık

seviyesinde geçerli olan her ilişki için değişkenler arasında negatif veya pozitif bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 14'teki korelasyon analizi sonuçlarındanda görülebileceği gibi tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çift yönlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

	Ortalama	Standart Sapma	disipveguvort	birogutuyum	orgutseldestek	projebasarisi	projehizi
disipveguvort	3,7480	,61766	1				
birogutuyum	3,6831	,61592	,584(**)	1			
orgutseldestek	3,5000	,81138	,422(**)	,278(*)	1		
projebasarisi	3,7514	,74636	,367(**)	,676(**)	,261(*)	1	
projehizi	3,7158	,66063	,421(**)	,508(**)	,508(**)	,568(**)	1

Tablo 14: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz yöntemidir. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişkinin derecesi nedir? Değişkenler arasında ne tip bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.

Regresyon analizi için belirleme katsayısını ifade eden R^2, regresyon denkleminin başarısını ölçmekle beraber, denklemin "tahmin gücü"nü de yansıtan bir değerdir. F değeri ise modelin tamamının anlamlılığını göstermektedir. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu ifade ederken

değerlerin üzerindeki yıldızlar, bu etkinin istatistiki olarak anlamlılığını göstermektedir. Tek yıldız 0.05 seviyesinde, çift yıldız da 0.01 seviyesindeki anlamlılığı anlatmakla birlikte yıldızlar tabloda belirtilen anlamlılık (significant) değerine dikkat edilerek verilmektedir.

H1, H2 ve H3 hipotezleri için gerçekleştirilen regresyon analizlerinin birincisinde Örgütsel Disiplin ve Güven, Örgütsel Destek ve Birey/Örgüt Amaç Uyumu bağımsız değişkenler, Proje Başarısı ise bağımlı değişken olarak Tablo 15'te gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 16,611, sig<0,01); Proje Başarısı üzerindeki değişimin %46,6'sını açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler bakımından irdelendiğinde H3.a'da ifade edildiği gibi Örgüt/Birey Amaç Uyumu ile Proje Başarısı (β=0,695; p<0,01) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Fakat, H1.a ve H2.a'da ifade edilen Örgütsel Disiplin ve Güven ile Proje Başarısı (β=-0,082; p>0,05) arasındaki ilişki ve Örgütsel Destek ile Proje Başarısı (β=0,103; p>0,05) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Böylece çıkan sonuçlar H3.a'yı desteklerken, H1.a ve H2.a'yı desteklememektedir.

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Disiplin ve Güven	-,082	,517
Birey/Örgüt Amaç Uyumu	,695**	,000
Destek	,103	,339
Bağımlı Değişkenler: Proje Başarısı, R^2= 0,466, F= 16,611 **:q< 0, 01, *: q< 0,05		

Tablo 15: Örgütsel Bağlam Unsurları ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi

Tablo 16`daki ikinci regresyon analizinde ilk analizde olduğu gibi Örgütsel Disiplin ve Güven, Örgütsel Destek ve Birey/Örgüt Amaç Uyumu bağımsız değişkenler, Proje Hızı bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 12,895,

sig<0,01); Proje Hızı üzerindeki değişimin %40,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler bakımından irdelendiğinde H2.b ve H3.b'de ifade edildiği gibi Örgüt/Birey Amaç Uyumu ile Proje Hızı (β=0,379; p<0,01) arasında ve Örgütsel Destek ile Proje Hızı (β=0,387; p<0,01) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Fakat, H1.b'de belirtilen Örgütsel Disiplin ve Güven ile Proje Hızı (β=0,036; p>0,05) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Böylece çıkan sonuçlar H2.b ve H3.b'yi desteklerken, H1.b'yi desteklememektedir.

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Disiplin ve Güven	,036	,791
Birey/Örgüt Amaç Uyumu	,379**	,004
Destek	,387**	,001
Bağımlı Değişkenler: Proje Hızı, R^2= 0,404, F= 12,895 **:q< 0, 01, *: q< 0,05		

Tablo 16: Örgütsel Bağlam Unsurları ile Proje Hızı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi

Yapılan ilk regresyon analizinden elde edilen Tablo 15'te gösterilen değerlere göre örgütsel bağlam unsurlarından Birey/Örgüt Amaç Uyumunun Proje Başarısı üzerinde direkt bir etkisi olduğu gözükse de birebir ilişkileri gösteren ve Tablo 14'te sunulan korelasyon analizinde Örgütsel Disiplin ve Güven ve Örgütsel Destek ile Proje Başarısı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkilerin varlığı; bu iki değişkenin Proje Başarısını Birey/Örgüt Amaç Uyumu değişkeni üzerinden etkiliyor olabilme ihtimalini göstermektedir. İkinci regresyon analizinden elde edilen Tablo 16'da gösterilen değerlere göre de örgütsel bağlam unsurlarından Birey/Örgüt Amaç Uyumu ve Örgütsel Desteğin Proje Hızı üzerinde direkt bir etkisi olduğu gözükse de birebir ilişkileri gösteren ve Tablo 14'te sunulan korelasyon analizi incelendiğinde Örgütsel Disiplin ve Güven ile Proje Hızı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkilerin varlığı; bu değişkenin Proje Hızını Birey/Örgüt Amaç Uyumu ve Örgütsel Destek değişkenleri üzerinden etkiliyor olabilme ihtimalini göstermektedir.

4.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, hem araştırmacılar hem de proje yöneticileri için örgütsel bağlam unsurları olarak sıraladığımız destek, güven, disiplin ve birey/örgüt amaç uyumunun, proje çıktıları olarak proje hızı ve başarısı arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunularak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Özellikle de bu çalışma Ar-Ge takımlarında örgütsel ortamın proje çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle orijinal bir nitelik taşımaktadır. Bulgularımız, örgütsel bağlam unsurlarının proje başarısı ve hızıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermektedir.

Değişkenler arası ortalamalar dikkate alındığında; en düşük ortalamaya sahip olan örgütsel destek değişkeni bu iki firmada çalışanların hissettikleri örgütsel destek konusunda kararsız olduklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel destek unsurunun proje başarsına direkt etkisi olmamasına karşın proje hızına bu yönde bir etkisi sağlaması ise örgütsel desteği arkasına alan proje takımlarının sonuca daha çabuk ulaştığını göstermektedir. Örgütsel desteğin proje başarısına ise aralarındaki güçlü korelasyon ilişkisi dikkate alındığında diğer değişkenler üzerinden etki ettiği düşünülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında disiplin ve güven ortamının en yüksek ortalamaya sahip olmasına karşın iki bağımlı değişken üzerinde de direkt etkisinin olmaması bu iki değişkenin olmazsa olmaz değikenler olduğu ancak proje çıktıları üzerinde tek başlarına yeterli olamayacakları şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca bu iki değişkenin analiz sürecinde birleşerek yeni bir değişken oluşturmaları içinde bulunduğumuz çalışma kültüründeki farklılıklardan dolayı meydana gelebileceği üzerinde durulmaktadır.

Diğer yandan araştırma bulgularına göre çıkarabileceğimiz en önemli sonuç olarak birey/örgüt amaç uyumunun işletmelerdeki başarı ve hız değişkenleri üzerinde doğrudan etkili olduğudur. Yöneticiler, örgütlerinin iç ve dış çevrelerinde yer alan çok sayıdaki dinamik etkenlerden en uygun biçimde yararlanarak, örgütlerini amaçlarına ulaştırmak durumundadır. Bir örgüt içinde yer alan sosyo-psikolojik dinamiklerden biri de örgüt üyelerinin algıladıkları kişi-örgüt uyumu olgusudur. Davranışsal ve tutumsal sonuçları bakımından uyum düzeyinin yüksek olmasının; çalışanların örgütlerine daha az yabancılaşması, örgüt içinde bireylerin daha az kimlik problemleri

yaşaması, çaresizlik ve zavallılık duygusundan kurtulmaları, edilgen olmak yerine çevrelerine ve örgütsel amaçlara daha duyarlı olmaları, örgütsel amaçlara katkı yapmakta istekli olmaları vb. etkilere sahip olabilir. Bu bakımdan, örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir rolü olan çalışan performansı ve başarı olgusunun kişi-örgüt uyumuyla ilişkili olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma bulgularına dayanılarak proje yöneticileri, takım liderleri ve bilgi yoğun takımlarda performansı arttırmak için çalışma yapan uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Organizasyon içinde baskın örgütsel amaçlar sağlanması, ortak bir kimlik geliştirilmesi ve beraber paylaşılan ortak amaçların oluşturulması organizasyondaki bireylerin kişisel olarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sağladıkları desteği arttıracaktır. Bundan dolayı şirketlerin iş görenlerini devamlı olarak örgüt/birey amaç uyumunu sağlayacak şekilde motive etmeleri gerekmektedir.

Özellikle yöneticiler, örgütsel bağlamın dört unsurunun da proje çıktıları ile pozitif ve anlamlı ilişkisini göz önünde bulundurarak örgüt ortamını bu koşullara uygun şekilde oluşturmalıdır.

Gelecekte bu konuyla ilgilenmeyi düşünen araştırmacılara;

- Araştırmayı farklı sektörlerde ve farklı sosyo-kültürel çevrede görev yapan Ar-Ge çalışanları üzerinde tekrarlamaları,
- Araştırmayı farklı veri toplama araçları ve gözlem, görüşme ve mülakat gibi yöntemler kullanılarak gerçekleştirmeleri,
- Benzer bir araştırmayı örgüt kültürünün boyutları ve takım yenilikçiliği gibi değişkenler ile gerçekleştirmeleri önerilir.

KAYNAKÇA

Acar, N. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM, Ankara.

Aldemir, Doç.Dr. Ceyhan (1985), "Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım", Bilgehan Basımevi, İzmir.

Allen, D., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process". *Journal of Management,* 29: 99-118

Altın, O. ve Kaya, A.A. (2009), "Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişkinin Analizi" Ege Akademik Bakıs, 9(1),ss.251-259.

Atay, O. (2002). "Takım Oluşturma ve Takımların Başarı Değerlendirilmesi". Standard Dergisi, 40, 482.

Başaran, İ.E. (1982), "Örgütsel Davranış", Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara.

Beach, Dale (1975), "Personel The Management of People at Work", Collier Macmillian International Editions, Third Edition.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). "A typology of virtual teams: Implications for effective leadership". Group & Organization Management, 27, 1-62.

Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2013). "Organizasyonları yeniden yapılandırmak". (Çev: Ahmet Aypay- Abdurrahman Tanrıöğen). Ankara: Seçkin.

Bolton, R. ve Bolton., D. G. (1997). "İş hayatında insan üslupları". İstanbul: Exim.

Boss, R. W. 1978. *Trust* And Managerial Problem Solving Revisited. Group And *Organizational* Studies 3:330-41.

Bozkurt, T. (1996), "İşletme Kültürü", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ve Türk Psikologlar Derneği.

Branabe, C.LA. (1991), "Gestion des Ressources Hummarines", Education Canada Fall/Automne.

Brem, C. (1995). “Are we on the same team here? Essential communication skills to make groups work”. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin.

Callahan & Fleenor, C.P. (1988), “Managing Human Relations”, Columbus Merriz Company.

Cameron S. Kim & Robert E. Quin (1999), “Diagnosing and Changing Organizational Culture Addison Wesley Pub. Company”, USA.

Cameron, Kim (2004), “The Handbook of Organizational Development: A Process For Changing Organizational Culture”, Michigan.

Can, Prof.Dr. Halil (2005), “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993), Shared mental models in expert team decision making. In N.J. Castellan, Jr. (Ed.), Individual and group decision making: Current ıssues (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Chandler, Alfred D. (1990), “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, The MIT press, Massachusetts.

Clark, N. (1994), “Team building: A practical guide for trainers”, Toronto, Canada: McGraw-Hill Ryerson.

Cohen, S., & Bailey, D. (1997), “What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite”, Journal of Management, 23, 239-290.

Coyle-Shapiro, J.A-M. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psycholog*, 90(4). 774‑781.

Daft, L. R. (1997), “Management” (4th ed.) Fort Worth: Dryden Press.

Daft, Richard L. (2001), “Organization Theory and Design, South Western- Thomson Learning”, Ohio.

Diffie-Couch, P. Building A Feeling Of Trust In The Company In Supervisory Trust, 29, 1984, 26-31.

Dinçmen M. (2003), "İsletmelerde Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri", Mercek Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 29, Ocak sayısı.

Doğan, M. (1994), "Büyük Türkçe Sözlük" (10. bs.), İstanbul: Ülke Yayınları.

Doyle P. (2004), "Deger Temelli Pazarlama", Sirketinizi Büyütmek ve Hissedar Degeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri, MediaCat Yay., ikinci basım, İstanbul.

Drazin, Robert ve Van De Ven, Andrew H. (1985), "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", Administrative Science Quarterly 30, ss.514-539.

Dyer, J. L. (1984), "Team research and training: A state of the art review", Human Factors Review, 285-323.

Efil, İ. (1995), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Efil, İ. (2002), "İşletmelerde ekip yönetimi ve uygulama örnekleri", İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology, 7:*500‑507.

Eren, E. (1993), "Yönetim ve Organizasyon", Beta, İstanbul.

Ergun, Derya ve Emrah Koparan (2006), "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 8: 1-29.

Eroğlu, U. (2003), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce" www.isguc.org/

Fettahlıgil, M. (2003), "Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci", www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takımlar.

Gallerman, W. (1973), "The Uses of Psychology in Management", New York: Coller, s. 74-76.

Garland, D., Ataman, G., Cook, P. (1997), "Implementing Self Managed Work Teams: a Case Study of a Food Manufacturing Organization", Int. Workshop Teamworking.

Geylan, R. (1992), "Personel Yönetimi", Met Basım Yayın, Eskişehir.

Gilmer, B. (1971), "Industrial and Organizatioanl Psychology", New York McGraw-Hill, s. 28.

Gordon, J.R.(1993), "Organizational Behavior", Allyn and Becon.

Hackman, R. J. (1990), "Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork", San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, C., & Beyerlein, M. (2000), "Support systems for teams: A taxonomy. In advances in interdisciplinary studies of work teams", Product Development Teams, 5, 89-132.

Hall, Richard H. ve Tolbert, Pamela S. (2005), "Organizations: Structures, Processes, and Outcomes", Prentice Hill, New Jersey.

Hatch, Mary Jo (1997), "Organization Theory", Oxford, New York.

Hauschild S., Licht T., ve Stein W. (2001), "Creating a Knowledge Culture", The McKinsey Quarterly, 1, 74-81, McKinsey & Company Press.

Hodge, B.J., Anthony, William P., Gales, Lawrance M. (1996), "Organization Theory: A Strategic Approach", Prentice-Hall, New Jersey.

Hoy W.K. & Miskel C.G. (1991), "Educational Administiantion", Megraw Hill İnc.

Hurst, D. K. 1984. Of Boxes, Bubbles, And Effective Management. Harvard Business Review 62:78-88.

Jones, Gareth R. (2001), "Organizational Theory", Prentice-Hall, New Jersey.

Kanovsky, M., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*, 656-669.

Katzenbach, J., & Smith, D. (1993), "The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization", New York: McKinsey & Company.

Katzenback, J. R. ve Smith, D. K. (1998), "Takımların bilgeliği", İstanbul: Epsilon.

Keçecioğlu, T. (2000), "Takım oluşturmak", İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Kelley, Richard ve D. Whatley (1990), "Personel Management in Action Skill Building Expriences", Second Editions.

Koçel, Prof.Dr. Tamer (2003), "İşletme Yöneticiliği", Beta, İstanbul.

Kreps, G.F. (1986), "Organizational Communication", Newyork Longman İnc.

Kristof, Amy L., "Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", Personnel Psychology, Vol.49, 1996, s.1-49.

Kutanis, R. Ö. (2002), "Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.235.

Kutanis, R.Ö. (2002), "Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar", Modern Yönetim Yaklaşımları Beta Yayınları, İstanbul.

Lang J. C. (2001), "Managerial Concerns in Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, 5, 1, 43-57, MCB University Press.

Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention To Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79:101‑120.

Margerison, C. J. (2001), "Team management, team competence", Team Performance Management: An International Journal, 7, 117–122.

Mıhçıoğlu, C. (1972), "Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin", Ankara, s. 9.

Mintzberg, H. (1979), "The Structuring of Organizations, Prentice-Hall", Englewood Cliffs.

Mohrman, S. A., Cohen, S., & Mohrman, A. M. (1995), "Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work", San Francisco: Jossey-Bass.

Mutlu E. C. (1999); Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 4

NPD Solutions (2005), "New Product Development Body of Knowledge", http://www.npd-solutions.com/bok.html.

Ouchi, W. (1989), "Teaori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?", Çev.Takut GÜNERİ, Kesim Ajans-İlgi yayıncılık Ltd.Şti. İstanbul.

Pojasek, Robert (2013), "Organizations and their Contexts: Where Risk Management .quickmba.com/strategy/pest".

Rachana, R. (2009), "Effectiveness of Team-Building and Teamwork in Real and Virtual Worlds", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Clemson, SC: Clemson Univerity.

Ranade, R. (2009), "Effectiveness of Team-Building and Teamwork in Real and Virtual Worlds", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Clemson, SC: Clemson University.

Robbins, S.P., Coulter, M. (2002), "Management", U.S.A., Prentice Hall, s.410.

Robbins, Stephen P. (1990), "Organizational Theory", Prentice-Hall, New Jersey.

Salas, E., Dickinson, T., Converse, S., & Tannenbaum, S. (1992), "Toward an understanding of team performance and training", In R.W. Swezey, & E. Salas (Eds.), "Teams: Their training and performance", New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Saul W. Gellerman (1975), "The Uses of Psychology in Management", New York, s. 74-46.

Schein, H.Edgar (1976), "Örgütsel Psikoloji", Eskişehir İ.T.İ.A.Yay., No:167,Eskişehir.

Shonk, J. H. (1992), "Team-based organizations: Developing a successful team environment", Homewood, IL: Business One Irwin.

Steinhoff & Owens, Towards R.G. (1989), "A theory of Organizational Culture", Journal of Educational Administration, Vol 27, No: 3.

Straub, J. T. (2002), "Ekip Kurma ve Yönetme", (Çev.: Savaş Şenel). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990), "Work teams: Applications and effectiveness", American Psychologist, 45 (2), 120-133.

Şişman, M. (2002), "Örgütler ve Kültürler", Ankara, Pegema Yayın.

TANYERİ Mustafa, FIRAT Aytekin (2005); "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, s. 12

Tagiuri, R. ve George, H. (1968), "Organizational Climate: Explorations of a Concept, Boston: Division of Research", Harvard Business School, s. 20-22.

Tek Ö. B. (1999), "Pazarlama _lkeleri, Global Yönetimsel Yaklasım Türkiye Uygulamaları", 8.Baskı, Beta yay., İstanbul.

Tranfield, D., Smith S., Foster, Morris, Wilson, Sarah, Parry I. (2003), "Strategies For Managing The Teamworking Agenda: Developing A Methodology For Team-Based Organisation", www.elsevier.com/locate/dsw.

Unutkan, G.A.(1995), "İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü", İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Wickesberg, Albert, K. (1966), "Management Organization, Appletoncentury-Crofts", New York.

Yenersoy, G. (1997), "Toplam Kalite Yönetimi", Rota, İstanbul.

Yeniçeri, Ö. (1993), "İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış", Tutibay, Ankara.

Yeniçeri, Ö. (2002), "Örgütsel Değişmenin Yönetimi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yılmaz, H. (1999), "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", Standard Dergisi, 38, 450.

Zand, D. F. 1972. *Trust* And Managerial Problem Solving. Administrative Science Quarterly 17:229-39.

Zerenler, M. Türker, N. ve Sahin, E. (2007), "Küresel Teknoloji, Arastırma-Gelistirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", Selçuk Üniversitesi SBED, sayı 17, ss.653-668.

EKLER

EK-1

AR-GE TAKIMLARINDA, ÖRGÜT ORTAMININ PROJE BAŞARISI VE PROJE HIZI ÜZERİNE ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE İLİŞKİN ANKET

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan "Ar-Ge takımlarında; örgüt ortamının, proje başarısı ve proje hızı üzerine etkileri" isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; örgüt ortamının takımların performansları ve bunun sonucu olarak gerçekleştirilen projelerin başarıları ve hızları ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

BÖLÜM-I

Kişisel bilgileriniz ve proje bilgileriyle ilgili uygun seçenekleri işaretleyiniz.

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı(isteğe bağlı)	:
İşletmede Çalışan Sayısı	: ( ) 500'den az ( ) 501-1000 ( ) 1001-2500 ( ) 2500'den fazla
İşletmenin Yaşı	: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıl ve üzeri
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Unvanız / Statünüz	: ( ) Üst düzey yönetici ( ) Orta düzey yönetici ( ) Alt düzey yönetici ( ) Beyaz yakalı çalışan ( ) Mavi yakalı çalışan
Yaşınız	: ( ) 25 yaş ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46 yaş ve üstü
Eğitim Durumunuz	: ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
Toplam Çalışma Süresiniz	: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl

	( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri
Bu İş Yerinde Çalışma Süresiniz	: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri

Proje Bilgileri:

Lütfen bitmiş olan bir projeyi kısaca tanımlayınız :

- Takımın Büyüklüğü(Proje takımı yaklaşık olarak kaç kişiden oluşmak ta/idi): (lütfen sayıyı giriniz) _____
- Proje Süresi : ( ) 3 aydan az ( ) 4-6ay ( ) 7-9 ay ( ) 10-18ay ( ) 18 aydan fazla
- Projenin Alanı: ( ) Mühendislik(ar-ge- opr.-plan/yat.) ( ) Ticari(satış,pazl.,müş.ilş.) ( ) İmalat ( ) İK
- Proje esnasında firmadaki unvanınız neydi? (lütfen birini seçiniz)

( ) Başkan/Sahip ( ) Genel Müdür ( ) Ürün/Proje Müdürü

( ) Bölüm Müdürü ( ) Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ( ) Mühendis veya Teknisyen

( ) Diğer:

BÖLÜM-II

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

	Takımınızın son üç yıl içinde ortaya koyduğu yeni Ürün veya Hizmetlerde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlike Katılıyorum	
1	Beklenti seviyesi karşılandı veya aşıldı.						**PROJE BAŞARISI**
2	İlk yıl üretilmesi ve ticarileştirilmesi beklenen ürün veya hizmet sayısı karşılandı ve aşıldı.						
3	Toplam satış beklentileri karşılandı veya aşıldı.						
4	Kar beklentileri karşılandı veya aşıldı.						

5	Yatırımlardan getiri beklentileri karşılandı veya aşıldı.						
6	Üst düzey yönetimin beklentileri karşılandı veya aşıldı.						
7	Pazar payı beklentileri karşılandı veya aşıldı.						
8	Müşteri beklentilerini karşılandı veya aşıldı.						
9	Bir ürün veya hizmet ,benzer bir ürün veya hizmet için diğer takımlardan daha hızlı olarak geliştirilir ve pazara sunulur.						**PROJE HIZI**
10	Bir ürün veya hizmet, sektör için normal ve alışılmış kabul edilen süreden daha kısa bir sürede tamamlanır.						
11	Bir ürün veya hizmet ilk projedeki asıl programın daha ilerisinde pazara sunulur.						
12	Ürün veya hizmetlerin ticarileştirilmesinde yakaladığımız standartlardan dolayı üst yönetim memnundur.						

BÖLÜM-III

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

	İçinde bulunduğunuz organizasyonda	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlike Katılıyorum	
1	Çalışanlar, firmanın açık ve açık olarak ifade edilmemiş beklentilerini karşılamak için çaba göstermektedir.						**DİSİPLİN**
2	Beklenen performans ve davranışlara ilişkin standartlar açık olarak belirlenmektedir.						

3	Hem yönetim ve çalışanlar arasında, hem de çalışanlar arasında aktif iletişimi sağlamak üzere açık iletişim kanalları kullanılmaktadır.						
4	Geribildirim hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir.						
5	Firma içi yaptırım ve uygulamalarda tutarlı bir yönetim sergilenmektedir.						
6	Çalışanlar, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için oldukça fazla çaba göstermektedir.						**ÖRGÜT/BİREY AMAÇ UYUMU**
7	Firmanın geleceği ile ilgili amaçlar tüm çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır.						
8	Çalışanlar, firmaya yönelik bağlılık ve aidiyet duygusu hissetmektedir.						
9	Çalışanlar, firmanın genel amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireysel katkı sunmaktadırlar.						
10	Çalışanlar arasında bağlı ve takım ruhunun sağlandığı örgütsel bir yapı mevcuttur.						**GÜVEN**
11	Karar verme süreçlerinde eşitlik ve adalet sağlanmaktadır.						
12	Çalışanlar, kendilerini etkileyen karar ve faaliyetlerde söz sahibidirler.						
13	Mevcut güven ortamına katkı sağlayabilecek yetkinlikte kişilere ayrıca yer verilmektedir.						
14	Çalışanlar arası karşılıklı yardım ve destek teşvik edilmektedir.						**DESTEK**
15	Firma kaynaklarına erişim ve kullanımda çalışanlara büyük kolaylıklar sağlanmaktadır.						

16	Alt kademe çalışanların dahi yeri geldiğinde inisiyatif kullanmalarına imkan veren bir ortam mevcuttur.						
17	Orta düzey yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanlara rehberlik etmektedir.						

ÖZGEÇMİŞ

Olgu ARABACI

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri/Tarihi	:	Osmangazi / 31.05.1990
Medeni Hali	:	Bekar

EĞİTİM

Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans	2013-2017
Kocaeli Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Müh. Lisans	2008-2012
Şükrü Şankaya Anadolu Lisesi	2004-2008

YABANCI DİL

B1 İngilizce (YDS: 53,5)

TECRÜBE

Network Mühendisi – Ford OTOSAN 2012-

ARAŞTIRMA ALANLARI

Ar-Ge Takımları

Örgüt Ortamı

Örgütsel Bağlam Unsurları

Proje Çıktıları