

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE TAKIM ÇALIŞMASI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

M. Kemal DEMİRCİ
Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Kazım DEVELİOĞLU
Dumlupınar Üniversitesi

Hayrettin ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Sebahattin ÖZENLİ
Dumlupınar Üniversitesi

Bu çalışmanın temel amacını, örgüt kültürü ve takım çalışmasına ilişkin uygulamalar arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu ilişkiyi araştırmak amacıyla bir anket geliştirilmiş ve 189 kişilik bir örneklemden veri toplanarak çoklu regresyon analizleriyle hipotezimiz test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çeşitli takım uygulamalarının örgütün temel kültürel unsurlarından etkilendiği belirlenmiştir. Yalnızca, takımın temel kültürel unsurları ile “örgütün ödüllendirme sistemi” arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Çalışma yazarların bulgularla ilgili değerlendirmesi ve önerileriyle sonlandırılmaktadır.

ANAHTAR KELİMELELER

Örgüt kültürü, takım çalışması, iletişim, ödül sistemi.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND TEAM WORK APPLICATIONS: AN EMPRICAL STUDY

M. Kemal DEMİRCİ

Dumlupınar University,
Faculty of Economic and Administrative Sciences

Kazım DEVELİOĞLU

Dumlupınar University

Hayrettin ÖZLER

Dumlupınar University,
Faculty of Economic and Administrative Sciences

Sebahattin ÖZENLİ

Dumlupınar University

The main purpose of this study is to examine the relationship between organizational culture and teamwork applications. To examine this relationship, a survey questionnaire has been developed and applied to a sample which consists of 189 people. Following data collection, multiple regression analysis has been performed to test our hypotheses. Results have postulated that certain teamwork applications are affected from certain cultural characteristics. No significant relationship has only been detected between basic cultural characteristics of teamwork and the organizational reward system. The study has been concluded by authors' evaluations and suggestions regarding the findings.

KEYWORDS

Organizational culture, teamwork, communication, reward system.

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun barındırdığı hızlı değişim, kültürel uyum, farklılık, çoğulculuk ve görececilik, ekonomik bütünleşme, artan rekabet, gibi hissedilen unsurlar tüm örgütler için önemli fırsatlar ve tehditleri beraberinde getirmektedir. Örgütsel faaliyetlerde verimliliği artırma ve dış çevreye uyum sağlama arzusu hem tutarlı ve anlamlı hem de değişime ayak uydurabilen bir örgüt kültürünün önemini ön plana çıkarmaktadır. Paylaşılan, değer, norm, sembol ve tutumlardan oluşan örgüt kültürünün, bireylerin sosyal algıları ve davranışları üzerindeki güçlü etkisinin varlığı önemli ölçüde örgütsel yapı ve performansı da etkilemektedir. Örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal performansına ilişkin ölçütleri etkileyebilmesi nedeniyle yöneticilerin kültürü kendi yönetim fonksiyonlarından ve konularından ayrı düşünmemelerini gerekli kılmaktadır. Jackson ve Schuler'e (1995) göre örgütsel kültür ve insan kaynakları uygulamalarını birbirinden ayırmak olanaksızdır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve çalışanları örgütsel amaçları başarmaya yönelik davranışlara yönelten bir örgüt kültürünün örgütsel etkinliğin ve performansın artmasına yardımcı olacağı belirtilmektedir (Eren ve diğ., 2003; Chew ve Sharma, 2005).

Ancak örgüt kültürünün homojenleştirici ve benzeştirici özelliği insan ilişkilerinin çok yönlülüğünü ve çoğulculuğu engelleyici de olmamalıdır. Güçlü ve homojen bir kültür değişime ve yenilikçiliğe karşı direnci artırabilir. Bu noktada takımlar hem bireyi örgüte bağlayan katılımcı bir yapı hem de çoğulculuğun ve yenilikçiliğin sağlıklı ve yapıcı bir rotada ilerlemesini sağlayan dinamik bir alt-kültürel alandır. Pek çok araştırmacı, çalışanların yaratıcılıklarının harekete geçirilmesi ve örgütün yüksek performansa ulaşması için takımların bir zorunluluk olduğunu söylemektedir. Bunun için de öncelikle takım çalışmalarını destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmak gerekir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Toplumların kültürü olduğu gibi, örgütlerin de amaçlarını, çalışma yaşamına bakış açılarını, ilke ve değerlerini, politikalarını ve uygulamalarını içeren bir kültürü vardır (Schemel, 1997, 7). Örgütlerdeki insan ilişkileri sisteminin ve insani faktörlerin örgütsel yapıyı etkileyen önemli bir değişken olarak dikkate alınması, (örgüt) yapı ile birey etkileşimi içinde gelişen sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve olarak "örgütsel kültür" kavramı dikkate alınmalıdır (Çelik, 2000, 11-13).

Schein (2002) örgüt kültürünü, bir arada çalışan insanlar arasındaki davranış düzenlemeleri ve normlar olarak ifade eder. Zaman içinde öğrenilen ve kültürün yönlerini yansıtan bu inanç, norm değer ve felsefeler, bir yandan devamlı değişen dış çevre ile mücadelede başarı için örgüt üyelerine

yardım ederken, bir yandan da örgüt içinde uyum, homojenlik ve ortak anlayışı vurgulayan bir birleştirme mekanizması olarak faaliyet gösterir. Schein (2002) örgüt kültürünü; bir grubun dış uyum ve iç bütünlüşme ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. Bu nedenle örgüt kültürünün unsurları örgüte yeni katılan elemanlara, aynı sorunlarla karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmeleri, algılamaları ve hissetmeleri için öğretilir (Luthans, 1992, 562-563).

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunların çalışanlara benimsetilmesini içeren sembol, tören ve mitolojilerin tümünü ifade etmektedir. William Ouchi, örgüt kültürünü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Atay, 2005). İlk gündeme geldiğinde, bir örgütte büyük oranda paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri olarak ele alınan örgüt kültürü, daha sonraki yıllarda sembol ve sembolleştirme kavramlarının da üzerinde durulması ile daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya başlamıştır. Örgüt kültürü, sembolleri de içine alacak şekilde “tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler ve kahramanlar bütünü, yol gösterici felsefe ve kişilik veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamı” olarak tanımlanabilir (Halis, 2003, 110).

3. TAKIM ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzde geleneksel yönetim anlayışları yerini demokratik, katılımcı ve insanın önemini dikkate alan yönetim anlayışına bırakmakta, çalışanların yönetime katılımı desteklenmektedir. Çalışanların yönetime katılmasının sağlanmasında en etkili yollardan birisi takım çalışmasıdır. Takım çalışmalarını başlatmak örgüt yönetimi için stratejik bir karar niteliğindedir ancak takım çalışmalarından istenilen faydanın sağlanabilmesi için örgüt içinde takım çalışmasını teşvik edecek ve hızlandıracak uyumlu yönetim yapısı ve kültürün var olması gerekir. Takım odaklı çalışma biçimini etkin kılan temel unsur bireylerdir. Bu nedenle yöneticiler ile çalışanların kişilik özelliklerinin, yeteneklerinin ve amaçlarının takım çalışmasına yatkın olması gereklidir. Baskıcı, astlarına güvenmeyen, esnek olamayan, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan yöneticilerin çoğunlukta olduğu örgütlerde, başarılı takım çalışması uygulamalarının gerçekleştirilmesi neredeyse imkansızdır.

Takım çalışmasına uygun kültürün oluşturulması için dikkat edilmesi gereken beş ana nokta vardır (Genç, 2000, 32-33):

- Örgüt kültürünün değiştirilmesi için ilk olarak ihtiyaç duyulan şey, örgütün gelecekteki yönünü belirten açık bir

vizyon ve bu vizyona ulaşmak için ihtiyaç duyulan değerler ve davranışların belirlenmesidir.

- Üst yönetim kültür değişimini desteklemelidir. Takım düşüncesini önemsemeli ve takım uygulamaları için sorumluluk ve otoriteden ödün vermeye hazırlanmalıdır.
- Üst yöneticiler davranışları ile astlarına uygulanması düşünülen takım odaklı örgüt kültürünün canlı bir örneği olmalıdırlar. İstenilen değerler, beklentiler ve davranışları öncelikle kendileri sergilemelidirler.
- Örgütün yapısı, insan kaynakları sistemi, yönetim tarzı ve uygulamaları istenilen kültürü destekleyecek şekilde değiştirilmelidir.
- Örgüt üyelerinin yeni kültüre uyum sağlamaları için gerekli eğitim ve bilgilendirme toplantıları etkin bir şekilde yerine getirilmelidir.

Takım çalışmasının verimli olabilmesi için uygulamaların tepe yönetimince benimsenmesi ve sonra örgüt içerisinde tabana doğru yayılması gereklidir. Bir örgütteki en önemli takım, üst düzey yönetici takımındır ve işletmenin kalan bölümü üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle örgüt içindeki kültürün değişimi üst seviyelerden başlamalıdır. Yönetim anlayışındaki değişimin başarısı üst yönetimin desteğine bağlı olduğundan, üst düzey yöneticilerin bir takım anlayışı içinde çalışmaları, takım çalışmasının alt düzey çalışanlarca kabulünü kolaylaştıracaktır (Ergün, 2001, 24).

3.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Örgütlerde yaratıcılık kısa dönemli bir sonuç olmayıp, uzun dönemli çabalar ve denemelerle gelişmektedir. Bu uzun dönemli uğraşlara katlanamayan kişiler, mükemmelliği başkalarından çok istedikleri halde buna ulaşamazlar (Yıldırım, 1998: 52). Örgütteki herkesin, ürün dizaynı ve fikir üretiminde pay sahibi olmasını cesaretlendirmek örgütün yaratıcılık gücünü artırır. Yeni fikirlerin reddedildiği örgütsel yapılarda yaratıcılıklar ölümlü ve önemli fırsatlar kaçırılmış olur (Thompson, 1998, 62). Lau ve Ngo'ya (2004) göre, örgütlerin insan kaynakları sistemleri büyük ölçüde sahip oldukları kültürden etkilenmekte, bu da özellikle ürünlerde olmak üzere yenilikçiliği etkilemektedir.

Değişik uzmanlık alanlarının gerekli olduğu rekabetçi pazar ortamında, örgütlerdeki görevler çok karmaşık bir hal almıştır. Takım çalışması yenilikçilik ve yaratıcılığı harekete geçirerek önemli kararlar ve sonuçlara yol gösterir. Takım çalışması örgüt içinde iyi bir iletişimin oluşmasını, ortak sorumluluğu ve herkesin başarı için elinden gelen tüm çabayı sarf etmesini

sağlar (Henry, 1998, 57). Bu nedenle takımlar, bireylerin yaratıcılıklarından en fazla yararlanılabilen oluşumlardır. Etkili takımlarda, üyeler arasındaki etkileşim ve güven ortamı, üyelerin fikirlerini rahatça açıklayabilmelerine ve tartışmalarına olanak tanımaktadır. Bu fikirlerin açıklanması ve tartışılması yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Bir takımdan kendi kendi yaratıcı bir takım olması beklenmemelidir. Aslında yaratıcı olan takımlar değil takımın üyesi olan bireylerdir. Yaratıcı ve yenilikçi takımlar, üyelerinin içindeki yaratıcılığı canlandırabilen takımlardır. Yaratıcılığın canlandırılması, yaratıcı düşüncüyü teşvik eden ortamı oluşturmakla mümkün olur (Aksoy, 2000, 113-115):

Örgütler takım üyelerinden işbirliği içinde çalışmalarını, toplu halde problem çözüme yeteneklerini geliştirmelerini ve işe değer katacak yöntemleri oluşturmalarını beklemektedirler. Takımda bu atmosferi oluşturacak ve takım üyelerini yaratıcı fikirler üretme ve yaratıcı yöntemler geliştirme konusunda motive edecek kişilerde takım liderleridir. Takım liderinin destekleyici bir rol üstlenmesi, örgütsel yaratıcılığa daha fazla katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Takım liderinin iletişim stiline önemli olması kadar, takım üyelerinin takım liderinin mesajını anlamaları da önemlidir (Cenkçiler, 2001, 47).

3.2. Kişisel Gelişimi Teşvik

Etkili bir takım çalışmasında temel itici güç, üyelerinin kişisel bilgilerine ve yeterliliklerine olan güvendir. Ancak takımların zaman içinde amaçları doğrultusunda gösterdikleri gelişim, takım üyelerinin de kendilerini geliştirmesini gerektirecektir. Bu amaçla üyelerin değişime yönelik ihtiyaçlarını belirlemesi teşvik edilmelidir. Etkili takımlarda üyelerin bireysel çalışmaları ile gelişimleri aynı derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle takımlar üyelerinin bireysel gelişimleri için kendi gereksinimlerinin farkında olmalarına yardımcı olunmalı ve kişisel gelişimleri kolaylaştıracak önlemler alınmalıdır (Ensari, 2001, 108).

Örgüt çalışanlarının gelişimi için oluşturulacak eğitim programlarının dışında, dış çevrede olan değişimlerin takip edilmesi, yeni teknolojik gelişmelerden haberdar olunması amacıyla çeşitli seminer ve konferanslara katılım sağlanması da çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Bu tür faaliyetlere katılım sağlanmasının çalışanların motivasyonu üzerinde de önemli etkisi olacaktır. Bunların dışında, konusunda uzman kişiler ile yapılacak sohbet toplantılarının, çalışanların eğitim, seminer gibi ortamlarda soramadıkları soruları rahatça sorabilmeleri açısından büyük faydaları olacaktır.

3.3. Yaratıcı Faydalı Çatışma

Takım halinde çalışan ve farklı yapılara sahip olan insanların aralarında çeşitli çatışmaların olması normal karşılanmalıdır. Çatışmalar genellikle üyelerin farklı beklenti, ihtiyaç, değer yargıları ve algılamalarındaki farklılıklar, iletişim azlığı, takım içi ve örgütteki diğer takımlarla rekabet ve üyelere verilen görevlerin sınırlarının tam olarak belirlenmemesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Takım içinde hiç çatışma olmaması, çatışmaların bir şekilde baskı altına alındığını gösterir ve bu durumda takım ortamı çok sıkıcı bir hale gelir. Çatışma yapıcı bir şekilde ele alındığında insanların yaratıcılıkları uyarılmış olur ve bunun sonucunda daha fazla fikir ve daha iyi sonuçlar ortaya çıkar. Çatışmalar sadece daha iyi ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmaz, çatışma ile takımın verimliliği arasında da olumlu bir ilişki vardır (Bayrak, 1996, 213).

Takım içindeki çatışmanın, takımın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması için iyi yönetilmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde çatışma, üyelerin enerjilerinin yapılan iş yerine insan ilişkilerine kaymasına neden olur. Eğer çatışmalar uzlaşma ile sonuçlanmıyorsa, üyeler arasında “galip-mağlup” çekişmesinin yaşanmasına yol açar. Bu durum işletmenin kaybetmesine, rakiplerinin ise kazanmasına neden olur.

Yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiğinde çatışma sağlıklıdır. Doğru biçimde yönetilen çatışmalar sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını sağlar. Bir takımın çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir takımı etkisiz bir takımdan ayırt eder (Weiss, 1993, 15). Takım içindeki sağlıklı çatışma yaratıcılık ürettiği gibi, rekabet de olumsuz etki yapar. Her iki durumda da tartışmalar yoluyla sonuca ulaşmak gerekir. Takımdaki insanlar birbirlerini desteklemeli, birbirine yardımcı olmalı ve teşvik etmelidir (Karaduman, 2002, 54).

4. METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmamızın bu bölümünde, aşağıda sunulan hipotezlerimizi sınamak için gereksinim duyulan verilerin toplanması için oluşturulan anketin içeriği ve geliştirilme süreci, örneklem seçimi, kullanılan analizler ve elde edilen temel bulgularla ilgili bilgiler sunulacaktır.

4.1. Metodoloji

Bu çalışmanın amacını oluşturan, örgütün mevcut kültürel yapısının takım çalışmasını destekleyebilirliğinin incelenmesi ve belirlenen örgüt kültürü değişkenlerinin, takımların temel kültürel özellikleri ile ilişkisinin olup

olmadığının belirlenmesi amacıyla gereken verilerin toplanması amacıyla bir anket düzenlenmiştir. Anket soruları oluşturulurken, örgüt kültürüne ilişkin sorular Haris ve Moran tarafından geliştirilen ve yedi kişiden oluşan bir tercüman ekibi tarafından Türkçe'ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan "Örgüt Kültürü Envanteri"nden (Genç, 2000, 33) yararlanılarak 6 kültür değişkeni yaratılmış ve bu değişkenler toplam 20 soruyla ölçülmüştür. Tablo 1'de örgüt kültürü değişkenlerinin ölçülmesinde kullanılan sorulara (sorular, önermeler şeklinde ifadelendirilmiştir) örnekler sunulmaktadır.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Değişkenlerine İlişkin Örnek Anket Soruları

Örgüt Kültürü Değişkeni	Örnek Anket Soruları*
Vizyonun paylaşılma derecesi	İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlara bilinir ve paylaşılır.
Güven ortamının oluşma seviyesi	İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasındaki karşılıklı saygı hissedilir.
Katılımcılığın desteklenmesi	Grup kararları sonuçları itibarıyla, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.
İletişim sisteminin etkinliği	İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmeden her zaman haberdar olurum.
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.
Yaratıcılık ve yeniliğe verilen destek	Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.

* "1= Kesinlikle Katılmıyorum.....5= Kesinlikle Katılıyorum" Likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 2. Takım Çalışması Değişkenlerine İlişkin Örnek Anket Soruları

Takım Çalışması Değişkeni	Örnek Anket Soruları*
Amaçların paylaşılma seviyesi	Takımın amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarfetmektedirler.
İşbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesi	Takım üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar.
Katılımcılık ve takım ruhu oluşma seviyesi	Takımın bir parçası olmak takım üyeleri için en önemli şeydir.
İletişimin etkinliği	Takım içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır.
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi	Takım üyeleri en iyi sonucu elde edebilmek için birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler.

* "1= Kesinlikle Katılmıyorum.....5= Kesinlikle Katılıyorum" Likert ölçeği kullanılmıştır.

Takım çalışmalarının analizi için hazırlanan anket sorularının oluşturulmasında, Anderson ve West tarafından geliştirilen ve Yaghobi tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek adaptasyonu yapılan "Takım İklimi Envanteri" kullanılmıştır (Yaghobi, 1998, 75-77). Takım çalışmalarına ilişkin 5 değişken yaratılmış ve bunlar da toplam 20 soruyla (sorular, önermeler şeklinde ifadelendirilmiştir) ölçülmüştür. Bu değişkenlere ilişkin örnek anket soruları Tablo 2'de sunulmaktadır.

4.2. Örneklem

Bu çalışmanın uygulaması, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve ISO 9001:2000 belgesine sahip, yaklaşık 1000 askeri ve sivil çalışanı bulunan askeri bir işletmenin dört müdürlüğünden yaklaşık 300 çalışanı bulunan müdürlükte görev yapan ve üretim faaliyetlerinde bulunan (mavi yakalı) 200 çalışan basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilerek, o müdürlükte çalışan herkesin örnekleme girme olasılığı korunmuştur. Örneklem büyüklüğü saptanırken .005 anlamlılık düzeyi ve ± 5 örnekleme hatası esas alınmak üzere yeterli öneklem sayısı 156 olarak hesaplanmıştır. Uygulama aşamasında, anketler atölye şefleri tarafından çalışanlara dağıtılmış ve nasıl doldurulması gerektiği konusunda bilgilendirmişlerdir. Toplanan anketlerden geçersiz ve eksik bilgi içeren 11 anket değerlendirmeye alınmamış ve sonuç olarak örnekleminizi 189 çalışan oluşturmuştur. Çalışmamızın temel hipotezlerini sınamak amacıyla yapılan frekans ve çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

4.3. Bulgular

Tablo 3'deki bulgulardan görüleceği üzere, çalışmamıza katılanların % 78,3'ü 36 yaş ve üzerinde ve % 21,7'si de 25-35 yaş arasında yer almaktadır. Bunlardan % 92,6'sı erkek ve %7.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3. Demografik Bulgular (N = 189)

	Frekans	%
Yaş		
25-35	41	21.7
36-45	143	75.7
45 ve üzeri	5	2.6
Cinsiyet		
Erkek	175	92.6
Kadın	14	7.4
Eğitim		
Lise	131	69.3
Üniversite	58	30.7
İş Tecrübesi (yıl)		
0-10	14	7.4
11-20	96	50.8

20-30	79	41,8
İşyerindeki Çalışma Süresi (yıl)		
0-10	34	18,0
11-20	134	70,9
20+	21	11,1

Eğitim durumu bakımından örneklemimizin % 69,3'ünü lise ve % 30,7'sini üniversite mezunu çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Örneklemimizdeki kişilerin % 92,6'sının iş yaşamındaki toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü ve % 82'sinin mevcut çalıştığı işyerindeki çalışma süresi 11 yıl ve üzerindedir. Bu durum, örneklemimizin anket sorularına verecekleri cevaplar konusunda örgüti yeterince tanımlarına ilişkin azımsanmayacak bir çalışma süresine işaret etmektedir. Tabloda yer almayan diğer demografik bulgulara göre ise, çalışmamıza katılanların tamamı üretim faaliyetlerinde çalışmakta ve en az bir kez takım çalışmasına katılmış bulunmaktadır.

4.3.1. Örgüt Kültürü ve Takımların Temel Kültürel Özellikleri Arasındaki İlişki

Çalışmamızın bu bölümünde, takım amaçlarının paylaşılma seviyesi, takımda işbirliği ve güven ortamı seviyesi, takımda katılım ve takım ruhunun oluşma derecesi, takım içinde iletişimin etkinliği, takımın yenilik ve yaratıcılığa yönelim seviyesi gibi takımın performansını etkileyen değişkenler ile örgüt kültürünü oluşturan vizyonun paylaşılma derecesi, güven ortamının oluşma seviyesi, katılım ve desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği ve yaratıcılığa yenilikçiliğe verilen destek değişkenleri arasında çoklu regresyon analizleri yapılmış ve bulgular aşağıda sunulmuştur. Bu analizler sonucunda örgüt kültürü değişkenlerinden hangisi ya da hangilerinin yukarıda belirtilen takımlar için kritik öneme sahip değişkenlerle ilişkili olduğu ve ayrıca bu ilişkinin derecesi araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturduğumuz hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H₁: Örgüt kültürü unsurlarına ilişkin değerlendirmeler olumlu yönde arttıkça, takım amaçlarının takım üyelerince paylaşılma derecesi olumlu yönde artmaktadır.

H₂: Örgüt kültürü unsurlarına ilişkin değerlendirmeler olumlu yönde arttıkça takımdaki işbirliği ve güven ortamı seviyesi olumlu yönde artmaktadır.

H₃: Takımlardaki katılım ve takım ruhunun oluşma derecesi, örgüt kültürü unsurları ile ilgili uygulamalardan etkilenmektedir.

H₄: Takımlardaki iletişimin etkinliği, örgüt kültürü unsurları ile ilgili uygulamalardan etkilenmektedir.

H₅: Örgüt kültürü unsurlarına ilişkin değerlendirmeler olumlu yönde

artıkça, örgütteki takımların yenilik ve yaratıcılığa yönelim seviyesi olumlu yönde artmaktadır.

4.3.1.1. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takım Amaçlarının Paylaşılma Seviyesine İlişkin Regresyon Analizi

Takım amaçlarının üyeler tarafından paylaşılma seviyesini etkileyen örgüt kültürü değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2 = .196$, $F = 45.616$, $p = .000$). Kullanılan bağımsız değişkenlerden "örgütsel iletişim sisteminin etkinliği" faktörünün ($B = .770$, $p = .000$) bağımlı değişkendeki değişimin %19.6'sını açıkladığı görülmektedir. Böylece, takım amaçlarının paylaşılması seviyesinin, incelediğimiz örgüt kültürü değişkenlerinden "örgütsel iletişim sisteminin etkinliği" değişkeninden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilendiği belirlenmiştir. Bu bulgulara göre H_1 hipotezimiz kısmen kabul edilmektedir.

Her ne kadar oluşturulan regresyon modeli istatistiki bakımdan anlamlı bir model olsa da, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama yüzdesi fazla yüksek değildir. Bu durum, örgütteki takım amaçlarının paylaşılması seviyesinin çalışmada incelenen örgüt kültürü değişkenleri dışında başka faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. Heride yapılacak çalışmaların bu sonucu dikkate almaları faydalı olacaktır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takım Amaçlarının Paylaşılma Seviyesine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit değer	3.193	.000
Örgütsel iletişim	.770	.000
Örgütteki katımcılık	.273	.001
Örgütteki güven ortamı	-.074	.451
Paylaşılma vizyonu	.064	.848
Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik	.082	.319
Örgütsel ödüllendirme	-.122	.127
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
.196	45.616	.000

4.3.1.2. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takımda İşbirliği ve Güven Ortamı Seviyesine İlişkin Regresyon Analizi

Takımda işbirliği ve güven ortamı seviyesini etkileyen örgüt kültürü değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'te incelenmektedir.

Tablo 5'ten görüleceği üzere, regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=.319$, $F=43.485$, $p=.000$). Kullanılan bağımsız değişkenlerden “örgütteki katılımcılık” ($B_1=.376$, $p=.000$) ve “paylaşılan vizyon” değişkenlerinin ($B_2=.421$, $p=.000$) bağımlı değişkendeki değişimin %31.9'unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 5. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takımda İşbirliği ve Güven Ortamı Seviyesine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit değer	3.420	.005
Örgütteki katılımcılık	.376	.000
Paylaşılan vizyon	.421	.000
Örgütteki güven ortamı	.042	.785
Örgütsel ödüllendirme	-.023	.897
Örgütsel iletişim	.009	.718
Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik	.087	.867
		F değerinin anlamlılık düzeyi
R^2	F	
.319	43.485	.000

Sonuç olarak, takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesinin, bağımsız değişkenlerimizden “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” ve “örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi” değişkenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilendiği ana bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre ikinci hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

4.3.1.3. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takımdaki Katılımcılık ve Takım Ruhu Oluşma Seviyesine İlişkin Regresyon Analizi

Takım çalışmalarındaki katılımcılık seviyesi ve takım ruhu oluşmasını etkileyen örgüt kültürü değişkenlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablodaki bulgulardan görüleceği üzere, regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=.575$, $F=125.902$, $p=.000$). Kullanılan bağımsız değişkenlerden “örgütteki katılımcılık” ($B_1=.741$, $p=.000$) ve “örgütteki güven ortamı” değişkenlerinin ($B_2=.204$, $p=.001$) takımdaki katılımcılık ve takım ruhu

oluşması bağımlı değişkenindeki değişimin %57.5'ini açıklamakta olan ve etkileri oldukça önemli değişkenlerdir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takımdaki Katılımcılık ve Takım Ruhu Oluşmasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit değer	4.021	.001
Örgütteki katılımcılık	.741	.000
Örgütteki güven ortamı	.204	.001
Örgütsel ödüllendirme	-.056	.833
Örgütsel iletişim	.087	.432
Paylaşılan vizyon	.035	.796
Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik	.073	.869
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
.575	125.902	.000

Sonuç olarak, takımdaki katılımcılık ve takım ruhu oluşması eğilimlerinin, bağımsız değişkenlerimizden “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” ve “örgüt içinde güven ortamının oluşması” uygulamalarından etkilendiği belirlenmiştir. Bu nedenle üçüncü hipotezimizin kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür.

4.3.1.4. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takımda İletişimin Etkinliğine İlişkin Regresyon Analizi

Takım iç ve dış iletişiminin etkinliğini etkileyen örgüt kültürü değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Tablo 7’de sunulan bulgulara ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=.360$, $F=52.2668$, $p=.000$). Kullanılan bağımsız değişkenlerden “örgütteki katılımcılık” değişkeninin ($Beta=.276$, $p=.000$) bağımlı değişkenindeki değişimin %22.8’ini istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde açıkladığı görülmektedir. Örgütteki katılımcılık değişkeninden sonra modele giren örgütsel iletişim değişkeni ($Beta=.268$, $p=.000$) bağımlı değişkeni açıklama bağlamında %13.2 ek katkı sağlayarak modelin açıklama yüzdesini %36’ya çıkarmaktadır.

Tablo 7. Örgüt Kültürü Değişkenleri ile Takımda İletişimin Etkinliğine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit değer	1.998	.035
Örgütteki katılımcılık	.276	.000
Örgütsel iletişim	.268	.000
Örgütteki güven ortamı	.124	.053
Örgütsel ödüllendirme	.051	.414
Paylaşılan vizyon	.032	.625
Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik	.158	.014
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
.360	52.266	.000

Böylece, örgütsel iletişimin etkinliğinin, etkisini incelediğimiz örgüt kültürüyle ilgili “örgütteki katılımcılık” ve “örgütsel iletişim” değişkenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre dördüncü hipotezimizin kısmen desteklendiği söylememiz mümkündür.

4.3.1.5. Örgüt Kültürü Değişkenleri ve Takımın Yenilik ve Yaratıcılığa Yönelim Seviyesine İlişkin Regresyon Analizi

Takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesini etkileyen örgüt kültürü değişkenlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Örgüt Kültürü Değişkenleri ve Takımın Yenilik ve Yaratıcılığa Yönelimine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit değer	3.208	.000
Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik	.669	.000
Örgütteki güven ortamı	.105	.009
Örgütteki katılımcılık	.066	.175
Örgütsel iletişim	.071	.334
Örgütsel ödüllendirme	.040	.446
Paylaşılan vizyon	.076	.368
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
.579	128.064	.000

Elde edilen bulgulara göre, regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=.579$, $F=128.064$, $p=.000$). Kullanılan bağımsız değişkenlerden “örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik” ($B_1=.669$, $p=.000$) ve “örgütteki güven ortamı” değişkenlerinin ($B_2=.105$, $p=.009$), takımların yaratıcılık ve yenilikçilik konusundaki tutumları üzerinde etkili olan değişkenler olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Oldukça anlamlı bir şekilde, takımların yaratıcılık ve yenilikçilik konularındaki tutumlarındaki değişimin %56.3 oranında örgütün sahip olduğu yaratıcılık ve yenilikçilik ve %1.6 oranında da örgütteki güven ortamından etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre beşinci hipotezimiz olan “örgüt kültürü unsurlarına ilişkin değerlendirmeler olumlu yönde arttıkça, örgütteki takımların yenilik ve yaratıcılığa yönelim seviyesi olumlu yönde artmaktadır” önermesi kısmen desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, çeşitli takım uygulamalarının örgütün temel kültürel unsurlarından etkilendiği belirlenmiştir. Takım amaçlarının paylaşılması seviyesinin, örgüt kültürü unsurlarından “örgütsel iletişim sisteminin etkinliği” değişkeninden etkilendiği görülmektedir. Takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesinin, “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” değişkeninden ve “örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi” değişkeninden etkilendiği görülmektedir. Takım çalışmalarındaki katılımcılık seviyesi ve takım ruhu oluşmasının, “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” değişkeninden ve “örgüt içinde güven ortamının oluşma” değişkeninden etkilendiği görülmektedir. Takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesinin, “örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek” değişkeninden, ve “örgüt içinde güven ortamının oluşma” değişkeninden etkilendiği görülmektedir.

Söz konusu çoklu regresyon bulgularına göre ise, takımın temel kültürel unsurları ile “örgütün ödüllendirme sistemi” arasında ise herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Bu durumun nedeninin, anket sorularından ödüllendirme sisteminin analizine ilişkin sorulara verilen cevaplar ayrıntılı olarak incelendiğinde, örgütün ödüllendirme sisteminin iyi işlememesi nedeniyle çalışanların ödüllendirme sistemine güvensizlikleri ve ödüllendirme sisteminin çalışanlar üzerinde herhangi bir motive edici etkisinin kalmamış olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Bu durum, örgütün ödüllendirme sisteminin yönetim tarafından acil olarak gözden geçirilmesinin ve aksaklıkların bir an önce giderilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Uygulamamızın gerçekleştirildiği işletmedeki mevcut kültürel yapının, başarılı ve yüksek performanslı takım çalışmasını destekler nitelikte olmadığı ve bu çalışmada incelenen örgüt kültürü değişkenlerinin (örgütün ödüllendirme sistemi hariç) takımların başarılı olması için gerekli olan temel kültürel değerleri etkilediği ve bu nedenle örgütsel kültürün, takım çalışmalarının başarısı bakımından dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Bunun için, takım çalışmalarına başlamadan önce, takım çalışmalarına uygun bir kültürel altyapı oluşturulmalı ve çalışanların takım çalışmasının gerekliliğine inanmaları sağlanmalıdır.

Kültürel altyapı sağlanmadan takım çalışmalarına başlanması, takım çalışmalarının sadece göstermelik olmasına, zaman ve kaynak israfına yol açacaktır. Bu altyapı oluşturulurken öncelikle örgüt kültürüne ilişkin bazı değişimler hedeflenmeli ve bu bağlamda iletişim sisteminde yapılacak değişimle kültürel değişim başarılmaya çalışılmalıdır. İyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı değişimin çalışanlar tarafından iyi bir biçimde anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Yeni oluşturulacak kültürel yapıda öncelikle katılımcılık desteklenmeli ve çalışanların kendilerini ilgilendiren her türlü karara katılımları sağlanmalıdır. Firma yöneticileri yaptıkları tüm faaliyetlerde çalışanlara güven vermeli ve onların güvenlerini sarsacak hareketlerden kaçınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, A.** (2000) 'Etkin Gruplardan Yaratıcı Gruplara Geçiş Süreci', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Atay, O.** 'Örgüt Kültürü ve Süreci', <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (15.06.2005).
- Bayrak, C.** (1996) 'Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler', *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1:6, 17-27.
- Cenkçiler, Ş.** (2001) 'Organizasyonel Yaratıcılık ve Bir Uygulama', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.
- Chew, Irene K. H. ve Basu, Sharma.** (2005) 'The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance', *International Journal of Manpower*, 26:6, 560-581.
- Çelik, V.** (2000) '*Okul Kültürü ve Yönetimi*', Pegem Yayıncılık, 2.Basım: Ankara.
- Ensari, H.** (2000) '*21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*', Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Eren, Erol, Alpan, Lütfihak ve Ergün, Ercan.** (2003) 'Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4:1.
- Ergün, N.** (2001). 'Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesi'nde Bir Uygulama', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Genç, A. H.** (2000) 'Predicting Innovative Team Climate: The Role of Organizational Culture', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Halis, M.** (2003) 'Durumsallığı Açısından Türk Örgüt kültüründeki Yönelimler', *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:5.
- Henry, J. E.** (1998) 'Lessons From Team Leaders', *ASQ Quality Progress*, 31:3, 57-59.
- Jackson, S. E. Ve Schuler, R. S.** (1995) 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment', *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Karaduman, A.** (2002) 'Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.
- Lau, Chung-Ming ve Ngo, Hang-Yue.** (2004) 'The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation', *International Business Review*, 13, 685-703.

- Luthans, F.** (1992) '*Organizational Behavior*', 6.Baskı, McGraw-Hill: Singapore.
- Schein, E. H.** (Çev.: Atilla AKBABA) (2002), "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4:3.
- Schemel, R.** (Çev.: Nedret Öztan ve Uğur Çoruh) (1997) '*Yönetim Eğitimi Araştırmaları- Kuramdan Uygulamaya*' Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara.
- Thompson, K. R.** (Winter 1998). 'Confronting The Paradoxes in a Total Quality Environment', *Organizational Dynamics*, 26:3.
- Weiss, D.** (Çev.: Enver Tuskan) (1993) 'Başarılı Ekip Oluşturma' Rota Yayınları: İstanbul.
- Yaghobi, A.** (1998) 'Measuring Climate for Innovation in Teamwork: Adaption and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yıldırım, R.** (1998) 'Yaratıcılık ve Yenilik', Sistem Yayıncılık: İstanbul.