

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ ARTTIRMADA,
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ, DEĞER
OLUŞTURUCU LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
KÜLTÜRÜN ETKİSİ**

**Bülent AYDIN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2009**

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ ARTTIRMADA,
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ, DEĞER
OLUŞTURUCU LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
KÜLTÜRÜN ETKİSİ**

**Bülent AYDIN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI
Doç. Dr. Adnan CEYLAN**

**GEBZE
2009**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan
jüri tarafından/.../20... tarihinde tez savunma sınavı yapılanBülent
AYDIN.....'ın tez çalışmasıAnabilim
Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Adnan CEYLAN

ÜYE : Doç Dr. T. Sabri ERDİL

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Doç Dr. Lütüfihak ALPKAN

ÜYE : Doç Dr. Cemal ZEHİR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik ve Örgütsel Kültürün Etkisi

YAZAR ADI: Bülent AYDIN

Hayatlarının her bölümünde değişik örgütlere üye olan bireylerin davranışlarına açıklık getirilebildiği sürece, ait olunan bu örgütlerdeki başarı oranı yükselecek ve ilgili örgütlerin etkililikleri artabilecektir. Böylece etkili örgütlerden oluşan toplumların refah seviyesi daha da yükselecek ve bu durum toplumdaki bireylerin yaşam kalitesinin artmasına neden olacaktır. Bu düşünceden yola çıkarak, örgütlerin etkililiklerine katkıda bulunması amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, örgütlerin etkililiği ile ilişki içerisinde olduğunu düşündüğümüz üç faktör (örgütsel öğrenme kapasitesi, değer oluşturucu liderlik ve örgütsel kültür) belirlenmiştir. Çalışmamızın hedefi, bahsi geçen bu üç faktörün, örgütlerin etkililiklerinde ne derece pay sahibi olduğunu araştırmak olacaktır. Örgütün amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi olan -etkililik- kavramını ölçebilmek için, bu amaçların spesifik olarak tanımlanması gereklidir. Bu nedenle araştırmamızda örgütsel etkililiği ölçmek amacıyla birtakım etkililik göstergeleri (çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı) kullanılmıştır. Bu bağlamda, bağımsız değişkenleri; değer oluşturucu liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür olan, bağımlı değişkeni ise örgütsel etkililik olan orijinal bir model oluşturulmuş ve bu modele ait hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerimizi test etmek amacıyla Marmara Bölgesi metal işkolunda yeralan ve üretim prosesi bulunan firmaları kapsayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. 578 metal sektörü çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiğimiz araştırma sonucunda bulgular ortaya konularak hipotezlerimiz test edilmiştir. Çalışmamızın son bölümünde ise araştırma bulguları tartışılmış, gelecek çalışmalar için öneriler geliştirilmiş ve yöneticiler için, firmalarının etkililiklerini arttıracaklarını düşündüğümüz çok önemli tavsiyelerde bulunulmuştur.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The Effect of Organizational Learning Capacity, Value-Based Leadership and Organizational Culture on Increasing the Organizational Effectiveness

AUTHOR OF THE THESIS: Bulent AYDIN

The individuals belong to various organizations in any time of their lives. As the researchers are able to explain the behaviors of these individuals, the organizational effectiveness will increase which will in turn impact on welfare of the societies. In the context of these statements, we have performed a study to contribute to the effectiveness of the organizations. In this study, we have specified three factors, which are thought to have relationship with organizational effectiveness. These factors are; organizational learning capacity, value-based leadership and organizational culture. The aim of our study is to find out how these three factors impact on organizational effectiveness. We should specifically define the indicators of effectiveness in order to measure organizational effectiveness. Thus, we have determined three effectiveness indicators, which are employee satisfaction, organizational commitment and financial and growing performance. In this sense, we have constructed a model where organizational effectiveness is the dependent variable and, -organizational learning capacity, value-based leadership and organizational culture- are the independent variables. Next, we have developed hypotheses to test our question and made research analysis with 578 employees of metalworking manufacturing firms that locate in Marmara Region of Turkey. Finally, we resulted our hypotheses, specified the constraints, discussed the findings and made suggestions for further researches and managers.

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim boyunca, ders aşaması ve tezimin hazırlanması sürecinde engin bilgi desteğiyle her zaman yanımda olan danışmanım Sn. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a ve tez izleme jürimde bulunan ve tez çalışmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen Sn. Doç. Dr. T. Sabri ERDİL'e, Sn. Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya, ayrıca, GYTE İşletme Fakültesi Dekanı Sn. Prof. Dr. Cevat GERNİ'ye, İşletme Bölüm Başkanı Sn. Prof. Dr. Oya ERDİL'e, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Sn. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a ve beş yıllık doktora öğrenimim sürecinde hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen Sn. Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e ve GYTE İşletme bölümünde bulunan diğer tüm hocalarıma katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, araştırma süresince büyük yardımlarını gördüğüm sınıf arkadaşlarım, Yrd. Doç. Dr. A. Zafer ACAR ve M. Şahin GÖK'e, ve manevi destekleri için değerli aileme katkılarından dolayı teşekkürlerimi borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	2
1.2. Araştırma Alanının Seçimi	3
1.3. Araştırma Kavramlarıyla İlgili Önceki Literatür Çalışmaları	6
1.3.1. Manevi Liderlik Çalışmaları	6
1.3.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Çalışmaları	7
1.3.3. Örgütsel Kültür Çalışmaları	8
1.4. Çalışmanın Literatüre ve Okuyuculara Katkısı	10
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	14
2.1. Örgütsel Etkililik	14
2.1.1. Örgütsel Etkililiğin Sonuç Göstergeleri	21
2.1.1.1. Çalışan Memnuniyeti	21
2.1.1.3. Örgütsel Bağlılık	24
2.1.1.4. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	26
2.2. Manevi Liderlik	28
2.2.1. Vizyon	33
2.2.2. Umut / Güçlü İnanç	33
2.2.3. Özverici Sevgi	34
2.2.4. Anlam Katma	34
2.2.5. Aidiyet	34
2.3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	34

2.3.1. Sistem Oryantasyonu	37
2.3.2. Örgütsel Öğrenme İklimi	37
2.3.3. Bilgi Kazanımı ve Kullanma Alışkanlığı	38
2.3.4. Bilgi Paylaşımı ve Yayılımı Alışkanlığı	39
2.4. Örgütsel Kültür	40
2.4.1. Katılma	43
2.4.2. İşbirliği	44
2.4.3. Bilginin Transferi	44
2.4.4. Öğrenme	44
2.4.5. Müşteri İlişkileri	44
2.4.6. Stratejik Yön	45
2.4.7. Ödül ve Güdöleme Sistemi	45
2.4.8. Kontrol Mekanizması	45
2.4.9. İletişim	45
2.4.10. Koordinasyon ve Entegrasyon	46
3. ARAŞTIRMA – METAL SEKTÖRÜ	47
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	47
3.2. Araştırmada Hipotezleri	48
3.3. Araştırma Modeli	49
3.4. Araştırma Metodu	51
3.4.1. Örneklem ve Veri Toplama	51
3.4.1.2. Deneklerin Seçimi	52
3.4.1.3. Kullanılan Araçlar	53
3.4.2. Ölçeklerin Oluşturulması	54
3.4.2.1. Tanımlayıcı Sorular	54
3.4.2.2. Manevi Liderlik Ölçeği	55
3.4.2.3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği	56
3.4.2.4. Örgütsel Kültür Ölçeği	57
3.4.2.5. Örgütsel Etkililik Ölçeği	58
3.4.3. Kullanılan SPSS araçları	61
3.4.4. Bulgular	63

3.4.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları	63
3.4.4.2. Ölçek Güvenilirliği	66
3.4.4.3. Faktör Analizi Sonuçları	66
3.4.4.3.1. Manevi Liderlik için Faktör Analizi Sonuçları	66
3.4.4.3.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi için Faktör Analizi Sonuçları	68
3.4.4.3.3. Örgütsel Kültür için Faktör Analizi Sonuçları	70
3.4.4.3.4. Örgütsel Etkililik için Faktör Analizi Sonuçları	72
3.4.4.3.5. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test ve Bartlett's Test Sonuçları	74
3.4.4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	75
3.4.4.4.1. Manevi Liderlik ile Örgütsel Etkililik Göstergeleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	75
3.4.4.4.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile Örgütsel Etkililik Göstergeleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	75
3.4.4.4.3. Örgütsel Kültür ile Örgütsel Etkililik Göstergeleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	76
3.4.4.4.4. Faktörler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları	77
3.4.4.5. Regresyon Analizi	78
3.4.4.5.1. Örgütsel Etkililik & Manevi Liderlik, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Örgütsel Kültür Arasındaki Regresyon Analizi	79
3.4.4.5.2. Çalışan Memnuniyeti ve Manevi Liderlik Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	80
3.4.4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Manevi Liderlik Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	81
3.4.4.5.4. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı ile Manevi Liderlik Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	81
3.4.4.5.5. Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	82

3.4.4.5.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	83
3.4.4.5.7. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	84
3.4.4.5.8. Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	85
3.4.4.5.9. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	86
3.4.4.5.10. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı ile Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	87
3.5. Hipotez Testi Sonuçları	88
3.5.1. Araştırma Modelinin Anlamlılığı	88
3.5.2. Manevi Liderlik & Çalışan Memnuniyeti	88
3.5.3. Manevi Liderlik & Örgütsel Bağlılık	88
3.5.4. Manevi Liderlik & İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	89
3.5.5. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi & Çalışan Memnuniyeti	89
3.5.6. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi & Örgütsel Bağlılık	89
3.5.7. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi & İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	89
3.5.8. Örgütsel Kültür & Çalışan Memnuniyeti	90
3.5.9. Örgütsel Kültür & Örgütsel Bağlılık	90
3.5.10. Örgütsel Kültür & İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	90
3.6. Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi	90
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	92
4.1. Araştırma Modeline Genel Bir Bakış	92
4.2. Kavramlar Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi	93
4.3. Kısıtlar, Tartışma ve Gelecek Araştırma Önerileri	98
4.4. Yöneticilere Öneriler	101

KAYNAKLAR DİZİNİ

104

ÖZGEÇMİŞ

116

EK - ANKET FORMU

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences- Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
H	: Hipotez
Ort.	: Ortalama
S	: Standart Sapma
Sig.	: Anlamlılık
Ör.	: Örnek
et al.	: ve diğerleri
ve ark.	: ve arkadaşları
vb.	: ve benzeri
bkz.	: bakınız

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Araştırma modeli	50
3.2. Manevi liderlik ile ilgili hipotezlerin şematik gösterimi	91
3.3. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili hipotezlerin şematik gösterimi	91
3.4. Örgütsel kültür ile ilgili hipotezlerin şematik gösterimi	91

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. İşletmenin mali ve büyüme performansına ait anket soru orjinleri	60
3.2. Tanımlayıcı istatistikler tablosu	65
3.3. Manevi liderlik soruları bileşen matrisi	67
3.4. Manevi liderlik soruları faktör analizi özet tablosu	68
3.5. Örgütsel öğrenme kapasitesi soruları bileşen matrisi	69
3.6. Örgütsel öğrenme kapasitesi soruları faktör analizi özet tablosu	70
3.7. Örgütsel kültür soruları bileşen matrisi	71
3.8. Örgütsel kültür soruları faktör analizi özet tablosu	72
3.9. Örgütsel etkililik soruları bileşen matrisi	73
3.10. Örgütsel etkililik soruları faktör analizi özet tablosu	74
3.11. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test ve Bartlett's Test sonuç tablosu	74
3.12. Manevi liderlik ile örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki korelasyon analizi	75
3.13. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki korelasyon analizi	76
3.14. Örgütsel kültür ile örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki korelasyon analizi	77
3.15. Faktörler arası korelasyon analizi	78
3.16. Örgütsel etkililik; manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür arasındaki regresyon analiz tablosu	79
3.17. Çalışan memnuniyeti ve manevi liderlik faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	80
3.18. Örgütsel bağlılık ve manevi liderlik faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	81
3.19. İşletmenin mali ve büyüme performansı ile manevi liderlik faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	82
3.20. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel öğrenme kapasitesi	83

faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	
3.21. Örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kapasitesi faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	84
3.22. İşletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	85
3.23. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel kültür faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	86
3.24. Örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	87
3.25. İşletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel kültür faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu	88

1. GİRİŞ

İnsanlar hayatlarının büyük bölümünde değişik örgütlerde yer alırlar. Bu durum; -kişilerin hayatlarının- üyesi buldukları örgütler tarafından etkilendiğinin bir işaretidir. Geleceğin şekillendiricisi olan çocukların ilk eğitimlerini aldıkları yer olan ilköğretim organizasyonları, ülkelerin yönetim kademeleri olan parlamentolar, sağlık hizmeti alınan hastane organizasyonları bunlardan önemli olanlarından sadece birkaçıdır. Bu örgütler, kişiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde güçlü sosyal araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bizler bu örgütlerin bir parçası olarak; hem kendi hayatımıza hem de çevremizde bulunan ama bu örgütlere üye olmayan diğer insanların hayatlarına, değişik anlamlarda katkı sağlamaya çalışırız.

Kişiler kendi güçlerini aşan hedeflere ulaşabilmek için biraraya gelmek durumundadırlar. Böylece güçbirliği yaparak hedeflerine daha kolay ulaşacaklarını bilirler. Örgütlerle ilgili bilinmesi gereken diğer bir nokta da dış çevre ile sürekli veri alışverişinde bulduklarıdır. Bu durum, örgütlerin açık sistem olduğunu gösterir. Örgüt için Özkan (2004); birden fazla insanın, ortak belirlenmiş amaçları yerine getirmek için, davranışların biçimsel kurallara göre düzenlendiği yapı tanımını getirmiştir (s. 15). Koçel (1989)'e göre ise örgüt kavramı üç şekilde kullanılabilir; birincisi ilişkilerin önceden planlanarak oluşturulmasıyla meydana gelen yapı, ikincisi ise, bu yapının oluşturulması için emek harcanan faaliyetler ve ortaya çıkan örgütlenme olgusudur, üçüncüsü ise toplumdaki varlıklar arasında oluşturulan sosyal sistemin kendisidir (s. 113).

Örgüt içinde bulunan bireylerin davranışları kendi karakteristik özellikleriyle ilgili olabileceği gibi, örgüt içerisinde bulunan diğer bireylerin tutum ve davranışlarıyla da ilgili olabilir (Onaran, 1971). Örgüt içerisinde ortaya çıkan veya diğer bireylerin davranışlarıyla ilişkili olan bu davranışlar, tüm üyeler için ortak anlam taşır. Bu ortak payda bireylerin "örgüt" olarak nitelendirilmesinde pay sahibidir. Böylece örgüt içi davranışlarının sağlam temele dayandırılması önem kazanmaktadır. Bu durumda bireylerin davranışlarını inceleyen bilim dallarının önemi de gittikçe artmaktadır. Öyle ki, bireylerin davranışları, örgütlerin davranışına etki edecek, örgütlerin

davranış biçimi de toplumların davranışını oluşturarak, refah seviyesini etkileyecektir.

Örgütlerin, toplumların gelişmesinde önemli roller üstlendiğini belirttikten sonra, bilinmelidir ki, etkililiği arttırılan örgütler de bu gelişmenin hızlanmasında daha çok pay sahibi olacaklardır. Bu düşünce çerçevesinde; örgütlerin etkililiklerinin arttırılması ile, toplumların refah düzeyinin de artacağını düşünmekteyiz. Böylece bilimsel olarak ispat etmeye çalışacağımız araştırma sonuçlarımızın geniş bir kesim tarafından faydalanılmasını sağlamayı hedeflemekteyiz. Örgütsel verimliliğin artması ile örgütsel etkililiğin artmasına katkıda bulunulabilecektir. Her ne kadar etkililik ile verimlilik aynı anlamda kullanılabilir de, verimlilik daha çok sayısal anlam ifade etmekte ve örgütlerin ürettiği çıktı ile bu üretim için gerekli girdi arasındaki orandır. Etkililik ise somut olarak ölçülmesi daha zor olaylar için kullanılabilir. Başaran'a (1996) göre, örgütsel etkililik, örgütlerin, ulaşmak istediği amaçları için en iyi sonucu alacak şekilde ilerleyebilmesi ve bunları gerçekleştirebilmesidir (Başaran, 1996, s. 162). Dolayısıyla örgütsel etkililik en genel anlamda hedeflere ulaşabilme becerisidir. Fakat burada önemli olan hedeflerin nasıl belirleneceğidir. Hedeflerin önem derecesi örgütlere göre farklılık gösterebilir. Diğer bir husus da kaynakları verimli kullanabilmektir. Kaynakların az kullanılması da etkililiğin artması için ayrı bir yöntemdir. Bazı kuramcılar etkililik kavramında hedeflere varma ölçütünün göz ardı edilemeyeceği konusunda uzlaşmışlar ve davranışın açık ya da kapalı, hedef odaklı olduğunu bildirmişlerdir, ancak, sistem kaynakları çerçevesinde bu hedeflerin karmaşık ve dinamik bir hale gelmekte olduğunu ve durağan, nihai hedeflerin ortadan kalktığını söylemişlerdir (Hündür, 2006).

1.1. Çalışmanın Amacı

Beklentileri sürekli geliştirmek ve olumlu yönde değiştirmek ve onlara ulaşmaya çalışmak için etkili örgüt yapıları kurmak gereklidir. Hedeflerin doğru tanımlanabilmesi ve tüm örgüt çalışanlarının bu doğrultuda yönlendirilmesi 'örgütsel etkililik' için önemli olan noktalardır. Çalışmamızın ana amacı ise örgütsel etkililiğe ulaşmada belirlemiş olduğumuz üç ana unsurun, etkililik değerini arttırıp arttırmayacağını sınımanmasıdır. İleriki

bölümlerde detaylı olarak belirteceğimiz hipotezlerimizde de görüleceği üzere, bu hipotezlerimizdeki ortak nokta örgütlerin etkililiklerini yükseltmekle ilgilidir. Bu üç nokta; değer oluşturu liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürdür. Değer oluşturu liderlik literatüre yeni girmeye çalışan bir kavramdır. Dolayısıyla literatürde bu kavramla ilgili çok fazla çalışmaya rastlamak kolay değildir. Değer oluşturu liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, manevi liderliğin; örgüt üyeleri için ortak bir değer oluşturularak bu değer çevresinde bireylerin toplanmasından, dolayısıyla da değer oluşturu liderlik ile manevi liderliğin aynı anlamda kullanılabileceğinden bahsedilmiştir (Fry, 2005; Reave, 2005; Parameshwar, 2005; Benjamin and Flynn, 2006). Bu nedenle çalışmamızın ileriki bölümlerinde değer oluşturu liderlik için -manevi liderlik- ifadesi kullanılacaktır. Örgütsel etkililiğe pozitif katkı sağladığını düşündüğümüz diğer bir kavram da örgütsel öğrenme kapasitesidir. Örgütsel öğrenmenin gittikçe yaygınlaştığı günümüzde, örgütsel öğrenme kapasitesi kavramı daha da önem kazanmaktadır. Bu kavram, örgütlerin öğrenebilme düzeyleri ve bu öğrenmenin örgüt için ne kadar katma değer sağlayacağını önceden bilinmesiyle ilgili bir kavramdır. Örgütsel etkililiği etkilediğini düşündüğümüz son kavram da örgütsel kültürdür. Literatürde çok detaylı olarak rastlayabileceğimiz bu kavramın örgütsel etkililik ile arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini sınavacağız. Fakat örgütsel kültürde önemli olan (çok boyutlu bir kavram olmasından ötürü) hangi boyutlarının mercek altına alınacağıdır. Araştırmamızda örgütsel kültürün, araştırma alanımız olan metal sektörüne en uygun olduğunu düşündüğümüz ve aşağıda detaylı olarak açıklayacağımız; -katılma, işbirliği, bilginin transferi, öğrenme, müşteri ilişkileri, stratejik yön, ödül ve güdüleme sistemi, kontrol mekanizması, iletişim, koordinasyon ve entegrasyon-boyutları ele alınmıştır. Bu boyutların, kâr amaçlı organizasyonlardan ibaret olan metal sektörünün kültürel boyutlarını temsil edeceğini düşünmekteyiz.

1.2. Araştırma Alanının Seçimi

Çalışmamızdaki ana gaye; örgütsel etkililiği arttırmada, değer oluşturu liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürün etkisini araştırmaktır. Bununla birlikte çalışmamızın diğer önemli bir amacı da, araştırmanın uygulanacağı sektörle ilgili bilimsel sonuçlara ulaşabilmek ve bu

sektörün gelişmesi adına literatüre katkıda bulunabilmektir. Bu nedenle araştırmamızı, ülke ekonomisinde çok büyük yer tutan ve çalışan sayısının azımsanmayacak kadar fazla olduğu metal sektör üzerinde yapma kararı alınmıştır. Böylece araştırmamızın sonuçlarından hem ülkemiz ekonomisi için faydalı sonuçlar çıkacak hem de bu sektörde çalışan birçok personel faydalanabilecektir. Bununla birlikte sektörde bulunan yönetici konumundaki personel de kendileri için pay çıkarabilecek ve örgütlerinin gerek ülke pazarında gerekse dünya pazarında daha başarılı olabilmeleri için, kendilerine, bilimsel temellere dayalı yol haritaları çizebileceklerdir. Literatürde yaptığımız uzun araştırmalar sonucu Türk metal sektöründe yapılan bilimsel çalışmaların azlığı ve özellikle örgütsel etkililik başlığı altında hiçbir çalışmanın olmaması, yaptığımız bu çalışmanın orijinalliyini göstermekte ve bilime tamamen yeni bir katkı sağladığını göstermektedir.

Türkiye makina mühendisleri odasının 2007 yılında yaptığı bir yayında Türk metal sektörü konusu işlenmiş; ülkemiz ekonomisi için metal sektöründe zaman ve maliyet gibi konularda verimliliği arttırmak gerekliliği ve iş yapış şeklini, kârlılığını direk arttıracak şekilde değiştirmek gerektiği vurgulanmıştır (Keskin, 2007). Teknolojinin çok önemli olduğu metal sektöründe, dış piyasalarda gelişen olaylara anında ulaşabilmek ve bunları kendi iç bünyelerinde uygulayabilmek için kalifiye elemanların öneminden ve gerektiği durumlarda tüm örgüt üyelerinin öğrenme düzeylerinin sürekli yükseltmeleri gerektiğinden bahsedildiği bu çalışmada, verimliliğin artırılabilmesi için öğrenmeye açık olunması gerektiği de vurgulanmıştır. Mesut Öztöp'un (2007) Tübitak bünyesi altında yaptığı bir yayında ise, metal sektöründe kârlılığa ulaşabilmek için stratejik hedefler konulması gerektiği belirtilmiştir. Bunlar; yenilikçiliğe önem verilmesi, müşterilerle sıkı işbirliğinin yapılması ve kaliteli personele yatırım yapılması gibi hedefler olarak sıralanmıştır. Verilen tavsiyelerde ise araştırma ve geliştirmeye gerekli özenin gösterilmesi, bunun için bir yönetim kademesinin kurulması, stratejik araştırma planının oluşturulması olmuştur. Araştırma ve geliştirmenin, tamamen öğrenme ve bu öğrenmenin de örgütün öğrenme kapasitesine bağlı olduğunu düşünerek, metal sektörü gibi teknolojinin önemli rol oynadığı sektörlerde araştırma

geliştirme faaliyetlerine önem vermenin, pazar payını arttırmada etkili olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır.

Ülkemizdeki metal sektörü ile ilgili yapılan başka bir yayın da 'Mühendislik ve Makina' dergisinin 48. Sayısında yer bulmuştur. Bu dergide, Zonguldak'ta yapılan demir çelik sempozyumunun sonuç bildirgesine değinilmiş ve; sektörün önde gelen yöneticileri tarafından, artık metal sektöründe yapılan her işe global gözle bakılması gerektiği ve teknolojiye mutlak suretle önem verilmesi gerektiği, aynı zamanda çalışanların refahı ve mutluluğu için de gerekli uğraşların mutlak suretle verilmesi gerektiği onaylanmıştır. Akyıldız ve Güngör'ün 2007 yılında yaptıkları bir çalışma ise metal sektörü ile ilgili yapılacak çalışmalardan elde edilecek anlamlı sonuçların, ülkemizin refahı için atılacak olumlu adımlar olacağına değinilmiştir (Akyıldız ve Güngör, 2007).

Buradan çıkaracağımız sonuç, ülkemizde metal sektörünün öneminin bilindiği, metal sektöründeki etkililiğin artışının tüm ülkenin refah düzeyini arttıracığına inanıldığı ve bu yönde çalışmaların olduğudur. Fakat, bilimsel manada metal sektörünün gelişimi ile ilgili yeterli derecede somut çalışmaların olmadığı da bir gerçektir. Bu nedenle araştırmamız, -metal sektöründe bulunan örgütlerin etkililiklerinin artırılmasında- yüksek oranda pay sahibi olacaktır. Bununla birlikte gözlemlediğimiz diğer bir husus da, ülkemizdeki metal sektörüyle ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinin teknik konulardan ibaret olması ve sosyal bilimler alanındaki çalışmaların, bu örgütlerin bizzat kendileri tarafından bile yapılmadığıdır. Bu nedenle sosyal bilimlerdeki lisans ve üzerindeki akademik çalışmaların sektöre farklı bir bakış açısı getireceği ve sektörün geleceğine, daha soyut kavramlar düzeyinde katkı sağlayacağına inanmaktayız. Bu bağlamda da çalışmamızın amaçlarından birisinin bu olduğunu belirtmek isteriz.

Dünya çapında metal sektörü ile ilgili yapılan çalışmalar, ülkemizde yapılanlara göre bir hayli fazladır. Fakat yine bu çalışmalar daha çok teknik konularla ilgilidir.

İngilterede bulunan Leeds Üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre, metal sektöründe bulunan firmaların örgütsel değişime sürekli açık olmaları

ve bu değişimi sağlayabilmeleri için de kendi içlerinde öğrenen organizasyon kurmaları gerektiği saptanmış, bu değişimi yönetmek için de liderliğin öneminin yüksek olduğu belirtilmiştir (Stuart, 2005). Krumwiede ve ark.'nın (2005) yaptıkları çalışmada ise metal sektöründe rekabet avantajı kazanmanın teknik konularda başarılı olmayla birlikte sosyal konulara da gerekli önemin verilmesi ile geleceği vurgulanmıştır. Yine aynı çalışmada yönetimin önemi ve bu yönetimin liderlik özelliklerinin metal örgütlerindeki etkililiğe pozitif yönde katkı sağlayacağı ayrıca belirtilmiştir (Krumwiede et al., 2005). Metal sektörü ile ilgili alışmalar Güney Afrika bölgesindeki üniversitelerde de gerekli ilgiyi görmüştür (Elita and Jordaan, 2007). Fakat bu bölgedeki çalışmalar da çok büyük oranda teknik konulardan ibaret olmuştur.

1.3. Araştırma Kavramlarıyla İlgili nceki Literatür alışmaları

1.3.1. Manevi Liderlik alışmaları

Araştırmamızın ana kavramlarından biri olan manevi liderlik çok eski bir kavram olmamakla birlikte literatürdeki yerini yavaş yavaş almaktadır. Manevi liderliğin metal sektörüyle ilgisini araştıran bilimsel bir çalışmaya günümüz itibariyle rastlanamamıştır. Detaylı literatür taraması sonucunda, manevi liderlik konusunu en kapsamlı inceleyen araştırmacıların Fry ve ark. (2005) olduğu görülmüştür. Fry ve ark.'nın (2005) yapmış olduğu çalışma, birçok diğer araştırma için ana kaynak olabilmemiştir (Reave, 2005; Parameshwar, 2005; Benefiel, 2005). Ayrıca Dent ve ark. (2005) liderlik olgusunu manevi değerlerle birleştirdiği çalışması da kaydadeğerdir. Reave'nin (2005) yaptığı diğer bir çalışmada ise liderlerin kendi karakteristik özelliklerine bir de manevi değerleri katmalarının, onları vazgeçilmez kılacağı belirtilmiştir. Parameshwar'ın (2005) alışması ile de; zor koşullarda rakiplere karşı galip gelmenin, liderlik özellikleriyle ilgili olduğu fakat bu başarının bir kat daha arttırmak istenmesinde, işin içine manevi değerlerin de katılması gerektiğini belirtmiş ve üyelerin gönüllü katılımlarının bu bağlamda çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Benefiel (2005) ise örgütsel değişimin hızlı ve başarılı olabilmesi için manevi liderlerden yararlanılması gerektiğini savunmuştur.

Liderlerin, örgütün tüm kademelerindeki üyeler üzerinde etki sahibi olabilmeleri ve bunun da örgüte pozitif katkı sağlayabilmesi için, liderlerin kendi özelliklerine manevi değerleri de katması gerektiğini savunan bir çalışma da Ensley ve ark. (2005) tarafından yapılmıştır. Benjamin ve Flynn (2006) de, liderliğin etkili olabilmesi için değer bazlı olması gerektiği ve bu değerlerin -liderlerin içinde- örgüt üyelerini harekete geçirebilecek manevi duygularla beslenmesi gerektiğini araştıran çalışmalarda bulunmuştur. Day ve ark. (2006), örgütlerde liderliğin daha etkili olabilmesi için günümüz koşullarına göre esneklik özelliğine sahip olması gerektiği ve örgütün içinde bulunduğu kültürel ve diğer özelliklere göre bazı durumlarda farklı değerler katılarak yönetilmesi gerektiğini savunmuş ve açıklamaya çalışmıştır. Ford ve İsmail (2006) ise etkili liderlerin, örgütlerin kültürel yaklaşımlarını gözönüne alarak süreçlerini belirlemeleri gerektiğini bildiren çalışmada bulunmuşlardır. Moss ve ark. (2006) örgütsel bağlılıkla, etkili liderlik arasındaki anlamlı ve pozitif bağıntı olduğuna dair çalışmalarda bulunmuşlardır.

Araştırmamızda, manevi liderlik boyutları incelenirken Fry ve ark.'nın 2005 yılında yaptıkları çalışmadaki boyutlar ve bu boyutları ölçmek için hazırladıkları anket soruları kullanılmıştır. Fry ve ark.'nın (2005) geliştirmiş oldukları manevi liderlik boyutları; vizyon, umut/güçlü inanç, özverici (başkalarını düşünen) sevgi, anlam katma ve aidiyettir. Bu boyutlarla ilgili alt bölümlerde detaylı bilgiler sunulacaktır.

1.3.2.Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Çalışmaları

Örgütsel etkililiği etkilediğini düşündüğümüz diğer bir faktör de örgütsel öğrenme kapasitesidir. Ruiz-Mercader ve ark. (2006), örgütsel öğrenmenin bilgi teknolojileri ile artırılmasının, örgütsel performansa olan etkisini araştırmış ve olumlu bulgulara ulaşmıştır. Robey ve ark.'nın (2000) yaptığı bir çalışmada ise günümüzde örgütsel öğrenmenin içinde bilgi teknolojilerin yerinin daha fazla olduğu ve teknolojiye meraklı örgüt üyelerinin öğrenme kapasitelerinin daha yüksek olmasından dolayı, bu tip örgütlerin performanslarının daha iyi olduğundan bahsedilmektedir. Tang (1999)'ın yapmış olduğu diğer bir çalışmada da, inovasyon kapasitesi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki araştırılmış ve bu örgütlerdeki maksimum

öğrenmenin ve oluşabilecek maksimum inovasyonun, örgüt içinde bulunan üyelerin öğrenme kapasitesine bağlı olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Drew (1997) örgütsel performansın artması için, örgüt içi bilgilerin artmasına yönelik çalışma yapılmasıyla birlikte, bu çalışmaların pratikte kalmayıp daha sonra aksiyona dönüşmesi için de gerekli koşulları araştırmıştır. Newell ve ark. (2003) da, bilgi yönetim sistemi güçlü olan örgütlerle, bu örgütlerin etkililikleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptamıştır. Yönetim bilgi sistemi (management information system) güçlü olan firmaların, örgütsel öğrenme kapasitelerinin de güçlü olacağı da araştırmasının diğer bir konusudur. Taudes ve ark. (2002) üretim yapan örgütlerin öğrenme ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif korelasyon bulmuştur. Ayrıca üretim yapan örgütlerde hedeflerin global düşünce tarzıyla koyulmaması durumunda, örgütsel öğrenme yeterince gelişemeyecek ve bu da başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle küresel düşünen ve olaylara geniş açıyla bakan örgüt üyelerinin, örgütsel öğrenme becerilerine yeterince önem vermeleri neticesinde örgüt performansına daha fazla katkı sağlayacağı bulunmaya çalışılmıştır. Al-Tee Koh (1998) un bir araştırmasında ise doğu asya ülkelerindeki elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların örgütsel öğrenmelerinin başarıyla sonuçlanması için gerekli önkoşullar incelenmiş ve bu önkoşullardan biri olarak da öğrenme isteği ile bağdaştırılan öğrenme kapasitesinin yüksekliği gösterilmiştir. Fioretti (2007) de örgütsel öğrenme ile ilgili araştırmasının sonucunda örgütsel öğrenme eğrisi çizmiş ve bu eğriyi örgütsel yapı ile ilişkilendirmeye çalışmıştır. Teo ve ark.'nın (2006) örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin temel boyutları tartışılmış ve örgütlerin inovasyon kapasitesinin örgütsel öğrenme kapasiteleriyle doğrudan ilişkili olduğu ve bunun da yenilikçiliğe pozitif katkı yapacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda, örgütsel öğrenme kapasitesini oluşturan boyutlar ve bu boyutlara ait anket soruları Teo ve ark.'nın (2006) çalışmasından uyarlanmıştır. Bahsi geçen bu boyutlar; sistem oryantasyonu, örgütsel öğrenme iklimi, bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı ve bilgi paylaşımı ve yayılımıdır.

1.3.3.Örgütsel Kültür Çalışmaları

Araştırmamıza konu olan ve örgütsel etkililiği etkilediğini iddia ettiğimiz son faktör örgütsel kültür boyutudur. Örgütsel kültür kavramı literatürde oldukça geniş yer bulan ve birçok önemli yazar ve akademisyen tarafından ele alınan bir konudur. Örgütsel kültürün boyutları değişik ortamlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bizim araştırma alanımız olan metal sektörüne en fazla uygun bulduğumuz örgütsel kültür boyutları Ginevicious ve Vaitkūnaitė (2006)'in çalışmasından elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırma konumuzla ilgili olacak şekilde örgütsel kültürün, örgütsel etkililiğe olan etkisini araştıran yazarlar da bulunmaktadır. Korte ve Chermack'ın 2007 yılında yaptıkları bir araştırmada, örgütsel kültürdeki değişimin, organizasyonlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelenmiştir. Kwantes ve Boglarsky (2007) ise örgütsel kültür algısının altı farklı ülkedeki değişimini, etkililiğe olan pozitif veya negatif katkısına göre araştırmış ve literatüre katkıda bulunmaya çalışmıştır. Ke ve Wei (2007) de, kurumsal şirketlerde tek bir veritabanı üzerinden yönetilen kaynak planlamasına ait proseslerde, örgütsel kültürün bu proseslerin sonuçlarına pozitif etki ettiğini saptamıştır. Hopkins'in 2006 yılında yaptığı bir araştırma ise örgütsel kültürün iş güvenliğine olan olumlu etkisi sonucuna ulaşılmıştır. Tsui ve ark. (2007), Çin'de, -üst düzey yöneticilerin örgütün kültürüyle olan ilişkilerini- araştırmış ve örgütsel kültüre gerekli önem veren üst düzey yöneticilerin bulunduğu örgütlerin daha etkili olduğunu saptamıştır. Henri (2006)'nın yaptığı bir çalışmada üst yönetim için performans ölçüm sisteminde örgütsel kültürün nasıl kullanılacağı araştırılmıştır.

Philip ve Mckeown (2004) iş mükemmelliğine ulaşmak için örgütsel kültürün katkısını araştırdığı çalışmasında, örgütsel kültürün kâr odaklı firmalar için ne derece önemli olduğundan bahsetmiştir. Lau ve Ngo (2004) da örgütsel kültürün yeni ürün çıkartmadaki pozitif etkisini ve dolaylı olarak da örgütün etkililiğine olan katkısını araştırmışlardır. Reiman ve Oedewald (2004) enerji endüstrisinde yaptıkları çalışmada örgütsel kültürün, bu işletmelerin başlangıçtaki durumundan daha kötüye gitmemelerindeki (maintenance) etkisini araştırmış ve pozitif bulgulara ulaşmışlardır. Denison ve ark. (2004) ise örgütsel kültür ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Asya kıtasında bulunan ülkelerin örgütsel etkililikleri ile, dünyanın diğer bölümlerinde bulunan ülkelerdeki örgütlerin etkililiklerini

karşılaştırmış ve örgütsel kültürün bu ülkelere yaptığı etkililiklerin farklılığını bulmaya çalışmışlardır. Biggs ve Smith (2004) de örgütsel kültür ile örgütsel öğrenme arasındaki bağıntıyı araştırmış ve örgütsel öğrenmenin örgütsel kültürün değişimine olan katkısını bulmaya çalışmıştır. Fine (2007), satış yönetimi ile ilgili yaptığı araştırmada, satış miktarlarının maksimizasyonu için müşterilerin örgütsel kültürlerinin de hesaba katılmasını araştırmış ve pozitif bulgular elde etmiştir. Bizim araştırmamızda da örgütsel etkililiği ölçmenin bir diğer boyutu olan finansal ve büyüme oranı, satış hacminin artması ile yakından ilgili bir konudur. Kumar ve ark. (2006) kârlılığı maksimize etmek için gerekli parametrelerden önemli bir tanesinin reklamlara verilecek önem olduğunu bildirmiş, reklamlarla ilgili çalışma yapılırken de ürünün satılacağı bölgedeki insanların bağlı kültürleri ile doğrudan alakalı çalışmalar yapılması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Çalışmamızdaki örgütsel kültür boyutları, araştırma alanımıza en uygun olacak şekilde Ginevicious ve Vaitkūnaitė (2006)'ın çalışmasından seçilmiştir. Bu boyutlar; katılma, işbirliği, bilginin transferi, öğrenme, müşterileri önemseme, stratejik yön, ödül ve güdüleme sistemi, kontrol mekanizması, iletişim, koordinasyon ve entegrasyon bileşenlerini içerir.

1.4. Çalışmanın Literatüre ve Okuyuculara Katkısı

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşıldığı gibi örgütsel etkililik, örgütlerin daha iyiye ulaşmaları, bünyelerinde bulundurdukları üyelerin daha rahat ve mutlu hayat sürdürebilmelerinde önemli paya sahiptir. Bu durum aynı zamanda içinde buldukları toplumun refah düzeyine de pozitif olarak katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışmamız, birey olarak herkesi ilgilendirmekte ve katma değer sağlamaktadır. Örgütsel etkililiğe –bilimsel anlamda- üç farklı boyuttan bakmak, yönetici konumundaki bireylere farklı bir vizyon kazandırabilecektir. Tüm bu hususlar, çalışmamızın ne denli önemli olduğunu göstermekle birlikte, literatürdeki ilgili boşlukları da kapatacaktır. Özellikle metal sektörünün seçilmesi, bu alanda daha önceden gerçekleştirilen yeterli çalışmanın olmaması ve bu sektörde çok fazla işgörenin bulunması, bu işgörenlerin aileleriyle birlikte düşünüldüğünde önemli sayılabilecek nüfus yoğunluğuna ulaşılması, metal sektöründeki iş

hacminin yoğunluğunun ülke ekonomisindeki payı, dünya pazarında da bu sektörün çok önemli yer tutması ve dolayısıyla evrensel bir sektör olması çalışmamızın önemini daha da arttırmakta ve literatüre bu anlamda da katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte; her ne kadar manevi liderlik konusu dünya literatüründe yavaş yavaş yer almaktaysa bile, ülkemizde bu konuyla ilgili kaydadeğer bilimsel bir çalışma bulunmamaktadır. Aynı durum örgütsel öğrenme kapasitesi için de geçerlidir. Ülkemizde henüz direk bu konuyla alakalı akademik bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Dünya literatüründe bu konuyla ilgili çalışmalar olmakla beraber, bu çalışmaların sayısı ve uygulandığı alanlar sınırlıdır. Dolayısıyla bu anlamda da farklı bir konuya değinerek araştırmış olacağız. Örgütsel kültür birçok yazar tarafından defalarca araştırılmış olmasında rağmen örgütsel etkililik ve metal sektörü ile olan bağlantısı, dünya literatüründe bulunan araştırmalara aynı miktarda konu olamamıştır. Sonuç olarak, ne dünya literatüründe ne de ülkemizde bu üç konunun sinerjik etkisinin örgütsel etkililiğe olan katkısı araştırılmamıştır. Dolayısıyla orijinallik taşıyan çalışmamız yönetim (management) anlamında da şirketlerin gelişimi için, farklı bakış açısı getirerek katkı sağlayacaktır.

Araştırma problemimiz tamamıyla örgütlerin etkililikleri ile ilgilidir ve seçmiş olduğumuz üç faktörün örgütsel etkililiği ne derece etkilediğini bulma yönündedir. Bu faktörler ile (manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel kültür), örgütsel etkililiklerini ne derecede değiştirebilecekleri hakkında bilgi sahibi olacak olan yöneticiler, organizasyonlarını daha verimli hale getirebileceklerdir. Çalışmamızın sonucunda ortaya çıkan kuramsal doğurguların analizi ve örgüt bazında detaylı olarak incelenmesi ile olumlu katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Bu sonuçların analizi, özellikle, şirketlerin pazar paylarını arttırmalarına ve dolayısıyla da kârlılık oranlarını yükseltmelerine neden olacaktır. Yöneticiler etkililik olgusuna farklı bir gözle bakacak ve hangi faktöre ne derecede önem vereceklerini irdelleyebileceklerdir. Günümüz yönetim anlayışında, liderlik kavramının çok önemli olduğunun bilinmesi ve bu konuya ayrıca özen gösterilmesi, daha detaylı ve derin olarak incelenmesine neden olmaktadır. Bundan dolayıdır ki, liderlik sürecine farklı bir parametre olan maneviyat boyutunun katılması ve liderliğin etkisinin maneviyat ile ne derece değiştiğinin (olumlu veya olumsuz

etkisi) araştırılması, örgüt performanslarının artırılması anlamında yöneticilere ayrı bir bakış açısı kazandıracaktır.

Yukarıda genel hatlarıyla belirttiğimiz ana problemimizi çözmek ve iddiamızı ispat etmek için, bahsi geçen araştırma problemimizi çözmeye yaraması maksadıyla hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerimizi geliştirebilmek için örgütsel etkililiği etkilediğini düşündüğümüz, manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür kavramlarının içinde bulunduğu bir model geliştirilmiştir. Geliştirdiğimiz model çerçevesinde, metal sektöründe çalışan 578 birey üzerinde araştırmamızı gerçekleştirmiş ve bu bireylerden gelen cevaplar SPSS istatistik programına girilmiş, birtakım bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular tartışılarak yorumlanmıştır. Ayrıca, bulgularımızın analizi ile -çalışmamızın diğer bölümlerinde göreceğimiz- hipotez testleri sınanmıştır (geliştirdiğimiz model, araştırmamızın yöntemi, örneklemimiz, araştırmamıza katılan bireylere nasıl ulaştığımız, verilerin toplanma yöntemi ve toplanan bu verilerin için hangi analizlerin kullanıldığı ve diğer istatistiki çalışmalar metodoloji bölümünde detaylı olarak anlatılmıştır). Hipotezlerimiz, araştırmayı yapan bizi, örgütlerin etkililiğini değiştirecek faktörlerin araştırılmasına yöneltecek şekilde hazırlanmıştır. Araştırma problemimizin özünde; örgütsel etkililiğe etki eden faktörlerin, örgütsel etkililiğin göstergeleriyle arasındaki bağıntının incelenmesi yatmaktadır. Araştırma hipotezleri; örgütsel etkililiğin tüm göstergeleri (çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işletmenin mali ve büyüme performansı) için, ayrı ayrı olacak şekilde -herbir faktör (manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel kültür) ile nasıl değiştiğini sınamak maksadıyla- oluşturulmuştur.

Bununla birlikte araştırma modelimizin anlamlılığı da test edilmiştir. Çalışmamıza konu olan ana problemlerimizden bir diğeri de, manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürün birarada bulunmasıyla oluşan sinerjinin, örgütsel etkililiği ne derecede ve hangi yönde (pozitif veya negatif) etkileyeceğidir. (Regresyon analizi ile) örgütsel etkililiğin toplam varyansının ne kadarının açıklanabildiği bulunacak ve ortaya çıkan bu değer ve doğrusal regresyon analizi katsayılar tablosundan gelen değerler de, *yöneticileri*; örgütlerde etkililiği arttırabilmek için hangi faktöre ne düzeyde önem vermeleri hakkında bilgi sahibi yapacaktır. Fakat belirttiğimiz gibi,

regresyon analizi yapabilmemiz ve sonuçlarını yorumlayabilmemiz için araştırma modelimizin anlamlı bir model olduğunu ve bahsi geçen üç faktörün örgütsel etkililiği etkileme kapasitelerinin olduğunu ispat etmemiz gerekmektedir. Ayrıca faktör analizi ile gelen sonuçların incelenmesiyle; manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürü oluşturan boyutların, araştırmaya katılan bireyler için ne anlam ifade ettiği ve hangi boyutun hangi diğer boyutla aynı anlama geldiği de görülebilecek ve daha doğru yorum yapmamıza neden olabilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Etkililik

Örgütlerde, bireyler belirlemiş oldukları amaçlar için çeşitli süreçler oluştururlar. Böylece bireyler arasında sosyal ilişkiler meydana gelir. Bu bağlamda örgütlerin, bireylerin ortak çalışmalarıyla ve kendilerinin ve diğer üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla kurulan yapılar olduklarını söyleyebiliriz. Örgüt içlerinde her üye veya bu üyelerden oluşmuş takımlar rolleri bakımından birbirlerinden farklılaşmışlardır. Kişilerarası yapısal ilişkilerin sistemsel olarak oluşturulduğu örgütler, kişilerarası yapısal ilişkilerle ve üyelerin çabalarıyla, veriler işlenerek, ürün halinde çıktılara dönüştüğü sistemlerdir. Bireyler, örgütsel yapılarda güçlerini birleştirerek çevredeki belirsizlikleri açığa çıkarmaya çalışırlar. Güçlerin bu şekilde birleştirilerek işe yarayabilmeleri için, örgütlerin formal yapılara oturtulmaları gereklidir. Formal organizasyonlar, ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda, sosyal etkileşim içerisinde birbirleri arasındaki ilişki tanımları ani olarak ortaya çıkmayan, örgüt üyeleri tarafından takip edilecek kuralların bilindiği, bilinçli olarak tasarlanan etkileşim ve aktiviteleri içinde barındıran biçimsel yapılardır. Bu biçimsel yapıların birbirleriyle uyumlu şekilde yönetilmeleri gerekir. Yönetimin fonksiyonlarına bakıldığında pek çok kaynakta farklı tanımlamalar yapılmış olmasına karşın, genelde dört ana işlev yer almaktadır. Bu işlevler planlama, organize etme, yol gösterme ve kontrol etmedir (Robbins, 2000, s. 32). Bu işlevler örgütlerin formal yapıya ulaşarak fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için yönetim tarafından uygulanması gereken önemli noktalardır. Ayrıca unutulmamalıdır ki, örgütsel etkililikte istenilen noktaya ulaşabilmek için örgüt içi yönetiminin de sağlıklı olması gerekmektedir.

Organizasyonlar sürekli sınav halindedirler. Bu sınavda ana noktalar organizasyonların çıkarttıkları ürünler, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve aynı zamanda müşteri ve paydaşlarıyla olan iyi ilişkileridir. Bu ilişkilerdeki açık noktaları bulmak ve müşteri veya paydaşlarla aradaki köprüleri sağlam tutmak bu sınavdan iyi derece ile ayrılmayı kolaylaştırır. İşin başlangıcında, organizasyonlar, pazarda hangi oranda pay sahibi olurlarsa olsunlar,

kendilerini –düşük seviyede- görmelerinde fayda vardır. Bu yaklaşım tarzı, işletmelerinin verimlilik oranı, veya diğer herhangi bir konudaki başarı oranları gibi durumlar için de geçerlidir. Yani ilk yola çıkışta, varsayılan seviyenin düşük olduğu düşünülür ve bu seviyelerin hep daha iyiye götürlebilmesi için çalışmalar yapılır. Böyle düşünen ve bunu uygulamaya çalışan organizasyonlarda -etkililik- kavramı oluşmaya başlar. Bu kavramın organizasyondaki tüm bireylerin düşünce tarzı olmasına çalışmak, örgütsel etkililik açısından önemlidir. Öte yandan, bir işi yüksek başarı oranıyla performe etme esnasında, çevreye en az zararı vermek ve içinde bulunulan toplumda, bundan yararlanacak kişi sayısını da çoğaltmaya çalışmak, yapılan işe farklı boyutlarda yaklaşıma neden olacaktır.

Örgütsel etkililik kavramı, örgütlerin sürekli olarak hafızalarında bulunması gereken bir kavramdır. Belirli dönemlerde etkililiği arttıracak çalışmalar yapmak yerine, bu kavramı heran düşünülecek bir kavram olarak ön planda tutmak gerekir. Bunun için iç ve dış çevredeki gelişmeleri daima takip etmek faydalı olacaktır. Sürekli değişen ve gelişen dünyada, bu değişim ve gelişimlerden geri kalmamak için, esnek çözümler oluşturmayı benimsemek gerekecektir. Bazı durumlarda üyelerin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumlarından çok, tecrübelerine göre hareket etmeleri daha da önem kazanacaktır.

Finansal anlamda başarıya ulaşmak veya paydaşların ve müşterilerin tatminini sağlamak için, ulaşılabilecek hedefleri doğru tanımlamak, bunlar için doğru ölçüm yapmak, örgütsel etkililiğe ulaşmak açısından, üzerinde durulması gereken noktalardandır. Artık organizasyonlar çevrelerinde olup bitenleri tamamıyla takip etmek zorundadırlar. Çevremizde bulunan örgütlerin gelişme hızı gittikçe ivme kazanırken, bu örgütlerin üyeleri için de yeni fırsatlar doğabilecektir. Çevrede olup biten olayları takip ederken, organizasyonlar çevreyle olan bağlarına göre bu gelişmelerden önceden haberdar olabilmektedirler. Buna göre önlem alarak; ya kendilerine iyi fırsatlar yaratabilmekte, ya da zararlarından minimum düzeyle kurtulabilmektedirler. Sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik değişimlere geniş perspektiflerden bakmak, örgütlerin elde edecekleri başarıların artmasında onlara fayda sağlayabileceklerdir. Bazı durumlarda, örgütler,

farklı çevresel koşullar için farklı yapılara bürünmeleri gerektiğini de hissedecektedir. Bu dönüşüm için esnek organizasyon yapıları kurmak gereklidir. Böylece çevredeki tehdit ve fırsatları görmek ve gerektiğinde içinde bulunulan ortama göre şekil değiştirmek kolaylaşacaktır.

Etkililik, örgütün amaçlarıyla, -gerçekleşen sonuçlarının- birbiriyle uyumudur. Bu uyumun istenilen düzeyde olabilmesi için, diğer önemli bir nokta da, örgüt içinde iyi iletişimin kurulmasının gerektiğidir. Etkili iletişim, başarılı örgüt yapıları için önem taşıyan bir unsurdur. Etkili iletişim, başarılı örgütlerin hayatdamarı olmakla beraber, örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirmesine sebep olarak; örgüte olan bağlarını sıkılaştırmada, süreçlerin iyileşmesinde ve değişime kolay adapte olmada; ve sonuçta etkili örgüt yapılarının temelini oluşturmada bağlayıcı rol oynar. Önemli olan, iletişim olgusuna nasıl bakıldığından ziyade, yapılan iş esnasında, başarıya ulaşabilmek için iletişimin çok önemli paya sahip olduğu ve gözardı edilemeyeceğinin bilinmesi gerektiğidir.

Etkililik, niyetlenen ve önceden belirlenen hedeflere yüksek başarı yüzdesiyle ulaşılma oranı olması sebebiyle, -iyi yapılmış bir iş için-, bireyin kendisini ikna etmesinde ve kendi kendini değerlendirmesinde, bu yaklaşım ile ölçüm yapması yanlış olmayacaktır. Örgütler için de aynı durumun sözkonusu olduğunu söyleyebiliriz. Başarılı örgütler, istenilen hedefe en fazla yaklaşabilenlerdir. Ama unutulmamalıdır ki hedefleri belirlerken rakip örgütlerin veya çevredeki diğer örgütlerin başarı düzeylerine göre saptama yapmak gerekebilir. Diğer bir husus da, sarfedilecek kaynaklarla ilgilidir. Zaman, para, enerji veya diğer kaynakların harcanmasında minimum seviyelerde kalarak istenilen sonuçlara ulaşmak da diğer kıstaslardan biridir. Kişiler bilmelidir ki, doğru çözüme ulaşmak için sadece birtek cevap olmayabilir. Bazen mükemmel sonuçları ararken aradan kaçıp giden ve normalde istenilen sonucu rahatlıkla karşımıza getirecek olan çözümlerden de olunabilir. Bu nedenle örgüt içinde, olası tüm çözümleri değerlendirebilecek kapasitede üyelerin olması işe yarayabilecektir. Bu kişiler tüm alternatifleri görebilecekleri için, bu alternatifler içerisindeki çözümlerden, en uygun olanını örgüte sunabileceklerdir. Farklı çözümler bazen problemin daha hızlı ve çözüm için ayrılmış olan bütçenin daha az miktarıyla

gerçekleştirilebilecektir. Tüm bunları gözönünde bulundurabilen örgütler etkili olabilme anlamında daha fazla yol katedebilmiş örgütlerdir.

Bununla birlikte, etkililiğe giden yolda en iyi sonuca ulaşmak için bazı problemlerle karşı karşıya kalınabilir. Özellikle etkililik ölçümünün yanlış yapıldığı durumlarda, örgütün yanlış yöne sevk edilmesi veya doğru yön olsa bile acele edilip edilmemesi konusunda yanlış kararların verilmesi olası olabilir. Etkililiğin ölçülmesinde yapılan yanlışlardan en sık olanı, olaya bütünsel bakmamak ve etkililiğin kendisinin ölçümü yerine, etkililiği oluşturan etmenlerin ölçümü olmaktadır (Novick, 1997, s. 2). Etkililiğin ölçümü, organizasyona kendi kendini değerlendirme fırsatı sağlayacaktır. Etkililiğinin ölçümünün olumlu çıktığı durumlarda, mükemmel sonuçlara ne kadar yakın olunduğu da görülebilecektir. Bir organizasyonun ilerlediği yol tren rayına benzetilecek olursa, yolun ne kadarının ray üzerinde gidildiği, hangi durumlarda raydan çıkıldığı tespit edilebilecektir. Ray dışında gidilen sürenin uzunluğu arttıkça, trenin devrilme olasılığı da artacaktır. Bunları önceden görerek önlem alan organizasyonlar geleceğe daha güvenle bakan organizasyonlar olacaklardır.

Örgütsel etkililik kabiliyeti, örgüt için başarıyı getirecek özelliklere sahip hedefleri önceden belirleyebilme, bunlara ulaşma çabaları ve bu hedeflere ne kadar yakınlaşıldığının ölçülebilme yeterliliği ile ilgilidir. Peter Drucker, örgütsel etkililiği “doğru işleri yapma” (doing the right thing) olarak genellemiştir (Freeman, 1999, s. 50). Bu tanıma biz de, eldeki kapasitenin (gerek insan, gerek finansal, gerekse verimliliği arttırabilecek diğer kaynakların) optimum derecede kullanılarak, ulaşılmak istenen hedefin kendisine veya en yakınına ulaşma çabası olduğunu ekleyebiliriz. Böylece doğru işe doğru kaynak kullanımı ile ulaşılabilecektir. Örgütsel etkililiğin diğer bir tanımında, Mintzberg (1999), örgütsel etkililiğin; yönetim, verimlilik, yetkinlik, yenilikçilik, odaklanma, kültür dayanışması ve rekabet politikalarının etkileşimleriyle ortaya çıkacağını savunmakta ve bu kavramları; yönetim, örgütün misyon ve vizyonlarına göre başarılacak işin tanımını yapmak, verimlilik; maliyetleri minimumda tutarak geliri maksimize etmek, yetkinlik; yüksek seviyede bilgi ve maharete sahip olmak, yenilikçilik; yeni ürün yaratabilmek veya ürüne yeni özellik ekleyebilmek, odaklanma; başarılacak

işe en iyi şekilde konsantre olabilmek, kültür dayanışması; organizasyon üyeleri arasında uyumluluğu sağlayabilmek, rekabet politikalarının etkileşimi; örgüt içinde ayrımcılığa sebep olmadan kişilerin veya departmanların başarısını en üst düzeye çıkmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1999, s. 50). Başaran'a göre ise, bir örgütün belirlediği amaçlarına en yakın şekilde ulaşabilmesi, onun örgütsel etkililiğinin derecesini göstermektedir (Başaran, 1996). Bu noktada belirlenen amaçların ne olduğu da önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütler hedeflerini belirlerken dış çevrelerini iyi analiz edebilmelidirler.

Örgütsel etkililik ile ilgili tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, seçilen araçların, belirlenmiş hedeflere daha hızlı bir şekilde ulaşmaya katkıda bulunacak yapıda olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Tüm yapılar belli bir uyum içinde çalışmalı, her faktör, başarılacak iş için belirlenmiş hedeflere ulaşmada pay sahibi olmalıdır. Bu nedenle örgüt içinde başarılması öngörülen işin tanımı iyi yapılmalı, bununla ilgili geniş bilgi sahibi olmak için uğraş verilmesi gereklidir. Böylece olaylara tepeden bakabilme, risk derecesi düşük olan durumlar için bile önceden önlem alabilme becerisi gelişebilecektir. Örgütün, tüm üyelerinin katılımını sağlayarak etkili kararlar verebilmesi, pazarda yüksek pay sahibi olabilmek açısından önemlidir. O halde bu açıklamalara göre, örgütsel etkililiğin; örgüt üyelerinin çabalarının sonucunda, örgüt içinde gerçekleştirilen proseslerin, örgüte değişik şekillerde kazanç olarak geri dönmesini başarmak ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Ghorpade (1971) ise örgütsel etkililik için daha farklı bir bakış açısı getirmiş ve örgütsel etkililiği örgütün zayıf noktalarını bularak, bunları güçlendirme üzerine yapacağı çalışmalar şeklinde tanımlamıştır (Lewin, 2000, s. 2). Örgütsel etkililiğe ulaşmak için, amaçların tanımlanması, bunların kaynaklarla ilişkilendirilmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için özveride bulunularak çalışılması gereklidir. Herman ve Renz (1998) ise örgütsel etkililik için; amaçları belirlemek, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kaynakları tanımlamak ve bu amaçlara yönelik, eldeki eksik kaynakların bulunması için çalışmalar yapmak ve kaynakların sinerjik etkisiyle hedefe ulaşılamasa da hedefin en yakınında ulaşılabilir nokta için çabalamak gerektiğini belirtmiştir (Herman and Renz, 1998). Dolayısıyla, etkili örgütlerdeki liderlerin,

örgütün kaynaklarıyla (insan, hammadde vb), uygulayıcılar arasındaki boşluklar arasında uygun köprüleri kurabilmelidirler.

Örgütsel etkililik Siciiliano (1997) tarafından, sosyal ve finansal performansın bir kombinasyonu olarak tanımlanmıştır (Lewin, 2000, s. 15). Bu tanıma göre, örgütlerin etkili olabilmeleri için finansal anlamda yeterli olmaları dışında sosyal anlamda da bir takım başarılarla ulaşmış olmaları gerekmektedir. Örgütün o anki performansının daha da artırılması için yapılan uğraşlar olarak tanımlanabilecek örgütsel etkililiğin artırılabilmesi için kalite prosesleri, ürün gelişimleri, kıyaslama (benchmarking), insan kaynakları yönetimi ve müşteri ile ilişkilere gerekli önem verilmelidir. Holland (1987)'a göre de çalışanların morallerinin yüksek olması örgütsel etkililiğe pozitif anlamda etki edecektir (Lewin, 2000, s. 1). O halde çalışan memnuniyeti de etkililiğin derecesinin yüksek olduğunu gösteren bir boyut olabilir.

Herman ve Renz (1998) örgütsel etkililiğin tanımında: misyon oluşturmak, hedefleri belirlemek, verimlilik, işin kalitesi, müşterilerin tatmini, örgüt çıktılarının yeterliliği ile örgütün devamlılığının sağlanması ve daha fazlası, çalışan personelin kalitesi, dış çevreye uyum, kaynakların etkin kullanımı, çalışanların tatmini, yapılan işlere gönüllü katılım ifadelerini kullanmıştır. O halde, etkili örgütleri oluşturabilmek ve örgüt bireylerinin performanslarını arttırmak için çalışmalar yapmanın yanında, müşterilerin tatminin sağlanmasına da uğraşılmalı ve bunları yaparken de örgüt içi işlere gönüllü katılımın sağlanarak toplamda örgütün gelirlerini maksimize etmeye çalışılmalıdır. Bu nedendendir ki, etkililik seviyesi örgütlere göre farklılık gösterebilecektir. Kâr amacı gütmeyen örgülerde mali performans etkililik için bir gösterge olmayabilecekken, kâr amacı güden örgütlerin mali performansları, etkililikleri için önemli bir gösterge olabilecektir. Bu yüzden örgütsel etkililiği incelemek için, etkililiğe neden olan faktörler ve etkililik göstergeleri tanımlanmalı ve bu faktörlere bağlı olarak, belirlenmiş göstergelerin sonuçları eşliğinde değerlendirme yapılmalıdır.

Örgütsel etkililiğin ölçülmesi, örgütlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri için önemli bir harekettir. Etkililik ölçümünde hem çalışanlar

hem müşteriler hem de aradaki bağ olan mal veya hizmetler ölçüm prosesine katılmalıdır. Somut olan ölçüm birimi kâr ve büyümenin ölçülmesidir. O halde örgütsel etkililik, örgüt içinde yapılan proseslerin çıktıları olarak görülebilir. Yukarıda bahsedilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi, örgütler etkili olmaya çalışırken aslında örgüt içi huzuru sağlama amacı da taşırlar. Örgütsel etkililiği sağlamak için çalışanların yanısıra, müşteriler de bütünün parçası olarak düşünülmelidir. Tüm bu anlatılanların ışığında örgütsel etkililik hakkında şu şekilde genel bir çerçeve çizmek uygun olacaktır: Örgütsel etkililik, örgüt yeteneklerinin bir ürünü olmakla birlikte, güçlü liderlik kurmak, aktif elemanları işe almak, iç kaynaklardan doğru ve en iyi şekilde faydalanmak ve böylece, öncelikle örgütün varlığının sürekliliğini sağlamayı garanti altına aldıktan sonra, büyümesi için çaba gösterecek faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin devamlılığını sağlamak için faaliyetlerde bulunmak ve belirli periyotlarla etkilikte gelinen noktayı ölçmektir.

Örgütsel etkililiği ölçmek sanki belirsiz bir durum gibi gözükse de, ölçmemenin getireceği zarar daha fazla olacaktır. Örgütsel etkililiği ölçmek için “gösterge” seçilmesi önemlidir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerle kâr amacı güden örgütlerin örgütsel etkililik göstergelerinin farklı olduğunu belirtmiştik. Aynı şekilde, müşterileri son kullanıcı olan ve onlarla direk ilişki içerisinde olan servis organizasyonlarıyla, müşterileri son kullanıcılar olmayan ve daha arka planda faaliyet gösteren organizasyonların, örgütsel etkililik göstergeleri de farklı olacaktır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Tüm örgütler için geçerli olabilecek, örgütsel etkililiği ölçebilecek ortak gösterge belirleyebilmek oldukça zor olacaktır. Fakat, örgütsel etkililiği ölçebilmek için bir standart belirleyebilmeli ve literatürde örgütsel etkililik için yapılan tanımlamaların ışığında, örgütsel etkililik göstergeleri olabilecek boyutları belirleyerek araştırmamıza dahil etmemiz gerekmektedir.

Örgütsel etkililik bir nevi örgüt performansının ölçümü olmakla birlikte örgütün kapasitesini kullanabilmesiyle alakalı bir durumdur. Örgütlerin etkililiklerini arttıracak, çevrede bulunan birçok faktör vardır. Maksat bu faktörleri değerlendirip ortaya çıkarabilmek ve sonuçları analiz ederek uygulayabilmektir. Örgütsel etkililiği ölçmek bir anlamda örgütsel davranışın sonuçlarının da ölçülmesidir. Örgütün hangi olay karşısında nasıl tepki

verdiği ve bu tepkilerin sonuçları, etkililik derecelerini ouşturur. Örgüt ortamında, örgütsel davranışın seyrini değiştirecek etmenlerin hepsini kontrol etmek mümkün değildir. Fakat bu etmenlerden ne kadar fazlası kontrol altına alınabilirse, örgüt için o oranda başarı sağlanabilecektir. Bu durum için hızlı araba sürme ile trafik kazaları arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki kurulabilir. Trafik kazalarının bağlı olduğu tek etmen hızlı araba sürmek olmadığı gibi, hızlı araba sürmenin önüne geçilirse, trafik kazalarındaki artışın da önüne geçileceği bilinen bir gerçektir. Örgütsel etkililiği arttırmaya da aynı gözle bakılabilir. Etkililiği arttıran etmenler üzerine yapılan çalışmalar dolaylı olarak başarının artmasına neden olacaktır.

Örgütsel etkililiğin değerini değiştirebilecek birçok faktör bulmak olasıdır. Bazen farklı bir ülkenin ekonomisinde meydana gelecek en ufak bir değişiklik bile, başka bir ülkede bulunan herhangi bir örgütün etkililiğini değiştirebilecektir. Ya da örgütsel vatandaşlığa daha fazla önem vermek, etkililik üzerinde daha büyük bir değer oluşturmaya neden olabilecektir. Bununla birlikte, örgütsel etkililik üzerinde daha güçlü bir etki olduğuna inanılan bir faktör, daha farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler için çok daha az bir güce sahip oluyor olabilir.

Tüm bu anlatılanların ışığında, biz de araştırmamızda, araştırma alanı olarak metal sektörünü seçerek, -bu alanda en az bir makina ile üretim yapan firmalarda-, örgütsel etkililik üzerinde etkisi olan birçok faktör arasından etki derecesinin önemli olduğunu düşündüğümüz; manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür faktörlerini seçerek araştırma kapsamımıza almış bulunmaktayız.

2.1.1. Örgütsel Etkililiğin Sonuç Göstergeleri

Araştırmamızın modeline göre, üç faktöre bağlı olarak incelediğimiz örgütsel etkililiği; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutlarıyla ölçmeye çalıştık. Bu boyutlara ait literatürle zenginleştirilmiş tanımlar aşağıda detaylarıyla görülebilir.

2.1.1.1. Çalışan Memnuniyeti

Bir organizasyonun başarısı sıklıkla çalışanlarının performansına bağlıdır (Shrestha and Chalidabhongse, 2006). Dolayısıyla, örgütlerin ana kaynaklarından birisi olan çalışanlarının mutluluğu örgütlerin etkililiği ile ilgilidir. Başarılı organizasyonlar çalışanlarını mutlu etmeye çalışırlar. Bu durum müşterilerin mutluluğuna ve finansal göstergelere de olumlu olarak yansiyabilecektir. Çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi, yapılan işin kalitesinin artırılmasına ve bu değerlendirilmenin düzgün olarak yapılmaması da çalışanların tatminsizliğine ve dolayısıyla da iş performansının düşmesine neden olmaktadır. Çalışanların, örgüt tarafından izlendiklerini bilmeleri, performanslarının neticelerine göre değerlendirileceklerini bilmeleri anlamına gelir. Bu bilinçle hareket edilen örgütlerde, başarıya ulaşmak için sarfedilen efor miktarı artacaktır. Sarfedilen efor, çalışanların iş tatminiyle doğru orantılıdır (Huselid and Day, 1991, s.380). Locke (1976) iş tatminini, çalışanların işle alakalı deneyimlerinden oluşan duygusal bir durum olarak tanımlamıştır (Light, 2004, s. 99). Tatmin, çalışanın duygu ve davranışlarında, dışarıdan hissedilecek şekilde görülebilir. Böylece çalışma ortamında pozitif bir hava yaratılır ve bu örgütün geneli için stres azaltıcı bir etmen olur. Luthans (1994) ise Locke'ye ilaveten iş tatminine şu üç açıdan bakmıştır; (a) işyerine karşı oluşturulan duygusal tepki (b) çalışanların beklentileri ve karşılaştıkları gerçekler arasındaki ilişki (c) işin kapsamı, çalışma koşulları ve ücretle gelen tatmin (Light, 2004). Spreitzer ve Kizilos (1997)'a göre ise çalışan tatmini, onların yetkilendirilmesi ile yakından ilgilidir. Yetkilendirilmenin sağlanabildiği örgütlerde, çalışanlar işgördükleri ortamlarda sorumluluklarını bilebileceklerdir. Sadece yetkilendirme ile çalışan tatmininin sağlanamayacağını düşündüğümüz örgütlerde, farklı kişilerin farklı şekillerde motive olabileceğini de unutmamak gerekir. Bu nedenle çoklu stratejiler geliştirmek gerekebilir. Pozitif iş ortamları yaratabilmek için gerekli olan çalışan memnuniyetinde, yöneticilere bu konuda büyük görevler düşmektedir.

Berry (1998)'ye göre iş tatmini, bireyin çalışma ortamına karşı olumlu reaksiyonu şeklinde açıklanabilir (Gürbüz, 2007). İş ortamında, çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarını etkileyen ve çalışma ortamlarına karşı olumlu reaksiyon geliştirmelerine neden olan birçok faktör vardır. Bu faktörler

bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bu durum iş tatmininin derecesini de değiştirebilir. İşe karşı tutumları etkileyen faktörler, bireylere göre farklılık gösterebilir. Bazı bireyler maaş seviyesi ile daha fazla motive olabilirken, bazı bireylerde beraber çalışılan arkadaşlar bazılarında ise terfi imkanları gibi faktörler iş tatminin seviyesinin yükselmesinde daha fazla önem arzedebilirler. Bununla birlikte, Robert ve Hunt (1991) da çalışanların tatmininin, örgütün verimliliğin bir göstergesi olduğunu belirtmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Scholtz, (1962, s. 61), Torrington ve Hall (1987, s. 76), Ergeneli ve Eryiğit (2001, s. 168), Jensen (2003) ise çalışan tatminin örgütler için şu faydaları sağlayacağını belirtmişlerdir: karar alma aşamasında ihtiyaç duyulan insiyatif kullanımını kolaylaştırmak, alınan kararların uygulamaya dönüştürülmesini hızlandırmak, bağlılığı artırılması ile müşterilerin ihtiyaçlarıyla daha yakından ilgilenilmesini sağlamak, paylaşım duygusunu geliştirmek, iş ortamındaki stresi azaltmak, örgütsel değişim sürecini hızlandırmak, dolaylı olarak örgüt giderlerinin azalmasına neden olmak ve tüm bunların sonucunda örgütsel performansın artmasına olumlu katkıda bulunmak (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Çalışan tatmini için Oshagbemi (2000), çalışanın işyerine karşı oluşturduğu ve iş değerlerine karşı meydana gelen duygusal bir cevap tanımını yapmıştır ve bazı durumlarda iş tatmininin çalışan tatmini ile aynı anlamda kullanılabileceğini belirtmiş, Locke (1969) ise çalışan tatminini, çalışanların iş ortamından beklediği olumlu tepkimeler olarak ifade etmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İş ortamında meydana gelecek olumlu hava neticesinde çalışanlardaki motivasyon seviyesi de artabilecektir. Dolayısıyla çalışan tatmini için, -iş ortamında bulunmaktan alınan memnuniyet- tanımı da yapılabilecektir (Ağırbaş ve ark., 2005).

Çalışan tatmini ile ilgili literatür araştırması sırasında rastlanan ve en çok bilinen kuramlar arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in içerik modeli ve Alderfer'in varolma – ilişki – gelişme ihtiyaçları kuramıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, çalışanların işyerlerinde daha tatminkar çalışmaları için, bu çalışanların karşılanmamış ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yöneticinin temel görevleri arasında da, çalışanların karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faktörlerin bulunması ve karşılanması

belirtilmektedir (Acat ve Yenilmez, 2004). Fakat unutulmaması gereken bir nokta, Goldsmith (1981)'in de belirttiği gibi çalışan tatmini için gerekli olan ihtiyaçların karşılanması sırasında, karşılanan ihtiyacın yerini, karşılanması gereken başka bir ihtiyacın alması durumudur (Ağırbaş ve ark., 2005, s. 328). Bu nedenle, örgüt içindeki liderlerin, çalışanların iş tatminini sağlarken, doğuracağı sonuçlara göre hareket etmeleri önem taşımaktadır.

Diğer bir içerik modelini geliştirmiş olan Herzberg ise çalışanların iş tatminini sağlayacak faktörleri, motivasyon (başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme) ve hijyen faktörleri (kontrol, kişiler arası ilişkiler, işletmenin politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret ve statü) olarak iki grupta incelemektedir (Ağırbaş ve ark., 2005).

Alderfer ise üç kümede topladığı çalışan ihtiyaçları ile ilgili kuramında; 'varlık' boyutunda fiziki ihtiyaçları anlatmış; 'ilişki' boyutunda, -çalışan kendisi için gerekli diğer üyelerle ilişki içine girme gereksinimi duymaktadır- diye belirtmiş, gelişme boyutunda ise, çalışanların yeteneklerini kullanmak ve yeni yetenekler geliştirme ihtiyacı gerektiğinden sözetmiş, ve örgüt çalışanlarının tatmini için bu üç boyutun gerektirdiği gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir (Erdem, 1997).

2.1.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel etkiliği ölçmede kullanılacak diğer bir gösterge örgütsel bağlılık olacaktır. Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık, adından da anlaşılacağı gibi örgütle bireyin arasında gelişen ve bireyin örgütüne karşı beslediği duygularla ilgili olan soyut bir kavramdır. Schermerhorn ve ark. (1994) örgütsel bağlılığı, -kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir- şeklinde tanımlamışlardır (Gül, 2002, s. 38). Örgütün devamlılığını sürdürebilmesi için üyelerinin örgütle olan ilişkilerini sürdürmeleri gerekmektedir. Çetin (2004)'e göre örgüt, sürekliliğini sağlarken, üyelerinin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır ve bunu yaparken de ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama gibi özendirici faaliyetleri üyelerine sunmaya gayret gösterir (Bayram, 2008, s. 126). Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını koruma amacı güttüğü gibi, örgütün performansını

arttırmak amacı da taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan örgüt üyeleri, daha uyumlu ve daha verimli olmakla birlikte örgüte daha da az yük getirmektedirler (Bayram, 2008). Örgüte daha az yük getirilmesi, örgütün maliyetlerini de pozitif olarak etkilemektedir. Örgütün amaçlarına olan bağlılık, örgüt üyesinin örgütün en üst düzeyde başarısının sağlanması için örgüt içi ve dışında gerçekleştirilen bir çok aktiviteye gönüllü katılımını da sağlar. Bu şekilde, gönüllü olarak yapılacak örgüt içi aktivitelerin bir sonucu olarak, örgüt içi ve dışı aktivitelerde devamsızlık azalacaktır.

Özsoy (2004) ise örgütsel bağlılığı olan örgüt üyesinin, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün gördüğünü belirtmiştir. O halde örgütsel bağlılık bir nevi örgütün çıkarları için gösterilen ekstra çabaların bütünü olarak bahsedilebilir. Örgütün amaçlarının, örgüt üyesinin amaç ve değerleriyle çakışması sonucunda da örgütsel bağlılık perçinlenmektedir. Böylece örgüt üyesinin davranışları da örgütün değerleriyle çakışacak ve ortak amaç uğrunda yapılan eylemler örgüt için daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen diğer önemli çalışmalar Meyer ve Allen'in yaptığı çalışmalardır. Meyer ve Allen (1997, s. 11-24)'in çalışmalarına göre, örgütsel bağlılık; psikolojik durumu yansıtır, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterir, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir, işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır ve kişiler örgütlerine; (aşağıda detayları belirtilen) duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak üç şekilde bağlı olabilirler. Duygusal bağlılık; örgüt üyelerinin, içinde buldukları örgütlerinin amaçlarını benimsemeleri oranında, o örgütlere olan hislerinin yaratmış olduğu bağlılıktır. Böylece örgüt üyesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Gönüllü çalışmanın ve dolayısıyla da ekstra çaba göstermenin sebeplerinden birisi örgüte olan duygusal bağlılıktır. Devamlı bağlılık; örgüt üyelerinin, içinde buldukları örgüt için yaptığı çalışmaların sonucunda örgütlerine duydukları bağlılıktır. Devamlı bağlılık bir anlamda örgüt için yapılan yatırımların sonucudur. Dolayısıyla örgüt üyesi yapılan bu kadar yatırımın sonucunda örgütüne karşı bağımlı olmayı bir zorunluluk olarak görmektedir. Normatif bağlılık ise örgüt üyesinin örgüt içinde çalışmayı görev olarak benimsemesi ve bu görev duygusunun getirdiği sorumluluk

neticesinde örgüte olan bağlılığın oluşmasıdır. Bu tip örgütsel bağlılıkta, örgütten ayrıldığında örgütüne kayıp yaşatacağını düşünen örgüt üyesi, bu kayıpların olmaması için örgütünden ayrılmak istemez ve ona karşı normatif bağlılık oluşturur. Örgütlerine karşı borçlu olduklarını hisseden bu üyeler, örgütlerinden ayrılmanın tamamıyla yanlış bir hareket olacağını düşünür ve bu yönde örgütsel bağlılığı sürdürme eğilimi içerisine girerler.

Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer çalışmalarda Örücü ve ark. (2003), -örgüt üyelerinin örgütün ortak değer ve hedefleri doğrultusunda birleşmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortak çaba göstermeleri, istenilen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı gibi üyelerin örgütlerine olan bağlılıklarını da arttırmaktadır- ifadesini kullanmışlardır (Yalçın ve İplik, s., 396).

Steers (1977), Chaw (1994), Marciori ve Henkin (2004), Porter ve ark. (1976), Meyer ve ark. (2001) gibi örgütsel bağlılıkla ilgili önemli çalışmalarda bulunmuş yazarların araştırmaları sonucunda; etkili örgütlerde örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu belirten bulgulara ulaşılmış, bununla birlikte örgütsel bağlılığın örgütsel etkililik açısından önemli olduğu vurgulanmıştır (Çekmecelioğlu, 2006). O'Reilly Charles (1989)'a göre örgütlerine karşı güçlü inanç duyan örgüt üyeleri, örgütlerinin verimliliklerine olumlu katkıda buldukları gibi, etkili örgütlerde bulunan örgüt üyelerinin de bağlılıklarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Çekmecelioğlu, 2006). İşten ayrılma niyetinin belirlenmesinde önemli bir faktör olan örgütsel bağlılıkdaki zayıflık, örgüt performansını da olumsuz etkilemektedir. Rusbelt (1988)'e göre bu niyeti taşıyan örgüt üyeleri, örgütleri için negatif değer taşıyan unsur olmaktan öteye gidemezler (Pınar, 2008). Dolayısıyla da örgütün etkililiğine olumsuz katkıda bulunmaları kaçınılmazdır. Tüm bunlara ek olarak Luthans (1994) da; -örgütsel etkililiği yüksek olan örgütlerdeki örgütsel bağlılık oranının-, etkililiği düşük olan örgütlere oranla daha yüksek derecede bulunduğunu belirtmiştir (Light, 2004). O halde literatür taraması ile de desteklediğimiz ve araştırmamızda örgütsel etkililiğin sonuç göstergelerinden birisi olarak kabul ettiğimiz örgütsel bağlılığı, araştırma modelimize dahil etmek yanlış bir davranış olmayacaktır.

2.1.1.3. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı

Örgütsel etkililik için diğer bir gösterge olan işletmenin mali ve büyüme performansı, örgütler hakkında daha gerçekçi sonuçlar üretebilmeye yarar.

İşletmelerin dinamik rekabet koşullarına adapte olarak, performansını sürekli iyileştirmesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Kabadayı, 2002). Bir işletmenin varlığını koruyabilmesi için temel gerekliliklerden birisi kârlılık performansının devamlılığıdır. Bu işletmelerin büyüyerek pazardaki konumlarını geliştirebilmeleri de kârlılıklarını yükseltmekle alakalıdır. Kârlılığın yükseltilebilmesi mali performansın yukarı doğru ivmelenmesi ile gerçekleştirilir. Büyüme performansı ise mali performans ile doğru orantılıdır ve gerek ürün sayısı, gerek çalışan sayısı, gerekse müşteri sayısındaki artış ile alakalıdır. Bu nedenle etkili örgütlerde kârlılığın artacağını ve bununla birlikte de büyüyeceklerini söyleyebiliriz. O halde, işletmelerin mali ve büyüme performanslarını arttırmaları etkililiklerinin bir sonucudur ifadesini kullanabiliriz.

İşletmeciliğin temel ilkeleri işletmecilik literatüründe genel kabul gördüğü üzere, verimlilik, ekonomiklik ve kârlılıktır (Acar, 2008). Bu sebeple işletme performansını bu temel ilkeler doğrultusunda incelemek faydalı olacaktır. Son yıllarda, birçok organizasyon finansal göstergelerine odaklanarak stratejik kararlar almaktadır. Bu nedenle, rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olan finansal sonuçlara etki edecek kaynak arama arayışları önemlidir. Finansal anlamda başarıya ulaşmak veya paydaşların ve müşterilerin tatminini sağlamak için, ulaşılabilecek hedefleri doğru tanımlamak, bunlar için doğru ölçüm yapmak; örgütsel etkililiğe ulaşmak açısından, üzerinde durulması gereken noktalardandır. Bu noktadan yola çıkarak işletmenin mali performansı için yapılacak tanımda işletmelerin finansal pozisyonunu, risk değerlendirilmesinin yapılması ve yatırımlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinden bahsetmek doğru olacaktır. Geçmişini değerlendirerek firmanın geleceği için stratejik kararları almada mali ve büyüme performansından yararlanır. Bununla birlikte işletmenin mali ve büyüme performansı ile yöneticilerin geçmişte şirketleri için yaptıkları hakkında ve performansları ile ilgili de bilgi sahibi olunabilir.

Bir işletmenin performansını üretim verimliliği bazında ölçmek için üretim sonuçlarından yararlanılır. İşletmenin mali performansının, firmalar için ne ifade ettiğinin somut olarak ifadesi de aynı üretim verimliliği ölçümü gibi oransal değerlerle bulunabilir. Belirli zaman aralıklarında, finansal boyutları ölçmek amacıyla gerekli verilerin toplanması ve yorumlanması işlemleri için; Onal (2000)'a göre, firmanın öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığı, mevcut tüm kaynaklarına oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığı, temel faaliyetlerinden elde ettiği net gelirinin bir önceki döneme göre kıyaslaması gibi finansal rasyolara başvurmak gereklidir (Acar, 2008). Finansal rasyoların hesaplanması işletmenin geçmiş dönemlere ait sayısal-mali verilerinin birbirlerine oranlanması ile bulunabilmektedir.

Büyüme performansı ise, firmanın pazara sunduğu yeni ürünlerin finansal başarısı, satışlardaki yıllık ortalama artışı, pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artışı, önde gelen rakiplere kıyasla pazar payısındaki artışı, çalışan sayısındaki artışı ve yeni müşteri sayısındaki artışı ile ilgilidir. Mali ve büyüme performansı ile genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konum belirlenerek, buna göre stratejik planlar yapılabilir. Örgütsel etkililiğın en somut göstergesi olan bu boyutun ölçümü diğer boyutların ölçümüne göre daha net şekilde kendini ifade eder.

2.2. Manevi Liderlik

Yöneticiler, psikoloji alanında uzman olmak zorunda olmamalarına rağmen, çalışanlarının davranışları ve iç dünyalarını hakkında farkındalık gösteren bir tutum içinde olmalıdırlar (Imoda, 1996). Tanımı itibarıyla örgütler, ortak bir amacı veya amaçları taşıyan bireylerin biraraya gelmesiyle oluşurlar. Örgüt üyelerinin bu hedefler doğrultusunda ilerlemesinde liderlik fonksiyonu ana rolü üstlenmektedir. Koçel (1984) liderliği; herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak amacıyla, bireyler bulmak ve onları ortak hedefe doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyeti ve tekniği olarak, Güney (2000); grup yaşantılarının düzenlenmesi ve bu yaşantılar vasıtasıyla da grubun var olan gücünden yararlanma süreci olarak; belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Güner, 2002, s. 7). Liderlik fonksiyonu örgütün yeteneklerini ve özelliklerini analiz ederek, örgüt

üyelerinin kendi aralarındaki ilişkilerinin iyileştirilmesine ve henüz ortaya çıkmamış yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Liderlik kapasitesinin eksikliği nedeniyle içinde bulunulan çevredeki birçok fırsat kaçırılabilir ya da tam tersi durum söz konusu olduğunda birçok fırsat artı değer olarak örgüte kazandırılabilir. Drucker (1985) liderliği, kişinin ufkunun genişlemesi, performanslarının daha yüksek standartlara ulaşması ve limitlerin zorlanması olarak belirtmiştir. Örgütsel liderlik ise örgüt içinde üyelerin sürekli aktif olarak lideri takip etmeleri ile alakalı olan bir kavramdır. Liderlik kavramının içinde bulunan; lider, takipçileri ve proses kavramlarının birleşimi ile; takipçiler, liderlerinin belli bir düşüncesi veya sistemli biçimde oluşturdukları proseslerinin peşinde giderek belirli bir işi başarmaya çalışırlar. Hunt (2004)'a göre örgütsel liderlik, yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir süreçten ziyade, örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde hem aşağıdan yukarıya, hem yukarıdan aşağıya, hem de çapraz olarak ilişki gerektiren karmaşık bir durumdur (Antonakis, 2006). Bu nedenden dolayı liderler ve takipçileri belirlenmiş proseslere sadık kalacak şekilde gerektiğinde rolleri değiştirebilirler (Antonakis, 2006).

Cognere göre (1993), yirmibirinci yüzyılın karmaşık ortamı liderlikte yeni oluşumlara ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Ford and Ismail, 2006, s. 161). Liderlik özelliklerinin eksikliği, örgütlerin pazarda daha iyi konumda olmalarını etkileyebilir. Liderlik, bireylerin vizyonlarının genişletilmesi, performanslarının artırılması için onları harekete geçirici bir güç olarak tanımlanabilir (Drucker, 1985). Örgütlerin liderlik özellikleri, üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin güçlendirilmesinde de işe yarar. Bununla birlikte, bireylerin varolan kapasitelerinin ortaya çıkarılmasında ilham verici güç olarak liderlik özelliklerinden yararlanılabilir. Bu kapasite ve özelliklerin ortaya çıkması örgüte değer katacaktır. Liderlik kavramının içerisinde, lider, takipçileri ve bunlar arasında gelişen prosesler vardır (Antonakis, 2006). Örgütsel liderlikte, liderlerinden etkilenen örgüt üyeleri, onların fikirlerini benimseyerek, bu fikirler doğrultusundaki sistematik prosesleri uygulamaya başlarlar. Sistematik prosesler, liderler tarafından yönetilen ve belirli bir düzen içinde ilerleyen işlemler bütünüdür. Bu nedenle liderlik özelliğine sahip kişilerin dinamik yapıda olmaları, değişen çevre koşullarına kolay adapte olmaları

beklenir. Liderler takipçilerini etkileyebilen kapasitede bireyler oldukları için, bu özelliklerinin devam edebilmesi amacıyla, çevreyi sürekli takip etmeleri faydalarına olacaktır.

Değişen dünya koşullarına ayak uydurabilme açısından, kişilerin liderlere olan ihtiyacı her geçen gün, bir önceki dönemlere göre daha da artmaktadır (Yammarino et al., 2005). Bu nedenle liderlik kavramını daha detaylı incelemek önem kazanmaktadır. Bu amaçla araştırmamızda liderliği, manevi liderlik açısından ele alıp inceleyeceğiz. Manevi liderlik örgütler için daha fazla değer oluşturan liderlik olarak görülebilir (Fry, 2003). Manevi liderlerin etkisi ile üyeler sorumluluklarının bilincine daha fazla varacaklardır. Ortak bir değer oluşturulacak ve bu ortak değer bir çekim merkezi gibi üyeleri birbirine bağlayabilecektir. Bununla birlikte üyeler görevlerini daha isteklice yapabileceklerdir. Araştırmamıza konu olan manevi liderlik, içerisinde daha soyut bir kavram içerir. Manevi kelimesi anlam itibarıyla Türk Dil Kurumu'na ait sözlükte; -görülmeyen, duyularla sezilebilen, soyut, ruhani, tinsel, maddi karşıtı- olarak tanımlanmıştır.

Soyut bir kavram olan maneviyat, bireylerin beyinde oluşur, orada şekillenir ve büyük projeler için ilham verir. Gönüllü çalışmanın kaynaklarından biri manevi duyguların güçlülüğüdür. Örgüt iç ve dış kaynaklarını kullanarak başarıya ulaşmak için maneviyat duygusundan faydalanmak, bu örgütlere artı değer katabilir. İstekli ve gönüllü çalışarak, daha verimli işler ortaya koyulmasında manevi liderlerin katkısı büyüktür.

Manevi liderlik örgüt için değer oluşturma ve bu değeri örgütün tabanına yayma ile alakalı bir durumdur. Örgüt üyeleri ister istemez, manevi liderin oluşturduğu bu değer etrafında toplanacaklar ve gönülden bağlanacakları örgütleri için hertürlü zorluğa karşı çaba gösterebilecek gücü kendilerinde bulabileceklerdir. Bu liderlik tipi ile üyeler daha rahat çalışacaklar, bu rahat ortam liderlere de olumlu olarak etki edecek ve onların daha parlak fikirler üretmelerine neden olabilecektir.

Son on yılda, işyeri içerisinde oluşan manevi bağlılık nosyonu daha da önemli ve çekici hale gelmeye başlamıştır (Gibbons, 2000). Maxwell (2003)'e göre manevi bağlılığın, Bierly, Kessler ve Christensen (2000)'a göre örgütsel

öğrenmeyi arttırmakla beraber, Cavanaugh, Hanson ve Hinojoso (2001)'a göre birleştirici etkisi ile toplulukları birbirine bağladığı ve Khanna, Srinivas (2000)'a göre de örgüt içerisinde diğer daha az performans gösteren üyelerin işe daha fazla sarılma ihtiyacı duyduğu, böylece iyi niyet çerçevesinde işleri daha iyiye götürme çabaları için gerekli kaynakları oluşturduğuna inanılmaktadır (Dent at al., 2005, s. 627).

Kakabadse ve ark. (2002)'a göre manevi liderler ve manevi liderlerin bulunduğu örgütlerin sevgi, uyumluluk, beraberlik, merhamet, barış, dürüstlük, anlayış, tolerans gösterme gibi değerleri içinde barındırmalarına rağmen, bazı durumlarda, hırs, kibir, sabırsızlık, kendine güvenememe gibi durumları da içerdikleri görülebilmektedir (Dent at al., 2005, s. 634). Bu değerleri karşılaştıran manevi liderler, örgüt üyelerinin iyi olan davranış şekillerine yönelmeleri için daha etik yollar bulmaya çalışırlar. Manevi liderliğin bahsedildiği ortamlarda, yaratılan ortak değer tüm örgüte yayılması hedeflenir. Buna ek olarak, örgüt üyelerinin sahip olduğu potansiyel özelliklerin ortaya çıkarılabilmesi için onlara fırsat yaratılır. Bu gücün onlarda olduğu hissettirilmesi manevi liderlere özgü bir davranıştır. Bu nedenle manevi liderler kendilerini teknik konularda geliştirmeleri gerektiği gibi, üyeleriyle empati kurabilme gibi özelliklerinin geliştirilmesi için çaba sarfetmelidirler. Kendi örgütleri dışındaki örgütlerle de ilgilenmeli ve dış dünyadaki gelişmelerden haberdar olmalıdırlar. Bu nedenle manevi liderlikte büyük resmi görmek önemlidir. Örgütlerde anahtar bir görev üstlenen manevi liderler, değişimi kolaylaştıran özellikleri ile de ön plana çıkarlar. Başarılı değişim örgüt yapılarında üst kademedeki başlar ve aşağıya doğru yayılır. Manevi liderlerin bulunduğu ortamlarda bu değişim daha hızlı olur. Üyelere sorumluluk yüklemek ama yüklerken de baskıcı olmamak, bunu üyenin kendi inisiyatifiyle kabul etmesini ve buna inanmasını sağlamak esastır. Böylece üyeler daha isteklice liderlerini takip edecek, bu durumda liderlerinin işini de kolaylaştıracaktır. Bu döngü manevi liderliğin bulunduğu örgütlere özgü bir döngüdür. Bu sistemi kurabilmek örgütlere katma değer sağlayacaktır.

Olumsuz ortam yaratılmasına neden olan hırs, kibir, sabırsızlık gibi durumlar aslında, özünde başarıya ulaşma amacı olduğu için böyledir. Manevi liderlik kavramında, manevi liderler tüm organizasyona değer

yükleme misyonunu edinen kişilerdir. Manevi liderlikle daha kolay oluşturulabilecek “paylaşılan ortak değerler” kavramı ile örgütlerin hedeflerine ulaşma hızlarında değişiklik meydana gelebilecektir. Üyelere sorumluluk yükleyerek başarımları için onları gayretlendirmek, motive etmek ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamakda manevi liderlere düşen pay, diğer liderlere göre daha fazla olacaktır. Hiçbir zorlama olmadan, tamamen gönülden ve karşılık beklemeden çalışma esasına dayanan manevi liderlikde, değer oluşturmak ve bu değerın etrafında tüm üyeleri kendi rızalarıyla toplamak esastır.

Goertzen ve ark. (2002), manevi liderlerin; örgüt üyelerinin hayalleri uğruna birçok şeyi göze alabilmelerini ve bu hayallerini hayatlarının anlamı haline getirmelerini sağlayacak kapasitede kişiler olduğunu belirtmiş, Giacalone ve Jurkiewicz (2003) ise manevi liderliğin verimliliğe ulaşmada en kısa yollardan biri olduğunu, çünkü içerisinde yalan barındırmadığını ve tüm üyelerin, örgütün çıkarını ön planda tutarak, içten ve samimi bir şekilde örgüt başarısı için uğraştığını belirtmiştir (Dent et al., s. 639). Böylece örgüt içi stres de alt seviyelere inecektir. Bu ifade örgütsel etkilik ile manevi liderlik arasında bir bağ olduğunu işaret etmektedir. Manevi liderler üyelerin beyin olarak işten kaçmalarını da engellerler. Ayrıca iş yapılış stili olarak onları daha ahlaklı yollara sevkederler. Manevi liderlik örgütlerde bireysel hareketlerin azaltılarak, takım ruhunun oluşturulmasına ve bireylerin kendileri için çalışmalarından ziyade, takımları ve dolayısıyla da örgütleri için çalışmalarına neden olmaktadır. Maneviyat, üyelerde daha bilinçli davranma özelliğinin gelişmesine de yol açar. Bu durum aynı zamanda önsezili ve duygusal olmayı gerektirir.

Manevi liderlik ahlaki liderlikle aynı anlamda kullanılabilir ve bütünlük, iyilik, dürüstlük takım çalışması, farkındalık, uyumluluk, birbirlerine bağlı olmayı savunucu ilkesi vardır (Dent et al., 2005). Tüm bunların neticesinde iş ortamına huzur gelecek ve daha keyifli ortamlarda çalışılabilecektir.

Manevi liderlik teorisi için geliştirilmiş önemli bir model Fry ve ark.'na aittir. Fry'a göre manevi liderlik birtakım ortak değerlerin oluşturularak, iç motivasyonun en üst düzeye ulaştırılması ile ilgilidir. Bu ortak değerler

sayesinde; vizyon, umut/güçlü inanç, özverici (başkalarını düşünen) sevgi, anlam katma ve aidiyet ön plana çıkar. Bu değerler vasıtası ile örgütsel bağlılık da sağlanabilecektir (Fry et al., 2005). Buradan ortaya çıkan sonuç, üyelerin manevi liderler tarafından çok iyi şekilde motive edilebileceğidir. Böylece örgüt içinde manevi liderler sayesinde ortak bir değer oluşturulacak ve farklı bir atmosfer yaratılabilecektir. Oluşturulan bu ortak değer üyelerin birbirlerine daha fazla bağlanmalarına, bu bağlılık neticesinde de daha istekli ve çok çalışmalarına neden olacaktır. Böylece başarıya ulaşma daha kolay gerçekleşecektir. O halde manevi liderlik, “örgüt içerisinde ortak bir değer oluşturulması, bu ortak değer çerçevesinde görevlerini yerine getirmeleri için, üyelerin içtenlikle kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, örgüt çıkarlarını kendilerinden daha fazla önemsemeleri; daha hızlı ve kolay şekilde motive olmalarının sağlanması ve bu sayede ortak hedeflere sevk etme kabiliyeti” şeklinde tanımlanabilir.

Manevi liderlik için model geliştiren Fry ve ark. (2005)'nin, model içinde yer verdikleri boyutlar, araştırma modelimize uygun olacak şekilde aşağıda kısaca açıklanmıştır:

2.2.1. Vizyon

Vizyon, örgütler için arzu edilen geleceğin tarifini yapar. Bugünle yarın arasındaki köprüyü kurar. Vizyon gelecekle ilgili bir tanımdır. Vizyon belirlenirken, örgüt üyelerinin bunu anlayabilmesi, benimsemesi ve kendilerini ona karşı sorumlu hissedebilmesi sağlanır. Vizyon, üyelerin performansını ve de buna bağlı olarak örgütün performansını en iyi şekilde ortaya çıkaracak şekilde olmalıdır. Açık ve anlaşılır bir söyleve sahip olan vizyon, üyeleri harekete geçirecek kadar etkililikte olması beklenir.

2.2.2. Umut / Güçlü İnanç

Üyelerin yüksek motivasyonları sayesinde hedeflerine ulaşacaklarına inanmaları ve bu yönde sürekli umutlu olmalarını sağlamaktır. Bu sayede üyelerin örgütlerine karşı en üst düzeyde inançlı olması hedeflenir. Bu durum, ekstra çaba göstermek için bir nedendir. Böylece örgüt üyeleri yaptıkları işlerde ellerinden gelen en iyiyi yapmaya özen gösterirler. Önemli olan

örgütlerine karşı inançlarını gösterebilmek için ellerinden gelen herşeyi yapabileceklerine olan inançlarıdır.

2.2.3. Özverici Sevgi

Karşılıksız biçimde tüm üyeleri sevmek ve onlara zarar gelmemesini, kendisine zarar gelmemesinden önde tutmaktır. Üyeler örgütlerinin de kendileri için böyle düşündüğünü hissetmek isterler. Üyeler, örgütlerine karşı nasıl sadakat duyarlarsa, örgütlerinin de kendilerine karşı aynı sadakatı duymalarını isterler. Bununla birlikte içinde bulunulan örgüt, üyelerini gerçekten önemsemekte, üyelerini düşünmekte ve onların zor durumlarında sorunlarını çözmek için çaba sarfetmektedir. Bu tip örgütlerdeki liderler sadece laf üretmez aynı zamanda bunu hayata geçirmek için de uğraşırlar. Ayrıca örgüt içindeki bu liderler, elemanları için ekstra çaba gösterme anlayışına sahiptirler.

2.2.4. Anlam Katma

Örgüt üyesinin, yapılan işin kendisi ve örgütü için bir anlam ifade ettiğini ve örgütüne bir farklılık kazandıracığını bilmesi durumudur. Yapılan iş örgüt üyesi için oldukça önemlidir. Bu iş hem diğer örgüt üyelerine, hem de örgütün kendisine farklılık katabilmektedir. Bu farklılık örgüt performansını olumlu olarak etkilemektedir.

2.2.5. Aidiyet

Örgütün, üyesini anlaması, onu takdir etmesi ve dolayısıyla da bu üyenin kendini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi görmesini sağlamasıdır. Böylece, örgüt üyelere ait sorunları anlayabilmekte, üyeye ve yaptığı işe değer verdiğini hissetmektedir. Örgüt içindeki liderler de, üyelere saygı göstermekte ve üye de bunu hissetmektedir. Değer verildiğini gören üye, örgütüne karşı daha fazla aidiyet hissetmektedir.

2.3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Tüketici taleplerinin hızlı bir şekilde bir şekilde değiştiği günümüzde, organizasyonlar da stratejilerini buna göre ayarlamalı ve bu değişimlere göre

stratejilerini sürekli gözden geçirmelidirler. Yeniliklere açık olmak ve bunları örgüt genelinde üyelere empoze edebilmek bu açıdan faydalı olacaktır. İnovasyon kapasitesi yüksek olan örgütlerin esnekliği de yüksek olacaktır. Süreç olarak yenilemeyi, yenilenmeyi, sonuç olarak yeniliği ifade eden yenilikçilik (inovasyon), AB ve OECD literatürüne göre, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün yada hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine yada yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir (Tiryakioğlu, 2004, s. 511). İnovasyon, test edilemeyen ve hata yapılma ihtimali olan bir proses olması dolayısıyla (Manso, 2007, s. 4) daha fazla bilgiye sahip olmak ve olası durumları önceden tahmin ederek önlem almak organizasyonun yararına olacaktır. Daha fazla bilgiye sahip olmak örgütsel öğrenmeyle de ilgili bir durumdur. Örgütün öğrenme kapasitesi arttıkça, yaratıcılık da artacak böylece örgütün inovasyon özelliğine katkıda bulunulacaktır. Ampulün mucidi Thomas Edison’un yaptığı binlerce deneyin herhangi bir sonuc getirememesine rağmen, “o işin sonucunu etkilemeyen bin tane işlem biliyorum” tanımı (Manso, 2007, s. 1), inovasyon için ne kadar çok çalışılması gerektiği ve bu çalışma için üst düzey bir kapasiteye sahip olunması gerektiği konusunda iyi bir örnektir.

Öğrenme, herhangi bir konseptte karşı algılamayı değiştirme kabiliyetine sahiptir. Böylece herhangi bir konu hakkında tartışabilme ve yorumlayabilme kapasitesi de gelişecektir. Öğrenme işlemi kişisel veya örgütsel bazda gerçekleşebilir. Tüm örgütün katılımıyla ve öğrenilen bilginin yayılımı ile sinerji yaratılabiliyorsa, örgütsel öğrenmeden söz etmek mümkün olabilir. Fakat örgütsel öğrenmeden bahsedebilmek için, örgütün öğrenme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Cyert ve March (1963),’a göre örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin birbirlerini de etkileyerek topluca öğrenmeleri ve aynı zamanda çevreyle de etkileşimleriyle ortaya çıkan bir kavramdır (Kandemir et al., 2004, s. 435). Örgütsel öğrenmenin temelinde bilgi oluşturma ve bunu tüm organizasyona yayma vardır. Çevrede gelişen olaylardan haberdar olmak ve bunu örgüt içine çekebilmek için örgütsel kapasitenin yeterli büyüklükte olması gereklidir. Peter Senge (2006) örgütsel öğrenme konusunda çok önemli bir referans haline gelmiş “The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization” adlı kitabında, bir

organizasyonun çok istekli bir şekilde arzu edilen geleceği yaratabilmesi için, öğrenen organizasyon olması ve bundan ziyade artık bugünün organizasyonlarının bazı durumlarda sadece hayatta kalabilmeleri için örgütsel öğrenmeye gereğinden fazla dikkat etmelerinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Senge (2006)'ye göre öğrenen organizasyonlar; sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan görme gücünün oluşturulması (vizyon) ve takım halinde öğrenme olarak beş ana disiplin üzerinde yapılanmıştır. Sistem düşüncesi diğer disiplinleri güçlendirerek, bütünü; parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu vurgular; paylaşılan vizyon; uzun döneme ortak çabalarla odaklanmaya sebep olur; zihni modeller; dünyaya bakış açısındaki eksiklikleri ortaya çıkarabilmek için gerekli açıklığı sağlar; takım halinde öğrenme, insan gruplarının bireysel bakışlarının arkasında yatan büyük resmi görebilme yeteneklerini geliştirir; kişisel hakimiyet; kişinin eylemlerinin kendi dünyasını nasıl etkilediğini ve öğrenmeye yönelik kişisel motivasyonu arttırmaya teşvik eder. Sistem düşüncesinin temelinde, örgütlerin tüm üyeleriyle toplu olarak hareket ederek; bütünü hem onu oluşturan parçalarıyla birlikte görmek, hem ondan ayrı görmek, hem de birlikteliğin getirdiği sinerji ile doğan ek parçalarıyla birlikte görmek yatar. Bunu gerçekleştirebilmek örgütlerin öğrenme kapasitelerinin genişliği ile ilgilidir. Kapasite arttıkça bakış açısı genişler, bütünü görmek daha kolay olur. Problemler kime aitse hem o kişinin gözüyle, hem de ait olmayan diğer kişilerin gözüyle görülerek değerlendirilmesinde kolaylık sağlanır. Oluşan her problemde, üye kendisinin veya ait olduğu örgütün de bu probleme katkısı olabileceğini düşünerek hareket eder. Böylece çözüme kendisinden ve örgütünden başlar. Çözüm için sahip olduğu bilgiye örgüt içinden ulaşabilmeli ve kullanabilmelidir. Örgütsel öğrenmenin ve örgütsel öğrenme için gerekli kapasitenin gerekliliği bu noktada karşımıza çıkar. Bununla birlikte, henüz gerçekleşmemiş problemlerin ne olacağını önceden kestirmek ve bu yönde bilgi depolamak da önem kazanır. Kendi öğrenme kapasitesini bilen örgütler ani durumlarda çözüme daha çabuk ulaşırlar. Hangi konularda daha rahat öğrenip uygulamaya geçirebileceklerini ya da hangi konularda zaman kaybetmeyerek öğrenmemeleri gerektiğini de tahmin edebilirler. Yirmibirinci yüzyılın dinamik ve rekabet ortamında, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için örgütsel öğrenme

kapasitelerini geliştirmeleri gerektiği kabul edilmiş bir gerçek halini almıştır (Millward, 2006, s. 45).

Örgüt içinde, öğrenme kapasitesini arttırmak, sahip olunan bilgileri sürekli yenilemek, örgütsel gelişime ve dolayısıyla da rekabet gücünün artmasına neden olur (Prieto and Revilla, 2003). Bilginin yenilenmesinde, iç veya dış kaynaklardan faydalanılabilir. Öğrenme davranışını proaktif olarak uygulayan örgütler, potansiyel tehlikelere karşı da önceden hazırlıklı olacaklardır. Olası problemlerin çözümünde proaktif davranmak gerek zaman gerekse para olabilecek şekilde tasarruf yapılmasına neden olabilecektir.

Bizim araştırmamızda da öne çıkacak olan örgütsel öğrenme kapasitesinin incelenme boyutları; sistem oryantasyonu, örgütsel öğrenme iklimi, bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı, bilgi paylaşımı ve yayılımından (Teo et al., 2006) oluşmaktadır. Araştırma modelimize de konu olan ve Teo ve ark.'nın (2006) alışmasından uyarlanan örgütsel öğrenme kapasitesine ait boyutlarla ilgili kısa tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

2.3.1. Sistem Oryantasyonu

Sistem oryantasyonu, dış çevreyi de incelemek için yeni yollar keşfetmeyi, gerekiyorsa yeni metodlar geliştirmeyi sağlar. Sistem oryantasyonu ile örgüt üyesi sistemsel düşünceye sahip olabilecektir. Problemlerin, sistemin bir parçası olacak şekilde doğru tanımlanması, çözümünde de hız kazandıracaktır. Sadece doğru tanımlama yapmak değil, bununla birlikte problemin özünü doğru anlamak, sisteme uyumluluk açısından gereklidir. Sistem oryantasyonu, üst yönetimin olaylara her yönüyle yaklaşarak gerektiğinde inovasyon, üretim, pazarlama veya dağıtım gibi fonksiyonlar üzerinde değişiklik yapmasıdır. Senge (1990) ve Stalk (1988) tarafından, sistemsel düşünceyi gerektiren sistem oryantasyonu için, sistemin bütününü ve parçalar arasındaki ilişkileri anlamak ve örgütün stratejilerine odaklanmak gerektiği belirtilmiştir (Kandemir et al., 2004). Bunları uygulayabilen örgütlerin üyelerinde sistemsel düşünme ve problemleri derinlemesine araştırabilme özellikleri gelişebilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Öğrenme İklimi

Diğer bir boyut olan örgütsel öğrenme iklimi ile, örgütlerin öğrenme kabiliyetlerinin gelişimi için ne yapmaları gerektiği ve gerekli şartların ne olduğu sorularına cevap aranır. Örgütsel öğrenme iklimi ile örgüt üyelerine, öğrenme davranışlarında pozitif yönde katkı sağlamak için fırsatlar yaratılır (Fillol, 2003). Schein (1985) ve Mikkelsen, Gronhaug (1999)'e göre örgüt iklimi, örgütün kültürel özellikleri hakkında önbilgi sahibi olmaya yarar (Janz and Prasarnphanich, 2003). Örgütsel öğrenme iklimi ise, örgütün öğrenme özellikleri ve gelecekteki öğrenme alışkanlıklarının nasıl olacağı konusunda önfikir oluşturmaya neden olacaktır. Gelecekle ilgili belirsizlikleri azaltabilen örgütlerde etkililiğin artacağını varsayarak, bu özelliğin örgütler için faydalı olabileceği düşünülebilir. Moss, Kanter (1983) ve Narver, Slater (1995)'a göre, öğrenmeyi tetikleyecek iklimleri oluşturabilen örgütlerde, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans seviyeleri artacak, bununla birlikte Mikkelsen, Gronhaug (1999), Ogaard, Lovrich (2000) ve Slater, Narver (1995)'a göre de örgütsel öğrenme ikliminin yaratılması, çalışanların öğrenme davranışını kolaylaştırmada ya da zorlaştırmada etki sahibi olacaktır (Janz and Prasarnphanich, 2003).

İdeal öğrenme iklimi, öğrenme eylemini gerçekleştirecek kişilerin bu eylemden daha iyi sonuç almaları açısından, daha uygun çevre ve daha uygun öğrenme araçları elde edilmesini sağlar. Öğrenme davranışının ilk basamağı öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Örgütsel öğrenme iklimi örgütsel öğrenme için gerekli araçları içinde barındırır. Bilginin transfer edilerek paylaşılabilmesi için kanalların kusursuz olması gereklidir. Bilgiyi örgüt içine alarak işlemek için şartların uygun olması gereklidir. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışındaki ortamlarda şartların, bilgiyi iyi transfer edecek şekilde hazırlanması, örgütlerin iyi işler çıkarmasını ve başarılı sonuçlara ulaşmasını sağlar. Bununla birlikte örgütsel öğrenme iklimi, örgüt çevresinde bulunan ve öğrenmeyi tehdit edecek unsurların da farkedilmesini ve bunların ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılmasına neden olur.

2.3.3. Bilgi Kazanımı ve Kullanma Alışkanlığı

Örgütsel öğrenme kapasitesinin diğer bileşeni olan bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı; bilgiye değişik kanallardan ulaşılması, bu kanalların

sürekli açık tutulması, diğer örgüt üyelerinin bilginin örgüt içine girebileceği bu noktalar hakkında uyarılması ve örgüt içerisine giren bu bilgilerin tüm örgüt üyeleri tarafından özümsemesi ve içselleştirilerek kullanma alışkanlığı haline dönüştürülebilmesidir. Choo (1998)'ya göre, bilgiye ulaşmak ve örgüt içinde bu bilgiyi özümsemek, örgütün gelişimine katkıda bulunacağı gibi bu bilginin örgütün proseslerine dahil edilerek, gerektiğinde örgütün ürün veya hizmet gibi çıktıklarına katma değer yapmasını sağlamak, örgütlerin daha yetkin olmasına neden olacaktır (Teo et al., 2006).

Örgüt için gerekli yeni bilgiler bu şekilde oluşturulabilecek, hatta önemli bilgi ile önemsiz bilgiler birbirinden ayırt edilerek öncelik sıralaması yapılabilecektir. Bilgilerin yorumlanabilme becerisi ile onlardan faydalanma seviyesi artacaktır. Nonaka ve Takeuchi (1995)'ye göre bilgi kazanımının sistemli bir şekilde yapılması, örgütün bilgi havuzunun daha çok genişlemesine, bu da örgütsel öğrenmenin kolaylaşmasına ve sürekli olarak öğrenmeye olan ilginin artmasına yol açacak, Wikstrom ve Normann (1994)'a göre de, bilgiden yararlanma; bilgiyi örgüte kazandırdıktan sonra, örgüt kapsamında yeni faaliyetlerin ortaya çıkarılmasında ve bunları örgütün bir parçası haline getirmede faydalı olacaktır (Teo et al., 2006).

2.3.4. Bilgi Paylaşımı ve Yayılımı Alışkanlığı

Son bileşen olan bilgi paylaşımı ve yayılımı alışkanlığı, bilginin örgüt içinde ulaşılabilir olmasıyla alakalıdır. Shukla (1997) bu prosesin önemini,; örgütsel öğrenme kapasitesinin örgüt genelinde oluşturulmasıyla, tüm elemanlar arasında bilgi transferinin gerçekleşeceğini, bilginin paylaşılarak yayılacağını ve böylece örgütün -ortaklaşa oluşturulmuş ve paylaşılmış bilgi bazlı- örgüt haline gelerek başarısının önemli ölçüde artacağını belirtmiştir (Wang et al., 2002, s. 5).

Örgütün içerisinde olagelen bilgi paylaşımı, işgörenler tarafından, diğer iş arkadaşlarının kendileri için faydalı birşeyler yaptığını hissetmeleri dolayısıyla, iş ortamında daha olumlu havanın hakim olmasına neden olacaktır. Stresi azaltıcı bir etmen olan bu durum örgütlerin yararına olan bir durumdur.

Her örgüt sahip olduğu bilginin miktarının artması için çalışmalar yapar. Bunun için en geçerli metodlardan biri paylaşım metodudur. Bilginin paylaşılması esnasında kullanılacak kanallar, bilginin yayılım hızını ve bozulmadan orjinalliğini koruyarak ilerlemesini sağlayacaktır. Bilginin yayılımı sadece örgüt içinde değil bazı durumlarda diğer örgütlerle de olabilir. Örgütler arası bilgi yayılımı farklı bir konudur ve daha farklı araştırılıp analiz edilmesi gerekebilir. İşin içine sıkı rekabetin girdiği durumlarda daha stratejik düşünerek öncelikle zarara uğramamayı önplanda tutmak gerekebilir. Bununla birlikte bilgi paylaşımı için örgütün sahip olduğu bilginin niteliği, miktarı, hangi formatta olduğu, hangi tip bilginin hangi üye tarafından daha iyi bilindiği detayları da önemlidir. Paylaşılmayan bilgi örgüt içinde sadece belirli kişi veya grupların tekelinde olacak, bu da örgüt içinde zaman içinde personel devri gerçekleştikçe, belirli bir süre sonra, o örgütün bazı ana yetilerinin kaybolacağı, rekabet gücünü kaybedeceği anlamına gelmektedir.

2.4. Örgütsel Kültür

İnsanlar inanç ve davranışlarının çoğunu birlikte yaşadıkları diğer kişilerden kopyalarlar. Her bireyin kendine özgü yetenek ve tercihlerinin olmasına rağmen, aynı örgütlerde yaşayan bireylerin bu tip özellikleri birbirlerine benzer. Bu ortak özellikler kültürün yaratılması için zemin hazırlar. Örgüt içinde aynı amaç için çalışan bireyler, aynı kültürel özelliklere sahip olacakları için, birbirlerini anlamaları daha kolay olacaktır. Kültür, bir grup insan tarafından yaratılan ve çevrede gelişen olaylara karşı ortak bir algılama yorumlama, açıklama, cevap verme ortamı yaratılan ortak bir platformdur (Lederach, 1995). Ayrıca kültür, bireylerin ortak yaşam alanlarında geliştirdikleri ve yazılı olmayan kurallar şeklinde de tanımlanabilir (Morgan, 1997, s. 95). Kültür gözle görülmez ama fiziksel etkileri iş yerinde hissedilebilir.

Türkçemizdeki kültür kelimesi latincedeki "Culture" den gelmektedir. Fransız yazar ve düşünür Voltaire, kültür ifadesini insan zekasının oluşumu ve gelişimi ile eş anlamlı olacak şekilde kullanmıştır (Tanrıbilir ve Şen, 2005, s. 132). Taylor'a göre ise kültür; sosyal toplum içerisinde yaşayan bireylerin kazanmış olduğu bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri tüm alışkanlıkların

toplamıdır (Kocadaş, 2005, s. 2). Aslında her örgüt ortamında o örgüte ait kültürel özellikler hissedilebilir. Örgüte yeni giren bireyler ister istemez bu kültürel özelliklere göre kendilerini ayarlarlar ve o şekilde davranmak zorunda hissedebilirler. Zaman geçtikçe de bu örgüte ve örgütün kültürel özelliklerine ayak uydurarak onun bir parçası haline gelirler. Örgütün kültürel özelliklerine ayak uyduramayan ve ya uyduramayacağını hisseden bireyler hemen farkedilir ve sistem bu üyeleri belirli periyot sonunda dışarı atmak için uygun fırsatı kollar. Bu örgüt kültürü ve örgüt kültürüne uyumun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bahsettiğimiz gibi, kültürün örgütle ilgili boyutlarının incelenmesi ve örgütsel aktiviteleri şekillendirmesi ile örgütsel kültür kavramı ortaya çıkar. Schein (1993)'e göre örgütsel kültür, örgütün kendine özgü öğrenme yeteneklerini kullanarak problemlerini ortak bir platformda çözmesine yardımcı olan ve bunu hızlandıran bir olgudur (s. 374). Bu açıklamalara göre örgütsel kültür, bir grup insanın biraraya gelerek aynı amaç ya da amaçlar uğruna oluşturduğu örgütlerde, ortak geliştirdikleri yazılı olmayan kurallara uymaları ve hangi olay karşısında ne şekilde davranılacağını birbirlerinde o anda haberleri olmaksızın bilmeleridir. Örgütsel kültür için, örgüt üyelerini aynı şemsiye altında toplayan birleştirici özelliğe sahip bir durumdur önermesini kullanabiliriz. Örgüte ait stratejik planları yaparken, o örgütün sahip olduğu kültürel özellikleri bu planın içine katmak önemlidir.

O'Cass ve Ngo (2007)'ya göre bir örgütün ana stratejik planında pazar odaklı davranışlara mutlak suretle yer verilmeli ve sunulan pazarda bulunan örgütlerin kültürel özellikleri de mutlaka hesaba katılmalıdır (s.11). Böylece örgütsel kültürü düşünerek hareket etmek rekabet avantajı yaratmada da fayda sağlamaktadır. O halde örgüt kavramını ele alırken o örgütün kültürel özelliklerini düşünmeden bir sonuca varmak sağlıklı olmayacaktır.

Örgütsel kültürün oluşumu, o örgütün en eski üyelerinin varlığından başlayarak günümüze kadar gelen süreçte oluşan uzun bir yolculuktur. Örgütsel kültüre ait değerler çok eskiye ait olmasına rağmen, heran örgüt içine yeni değerler girer ve bu değerler yeterli destekçi bulabilirse örgüt içine yerleşir. Bazı durumlarda eski ve yeni örgüt değerleri çatışabilir. Yenilerin örgüt içinde kabul edilmeleri her ne kadar zor olsa da, kabul edildiklerinde eski olanlar belirli bir süre sonra kaybolabilir. Bu da örgütsel kültürün aslında

dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu durum örgüt üyelerinin ne kadar yeniliğe açık olduklarıyla da ilgilidir. Böylece örgütsel kültürün yeniden şekillendirilmesi olgusuna sürekli bir proses gözüyle bakmamız sonucu doğmaktadır (reshaping the organizational culture). Açık sistemler olan örgütlerde dışarıdan heran bilgi girebildiği gibi bu bilgilerin yerleşmesi, örgüte olan faydalarına ve bu faydanın örgüt üyeleri tarafından algılanabilmesine bağlıdır. Kültürün değişmesi ve yeni kültür değerlerinin örgüte yerleşmesine de bu gözle bakabiliriz.

Örgüt içindeki bireylerin çevrelerinde gelişen problemlere, sahip oldukları örgütsel değerler çerçevesinde çözüm aramaları, bazen bu olayları daha dar açıdan değerlendirmelerine neden olabilmektedir. Örgüte yeni katılan bireyler ise bu anlamda kültürü değiştirmeye yönelik adımlar atarak kendi bünyelerindeki çözümlerle problemlere yaklaşmakta ve bazen olumlu anlamda örgüt için de katkı sağlayabilmektedirler. Bu nedendir ki örgütsel kültürü örgütün değişmeyen bir yapısı gibi görmek, daha ziyade örgütün başarısını arttıracak şekilde ve bununla birlikte değişen dış çevreye ayak uydurmada esneklik sağlayacak şekilde, yeniliklere açık yapı üzerine oturtmak doğru bir yaklaşım tarzı olacaktır. Bu yüzden, kültürün içinde bulunduğu çevreyle de uyumsuz olmaması önemlidir. Örgütsel kültür sadece örgütün iç bünyesinde gelişen olaylara bağlı değildir. Bununla birlikte yakın ve hatta bazen uzak çevresindeki olaylar da örgüt kültürünün oluşmasında etkin rol oynayabilir. Örgüt içinde bulunan üyelerin, yılların getirdiği birikimlerin sonucunda aynı tip olaylara ortak tepki vermesi ortak örgüt kültürünün bir sonucudur. Bu durumda örgüt içinde kültürün oluşumu için zamana ihtiyaç olduğu söylenebilir. Örgütler içinde zamanla oluşturulmuş bir kültürün hiçbir zaman yıkılmayacağını söylemek doğru bir ifade olmaz. Her örgütsel kültür boyutu, kendisinden daha etkili alternatif bir örgütsel kültür yapısı bulduğu zaman bozulmaya, değişmeye ve hatta yıkılmaya başlayabilir.

Bu açıklamalar ışığında, örgütsel kültürün yaratılmasında örgütün ihtiyaçları da rol oynayabiliyor ve bu ihtiyaçlar çerçevesinde ilgili boyuta ait bir kültür yapısı oluşabiliyor diyebiliriz. Böylece yaratılan bu kültür aslında örgütün devamlılığı ve hatta daha fazla başarı sağlaması için katkı sağlayabiliyor ifadesini kullanabiliriz. O halde, araştırma problemimizde de belirttiğimiz gibi, örgütsel kültür yapısının o örgütün başarısına etki

edebileceğini düşünmekteyiz. Dolayısıyla da örgütsel etkililik ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz örgütsel kültür bu nedenle modelimizde yer almaktadır.

Örgüte ilk giren kişiler kendi kültürleri ile girdikleri gibi, varolan kültüre de uyum gösterebilirler ya da uyum göstermeseler de örgütün kural ve normları gereği uyum için zorlanırlar. Bu ifadeden örgüt üyelerinin birbirleriyle sürekli iletişim halinde olduklarını anlamaktayız. Sürekli iletişim halinde bulunmak örgüt kültürünün yapısını değiştirmesine katkıda bulunabilecektir. İçinde yaşadıkları örgütlerin kültürel yapılarından etkilenen örgüt üyeleri, davranışlarında da bu etkileri göstermeye başlarlar. Bu nedendir ki bir örgütün kültürel yapısını incelemek o örgüt hakkında bir takım bilgilere sahip olmamıza neden olmaktadır. Bu durum özellikle, mal veya hizmet sunulacak pazarları araştırırken işe yarayacak ve böylelikle bu malları veya servisleri sunan örgütlerin başarısını etkileyebilecektir. Örgütlerin başarısında pay sahibi olan örgütsel kültür boyutları farklı zamanlarda farklı örgütler için farklı etkililik şiddetine neden olabilirler. Dolayısıyla örgütsel kültürün bir çok boyutu olabilir. Bu boyutlar örgütten örgüte değişiklik gösterir. Bazı boyutlar bazı örgütler için çok önemli iken bazıları için de hiç önemli olmayabilir.

Biz de konumuzla alakalı olacak şekilde yaptığımız çok detaylı literatür taraması sonucunda, araştırma yaptığımız alana en çok uyduğunu düşündüğümüz örgüt boyutlarını inceleme altına aldık. Ginevičius ve Vaitkūnaitė (2006)'nin çalışmasından adapte edilen bu boyutlar; katılma, işbirliği, bilginin transferi, öğrenme, müşteri ilişkileri, stratejik yön, ödül ve güdüleme sistemi, kontrol mekanizması, iletişim, koordinasyon ve entegrasyon kültürüdür. Bahsi geçen bu boyutların için kısa tanımlamalar aşağıda görülebilir.

2.4.1. Katılma

Tüm çalışanların fikir üretme, tavsiye verme gibi konularda olumlu koşullara sahip oldukları varsayımına dayanır. Olumlu çalışma koşulları yaratılarak, çalışanların işe istekli biçimde katılımları sağlanır. Kurumun gelenekleri çalışanların daha verimli çalışması için onları birleştirici nitelik taşır.

2.4.2. İşbirliği

Örgüt üyeleri, yöneticilerinin işbirliği için kendilerine danıştığı bir ortamda çalışırlar. İşbirliği kültürünün geliştiği örgütlerde, takım çalışması, bireysel çalışmalardan daha fazla uygulanır. Problemler ortaya çıktığında ise, çalışanlar bunları işbirliği yaparak çözmeye çalışırlar.

2.4.3. Bilginin Transferi

Yeni veya diğer önemli bilgiler örgüt üyelerine tam zamanında ulaşır. Böylece, iş için karar verme aşamasında, çalışanlar bilgiye hemen ulaşabilir.. Bilginin her koşulda transfer edilmesi bir kültür haline dönüştüğü zaman, yöneticiler çalışanlarına geribesleme (sonuçları bildirme) yaparlar ve bu da örgüt üyelerini ortak bir payda altında toplamak için olumlu bir adım olabilir.

2.4.4. Öğrenme

Öğrenme kültürünün yerleştiği örgütlerde, örgüt üyelerine, bilgi ve yeteneklerini arttırmaları için yatırım yapılır. Yöneticiler de kendilerini geliştirme zorunluluğu hissederler. Örgüt üyeleri birbirleriyle daha fazla bilgi alışverişi yaparlar. Bu durum bir kültür haline dönüştüğü zaman, öğrenim ile kazanılanlar tüm örgüt içinde daha hızlı dolaşabilecektir. Her yeni bilgi hızlı bir ağ ortamı ile tüm örgüt üyelerine rahatlıkla ulaşacaktır. Ayrıca örgüt içinde sürekli; farklı analiz ve araştırmalar yapılması için de uygun ortam ve şartlar sağlanabilecektir.

2.4.5. Müşteri İlişkileri

Müşteri ile olan bağları sıkı tutabilmek için, onların örgütle esas olan kontak noktalarını bularak bu noktalara yatırım yapmak ve bunu bir kültür haline getirmek esastır. Bu kontak noktaları genelde ürün veya servisler olmakta dolayısıyla bunların kalitesini herdaim yüksek tutmak için uğraşmak da müşteri ilişkilerinin iyi şekilde devam etmesini etkin kılmaktadır. Böylece tüm çalışanlar müşterilerin tatmin olmalarını önemserler. Bu da müşterilerin mutsuzluğu önlenmeye yarar. Bunun için müşterilere talepleri ve ne istedikleri sorularak analizi yapılır. Bu yönde oluşturulacak bir kurum kültürü örgütün

etkililiğine direk etki etmesi bakımından faydalı olacaktır (kârlılık vb. faktörler). Bu kültürü oluşturan örgütlerde, firmalar, müşterilerin düşüncelerini araştırır, sorgular ve buna önem verir. Dolayısıyla müşteri ile ilişkilerin en üst düzeyde devamı için ortak bir kültür yaratılmış olur.

2.4.6. Stratejik Yön

Stratejik yönle ilgili kültüre sahip örgütlerin, uzun dönemli strateji, plan ve amaçlara sahip olduğu düşünülür. Amaca yönelik olarak plan oluşturularak en az sapmayla buna ulaşılmaya çalışılır. Strateji belirleme konusunda sektörde lider olmaya çalışan örgütlerde tüm üyeler bu plan çerçevesinde ne iş yapacağını ve hangi sorumluluklarla karşı karşıya kaldıklarını bilirler. Böylece belirlenen vizyona adım adım ulaşılabilecektir. Stratejik yön kültürünü, dış çevreyi de hesaba katarak oluşturabilen örgütlerde başarının gelmesi daha kolay olacaktır.

2.4.7. Ödül ve Güdüleme Sistemi

Doğru ve adaletli bir ödüllendirme sisteminin kurulduğu örgütlerde, iyi fikirler ve iyi işler her zaman ödüllendirilir. Ayrıca cezalandırma sistemi de oldukça adil bir şekilde kurulmaya çalışılır. Ödül ve güdüleme kültürünü yaratan örgütlerde, çalışanların ödüllendirilmelerine, cezalandırılmalarından daha fazla önem verilir ve bu hususa dikkat edilir. Böylece örgüt üyeleri, yöneticilerinin adaletli davranmaları konusunda endişe duymayacaklardır.

2.4.8. Kontrol Mekanizması

Kontrol mekanizması ile ilgili kültürü yerleştirmeye çalışan örgütlerde varolan kural ve normlar sınırlayıcı olmaktan çok, yol göstericidir. Çalışanlar (iş yapma anlamında) daha fazla özgürdürler. Bu da yöneticilerin astlarını daha az kontrol etme serbestliğini getirir.

2.4.9. İletişim

İletişim kültürü oluşturulurken amaç, örgüt üyelerinin en verimli şekilde birbirleriyle haberleşmelerini sağlayacak sistemin yerleştirilmesidir. Bu nedenle yöneticiler ile diğer örgüt üyeleri arasında bulunan engeller en aza

indirilerek, örgüt hiyerarşisinin üst tarafında bulunan yönetici konumundaki üyelere gelebilecek bilgilerin, hiyerarşide alt tarafda bulunan üyelere iletimini kolaylaştırmaktır. Bu durum bazen dostça ilişkiler kurularak bazen de, örgütün çıkarlarının bu şekilde daha iyi olacağını tüm üyelere empoze ederek sağlanabilir.

2.4.10. Koordinasyon ve Entegrasyon

Bünyelerinde, koordinasyon ve entegrasyon kültürünü yerleştiren örgütlerde, örgüt içinde bulunan farklı takımların birbirleri ile uyumunu ve senkronize çalışmasını sağlayarak işleri kolaylaştırma hedefi güdüdür. Bu kültür boyutu ile, diğer bölümlerden olan insanlarla iş yapmak ve bilgi alışverişi kolaylaşır. Böylece, örgüt içinde bulunan farklı grupların aslında tek bir amaç için çalıştığı gerçeği, örgüt kültür yapısında yerini alır.

3. ARAŞTIRMA – METAL SEKTÖRÜ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada amaç, örgütsel etkililik anlamında, ülkemizde çok önemli yer tutan metal sektörünün farklı bir açıdan incelenmesini sağlamaktır. Metal sektörü sadece ülkemize ait bir faaliyet değil tüm dünyada ekonomik açıdan gelişime oldukça yüksek oranda etki eden bir sektördür. Bu sektörde kaydedilen gelişmeler ülkemizin ekonomik manada gelişimi açısından oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla metal sektöründe bulunan firmaların etkililikleri analiz edilerek ölçülmeye çalışılacak ve bu etkililiğe neden olan faktörler hakkında somut sonuçlara ulaşılabacaktır.

Etkililiğin araştırılması ile, metal sektöründe bulunan firmaların verimliliklerini araştıran ve bunun için çaba sarfeden sektör yöneticileri için önemli bir kaynak olmayı da hedefledik. Liderlik kavramının bir boyutu olan değer oluşturan liderlik (manevi liderlik) ile örgütsel öğrenmenin bu firmalar için ne denli etken olabileceğini gösteren örgütsel öğrenme kapasitesi ve metal sektöründe bulunan firmaların kurum kültürlerinin (örgütsel kültür) sinerjik etkilerinin, bu sektörde bulunan firmaların başarılarını arttırmadaki payları araştırmamızın amacını oluşturmakta ve ağır sanayi olarak bilinen metal sanayiinin seçilmesinin, konumuza olan ilgiyi ve bununla birlikte de önemini arttırması beklenmektedir.

Globalleşmenin giderek hızlandığı günümüzde, ülke içinde yapılacak çalışmaların, ülke dışındaki –ihracat- pazarında da etkili olacak alanlara yoğunluk verilmesi esastır. Bu nedenle üzerinde çalışılan sektörlerin, dünya üzerindeki diğer pazarlarda da geçerliliği olan sektör olması bakımından metal sektörü seçilmiştir. Bununla birlikte ülkemizde metal sektöründe bulunan firmaların çokluğu, buna istinaden bu sektörde çalışan kişilerin bakmakla yükümlü olduğu aile bireyleriyle birlikte bu sayının daha da fazla olduğunu düşünmemize yol açmaktadır. Farklı bir bakış açısı da metal sektörünün ekonomideki payının çok yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nden (İMMİB) elde edilen verilere göre Türkiye ihracatının 2008 yılındaki payının %

31,7'si metal sektöründen kaynaklanmıştır. 2007 yılının sonunda İstanbul Sanayi Odasından yapılan bir açıklamaya göre ise ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde, en hızlı basamak atlayan beş firma ana metal sanayinde yer alırken, üretimden satışlarını en hızlı arttıran ilk 10 kuruluşun tümü de maden-metal ve metal eşya firmalarından oluşmuştur. Dolayısıyla, metal sektörünün ülkemizdeki önemini, ihracattaki payları ile de dış dünyaya açılımındaki önemini rahatlıkla görebilmekteyiz.

3.2. Araştırmada Hipotezleri

Araştırmamızın kapsamında metal sektöründeki firmaların etkililiklerini çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işletmenin mali ve büyüme performansı boyutları ile ölçtüğümüzü belirtmiştik. Hipotezlerimizde ise örgütsel etkililiği etkileyen faktörlerin, etkililik boyutları ile aralarındaki ilişki ve bununla birlikte kurduğumuz modelin anlamlılığı test edilmiştir. Ayrıca regresyon analizi ile örgütsel etkililiğin ne kadarlık bir payının açıklandığı ve korelasyon analizi ile de metal sektöründe bulunan firmaların etkililik göstergelerinin, modelimizde belirtmiş faktörlere ne derecede bağlı olduğu bulunacaktır. Regresyon analizinden elde edilecek r-kare sayısı, araştırmamız ile ilgili çok önemli bir sonucu yansıtacaktır.

Araştırmamız ile ilgili geliştirmiş olduğumuz hipotezlerimiz aşağıda sıralanmıştır:

Hipotez 1 (H1): Manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürün, örgütsel etkililiğe etki ettiği varsayılarak oluşturulan model anlamlıdır.

Hipotez 2a (H2a): Manevi liderlikle çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2b (H2b): Manevi liderlikle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2c (H2c): Manevi liderlikle işletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3a (H3a): Örgütsel öğrenme kapasitesi ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3b (H3b): Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3c (H3c): Örgütsel öğrenme kapasitesi ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

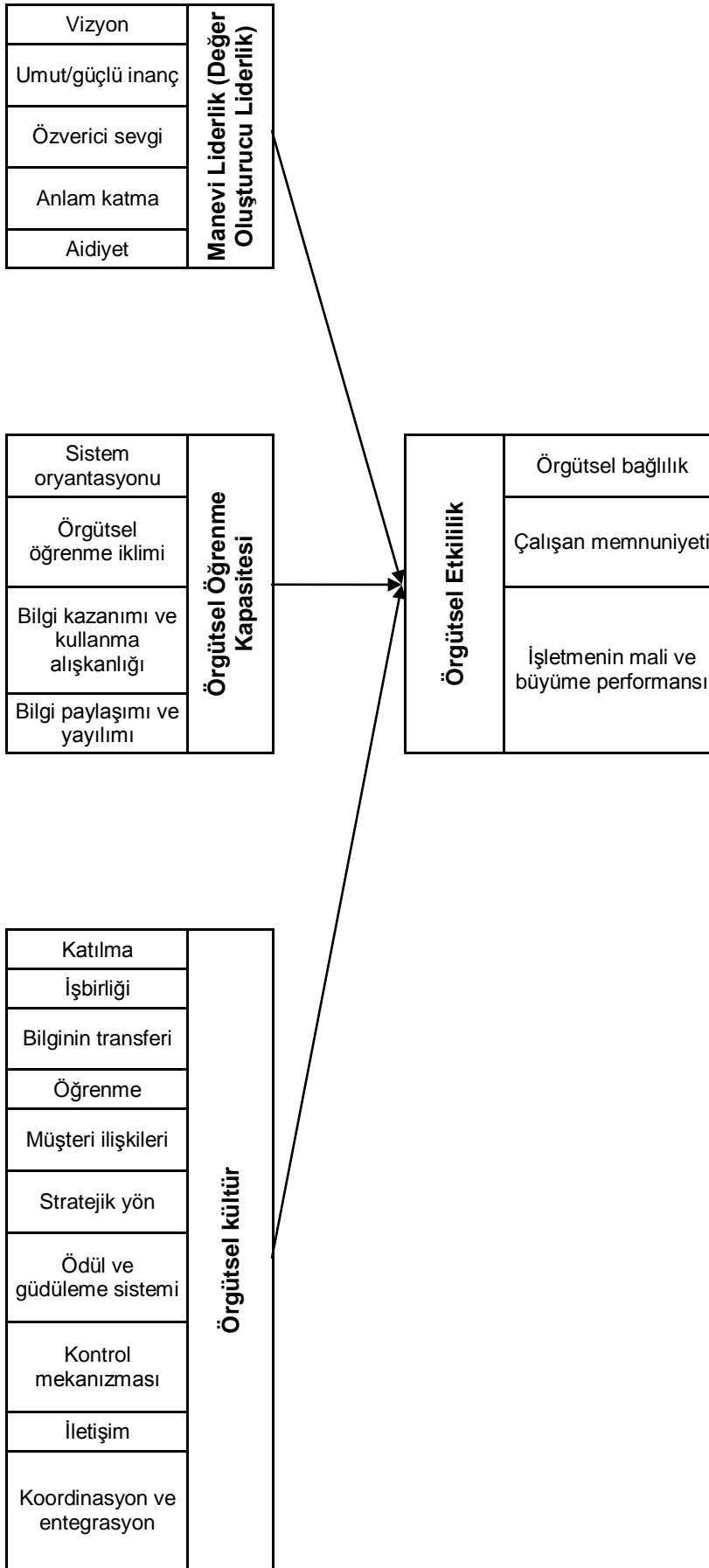
Hipotez 4a (H4a): Örgütsel kültür ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4b (H4b): Örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4c (H4c): Örgütsel kültür ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Araştırma Modeli

Araştırma modelimiz şekil.3.1'de belirtilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Araştırmamızın ana teması olan örgütsel etkililik ve onu etkileyen üç faktörle birlikte şekil 3.1'deki gibi modellenmiştir. Araştırmanın modeline göre, üç faktöre bağlı olarak incelenen örgütsel etkililik, çalışan memnuniyeti, işletmenin mali ve büyüme performansı ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel etkililiği etkileyen bu üç faktör, manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürdür. Modelden de anlaşıldığı gibi, vizyon, umut/güçlü inanç, özverici (başkalarını düşünen) sevgi, anlam katma ve aidiyet manevi liderliği oluşturmaktadır. Sistem oryantasyonu, örgütsel öğrenme iklimi, bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı, bilgi paylaşımı ve yayılımı örgütsel öğrenme kapasitesini oluşturmaktadır. Katılma, işbirliği, bilginin transferi, öğrenme, müşterileri önemseme, stratejik yön, ödül ve güdüleme sistemi, kontrol mekanizması, iletişim, koordinasyon ve entegrasyon bileşenleri ise örgütsel kültürü oluşturmaktadır.

3.4. Araştırma Metodu

3.4.1. Örneklem ve Veri Toplama

Belirlemiş olduğumuz hipotezlerimizin test edilmesi amacıyla literatür taramasıyla elde edilmiş olan ölçeklerin birleştirilmesiyle anketimiz oluşmuştur. Oluşturulan bu anketler, araştırma alanımıza göre adapte edilmiş ve deneklere ulaştırılmıştır. Bu araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren ve üretim prosesi bulunan metal işkolundaki işletmelerin çalışanları üzerinde uygulanmış bir çalışmadır. Yapılan anket uygulamasında 1000 civarı personelin bu formları doldurması hedeflenmiştir. Ülkemizde metal sektörü gün geçtikçe gelişen ve ekonomiye yüksek oranda katkı sağlayan bir sektördür. Literatür taramasında metal sektörünün gelişimiyle ilgili çok fazla akademik çalışma olmadığı görülmektedir. Türk ekonomisinin kalbinin attığı Marmara Bölgesi ve özellikle İstanbul, bu konuda oldukça önemli bir konumda bulunmaktadır. Araştırmamızın örnekleminde metal sektöründe faaliyet gösteren firmalar ve bu firmalardan üretim prosesi olanlar işleme alınmıştır. Böylece, sonuçlar üretim yapan benzer sektörler için de anlam ifade edecektir. Bunun dışında örnekleminde bulunan firmaların çalışan sayıları yirmi ve üzeri olan firmalar araştırmamıza dahil edilmiştir. Türk metal sendikası tarafından alınan bilgilere göre, Marmara Bölgesinde bu şekilde bulunan

firmalarda çalışan sayısı 30.000 civarındır. Bizim anketleri doldurması için gönderdiğimiz kişi sayısı ise 5.000 civarındır.

3.4.1.2. Deneklerin Seçimi

Araştırma metal sektöründe yapıldığı için, ilkönce metal sektörünün en fazla geliştiği coğrafi bölge seçilmiştir. Bu bölge ülkemizde Marmara Bölgesidir. İstanbul ilinin bu bölgenin seçilmesinde önemi büyüktür. Bununla birlikte Kocaeli ve Bursa ilinini de Marmara Bölgesinde bulunması, bu bölgenin önemini arttırmaktadır. Metal sektörü ile ilgili bilgiler, bu sektörde faaliyet gösteren belli başlı firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bununla birlikte Türk Metal Sendikası ile de görüşülmüş ve detaylı bilgiler alınmıştır. Araştırmamızın üretim yapan firmalara faydalı olması amacıyla, üretim prosesi olan firmalarda yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle bu firmaların listesi çıkartılmış ve yetkili kişilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Gerek telefon gerekse elektronik posta yoluyla ulaşılan bu firmaların yetkilileri araştırmamıza olumlu yaklaşacaklarını ve anketleri dolduracaklarını belirtmişlerdir. Bunun üzerine anketimiz firma çalışanlarına gönderilmiş ve doldurtulmaya çalışılmıştır.

Anketlerimizi doldurturken, özellikle farklı departmanlardan çalışanlara ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Sadece beyaz yakalı değil mavi yakalı personele de ulaşılmış ve çeşitlilik olması bakımından her departmandan veri toplanılmaya uğraş gösterilmiştir. Deneklerin araştırmaya tamamen gönüllü katılmış olmalarına özen gösterilmiştir. Zorla hiçbir denekten veri toplanmamıştır. Veriler toplanırken hiçbir deneğe ödeme yapılmamıştır.

Araştırma sonuçlarımızın genelleştirilebilmesi açısından deneklerimizin kim olduğunu tanımlamak oldukça önemlidir. Sonuçları değerlendiren ve kendine göre birtakım analizler yapacak olan kişilerin (audiences), araştırmaya katılan denekler hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları, kendi paylarına yapacakları yorumları da etkileyecektir. Bu nedenle, ankete katılan deneklere ait demografik bilgiler istatistiksel analiz kısmında detaylı olarak ele alınmıştır.

Yaklaşık 5.000 kişiye gönderilen ve doldurması istenen kişilerden geriye dönen anket sayısı 700 civarında olmuştur. Bazı anketlerde eksik doldurma, bazılarında ise aynı soruya iki yanıt verme gözlemlenmiştir. Bu anketler değerlendirmeden çıkartılmıştır. Sonuç olarak değerlendirmeye alınan anket sayısı 578 ile sınırlı kalmıştır. Bu sayı ile örneklemimizin anakütleye oranı 578/30.000, %2 seviyelerinde olmuştur. Anakütlenin bu kadar büyük olduğu ortamlarda bu sayıda ankete ulaşmanın, sonuçların değerlendirilmesi ve fikir oluşturması açısından yeterli olduğu kanaatindeyiz.

3.4.1.3. Kullanılan Araçlar

Araştırmamız için kullandığımız veri toplama aracı, literatür yardımıyla hazırladığımız -anket formudur-. Anket hazırlanırken ana amaç, deneklerin rahatlıkla anlayabileceği ve çok fazla zaman kaybına neden olmadan ve sıkılmadan doldurabileceği türden olmasına önem verilmiştir. Böylece son sorulara yaklaştıkça biran önce bitmesi için hızlı cevap vermeden dolayı gelişigüzel doldurmaların önüne geçildiğini düşünmekteyiz. Anketi dolduracak kişilerin içinde mavi yakalı personel olduğu da düşünüldüğünde, daha açık ve anlaşılabilir dil kullanılmasına dikkat edilmiştir. Ortalama olarak anketi doldurma süresi yedi ila on dakika civarındadır. Araştırma anketimiz, modelimizde bulunan boyutlara ait ölçeklerin oluşturulmasıyla meydana gelmiştir.

Anketler hazırlandıktan sonra profesyonel bir bilgisayar programcısı tarafından web tabanlı bir yazılım yaptırılmış ve bu yazılımın linki, anketi dolduracak olan çalışanlara elektronik posta olarak gönderilmiştir.

İnternet ortamında bulunan ve herkes tarafından rahatlıkla ulaşılan anket linkimiz aşağıdaki gibidir:

<http://www.webng.com/bulentaydin/anket.asp>

Bu şekilde çalışmak, hem doldurucular hem de verileri SPSS (Statistical Programming for Social Science) ortamına aktaracak olan bizler için oldukça büyük kolaylık sağlamıştır. Bunun yanısıra bazı çalışanlara anketin çıktısı alınarak elden doldurtma yapmaları sağlanmıştır. Bazı şirketlerde serverdaki

bloklar nedeniyle bu linkin çalışmadığı görülmüştür. Bu nedenle, linki açmada problem yaşayan bu kişiler için word dosyası şeklinde gönderilen anket doldurtulmuş ve gelen sonuçlar SPSS programına girilmiştir.

İlgili programın linkinin çalışmaması veya gönderilen firmalarda internet erişiminin olmaması ihtimaline karşılık, bu anketler elektronik posta yöntemiyle de (dosya eklentisi olarak) firmalara gönderilmiştir. Bazı işletmelere ise elden dağıtılmış ve veriler daha sonra bu programa eklenmiştir.

3.4.2. Ölçeklerin Oluşturulması

Ölçekler oluşturulurken, çok detaylı bir literatür taraması yapılmış ve elde edilen ölçekler içerisinde araştırma alanımıza en fazla uygun bulunan ölçekler, konumuzla alakalı olacak şekilde, denekler üzerinde uygulanmak amacıyla uyarlanmıştır. Anket dahilinde toplam 119 adet soru mevcuttur. Anket formunda, araştırmaya katılan çalışanlara ve firmalara ait 9 adet tanımlayıcı soru sorulmuştur. Geri kalan 119 adet sorunun; 26 tanesini manevi liderlik, 21 tanesi örgütsel öğrenme kapasitesi, 39 tanesi örgütsel kültür, 24 tanesi de örgütsel etkililikle ilgilidir. Örgütsel etkililiği ölçen 24 soru ise kendi arasında; çalışan memnuniyetini ölçen 8 soru, örgütsel bağlılığı ölçen 4 soru ve işletmenin mali ve büyüme performansını ölçen 12 sorudan ibarettir. Çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılık kavramları, işletmenin mali ve büyüme performansına göre daha soyut kavramlardır. İşletmenin mali ve büyüme performansı ise somut bir kavram olmakla beraber değerlendirilmesi nispeten daha kolaydır.

3.4.2.1. Tanımlayıcı Sorular

Tanımlayıcı sorularda, araştırmamıza dahil olan bireylere, çalıştıkları firmaların faaliyet dereceleri (bölgesel, ulusal, uluslararası), çalışan sayıları, çalıştıkları işletmelerin kuruluş yılları, çalıştıkları departmanlar (üretim, muhasebe, personel, satış ve diğer), yaşları, eğitim seviyeleri (ilkokul, lise, yüksekokul, üniversite, yüksek lisans ve doktora), toplam çalışma yılları ve şu anda çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma yılları sorulmuştur.

3.4.2.2. Manevi Liderlik Ölçeği

Çalışmamızda manevi liderliği ölçmek amacıyla Fry ve ark. tarafından hazırlanan (Fry et al., 2005) manevi liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 26 adet soru bulunmaktadır. Buna göre manevi liderlik ölçeğinin boyutları; vizyon, umut/güçlü inanç, özverici sevgi, anlam katma ve aidiyet olarak belirlenmiştir. Vizyon boyutunu ölçmek için 5 madde, umut/güçlü inanç boyutunu ölçmek için 5 madde, özverici sevgi boyutunu ölçmek için 7 madde, anlam katma boyutunu ölçmek için 4 madde, aidiyet boyutunu ölçmek için ise 5 madde bulunmaktadır. Bütün maddeler 5 basamaklı Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir (1-Tamamen Katılmıyorum, 2- Kısmen Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Kısmen Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum 'u temsil etmektedir). Ölçekten, manevi liderliğin her boyutu için ayrı bir puan, bu puanların ortalaması ile de genel bir manevi liderlik puanı elde edilmiştir. Manevi liderliği ölçmek için sorulan sorular şu şekildedir: "Vizyon boyutunu soruları; Bağlı olduğum firmamın vizyonunu anlar ve kendimi ona karşı sorumlu hissederim. Çalışma grubum kendini en iyi şekilde ifade eden vizyon söylevine sahiptir. Firmamızın vizyonu, sahip olduğum en iyi performansımı ortaya çıkaracak kadar etkilidir. Firmamın, çalışanları için en iyi vizyona sahip olduğu inancındayım. Firmamızın vizyonu oldukça açık ve anlaşılırdır. Umut/Güçlü inanç boyutu soruları; Çalıştığım firmaya inancım tamdır, Misyonunu tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için her işi isteklice yapabilirim, Firmama inancım tam olduğu için başarıya ulaşmasında ekstra çaba göstermeye hazırım, Çalıştığım firmama ve liderlerime inancım tam olduğu için, işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım, Çalıştığım firmamın başarılı olmasını istediğim ve ona karşı inancım tam olduğu için her türlü zor şartlara göğüs gerebilirim, Firmama olan inancımı elimden gelen herşeyi yaparak göstermeye çalışırım. Özverici sevgi boyutu soruları; Çalıştığım firma, üyelerini gerçekten önemsemektedir, Çalıştığım firma üyelerini düşünür ve onların zor durumlarında sorunlarını çözmek için çaba sarfeder, Çalıştığım firmamdaki liderler sadece laf üretmez aynı zamanda bunu hayata da geçirirler, Firmam güvenilir ve çalışanlarına karşı sadıktır, Firmamda yanlışlıkla yapılan hatalar cezalandırılmaz, Firmamdaki liderler dürüsttüler ve kibirli değillerdir,

Çalıştığım işyerindeki liderler, elemanları için ekstra çaba gösterme anlayışına sahiptirler. Anlam katma boyutu soruları; Yaptığım iş benim açımdan çok önemlidir, Kendi iş aktivitelerim kişisel olarak anlamlıdır, Yaptığım iş bana çok anlamlı gelmektedir, Yaptığım iş insanların hayatına farklılık katabilmektedir. Aidiyet boyutu soruları; Firmamın bana ait sorunları anladığımı hissetmekteyim, Firmamın, bana ve yaptığım işe değer verdiğini hissetmekteyim, Liderimin bana yüksek derecede saygı gösterdiğini hissetmekteyim, İşyerinde bana değer verildiğini hissetmekteyim, Çalıştığım işyerinde, bana ve yaptığım işe saygı gösterdiğini hissetmekteyim”.

3.4.2.3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği, Teo ve ark. tarafından hazırlanmış, (Teo et al., 2006) ve 4 boyut , 21 maddeden oluşmaktadır. Sistem oryantasyonu, 3 madde; örgütsel öğrenme iklimi, 7 madde; bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı, 5 madde; bilgi paylaşımı ve yayılımı, 6 maddeden ibarettir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin her boyutu için ayrı ayrı puanlar hesaplanmış, bunların ortalaması ile genel bir örgütsel öğrenme kapasitesi puanı elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğinde bulunan maddeler, “sistem oryantasyonu boyutu için; Çalışan personel; firmanın iş proseslerine ve bu prosesler arasındaki ilişkilere karşı bir bütün olarak duyarlıdır, Bu işlerle ilgili aktiviteler açıkça tanımlanmışlardır, İş proseslerinin her birimi bir değer zinciri oluşturmak üzere birbirleriyle bağımlıdır. Örgütsel öğrenme iklimi boyutu için; Öğrenme yeteneğimizin, firmamızın gelişimi için ana faktör olduğuna inanırız, İş prosesindeki herhangi bir değişikliğe uyum göstermemizde; öğrenme, gelişme açısından ana faktördür, Çalışanların sürekli eğitim halinde bulunmalarını teşvik etmek, firmamızın politikaları arasındadır, Çalışanların öğrenmeye yaptıkları harcama, maliyet kalemi değil yatırımdır, Çalıştığım firmada öğrenme eylemi; firmanın sektörde varlığını sürdürebilmesinin garantisi olarak görülür, Firmamızın iş proseslerini düzenli olarak inceleyerek, yeni yollar geliştirmeye çalışmak gereklidir, Firmamızın iş prosesleri için yeni bilgi teknolojilerini takip etmesi ve uygulaması gereklidir. Bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı boyutu için: Firmamız; kullandığı teknolojinin, dışarda kullanılan teknoloji ile uyumluluğunu düzenli olarak kontrol eder, Firmamız, yeni teknolojilerin potansiyel etkisinin

kendi operasyonları üzerindeki etkisini düzenli olarak değerlendirir, Firmam, teknolojiye duyarlı bir yapıya sahiptir, Firmam, çevremizde gelişen teknolojiyi takipte özel donanıma sahiptir, Firmam, sektördeki diğer firmaların uyguladığı, teknolojik değişiklikleri hızlıca tespit eder. Bilgi paylaşımı ve yayılımı boyutu için: Bir çalışan firmayla ilgili önemli bir bilgi sahibi olduğu zaman diğer arkadaşlarını uyarır, Çalışanlar arkadaşlarının daha iyi karar vermeleri için kendi bilgilerini arkadaşlarının da duymalarında istekli olurlar, Değer yaratacak metodların organizasyon içinde paylaşımı firmamın politikasıdır, Öğrenilen bilgilerin canlı tutulmasını sağlamak için organizasyon içinde eğitici –tartışmalar- geçer, Firmamız rekabet gücünü arttırmak amaçlı, bilgi paylaşımı için, özel donanımlara sahiptir, Herhangi bir personelin işten ayrılması; firmamızın sahip olduğu bilgilerin azalmasına neden olmaz.”

3.4.2.4. Örgütsel Kültür Ölçeği

Örgütsel kültür ölçeği Ginevičius ve Vaitkūnaitė (2006) tarafından hazırlanmış, 10 boyut, 39 maddeden ibarettir. Katılma; 3 madde, işbirliği; 3 madde, bilginin transferi; 4 madde, öğrenme: 4 madde, müşteri ilişkileri; 5 madde, stratejik yön 5 madde, ödül ve güdüleme sistemi 5 madde, kontrol mekanizması 3 madde, iletişim 4 madde, koordinasyon ve entegrasyon 3 maddeden oluşmaktadır. İlgili boyutlardan elde edilen puanların ortalamasıyla örgütsel kültür puanı elde edilebilmiştir. Örgütsel kültür ölçeğinde bulunan maddeler, “Katılma boyutu için; Tüm çalışanlar fikir üretme, tavsiye verme gibi konularda olumlu koşullara sahiptirler, Olumlu çalışma koşulları yaratılarak, çalışanların işe istekli biçimde katılımları sağlanır, Kurumun gelenekleri çalışanların daha verimli çalışması için onları birleştirici nitelik taşır. İşbirliği boyutu için, Yöneticiler işbirliği için gerekirse astlarına da danışırlar, Takımçalışması, bireysel çalışmalardan daha fazla kullanılır (özellikle önemli projelerde), Problemler ortaya çıktığında, çalışanlar bunları işbirliği yaparak çözmeye çalışırlar. Bilginin transferi boyutu için, yeni veya diğer önemli bilgiler çalışanlara tam zamanında ulaşır, İş için karar verme aşamasında, çalışanlar bilgiye hemen ulaşabilir, Çalışanlar arasında (yöneticiler dahil) yanlış anlaşılma yoktur, Yöneticiler çalışanlarına geribesleme (sonuçları bildirme) yaparlar. Öğrenme boyutu için; Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırmaları için, onlara yatırım yapılır, Yöneticiler

kendilerini geliştirirler, Çalışanlar birbirleriyle bilgi alışverişi yaparlar, Sürekli; farklı analiz ve araştırmalar yapılır (Ör: Firma veya müşteri ihtiyaçları hakkında). Müşteri ilişkileri boyutu için; Ürün kalitesini geliştirmek için yeterli ölçüde yatırım yapılmaktadır, Çalışanlar müşterilerin tatmin olmalarını önemserler, Müşterilerin mutsuzluğu önlenmeye çalışılır, Müşterilere talepleri ve ne istedikleri sorularak analizi yapılır, Firma, müşterilerin düşüncelerini araştırır, sorgular ve buna önem verir. Stratejik Yön boyutu için; Firmamız, uzun dönemli strateji, plan ve amaçlara sahiptir, Planlar amaca yönelik olarak oluşturularak ulaşılmaya çalışılır, Firmamız strateji belirleme konusunda sektörde liderdir, diğerleri bunu takip eder, İşler planlanarak yapılır, böylece herkes ne iş yapacağını bilir, Firmamız, belirlediği vizyona yavaş yavaş ulaşmaktadır. Ödül ve Güdüleme Sistemi boyutu için; Ödüllendirme sistemi doğrudur, İyi fikirler ve iyi işler her zaman ödüllendirilir, Cezalandırma sistemi doğrudur, Çalışanların ödüllendirilmeleri, cezalandırılmalarından daha fazla olmaktadır, Yöneticiler çalışanların refahı konusunda endişe duymazlar. Kontrol Mekanizması boyutu için, Varolan kural ve normlar sınırlayıcı olmaktan çok, yol göstericilerdir, Çalışanlar (iş yapma anlamında) daha fazla özgürdürler, Yöneticiler astlarını daha az kontrol etme eğilimindedirler. İletişim boyutu için, Yöneticiler emir yerine rica ederler, Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır, Yöneticiler her zaman çalışanlara yardım etme uğraşısı içindedirler, Yöneticilerin çalışanlarla iletişimi dostçadır. Koordinasyon ve entegrasyon boyutu için; Diğer bölümlerden olan insanlarla iş yapmak kolaydır, Departmanların birbirleriyle ortak iş yapmaları ve bilgi paylaşımı kolaydır, Farklı departmanlar arasında birçok ortak amaç, (görev vs) vardır.”

3.4.2.5. Örgütsel Etkililik Ölçeği

Örgütsel etkililik ölçeği; örgütsel bağlılık (4 madde), çalışan memnuniyeti (8 madde) ve işletmenin mali ve büyüme performansı (8 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve işletmenin mali ve büyüme performansı değerlerinin ortalaması ile örgütsel etkililik değeri oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık maddeleri, Hunt ve ark. (Hunt et al., 1985); çalışan memnuniyeti maddeleri de Michelman (2003) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel etkililiği ölçerken kullanılan maddeler

“Çalışan Memnuniyeti boyutu için; Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim, Arkadaşlarıma bulduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim, Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir, İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur, Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır, İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir, Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir, Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım. Örgütsel bağlılık boyutu için; Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim, Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vaadedilirse, işimi değiştirmek isterim, Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim, Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiye işimi değiştirmek isterim. İşletmenin mali ve büyüme performansına ait sorular ise daha somut sonuçlara dayanan sorulardan ibaretdir. Bu boyuta ait sorular, Acar (2008)’den adapte edilmiştir. İşletmenin mali ve büyüme performansına ait soruların orijini tablo 3.1’de görülebilir. Bu sorular cevaplanırken, çalışanlar, firmalarının son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performanslarını, rakiplerine oranla, baş tarafındaki boşluklara; (1) Çok Düşük, (2) Düşük, (3) Orta, (4) Yüksek, (5) Çok Yüksek ‘i temsil edecek şekilde yazarak kıyaslamışlardır.

Tablo 3.1. İşletmenin mali ve büyüme performansına ait anket soru orjinleri

İşletmenin mali ve büyüme performansı ölçeği	Uyarlandığı Kaynaklar
1. Öz sermayesine oranla ortalama net kârlılığı	Antoncic and Hisrich (2001), Zahra et al. (2002), Chang et al. (2003)
2. Mevcut tüm kaynaklarına oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığı	Venkatraman and Ramanujan (1986), Lynch et al., (2000), Antoncic and Hisrich (2001), Zahra et al. (2002), Rozenzweig et al. (2003), Chang et al. (2003)
3. Temel faaliyetlerinden elde ettiğiniz net gelir	Venkatraman and Ramanujan (1986), Lynch et al. (2000), Zahra et al. (2002)
4. Pazara sunduğu yeni ürünlerin finansal başarısı	Baker and Sinkula (1999), Rozenzweig et al. (2003)
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyi	Baker and Sinkula (1999)
6. Satışlarındaki yıllık ortalama artış	Antoncic and Hisrich (2001), Zahra et al. (2002), Rozenzweig et al. (2003), Vorhies and Morgan (2005)
7. Pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artış	Zahra et al. (2002),
8. Önde gelen rakiplerine kıyasla pazar payısındaki artış	Baker and Sinkula (1999), Antoncic and Hisrich (2001), Zahra et al. (2002)
9. Çalışan sayısındaki artış	Antoncic and Hisrich (2001), Zahra et al. (2002)
10. Yeni müşteri sayısındaki artış	Dess and Davis (1984)
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamısındaki konumu	Venkatraman and Ramanujan (1986), Lynch et al. (2000)
12. Genel olarak kârlılık düzeyi	Venkatraman and Ramanujan (1986), Lynch et al. (2000)

İşletmenin mali performansı ölçülürken, öz sermayesine oranla ortalama net kârlılığı, mevcut tüm kaynaklarına oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığı, temel faaliyetlerinden elde ettiğiniz net gelir, pazara sunduğu yeni ürünlerin finansal başarısı, finansal açıdan genel başarı düzeyi sorulmuş, büyüme performansı ölçülürken ise; satışlarındaki yıllık ortalama artış, pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artış, önde gelen rakiplerine kıyasla pazar payısındaki artış, çalışan sayısındaki artış, yeni müşteri sayısındaki artış, genel olarak pazardaki rekabet ortamısındaki konumu ve genel olarak kârlılık düzeyi sorulmuştur. Örgütsel etkililiğin her boyutu için ayrı ayrı puanlar hesaplanmış bunların toplamı ile genel bir örgütsel etkililik puanı elde edilmiştir.

3.4.3. Kullanılan SPSS araçları

Anketlerin değerlendirilmesinde kullanılan SPSS programına, 5'li Likert ölçeği formatında elde edilen veriler girilmiş ve söz konusu ölçeklerin değişik alt ölçeklerinde yer alan madde sayılarının eşit olmaması nedeniyle toplam puanlar hesaplanırken her bir alt ölçeğin toplamı o ölçeğe ait madde sayısına bölünerek değerlendirmeye alınmıştır. SPSS programına girilen verilerin değerlendirmesi esnasında aşağıda detayları belirtilen SPSS araçları kullanılmıştır.

Araştırmamıza katılan bireylere ait tanımlayıcı bilgiler, SPSS programı içerisinde bulunan "tanımlayıcı istatistik - descriptive statistics" aracı yardımıyla detaylı olarak belirtilecektir. Yaş, cinsiyet, toplam çalışma yılları, şuanda buldukları işyerlerindeki çalışma süreleri, eğitim seviyeleri, yöneticilerin normal çalışanlara oranı, ankete katılan bireylerin çalıştıkları departmanlara ait bilgiler bu bölümde sayısal olarak verilecektir.

Tanımlayıcı istatistiksel veriler hesaplandıktan sonra, ölçeklerin güvenilirliği SPSS içerisinde bulunan "Scale - Reliability Analysis" aracı yardımıyla test edilmiştir. Bu amaçla her bir ölçek için "Cronbach Alfa" değeri hesaplanmıştır. En popüler güvenilirlik ölçüm yöntemlerinden birisi cronbach alfa değerinin hesaplanmasıdır (Santos, 1999). Düşük alfa değeri elde edilen bazı durumlarda, birtakım sorular değerlendirmeden elenerek yüksek güvenilirliğe ulaşıp ulaşılmadığına bakılır; güvenilirliğin düşük çıkmasına neden olan bu soruların ölçekten çıkarılmasına karar verilebilir.

Araştırmamızı tabi tutacağımız bir sonraki analiz faktör analizidir. Faktör analizi için SPSS içerisindeki "Data Reduction – Factor" aracından faydalanılmıştır. Faktör analizi çok önemli bir istatistiksel analiz olmakla beraber, birçok sayıda değişkenin özet biçimde sunulmasını sağlayan faydalı bir analiz yöntemidir. Araştırmamızda uyguladığımız faktör analizi ile anketimizde bulunan her sorunun her bir faktör altındaki faktör yükleri ve bulunan her faktörün açıkladığı varyans değerleri hesaplanacaktır. Böylece ölçeklerimizin, ölçmek istediğimiz kavramları ne derecede ölçebildiği de görülebilecektir. Faktör yüklerinin dağılımında, soruların aldıkları yüklerin 0,50'nin üzerinde olması aynı faktöre dağılımları için yeterli bir değerdir

(Albayrak, 2005, s. 330). Araştırma modelimizde görülen boyutlara ait faktör analizleri yapılırken ve bunların SPSS'den gelen sonuçlara göre hangi sorunun hangi değerle hangi faktöre dağıldıkları bulunurken Albayrak (2005)'in bu ifadesi gözönüne alınacaktır.

Veri setimizin faktör analizi için yeterli olduğunu, evreni temsil ettiğini ve bu örneklemin evrene genellenebileceğini görmek için Kaiser-Meyer-Olkin testini kullanacağız. Ayrıca diğer bir test olan Bartlett testinin uygulanması da, değişkenler arası korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını görmemize yarayacaktır. Sonuçta bu iki test, verilerimizin faktör analizi için uygunluğunun belirlenmesine ve anket sayısının istenen boyutları ölçmede yeterli olup olmadığının belirlenmesine yarayacaktır.

SPSS içerisinde yararlanacağımız bir diğer analiz "Correlate" aracı vasıtasıyla ulaşacağımız korelasyon analizidir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını sınımamıza ve eğer değişkenler arasında ilişki varsa bu ilişkinin şiddeti hakkında bilgi sahibi olmamıza yaramaktadır. Korelasyon analizi hakkında bilmemiz gereken önemli bir nokta, korelasyonun neden-sonuç ilişkisini göstermediğidir. Değişkenlerin yönü hakkında bilgi sahibi olmakla beraber, meydana gelen korelasyon katsayısı da, ilişkiler hakkında somut sonuçlar elde etmemize neden olur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir sayıdır. Negatif durumlar değişkenler arasında zıt yönlü ilişki olduğu, pozitif durum ise doğru orantılı ilişki olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısı -1'e doru giderken zıt yönlü ve gittikçe güçlenen bir ilişkinin varlığını, +1'e doğru ilerlerken ise aynı yönlü ve yine gittikçe güçlenen bir ilişkinin varlığını bildirir.

Araştırmamızda uygulayacağımız diğer bir analiz de regresyon analizidir. SPSS içerisindeki "Regression – Linear" aracı ile ulaşacağımız regresyon analizi ile; bağımlı değişkenimiz olan örgütsel etkilik ile bağımsız değişkenlerimiz (manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür) arasında kurduğumuz modelin anlamlı olup olmadığını, bunula birlikte değişkenler arasındaki ilişkilerin de anlamlılığını araştırabileceğiz. Modelimiz anlamlı çıktığı takdirde, örgütsel etkililiğe ait toplam varyansın, manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür değişkenleriyle ne

kadarlık bir kısmının açıklanabildiği de bulunabilecektir. Ayrıca faktör analizi ile elde edilen faktörlere göre, örgütsel etkililiğin göstergeleri arasındaki ilişkiler de regresyon analizi ile değerlendirilecektir.

3.4.4. Bulgular

3.4.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

- Ankete dahil olan 578 adet bireyin yaş ortalaması 32,75'dir (Ort.=32,75; s=7,94).
- Toplam çalışma yılları ortalamaları 11,01 yıldır (Ort.=11,01; s=7,91).
- Şuanda buldukları işyerlerinde çalışma süreleri ortalamaları 7,69 yıldır (Ort.=7,69; s=6,21).
- 19-25 yaş arası olanların oranı %20, 26-35 arası olanların oranı %47, 36-45 yaş arası olanların oranı %24, 46 yaş ve üstü olanların oranı ise %8'dir.
- Toplam çalışma süresinde 10 seneye kadar olanlar %54 iken, 11-20 arası olanlar %32, 21 ve üstü olanlar %14'dür.
- Buldukları işyerinde çalışma sürelerine göre dağılım ise, 0-10 sene %70, 11-20 sene %24, 21 ve üstü ise %5'dir.
- Üretim departmanında çalışanların oranı %56, diğer departmanlar ise %45 oranındadır. Üretim departmanında çalışanların sayısı 322 (322/578=%56), muhasebe departmanında çalışanların sayısı 31 (31/578=%5), personel departmanında çalışanların sayısı 6 (6/578=%1), satış departmanında çalışanların sayısı 56 (56/578=%10), diğer departmanlarda çalışanların sayısı 163 (163/578=%28). "Diğer" başlığı altında bulunan departmanlar, satınalma, finans, imalat mühendisliği, kalite güvence, planlama, pazarlama, ithalat, sistem geliştirme, kaynak planlama, bilgi işlem, yazılım proje, kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, reklam ve tanıtım, iç denetim vb. bölümlerdir.

- Ankete dahil olan bireylerden 198 tanesi işçi statüsünde ($198/578=34\%$), 342 tanesi de memur statüsündedir ($342/578=59\%$). 38 kişi ise yönetici konumundadır ($38/578=7\%$).

- Ankete katılan bu bireylerin %8'i ilkokul mezunu, %67'si lise mezunu, %25'i ise iki yıllık meslek yüksekokulu ve üniversite mezunudur.

Tanımlayıcı istatistikî bilgilere ait tablo gösterimi aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.2. Tanımlayıcı istatistikler tablosu

YAŞ	Miktar	%
19-25 arası	116	20%
26-35 arası	272	47%
36-45 arası	141	24%
46 ve üstü	49	8%
Toplam	578	100%
TOPLAM ÇALIŞMA YILI	Miktar	%
0-10 Sene	314	54%
11-20 Sene	183	32%
21 ve üstü	81	14%
Toplam	578	100%
BU İŞTE TPL ÇAL. YILI	Miktar	%
0-10 Sene	410	71%
11-20 Sene	138	24%
21 ve üstü	30	5%
Toplam	578	100%
Departman	Miktar	%
Üretim	322	56%
Muhasebe	31	5%
Personel	6	1%
Satış	56	10%
Diğer	163	28%
Toplam	578	100%
Statü	Miktar	%
Maviyaka	198	34%
Beyazyaka	380	66%
Toplam	578	100%
Eğitim Seviyesi	Miktar	%
İlkokul	44	8%
Lise	387	67%
Yüksekokul	39	7%
Üniversite	88	15%
Yüksek Lisans	20	3%
Toplam	578	100%

3.4.4.2. Ölçek Güvenilirliği

Araştırmamızda kullandığımız ölçekler literatürde bulunan ve daha önce başka alanlarda uygulanmış ölçeklerdir. Ölçek güvenilirliğinin testi için, yukarıda da belirttiğimiz gibi SPSS içerisinde bulunan “reliability analysis” ve bu analiz vasıtasıyla bulduğumuz ‘cronbach alpha’ değerlerini hesaplanmıştır. Anketimizde, denekler üzerinde uyguladığımız soruların kendi içlerindeki ortalama ilişkinin birbirleriyle uyumluluğunu sağlayabildiğimiz zaman, bu ölçeklerin güvenilir olduğu kanısına varabiliriz. Baum ve Wally (2003)’ye göre cronbach alfa katsayısı 0,70 ve üzerinde olduğu zaman, ölçeklerin güvenilir olduğuna kanaat getirilebilmektedir (Gök, 05). Araştırmamızın analizi esnasında güvenilirlik değeri olan cronbach alfa katsayısının 0.70’den düşük çıktığı durumlarda bazı sorular analizden çıkarılarak tekrar test yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu duruma göre örgütsel öğrenme kapasitesinin 6. ve 7. soruları ile, örgütsel etkililiğin 18., 19., 21. ve 22. soruları değerlendirmeden çıkartılmıştır. Buna göre, manevi liderlik için cronbach alfa katsayısı 0,94, örgütsel öğrenme kapasitesi için 0,73, örgütsel kültür için 0,92 ve örgütsel etkililik için 0,93 olarak elde edilmiştir. Ayrıca ilgili boyutlara ait uygulanan faktör analizinden sonra elde edilen faktörlere ait cronbach alfa katsayılarının tümü 0,70 değerinden yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, ölçeklerimizin gayet güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.4.3. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma modelimizde bulunan her boyut için (manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel kültür ve örgütsel etkililik) ayrı ayrı faktör analizi uygulanmış ve bulgular yorumlanmıştır.

3.4.4.3.1. Manevi Liderlik için Faktör Analizi Sonuçları

Öncelikle manevi liderlik için faktör analizi uygulanmış ve değişkenler arasındaki yük dağılımları bulunmuştur. Manevi liderlik boyutu için hangi sorunun ne kadarlık bir yük dağılımı aldığı tablo 3.3’de görülebilir.

Tablo 3.3. Manevi liderlik soruları bileşen matrisi

		Bileşenler			
		1	2	3	4
Umut ve Aidiyet	Çalıştığım firmaya inancım tamdır. Misyonunu tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için her işi isteklice yapabilirim.	0.943			
	Firmamın bana ait sorunları anladığını hissetmekteyim.	0.916			
	Firmamın, bana ve yaptığım işe değer verdiğini hissetmekteyim.	0.914			
	Çalıştığım işyerinde, bana ve yaptığım işe saygı gösterdiğini hissetmekteyim.	0.913			
	Firmama olan inancımı elimden gelen herşeyi yaparak göstermeye çalışırım.	0.911			
	Liderimin bana yüksek derecede saygı gösterdiğini hissetmekteyim.	0.911			
	Çalıştığım firmama ve liderlerime inancım tam olduğu için, işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	0.910			
	İşyerinde bana değer verildiğini hissetmekteyim.	0.910			
	Çalıştığım firmamın başarılı olmasını istediğim ve ona karşı inancım tam olduğu için her türlü zor şartlara göğüs gerebilirim.	0.900			
Firmama inancım tam olduğu için başarıya ulaşmasında ekstra çaba göstermeye hazırım.	0.886				
Özverici Sevgi	Firmamdaki liderler dürüstler ve kibirli değillerdir.		0.941		
	Çalıştığım firmamdaki liderler sadece laf üretmez aynı zamanda bunu hayata da geçirirler.		0.939		
	Çalıştığım firma üyelerini düşünür ve onların zor durumlarında sorunlarını çözmek için çaba sarfeder.		0.938		
	Çalıştığım firma, üyelerini gerçekten önemsemektedir.		0.933		
	Çalıştığım işyerindeki liderler, elemanları için ekstra çaba gösterme anlayışına sahiptirler.		0.931		
	Firmamda yanlışlıkla yapılan hatalar cezalandırılmaz.		0.929		
Firmam güvenilir ve çalışanlarına karşı sadıktır.		0.921			
Paylaşılan Vizyon	Firmamızın vizyonu oldukça açık ve anlaşılırdır.			0.912	
	Bağlı olduğum firmamın vizyonunu anlar ve kendimi ona karşı sorumlu hissederim.			0.911	
	Çalışma grubum kendini en iyi şekilde ifade eden vizyon söylevine sahiptir.			0.907	
	Firmamızın vizyonu, sahip olduğum en iyi performansımı ortaya çıkaracak kadar etkilidir.			0.811	
	Firmamın, çalışanları için en iyi vizyona sahip olduğu inancındayım.			0.740	
Anlam Katma	Yaptığım iş bana çok anlamlı gelmektedir.				0.912
	Yaptığım iş insanların hayatına farklılık katabilmektedir.				0.908
	Kendi iş aktivitelerim kişisel olarak anlamlıdır.				0.907
	Yaptığım iş benim açımdan çok önemlidir				0.798

Varimax rotasyon metodu kullanılmıştır, 7 iterasyon yapılmıştır.

Manevi liderlik boyutuna ait faktör analizi sonucunda tablo 3.3'de de görüldüğü gibi vizyon farklı bir faktöre, umut/güçlü inanç ile aidiyet farklı bir faktöre, özverici sevgi farklı bir faktöre, anlam katma ise farklı bir faktöre dağılmaktadır. Bu bulgu, bize, umut, güçlü inanç ve aidiyet boyutunun

denekler için yakın anlama geldiğini, diğer boyutların ise farklı anlamlar ifade ettiğini göstermektedir. Manevi liderliği oluşturan boyutlara ait soruların herbirinin kendi içinde aynı faktöre dağılması arzu edilen bir durumdur. Bu durum anket sorularımızın kavramları doğru ölçtüğünü göstermektedir. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki faktör analizindeki toplam açıklanan varyans değeri de %94,147'dir. Yani bu soruların manevi liderlik boyutunu açıklayabilme düzeyi %94 civarındadır. Bu değer % 94 çıkması manevi liderliğin *-metal sektöründe içindeki-* ölçümünün bu faktörler ile yapılmasının, %94'lük bir dilimi kapsadığını göstermektedir. Manevi liderlik için SPSS faktör analizi ile elde edilen toplam açıklanan varyans (Total Explained Variance) tablo 3.4'de tüm detaylarıyla görülebilir.

Tablo 3.4. Manevi liderlik soruları faktör analizi özet tablosu

Faktörler	Çıkarılmış Toplamların Yüklemeleri			Döndürülmüş Toplam Yüklemeleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
Faktör 1	12.518	48.147	48.147	9.290	35.731	35.731
Faktör 2	8.451	32.504	80.651	7.089	27.266	62.997
Faktör 3	2.098	8.068	88.719	4.373	16.819	79.816
Faktör 4	1.412	5.429	94.147	3.726	14.331	94.147

3.4.4.3.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi için Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel öğrenme kapasitesi için faktör analizinin uygulanmasıyla elde edilen yük dağılımları tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Örgütsel öğrenme kapasitesi soruları bileşen matrisi

		Bileşenler		
		1	2	3
Bilgi Kazanımı ve Yayılımı Alışkanlığı	Bir çalışan firmayla ilgili önemli bir bilgi sahibi olduğu zaman diğer arkadaşlarını uyarır.	0,938		
	Herhangi bir personelin işten ayrılması; firmamızın sahip olduğu bilgilerin azalmasına neden olmaz.	0,936		
	Firmam, sektördeki diğer firmaların uyguladığı, teknolojik değişiklikleri hızlıca tespit eder.	0,931		
	Öğrenilen bilgilerin canlı tutulmasını sağlamak için organizasyon içinde eğitici –tartışmalar-geçer.	0,925		
	Firmamız rekabet gücünü arttırmak amaçlı, bilgi paylaşımı için, özel donanımlara sahiptir.	0,922		
	Firmam, teknolojiye duyarlı bir yapıya sahiptir.	0,916		
	Firmam, çevremizde gelişen teknolojiyi takipte özel donanıma sahiptir.	0,914		
	Firmam, yeni teknolojilerin potansiyel etkisinin kendi operasyonları üzerindeki etkisini düzenli olarak değerlendirir.	0,911		
	Çalışanlar arkadaşlarının daha iyi karar vermeleri için kendi bilgilerini arkadaşlarının da duymalarında istekli olurlar.	0,908		
	Değer yaratacak metodların organizasyon içinde paylaşımı firmamızın politikasıdır.	0,901		
Öğrenmeye Bağlılık	Firmamızın iş prosesleri için yeni bilgi teknolojilerini takip etmesi ve uygulaması gereklidir.		0,926	
	İş prosesindeki herhangi bir değişikliğe uyum göstermemizde; öğrenme, gelişme açısından ana faktördür.		0,903	
	Öğrenme yeteneğimizin, firmamızın gelişimi için ana faktör olduğuna inanırız.		0,897	
	Çalıştığım firmada öğrenme eylemi; firmanın sektörde varlığını sürdürebilmesinin garantisi olarak görülür.		0,894	
	Firmamızın iş proseslerini düzenli olarak inceleyerek, yeni yollar geliştirmeye çalışmak gereklidir.		0,885	
Sistem Oryantasyonu	İş proseslerinin her birimi bir değer zinciri oluşturmak üzere birbirleriyle bağımlıdır.			0,951
	Çalışan personel; firmanın iş proseslerine ve bu prosesler arasındaki ilişkilere karşı bir bütün olarak duyarlıdır.			0,950
	Bu işlerle ilgili aktiviteler açıkça tanımlanmışlardır.			0,947

Varimax rotasyon metodu kullanılmıştır, 5 iterasyon yapılmıştır.

Tabloda görülen sonuçlara göre sistem oryantasyonu farklı bir faktöre, örgütsel öğrenme iklimi farklı bir faktöre, bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığı ile bilgi paylaşımı ve yayılımı da farklı bir faktöre dağılmıştır.

Bilginin örgüt içine girmesi, örgütün bu bilgiyi kazanması, bilginin kullanılarak faydalı hale getirilmesi, başka bireylerle ve örgüt içindeki farklı departmanlarla paylaşılabilmesi ve hızlı bir şekilde yayılımı tek bir boyutta birleşmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesini oluşturan boyutlara ait soruların herbirinin kendi içinde aynı faktöre dağılması, bu soruların ilgili boyuta dair ölçüm yaptığını göstermektedir. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki faktör analizindeki toplam açıklanan varyans değeri de %93,845'dir. Yani bu soruların örgütsel öğrenme kapasitesini açıklayabilme düzeyi %94 civarındadır. Örgütsel öğrenme kapasitesi için SPSS faktör analizi ile elde edilen toplam açıklanan varyans (Total Explained Variance) tablo 3.6'da tüm detaylarıyla görülebilir.

Tablo 3.6: Örgütsel öğrenme kapasitesi soruları faktör analizi özet tablosu

Faktörler	Çıkarılmış Toplamların Yüklemeleri			Döndürülmüş Toplam Yüklemeleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
Faktör 1	12.763	67.175	67.175	9.942	52.327	52.327
Faktör 2	3.199	16.838	84.013	5.044	26.549	78.876
Faktör 3	1.868	9.832	93.845	2.844	14.969	93.845

3.4.4.3.3. Örgütsel Kültür için Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel kültüre ait faktör analizi yapılmadan önce, (anketlerin değerlendirilmesi sonucunda) denekler için yakın anlamlar taşıdığı tespit edilen bazı örgütsel kültür boyutları değerlendirmeden çıkarılmıştır. Bu durumun neticesinde, örgütsel kültür için faktör analizinin uygulanmasıyla elde edilen yük dağılımları tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel kültür soruları bileşen matrisi

		Bileşenler		
		1	2	3
Strateji Belirleme ve Müşteri Odaklılık	Firmamız, uzun dönemli strateji, plan ve amaçlara sahiptir.	0,987		
	Planlar amaca yönelik olarak oluşturularak ulaşılmaya çalışılır.	0,987		
	Firmamız strateji belirleme konusunda sektörde liderdir, diğerleri bunu takip eder.	0,987		
	İşler planlanarak yapılır, böylece herkes ne iş yapacağını bilir.	0,982		
	Firmamız, belirlediği vizyona yavaş yavaş ulaşmaktadır.	0,982		
	Ürün kalitesini geliştirmek için yeterli ölçüde yatırım yapılmaktadır.	0,966		
	Müşterilere talepleri ve ne istedikleri sorularak analizi yapılır.	0,959		
	Müşterilerin mutsuzluğu önlenmeye çalışılır.	0,956		
	Çalışanlar müşterilerin tatmin olmalarını önemserler.	0,949		
	Firma, müşterilerin düşüncelerini araştırır, sorgular ve buna önem verir.	0,931		
Ödül Ceza ve Kontrol	Cezalandırma sistemi doğrudur.		0,980	
	İyi fikirler ve iyi işler her zaman ödüllendirilir.		0,975	
	Yöneticiler çalışanların refahı konusunda endişe duymazlar.		0,975	
	Ödüllendirme sistemi doğrudur.		0,963	
	Çalışanların ödüllendirilmeleri, cezalandırılmalarından daha fazla olmaktadır.		0,963	
	Varolan kural ve normlar sınırlayıcı olmaktan çok, yol göstericilerdir.		0,948	
	Çalışanlar (iş yapma anlamında) daha fazla özgürdürler.		0,906	
	Yöneticiler astlarını daha az kontrol etme eğilimindedirler.		0,895	
Yöneticilerle İletişim	Yöneticiler çalışanlarına geribesleme (sonuçları bildirme) yaparlar.			0,986
	Yeni veya diğer önemli bilgiler çalışanlara tam zamanında ulaşır.			0,981
	Çalışanlar arasında (yöneticiler dahil) yanlış anlaşılma yoktur.			0,981
	İş için karar verme aşamasında, çalışanlar bilgiye hemen ulaşabilir.			0,979

Varimax rotasyon metodu kullanılmıştır, 4 iterasyon yapılmıştır.

Tablodaki sonuçlara göre örgütsel kültür üç farklı faktöre dağılmıştır. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki faktör analizindeki toplam açıklanan varyans değeri de %94,9'dur. Yani bu soruların örgütsel kültürü açıklayabilme düzeyi %95 civarındadır. Fakat burada %95' lik değer, -metal sektörüne ait- örgüt kültürünü gösteren faktörleri ifade eden değer göstergesi olduğu unutulmamalıdır. Örgütsel kültür için SPSS faktör analizi

ile elde edilen toplam açıklanan varyans (Total Explained Variance) tablo 3.8'de tüm detaylarıyla görülebilir.

Tablo 3.8. Örgütsel kültür soruları faktör analizi özet tablosu

Faktörler	Çıkartılmış Toplamların Yüklemeleri			Döndürülmüş Toplam Yüklemeleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
Faktör 1	10,435	47,43	47,43	9,519	43,267	43,267
Faktör 2	6,699	30,452	77,882	7,353	33,422	76,689
Faktör 3	3,747	17,033	94,915	4,01	18,226	94,915

3.4.4.3.4. Örgütsel Etkililik için Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel etkililik için faktör analizinin uygulanmasıyla elde edilen yük dağılımları tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Örgütsel etkililik soruları bileşen matrisi

		Bileşen		
		1	2	3
Çalışan Memnuniyeti	Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.	0,955		
	Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.	0,955		
	İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.	0,953		
	Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.	0,942		
	Arkadaşlarıma bulunduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.	0,940		
	Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.	0,934		
	İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.	0,930		
	Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.	0,920		
İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	Genel olarak kârlılık düzeyiniz.		0,912	
	Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız.		0,904	
	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.		0,897	
	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığınız.		0,863	
	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.		0,813	
	Önde gelen rakiplerinize kıyasla Pazar payınızdaki artış.		0,787	
	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.		0,715	
	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		0,648	
Örgütsel Bağlılık	Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vaadedilirse, işimi değiştirmek isterim.			0,909
	Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiyse işimi değiştirmek isterim.			0,898
	Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.			0,875
	Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.			0,861

Varimax rotasyon metodu kullanılmıştır, 5 iterasyon yapılmıştır.

Tablodaki sonuçlara göre örgütsel etkililik üç farklı faktöre dağılmıştır. Bu üç faktör araştırma modelimizde de görüleceği üzere etkililiğin göstergesi olan üç farklı boyuttur. Sonuçların bu şekilde çıkması ölçmek istediğimiz üç göstergenin araştırmamıza katılan denekler için farklı şeyi ifade ettiğini açıkça belirtmektedir. Tabloda görülen sonuçlara göre örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve işletmenin mali ve büyüme performansının herbiri

farklı bir faktöre dağılım göstermiştir. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki faktör analizindeki toplam açıklanan varyans değeri de %86,543'dür. Yani bu soruların örgütsel kültürü açıklayabilme düzeyi %86 civarındadır. Örgütsel etkililik için SPSS faktör analizi ile elde edilen toplam açıklanan varyans (Total Explained Variance) tablosu tablo 3.10'da tüm detaylarıyla görülebilir.

Tablo 3.10: Örgütsel etkililik soruları faktör analizi özet tablosu

Faktörler	Çıkartılmış Toplamların Yüklemeleri			Döndürülmüş Toplam Yüklemeleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
Faktör 1	10,162	50,81	50,81	8,044	40,218	40,218
Faktör 2	5,481	27,407	78,218	5,439	27,196	67,414
Faktör 3	1,665	8,325	86,543	3,826	19,129	86,543

3.4.4.3.5. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test ve Bartlett's Test Sonuçları

Örnekleminizin evreni ne kadarlık bir yaklaşım oranıyla temsil ettiğini görmek ve değişkenler arasında korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla uyguladığımız Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test Sonuçları tablo 3.11'de detaylarıyla görülmektedir. Sonuçta bu iki test, verilerimizin faktör analizi için uygunluğunun belirlenmesine yaramaktadır.

Tablo 3.11 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test ve Bartlett's Test Sonuç Tablosu

	Manevi Liderlik	Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Örgütsel Kültür	Örgütsel Etkililik
Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Ölçümü	0.934	0.965	0.939	0.872
Bartlett Anlamlılık Testi	0.000	0.000	0.000	0.000

Tablodan da anlaşılacağı üzere manevi liderlik sorularından elde edilen veri seti %93 oranında, örgütsel öğrenme kapasitesi % 96, örgütsel kültür % 94, örgütsel etkililik ise % 87 oranında faktör analizine uygundur. Ayrıca her boyut için değişkenler arasındaki korelasyon da faktör analizi için anlamlı

çıkmıştır (Bartlett's test). Dolayısıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test sonuçlarının da istenilen seviyede çıktığını belirtebiliriz.

3.4.4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

3.4.4.4.1. Manevi Liderlik ile Örgütsel Etkililik Göstergeleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenlere ait pearson korelasyon katsayıları ile anlamlılık düzeyleri tablo 3.12'de belirtilmiştir. Bu tabloya göre manevi liderlik ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki ve çalışan memnuniyeti arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat işletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Tablo 3.12. Manevi liderlik ile örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki korelasyon analizi

		Çalışan Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı
Manevi Liderlik	Pearson Korelasyon	0,389**	0,702**	0,047
	Anlamlılık. (2-kuyruklu)	0,000	0,000	0,780

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

3.4.4.4.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile Örgütsel Etkililik Göstergeleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenlere ait pearson korelasyon katsayıları ile anlamlılık düzeyleri tablo 3.13'de belirtilmiştir. Bu tabloya göre örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki ve çalışan memnuniyeti arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki

tespit edilmiştir. İşletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Tablo 3.13: Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki korelasyon analizi

		Çalışan Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Pearson Korelasyon	0,480**	-0,155 **	0,080
	Anlamlılık. (2-kuyruklu)	0,000	0,000	0,633

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

3.4.4.4.3. Örgütsel Kültür ile Örgütsel Etkililik Göstergeleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenlere ait pearson korelasyon katsayıları ile anlamlılık düzeyleri tablo 3.14'de belirtilmiştir. Bu tabloya göre örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki ve aynı şekilde çalışan memnuniyeti arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. İşletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Tablo 3.14: Örgütsel kültür ile örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki korelasyon analizi

		Çalışan Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı
Örgütsel Kültür	Pearson Korelasyon	0,468**	0,111**	0,127
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	0,000	0,008	0,449

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

3.4.4.4.4. Faktörler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmamız çerçevesinde elde ettiğimiz faktörlere göre oluşan korelasyon tablosu aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.15: Faktörler arası korelasyon analizi

	Paylaşılan Vizyon	Umut ve Aidiyet	Özverici Sevgi	Anlam Katma	Sistem Oryantasyonu	Öğrenmeye Bağlılık	Bilgi Kazanımı ve Yayılımı Alışkanlığı	Yöneticilerle İletişim	Strateji Belirleme ve Müşteri Odaklılık	Ödül, Ceza ve Kontrol	Çalışan Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık
Umut ve Aidiyet	-0,19**											
Özverici Sevgi	0,504**	0,398**										
Anlam Katma	-0,412**	0,565**	0,119**									
Sistem Oryantasyonu	0,194**	-0,013	0,228**	-0,045								
Öğrenmeye Bağlılık	-0,058	0,143**	0,029	0,363**	-0,046							
Bilgi Kazanımı ve Yayılımı Alışkanlığı	0,043	-0,232**	-0,085*	-0,375**	-0,196**	-0,622**						
Yöneticilerle İletişim	0,066	-0,202**	-0,135**	-0,268**	-0,188**	-0,047	0,249**					
Strateji Belirleme ve Müşteri Odaklılık	-0,112**	0,194**	-0,046	0,360**	-0,373	0,787	-0,623	0,096*				
Ödül, Ceza ve Kontrol	0,242**	-0,091*	0,070	0,023	0,410**	0,500**	-0,416	-0,025	0,200**			
Çalışan Memnuniyeti	0,153**	0,272**	0,319**	0,241**	-0,018	0,446**	0,145	0,250**	0,272**	0,421**		
Örgütsel Bağlılık	-0,155**	0,816**	0,360**	0,525**	-0,023	0,230**	-0,226	-0,141	0,225**	-0,006	0,452**	
İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	0,038	-0,072	-0,009	-0,083*	0,050	0,020	0,007	0,023	-0,039	0,044	-0,012	-0,068

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

3.4.4.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi daha detaylı olarak inceleyebileceğiz. Regresyona analizinden elde edeceğimiz ana sonuca göre araştırma modelimizin anlamlı olup olmadığını göreceğiz ve ilk hipotezimizin doğruluğu hakkında yargıya varabileceğiz. Bununla birlikte, modelin anlamlılığı onaylanırsa, manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürün, örgütsel etkililiği etkilemede ne kadarlık bir varyansı açıklayabildiğini somut olarak görmekle beraber bu etkileşimin pozitif veya

negatif yönlü olduğu hakkında da net sonuca varabileceğiz. Bu yönün negatif olması, örgütsel etkililiği ters yönde etkilediğini göstercek, pozitif olması durumunda ise olumlu olarak etkilediğini gösterecektir. Bununla birlikte faktör analizinden elde ettiğimiz faktörlere göre, -bağımlı değişken örgütsel etkililiğin göstergeleri- olacak şekilde diğer regresyon analizi bulgularına da yer vereceğiz.

3.4.4.5.1. Örgütsel Etkililik & Manevi Liderlik, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Örgütsel Kültür Arasındaki Regresyon Analizi

Uyguladığımız regresyon analizimizde araştırma modelimizdeki tüm değişkenler regresyon analizine dahil edilmiştir. Örgütsel etkililik değeri, örgütsel etkililik göstergelerinin (çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işletmenin mali ve büyüme performansı) değerlerinin ortalaması alınarak bulunmuştur. SPSS yardımı ile ulaşılan sonuçlara ait detaylar tablo 3.16'da belirtilmiştir.

Tablo 3.16. Örgütsel etkililik; manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Örgütsel Etkililik	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Manevi Liderlik	0,619	0,000
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	0,517	0,000
Örgütsel Kültür	0,471	0,000
R kare:	0,679	
Standardize Edilmiş R kare:	0,677	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

Regresyon analizine göre araştırma modelimiz $p < 0,01$ oranında anlamlı çıkmıştır. O halde örgütsel etkililiğin; manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür tarafından etkileniyor olması anlamlı bir

durumdur. Bununla birlikte R kare değeri 0,68 olarak elde edilmiştir. Böylece, örgütsel etkililiğinin toplam açıklanan varyansının (manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür değişkenlerine bağlı olmak kaydı ile) %68 olduğunu anlaşılmaktadır. Ayrıca, katsayılar tablosundan da anlaşılacağı üzere; manevi liderlik, örgütsel kültürün ve örgütsel öğrenme kapasitesinin herbirinin, örgütsel etkililiği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği de görülmektedir.

3.4.4.5.2. Çalışan Memnuniyeti ve Manevi Liderlik Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Çalışan memnuniyeti ve manevi liderliğe ait faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; paylaşılan vizyon, umut ve aidiyet, özverici sevgi ve anlam katma olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmıştır. Kurulan model neticesinde, bağımlı değişken olan çalışan memnuniyetinin toplam açıklanan varyansı % 16 seviyesinde kalmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.17. Çalışan memnuniyeti ve manevi liderlik faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Çalışan Memnuniyeti	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Paylaşılan vizyon	0,205	0,000
Umut ve aidiyet	0,118	0,025
Özverici sevgi	0,140	0,011
Anlam katma	0,242	0,000
R kare:	0,167	
Standardize Edilmiş R kare:	0,161	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

3.4.4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Manevi Liderlik Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ve manevi liderliğe ait faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; paylaşılan vizyon, umut ve aidiyet, özverici sevgi ve anlam katma olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmıştır. Kurulan model neticesinde, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın toplam açıklanan varyansı % 67 olarak elde edilmiştir. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.18. Örgütsel bağlılık ve manevi liderlik faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Örgütsel Bağlılık	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,499
Paylaşılan vizyon	-0,002	0,965
Umut ve aidiyet	0,736	0,000
Özverici sevgi	0,056	0,104
Anlam katma	0,102	0,001
R kare:	0,674	
Standardize Edilmiş R kare:	0,672	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

3.4.4.5.4. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı ile Manevi Liderlik Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

İşletmenin mali ve büyüme performansı ile manevi liderliğe ait faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; paylaşılan vizyon, umut ve aidiyet, özverici sevgi ve anlam katma olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla toplam açıklanan varyansın da herhangi bir

değeri bulunmamaktadır. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.19. İşletmenin mali ve büyüme performansı ile manevi liderlik faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Paylaşılan vizyon	0,180	0,435
Umut ve aidiyet	-0,120	0,672
Özverici sevgi	0,133	0,593
Anlam katma	-0,045	0,872
R kare:	0,079	
Standardize Edilmiş R kare:	-0,033	
Modelin Anlamlılığı:	0,594	

3.4.4.5.5. Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Çalışan memnuniyeti ve örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; sistem oryantasyonu öğrenmeye bağlılık, bilgi kazanımı ve yayılımı alışkanlığı olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmıştır. Kurulan model neticesinde, bağımlı değişken olan çalışan memnuniyetinin toplam açıklanan varyansı % 52 seviyesinde çıkmıştır. Bu değer aralarında orta derecede ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.20. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel öğrenme kapasitesi faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Çalışan Memnuniyeti	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Sistem oryantasyonu	0,171	0,000
Öğrenmeye bağlılık	0,920	0,000
Bilgi kazanımı ve yayılımı alışkanlığı	0,751	0,000
R kare:	0,516	
Standardize Edilmiş R kare:	0,514	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

3.4.4.5.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; sistem oryantasyonu öğrenmeye bağlılık, bilgi kazanımı ve yayılımı alışkanlığı olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmıştır. Kurulan model neticesinde, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın toplam açıklanan varyansı % 6 seviyesinde çıkmıştır. Bu değer aralarında çok zayıf ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.21. Örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kapasitesi faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Örgütsel Bağlılık	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Sistem oryantasyonu	-0,047	0,268
Öğrenmeye bağlılık	0,133	0,012
Bilgi kazanımı ve yayılımı alışkanlığı	-0,153	0,005
R kare:	0,066	
Standardize Edilmiş R kare:	0,061	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

3.4.4.5.7. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

İşletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; sistem oryantasyonu öğrenmeye bağlılık, bilgi kazanımı ve yayılımı alışkanlığı olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla toplam açıklanan varyans değeri olan r^2 'ye bakmanın da anlamı yoktur. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.22. İşletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel öğrenme kapasitesi faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,012
Sistem oryantasyonu	0,211	0,240
Öğrenmeye bağlılık	0,125	0,594
Bilgi kazanımı ve yayılımı alışkanlığı	0,077	0,748
R kare:	0,046	
Standardize Edilmiş R kare:	-0,039	
Modelin Anlamlılığı:	0,657	

3.4.4.5.8. Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Çalışan memnuniyeti ve örgütsel kültüre ait faktör analizi ile elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; yöneticilerle iletişim, strateji belirleme ve müşteri odaklılık ve ödül, ceza ve kontrol olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmıştır. Kurulan model neticesinde, bağımlı değişken olan çalışan memnuniyetinin toplam açıklanan varyansı % 25 seviyesinde çıkmıştır. Bu değer aralarında zayıf ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.23. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel kültür faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Çalışan Memnuniyeti	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Yöneticilerle iletişim	0,272	0,000
Strateji belirleme ve müşteri odaklılık	0,187	0,000
Ödül, ceza ve kontrol	0,365	0,000
R kare:	0,257	
Standardize Edilmiş R kare:	0,253	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

3.4.4.5.9. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ve örgütsel kültüre ait faktör analizi ile elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; yöneticilerle iletişim, strateji belirleme ve müşteri odaklılık ve ödül, ceza ve kontrol olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmıştır. Kurulan model neticesinde, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın toplam açıklanan varyansı % 7 seviyesinde çıkmıştır. Bu değer aralarında çok zayıf ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.24. Örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	Örgütsel Bağlılık	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Yöneticilerle iletişim	-0,171	0,000
Strateji belirleme ve müşteri odaklılık	0,236	0,000
Ödül, ceza ve kontrol	-0,046	0,272
R kare:	0,073	
Standardize Edilmiş R kare:	0,068	
Modelin Anlamlılığı:	0,000	

3.4.4.5.10. İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı ile Örgütsel Kültür Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

İşletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel kültüre ait faktör analizi ile elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizine göre, bağımsız değişkenler; yöneticilerle İletişim, strateji belirleme ve müşteri odaklılık ve ödül, ceza ve kontrol olacak şekilde kurulan regresyon modeli ($p < 0,01$ oranında) anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla toplam açıklanan varyans değeri olan R kare'ye bakmanın da anlamı yoktur. Regresyon analizi ile elde edilen bulgular ekteki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.25. İşletmenin mali ve büyüme performansı ile örgütsel kültür faktörleri arasındaki regresyon analiz tablosu

Bağımlı Değişken:	İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	
Bağımsız Değişken:	<u>Beta</u>	<u>Anlamlılık</u>
(Sabit)		0,000
Yöneticilerle iletişim	0,239	0,196
Strateji belirleme ve müşteri odaklılık	-0,172	0,368
Ödül, ceza ve kontrol	0,261	0,155
R kare:	0,082	
Standardize Edilmiş R kare:	0,001	
Modelin Anlamlılığı:	0,401	

3. 5. Hipotez Testi Sonuçları

Kurmuş olduğumuz hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

3.5.1. Araştırma Modelinin Anlamlılığı

Regresyon analizinden gelen sonuçlara göre araştırma modelimiz ($p < 0,01$ düzeyinde) anlamlı çıkmıştır. Bu durum 1 nolu hipotezimizin (H1) desteklendiğini göstermektedir.

3.5.2. Manevi Liderlik & Çalışan Memnuniyeti

Manevi liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında korelasyon analizinden gelen bulgulara göre, anlamlı ($p < 0,01$ düzeyinde) ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla 2a nolu hipotezimiz desteklenmektedir. Manevi liderlik ile çalışan memnuniyeti arasındaki korelasyon katsayısını gösteren r değeri 0,389 olarak elde edilmiştir. Bu değer, iki değişken arasında orta dereceye yakın ilişki olduğunu göstermektedir.

3.5.3. Manevi Liderlik & Örgütsel Bağlılık

Manevi liderlik ile örgütsel bağlılık arasında korelasyon analizi bulgularına göre anlamlı ($p < 0,01$ düzeyinde) ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla 2b nolu hipotezimiz desteklenmektedir. Korelasyon katsayısı değeri 0,702'dir. Bu değer manevi liderlik ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

3.5.4. Manevi Liderlik & İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı

Manevi liderlik ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasında korelasyon analizi bulgularına göre anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla 2c nolu hipotezimiz desteklenmemektedir. İlişki anlamsız olduğu için korelasyon katsayısının gösteren r değerine bakmanın da anlamı yoktur.

3.5.5. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi & Çalışan Memnuniyeti

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile çalışan memnuniyeti arasında korelasyon analizi bulgularına göre, anlamlı ($p < 0,01$ düzeyinde) ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla 3a nolu hipotezimiz desteklenmektedir. Korelasyon katsayısı değeri olan r değeri 0,480 olarak hesab edilmiştir. Bu değer, örgütsel öğrenme kapasitesi ile çalışan memnuniyeti arasında orta derecede ilişki olduğunu göstermektedir.

3.5.6. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi & Örgütsel Bağlılık

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel bağlılık arasında ($p < 0,01$ düzeyinde) anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla 3b nolu hipotezimiz desteklenmemektedir. Korelasyon katsayısı değeri 0,155'dir. Bu değer aralarında düşük bir ilişki olduğunu da belirtmektedir.

3.5.7. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi & İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamsız ($p < 0,01$ düzeyinde) bir ilişki vardır. Dolayısıyla 3d nolu

hipotezimiz desteklenmemektedir. Bu nedenle korelasyon katsayısı olan r değerini incelemenin de anlamı bulunmamaktadır.

3.5.8. Örgütsel Kültür & Çalışan Memnuniyeti

Örgütsel Kültür ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ($p < 0,01$ düzeyinde) ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla 4a nolu hipotezimiz desteklenmektedir. Korelasyon katsayısı değeri 0,720 olarak bulunmuştur. Bu değer neticesinde aralarındaki ilişkinin güçlü bir ilişki olduğundan bahsedebiliriz.

3.5.9. Örgütsel Kültür & Örgütsel Bağlılık

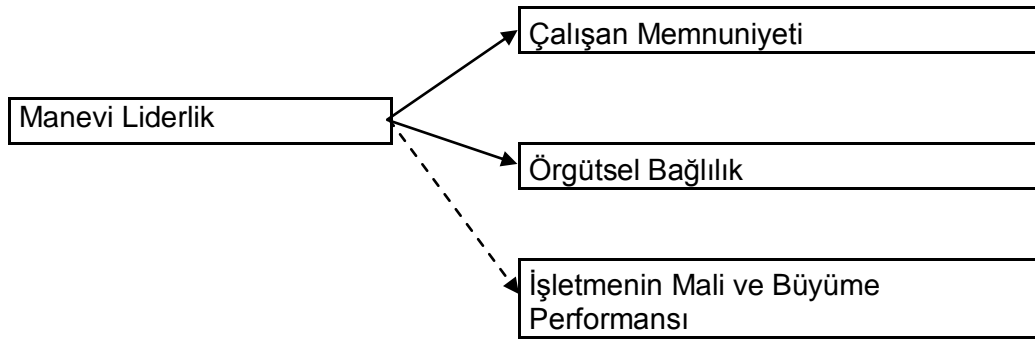
Örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında, anlamlı ($p < 0,01$ düzeyinde) ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla 4b nolu hipotezimiz desteklenmektedir. Fakat elde edilen r korelasyon katsayısı değeri oldukça düşük ($r = 0,111$) çıkmıştır. Bu nedenle aralarındaki ilişkini çok zayıf olduğunu belirtebiliriz.

3.5.10. Örgütsel Kültür & İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı

Örgütsel kültür ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasında anlamsız bir ilişki vardır. Dolayısıyla 4d nolu hipotezimiz desteklenmemektedir. Bu nedenle r korelasyon katsayısı değerine bakmanın anlamı yoktur.

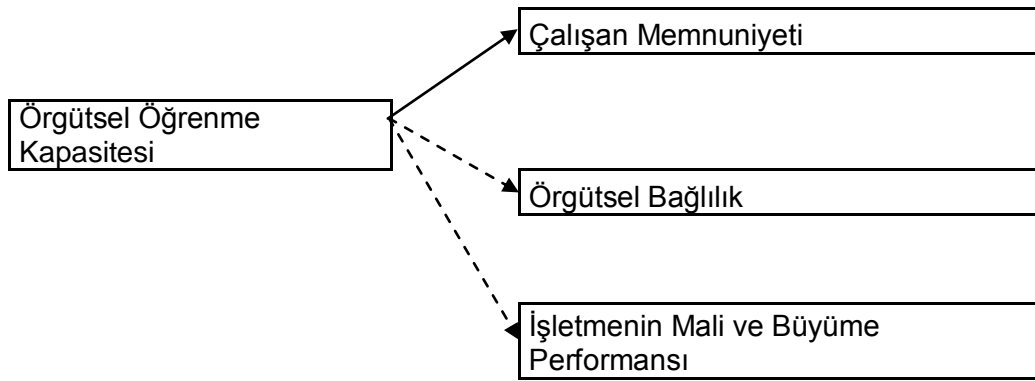
3.6. Hipotez Sonuçlarının Şematik Gösterimi

Hipotezlerimizin sonuçlarının şematik gösterimi şekil.3.2, şekil.3.3 ve şekil.3.4'de gösterilmiştir. Bu sayede, değişkenler arasındaki ilişkilerin şematik gösterimi ile hipotezlerimiz görsel açıdan daha iyi irdelenebilecektir.



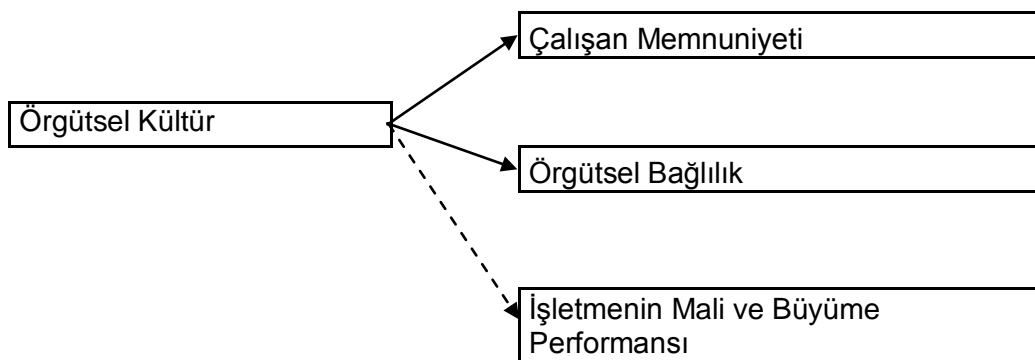
—————> Desteklenen
 - - - - -> Desteklenmeyen

Şekil 3.2. Manevi liderlik ile ilgili hipotezlerin şematik gösterimi



—————> Desteklenen
 - - - - -> Desteklenmeyen

Şekil 3.3. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili hipotezlerin şematik gösterimi



—————> Desteklenen
 - - - - -> Desteklenmeyen

Şekil.3.4. Örgütsel kültür ile ilgili hipotezlerin şematik gösterimi

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütlerin verimliliği gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Verimliliklerini arttırmak isteyen örgütler çok değişik yolları denemekte ve daha farklı yollar bularak rekabet avantajı yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla yola çıkarak örgütlerin etkililiklerini arttırma nedeniyle daha önceden çalışılmamış bir araştırma konusu seçerek, örgütsel etkililiği arttırmada bir takım faktörlerin etkisini bulmaya çalıştık. Bu faktörleri - manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültür- olarak; örgütsel etkililik göstergelerini de; -çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, ve işletmenin mali ve büyüme performansı- olarak belirledik. Araştırmamızın kapsamını ülkemiz için çok önemli bir yer tutan metal sektörü üzerinde gerçekleştirdik. Metal sektörünün önemine daha önceki bölümlerde değindik. Dolayısıyla araştırma bulgularımızı yorumlarken, çalışmamızın bu sektör üzerinde olduğu gerçeğini gözönüne alarak değerlendirme yapacağız.

578 metal sektörü çalışanı üzerinde uyguladığımız anket sonucunda, literatürde bulunan daha önce yapılmış araştırma sonuçlarına yakın bulgular elde etmemize rağmen, bazı durumlarda farklı ve orjinal bulgulara ulaştık. Dolayısıyla literatüre bu anlamda farklı bir boyut kazandırdığımızı umuyoruz.

Araştırma bulgularımızın analizini yaparken, modelimize ait regresyon analizinden gelen bulguları yorumladıktan sonra, her bir faktörün örgütsel etkililiğin göstergeleri olan üç kavramı nasıl ve ne derecede etkilediğini tek tek gözönüne alarak ilerlemenin daha doğru olacağını düşünüyoruz.

4.1. Araştırma Modeline Genel Bir Bakış

Araştırma modelimiz ile ilgili uyguladığımız regresyon analizi sonucunda, manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürün, örgütsel etkililiği olumlu olarak etkilediğini görmekteyiz.

O halde örgütsel etkililiğini arttırmak isteyen firmaların araştırma bulgularımızdan gelen sonuçlara göre; manevi liderliğe, örgütsel kültüre ve örgütsel öğrenme kapasitesine gerekli önemi vermeleri gerektiğini düşünüyoruz. Bununla birlikte, araştırma modelimizin anlamlı çıkması,

manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel kültürün, örgütsel etkililiği değiştirmede değer teşkil ettiği ve bu üç faktörü kullanarak %68 oranında örgütsel etkililiği değiştirebileceğimiz değerlendirmesini yapmamıza neden olmaktadır.

4.2. Kavramlar Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Kavramlar arasındaki ilişkilerin yorumlanmasında, her bir faktörün, örgütsel etkililik göstergeleriyle aralarındaki ilişki tek tek yorumlanacaktır. Bu yorumlamalar esnasında regresyon ve korelasyon analizlerinden gelen bulgular esas alınacaktır.

İlk değerlendirmemizi, manevi liderlik ile çalışan memnuniyeti arasındaki korelasyon analizine bağlı olarak yapacağız. Korelasyon analizi bulgularında, manevi liderlik ile çalışan memnuniyeti arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgüt içi liderliğin ana misyonlarından biri de üyelerin motivasyonunu sağlamaktır. Dolayısıyla bu durum çalışanların memnuniyet seviyesini de arttıracaktır. Bizim araştırmamızdan çıkan sonuca göre de manevi liderler çalışanların memnuniyet seviyesini olumlu olarak etkilemekte ve arttırmaktadır. O halde metal sektöründe çalışanlar için, bu elemanların performanslarını ortaya çıkaracak paylaşılan ortak vizyonu bulmak, firmalarına olan inançlarını en üst seviyeye çıkaracaktır. Buna ek olarak, gerektiğinde her türlü zor koşulda çalışmalarını için onları motive edecek durumları yaratacak şekilde ortak bir değer oluşturmak, bu çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır diyebiliriz. Böylece çalışanlar, çalıştıkları firmaların kendilerini ne kadar önemsediklerini görecek ve zor durumda yanlarında olacağını hissedeceklerdir. Çalışanlar, firmalarının kendi sorunlarını anladığını ve bu doğrultuda hareket edeceğini bildikleri için memnuniyetleri artacak ve bu durum örgütün verimliliğini olumlu olarak etkileyecektir. Dolayısıyla sonuç olarak metal sektörü çalışanlarının üzerinde vizyon, umut, güçlü inanç, yapılan işe anlam katma, aidiyet duygusu oluşturma çabası içeren faaliyetler, örgüt üyelerinin memnuniyetini arttırmaktadır ifadesini kullanabiliriz.

Manevi liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise, aynı çalışan memnuniyetinde olduğu gibi anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişki neticesinde manevi liderlerin, örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılığını arttırmada etkili olduğunu söyleyebilmekteyiz. Manevi liderler sayesinde; örgüt üyeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, çalışanların kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı örgütte devam ettirme isteklerinin arttırılmasını sağlamakta, örgüt dışında bulunan arkadaşlarına, kendi örgütlerini tavsiye etmeleri ve kendi örgütleri hakkında her zaman olumlu olarak bahsetmelerine neden olmaktadır.

Manevi liderlik ile örgütsel etkililiğin son göstergesi olan işletmenin mali ve büyüme performansı arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu bulgunun yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde çeşitli nedenler ortaya atılabilir. Metal sektörünün ağır sanayi olması bu ilişkisizliğin birinci nedeni olabilir. Ayrıca metal sanayiinde faaliyet gösteren firmaların müşterilerinin tüm dünyaya yayılmış olmaları, dolayısıyla da manevi liderlerin mali performansa olan etkisinin zayıflamasına neden olduğunu düşünmekteyiz. Bununla beraber büyümek isteyen ve metal sektöründe faaliyet gösteren bu firmaların, çalışan sayılarındaki artışta da manevi liderlerin etkisi olmadığını görmekteyiz. Liderliğin, örgütün kendi iç bünyesinde gelişen bir olay olması, dışarıda bulunan potansiyel örgüt üyelerine henüz ulaşamamaları bunda etken olabilir. Diğer bir neden de, maddi bir boyut olan kârlılığın, maneviyatla ilgili olmamasından kaynaklanması olabilir. Dolayısı ile manevi liderlerin maddiyatla ilişkisi olmadığını da daha net bir biçimde görmekteyiz. Pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artış da daha çok teknik bir konu olduğu için manevi liderler ile ilişkisi bulunmamaktadır sonucunu çıkarabiliriz.

Örgütsel etkililiğe etki edip etmediğini araştırdığımız diğer bir faktör olan örgütsel öğrenme kapasitesinin, çalışan memnuniyeti göstergesi ile olan ilişkisi ise pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme ile çok yakın ilişkili gibi görünse de, aslında, örgütsel öğrenmenin bir önceki evresi gözüyle bakılması gereken bir kavramdır. Örgütsel öğrenmenin olgunlaşması için, örgütsel öğrenme kapasitesinin var olması gerektiğini önceki bölümlerde bildirmiştik. Dolayısıyla, öğrenme

seviyelerini arttırmak isteyen örgütler, öğrenme ortamını arttıracak fırsatları önceden keşfedebilmeli ve bunlar üzerine yatırım yapabilmelidirler. Çalışmamız sonucunda da örgütsel öğrenme kapasitesinin, metal sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının motivasyonlarını arttırıcı yönde etken olduğunu görmüş bulunmaktayız. O halde, firma çalışanlarına öğrenmelerini arttırmak için fırsat yaratmak onların memnuniyetlerini arttıracaktır değerlendirmesini yapabiliriz.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel etkililiğin diğer bir göstergesi olan örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı fakat negatif bir ilişkiye rastlanmıştır. Ancak aralarındaki ilişkinin derecesini gösteren r katsayısı %15,5 değerinde çıkmıştır. Bu değer aradaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Yine de aralarında ilişkinin %5 düzeyinde de olsa anlamlı çıkması, yorumumuzun anlamlılık yönünde yapılmasını gerektirmektedir.

Bu bulgunun neticesinde, ağır sanayi olan metal sektöründe, - çalışanların daha fazla bilgi sahibi olması, kendilerini vazgeçilmez olarak görmelerini de sağlıyor olabilir- yargısına varmamıza neden olmaktadır. Böylece de örgütlerine olan bağlılıkları negatif yönde artabiliyor olduğunu görmekteyiz diyebiliriz. Bu şekilde olunca, çalışanların kendilerine olan güvenleri daha fazla artmakta, daha iyi şartlarda iş bulabilmekte ve bu da çalışanlarda iş değişikliğine neden olabilmektedir. Nitekim, örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ispat edebilmemize rağmen bu ilişkinin yönünün negatif olarak belirlenmesi, önemli bir bulgu olmakla birlikte, akademik araştırmacılar tarafından özellikle üzerinde durulması, ve olası diğer sebeplerinin çalışılması gerektiğini düşünmekteyiz. Metal sektörünün global bir sektör olması ve metal sektörü çalışanlarının tüm dünyada ortak bir anlayışa sahip olması, yetişmiş elemanların rahat iş bulabilmelerine neden olmaktadır. Bu iş imkanlarına sadece kendi ülkelerinde diğer diğer dünya ülkelerinde de yaygın şekilde rastlayabilmeleri, çalışanları farklı düşünce ve davranışlara yöneltiyor olabilir. Bu durumu gören çalışanlar karşılıklarına çıkabilecek daha iyi fırsatları heran değerlendirmelerinin kendileri için olumlu olacağını düşünmekte ve bu da örgütlerine olan bağlılığı zayıflatmaktadır. Bir fırsatını bulunca da daha iyi şartlarda başka firmalarda kariyerlerini devam ettirebilme olanağını kendileri

için yaratmaya çalışmaktadırlar. Böylece daha fazla iş odaklı olmaya özen gösterecekler ve bu da iş memnuniyetlerinin artmasını sağlayabilecektir.

Manevi liderlik ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasında çıkan sonuç, örgütsel öğrenme kapasitesi ile de aynı şekilde bulunmuştur. Herhangi bir anlam ifade etmeyen örgütsel öğrenme kapasitesi ile işletmenin mali ve büyüme performansı, metal sektörünün ağır sanayi olmasına bağlanabilir. Büyük finansal yatırım gerektiren metal sanayinde, arge faaliyetlerinin çok ciddi yatırımlar gerektirmesi ve bu nedenle daha ufak çaplı firmaların arge faaliyeti yapmamasına ve bu faaliyetleri dışardan satın almalarına neden olmaktadır. Diğer bir değerlendirme de örgütsel öğrenmelerini geliştirmek istemeyen bu firmaların takipçi olarak stratejilerini oluşturmalarından kaynaklanmaktadır. Artık günümüzde metal sanayiindeki tüm firmalar dijital olarak üretim hatlarını oluşturmakta ve bilgisayar destekli üretim yapmaktadırlar. Bu nedenle burada çalışan personelin eğitimleri de bu şekilde kompleks olmayı gerektirmektedir. Bu firmalar da bu tip çok üst düzey eğitilmiş elemanları çalıştırmaktan ziyade, herhangi bir sorun halinde dışardan destek alarak problemleri çözüme yoluna gitmektedirler. Böylece de örgütsel öğrenme kapasitelerini arttırmanın işletmenin mali ve büyüme performansının artması ile ilişkisi olmadığını düşünmekte ve bu bulguyu bu nedene bağlamaktayız. Ayrıca, metal sektöründe kârlılığın artışının, dünyadaki metal borsasının artma ve azalmasıyla çok değiştiğini, ve esas gelir arttırımının hammadde alımı sırasında olduğunu ve dolayısıyla da örgütsel öğrenme kapasitesine verilecek yüksek önemin de aynı manevi liderlikte olduğu gibi kârlılığı arttırmadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularımızda ulaştığımız diğer bir sonuç da; örgütsel kültür ile çalışan memnuniyeti arasında elde ettiğimiz anlamlı ve pozitif ilişkidir. O halde metal sektöründe çalışan elemanlar için 'ortak bir kültür yaratmaya çalışmak, onların memnuniyet seviyelerini yükseltmek için doğru bir yaklaşım olacaktır' sonucuna varabiliriz. Global bir sektör olan metal sektöründe ülkeler arasında net sınırların olmaması, oluşturulacak ortak kurum kültürüne uyumun, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve bu durumun da herhangi farklı bir organizasyonda çalışmak isteyen bireylerin, bu organizasyonlara uyum esnasında zorluk çekmeyeceğini göstermektedir.

Örgütsel kültür ile arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunan diğer gösterge örgütsel bağlılık boyutudur. Metal sektöründe bulunan firmalarda çalışan personel için ortak kurum kültürü oluşturma çabaları, onların örgütsel bağlılığını etkilemekte, ancak bu etkileme çok zayıf olarak seyretmektedir. Bu durumu, örgütsel öğrenme kapasitesindeki gibi, metal sektörünün ağır sanayi olmasına, bu sektörde kendilerini her bakımdan geliştiren bireylerin, rahat ve daha iyi koşullarda iş bulabileceklerini düşünmeleri ve böylece örgütlerine olan bağlılıklarının, örgütsel kültür ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, çok fazla önemsenmediği sonucuna bağlamaktayız. Ayrıca, metal sektöründe -yatırımı geliştirme- amaçlı yapılan bazı çalışmalarda proje bazlı grupların kurulması, bu gruplarda çalışan personelin farklı departmanlardan ve bazen farklı ülkelerden gelen bireylerden oluşması, ortak bir kültür oluşturma çalışmalarının, çok fazla etki sahibi olmayacağını göstermektedir. Proje bazlı işlerde, belirli bir süre sonunda, proje grubunun dağılacak olmasının bilincinde olan çalışanların, -örgütsel bağlılık oluşturmalarının anlamlı fakat, önem derecesinin düşük olduğunu düşündükleri- sonucuna varmaktayız.

Örgütsel kültür ile işletmenin mali ve büyüme performansı arasındaki ilişkinin araştırma bulgularımızdan gelen sonuçlarına göre ise, bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı görülmüştür. Bu bulgu 'metal sektöründe bulunan firmaların genellikle global olarak çalışmaları ve satışlarını yurt içindeki müşterilerle birlikte yurt dışındaki müşterilere de yapmaları, örgütsel kültür oluşturma bu müşterilere yapılacak satışlarla arasında bir bağ kurulamamasına ve dolayısıyla da kârlılık seviyesinin etkilenmemesine neden olmaktadır' değerlendirmesini yapmamıza neden olmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin büyüme performansına etki eden yeni müşteri sayısındaki artışın da örgütsel kültür ile ilgili olmadığını anlamaktayız. Yeni müşteri oluşturma örgüt dışı bir faaliyet olması ve örgütün kendine has oluşturduğu ortak iç değerlerin, dış bir olgu olan 'müşterileri' ile ilişkili olmaması araştırmamızdan elde ettiğimiz bu bulgunun bu şekilde değerlendirilmesine yol açmaktadır (kaldı ki, işletmenin mali ve büyüme performansının artmasına neden ana faktörlerden birisi de -varolan müşteriler-le birlikte, -yeni müşteri kazanımındaki- artıştır). Dolayısıyla örgütsel kültüre yatırım yapmak işletmenin gelirini direk olarak arttırmakla

ilgili olmadığı gibi, pazara sunulan yeni ürünlerin başarısını da arttırmamakta, rakiplere karşı finansal anlamda daha başarılı olmayı sağlamamakta, çalışan sayısının artmasını etkilememekte ve pazardaki rekabet konumunun değişmesini etkilememektedir.

4.3. Kısıtlar, Tartışma ve Gelecek Araştırma Önerileri

Çalışmamız örgütlerin başarısını artırma anlamında çok önemli bir yer tutsa da, birtakım açılardan belli sınırları aşmamaktadır. Araştırmamızın metal sektöründe yapılması, diğer sektörlerde de aynı sonucu vereceği anlamına gelmemektedir. Mesela, servis sektöründe faaliyet gösteren bir firmada kurum kültürü daha farklı olabilir. Bu tip sektörlerde müşterilerle ilişkiler daha fazla yüzyüze olacağı için müşteri memnuniyeti kavramı daha çok önem arzedecek ve etkililiği daha üst seviyelerde etkileyebilecek olması tartışma konusu olabilecektir. Dolayısıyla etkililik kavramı sektörden sektöre farklılık gösterebilecektir. Örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti için de aynı durum söz konusu olabilir. Örgütsel bağlılık, kurumdan kuruma farklılık göstereceği gibi bazı durumlarda etkililik göstergesi olmayacağı da kabul edilmelidir. Bu örgütlerin neler olduğu tartışılabilir. Tamamen proje bazlı çalışılan işlerde örgütsel bağlılık daha farklı şekilde test edilmelidir. Belli bir süre sonra işin biteceğini düşünen çalışanlar örgüte bağlanmanın gereksiz olduğunu düşünebilir. Çalışan memnuniyeti de sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Ekonominin kötü olduğu, işsizlik seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde, hayatlarını idame ettirebilmek için çalışma zorunluluğunda olan bireyler her ne koşulda olursa olsun kendilerini zorlayarak memnuniyet seviyelerini yüksek tutuyor olabilirler. Bu nedenle bu tip dış faktörler de değerlendirme esnasında hesaba katılmalı ve tartışılmalıdır. Fakat yine de metal sektörü için etkililik kavramının; çalışanların memnuniyeti, örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıkları ve işletmelerinin mali ve büyüme performansları ile ölçülebileceğinin doğru olduğu kanaatindeyiz.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz alan metal sektörüdür. Metal sektörünün global sektör olması, dünya üzerinde bu alanda önemli üretimler yapan ülkelerin kendi iç ekonomik durumlarının, tüm dünyadaki metal piyasalarında faaliyet gösteren firmaların mali ve büyüme performanslarını

etkilediği anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz -ülkemizde- ortaya çıkan bulgularımızdan, işletmenin mali ve büyüme performansına ait bulgular her ne kadar sadece araştırmamızın yapıldığı firmaların kendi performanslarının sonucu gibi görünse de, aslında dünya piyasalarında oluşan gelişmelerin de bir sonucu olabilir. Tartışmaya açık olan bu durum, metal sektöründeki (modelimizde görülen ve bağımsız değişken olan etkililik faktörlerin), neden işletmenin mali ve büyüme performansı ile ilişkili olmadığını da cevabı olabilir.

Manevi liderliği, diğer liderlik tiplerinden ayıran en büyük özellik değer bazlı olması, çalışanların özverici sevgi ile gönüllü olarak işe katılımlarının sağlanması ve belli bir vizyon sahibi olmalarıdır. Literatür taramasında manevi liderlik ile geliştirilmiş ve kabul edilmiş bir model bulunmuştur. Çok fazla akademik çalışmanın bulunmadığı manevi liderlikle ilgili farklı araştırmalar yapılarak yeni modeller geliştirilebilir. Bu modellerin anlamlılığı test edilerek literatüre katkıda bulunulabilir. Ayrıca manevi liderliğin farklı sektörlerde farklı oluşabilecek sonuçlarını araştırmak da faydalı olacaktır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde manevi liderliğin daha gelişmiş olduğunu düşünmekte ve bu tip örgütlerin etkililiklerinin manevi liderliğin daha etkin olmasıyla, daha yüksek seviyelere çıkacağını tahmin etmekteyiz. Tartışmaya açık olan bu konu, sadece yeni yapılacak bilimsel çalışmalarla açığa kavuşabilecektir. Bununla birlikte manevi liderliğin araştırmamızda bulunan diğer faktörlere olan etkisi de detaylı olarak analiz edilebilir (ör.; manevi liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması üzerine etkisi). Dolayısıyla zincir bir model oluşturulup, -manevi liderlikle etkisi artırılmış örgütsel öğrenme kapasitesinin-, örgütsel etkililik üzerinde sağladığı değişim, farklı bir bakış açısı olacak şekilde değerlendirilebilir. Bununla birlikte gönüllülük esasına dayanan manevi liderliğin, örgütsel vatandaşlık (organizational citizenship) kavramıyla olan ilgisinin tartışılması ve bu konuyla ilgili araştırma yapılmasının önemli olduğunu düşünmekteyiz. Bu çerçevede, sektörlere göre, manevi liderliğin etkisinin göstergesi olarak -örgütsel vatandaşlığı- ne kadar güçlendirdiği ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Literatürde, -araştırma modelimizde bulunan diğer kavramlardan çok daha fazla eksikliğini gördüğümüz manevi liderlik olgusunun-, yakın

zamanda öneminin oldukça artacağını ve bu bağlamda da bizim araştırmamızın bulgularının önemli bir kaynak niteliğinde olacağı kanaatini taşımaktayız. Bu nedenle manevi liderlik modelinde görülen boyutların (vizyon, umut, güçlü inanç, özverici sevgi, anlam katma ve aidiyet) örgütsel etkililiğe olan etkilerinin tek tek ölçülmesi ve etki değeri yüksek olan boyutların üzerine daha fazla düşülmesi taraftarıyız. Bahsedilen bu araştırma modeli yazarlar tarafından değerlendirilmeli ve araştırılmalıdır.

Araştırmamızda incelediğimiz ikinci faktör olan örgütsel öğrenme kapasitesi de, örgütsel kültür boyutuna nazaran daha yeni ve daha orjinal bir kavramdır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, örgütsel öğrenme ile örgütsel öğrenme kapasitesinin birbiriyle karıştırılmaması gerektiğidir. Örgütsel öğrenme ile yakından ilgili gibi görünen bu kavram, örgütsel öğrenme kavramına ulaşmadan önceki bir evredir. Bu nedenle öncelikle örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel öğrenme arasındaki bağıntı bulunmalıdır. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki ilişkiyi analiz eden bilimsel bir çalışma yapılması uygun olacaktır. Buradan gelecek sonuçlara göre örgütsel öğrenme kapasitesi hakkında daha geniş açılı tanımlar yapılabilecek ve değerlendirme altına alınabilecektir. Yeni çalışma yapacak araştırmacılar için ilginç olabilecek bu konu, (örgütsel öğrenme kapasitesi kavramının literatürde az rastlanması açısından da) orjinallik taşıyacaktır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin daha fazla önem arzettiği sektörler de araştırılmalı, örgütsel öğrenmenin artırılmasıyla örgütsel etkililiğin aynı paralellikle güçlenmesini sağlayacak yöntemler bulunmalıdır. Bizim araştırma alanımız olan metal sektöründe, örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel bağlılık ile anlamlı fakat ters yönlü bağıntı göstermektedir. Farklı sektörlerde, örgütsel öğrenme kapasitesinin nasıl sonuç vereceği gerçekten merak uyandıran bir konudur. Bununla birlikte; örgütsel öğrenme kapasitesinden ziyade, örgütsel öğrenmenin de etkililik göstergeleri üzerine sonuçları analiz edilmelidir. Kapasitesi yüksek olan fakat bunu örgütsel öğrenmeye henüz çevirmemiş olan firmalarda araştırmaya yapılabileceği gibi, bu kapasitenin farkına vararak, örgütsel öğrenmede maksimuma ulaşan firmalarda etkililik daha farklı etkileniyor olabilir. Yeni yapılacak araştırmalarda bu şekilde bir sonuca ulaşıldığı takdirde, öğrenme kapasitesi yüksek olan örgütlerde -biran önce

öğrenme faaliyetlerine geçilmesi ve örgütsel öğrenmenin sağlanarak-, örgütsel etkililiğe pozitif katkı yapması için çalışmalarda bulunmak gerekebilecektir. Bu nedendendir ki, yeni araştırmacıların, örgütsel öğrenme ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki bağıntıyı bulmaları önem arz etmektedir.

Örgütsel etkililiğe etki eden son faktör olan örgütsel kültür literatürde birçok yerde karşımıza çıkan ve birçok yazar tarafından detaylıca araştırılmış olan ve halen de araştırılan bir kavramdır. Biz de araştırma modelimize dahil ettiğimiz örgütsel kültür boyutlarını seçerken, araştırma alanımıza en yakın olan boyutları seçmeye çalıştık. Fakat buna rağmen, diğer kültür boyutları da –araştırmanın yapılacağı alana bağlı kalmak koşulu ile- daha ilerki çalışmalarda analiz edilerek örgütsel etkililik üzerindeki etkileri incelenebilir. Etkililiğin bu şekilde daha fazla artıp artmadığının araştırılması yeni bir çalışma konusu olabilir. Farklı boyutların katılımıyla farklı sonuçların etkisinin incelenmesi literatüre zenginlik getirecektir.

Ayrıca, kültür boyutlarının manevi liderlik ve örgütsel öğrenme kapasitesine nasıl etki ettiği de ileriki çalışmalarda analiz edilebilir. Bu şekilde yapılacak bir araştırma ile örgütsel kültürün, modelimizde bulunan diğer kavramlar üzerindeki etkisi görülebilir. Bu sonuç farklı sektörlerde farklı firmalar için farklı şekillerde de sonuçlanabilir. Bu sonuçları analiz edecek olan firmalar strateji haritalarını bu şekilde oluşturmalıdırlar.

Araştırma bulgularımızı genellemede ana kısıtımız, yaptığımız araştırmanın metal sektöründe olmasından kaynaklanmaktadır. Farklı sektörlerde aynı araştırmanın mutlaka yapıp sonuçların irdelenmesi, bu anlamda doğru bir uygulama olacaktır.

4.4. Yöneticilere Öneriler

Metal sektörü üzerinde uyguladığımız araştırmamızın, özellikle bu sektör içerisinde bulunan yöneticiler için oldukça faydalı bir kaynak olduğu düşüncesindeyiz. Etkililiklerini arttırmak isteyen sektör firmaları, araştırma bulgularımızı kullanarak sonuçları kendi firmalarına göre adapte edebilirler. Araştırmamızın sonuçlarına göre, firma yöneticileri etkililiklerini arttırmak

istiyorlarsa manevi liderlik özelliği yüksek olan örgüt üyelerini saptayıp, bu kişiler üzerinden diğer çalışanların motivasyonlarını arttırıcı yönde çalışmalar yapmaları firmalarının yararına olacaktır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları için anlaşılır ve onların yetenek ve iş kapasitelerini ortaya çıkaracak en iyi ifadeye sahip vizyon söylevini oluşturabilmelidirler. Ayrıca yöneticiler, içinde buldukları firmanın, çalışanlara en üst seviyede inandığını gösteren hareketler sergilemesi yönünde davranış sergilemelidirler. Bu durum çalışanların ellerinden gelen en iyi işi çıkarmalarına yardımcı olacaktır. Yöneticiler firma çalışanlarını önemsediklerini, gerektiği zaman açıkca ifade edebilmelidirler. Böylece firmaya karşı oluşturulmak istenen sadakat duygusu gün geçtikçe güçlenebilecektir. Dürüstlüğü her zaman ön planda tutan yöneticilere karşı güçlü bir inanç oluşacaktır. Çalışanların yaptıkları işin, firmaları için bir anlam ifade ettiğini ve ayrıca hem diğer çalışanların hem de firma dışındaki birtakım insanların hayatlarına farklılık kattığının, yöneticiler tarafından bu çalışanlara hissettirilmesi de etkililiği arttıracak diğer bir davranış olacaktır. Yöneticiler gerektiğinde çalışanları karşılına alıp, onların sorunlarıyla ilgilendiklerini ve bu sorunların hem kendileri hem de firma için önemli olduğunu onlara iletmelidirler. Çalışanlar yaptıkları işe, firmalarının değer verdiğini ve kendilerine de saygı duyulduğunu hissedersen daha iyi ve dolayısıyla da firmaları için daha verimli olacak şekilde çalışacaklardır.

Yöneticiler, firmalarındaki öğrenme kapasitelerini arttıracak faaliyetlerde bulunmadan önce bazı ön değerlendirmeler yapmalarında fayda görmekteyiz. Profesyonel iş hayatında bulunan çalışanlar, öğrenme kapasitelerinin arttığını düşünürlerse, bu durumun kendileri için bir avantaj olduğunu hissedebileceklerdir. Dolayısıyla, bu konunun da yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel kültür oluşumunda da yöneticilerin önemle dikkate alması gereken noktalar bulunmaktadır. Yöneticiler, örgüt içinde kurum kültürünü arttıracak faaliyetlere önem vermeli ve bu kültür arttırıcı faaliyetlerin, firmalarının etkililiklerini arttırdığını bilmelidirler. Hem çalışanların hem de müşterilerin, memnuniyet seviyesini arttırdığının bilincinde olan yöneticiler bu yönde hareket ederlerse, firmalarının etkililiklerini arttırabileceklerdir.

Yöneticiler için dikkatle değerlendirilmesi gereken diğer bir unsur da, ne manevi liderliğin, ne örgütsel öğrenme kapasitesinin ne de örgütsel kültürün, işletmenin mali ve büyüme performansına etki etmemesidir. Bu üç faktör (manevi liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel kültür) soyut kavramdır ve işletmenin mali ve büyüme alanında gösterdiği faaliyetler somut faaliyetlerdir. Bu nedenle yöneticiler, işletmelerinin mali performanslarını (öz sermayesine oranla ortalama net kârlılığı, mevcut tüm kaynaklarına oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığı, temel faaliyetlerinden elde ettikleri net geliri, pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısını, finansal açıdan genel başarı düzeylerini, genel olarak kârlılık düzeylerini) ve büyüme performanslarını (satışlarındaki yıllık ortalama artışı, pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artışı, önde gelen rakiplerine kıyasla pazar payındaki artışı, çalışan sayısındaki artışı, yeni müşteri sayısındaki artışı, genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumlarını) arttırmak istiyorlarsa, daha farklı yöntemleri araştırmalı ve özellikle daha somut kavramlar üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Bu somut kavramlar arasında sıralanabilecek çalışmalar; ürünler üzerinde yapılacak araştırma geliştirme (ar-ge) faaliyetleri, pazarlama stratejileri ile ilgili yapılacak çalışmalar, mevcut ve potansiyel müşteriler üzerinde yapılacak çalışmalar, yenilikçilik üzerinde yapılacak çalışmalar veya ürün kalitesini artırma amaçlı yapılacak çalışmalar olarak sıralanabilir. Buna ilaveten, metal sektöründe hammadde fiyatlarının, toplam son ürün maliyetine olan oranının % 90'lar civarında olması, kârlılığın ana sebeplerinden birisinin malı alırken kazanıldığını göstermektedir. O halde işletme yöneticileri tarafından, -dünya piyasalarındaki metal borsasında olagelen değişimlerin takibinin-, işletmenin kârlılığının üzerinde büyük etkisi olduğu söylenebilir. Fakat, bahsedilen tüm bu faaliyetlerin, işletmenin mali ve büyüme performansı üzerine etkileri bilimsel olarak araştırılmalı ve buradan elde edilecek sonuçlara göre yol haritası çizilmelidir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Acar, Z., (2008) "Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynak Tabanlı İşletme Yeteneklerinin Rolü", İşletme Doktora Tezi, Danışman Doç. Dr. Cemal Zehir, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2008.

Acat, B., Yenilmez, K., (2004) "Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyon düzeyleri", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 12, s. 125-139.

Ağırbaş, İ., Çelik, A., Büyükkayıkçı, H., (2005), "Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarında üzerinde bir araştırma", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8(3), s. 326-350.

Al-Tee Koh, A., (1998), "Organizational learning in successful East Asian firms: Principles, practices, and prospects", Technological Forecasting and Social Change 58, s.285-295.

Akyildiz, H., Güngör, İ., (2007) "Analysis of the practice of job evaluation in the metal industry in Turkey", The International Journal of Human Resource Management, 18(8), s.1539 - 1556,

Albayrak, A., (2005) "SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri", (Editör, Şeref Kalaycı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım, s.330.

Antonakis, J., (2006) "Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change?", International Journal of Management Cases 8(4), s. 4-20.

Antoncic, B., Hisrich, R. D., (2001) "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", Journal of Business Venturing 16, s. 495-527

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2004) "Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7),s. 2-30.

Baker, W. E., Sinkula, J. M., (1999) "The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science* 27(4), s. 411-427

Başaran, İ. E., (1996), "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", İstanbul, Ekinoks Yayınları.

Bayram, L., (2008) "Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık", *Sayıştay Dergisi* 59, s. 125-139.

Benefiel, M., (2005) "The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation", *The Leadership Quarterly* 16, s.723-747.

Benjamin, L., Flynn, F., (2006) "Leadership style and regulatory mode: Value from fit?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100, s.216-230.

Biggs, S., Smith, S., (2003) "A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture", *World Development* 31(10), s. 1743-1757.

Chang, S., Lin, N., Yang, C., Sheu, C., (2003) "Quality dimensions, capabilities and business strategy: An empirical study in high-tech industry", *Toplam Quality Management*, 14(4), s.407-421.

Çekmecelioğlu, H., (2006) "İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma", *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8 (2), s. 153-168.

Day, D., Gronn, P., Salas, E., (2006) "Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era", *The Leadership Quarterly* 17, s.211-216.

Demir çelik sektöründe stratejik planlama, *Mühendislik ve Makina Dergisi* 48(574), 4. Demir çelik kongresi, Zonguldak, (http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/d3180d672e08b4c_ek.pdf?dergi=104), Ziyaret tarihi 18-11-2008.

Denison, D., Haaland, S., Goelzer, P., (2004) "Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?", *Organizational Dynamics*, 33(1), s. 98-109.

Dent, E. B., Higgins, T.M., Wharff, D., (2005) "Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions", *The Leadership Quarterly* 16, s. 625-653.

Dess, G. G., Davis, P. S., (1984) "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, 27(3), s. 467 - 488

Drew, S.A., (1997) "From knowledge to action: Impact of benchmarking on the organizational performance", *Long Range Planning*, 30(3), s. 427 - 441.

Drucker, P., (1985) "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN577/1/material_alumnos/objeto/4275, Ziyaret tarihi 5-8-2008.

Elitaa, J., Jordaan, A., (2007) "South Africa exports of metal and articles of base metal : A gravity model approach", *Journal of Studies in Economics and Econometrics* 31(3), s. 81-96.

Ensley, M., Hmieleski, K., Pearce, C., (2006) "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", *The Leadership Quarterly* 17, s.217-231.

Erdem, A. R., (1997) "İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları", *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi* 3, s. 68-77.

Fillol, C., (2003) "Hot context for organizational learning, CREPA, Research center in organization and management", *İşletme Doktora Tezi*, Université Paris Dauphine.

Fine, L., (2007) "Selling and sales management", Business Horizons 50, s. 185-191.

Fioretti, G., (2007) "The organizational learning curve", European Journal of Operational Research 177, s.1375-1384.

Ford, D. L., Ismail, K. M., (2006) "Perceptions of effective leadership among Central Eurasian managers: A cultural convergence-divergence examination within a globalization context", Journal of International Management 12, s. 158-180.

Freeman, R. M., (1999) "Correctional organization and management: Public policy challenges, behavior, and structure", Boston, MA: Butterworth-Heinemann Publ., s. 50.

Fry, L. W., (2003) "Toward a theory of spiritual leadership", The Leadership Quarterly 14, s. 693-727.

Fry, L. W., Vitucci, S., Cedillo, M., (2005) "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline", The Leadership Quarterly 16, s.835-862.

Gibbons, P., (2000) "Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims", New Orleans: Proceedings of the Academy of Management. <http://www.paulgibbons.net/publications/spiritualityandbusiness/spirituality-at-work.php>, Ziyaret tarihi 4-9-2008.

Ginevicius, R., Vaitkunaite, V., (2006) "Analysis of organizational culture dimensions impacting performance", Journal of Business Economics and Management 7(4), s 201-211.

Gök, M. Ş., (2005) "ERP sistemlerinin firma performansına etkileri", İşletme Yüksek Lisans Tezi, Danışman Doç. Dr. Bülent Sezen, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2005.

Gül, H. (2002) "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi", Ege Academic Review 2(1), s. 37-56.

Güner, Ş. (2002) "Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi", İşletme Yüksek Lisans Tezi, Danışman Doç. Dr. Hasan İbicioğlu, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2002.

Gürbüz, A., (2007) "An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view", Dogus Universitesi Dergisi 8(1), s. 36-46.

Henri, J., (2006) "Organizational culture and performance measurement systems", Accounting, Organizations and Society 31, s 77-103.

Herman, R D., Renz, D. O., (1988) "Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations", Nonprofit Management and Leadership, 9(1), s. 263-266.

Hopkins, A., (2006), "Studying organisational cultures and their effects on safety", Safety Science 44, s 875-889.

<http://www.metaldunyasi.com/tr/haber.asp?ID=211&Grup=arsiv>, Ziyaret tarihi 14-9-2008.

<http://www.nethaber.com/Ekonomi/57372/Maden-ve-metal-ihracatcilarinin-tum-ihracat-icindeki>, Ziyaret tarihi 5-9-2008.

Hunt, S., Chonko, L., Wood, V., (1985) "Organizational commitment and Marketing", Journal of Marketing, 49(1), s. 112-126.

Huselid, M., Day, N., (1991) "Organizational commitment, job involvement and turnover: A substantive and methodological analysis", Journal of Applied Phychology 79(3), 380-391.

Hündür, B. (2006), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/292-bir-orgutsel-degisme-araci-olarak-etkililik.html>, Ziyaret tarihi 10.4.2008.

Imoda, F. (1996) "The spiritual excercises and psychology", NJ, The Breadth and Length. Loyola Press.

Janz, B. D, Prasarnphanich, P., (2003) "Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture", *Decision Sciences*, 34(2), s. 351-384. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3713/is_200304/ai_n9180364/, ziyaret tarihi 11-12-2008.

Kabadayı, E., (2002) "İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6, s. 61-75.

Kandemir, D., Hult, M., Tomas, G., (2004) "'A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures'", *Industrial Marketing Management* 34(5), s. 430-439.

Ke, W., Wei, K., (2007) "Organizational culture and leadership in ERP implementation", *Decision Support Systems* 2, s. 208-218.

Keskin, N. M., (2007) "Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş., Demir çelik sektöründe gelişmeler ve beklentiler", *Demir-Çelik Sempozyum Bildirileri'07*.

Kocadaş, B., (2005), "Kültür ve medya", *Bilig* 34, 1-13.

Koçel, T., (1989) "İşletme yöneticiliği", İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, s. 113.

Korte, R., Chermack, T., (2007) "Changing organizational culture with scenario planning", *Futures* 39, s 645-656.

Krumwiede, D., Peterson, T., Swierczek, A., (2006), "The effect of global manufacturing competitive factors on global manufacturing efficiencies", <http://www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI2008/docs/543-4229.pdf>., Ziyaret tarihi 23-11-2008.

Kumar, S., Jacob, V., Sriskandarajah, C., (2006) "Scheduling advertisements on a web page to maximize revenue", *European Journal of Operational Research* 173, s. 1067-1089.

Kwantes, C., Boglarsky, C., (2007), "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", *Journal of International Management* 13(2), s. 204-230.

Lau, C., Ngo, H., (2004) "The HR system, organizational culture, and product innovation", *International Business Review* 13, s. 685-703.

Lederach, J.P., (1995) "Preparing for peace: Conflict transformation across cultures (Syracuse studies on peace and conflict resolution)", NY: Syracuse University Press, s. 43, <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>, Ziyaret tarihi, 14-10-2008.

Lewin, G. (2000), "Organizational effectiveness", Prepared for The David and Lucile Packard Foundation, July-2000, s. 2.

Light, J. N., (2004) " The Relationships and effects of employee involvement, employee empowerment and employee satisfaction by job type in large manufacturing environment", Approved Doctorate Of Philosophy, Capella University, s. 99.

Locke, E. A., (1969) "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance* 4, s. 309-336.

Lynch, D. F., Keller, S. B., Ozment, J., (2000) "The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance", *Journal of Business Logistics* 21(2), s. 47-67.

Manso, G., (2007) "Motivating innovation", AFA 2007 Chicago Meetings Paper Hudson Institute Research Paper No. 08-01 MIT Sloan School of Management, s. 1-39.

Meyer J.P., Allen, N.J., (1997) "Commitment in workplace, theory, research and application", London, Sage Publications.

Michelman, P, (2003) "Your new core strategy: Employee Retention", Harvard Business School, Working Knowledge, 26-Nov-2003.

Millward, P., (2006) "Organisational learning facilitated by the analysis of student achievement information", Faculty of Education, The University of Auckland, New Zealand. Doctorate degree thesis (s. 45).

Morgan, G., (1997) "Images of organization", London, Sage Publications, s. 95.

Moss, s., McFarland, J., Ngu, S., Kijowska, A., (2006) "Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment", Journal of Research in Personality 41(2), s.259-275.

Newell, S., Huang, J.C., Pan, S.L., (2003) "Implementing enterprise resource planning and knowledge management systems in tandem: fostering efficiency and innovation complementarity", Information and Organization 13, s.25-52.

Novick, D., (1997) "What is effectiveness? Working notes", CHI '97 Workshop on HCI Research and Practice Agenda Based on Human Needs and Social Responsibility, CHI '97, Atlanta, GA, March, 1997, s. 2.

O'Cass, A., Ngo L. V., (2007) "Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance", Journal of Business Research 60, s. 11-20.

Onaran, O. (1971) "Örgütlerde Karar Verme", Ankara: A.Ü. SBF Yayını.

Özkan, Y., (2004) "İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 6(1), s. 12-18.

Özsoy, A.S., (2004) "Yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 6(2), s. 13-19.

Öztop, M., (2007) "AB Teknoloji Platformlarında Metal Sektörü", 24 Subat 2007, Tüside, http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/PLATFORMLAR/metal/24subat2007/sunum/Metal_Teknoloji_Platformu_ABdeneyimi_Mesut_Oztop.pdf, Ziyaret tarihi 17-11-2008.

Parameshwar, S., (2005) "Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances", *The Leadership Quarterly* 16, s.689-722.

Pinar, İ., (2008), "İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37(2), s. 151-166.

Philip, G., McKeown, I., (2004) "Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM", *European Management Journal* 22(6), s 624-636.

Prieto, I., Revilla, E., (2003) "How learning capacity influences on performance: An empirical evidence", IE Working Paper, Deposita Legal. http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WP03-06.pdf, Ziyaret tarihi 6-7-2008.

Reave, L., (2005) "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly* 16, s.655-687.

Reiman, T., Oedewald, P., (2004) "Measuring maintenance culture and maintenance core task with culture, -questionnaire- A case study in the power industry", *Safety Science* 42, s. 859-889.

Robbins, S., (2000), "Managing today", NJ: Prentice-Hall, 2000, s.39.

Robey, D., Boudreau, M., Rose, G., (2000) "Information technology and organizational learning: a review and assessment of research", *Accounting, Management and Information Technologies* 10, s.125-155.

Ruiz-Mercader, J., Luis Meron~ o-Cerdan, A., Sabater-Sa´nchez, R., (2006) "Information technology and learning: Their relationship and impact on

organisational performance in small businesses", *International Journal of Information Management* 26, s.16-29.

Santos, R., (1999) "Cronbach's Alpha: A tool for assessing the reliability of scales", *Journal of Extension* 37(2), s. 1-4.

Schein, E. H., (1993) "Organizational culture and leadership. In classics of organization theory", San Fransisco, Harcourt College Publishers., s. 373-374.

Senge, P. (2006) "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization", New York, Doubleday Business.

Shrestha, S. ; Chalidabhongse, J., (2006) "Improving employee satisfaction on performance appraisal: A case study on thai companies. Management of innovation and technology", 2006 IEEE International Conference on Volume 1, June 2006.

Spreitzer, G., Kizilos, M., (1997) "A dimensional analysis of the relationship between psycholological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management* 5, s. 679-704.

Stuart, M., (2005) "Learning in partnership: Responding to the restructuring of the european steel and metal sector", *New Perspectives for Learning - Briefing Paper* 62. s. 2-6.

Tang, H.K., (1999) "An inventory of organizational innovativeness", *Technovation* 19, s.41-51.

Tanrıbilir, R. Ö., Şen, E., (2005) "Kültürlerarası iletişim ve öteki kavramının günümüz dünyasında yeri ve önemi", *Istanbul Kültür Üniversitesi Dergisi* 1, s. 129-137.

Taudes, A., Trcka, M., Lukanowicz, M., (2002) "Organizational learning in production networks", *Journal of Economic Behavior & Organization* 47, s.141-163.

Teo, H., Wang, X., Wei, K., Sia C., Lee M., (2006) "Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study", *Journal of the American Society for Information Science And Technology*, 57(2), s. 264-279.

Tiryakioğlu, M., (2004) "Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kasım 2004*, s. 511.

Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K., Wu, J., (2006) "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture", *The Leadership Quarterly* 17, s 113- 137.

Venkatraman, N., Ramanujan V., (1986) "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), s. 801 -814.

Vorhies, D. W., Morgan, N. A., (2005) "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, 69, s.80-94.

Wang, X., Teo, H., Wei, K., Sia, C., Lee, M., (2003) "Effects of learning capacity and knowledge base on executive decision formation for it adoption: an empirical study of small and medium-sized organizations", *Organizational Learning and Knowledge Base in IT adoption, Proceedings of 11th European Conference on Information Systems (ECIS), 19-21 June 2003, Naples, Italy*.

Yalçın A., İplik F.N., (2005) "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1), s.395-409.

Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., Dansereau, F., (2005) "Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review", *The Leadership Quarterly* 16, s. 879- 919.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., El-Hagrassy, G. M., (2002)
"Competitive analysis and new venture performance: understanding the
impact of strategic uncertainty and venture origin", *Entrepreneurship Theory
and Practice*, Fall 2002, s.1-28.

ÖZGEÇMİŞ

Bülent AYDIN

Kişisel Bilgiler:

Doğum Yeri / Tarihi : Erzurum – 29.11.1973

Medeni Hali : Evli – 2 çocuk

Askerlik : Tamamlandı (1999)

Eğitim:

Doktora,

GYTE (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü)

İşletme Bölümü, 2005-2009

Yüksek Lisans,

Marmara Üniv.

HRM&D, 1997-2000

Lisans,

Marmara Üniv.,

Endüstri Müh. (İng), 1991-1996

Yabancı Diller:

İngilizce – Üst düzey

Almanca – Alt düzey

İş Tecrübeleri:

Assan Demir A.Ş., Kibar Holding, Ağustos-1996 / Haziran-1998

Askerlik Görevi, Temmuz-1998 / Kasım-1999

Assan Demir A.Ş., Kibar Holding, Aralık-1999 / Devam ediyor...

EK – ANKET FORMU



Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik ve Örgütsel Kültürün Etkisi**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen **akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında bilimin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle **gizli tutulacak** ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelerden arzu edenlere gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla tüm soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla;

Doç. Dr. Adnan CEYLAN

Bülent AYDIN

Araştırma Sorumlusu: Bülent AYDIN baydin@gyte.edu.tr

Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. Adnan CEYLAN ceylan@gyte.edu.tr

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ Tel: (262) 605 84 97 Fax: (262) 653 84 90

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="radio"/> Bölgesel <input type="radio"/> Ulusal <input type="radio"/> Uluslararası/Global
Çalışan Sayısı :	
İşletmenin Kuruluş Yılı :	
Değer Oluşturucu Liderlik: Aşağıdaki sorular değer oluşturucu liderlikle ilgili sorulardır. Bu soruların baş tarafındaki boşluklara; (1) Tamamen Katılmıyorum , (2) Kısmen Katılmıyorum , (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum , (4) Kısmen Katılıyorum , (5) Tamamen Katılıyorum 'u temsil edecek şekilde; 1'den 5'e kadar olan rakamlarla değerlendirerek derecelendiriniz.	
Vizyon:	
.....Bağlı olduğum firmamın vizyonunu anlar ve kendimi ona karşı sorumlu hissederim.Çalıştığım firmaya inancım tamdır. Misyonunu tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için her işi isteklice yapabilirim.
.....Çalışma grubum kendini en iyi şekilde ifade eden vizyon söylevine sahiptir.Firmama inancım tam olduğu için başarıya ulaşmasında ekstra çaba göstermeye hazırım.
.....Firmamızın vizyonu, sahip olduğum en iyi performansımı ortaya çıkaracak kadar etkilidir.Çalıştığım firmama ve liderlerime inancım tam olduğu için, işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.
.....Firmamın, çalışanları için en iyi vizyona sahip olduğu inancındayım.Çalıştığım firmamın başarılı olmasını istediğim ve ona karşı inancım tam olduğu için her türlü zor şartlara göğüs gerebilirim.
.....Firmamızın vizyonu oldukça açık ve anlaşılırdır.Firmama olan inancımı elimden gelen herşeyi yaparak göstermeye çalışırım.
Umut/Güçlü İnanç:	Özverici Sevgi:
Çalıştığım firma, üyelerini gerçekten önemsemektedir.
Çalıştığım firma üyelerini düşünür ve onların zor durumlarında sorunlarını çözmek için çaba sarfeder.
Çalıştığım firmamdaki liderler sadece laf üretmez aynı zamanda bunu hayata da geçirirler.
Firmam güvenilir ve çalışanlarına karşı sadıktır.
Firmamda yanlışlıkla yapılan hatalar cezalandırılmaz.
Firmamdaki liderler dürüstler ve kibirli değildir.
Çalıştığım işyerindeki liderler, elemanları için ekstra çaba gösterme anlayışına sahiptirler.
	Anlam Katma:
Yaptığım iş benim açımdan çok önemlidir

.....Kendi iş aktivitelerim kişisel olarak anlamlıdır.
.....Yaptığım iş bana çok anlamlı gelmektedir.
.....Yaptığım iş insanların hayatına farklılık katabilmektedir.
Aidiyet:
.....Firmamın bana ait sorunları anladığımı hissetmekteyim.
.....Firmamın, bana ve yaptığım işe değer verdiğini hissetmekteyim.
.....Liderimin bana yüksek derecede saygı gösterdiğini hissetmekteyim.
.....İşyerinde bana değer verildiğini hissetmekteyim.
.....Çalıştığım işyerinde, bana ve yaptığım işe saygı gösterdiğini hissetmekteyim.

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi:

Aşağıdaki sorular Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile ilgili sorulardır. Bu soruların baş tarafındaki boşluklara; (1) **Tamamen Katılmıyorum**, (2) **Kısmen Katılmıyorum**, (3) **Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**, (4) **Kısmen Katılıyorum**, (5) **Tamamen Katılıyorum** 'u temsil edecek şekilde; 1'den 5'e kadar olan rakamlarla değerlendirerek derecelendiriniz.

Sistem Alışkanlığı:

.....Çalışan personel; firmanın iş proseslerine ve bu prosesler arasındaki ilişkilere karşı *bir bütün* olarak duyarlılardır.

.....Bu işlerle ilgili aktiviteler açıkça tanımlanmışlardır.

.....İş proseslerinin her birimi bir değer zinciri oluşturmak üzere birbirleriyle bağımlıdır.

Örgütsel Öğrenme İklimi:

.....Öğrenme yeteneğimizin, firmamızın gelişimi için ana faktör olduğuna inanırız.

.....İş prosesindeki herhangi bir değişikliğe uyum göstermemizde; *öğrenme*, gelişme açısından ana faktördür.

.....Çalışanların sürekli eğitim halinde bulunmalarını teşvik etmek, firmamızın politikaları arasındadır.

.....Çalışanların öğrenmeye yaptıkları harcama, maliyet kalemi değil yatırımdır.

.....Çalıştığım firmada öğrenme eylemi; firmamızın sektörde varlığını sürdürebilmesinin garantisi olarak görülür.

.....Firmamızın iş proseslerini düzenli olarak inceleyerek, yeni yollar geliştirmeye çalışmak gereklidir.

.....Firmamızın iş prosesleri için yeni bilgi teknolojilerini takip etmesi ve uygulaması gereklidir.

Bilgi Kazanımı ve Kullanma Alışkanlığı:

.....Firmamız; kullandığı teknolojinin, dışarda kullanılan teknoloji ile uyumluluğunu düzenli olarak kontrol eder.

.....Firmamız, yeni teknolojilerin potansiyel etkisinin kendi operasyonları üzerindeki etkisini düzenli olarak değerlendirir.

.....Firmamız, teknolojiye duyarlı bir yapıya sahiptir.

.....Firmamız, çevremizde gelişen teknolojiyi takipte özel donanıma sahiptir.

.....Firmamız, sektördeki diğer firmaların uyguladığı, teknolojik değişiklikleri hızlıca tespit eder.

Bilgi Paylaşımı ve Yayılımı:

..... Bir çalışan firmamızla ilgili önemli bir bilgi sahibi olduğu zaman diğer arkadaşlarını uyarır.

..... Çalışanlar arkadaşlarının daha iyi karar vermeleri için kendi bilgilerini arkadaşlarının da duymalarında istekli olurlar.

..... Değer yaratacak metodların organizasyon içinde paylaşımı firmamızın politikasıdır.

..... Öğrenilen bilgilerin canlı tutulmasını sağlamak için organizasyon içinde eğitici –tartışmalar- geçer.

..... Firmamız rekabet gücünü arttırmak amaçlı, bilgi paylaşımı için, özel donanımlara sahiptir.

..... Herhangi bir personelin işten ayrılması; firmamızın sahip olduğu bilgilerin azalmasına neden olmaz.

Örgütsel Kültür:

Aşağıdaki sorular Örgütsel Kültür ile ilgili sorulardır. Bu soruların baş tarafındaki boşluklara; (1) **Tamamen Katılmıyorum**, (2) **Kısmen Katılmıyorum**, (3) **Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**, (4) **Kısmen Katılıyorum**, (5) **Tamamen Katılıyorum** 'u temsil edecek şekilde; 1'den 5'e kadar olan rakamlarla değerlendirerek derecelendiriniz.

Katılma:

.....Tüm çalışanlar fikir üretme, tavsiye verme gibi konularda olumlu koşullara sahiptirler.

.....Olumlu çalışma koşulları yaratılarak, çalışanların işe istekli biçimde katılmaları sağlanır.

.....Kurumun gelenekleri çalışanların daha verimli çalışması için onları birleştirici nitelik taşır.

İşbirliği:

.....Yöneticiler işbirliği için gerekirse astlarına da danışırlar.

.....Takımçalışması, bireysel çalışmalardan daha fazla kullanılır (özellikle önemli projelerde).

.....Problemler ortaya çıktığında, çalışanlar bunları işbirliği yaparak çözmeye çalışırlar.

Bilginin Transferi:

.....Yeni veya diğer önemli bilgiler çalışanlara tam zamanında ulaşır.

.....İş için karar verme aşamasında, çalışanlar bilgiye hemen ulaşabilir.

.....Çalışanlar arasında (yöneticiler dahil) yanlış anlaşılma yoktur.

.....Yöneticiler çalışanlarına geribesleme (sonuçları bildirme) yaparlar.

Öğrenme:

.....Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırmaları için, onlara yatırım yapılır.

.....Yöneticiler kendilerini geliştirirler.

.....Çalışanlar birbirleriyle bilgi alışverişi yaparlar.

.....Sürekli; farklı analiz ve araştırmalar yapılır. (Ör: Firma veya müşteri ihtiyaçları hkk)

Müşteri ilişkileri:

.....Ürün kalitesini geliştirmek için yeterli ölçüde yatırım yapılmaktadır.

.....Çalışanlar müşterilerin tatmin olmalarını önemserler.

.....Müşterilerin mutsuzluğu önlenmeye çalışılır.

.....Müşterilere talepleri ve ne istedikleri sorularak analizi yapılır.

.....Firma, müşterilerin düşüncelerini araştırır, sorgular ve buna önem verir.

Stratejik Yön:

.....Firmamız, uzun dönemli strateji, plan ve amaçlara sahiptir.

.....Planlar amaca yönelik olarak oluşturularak ulaşılmaya çalışılır.

.....Firmamız strateji belirleme konusunda sektörde liderdir, diğerleri bunu takip eder.

.....İşler planlanarak yapılır, böylece herkes ne iş yapacağını bilir.

.....Firmamız, belirlediği vizyona yavaş yavaş ulaşmaktadır.

Ödül ve Güdüleme Sistemi:

.....Ödüllendirme sistemi doğrudur.

.....İyi fikirler ve iyi işler her zaman ödüllendirilir.

.....Cezalandırma sistemi doğrudur.

.....Çalışanların ödüllendirilmeleri, cezalandırılmalarından daha fazla olmaktadır.

.....Yöneticiler çalışanların refahı konusunda endişe duymazlar.

Kontrol Mekanizması:

.....Varolan kural ve normlar sınırlayıcı olmaktan çok, yol göstericilerdir.
.....Çalışanlar (iş yapma anlamında) daha fazla özgürdürler.
.....Yöneticiler astlarını daha az kontrol etme eğilimindedirler.
İletişim:
.....Yöneticiler emir yerine rica ederler.
.....Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.
.....Yöneticiler her zaman çalışanlara yardım etme uğraşısı içindedirler.
.....Yöneticilerin çalışanlarla iletişimi dostçadır.
Koordinasyon ve Entegrasyon:
.....Diğer bölümlerden olan insanlarla iş yapmak kolaydır.
.....Departmanların birbirleriyle ortak iş yapmaları ve bilgi paylaşımı kolaydır.
.....Farklı departmanlar arasında birçok ortak amaç, (görev vs) vardır.

<u>Çalışan Memnuniyeti:</u>
Aşağıdaki sorular Çalışan Memnuniyeti ile ilgili sorulardır. Bu soruların baş tarafındaki boşluklara; (1) Tamamen Katılmıyorum , (2) Kısmen Katılmıyorum , (3) Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum , (4) Kısmen Katılıyorum , (5) Tamamen Katılıyorum 'u temsil edecek şekilde; 1'den 5'e kadar olan rakamlarla değerlendirerek derecelendiriniz.
.....Bu iş yerinde en az iki yıl daha çalışacağımı düşünmekteyim.
.....Arkadaşlarıma bulunduğum işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu tavsiye ederim.
.....Şirket değerlerim, kendi değerlerimle tutarlılık gösterir.
.....İyi iş çıkarabilmem için önünde organizasyonel engeller yoktur.
.....Yaptığım iş firmama farklılık katmaktadır.
.....İçinde bulunduğum takım, karşısına çıkan engellerle başedebilecek güce sahiptir.
.....Günlük aktivitelerde verdiğim kararlar güven vadetmektedir.
.....Kurallara uygun biçimde sorumluluklarımı yerine getirmeye çalışırım.

<u>Örgütsel Bağlılık:</u>
Aşağıdaki sorular Örgütsel Bağlılık ile ilgili sorulardır. Bu soruların baş tarafındaki boşluklara; (1) Tamamen Katılıyorum , (2) Kısmen Katılıyorum , (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum , (4) Kısmen Katılmıyorum , (5) Tamamen Katılmıyorum 'u temsil edecek şekilde; 1'den 5'e kadar olan rakamlarla değerlendirerek derecelendiriniz.
.....Başka bir şirketten %25 fazla maaşla iş teklifi alırsam, işimi değiştirmek isterim.
.....Teklif edilen yeni iş yerinden, yaratıcılığa daha fazla önem verileceği vaadedilirse, işimi değiştirmek isterim.
.....Başka bir şirkette, daha fazla statü teklif edilirse, işimi değiştirmek isterim.
.....Yeni iş teklif edilen diğer şirkette, arkadaşlık ilişkileri daha iyiye işimi değiştirmek isterim.

<u>İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı:</u>
Aşağıdaki sorular şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını ile ilgili sorulardır. Bu soruları rakiplerimize kıyasla, baş tarafındaki boşluklara; (1) Çok Düşük , (2) Düşük , (3) Orta , (4) Yüksek , (5) ÇokYüksek 'i temsil edecek şekilde; 1'den 5'e kadar olan rakamlarla değerlendirerek derecelendiriniz.
.....Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığımız.
.....Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığımız.
.....Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.
.....Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.
.....Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.

.....Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.
.....Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.
.....Önde gelen rakiplerimize kıyasla Pazar payımızdaki artış.
.....Çalışan sayımızdaki artış.
.....Yeni müşteri sayımızdaki artış.
.....Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumuz.
.....Genel olarak kârlılık düzeyiniz.

<u>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</u>
Çalıştığı Departman : <input type="radio"/> Üretim <input type="radio"/> Muhasebe <input type="radio"/> Personel <input type="radio"/> Satış/Paz. <input type="radio"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü : <input type="radio"/> İş sahibi/Ortağı <input type="radio"/> Üst/OrtaDüzyer Yönetici <input type="radio"/> Memur <input type="radio"/> İşçi
Yaşı _____ :
Eğitim Durumu _____ : <input type="radio"/> İlköğretim <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Yükseköğretim <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi _____ :
Bu İşyerinde Çalışma Süresi _____ :