



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of International Social Research  
Cilt: 10 Sayı: 52 Volume: 10 Issue: 52  
Ekim 2017 October 2017  
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581  
Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1972>

## YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA ÖRGÜTSEL ORTAMIN PROJE BAŞARISI VE PROJE HIZI ÜZERİNE ETKİLERİ

### THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CONTEXT IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS ON PROJECT PERFORMANCE

Azize ŞAHİN\*  
Olgu ARABACI\*\*

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, örgüt bağlamının içeriğini ve bunu oluşturan unsurları açıklamak ve bu unsurların yeni ürün geliştirme takımlarında proje çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; yeni ürün geliştirme 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 olabile 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 olabile ihtimalini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Ürün Geliştirme 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 new product development teams. In this scope; the impact of organizational climate on project success and project speed in product development 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. The collected data were analyzed. 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 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.

**Keywords:** Product Development Teams, Organizational Context, Organizational Context Elements, Project Outcomes, Team Work.

#### 1.Giriş

Günümüz teknolojilerinin sürekli olarak gelişimi, müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarının 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 izleyen yeni ürünler 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 (Mutlu, 1999).

Yeni ürün geliştirme açılımından, yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılması, süreç ve hizmetlerin oluşturulması, yazılım üretimi gibi konularda; geliştirmenin karşılığı olarak da var olan bilgilerle yeni

\* Yrd. Doç. Dr. Azize ŞAHİN, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ticaret Hukuku Bölümü Öğretim Üyesi.

\*\* Olgu ARBACI, Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F.



malzeme, ürün ve araçlar üretilmesi daha önce oluşturulmuş süreç ve hizmetlerin geliştirilmesi amacı ile yapılan düzenli ve organize çalışmalar olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin var olan problemlerine çözüm bulmalarının yanında yeni ürün ve üretim yöntemleri bulmak ve bunun sonucunda ortaya çıkan büyüme ihtiyacı düşünülürse yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin önemi daha belirginleşmektedir (Zerenler vd., 2007:657). Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin, temel 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 işletmelerin yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin, 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 örgüt kültürünü, iklimini ve yapısını içermektedir (Pojasek, 2013). Örgütsel bağlamın içeriğini oluşturan kültür, iklim ve yapı içerisinde ortaya çıkan bağlam unsurları ise; disiplin, destek, güven ve birey-örgüt amaç uyumudur.

Bu çalışmada yeni ürün geliştirme 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, Yeni ürün geliştirme süreci ve takımlarına ilişkin; ikinci bölümde ise örgüt bağlamı ve yapısal unsurlarına ilişkin bilgiler aktarılmaktadır.

## **2.TEORİK ALTYAPI**

### **2.1. Yeni Ürün Geliştirme Takımları**

#### **2.1.1. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı**

Kimilerine göre yeni ürün geliştirme yeni bir ürün üretmekken, kimilerine göre salt bilimsel çalışmalar yapmaktır. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)'in tanımlamasına göre yeni ürün geliştirme; sistematik bir temele dayalı olarak, insanlık, toplumsal ve kültürel bilgi birikimini arttıran yaratıcı etkinliklerin yürütülmesi ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımıdır. OECD, Yeni ürün geliştirme'nin diğer faaliyetlerden ayırt edilmesinde şu tanımlı getirmektedir: yeni ürün geliştirme faaliyetleri bilimsel veya teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarla ilgili faaliyetlerdir. Bazı yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde amaç yeni bir ürün geliştirmek veya geliştirilmesine bilimsel altyapı sağlamaktır. Yeni ürün geliştirme, 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. Yeni ürün geliştirme, adından da tam olarak anlaşıldığı gibi önce bir araştırma, henüz bulunmamış 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; araştırma, geliştirme ve mühendislik çalışmalarını kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin araştırma aşaması; 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. Yeni ürün geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen ürünün rafine edilerek (arılaştırılarak), ürünün kullanılış ve fiyat yönünden alıcılar tarafından cazip hale getirilmesi ise "mühendislik" çalışmaları olarak tanımlanır.

#### **2.1.2. Yeni ürün geliştirme Takımları**

Yeni ürün geliştirme takımları, belirli bir görevi yerine getirmek için kurulup, işlem sona erdiğinde dağılan yapıda eğilim gösterirler. Çevrenin değişim hızıyla örgütlerin yaşam sürelerinin ters orantılı olduğunu söyleyen Alvin Toffler gibi. Bu söyleme birçok iş alanında rastlamak mümkündür. Karakterize 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 enerjisi yaratıcılığı 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 yeni ürün geliştirme çalışmalarının çoğunun iş birliğiyle ortaklaşa çalışmalarla elde edilmektedir. Yeni ürün geliştirme 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 yeni ürün geliştirme takımlarının başarıya ulaşmalarındaki en önemli sebeplerden biri, bireysel zekanın takımın ortaklaşa oluşturduğu bilginin gerisinde kaldığı ve bu bilginin takımın hedeflerini gerçekleştirme için kolektif bir varlık olduğudur. Yeni ürün geliştirme takımlarının başarısını anlamak içinse buradaki bilginin yaşam döngüsüne ait prosedürleri ve süreçleri anlayabilmek ve açıklayabilmek gerekir. Öğrenme sürecinin ve proje çıktılarını üzerindeki etkilerinin ciddi anlamda anlaşılması Yeni ürün geliştirme takımlarında öğrenme olayının gereklerindedir. 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 Yeni ürün geliştirme takımları organizasyonlardaki bireyleri ve bu bireylerin karşılıklı davranışlarını, bilgilerini, etkileşimlerini ve işlevsel kültürlerini içine alan bir takım çalışmasıdır.

Bu bölümde yeni ürün geliştirme 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.

## 2.2. Örgütsel Bağlam

### 2.2.1. Örgütsel Bağlam Kavramı

Bir kuruluşun bağlamı, "çalışma ortamını" içerir. Bağlam, hem kuruluş içinde hem de kuruluşun dışında belirlenmelidir. 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 kurumun iç bağlamı, organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaya çalıştığı iç ortamdır. Örgütsel bağlamın içeriği bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdakileri içerebilir (Pojasek, 2013): örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt yapısı şeklindedir.

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 kültürü; bir topluluk tarafından paylaşılan norm, inanç, değer, semboller ve algılardır diyebiliriz. Sosyal yapıstırıcı 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 bulunan 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 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 iklimi; "Bazı örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler" (Mihçioğlu, 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. Gilmer, örgüt ikliminin, reelde tepki gösterilen şey olduğunu, iklimin yalnız bireylerin davranışlarını değil, örgütlerin öteki örgütlerle nasıl etkileştiklerini de gösterdiğini söylemektedir.

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).

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 oluşturulabilir (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.Örgütsel Bağlam Kapsamında Yapısal Unsurlar**

### **2.2.2.1.Disiplin**

Çoğu kimse açısından cezalandırma olarak tanımlanan disiplin aslında bir düzenlilik tanımıdır. Bu kavram içerisinde cezayı da barındırmasının yanında sadece onunla sınırlı olduğu söylenemez. Disiplin olgusu, 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 birbirinden ayıran en temel fark ise disipline edilenle disipline edenin ayrı kişiler olmasıdır (Geylan, 1992: 133). Örgütsel disiplin kavramı incelendiğinde karşımıza üç esas 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 kontekste disiplin ögesi, tepeden inen ve uyulması mecburi olan kurallar olarak görülmesinin yerine iş görenlerin motivasyonlarını artırıcı etki yaparak performanslarını üst seviyeye çıkaracak şekilde içselleştirilmeleri gerekmektedir. Gerçekten de 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 artırılmasında, 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, Yeni ürün geliştirme takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

#### 2.2.2.2.Destek

#### 2.2.2.3.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 hasır. Nooderhaven (1992), örgütsel güveni örgütün kişiliğine ve kimliğine karşı bulunan güveni belirtir. Küçük örgütlerde, örgütün kültüründen, örgütün başındaki bireyin kişiliğinden, veya merkezileşen yapıdan etkilenmektedir. 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, örgüte 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 öğelere dayandırmaktadır (Mishra, 1996):

- Çok düzeyli: Çalışma ortamındaki takım, bireyler, örgüt ve örgüt içindeki uyumlar 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 erişilebilmektedir. Tarafların aralarında bulunan güven, geçmiş ve geleceği birbirine bağlayan bir köprü olarak düşünülmektedir. Luhman (1979)'a göre, güven duygusu hissettirmek geleceği sezebilmekle eş görülmektedir.

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 güvendedeki 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 yönetilebilecek 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 kaynaklarına 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 buldukları örgütleri ile ilişki içindedir (Diffie- Couch, 1984, Savery ve Waters, 1989; Sinetar 1988). Grup bütününe 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 bağlılığında (Blake ve Mouton,1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994), örgütün misyonunun esaslı bir şekilde iletilmesinde (Fairhurst ve diğerleri, 1997) ve işbirliği geliştirilmesinde (La Porta ve diğerleri, 1997) aralarında çok yakın bir ilişki barındırdığını meydana çıkarmıştır. Ayrıca güven, yeniliğe açık olabilmek adına çalışanları güçlü hale etirmenin gerektiği ve çalışanlara görevlerini tehlikeye sokmadan hata yapabilme şansı tanıyan toplam kalite yönetimi adına oldukça önemli bir öğedir (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 performans (Porter ve Lilly, 1996) ve problemlerin çözümünde daha etkili olmaya sebep olur. Güven oluşumuyla paralel olarak bireylerin iş tatminleri de artmış olur (Butler ve diğerleri, 1999). Bunun sonucunda da bireylerin işlerini bırakma istekleri aza indirgenmiş olur (Costigan 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 yararadır (Van Den Boss, 1998). Bazı çalışmalarda görülmüştür ki (Condrey, 1995; Folger ve Konovsky, 1989; Costigan ve diğerleri (1998); insan kaynakları sistematiklerinde ve maaş yapılandırılmalarının 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 önem 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 kırılan bir



seydir, 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 bilinmezlik 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 tabanlı güven ise kişiler arasındaki kaygılar ve paylaşılan bilgilerden 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 olmaktadır.

Değişim ve güven kavramları ise karşılıklı bir ilişkiye sahiptir. Bunun nedeni güvenin olumlu değişim için gereklilik halindedir. 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 itmştir. Oluşan yeni örgüt biçimleri, onları başkalaşıma karşı daha uyum sağlar ve daha hassas bir durum haline ve girişimcilik bazlı aksiyonları daha kolay biçime getirmiştir. Ayrıca örgüt çerçevesinde fonksiyonlar ve departmanlar arasında problem çözme ve iletişim sağlamayı çoğaltmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996). Örgüt içerisindeki güvenin önemine 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 çalışmada 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 güdülemeye karşı eşdeğer bir sistem şeklinde irdelenmiştir. Ayrıca örgütsel iktisat yaklaşımlarında (işlem maliyeti vb.) bahsedilen faydacı birey münakaşalarına yönetsel 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, Bradach 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 görünüyorsa 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 değerlendirme, 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 davranışlarına 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 ilgili 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 bir 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, Korsgaard, Brodt ve Whitener (1998), bireylere değer gösteren vasıflara sahip örgütlerde davranıl ve tutumların güvenli olduğunu söylemiştir. Güveni şekillendiren öğeler; ilgi göstermek, açık bir iletişim ortamına sahip olmak ve denetimi paylaşmaktır. Mishra ve Morrisey (1990) ise karar sürecine katılmasının, açık bir iletişim ortamına sahip 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 yönetime 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 otoriteye güven ile olur (Shamir ve Lapidot, 2003). Creed ve Miles (1996), iki siyasetlerinin dizaynının ve prosedürlerinin de güven idrağına tesir ettiğini belirtmiştir.

Performans değerlendirme, faal denetim, ödüllendirme vb. gibi iki 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, gerçeklemleriyle ve uygulamalarıyla güven duygusunu yok edebilir ya da oluşturabilirler. Örgütün işgörenleri arasındaki güven duygusunu çoğaltmak amacıyla, karar süreçlerinde yürüten işlemlerin, işgörelere sunulan ödülleri adil bir şekilde verilme 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 inanılabilirliği ve güvenilirliği 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 öğelerden biri güvendir. Ortamda güven olmaz ise süregelen bir şüphe bulunması muhtemeldir. Bunun sonucunda ise kişiler arasında çekimlere 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. İşgörelerin, 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 değişiklikler 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 davranışdır. Yani güven bağının başlangıcını sağlamak üstlerin sorumluluğudur (Whitener vd.,1998). Yönetimi hissedilen güven duygusunu, Werner, Brodt, Whitener ve Korsgaard (1998), üstlerin davranışları ile bağdaştırmışlardır. Yöneticilerin kişisel özelliklerinin de örgüt içerisindeki güven ortamının oluşumunda önemli olduğu bilinmelidir. Üç kişise unsur, Werner , Brodt, Whitener ve Korsgaard(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 destek 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, Yeni ürün geliştirme takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde



pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

#### 2.2.2.4. Birey/Örgüt Amaç Uyumu

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 sayıda 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 yaşamaması, 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 d 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 dağıtım 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 tatmininin 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 doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe yabancılaşması, iş stresi ve işten ayrılma niyeti vb. gibi) olumlu katkıların 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 davranışları 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 getirmektedir. Üçüncü ve sonuncusu ise bireylere kendilerini gerçekleştirme konusundaki emeklerinin aslında düşüncüklerinden çok daha fazla olumlu neticeler doğurabileceği yönünde bir örgüt inancı yaratabilmektedir (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 oluştuğu 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 gerçekleştiren işlerde sabit bir vizyon takip etmektense, tüm yıl boyunca örgütünü 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 gerçekleşmektedirler. İdarecilerin üstüne düşmesi gereken bir başka konu da bireylerin fark yaratmak adına gösterdiği çaba ve emekleri için geniş örgütlerin yeterince olanak tanınamalarıdır. Şirketlerin çalışanlara bireysel amaçlarından çok örgüt amaçlarını benimseterek çalışma arzularının artmasını sağlayabilmek adına, yalnızca bireysel işlerinde başarılı olma düşüncesinin geri planda kalmasını sağlamaları ve bireysel başarılarının tüm örgüte yayılabileceği biçimde geliştirmeye imkan verilmelidir.

ABB firmasında, şirketle alakalı kararlar gerçekleştirilirken, kişisel çaba ve emeklerin kolektif biçimde yönetim eşliğinde gerçekleştirilecek gibi tasarlanmıştır. Bunların yanısıra, ABB firmasının üst yönetimi, yurtdışı ve yurtiçinde görevli olan firma yöneticilerini de firmaya çağırarak diğer ulusal ve yerel birimlerin 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 gerçekleştirilmesi umulmaktadır. Kutsal politika kitabındaki benzer bir bağlılık, çalışanların "saygı, adalet ve şeffaflık" öğelerine dayalı işi bırakma ya da işe devam etme ile ilişkilendirilerek 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 gerçekleştirilmesi 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, Yeni ürün geliştirme takımlarında a)proje başarısı, b)proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

### 2.2.3.Örgütsel Bağlam Kapsamında Yapısal Unsurlar ve Yeni ürün geliştirme 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 gereken 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 gerçekleştirebilecekleri bir platform oluşturulabilirse herkesin yapılan işe gönüllü katkı vermeleri ve pozitif bir disiplin mantalitesiyle çalışmalarını gerçekleştirebilir.

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 Yeni ürün geliştirme 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 Yeni ürün geliştirme takımlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

## 3.ARAŞTIRMA

Bu bölümde Yeni ürün geliştirme 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 Yeni ürün geliştirme personeli için örgütsel ortam ile proje çıktıları arasında bir bağlantının varlığını incelemektir. Araştırmanın yürütüldüğü iki firma; otomotiv sektörünün önde gelen firmalarından olup Yeni ürün geliştirme 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, Yeni ürün geliştirme 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.

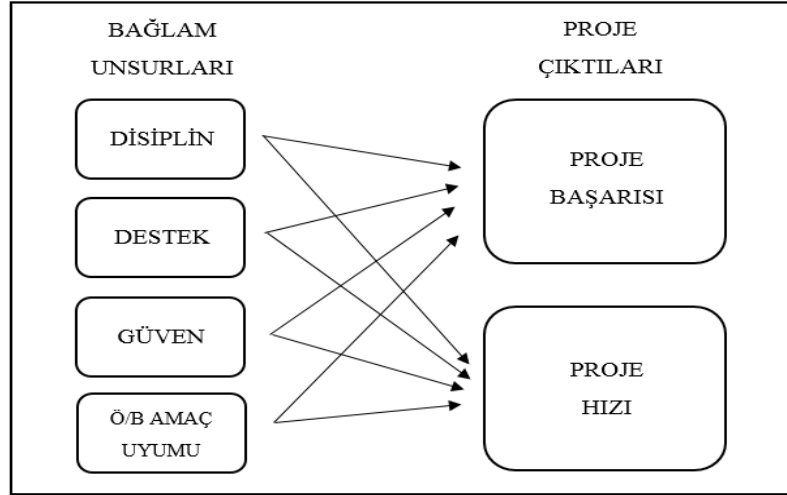
H1: Örgütsel disiplin ve güven, Yeni ürün geliştirme takımlarında a) proje başarısı, b) proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Örgütsel destek, yeni ürün geliştirme takımlarında a) proje başarısı, b) proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

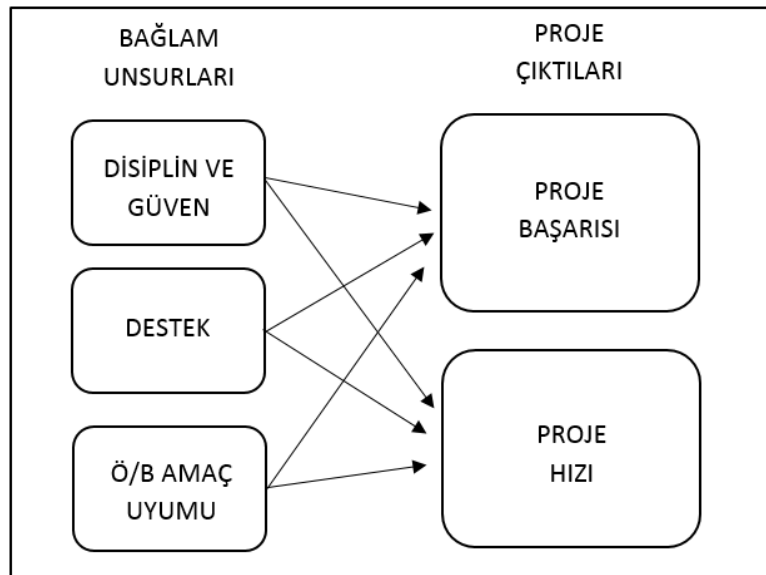
H3: Örgüt/Birey amaç uyumu, Yeni ürün geliştirme takımlarında a) proje başarısı, b) proje hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

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

Şekil 1: Tasarlanan Araştırma Modeli



Şekil 2: Analiz Sonrası Oluşan Araştırma Modeli



### 3.2.Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini, araştırmanın gerçekleştirildiği Marmara bölgesinde yer alan iki büyük otomotiv firmasının yeni ürün geliştirme biriminde çalışan personel oluşturmaktadır. Firmalardan alınan



bilgiler ışığında söz konusu yeni ürün geliştirme biriminde toplam çalışan sayısı 400'dür. Bahse konu firmalardaki yeni ürün geliştirme 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.

### 3.3.Araştırma Modeli

Otomotiv firmasının yeni ürün geliştirme 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 Proje Başarısı ve Proje Hızıdır.

### 3.4.Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Yapılan araştırmanın misyonuna uygun olarak, Yeni ürün geliştirme 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.

Veri toplama 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 buldukları 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.Veritoplama ve Örneklem

Araştırmaya katılan çalışanlar, Marmara bölgesinde yer alan iki büyük otomotiv firmasının Yeni ürün geliştirme 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. 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. 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 yaşadadır. 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. 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. 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. 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. 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. 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. Ortalama takım büyüklüğü yaklaşık 11 olarak gözükmektedir.

### 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 ölçümler 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 derecesi olarak kabul edilen 0,05 değerinden küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapılmasına imkan verecek ölçüde bir ilişki vardır. Örneklemeye yeterliliği olarak kabul edilen KMO testi ise değişkenler 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 değişkenlerin birbirlerini tahmin etme oranı da mükemmel 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.

Tablo 1: Örgütsel Bağlam Unsurları (Bağımsız Değişkenler) İçin Faktör Analizi

	Bileşenler		
	1		3
<b>Örgütsel Disiplin ve Güven</b>			
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		
<b>Birey/Örgüt Amaç Uyumu</b>			
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			
<b>Örgütsel destek</b>			
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 gerçekleştirilmesini yönelik olarak çalışanlara rehberlik etmektedir.			,768

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 kusursuzca yakın seviyede olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: Proje Çıktıları (Bağımlı Değişkenler) İçin Faktör Analizi**

	Bileşenler	
	1	2
<b>Proje Başarısı</b>		
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	
<b>Proje Hızı</b>		
Bir ürün veya hizmet ,benzer bir ürün veya hizmet için diğer takımlardan daha hızlı olarak geliştirilir ve pazara sunulur.		,846
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

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





**Tablo 3: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi**

	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(**)	

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 R2, regresyon denkleminin başarısını ölçmekle beraber, denklemin "tahmin gücü"nü de yansıtan bir değerdir. F değeri ise modelin tamamının anlamlılığını göstermektedir.  $\beta$  değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu ifade ederken değerlerin üzerindeki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel 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 4'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 ( $\beta=0,695$ ;  $p<0,01$ ) 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 ( $\beta=-0,082$ ;  $p>0,05$ ) arasındaki ilişki ve Örgütsel Destek ile Proje Başarısı ( $\beta=0,103$ ;  $p>0,05$ ) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Böylece çıkan sonuçlar H3.a'yı desteklerken, H1.a ve H2.a'yı desteklememektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Bağlam Unsurları ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	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 5'teki 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 ( $\beta=0,379$ ;  $p<0,01$ ) arasında ve Örgütsel Destek ile Proje Hızı ( $\beta=0,387$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Fakat, H1.b'de belirtilen Örgütsel



Disiplin ve Güven ile Proje Hızı ( $\beta=0,036$ ;  $p>0,05$ ) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Böylece çıkan sonuçlar H2.b ve H3.b'yi desteklerken, H1.b'yi desteklememektedir.

**Tablo 5: Örgütsel Bağlam Unsurları ile Proje Hızı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Disiplin ve Güven	,036	,791
Birey/Örgüt Amaç Uyumu	,379**	,004
Destek	,387**	,001
Bağımlı Değişkenler: Proje Hızı, R2= 0,404, F= 12,895 **.q< 0, 01, *: q< 0,05		

Yapılan ilk regresyon analizinden elde edilen Tablo 3'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 3'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 olabileme ihtimalini göstermektedir. İkinci regresyon analizinden elde edilen Tablo 5'te 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 3'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 olabileme ihtimalini göstermektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, hem akademisyenler hem de yöneticiler 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 sunulmaktadır literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Özellikle de bu çalışma yeni ürün geliştirme takımlarında örgütsel ortamın proje çıktıları üzerindeki etkilerini incelemesi yönüyle literatüre katkıda bulunmaktadır. 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 başarısına 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.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında disiplin ve güven ortamının en yüksek ortalamaya sahip olmasına karşın iki bağımlı değişken üzerinde de direkt etkisinin olmaması bu iki değişkenin olmazsa olmaz değişkenler 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 çıkarılabileceğimiz 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 yaşamaları, 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.

Bu araştırma her araştırmada olduğu gibi bazı kısıtlara sahiptir. Bunlardan birincisi, bu araştırmanın belirli bir sektörde yapılmasıdır. Ancak bu araştırmanın farklı sektörlerde ve farklı sosyo-kültürel çevrelerde yeni ürün geliştirme çalışanları üzerinde yapılması yararlı olacaktır. İkinci kısıt ise, bu çalışmada örgüt kültürünün boyutları ve takım yenilikçiliği gibi değişkenler kullanılmamıştır, ancak bu araştırma değişkenlerinin bu değişkenlerle birlikte kullanılması önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ACAR, N. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara: MPM.
- ALDERMİR, Ceyhan (1985). "Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım", İzmir: Bilgehan Basımevi.
- 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
- ALTIN, O. ve KAYA, A.A. (2009). "Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişkinin Analizi" *Ege Akademik Bakış*, 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: Ankara Üniversitesi E.B.F.
- 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 Tanrıoğen), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- 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.L.A. (1991). "Gestion des Ressources Humaines", *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, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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 issues* (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*, Massachusetts: The MIT press.
- 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*, Ohio: South Western- Thomson Learning.
- DIFFIE-COUCH, P. (1984). *Building A Feeling of Trust in The Company in Supervisory Trust*, 29, 26-31.
- DİNÇMEN M. (2003). "İşletmelerde 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). "Değer Temelli Pazarlama", *Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Degeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri*, İstanbul: MediaCat Yay.
- DRAZİN, 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.
- EFİL, İ. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- EFİL, 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*, İstanbul: Beta.
- ERGUN, Derya ve Koparan E m r a h (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/](http://www.isguc.org/)
- GALLERMAN, W. (1973). "The Uses of Psychology in Management", *New York: Collier*, 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*, Eskişehir: Met Basım Yayın.
- GILMER, B. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*, New York: McGraw- Hill, s. 28.
- 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*, New Jersey: Prentice Hill.
- HATCH, Mary Jo (1997). *Organization Theory*, New York: Oxford.
- 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, Lawrence M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*, New Jersey: Prentice-Hall.
- HOY W.K. & MISKEL C.G. (1991). *Educational Administration*, McGraw Hill Inc.
- HURST, D. K. (1984). "Of Boxes, Bubbles, And Effective Management", *Harvard Business Review* 62:78-88.
- JONES, Gareth R. (2001). *Organizational Theory*, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- KEÇECİOĞLU, T. (2000). *Takım oluşturmak*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- KOÇEL, Prof.Dr. Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- KREPS, G.F. (1986). *Organizational Communication*, Newyork: Longman Inc.
- KRISTOF, Amy L. (1996). "Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, Vol.49, s.1-49.
- KUTANIS, R. Ö. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım, s.235.
- KUTANIS, R.Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar, Modern Yönetim Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- LANG J. C. (2001). "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 5, 1, 43-57
- 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.
- 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.
- OUCHI, W. (1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- RACHANA, R. (2009). "Effectiveness of Team-Building and Teamwork in Real and Virtual Worlds", Yayınlanmamış 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*, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- SHONK, J. H. (1992). *Team-based organizations: Developing a successful team environment*, Homewood, IL: Business One Irwin.
- STEINHOFF ve 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.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- 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 İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları", İstanbul, Beta yayınları.
- 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](http://www.elsevier.com/locate/dsw).
- UNUTKAN, G.A. (1995). "İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü", İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- WICKESBERG, Albert, K. (1966). "Management Organization, Appleton century - Crofts", New York.
- YENERSOY, G. (1997). "Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul: Rota.
- YENİÇERİ, Ö. (2002). "Örgütsel Değişiminin Yönetimi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YILMAZ, 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 SAHİN, E. (2007). "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme(Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi SBED*, S. 17, ss.653-668.