



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SİNERJİ VE İŞ DEĞERLERİ İLİŞKİSİ:
ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

NURUZAT ABDRAİM KYZY

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ GUZEL SADYKOVA

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SİNERJİ VE İŞ DEĞERLERİ İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Nuruzat ABDRAİM KYZY

**Danışman Dr. Öğr. Üyesi Guzel SADYKOVA
Jüri Üyesi Doç. Dr. Ozodbek KARAMATOV
Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Sultan SALUR**

KASTAMONU – 2020

TEZ ONAYI

Nuruzat ABDRAIM KYZY tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL SİNERJİ VE İŞ DEĞERLERİ İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile **Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı Doç. Dr. Ozodbek KARAMATOV

Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Guzel SADYKOVA
(Danışman)

Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Sultan SALUR

16.01/2020

Enstitü Müdürü Doç. Dr. İbrahim YENEN

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Nuruzat ABDRAİM KYZY

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL SİNERJİ VE İŞ DEĞERLERİ İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Nuruzat ABDRAİM KYZY

Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Guzel SADYKOVA

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinerji ve iş değerlerinin ilişkisini araştırmaktır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Mersin Üniversitesi'nde görev yapan 500 akademik ve idari personel oluşturmuştur. Örgütsel sinerji, bir örgütte farklı birimlerde görev yapan personelin görevlerini kendilerine özgü bir şekilde yapmalarını sağlayarak örgütün performansını arttırmak için uyumlu şekilde birlikte hareket etmeleridir. Örgütsel sinerjinin alt boyutları, Etkileşim ve Takdir etme, Bütünleşme, Strateji, Güncelleşme ve Güçlenmedir. İş değerleri, insanın doğumundan itibaren içinde bulunduğu ve yetiştiği toplumda geçirmiş olduğu sosyalleşme süreci sonucunda edinmiş olduğu değerlerdir. İş değerleri Bilişsel Değerler, Sosyal Değerler ve Araçsal Değerler olmak üzere üç boyutta irdelenmiştir. Örgütsel sinerji ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizine göre, örgütsel sinerji boyutları ile iş değerleri boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. İş değerlerinin örgütsel sinerji üzerindeki etkisini belirleme amaçlı yapılan regresyon analizi bulguları, genel anlamda iş değerleri boyutlarının örgütsel sinerji boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinerji, İş Değerleri, Elektronik İşbirliği, Mersin Üniversitesi.

2020, 82 sayfa

ABSTRACT

MA Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SYNERGY AND BUSINESS VALUES: A RESEARCH ON UNIVERSITY EMPLOYEES

Nuruzat ABDRAÏM KYZY

Kastamonu University
Social Science Institute
Department of Management

Supervisor: Dr. Guzel SADYKOVA

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational synergy and work value in the educational institution where administrative and academic staff of Mersin University work. With the using questionnaire method, relationship between sub-dimensions of organizational synergy and sub-dimensions of work values were tested by performing regression and correlation analyzing. The study group of investigation consisted who 500 staff working at Mersin University. It was determined that organizational synergy sub-dimensions consisted of 4 factors as Interaction and Appreciation, Integration, Strategy and Update and Empowerment, and business value sub-dimensions consisted of 3 factors as Cognitive Values, Social Values and Instrumental Values. Organizational synergy is the coherence of staff working in different units in an organization to improve the performance of the organization by enabling them to perform their tasks in a unique way. Business values are the values that people have gained from the birth of the socialization process in the society in which they live and grow. According to the correlation analysis to determine the relationship between organizational synergy and business values, a significant and positive relationship was found between organizational synergy dimensions and business value dimensions. The results of the regression analysis to determine the effect of business values on organizational synergy revealed that overall business value dimensions had positive and significant effects on organizational synergy dimensions.

Key words: Organizational Synergy, Business Values, Electronical Cooperation, Mersin University.

2020, 82 pages

ÖNSÖZ

“Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı tez çalışmasına beni yönlendiren, manevi olarak her türlü desteğini sağlayan, çalışma sürem boyunca karşılaştığım sorunların çözümünde hoşgörölü ve özverili bir şekilde yardımcı olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Guzel SADYKOVA’ya ve çalışma esnasında bana destek veren okul arkadaşım Avni YILDIZBAŞ’a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca beni yürekten destekleyip yanımda olan, bu günlere ulaşmam da emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli anneme ve babama da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Ayrıca tez süresince anket çalışmalarının yapılabilmesi için gerekli ortamı sağlayan Mersin Üniversitesi’ne ve anket çalışmalarına katılan görevli idari ve akademik personele çok teşekkür ederim. Mersin İli’nde yer alan Kırkkaşık kız öğrenci yurduna da göstermiş oldukları misafirperverlikten dolayı teşekkür ederim.

Nuruzat ABDRAİM KYZY

Kastamonu, Ocak, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL SİNERJİ	3
2.1. Sinerji Kavramı	3
2.2. Birleşmelerde Sinerji Etkisi.....	4
2.3. Rekabet Kavramı	5
2.4. Rekabet Avantajı	5
2.5. Strateji Kavramı	6
2.6. Sinerjik Yönetimin Amacı, Önemi, Özellikleri ve Türleri.....	6
2.6.1. Sinerjik Yönetim.....	7
2.6.2. Sinerjik Yönetimin Amacı.....	7
2.6.3. Sinerji ve Liderlik	8
2.6.4. Güçlü Yönetim Oluşturarak Başarılı Olma İsteği.....	8
2.6.5. Sinerji ve Verimlilik	9
2.6.6. Büyüklük.....	9
2.6.7. Sinerjik Yönetimin Önemi.....	9
2.6.8. Sinerjik Yönetimin Özellikleri.....	10
2.7. Sinerji Türleri	10
2.7.1. İşletme Sinerjisi	11
2.7.2. Yatırım Sinerjisi.....	11

2.7.3. Yönetim Sinerjisi	11
2.7.4. Çalışma Sinerjisi	12
2.7.5. Sinerji ve Pazarlama Sinerjisi	12
2.8. Sinerji Yaratmanın Ön Koşulları.....	12
2.9. Sinerjinin Unsurları	13
2.10. Büyüme Vektörü	13
2.11. Entropi	14
2.12. Sinerjinin Faydaları	14
2.13. İşletmelerde Sinerjik Etki Sağlayan Temel Faktörler	15
2.13.1. Bireysel Sinerji	15
2.13.2. Şirket İçi Faktörler	15
2.13.3. Şirket Dışı Faktörler.....	15
2.13.4. Sinerjik Yönetiminin Fonksiyonları	16
2.13.5. Sinerjik Yönetimin Planlama Fonksiyonu	16
2.13.6. Sinerjik Organizasyon Tasarımı	17
2.13.7. Sinerjik Planlama.....	18
2.13.8. Sinerjik Yönetimin Yürütme Fonksiyonu.....	18
2.13.9. Sinerjik Yönetimin Denetim Fonksiyonu	18
2.14. Sinerji Oluşturan Liderlik Yetenekleri	19
2.14.1. Empatik Dinleme	19
2.14.2. Fikirlerle Saygı ve Farklılıklara Değer Verme	19
2.14.3. İç Güven ve Risk Alma.....	20
2.14.4. Sinerjiyi Engelleyen Liderlik Davranışları	20
2.14.5. Sinerjik Örgüt Kültürü	21
2.15. Örgütsel Sinerji.....	21
2.16. Örgütsel Sinerji Boyutları	22
2.16.1. Etkileşim ve Takdir Etme	22
2.16.2. Bütünleşme	22
2.16.3. Strateji.....	23
2.16.4. Güncelleşme ve Güçlenme	23

2.16.5. Empatik İletişim.....	23
2.16.6. Aktif Dinleme	24
2.16.7. Güven.....	24
2.17. Örgütsel Sinerjiyle İlişkili Kavramlar	25
2.17.1. Sinerjik Organizasyon.....	25
2.17.2. Sinerji Etkisi	25
2.19. Örgütsel Sinerji İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	28
3. İŞ DEĞERLERİ	31
3.1. İş Değerleri Kavramı	31
3.2. İş Değerlerinin Sınıflandırmaları.....	32
3.2.1. Duygusal İş Değerleri	33
3.2.2. İçsel İş Değerleri.....	33
3.2.3. Dışsal İş Değerleri	33
3.2.4. Bireysel İş Değerleri	34
3.3. İş Değerlerinin Boyutları.....	34
3.3.1. Bilişsel İş Değerleri	35
3.3.2. Sosyal İş Değerleri.....	35
3.3.3. Araçsal İş Değerleri	35
3.4. İş Değerlerinin Çalışma Hayatına Yansımaları	35
3.5. Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi	36
3.6. İş Değerleri İle Yapılan Çalışmalar	37
4. YÖNTEM.....	40
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
4.2. Araştırmanın Evreni, Örneklem ve Kısıtları.....	40
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	40
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	41
5. BULGULAR	43
5.1. Faktör Analizi.....	45

5.2. Korelasyon Analizi.....	48
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
KAYNAKLAR	58
EKLER.....	64
EK. 1. Araştırma Onayı.....	64
Ek. 2. Anket Formu	65
ÖZGEÇMİŞ.....	69

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Demografik Özellikler	43
Tablo 2. Katılımcıların Görev İçeriklerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	44
Tablo 3. Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı	45
Tablo 4. Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	46
Tablo 5. İş Değerleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	47
Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları	48
Tablo 7. İş Değerleri ile Etkileşim ve Takdir Etme Arasındaki Regresyon Analizi	49
Tablo 8. İş değerlerinin boyutları ile Güncelleşme ve Güçlenme Arasındaki Regresyon Analizi	50
Tablo 9. İş değerleri boyutları ile Bütünleşme Arasındaki Regresyon Analizi.....	51
Tablo 10. İş değerleri Boyutları ile Strateji Arasındaki Regresyon Analizi.....	52

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Sinerji İş Değeri İlişkisine Yönelik Bir Model	41
---	----

1. GİRİŞ

İnsanlar neden birlikte çalışmaya ihtiyaç duyar ya da yalnızca insanlar mı birlikte çalışmaya ihtiyaç duyar? İnsanlar, hayvanlar ve hatta bitkiler bile ortak bir amaç veya karşılıklı yarar için birlikte çalışırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere, ortak bir faydaya sahip olan birliktelikler olumlu sonuçlar verir. Ortak bir amaç için birlikte çalışmaya sinerji denir. Sinerji terimi, antik Atina devlet dilinin Yunan lehçesi kökenli bir kelime olup, syn = birlikte ve ergon = çalışma, etkileme eklerinden oluşmaktadır.

Doğal dünyada, sinerjik olgular fizikten kimyaya, insanlardaki kalıttan sorumlu genomlardaki genler arasındaki işbirliğine dayalı etkileşimlere, bakteri kolonilerindeki iş bölümüne, çok hücreli organizmalardaki ölçek sinerjilerine kadar çok çeşitli olmasının yanı sıra, bal arası kolonilerinden kurt sürülerine ve insan topluluklarına kadar toplumsal olarak örgütlenmiş gruplar tarafından birçok sinerji türü üretilir.

Yönetimde ve ekip çalışmasına bağlı olarak sinerji, kişilerin ekibin katılımcıları olarak ortaya koydukları çabaları ifade eder. Bu durum, örgütün bölümleri, tek başına hareket eden bölümlerin toplamından daha büyük olan ortak bir etki üretmek için etkileşime girdiğinde var olur. Pozitif veya negatif sinerji oluşabilir. Bu durumlarda pozitif sinerji, operasyonlarda verimlilik artışı, fırsatların daha fazla kullanılması ve kaynakların daha iyi kullanılması gibi olumlu etkilere sahiptir. Diğer yandan negatif sinerji, operasyonların etkinliğinin azaltılması, kalitenin azalması, kaynakların yetersiz kullanılması ve dış çevre ile dengesizlik gibi olumsuz etkilere sahiptir.

Bir örgütte pozitif anlamda sinerji oluşması için, çalışan bireylerin işe verdikleri değerlerin birbirleriyle uyuşması gerekir. Endüstriyel toplumdaki bireyler işe çeşitli anlamlar yükleyebilir. Evrensel boyutta işin kendine özgü bir anlamı yoktur, fakat bireyler yaptıkları işlere anlamlar yüklerler. Bireylerin işe yükledikleri bu anlamlar genel manada iş değerlerini oluşturmaktadır. Bu iş değerlerine çalışma saatleri, çalışma koşulları, işçiye verilen değer, terfi, maaş, eşitlik, karar verme özgürlüğü, empati,

dinleme, fikirlere saygı duyulması vb. örnek verilebilir. Örgütsel sinerji, insanlar ve süreçler sorunsuz bir şekilde birleştiğinde, kuruluşun rekabet gücünü korurken, müşterilerine ürün ve hizmetler sunma yeteneğini sürekli olarak genişletmesiyle ortaya çıkar. Bu bağlamda örgütsel sinerji ve çalışanların iş değerleri arasında bağlantı vardır.

Bu çalışmada örgütsel sinerjinin 1) Etkileşim ve Takdir etme, 2) Bütünleşme, 3) Strateji ve 4) Güncelleşme ve Güçlenme olmak üzere 4 alt boyutu (kriteri) ve iş değerlerinin 1) Bilişsel Değerler, 2) Sosyal Değerler ve 3) Araçsal Değerleri olmak üzere 3 alt boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde sinerji ve örgütsel sinerjinin kavramsal içeriğine yer verilmektedir. İkinci bölümde iş değerleri incelenmektedir. Üçüncü bölümde örgütsel sinerji ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere gerçekleştirilen araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, model ve hipotezleri bulunmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları açıklanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL SİNERJİ

2.1. Sinerji Kavramı

Sinerji terimi, "birlikte çalışmak" anlamına gelen Yunanca "synergos" kelimesinden gelmektedir. Sinerji kavramı, kaynakların bireysel kaynakların ilave etkisinden daha büyük sonuçlar elde etmek için bir araya getirme çabalarını ifade eder. Bu sonuç, kaynakların örgütsel hedeflere ulaşmada birbirlerini güçlendirdiği etkileşimlerin sonucudur. Örneğin, bir ekip içindeki bireyler arasındaki etkileşim, bir grup içinde başlangıçta ekibin bireysel üyeleri tarafından tutulan bilginin ötesinde bir sinerjik bilginin oluşturulmasına yol açabilir. Dolayısıyla, sinerji, olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Bununla birlikte, negatif bir sinerji, bir kaynak diğerinin etkisini daha az yararlı sonuçlara götürdüğü zaman da oluşabilir. (Someh ve Shanks, 2013).

Sinerji $2+1=4$ ya da $1+1=3$ olarak ifade edilebilir. Sinerji kelimesinin temel olarak yansıttığı olumlu anlam bazı çalışmalarda "pozitif sinerji" ifadesiyle pekiştirilmektedir (Öğüt, Güleş, ve Akgemci, 2005, s. 307).

Dünya ekonomisinin 1973 yılındaki petrol krizi ile birlikte, ağır bir tempoya girmesi nedeniyle şirketler kendilerini durağan pazarlarda bulmuşlardır. Bu koşullarda şirketler ancak başka bir pazardan çekilerek ayakta kalabilmişlerdir. 1980'lerin giderek zorlaşan pazarlama koşullarında şirketler satış yönetimini kullanmaya başlamışlardır. Bu kapsamda işletmeler, işletme içi, işletme dışı etkileri mercek altına alarak işletmenin performansının artırılması için, bu etkileri birbirleri arasında olumlu etkileşme sonucu, kendi başlarına yaratacakları katkının toplamından daha fazla bir katkı sağlayarak, işletmenin organizasyon performansının artırılmasını hedeflemişlerdir (Köksal, 2008, s. 4). Sinerji, insanın dünyada aldığı rolü tanımlama biçimi olduğundan, görev ya da problem çözümünde birlikte çalışmaktan doğan doğrudan etkili bir enerjidir. Sinerji, daha önce egemen örgütlerden iki veya daha fazla entelektüel sermaye kaynağının

etkileşimi olarak tanımlanır. Sinerji, birçok potansiyel avantajı ortaya koyan geniş bir kavramdır, ancak pratikte, yöneticilerin öncelikle şirketlerine sunulan özel fırsatları tanımlamaları gerekmektedir (Balcı, 2011, s. 54).

Örgütlerin hayatta kalabilmelerinde önemli bir yeri bulunan sinerji farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Sinerji, Merriam Webster Dictionary'e göre, birbirlerinden farkı olan canlıların etkileşimleri neticesinde oluşturdukları etkinin, canlıların birbirinden ayrı şekilde oluşturacakları etkilerin toplamında daha fazla olmasıdır. Sinerji kavramı, kaynakların bireysel olarak oluşturulan katkının etkisinden daha büyük sonuçlar elde etmek için harcanan birleşik çaba anlamına gelir (Pınar ve Turan, 2010, s. 429). Bu sonuç, kaynakların birbirini güçlendirdiği etkileşimlerin sonucudur, örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılan kavramdır. Örneğin, bir takımdaki bireyler arasındaki etkileşim, başlangıçta takımın bireysel üyeleri tarafından tutulan bilginin ötesinde bir grup içinde sinerjik bilginin oluşturulmasına yol açabilir.

Sinerji, elimizde tutabileceğimiz bir şey değildir, ancak terim, bireysel çalışma veya hizmetin enerjisinin ortak, işbirlikçi çaba ile katlanarak çoğalmasına izin verebilecek bir çarpan etkisi anlamına gelir. Bu nedenle sinerji olumlu sonuçlarla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin yeni pazarlara girme, üretim maliyetini düşürme, yeni ürün geliştirme gibi nedenlerle sinerji yaratıcı ortaklıklar ve stratejik birlikler kurdukları ifade edilmektedir.

2.2. Birleşmelerde Sinerji Etkisi

İşletmeler arası çoğu birleşmenin amacı, sinerji yaratma ve bu sinerjiyi kullanmaktır. Bundan dolayı birleşmeyi gerçekleştiren şirketlerin aralarında sinerjinin olup olmadığı araştırılmalıdır. Birleşme sonucunda satın alma, üretim, dağıtım, pazarlama ve ar-ge departmanlarının birleşmesi büyük bir sinerji yaratarak şirketlere itici bir güç olmaktadır. İşletmeler arası birleşmeler, öncelikli olarak pazar paylarını arttırmakta ve pazar üzerindeki etkiyi arttırmayı sağlamaktadır. Aynı alanlarda veya birbirini

destekleyen alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesi stratejik alanların ortak kullanılmasından dolayı şirketlerin girdilerinde azalmaya yol açmaktadır. Birleşen şirketler, ayrı ayrı yapılan dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayarak ve aynı dağılım kanallarını kullanarak hem maliyetlerde tasarrufa gider, hem ortaya çıkan pazar büyüklüğünden faydalanır. Tüm bu avantajlar birleşmelerdeki sinerji etkisinin bir sonucudur (İpçioğlu, 2015, s. 6).

2.3. Rekabet Kavramı

Şirketleri sinerjik yönetime zorlayan en büyük neden, rekabettir. Rekabetin boyutunun küresel boyutta olması bu rekabete nasıl karşı konulacağına yoğunlaşmasını gerekli kılmıştır. Bu yoğunlaşma şirketleri sinerji oluşumunu sağlayacak stratejilere yöneltmiştir (Dilsiz, 2007, s. 20). İşletmeler için bu derece önemli olan rekabetin içerdiği anlamı gözden geçirelim. Rekabeti kişiler bakımından ele aldığımızda, kişiler sosyal çevrede daha iyi olduklarını ispatlamak için bilgi ve becerilerini son noktaya kadar kullanmaya çalışırlar. Kişileri buna sürükleyen, rekabet hissidir. Rekabet sosyal çevrede kimin daha iyi olduğunu belirlemekle beraber, en iyi ikincisinin birincisinden daha iyi olmak için daha fazla gayret sarf etmesini sağlar (Pınar, 2005, s. 8).

2.4. Rekabet Avantajı

Sinerji, bir şirket performansı artırmak, stratejik büyümeyi sağlamak ve ortak hedeflere ulaşabilmektir, rekabet avantajını elde ederek rekabetçi üstünlük sağlamak gibi gerekçeler göstermektedir. Birçok iş lideri, rekabet avantajının devamlılığını sağlamanın önemini farkındadır. Fakat strateji tek başına başarmada yeterli değildir. Strateji uygulanmalıdır ve stratejinin uygulaması etkili bir örgüte bağlıdır. Uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesi sinerji planlama çalışmaları ile mümkün olabileceği gibi, stratejilerin faaliyete geçirilebilmesi için örgüt yapılarının da sinerji oluşturucu şekilde tasarlanması önemlidir (Nickell, 1996). Örgüt karşılıklı ilişkilerin başarılı bir şekilde

gelişmesini teşvik edecek yapıya ve mekanizmalara sahiptir. Örgüt rekabet avantajı elde etmek için yardımcı olabilir.

Rekabet avantajları, bir şirketin veya ülkenin daha düşük bir fiyata veya daha arzu edilen bir şekilde eşit değerde iyi hizmet üretmesine izin veren koşullardır. Bu koşullar işletmeye pazar rakiplerine kıyasla daha fazla satış veya üstün marjlar üretmesine olanak tanır. Rekabet avantajları, maliyet yapısı, markalaşma, ürün kalitesini arttırmaktadır, fikri mülkiyet ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli faktörlere sahiptir.

2.5. Strateji Kavramı

Stratejinin sözlük anlamı; uzun vadeli rekabet avantajlarının aranması, tanımlanması ve uygulanmasıdır. Stratejik yönetim, karar verme yetkisine sahip olanların belirlenen hedeflere ulaşacak ve gerektiğinde askeri, siyasal, ekonomik ve manevi güçleri birbirleriyle uyumlu kılacak bir biçimde yönlendirilmesi sanatıdır. Bu durumda, strateji bir şirketin rakiplerinin seviyesindeki performansının uzun vadeli aşımına yol açan eylemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Özer, 2015, s. 71). Günümüzün hızlı dünyasında, tüm örgütlerde stratejilerin geliştirmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Strateji temelde kazanmaya ilişkindir. Bir işletme kavramı olarak kazanma, sürekli üstün performans ortaya koymak anlamına gelmektedir (Pınar, 2005, s. 11).

2.6. Sinerjik Yönetimin Amacı, Önemi, Özellikleri ve Türleri

Sinerji, işletme stratejisinin yapısal elamanlarından birini meydana getirir. Sinerji faktörü, işletmenin gelişme büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uyumluluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturur (Eren ve Timur, 2006, s. 133).

2.6.1. Sinerjik Yönetim

Sinerjik yönetim esasen iki farklı anlamda kullanılmakta ve bir örgütte mevcut olan tüm olanakların ortak bir amaç için yönetilmesi anlamına gelmektedir. Diğer anlamı ise genel olarak bir örgütteki lider insan, sistem ve donanım kaynaklarının olumlu bir etki oluşturacak şekilde bütünleştirilmesi anlamına gelmektedir (Aktan, 2012, s. 262). Yönetici işletmede sinerji yaratmazsa, kişisel gayret ortak çabaya, kişisel sermaye sosyal sermayeye göre önemsiz kalacaktır (Köksal, 2008, s. 21). Yeni ürün üretilmesi ile ilgili olarak karşılaşılabilecek muhtemel yönetim problemleri; mevcut örgütsel yapı, mevcut yönetim personeli ve bilgileri, mevcut planlama ve denetim mekanizması ve mevcut ustabaşı ve çalışanlar ile halledebilmesi durumunda işletmenin sinerjik yönetimine sahip olduğu söylenir (Müftüoğlu ve Akgül, 2015, s. 22).

2.6.2. Sinerjik Yönetimin Amacı

Şirketler, iletişimi geliştirmek, bilgi paylaşımını teşvik etmek, süreçleri düzene sokmak ve nesil boşluğunu kapatmak için sinerjik bir yaklaşım kullanabilirler.

Şirketlerin değişimi olduğu gibi gerçekleştirebilmeye ve bundan karlı çıkmak için sinerjik yöntemi uygulamaya yönlendiren birçok amaç vardır. Şirketler kendilerinin zayıf gördükleri yönlerini güçlendirme amacıyla esas itibarıyla sinerjik yönetimi uygulamaya amaçlamaktadır (Dilsiz, 2007, s. 18).

Sinerjik yönetim aynı zamanda organizasyonda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durmaktadır. Herhangi organizasyonda tasarım, üretim, satış ve araştırma fonksiyonlarının birbiri ile yakın iletişim içerisinde sürdürülmesi yine “sinerji etkisi” ortaya çıkarır. Bunun sonucu ise organizasyonda kalite, etkinlik, verimlilik, karlılık, hızlı ürün geliştirme vb. şeklinde ortaya çıkar (Aktan, 2012, s. 263).

2.6.3. Sinerji ve Liderlik

Sinerji ve liderlik, işletmelere vizyon sağlayacak geliştirmenin gerçekleşebileceği ortamın kurulmasına yardımcı olma sorumluluğunu üstlenmelidir. Sinerji Lideri önerilen bir sistemde bir temel olarak kullanmak için bir şablon veya zihinsel model olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak lider, düşünce sinerjisini destekleyebilecek bir organizasyon ve altyapı geliştirmeye başlamalıdır.

Etkin bir lider, işletmenin yetenek ve kapasitelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek fırsatların yaratılmasında başlı başına bir sinerji etkisi ortaya çıkar (Köksal 2008, s. 16). Sinerjik lider teorisi, daha önceden var olan sinerjik liderlik teorisinin sadece erkekler için tanımlanmış olmasına rağmen, hem kadın, hem erkek için kullanılmasından dolayı 1999 yılında Irby, Brown ve Duffy tarafından geliştirilmiş ve 2002 yılında yayınlanmıştır. Sinerjik liderlik teorisi mevcut liderlik teorilerinden üç yönüyle farklılık göstermektedir; post-modernizmde yer alması, ilk cinsiyet kapsayıcı bir liderlik teorisi olması ve kültürlerarası üstün bir teori olma konusunda belirli bir teori olma konusunda belirli bir potansiyele sahip olmasıdır. Sinerjik lider dört faktörden oluşmaktadır; bunlar, liderlik davranışı, organizasyon yapısı, dış faktörler ve tutum, inanç ve değerlerdir (Yılmaz ve Abul, 2017, s. 1052). Bu faktörler arasında uyum ne kadar fazlaysa, uyumlu lider o kadar başarılıdır.

2.6.4. Güçlü Yönetim Oluşturarak Başarılı Olma İsteği

Şirketler genelde yeni bir yatırıma ya da girişime yönelecekleri zaman riski dağıtmak isterler. Bunun önemli bir nedeni, personel ve yönetim birikimi konusundaki yetersizliklerin zaman riski dağıtmak isterler. Şirketleri sinerjik yönetime yönlendiren zayıf yönetim, ana iş alanının göz ardı edilmesine ve yeterli sayıda iyi yöneticilerin olmamasına kadar çeşitli olumsuzlukları kapsar. O yüzden giriştikleri iş birliklerini aşmayı veya şirket birleşmeleri ile yönetim kurmayı ve böylece, şirketi başarılı kılmayı

isterler. Kötü yönetilen bir firmanın, satın alınmasıyla yönetimin düzenlenmesi ve değer yaratması beklenir (Dilsiz, 2007, s. 19).

2.6.5. Sinerji ve Verimlilik

Sinerji, kamu ve özel sektör verimliliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yeniliği genişletmek, üretkenliği ve kaliteyi artırmak için önemli bir unsur, işbirliğini ortaya çıkaran sinerjidir. İşbirliği yoluyla elde edilen mevcut insan ve sermaye varlıklarının daha verimli kullanılmasının faydaları olmadan, üretkenlik, kalite ve yenilik hedeflerine ulaşmak ve verimlilik mümkün değildir. Verimliliği artırmada gerekli olan birçok eylemden en önemlisi, ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasında üretkenlik ve kalitede daha fazla gelişme ve yenilikçilikte büyük bir genişlemedir. Bu genişlemenin gerçekleşmesi için kamu ve özel sektördeki örgütlerin farklı birimlerinde görev yapan çalışanların ortak bir payda bir araya getirilerek sinerji oluşturulması gerekir (Norris, 1990).

2.6.6. Büyüklük

Büyüme sinerjilerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesi için iki ana yapı gerekir; bunlar, geçici odak stratejik bir kavram ve merkezi olmayan iş birliğinin bir organizasyon tasarımıdır. İlk olarak büyüme sinerjilerinin sürekli gerçekleşmesinin ilişkili olduğunu ifade etmektedir, büyüme sinerjisine seçici bir odak oluşturan stratejik bir kavramla fırsatlardan oluşturmaktadır.

2.6.7. Sinerjik Yönetimin Önemi

Sinerji bir organizasyon içinde büyük önem taşımaktadır. Genellikle iki taraf iş birliği yapar ve karşılıklı olarak yararlı olan bir mükemmellik kültürü yaratır. Bu bir organizasyonun dışında genişletilebilir. Sinerjik yönetimi önemli kılan en başta genel nedenler, hızlı değişim, bilgi toplumu ve küresel rekabettir. Bu üç değişkenin birbiriyle

ilgili olduğu tüm araştırmacılar tarafından yenilenmektedir. Değişim dönüştürdüğü ve rekabette önemli avantajlar sağlayan enformasyon veya koordinasyonun ima eder, yani bilgi, şirketler için önemli bir üstünlük aracı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi toplumunda hem değişimlere uyum sağlayabilmek, hem rekabet açısından üstün konuma gelebilmek için bilgi teknolojisi konusunda daha etkin şirketler ile iş birliğini kaçınılmaz hale getirilmektedir (Dilsiz, 2007, s. 24). Bir stratejinin geliştirilmesi, bir örgütün farklı bölümlerinin iş birliği ve karşılıklı olarak incelenmesini içerir; bu nedenle, örgütsel öğrenme, yönetim süreçleri ve kurum kültürü sinerjileri anlamak için büyük önem taşımaktadır.

2.6.8. Sinerjik Yönetimin Özellikleri

İş birliği gücünden ekstra verimli etkinlik sağlamayı hedefleyen sinerjik yönetimin sağlanması, diğer bir deyimle pozitif sinerji oluşumu için bir kısım özelliklerin sağlanması ve gerçekleştirilmesi gerekir. Sinerjik yönetim, sadece şirketlerin içsel bir kısım faaliyetlerinin birleştirilmesi olarak görülmemeli, yönetim, birleşme, girişim, füzyon gibi aynı zamanda rekabet stratejisi olan stratejik amaçlı ortakların, birleşmelerin ve ittifakların dış yönlü, dış pazarlara açılmada önemli oldukları göz önünde bulundurulmalıdır (Irby, Brown, Duffy ve Trautman, 2002).

2.7. Sinerji Türleri

İşletmelerde sinerji etkisi yaratmak üzere ürün çeşidinin artırılması, çok maksatlı yeni teknoloji ürünü tezgâh ve ekipmanların kullanılması, farklı çabaların aynı şemsiye altında toplanması, etkin bir liderlik ile işletmenin tüm kaynaklarının hareketlendirmesi ve yeni buluşlara yönelme gibi farklı uygulamalar yapılabilir. Bu uygulamalarda amaç işletmelerin bütün yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortamın oluşturulması, müşteriye çok değişik seçeneklerin sunulması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların mutlu olması, isten en yüksek verimin alınması, sürekli gelişmenin olması, hatanın sıfıra indirilmesi, ekip ruhunun gelişmesidir (Köksal, 2008, s. 14).

2.7.1. İşletme Sinerjisi

İşletmenin, geçmiş ve mevcut deneyimleriyle elde ettiği bilgi birikiminin, yeni faaliyet alanlarında kolayca kullanılabilmesi ve tedarikte büyük çapta alımların getireceği üstünlüklerin sonucu oluşmaktadır (Can, 1999, s. 31). Sinerji, işletmenin sahip olduğu kaynaklarının yetenekleri hangi alanlarda başarılı olacağını veya olmayacağını gösteren ögesidir (Özdevecioğlu ve Balcı, s. 29).

2.7.2. Yatırım Sinerjisi

İşletmenin örgütsel ve kumanda sorunlarında sahip olduğu eski tecrübelerinin faaliyetlerine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Böylece işletme yabancı olmadığı bir yönetim ve organizasyon sorununa yaratılan bir işletmeden daha çabuk uyabilecektir. Eğer yeni girişilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut personel ve yöneticilerden, yeni girişilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut personel ve yöneticilerden, yeni faaliyetin planlanması işletmede de yararlanacağından sinerjinin etkisi daha da büyüyecektir (Eren ve Timur, 2006, s.135). Birçok ürün için ortak kullanılabilen fabrika ve tesislerin, makineler ve teçhizatın, hammadde stoklarının ve bunların tedarik edilmesi veya alınmasından ortaya çıkan bir çeşit sinerjidir (İpçioğlu, 2001, s.5).

2.7.3. Yönetim Sinerjisi

Sinerji yönetim uygulamalarında kazandığı tecrübelerin, yeni faaliyet ve yatırımlara kolayca uyumlaştırılmasıyla ortaya çıkan sinerjidir. Şirket, problemlerini, yabancı olmadığı bir yönetim ve örgüt içinde, yeni bir şirketten daha çabuk çözecektir. En yaygın ve müşterek sinerji alanı, yönetimdir (Dilsiz, 2007, s. 28).

2.7.4. Çalışma Sinerjisi

Çalışma sinerjisi, işletmenin çalışma esnasında yapacağı masraflar ve işletmeyi idame ettirebilmek için gerekli yatırımlarla ilgilidir. Burada özellikle iki faktör oluşturmaktadır. Birincisi, işletmenin “boyutu”, ikincisi, genel masrafların üretim faaliyetlerine dağılımıdır (Eren ve Timur, 2006, s. 136). İşletmenin büyüklüğü (iriliği) yeni faaliyet alanlarında, atıl kapasite kullanımında tesis-makine ve teçhizat ile mevcut personelin ortak kullanımında, tedarikte büyük miktarda satın almalarındaki indirimlere sağlayacağı sinerjiyi ifade etmektedir (Can, 1999, s. 30).

2.7.5. Sinerji ve Pazarlama Sinerjisi

Pazarlama sinerjisi, firmanın pazarlama araştırması, satış gücü, dağıtım ve reklam ve tanıtım kaynakları ve becerileri gibi mevcut pazarlama yeteneklerine uygun bir pazar etkinliği anlamına gelir. İşletmede üretilen yeni ürünün pazarlanmasında mevcut dağıtım tesisleri, dağıtım kanalları, satış yerleri, reklam faaliyetleri, marka işlemleri ya da mevcut satış elemanları ve onların sahip oldukları bilgileri kullanılabiliriyorsa, o zaman işletmenin pazarlama fonksiyonunda sinerjinin varlığından söz edilebilir (Müftüoğlu ve Akgül, 2015, s. 21).

Rakiplerin sayısı ve çevre unsurları şirketleri önceden düşünmeye teşvik eder. Sinerji etkisi, pazarın sürekli gelişmesiyle ortaya çıkan pazardaki rekabet gücünü devam ettirmektir. Bu ilişkilerden, müşteriye göre gerçek pazar konumunu etkileyen önemli müşteri referanslarını oluşturmaktadır.

2.8. Sinerji Yaratmanın Ön Koşulları

Örgüt içerisinde sinerji oluşturmak için örgütte çalışan insanların kendi aralarında iş birliği uygulamaları, doğru iletişim sağlamanın önemli faktörler olduğunu ifade etmektedir. Bir örgüt liderinin örgütte sinerji oluşturabilme amacıyla empati, dinleme ve

karşısındakinin fikirlerine saygı duyabilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Pozitif sinerjinin oluşması için ön şartlar; güven, etkili iletişim, hızlı geri bildirim ve yaratıcılıktır (Akpolat ve Levent, 2018, s. 729). Yaratılacak sinerji için karşılanması gereken bazı gereksinimler vardır. Stratejik uyumluluk, örgütsel uyumluluk, yönetsel eylemler ve değer yaratımı gibi kavramlar sinerjinin ortaya çıkmasını sağlar. Bu dört kavram bir örgütte bulunduğu anda sinerji oluşması ihtimali oldukça yüksektir.

2.9. Sinerjinin Unsurları

Kaynakların ve faaliyetlerin paylaşımı; tedarik, üretim faaliyetleri, satış gücü, pazarlama programları ve dağıtım kaynak ve faaliyetlerin ölçek ekonomilerini sağlama doğrultusunda paylaşımı sinerji etkisi yaratacaktır.

Ar-ge pazarlama dağılımı; farklı işletmeler arasında pazarlama ve Ar-Ge faaliyetleri paylaşarak, işletmeler arasında giderler düşürülebilir (Balcı, 2011, s. 57).

Benzer işletmeler; teknik ve yönetsel anlamda bilgi ve kazanımlar tüm işletmeler arasında paylaşılabilir.

İmaj paylaşımı; şirket içinde farklı işletmeler şirketin birer üyesi olarak güçlü imajdan faydalanabilirler (Pınar, 2005, s. 17).

2.10. Büyüme Vektörü

Vektör, işletmedeki kuvveti harekete geçiren faktörlerdir. Kuvvet, işletmelerdeki rekabettir. Ürün, teknoloji, çalışan ve tüketici işletmeye piyasada rekabet avantajı kazandırmaktadır. Büyüme vektörü, çalışma, tüketici, ürün, teknoloji olarak tanımlanan dört değişkenden oluşmaktadır (Uysal, 2019, s. 108). Büyüme, üretim hacminde ilerleme sağlayarak, maliyetlerde düşüş elde etmek, verimliliği ve kar düzeyini artırmaktır. Aslında büyüme sürecinde en önemli unsur, firmanın hayatta kalabilmesi ve kârını

arttırarak devam edebilmesidir. Öte yandan pazar araştırmaları göstermektedir ki, pazar payındaki artış ile kârlılık arasında ilişki söz konusudur. Pazara sunulan ürün çeşitliliği veya ürün ve hizmet sunumunda kullanılan teknolojilerin sayısındaki artış, bir firmanın rekabet gücünü geliştirecek unsurlar arasında yer almaktadır (Bulut ve Uygur, 2017, s. 121).

2.11. Entropi

Entropi terimi ilk olarak 1876 yılında Clausius tarafından Yunanca “içeriye dönüş” anlamını veren iki kelimedenden üretilmiş ve fiziğin termodinamik alanı için kullanılmıştır. Clausius’a göre, entropi terimi, bir sistemin enerjisinin, ısıyı başka bir cisme iletmeden veya hacmi değiştirmeden mekanik çalışmaya dönüştürülemeyen kısmını ifade eder. Fizik bilimlerinde termodinamik entropi bu sürecin sonucunu bir durumun rastgele olması ve sistemlerin gittikçe düzensiz hale gelme eğilimini ölçer.

Fizikçi Claude Shannon genellikle entropi kavramını iletişime ilk uygulayan olarak kabul edilir. Allen, örgütsel bağlamda entropiyi, bir sistemin artık üretim veya çalışma potansiyeli olmayan rastgele ve kaotik bir duruma geçme eğilimi olarak belirtir. Eğer bilgi herhangi bir organizasyonun can damarı ise, kapalı bir sistemin hızla artan entropi durumunu deneyimlemesi beklenebilir (Waltman, 1984).

2.12. Sinerjinin Faydaları

Sinerjinin faydalarına rağmen, başarısı önemli zorluklarla dolu olabilir. Birleřmeler ve satın almalarda sinerji genellikle holding birleşmesiyle elde edilen finansal sinerjiyi ifade eder. Sinerji etkisi, mevcut dinamik ortamda şirketlerin artırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için önemlidir, ancak etkili bir şekilde yönlendirilerek, ortaya çıkan iş birliğinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için stratejik adımları belirlemek gerekir (Holubčík, 2016). Sinerji iki veya daha fazla yetenek olarak tanımlanabilir ve iş birimleri veya şirketler arasında büyük etkiye sahiptir.

2.13. İşletmelerde Sinerjik Etki Sağlayan Temel Faktörler

2.13.1. Bireysel Sinerji

Biyolojik ve psikolojik- sosyal fonksiyonların iç ve dış çevreyle uyum, ahenk ve denge içerisinde stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlar içerisinde girmesidir. Sinerji için içsel ve dışsal kaynakları, yenilikçi ve yaratıcı süreçlerde işleyerek maksimum çıktıya ulaşır. Biyoloji ve psikoloji-sosyal kapasitesini, diğer benzer ve farklı sistemlerden yararlanarak arttırır, sinerji oluşturma amacıyla diğer sistemlerle bütünleşir (Can, 1999, s. 28).

2.13.2. Şirket İçi Faktörler

Şirketlerde iç faktörleri etkili iletişim, takım yetkinliği ve becerileri ile örgütte risk yönetimi, üretim, finans, tasarım, işgücü ve ekipman riskinin herhangi bir örgütte yansıtılabileceği farklı açılardan aktif liderlikle ilişkilendirilmiştir. Şirketlerde işletmenin uzmanlık gücünün varlığın, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini tanımlanması, yetki devrinin öneminin kavranılması, insan kaynaklarının niteliği ve çalışma isteği, rasyonel planlanmış işbölümü, fiziksel konum ve koşullar, ergonomi, teknolojik alt yapı, etkin iletişim sistemi, birimler arası iş birliği ve koordinasyonun etkinliği ve yönetim yaklaşımı gibi işletme içi faktörlerin varlığı ve işletmeye katma değer sağlayıcı şekilde realize edilmesi, şirket içi sinerji oluşumunda önemli rol oynayacaktır (Dilsiz, 2007, s. 9). İç faktörler grubunun amacı, hedefleri, yapısı, teknolojisi ve işletmenin personelini içermektedir.

2.13.3. Şirket Dışı Faktörler

İşletmeler sürekli değişen bir dünyada faaliyet göstermektedir. Dış faktörler, bir işletmenin dışındaki başarısını etkileyebilecek etkenlerdir. Etkileri olumlu veya olumsuz olabilir.

Bir işletme dış faktörleri kontrol edemez. Yapabileceği tek şey, onlara tepki vermek ve başarılı kalmasına yardımcı olmak için kararlar vermektir. Örneğin, enflasyon ve işsizlik, satışları veya üretimi etkileyen hava koşulları ve benzer bir ürüne sahip olan veya fiyatlarını düşüren rakip bir firmanın etkisi gibi dış faktörlerin her biri bir işi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.

2.13.4. Sinerjik Yönetiminin Fonksiyonları

Sinerjik yönetim işlevlerini kısa bir şekilde açıklamada yarar vardır. Sinerjiyi planlamak, stratejik tasarımın gerekli hale getirdiği çözümsel ve düzenli yöntemle, stratejik fikrin lüzumlu kıldığı sezgisel ve yaratıcı düşüncüyü bir arada bulundurarak, ayrı olarak meydana gelen sonuçlara ek olarak fazlasının elde edilmesini amaçlayan bir planlama etkinliğidir. Sinerjik örgütün bünyesinde çalışan insanlar için elverişli rekabet avantajı meydana getirecek bir sistemin benimsenmesi aynı zamanda çalışan insanların yaptıkları işi severek benimseyerek yaptıkları ve işi başarma duygusuna sahip oldukları bir iç uyumun mevcut olması kastedilmektedir (Özdevecioğlu ve Balcı, 2012, s. 31).

2.13.5. Sinerjik Yönetimin Planlama Fonksiyonu

Sinerjinin tanımından yola çıkarak stratejik planlama ve stratejik düşünce tutumlarının her ikisinin bir arada kullanılmasının sinerji oluşturacağını söylemek mümkündür. Sinerjik planlama tutumu rekabet avantajı oluşturmaya yönelik olarak farklı planlama tutumlarının bir arada kullanıldığı, bunun yanı sıra planlama çalışmalarının yalnızca üst yönetim tarafından değil, ayrıca tüm işletme çalışmalarının katılımının sağlanarak gerçekleştiği ve sinerjik sonuçlar meydana getirebilecek bir planlama tutumudur (Pınar ve Turan, 2010, s. 430).

Sinerjik planlama işletmenin amaç ve hedefleri ile önceliklerinin belirlenmesini, kaynak tahsislerinin bu ölçüklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir. Sinerjik planlama, geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla

ifade edilir ve geleceğe dönük fırsat ve çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgüt dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünü veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir. İşletmelerde sinerjik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilirler (Köksal, 2008, s. 55).

2.13.6. Sinerjik Organizasyon Tasarımı

Sinerjik organizasyon tasarımı var olan kaynakların sinerji oluşturucu bir şekilde birleştirilmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak sinerjik organizasyon tasarımı, kabiliyetleri daha iyi şekilde ortaya çıkaran, işlevler arasındaki iş birliğini güçlendiren yapılara dayanmaktadır (Pınar, 2005, s. 116). Organizasyon yapısı ve bilgi teknolojisi arasında sinerji yaratma süreci, üst yönetimin en önemli rolü olarak kabul edilir. Bu durum organizasyon yapısını ve bilgi teknolojisi stratejilerini sinerjik hale getirmeyi gerektirir.

İş yaşamında organizasyon tasarımı rekabet edebilme bakımından kritik öneme sahip olup, tasarım esnasında pek çok etkenin göz önünde bulundurulmasını gerektirir. İyi tasarım uygun insanların uygun yerde işlerini yerine getirebilmeleri için gereken araç ve bilgilerle donatılmaları ve kaynaklarında da organizasyonel amaçları başarmak amacıyla sinerjik bir şekilde bir araya getirilmesi demektir. Ayrıca organizasyon tasarımı, işletmeler arasındaki önemli konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda inisiyatifli bir tutum ile tasarımın sinerji oluşturucu bir biçimde gerçekleştirilmesi çoğu sorunun henüz oluşmadan engellenmesinde etkili rol oynayabilecektir (Pınar ve Turan, 2010, s. 432).

2.13.7. Sinerjik Planlama

Günümüzde hızlı gelişen iş yaşamında planlama faaliyetlerinin rekabette üstünlük sağlamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar gerektirdiğini ifade edebiliriz. Sinerji tanımından da anlaşılacağı üzere, stratejik planlama ve düşünce yaklaşımlarının ikisinin de birlikte kullanılmasının sinerji odaklı sonuçlar meydana getireceğini ifade etmek mümkündür.

Çeşitli planlama yaklaşımlarının birlikte kullanılarak rekabet üstünlüğünün sağlanmasının amaçlandığı sinerjik planlama yaklaşımı, yalnızca üst yönetim tarafından değil, ayrıca işletmedeki bütün çalışanların katılımıyla gerçekleşen ve sonucunda sinerji oluşması mümkün olan bir planlama yaklaşımıdır (Diker ve Ökten, 2009).

2.13.8. Sinerjik Yönetimin Yürütme Fonksiyonu

Yürütme, organizasyon oluşturduktan sonra yapının faaliyete geçirilmesini ifade etmektedir. Yoğun rekabet ortamında değişen yürütme fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilmesi ihtiyacı takım çalışması ve liderlik konularını ön plana çıkarmıştır. İşletmede takım çalışmalarının gerçekleştirilmesinin en önde gelen amacı sinerji oluşturmaktır. Sinerjik yürütmede bir diğer konu ise liderliğin sinerjik bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Pınar ve Turan, 2010, s. 434).

2.13.9. Sinerjik Yönetimin Denetim Fonksiyonu

Sinerjik denetim fonksiyonu, geniş kapsamlı ve faydalı değerlendirme için bu sürecin tüm değerlendirme birimleri dâhil edilerek yapılması olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle çok yönlü denetim mekanizmaları önerilmektedir (Özdevecioğlu ve Balcı, 2012, s. 31). İşletmelerde denetim mekanizmalarının çözüm sağlamaya ve gelişmeye yönelik olarak geri bildirim alımını sağlamadaki önemi son derecede açıktır. İç ve dış müşteriler ile tedarikçilerden geri bildirim alımının sağlanması, işletmede yer alan birimlerin birbirlerinden geri bildirim almaları ve çok boyutlu ve kapsamlı denetim metotlarının

kullanılması gibi sinerji denetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi, çalışanların özdenetimlerini sağlamaları sonucunu oluşturabilir ve daha objektif değerlendirme kriterleri söz konusu olabilir (Pınar ve Turan, 2010, s. 435).

2.14. Sinerji Oluşturan Liderlik Yetenekleri

2.14.1. Empatik Dinleme

Empati, kendini başka birinin yerine koyma yeteneği, bir kişinin diğer insanların duygularını okumak ve ortaya koyacağı davranışlarda duygularına duygusal olarak cevap verebilme yeteneğidir. Empatik bir dinlemede iletişim katılımcıları, konuşmacının söylediklerini dinleyip ne yapması gerektiğini anlamaya, onların söylediklerine nasıl cevap vermesi gerektiğini düşünürler (Töremen, 2001, s. 4). Bireyler başkalarıyla empati kurduklarında, örgütün sinerjisini ve çözüm geliştirme şansını artırmak için koşullar yaratmaktadırlar (Akpolat ve Levent 2018, s. 732).

2.14.2. Fikirlerle Saygı ve Farklılıklara Değer Verme

İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenebilecek yaklaşımlar ilgili oldukları modeller çerçevesinde aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Literatürde, farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen modellerin ortak özelliği; örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Bu modellerde örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabullenecekleri ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağını açıklamaya çalışılmaktadır. Bu modellerdeki amaç, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak en iyi yaklaşımlara doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 72).

2.14.3. İç Güven ve Risk Alma

Sinerji yaratıcılığı içerir. Yaratıcılıkta kayda değer risk bulunduğundan dolayı pek çok insan sinerjiyi riskli bulur. Risk alabilmek için kişinin iç dünyasının sağlam temeller üzerine kurulmuş olması gerekir. İç güven olmaksızın kişi riskli girişimlerde bulunmaya cesaret edemez, farklılıklara kendini açamaz, çekimser davranır. İnsanlar belirsiz durumlara karşı bir hoşgörüyü sahip değillerse, güven duygusunu, prensiplere ve iç değerlere karşı dürüstçe bağlılıklarından, ileri derecede yaratıcı çabalara katılmak hoşlarına gitmeyecektir. Macera ruhu, keşif ruhu, yaratıcılık ruhuyla başlamak için güvenlik ister (Töremen, 2001, s. 5).

2.14.4. Sinerjiyi Engelleyen Liderlik Davranışları

Saldırganlık: Diğer bireylere agresif tutum içerisinde bulunmak; Tüm bireyleri hor görmek ve eleştiride bulunmaktır.

Engelleyiciler: Israrla itirazda bulunmak; diğer bireylerin fikirlerini yok saymak; konu ile alakasız bireysel kazanımlarını ifade etmektir.

Çekimserlik: Tartışmalarda yer almamak, kişilerle tek tek konuşmak, hayali düşünceler kurup kişisel notlar tutmaktır.

İhtiras: Sahip olduğu konunun farkında olarak devamlı övünerek konuşmaktır.

Uçarılık: Konuya odaklanmamak ve konuyu sürekli değiştirmeyi çabalamaktır.

Despotluk: Hep söz almak isteği; baskı yaparak konuşup grubun yönetimini ele geçirmeye çalışmaktır.

Bencilik: Kendi görüş ve arzuları için herkesin zamanından çalmaktır.

Şeytanlık: Sırf tartışma olsun diye zayıf tarafı tutarak, grup dinamizmine engel olmaya çalışmaktır (Töremen, 2019, s. 6).

2.14.5. Sinerjik Örgüt Kültürü

Kültürel sinerji fikri aşağıdaki unsurların anlaşılmasını gerektirir ve örgüt kültürünün oluşmasında bir temeldir: kültür, sinerji, sistemler ve yaratıcı problem çözme. Kültür, grubun düşünmesini, hissini, ortak anlayışlarını ve silahlar, giysiler, aletler ve barınak gibi fiziksel tezahürleri temsil eden öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanabilir. Herhangi bir örgütün yapı taşı olan bireylerin kendi aralarındaki ilişkiler, örgütün içerisinde sinerji kültürü oluşturan faktördür (Presten ve Armstrong, 1991).

Sinerjik kültür yaklaşımı, bir örgütü oluşturan kültürler arasındaki farklılıkları ve deneyimleri algılayabilen, ancak bu farklılığı, örgütsel işleyişte itici bir güç olarak kullanabilen kültürdür. Kültürel sinerji, örgütü adaletten ve eylemsizlik durumundan çıkaracak yeteneğe sahip kültür anlamına gelmektedir (Turan, 2007, s. 154).

2.15. Örgütsel Sinerji

Örgütsel sinerji, herhangi bir örgütte birlikte hareket ederek örgütün performansını arttırmaktır. Örgütsel sinerji bunu oluştururken örgütte çalışanların bir görevi kendilerine özgü şekilde yapabilmelerini sağlamaktadır. Örgüt çalışmalarına ihtiyaç duyulduğunda, esnek davranılmalı ve sinerji sağlanmalıdır.

Örgütsel sinerji, bireylerin veya bireyleri içinde yer aldığı takımların kendilerini performansa odaklayarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir bütün içerisinde uyumlu ve ahenkli hareketlerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda sosyal-teknik uyum ve bütünleşme ile sistemin sürekli gelişimini sağlamak örgütün (işletmenin) temel amacını teşkil etmektedir (Can, 1999, s. 122). Örgütte sinerji meydana getirmek için yapılması gereken temel şey, tüm çalışanların üzerine düşen işlerin yolunda gitmesine

yardımcı olacak ortak değerler oluşturulmasıdır. Birçok örgüt, neleri başarmak istedikleri veya planlarını nasıl gerçekleştirebileceklerini açıklığa kavuşturmak için gereken gayreti göstermezler. Bir örgüt için ortak amaçları yaratmak ve odaklanmayı sürdürmeyi gönüllü olmak örgütü maksimum düzeyde başarı sağlamanın anahtarıdır. Bir örgütün çalışmalarının sinerjik olarak çalışabilmeleri için aynı fikirde olmalarına gerek yoktur. Aksine farklı fikirlere sahip olmak ve çeşitli bilgi, görüş ve sinerjik ilişkiler geliştirmenin temel taşlarından birisidir (Akpolat ve Levent, 2018, s. 730). Maliyet yapıları iyileştirilen işletmelerin rekabetçi üstünlükleri artırmakta, dolayısıyla, örgütsel sinerjisi katsayısında önemli gelişmeler sağlanmaktadır (Öğüt vd., 2005, s. 310). Ancak yeni ürünün performansını geliştirebilmek için örgütsel sinerjiye dayanılır.

2.16. Örgütsel Sinerji Boyutları

2.16.1. Etkileşim ve Takdir Etme

Sürecin ilk adımı, sinerjik bir örgüt için örgütte etkileşim olmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Etkileşimi teşvik etmek için tüm örgüt üyeleri kendilerini ifade etmelidir. Arzu edilen şey, örgüt üyelerinin dengeli etkileşimidir. Etkileşimin üç unsuru; etkili iletişim, aktif dinleme ve güven yaratmaktır (Akpolat ve Levent, 2018, s. 730).

2.16.2. Bütünleşme

Bütünleşme, örgütte tüm girdileri göz önüne alarak, yöneticilerin birliği ilkesi ile aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir araya getirilme sürecidir. İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine göre belirli görevler ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek yaratıcı ve seçici olmak suretiyle bütünleşme sürecinin etkinliğinin arttırıldığını ortaya koymaktadır (Uçar ve Duygulu, 2016, s. 30).

2.16.3. Strateji

Stratejik düşünce, işletmelerin çıkarlarının en iyisi için yaratıcılığa değer katmaktadır. Örgütler, resmin tamamını görmeye, geleceğe bakmaya ve olağanüstü davranmaya özendirildiklerinden dolayı örgütün tamamı stratejik düşünme uygulamalarına katılırlar. Resmin tamamı görüldüğünde, problemlere çok yönlü bakılabilmekte ve örgütün tamamı katılım sağladığından dolayı her farklı görüşün desteğiyle problemler rahatça çözümlenebilmektedir (Akpolat ve Levent, 2018, s. 734). İşletmelerin yatay ve dikey ağ ilişkileri ile stratejik ittifaklar oluşturmalarının temel amacı, sahip oldukları farklı özelliklerdeki kaynaklarını bütünleyerek sinerji oluşturmalarıdır (Pınar ve Turan, 2010, s. 433).

2.16.4. Güncelleşme ve Güçlenme

Bir örgütte sinerji yaratmada örgüt çalışanlarının güçlü yönleriyle örgüte katkıda bulunması önemlidir. Çalışanların alınan kararlara katılmaları, örgütün yönetimiyle düşüncelerini rahatça paylaşabilmeleri, çalışanların gelişimini destekleyecek yenilikçi bir çevrenin oluşturulması çalışanların güçlenmesinin temellerini oluşturacaktır.

Uygulama sürecinde güncelleşme ve güçlenme, bazı örgüt üyelerinin daha hızlı ilerleme potansiyeli olacaktır. Düzensiz hareketler, insanların birbirleriyle adım atmama riskini artıracak ve toplam çabanın sinerjisi azalacaktır. Sonuç olarak çalışanların ortak hedeflerine ve karşılıklı dayanışmasına saygılı olarak takım odaklı kalmak önemlidir (Akpolat ve Levent, 2018, s. 734).

2.16.5. Empatik İletişim

Grup yapılarından örgüt yapılarına geçtiğimizde de benzer durumlarla karşılaşırız. Samimi, güler yüzlü ve yüksek kalitede bir iletişimin olduğu örgütlerde iş birliği ve moral yüksektir. Bu sayede ortak bir sinerjiyle örgütsel başarı beraberinde gelir.

İnsanların birlikte yürüttükleri faaliyetler sonucunda aralarında ilişkilerin kaçınılmaz olduğu hemen her yerde yöneten-yönetilen ilişkisine, diğer bir deyişle yönetim kavramına rastlamak mümkündür. Mal ve hizmet üretmeyi amaç edinen kuruluşlar iş birliği ve güç birliği ile ortak faaliyetler yürüterek örgütsel bir yapı oluştururlar ve oluşturdukları bu örgütlerin başarısı için çalışırlar. Bireylerin tek başlarına başaramadığı işleri örgütler eliyle birlikte gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu birliktelikler örgütsel sinerji oluşturma biçiminde gerçekleşir. Dostluk, empatik iletişim, iş ve güç birliği, yeterlilikler ve uygun pozisyon, örgütlerde sinerji oluşturma ve geliştirmenin beş temel yoludur (Metin, 2011, s. 187).

2.16.6. Aktif Dinleme

İş ortamlarında aktif dinleme, görünür dikkat, sözsüz davranış, sözel davranış, algılanan tutum, hafıza ve davranışsal tepkiler gibi birbiriyle ilişkili bir dizi aktiviteyi ifade eder. Satışlarda aktif dinleme, müşteriyle "konuşmaya" yardımcı olan başarılı bir satış yöneticisinin becerilerinden biridir, bu aktif satış dinleme becerisi, müşteri ile etkileşimin tüm aşamalarında kullanılır ve özellikle müşteriye sorular sorduğumuzda ve itirazlarla çalışma aşamasında araştırma aşamasında etkilidir.

2.16.7. Güven

Güven örgütün amaçlarına ulaşmada bireylerin yerine getireceği işlerde örgüte olan inanç ve bağlanma ile doğrudan ilgilidir. Güven, değişen bir ortamda genişleyen belirsiz çalışma bölgelerini örgütün işleyişini dengeleyen özel bir faktördür, çünkü karşılıklı olarak normların ve görevlerin yerine getirilmesi üzerindeki kontrolünü uygular. Bu bağlamda örgütlerde güven büyük bir önem taşımaktadır.

Yönetime olan güvene duyulan ilgi, şirketin stratejisini destekleyen kurumsal kültür çalışması, sosyal sermaye ve istihbarat, kendi kendine öğrenen örgütlerin oluşturulması, son derece etkili ekipler gibi yeni araştırma alanlarının ortaya çıkması ve örgütün

potansiyelini yönetmeye dayalı rekabet edebilirliğin geliştirilmesi nedeniyle artmıştır (Safina, 2005).

2.17. Örgütsel Sinerjiyle İlişkili Kavramlar

Sinerjik örgütlerin ortaya çıkması için gerekli koşullar, çeşitli entegrasyon, iş birliği ve evrim biçimlerinin uygulandığı örgütsel etkileşim süreçleridir.

2.17.1. Sinerjik Organizasyon

Bir organizasyonda sadece görev ve yetki paylaşımının değil, aynı zamanda kazanç paylaşımının da yapılması önem taşır (Aktan, 2012, s. 265).

Sinerjik organizasyonların ortaya çıkması için gerekli koşullar, çeşitli entegrasyon, iş birliği ve evrim biçimlerinin uygulandığı örgütsel etkileşim süreçleridir. Organizasyon sinerjisi, insanlar ve sürecin, rekabet gücünü korurken, kuruluşun müşterilerine ürün ve hizmet sunma yeteneğini sürekli olarak geliştirmek için sorunsuz bir şekilde birleştiğinde ortaya çıkmaktadır.

2.17.2. Sinerji Etkisi

Sinerji etkisi, bir örgütün kişilerarası faktörlerin, örgütün amaçlarına yönelik doğrudan bir ilkedir. Bu etki bugün bir etkileşim faktörü olarak hareket eden sinerji etkisi olarak tanımlanmaktadır ve bir örgütün işbirliğinin etkisi olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle her bir faktörün etkisinin bireysel olarak toplamından daha güçlü olduğuna dikkat etmek önemlidir.

Ekip çalışanları arasında etkin bilgi alışveriş ve güncel bilgi, işin devam eden takımın güçlendirilmesidir. Dolayısıyla, sinerji insanların grup çalışmalarında yaratıcı güçlerini artırmak için ihtiyaç duyan kişilerdir. Sinerji, insanların enerjilerinin birleştirmesidir.

Birleşen her şeyde olduğu gibi sinerji meydana geldiğinde de onu meydana getiren enerjilerden çok daha büyük enerji olur (Töremen, 2001, s. 2). Sinerjik etki ekonomide bir işletmenin yaratıcı sermayesinin tüketiminin olumlu ve olumsuz etkilerinin mekanizması ve ana nedenleri incelenmiştir. Belirtilen olumlu sinerji etkisinin kullanımına dayanarak, etkin bir kurumsal inovasyon sistemi oluşturmak için gerekli olan yüksek nitelikli uzmanlar için rekabetçi koşullar, özel ekonomik bölgeler, teknoloji ve teknoparklar yaratılmıştır (Momot ve Andrey, 2013, s. 92). Dolayısıyla sinerjik etki, basit üretim sistemlerinin oluşumundan daha karmaşık olanlara geçişin sonucudur. Çünkü sinerji içten etkileşimden doğar ve içtenlik ve etkileşimin ürettikleri olanağa dayanır (Töremen, 2001, s. 2). Sonuçlar örgütün yapısı ve işletmeler arasında sinerji elde etmede üst yönetim desteğinin etkisinin varlığını gösterir. Sinerji kavramı şirketlerin en yüksek olumlu performans sonuçlarına ulaşmasını sağlar.

2.18. Örgütsel Sinerji Araştırmalarında Kullanılan Teoriler

Yapılandırmacı teoriler, eğitim ve sosyal araştırmalara rehberlik etmektedir. Yapılandırmacılık, hem epistemolojik (bilgi felsefesiyle ilgili) bir görüş, hem de bir öğretim yöntemi olarak görülmektedir. Yapısalcılığın temel kavramı, bireylerin öznel deneyimlerinin dünyasında, yani kendi anlamlarını inşa ettikleri bir dünyada yaşadıklarıdır. Yapılandırmacılık genellikle pozitivizmin aksine sunulur; realitenin kendi algılarımızdan bağımsız olduğu ve nesnel doğal yasalara uygun olduğu inancıdır. Yapılandırmacı araştırmacılar, aynı olguyla ilgili olsa bile, öznelin kendi anlamlarını oluşturdukları farklı yolları araştırırlar.

Sosyal yapılandırmacı teoriler, birlikte yeni anlamlar oluşturan insanlar arasındaki etkileşim ve müzakere değerine işaret eder. Sosyal yapılandırmacılar, işbirlikçi etkileşimlerin bilişsel gelişimi nasıl kolaylaştırdığına bakarlar.

Sosyal öğrenme teorileri, insanların başkalarını gözlemleyerek, başkalarını taklit ederek ve başkaları için davranışları modelleyerek insanların sosyal bağlamda öğrenme

biçimlerine odaklanır. Bu teoriye göre, çevresel faktörler öğrenmeyi güçlendirebilir veya engelleyebilir.

Temellendirilmiş teori, başlangıçta sosyoloji alanında nitel veri analizi için geliştirilmiş olsa da daha genel olarak hem nitel, hem de karma yöntem çalışmaları için bir araştırma tasarımı stratejisi olarak kullanılmaktadır. Araştırmacılar temellendirilmiş teori kullandıklarında, tanımlamanın ötesine geçmeyi ve yeni teori üretmeyi ya da keşfetmeyi amaçlıyorlar. Bu yapılandırmacı dünya görüşünde, bilgi önyargılı teoriden alınmaz; daha ziyade verilerdeki kalıplara dayanarak oluşturulur. Temellendirilmiş teoride araştırmacılar gözlemleri araştırma ortamında test edilen kavramsal kategoriler halinde özetler. Kavramsal kategoriler geliştirilip ilişkilendirildikçe yeni teori gelişir.

Söylem teorileri, doğrudan veya dolaylı olarak tüm sektörlerde iletişim süreci ile ilgili konulara odaklanan bölümlere rehberlik eder. Söylem teorileri sosyal söylemlere, bilgiye, kimliğe ve güce odaklanır ve yalnızca söylem biçimini değil, bilgi olarak sayılanları etkiler. Bu teorilerde söylem ile ilgili iki yaklaşımdan bahsedilmektedir; biri, dilin yapısı, diğeri, söylemin sosyal yönleriyle ilgilenir. Kelimeler ve semboller katılımcıların bir tartışmaya katkılarını yapılandırır; söylem, tartışma ve tartışmalardaki örüntüleri ve bunların toplumsal çıkarımlarını ifade eder. Dilin dikkatli analizi, sosyal normların oluşturulması ve sürdürülmesine ve işbirliği sürecinin merkezinde yer alan kişisel ve grup kimliklerinin, uygulamalarının oluşturulmasına ışık tutabilir.

Ağ teorileri genel olarak birbiriyle ilişkili karmaşık aktörler ve birçok alandan ilişkilerle ilgilidir. Burada terim sosyal teoriler, aktör ağı teorileri ve politika ağı teorileri ile sınırlıdır. Aktör ağı teorileri, insanlar ve insan olmayanlar arasındaki bu ilişkilerin teknik ve teknik olmayan yönlerini birleştirir ve genellikle bu bağlantıların neden oluştuğundan ziyade nasıl oluştuğunu açıklar. Politika ağı teorileri, aktör ağlarını, aktörlerin ilgi alanlarını ve kaynaklarını birleştirecek şekilde genişletilir.

Sosyal sermaye teorisi, özellikle bu tür ağların etkisini önemli ölçüde etkileyen sosyal güven ağlarına, özellikle güven inşasına ilişkin yönere odaklanmaktadır. Bölümlerin yarısından fazlası güvenin temel bir tema olarak kurulması ve sürdürülmesini ifade etmektedir.

İki bölüm, araştırmacıların çoğu araştırmanın konusu olmasına rağmen, her iki durumda da insanlar ve makineler arasındaki etkileşimi içerdiğini aktör ağ teorileri kullandığını açıkça belirtmektedir. Ticaret ve bilgi sunumuna yönelik teknik araçların yanı sıra sosyal sektörde eğitim ve acil müdahale teknolojisinde sistem desteği ve çok uluslu gereklilikler üzerine iş sektörü bölümleri bu teorilerin etkisini yansıtan örneklerdir (Salmons ve Wilson, 2008).

2.19. Örgütsel Sinerji İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Can (1999) sosyal sinerjinin oluşturulmasında teknik ve finansal yapılardaki insan ve insan gruplarından oluşan işbirliğinin önemini ortaya koymuştur.

Töremen (2001) “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji” adlı çalışmasında, öğretmenler arasında sinerji yaratmak için öncelikle sinerjiyi engelleyen durumlardan kaçınmak gerektiğine dikkat çekmiştir. Sinerjiyi ortaya çıkaran temel dinamikleri olan anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek ve liderliği ortaya çıkararak öğretmenler arasında sinerjinin yaratılmasını tespit etmiştir.

Pınar (2005) yapmış olduğu çalışmada rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesini araştırmıştır. İşletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarını, en iyi durumunu, en kötü durumunu ve mevcut durumun her düzeyden yöneticilerin katılımıyla kendi aralarında sürekli diyaloglar kurarak belirlemenin sinerji oluşturmada önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Öğüt ve arkadaşları (2005) “Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojilerin Kullanımının Örgütsel, Sektörle ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri”ni araştırdıkları çalışmada işletmelerdeki bilişim teknolojileri kullanımında örgütsel sinerji işletmelerde rekabetçilik kritik faktörler olarak ele alınıyorsa, sektörlerde stratejik sinerji önemli olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak makroekonomik düzeyde bilişim teknolojilerinde ulusal ve küresel pazarda da önemli katkı sağlayarak yönetimin tüm işlevlerini ele alarak örgütsel sinerji yaratarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.

Dilsiz (2007) Kütahya’da KOBİ’ler üzerine yaptığı bir araştırmada “İşletmelerde sinerji etkisi sağlayan faktörler nelerdir?”, “KOBİ’lerin birleşmesi sinerji etkisi sağlar mı? Sağlarsa ne gibi sinerjik etkiler söz konusu olabilir?” soruları araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bir tür sinerjik etki sağlama potansiyeli olan şirket birleşmeleri Kütahya’daki KOBİ’lerin sadece dış pazarlara açılmasında değil, içsel bir kısım sorunlarını çözerek sinerji etkisi sağlama açısından da önemli bir stratejidir. Kütahya’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin şirket birleşmeleri eğilimlerine yönelik anket sonuçlarından işletmelerin hammadde ve pazarlamaya yönelik birleşme sağlamaları durumunda önemli sinerjik etki sağlayacaklarını düşündüklerini ortaya koymuştur. Araştırmada yer alan işletmelerin boyutları geneli küçük ölçekli işletme olduğundan dolayı, dış pazarlara açılma maksadıyla şirket birleşmesi yapma düşüncesine katılım kararsızlık üzerinde yoğunlaşmıştır.

Köksal (2008) çalışmasında Kocaeli bölgesinde bulunan inşaat sektöründe faaliyet gösteren A işletmesindeki sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelemesini yapmıştır. Araştırmanın sonucunda işletmelerde sinerjik yönetim fonksiyonlarının stratejik birleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Değişen dünyada küreselleşme bir gerçektir. Artık herkesin hayatı küreselleşme ve elektronik işbirliğinden etkileniyor. Elektronik işbirliği bilgi odaklı bir çağda amaçsız sınırlı bir değere sahiptir. Eğitim, iş ve kamu sektöründe hizmet veren örgütler farklı coğrafik bölgelerde birden fazla şubeye sahip olabilir. Bu örgütlerde sinerji oluşturmak

için elektronik iş birliği oldukça önemlidir. Dünya üzerinde birçok araştırmacı tarafından farklı alanlarda elektronik iş birliği alanında yapılan çalışmalar Salmons ve Wilson (2008) tarafından incelenmiştir. Bu kitabın özel ilgisi, “etkileşimli sürecin” bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) kullanılarak yürütüldüğü elektronik işbirliğidir. Yapılan araştırmalar incelenirken yapılandırmacı teoriler, sosyal yapılandırmacı teoriler, temellendirilmiş teori, söylem teorileri, ağ teorileri ve sosyal sermaye teorisi kitabın yazarlarına yol göstermiştir.

Kitapta yer alan tüm bölümlerin yazarları, elektronik iş birliğinin değişen dünyada aynı örgütte farklı kültürlerde ve farklı bölgelerde çalışan kişilerin sinerji oluşturmaya katkı sağladığı görüşünde birleşmiş ve bu alana katkı sağlayacak yeni modeller geliştirmişlerdir. Ayrıca sonuç olarak bu alandaki aşağıda yer alan üç eksikliğe dikkat çekmişlerdir:

- Başarılı çevrimiçi işbirliği için gerekli kurumsal uygulamalara ve süreçlere odaklanan yeni modeller;
- Disiplinlerarası bulgu alışverişi için fırsatlar ve mekanizmalar;
- Elektronik iletişimin araştırma yöntemleri ve sonuçları üzerindeki potansiyel etkilerinin incelenmesidir.

Aktan (2012) “Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi” adlı çalışmasında organizasyonlarda sinerji yaratabilmek için lider, çalışanlara güven duyma, iletişim, risk ve ödülün sinerjik yönetimi ortaya çıkardığını saptamıştır. Sonuç olarak organizasyonda sinerjik yönetimin oluşturulması için öncelikle stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini açıklamıştır.

Yılmaz ve Abul (2014) “Sinerjik Lider Örgütsel Adaleti Yener mi?” adlı araştırmalarında çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütsel adalete etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Analiz sonucunda sinerjik liderlik algısının örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Akpolat ve Levent (2018) eğitim bilimleri alanında yaptıkları literatür taraması sonucunda sinerji konusuyla alakalı yeterince çalışma yapılmadığını bulmuşlardır. Eğitim bilimleri alanında sinerji konusundaki literatür boşluğunu dolduracağına ve anlamlı katkı sağlayacağına inandıkları, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği geliştirme amacı taşıyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Akpolat ve Levent'in (2018) bu çalışması nicel araştırma yaklaşımından faydalanarak gerçekleştirilen bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Ölçek taslağının hazırlanması, uzman görüşüne başvurma, ölçeği uygulama ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, ölçeği geliştirmek için izlenen aşamalarıdır. Araştırmadan elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen bu ölçeğin öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumunda aldıkları örgütsel sinerji düzeyini tespit etmek için kullanılabilir ve geçerliliği olan bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

3. İŞ DEĞERLERİ

İş değerleri, insan doğumundan itibaren içinde bulunduğu ve yetiştiği toplumda geçirmiş olduğu sosyalleşme süreci sonucunda edinmiş olduğu değerlerdir. İş değeri kavramı, değer kavramının gelişimine paralel gelişim göstermişse de, değer araştırmalarından farklı bir perspektif ve yöntemler içermektedir. Bundan dolayı değerler hakkındaki araştırmalar iş değerleri için bir temel meydana getirirse de, iş değerlerini açıklamakta eksik kalmaktadır (Bayar, 2019).

3.1. İş Değerleri Kavramı

İş değerleri, hayata ilişkin değerlerden farklı olarak sadece iş ile ilgilidir ve insan yaşamı üzerinde işin ne kadar etkili olduğunu belirler. İş değerleri bireyin işine karşı düşüncelerdir. Bireysel iş değerleri kişilerin işe olan istek ve amaçlarını ve hatta çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir (Şenturan, Köse, Dertli, Başak ve Şentürk, 2016, s.176). Donald (1980, s.130), iş değerlerini elde etmek istediğini bir amaç, psikolojik bir durum,

bir ilişki ya da maddi koşul olarak tanımlamıştır. Planlı bir faaliyet olarak iş insana özgüdür ve birçok yetişkinin yaşamında önemli bir yere sahiptir. İşe atfedilen anlam kişiden kişiye göre değişir. Bu anlam bireysel, örgütsel ve sosyal seviyelerde önemli olmaktadır. Çalışanların verimliliğini etkileyen işle ilgili birçok faktör olduğu belirtilmektedir. Burada işyeri değerleri, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyen en önemli faktördür (Kubat ve Kuruüzüm, 2010).

İş değeri çalışma ortamında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Bu değerler bireylerin seçimlerini ve davranışlarını, iş tatminlerini, performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını; örgütün başarısını ve gelirini, örgütte alınan kararları etkiler. Başarı, dürüstlük, kendine saygı, başkalarına saygı gibi konuları içermektedir (Kaleli, 2019, s. 66). Birçok çalışma iş değerlerinin çeşitli tutum ve davranışları üzerinde önemli etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. İş değerleri güdüleme, iş doyumu, örgütsel bağlılık, meslek seçimi, etik düşünme ve kültürlerarası yönetimle ilişkilidir (Türkay ve Akgöz, 2016, s. 153). Ayrıca bir çalışmanın değerleri ile bu değerlerinin işyerinde pekiştirilmesi arasındaki bir işlemle, görev süresi, işte kalma niyetleri 8 yıla kadar olan memnuniyetlerini öngörmektedir (Hansen ve Leuty, 2012). Bugün insanlar zamanlarının çoğunu iş ortamında geçiriyorlar. Bir bireyin iş ortamında geçirdiği zaman, sosyal ortamda geçirdiği zamandan daha fazladır ve işte harcanan bu zaman önemli olmaktadır. Bu nedenle işte kaliteli zaman geçirmek kavramı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Mesleki faaliyetlerini yaparak zamanlarının çoğunu geçiren bireylerin kendilerini mutlu ve huzurlu hissetmeleri genel olarak yaşamlarına yansiyacaktır. Sadece işte üretken ve tatmin edici olmak, çalıştığı kurumun ihtiyaçlarına cevap vermek yerine iyi vakit geçirmek gibi ihtiyaçlar karşılandığında, iş memnuniyeti hakkında konuşmak mümkündür (Gülatar ve Esen, 2015, s. 36).

3.2. İş Değerlerinin Sınıflandırmaları

İş değerleri ile ilgili değişik sınıflandırmalar dikkat çekmektedir. Bazı kaynaklarda iş değerleri, içsel, dışsal, sosyal ve prestij olmak üzere dört boyutta incelenmektedir

(Türkay ve Akgöz, 2016, s. 153). Pek çok araştırmacı, iş değerlerinin dışsal ve içsel olarak sınıflandırabileceğini belirtmiştir. Diğer bir tanıma göre, içsel iş değerleri, işin içeriğine bağlı olan sonuçlardır; dışsal iş değerleri ise işin içeriğinden bağımsızdır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010, s. 489).

3.2.1. Duygusal İş Değerleri

Her iş çıktısının maddiyat ile bir ilişkisi yoktur. Bazı iş çıktıları iş arkadaşları ve yöneticiler gibi kişilerle sosyal ilişkileri kapsar (Kaya, 2010, s. 14). Sosyal ilişkilerle ilişkili maddelere duygusal çıktılar denir. Uyumlu ve samimi iş arkadaşları, işte saygı ve itibar görme, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme imkânı, amirlerin duygusal iş değerlerini kapsamaktadır (Çoban, 2011, s. 18).

3.2.2. İçsel İş Değerleri

İşin içsel bir anlamı yoktur, aksine, bireyler bu tür anlamları iş faaliyetlerine ima eder. Bu anlamların çeşitliliğini anlamamanın bir yolu, bir endüstriyel toplumdaki işten elde edilebilen doyum aralığını belirtmek ve belirli bireylerin bu boyutların her birine ne derece değer verdiğini değerlendirmektir.

Görevin kendisinin ilginç olup olmadığı ile ilgili özellikleri ifade eden içsel iş değerleri, işçinin yeteneklerini geliştirmesine ve kullanmasına izin verir, işçinin kendi kendini yönetmesine ve işçinin işin sonuçlarını görüp göremeyeceğine izin verir (Kalleberg, 1977).

3.2.3. Dışsal İş Değerleri

Dışsal iş değerleri ise işin içeriğinden bağımsız, işin çıktıları ya da sonuçları ile ilgili değerlerdir. Çalışmanın maddi ya da araçsal beklentilerine yöneliktir. Dışsal iş değerleri yüksek olan çalışanlar için, yaptıkları işin kendilerine getireceği maddi imkânlar ve

toplumsal değerler ön plandadır (Bayar, 2019, s. 42). Yaşam tarzı, saygınlık, güvence, ekonomik getiriler, çevre, çalışma arkadaşları yöneticilerle ilişkiler ve görevlerin çeşitliliği ile ilgilidir (Türkay ve Akgöz, 2016, s. 153). Yaratıcılık ve zihinsel teşvik içsel iş değerlerine, saygınlık ve ekonomik faydalar ise dışsal iş değerlerine örnek gösterilebilir (Kubat ve Kuruüzüm, 2010, s. 489).

3.2.4. Bireysel İş Değerleri

Bireysel iş değerleri kişilerin işe olan istek ve amaçlarını, iş performanslarını ve hatta çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir (Şenturan vd., 2016, s.176). Bireysel düzeyde değerler davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır. İş değerleri işgörenin, çalışmadan ne beklediği ve nasıl davranmak zorunda olduğu hakkındaki bireysel görüşünü yansıtır (Baysal ve İnceoğlu, 2016, s. 134). İşletmenin başarısı ve bireylerden en yüksek düzeyde istifade edebilmesi için bireysel değerlerle örgütsel değerlerin uyuşması gerekir (Türkay ve Akgöz, 2016, s. 152). Yeni çalışma değerlerini benimseyen farklı sektördeki işletmelerin oluşturduğu değerler ,mükemmeliyetçilik, bilime dayalı yenilikler, dürüstlük, insanlığa fayda, bireysel üretkenlik, özel anları paylaşma, seçme özgürlüğü hakkı, iyi bir rekabet ortamı, bireysel yaratıcılık olarak belirtilebilir (Baysal ve İnceoğlu, 2016, s. 133).

3.3. İş Değerlerinin Boyutları

Dov Elizur iş değerlerini, maddi ya da sosyal iş değerleri, bilişsel iş değerleri ve maddi olanaklarla ilgili olan araçsal iş değerleri olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bilişsel iş değerlerini başarı, terfi, statü, topluma yararlı olma, işte bağımsız olma, övünç duyma, kişisel gelişim imkânı gibi değerleri ifade etmekte iken; araçsal iş değerlerini; çalışma saatleri, iş imkânları, iş güvenliği, ücret gibi değerleri ifade etmektedir (Bayar, 2019, s. 40)

3.3.1. Bilişsel İş Değerleri

Dov Elizur'a göre, bilişsel iş değerleri, maddi ya da sosyal olmaktan öte psikolojik çıktıları tanımlamaktadır. Bunlar, başarı, terfi, işte geri bildirim, statü, topluma yararlı olma, işte bağımsızlık, övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olma, örgütte ve işte etkili olma, işin ilgi çekici ve anlamlı olması, kişisel gelişim imkânının bulunması, işte bilgi ve becerilerin kullanılması ile ilgili değerlerdir (Öztürk, 2019, s. 181).

3.3.2. Sosyal İş Değerleri

Sosyal iş değerlerinin işletmelerde büyük bir gücü vardır. Günlük rutinler gibi bir sayı etkinliği, düşünceleri ve davranışları belirli bir çaba göstermeden etkileyerek iş değerleri sistemini şekillendirir. Aile hayatı ve sosyal yaşam, işletme değerlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi için kazanımlar sağlamaktadır. Bir kültürde ve toplumda yaşanan olaylar ve eğilimler değerleri etkiler. Bu nedenle bireylerin zaman içindeki topluluklarda sosyal eğilimlerden etkilenmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Şenay, 2015, s. 8).

3.3.3. Araçsal İş Değerleri

Maddi olanaklarla ilgilidir ve çalışma saatleri, iş imkânları, iş güvenliği ve sürekliliği, rahat ve temiz çalışma şartları ve ücret olarak sıralanmıştır (Özcan, 2008, s. 28). Bireysel değerler stratejik ve yönetsel kararlar ile iş memnuniyeti ve iş bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca kariyer seçimlerinde ve iş yerindeki etik davranışın algılanmasında da rol oynamaktadır (Kanbur, 2010, s. 140).

3.4. İş Değerlerinin Çalışma Hayatına Yansımaları

Çalışma hayatı, insan hayatında en önemli unsurlardan biridir. Çalışma yaşam kalitesi kavramı, işletmelerde düşük işgücü verimliliği sorunlarına bilimsel bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik bir dizi önlemin amacı,

çalışanların, işgücü potansiyelini geliştirmek ve örgüt için işgücü verimliliğinde bir artış anlamına gelmektedir. Personelin çalışma hayatının kalitesi, bir kişinin bir kuruluştaki işgücü faaliyetinin tüm yönlerini bütünleştiren ve bir kişinin işgücü faaliyetlerinden memnuniyet derecesini yansıtan bir kavramdır. Bunlar; emeğin ve örgütün bakımı, ödeme, teşvik ve motivasyon, uygun ve güvenli çalışma koşullarının yaratılması, çalışma ve boş zamanın oranı, takımdaki psikolojik iklim, iş tatmini, yapılan çalışmalarda sosyal fayda ve gurur duygusu, boş zamanların kalitesi, daha fazla gelişme ve insanın kendini geliştirmesidir (Denisova, 2016, s. 41). Dolayısı ile, insanların her alanda olduğu gibi, çalışma hayatında var olan birtakım değerleri vardır (Bayar, 2019, s. 39). Değerler eylem olmadan tasarlanmadığı gibi, onu meydana getiren, kişiden de bağımsız olarak ele alınmamaktadır. Örneğin, adalet, dostluk ve dürüstlük gibi değerler, bu değerleri kendinde taşıyan, kendinde gerçekleştiren adil, dost ve dürüst kişiler sayesinde var olabilmektedir. Bu kişiler sayesinde işle ilgili davranışların ortaya çıkışını, Roe ve Ester'in toplumun genel değerlerinden bireysel düzeydeki iş değerleri ve iş davranışlarına kadar açıklamaya çalışmıştır. Genel değerlerin yaşam değerleri ile ilişkili olduğu, iş değerlerinin kariyer seçimi, meslek uygulamaları, rol kabulü ve iş performansını da içeren işle ilgili davranışlarını belirtmektedir. Çalışma hayatında iş davranışlarının iş değerleriyle ilişkili olduğu, iş değerlerinin de genel değerlerden etkilendiği görülmektedir (Fındıklı, 2013, s. 43).

3.5. Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi

Rasyonel olarak sinerji yatırımcılar için bilgi paylaşımı ve dönüşümsel liderlik teorilerini uygulayarak takım iş birliğini sağlayıp örgütsel performansı artıracaktır. İşletmeler sinerjik üretimin sürecinde spesifik bir sektör içinde beş genel güç ile karşı karşıyadır. Bu güçler; tedarikçiler, tüketiciler, rakipler, sektöre yeni girenler ve ikame ürün hizmetleri biçiminde değerlendirilebilir. İleri bilişim teknolojilerinin örgüt düzeyindeki etkileri, güç dengesini değiştirici potansiyel oluşturmak çerçevesinde tartışılabilir (Öğüt vd., 2005). İş dünyasında sinerji, faktörler arasında belirli bir ilişki türü anlamına gelir, bu da nihai etkinin, her bir faktörün ayrı ayrı ve dolayısıyla

birbirinden bağımsız olarak hareket eden etkilerinin toplamından daha iyi olduğu anlamına gelmektedir.

Sinerji, iş birliği nedeniyle elde edilen etki ile izole edilen ve ayrılan faktörlerin birleşik etkisi arasındaki fark nedeniyle olumlu bir anlam taşır. Yönetimdeki sinerji, örgütsel etki veya sinerjik etki olarak da adlandırılır.

3.6. İş Değerleri İle Yapılan Çalışmalar

Kubat ve Kuruüzüm (2010) çalışmalarında iş değerleri ile kişilik özellikler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 10 imalat firmasının çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda iş değerleri ile kişilik arasında orta düzeyde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yıldırım ve arkadaşları (2011) iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmalarında yüzme hakemlerini değerlendirmişlerdir. Elde edilen bulgular iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında istatistik bakımından oldukça anlamlı, pratik anlamda ise orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Nesiller arası iş değerlerini ele alan araştırmalar, nesiller arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Cennamo ve Gardner (2008) tarafından yapılan çalışmalar, Baby Boomers'ın iş yerindeki statü konusuna X ve Y işçilerinden daha az önem verdiğini belirtmiştir. Y kuşağı çalışanları aynı zamanda işyerinde özgürlüğe daha fazla önem vermeyi desteklemişlerdir. Smola ve Sutton (2002), Nesil X çalışanlarının Baby Boomers'dan daha hızlı bir şekilde terfi ettirilmeye değer verdiğini tespit etmişlerdir. Real, Mitnik ve Maloney (2010), ticaret becerisine sahip Y kuşağı çalışanlarının sosyal ve yaradılıştan gelen değerlere Baby Boomer çalışanlarından daha fazla önem verdiklerini bulmuşlardır. Nesiller arası iş değerleri ile ilgili yapılan birçok araştırma farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Literatürdeki bu farklılıklardan dolayı, Hansen ve Leuty (2012) 30 yıl boyunca bir mesleki değerlendirme kliğinin müşterilerini nesiller arası iş değerlerini araştırmak için izlemişlerdir. Bu çalışmada üç kuşaktaki (Silent Nesil, Baby Boomers ve Nesil X) iş değerlerini karşılaştırmak ve çalışan yetişkinlerden oluşan bir örnekleme yaş, nesil ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi çözmeyi amaçlanmıştır. Hansen ve Leuty katılımcıları doğum günlerine göre üç gruba ayırarak araştırmayı yürütmüşlerdir: Silent Nesil (N = 371, 1925-1945 doğumlu), Baby Boomers (N = 1179, 1946-1964 doğumlu) ve X Nesli (N = 139, 1965 ile 1980 arasında doğanlar). Örnekleme boyutu (N) toplam 1689'dur. Mevcut çalışmada özerklik, maaş, çalışma koşulları, iş arkadaşları, güvenlik vb. gibi iş değerleri Minnesota Önem Anketi ile yaşların hesaba katılmasıyla üç kuşak boyunca incelenmiştir. Sonuçlar Silent nesilden çalışanların, iş yerindeki statü ve özerkliğe Baby Boom veya Nesil X çalışanlarından daha fazla önem verdiğini göstermiştir. Daha yeni nesillerin (Baby Boom ve Nesil X), çalışma koşullarına, güvenliğe, iş arkadaşlarına ve ücretlendirmeye daha fazla önem verdiği bulunmuştur. Ek analizler, üç kuşak arasındaki ölçülen farklılıkların küçük olmasına rağmen, neslin iş değerlerini yaştan daha fazla etkilediğini göstermiştir.

Fındıklı (2013) çalışmasında iş yaşantısında bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren iş değerlerinin belirlenmesi ve farklı meslek gruplarına tabi olan bireylerin, belirlenen değer boyutlarının öncelik sıralamasını farklı biçimde oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı amaçlamıştır. Fındıklı, belirlediği anketler aracılığıyla Yardımcı Üreme Teknikleri (YÜT) yöneticileri ile çalışanlarına ve PERYÖN'e üye olan İnsan Kaynakları (İK) yöneticileri ile uzmanlarına çeşitli sorular sormuş ve sorulara verilen yanıtları istatistiksel yöntemlerle değerlendirmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bireylerin sahip oldukları iş değerlerinin örgüt içerisinde sergiledikleri tutum ve davranışlarını durumları koşulları etkilediği anlaşılmıştır.

Gülata ve Esen (2015) çalışmalarında Bartın ilinde yer alan kamu kuruluşlarında çalışan kişilerin iş tatmini düzeylerini işle ilgili değerleri ve öncelikleri ile ilişkilendirmeyi amaçlamışlardır. İş değerleri dört başlık altında tartışılmıştır: kalite, iş birliği, yenilik,

kararlara katılımıdır. Bu çalışmada, bu bileşenlerin iş tatmini ile ilişkisi ayrı olarak sunulmuştur. Bu bağlamda kalite, iş birliği, yenilikçilik ve kararlara katılımı ilgili iş yeri değerlerinin iş tatmini düzeyiyle ne ölçüde ilişkili olduğu incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kamu kurumu çalışanlarının iş değerleri ile işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyi ilişkilidir.

Turkay ve Akgöz'ün (2016) çalışmasında otel çalışanlarının yaşam değerleri ve iş değerleri arasındaki etkileşimin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma esnasında yaşam değerleri ile iş değerleri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yaşam değerlerinin iş değerleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Şenturan ve arkadaşlarının (2016) araştırmalarında yöneticilerin iş değerleri kuşaklara göre ayırt edilmiştir. X ve Y kuşağı yöneticilerin farklılıkları üzerine inceleme yapılmıştır. X kuşağı 1961-1980 arasında doğanları kapsamıştır. Y kuşağı 1980-2000 yıllar aralığında doğanlardır. 1980'de teknoloji geliştirmede bir güç olarak X kuşağı çalışmalarını derinden etkilemiştir. Araştırma sonucunda Y kuşağı yöneticilerinin iş değerlerine verdikleri önemin tüm boyutlarda X kuşağı yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sinerji ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Günümüzde herhangi bir kamu kuruluşu veya özel şirkette insanların farklı görevleri olsa bile, kuruluşların iş performansını çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri belirlemektedir. Aynı çatı altında çalışan insanlar karşılıklı olarak pozitif veya negatif olarak sinerji geliştirebilir. Sinerjinin pozitif olması halinde doğal olarak içinde buldukları kuruluşun iş performansı artacaktır, negatif olması durumunda ise bunun tam tersi bir durum ortaya çıkacaktır.

Bu çalışma örgütsel sinerji ve iş değerlerinin boyutlarına bakış açısını ortaya koyma, ayrıca akademik bir ortamda gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında, bilim insanlarının performanslarını etkileyen durumların belirlenmesi açısından önemlidir.

4.2. Araştırmanın Evreni, Örneklem ve Kısıtları

Bu araştırmanın evrenini Mersin Üniversitesi'nde görev yapan idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Evrenden kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 500 çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın kısıtları sadece Mersin Üniversitesi personeline yöneliktir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Veri edinme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 29 maddeden oluşan örgütsel sinerji ölçeğini ve 23 maddeli iş değerleri ölçeğini içermektedir. Anket katılımcılarla yüze yüz görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin maddeleri Türkay ve Akgöz (2016), Akpolat ve Levent'in (2018)

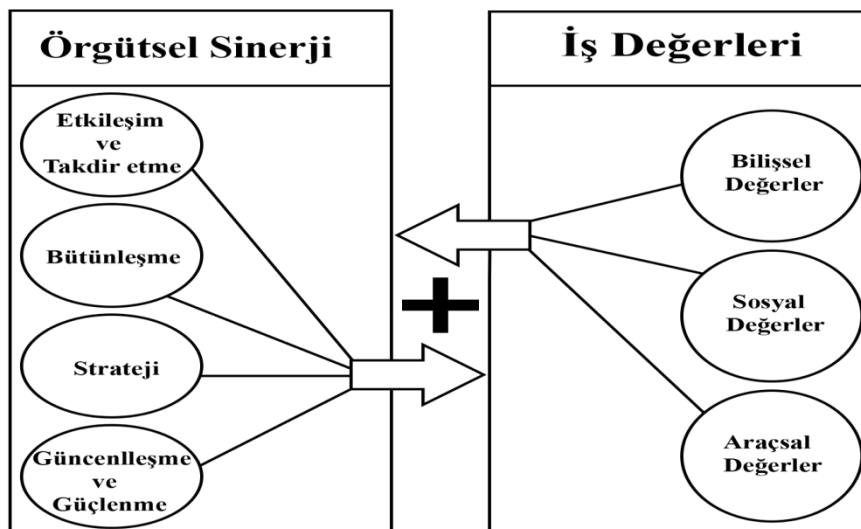
araştırmalarından alınmıştır. İş yerindeki örgütsel sinerjiyi betimleyen faktörlerin boyutları, etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenmedir. İş değerlerinin boyutları ise bilişsel değerler, sosyal değerler ve araçsal değerlerdir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Araştırma maddeleri beşli Likert ölçeğine göre oluşturulmuş olup, katılımcılardan “5=kesinlikle katılıyorum” ... “1=kesinlikle katılmıyorum” arasında bir seçim yapması istenmiştir.

Ankete katılım sağlayan personele dağıtılan anket sayısı, 580’dir, elde ettiğimiz anket sayısı 500’dür. Anketten elde edilen verileri değerlendirmek için SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Veriler SPSS 25.0 programında faktör, korelasyon, regresyon analizleri gerçekleştirilerek değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel sinerji genel olarak örgütün ve çalışanların amaç bütünlüğüne, iş değerleri ise bu amaçlar doğrultusunda sergiledikleri performanslarına dayanmaktadır. Bu araştırma doğrultusunda örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisini ortaya koymak amaı ile aşağıdaki model hazırlanmıştır.

şekil 1. Örgütsel Sinerji ile İş Değerleri İlişkisine Yönelik Bir Model



Model incelendiğinde, Örgütsel Sinerji ana boyutu (kriteri) altında 1) Etkileşim ve Takdir etme, 2) Bütünleşme, 3) Strateji ve 4) Güncelleşme ve Güçlenme olmak üzere 4 alt boyutun (kriterin) olduğu, İş Değerleri kriteri altında ise 1) Bilişsel Değerler, 2) Sosyal Değerler ve 3) Araçsal Değerler olmak üzere 3 alt kriterin olduğu görülmektedir. Söz konusu alt kriterlerin ilişkili oldukları ve buna bağlı olarak ana kriterlerin de ilişkisi olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sorusu aşağıdaki gibidir:

“Çalışanların örgütsel sinerji ile iş değerleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?”

Araştırmanın hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir:

H1: Örgütsel sinerji ile iş değerleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel sinerji ile iş değerlerinin alt boyutlarından biri olan bilişsel değerler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel sinerji ile iş değerlerinin alt boyutlarından biri olan sosyal değerler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur.

H4: Örgütsel sinerji ile iş değerlerinin alt boyutlarından biri olan araçsal değerler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: İş değerlerinin örgütsel sinerji üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunur.

5. BULGULAR

Araştırmanın katılımcılarının cinsiyet, yaş ve akademik unvanına ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	255	51,0
	Erkek	245	49,0
	Toplam	500	100,0
Yaş	18-25	28	5,6
	26-30	61	12,6
	31-35	103	20,6
	36-40	106	21,2
	41-45	84	16,8
	46 ve üst	118	23,6
	Toplam	500	100,0
Akademik Unvanı	İdari Personel	281	56,2
	Araştırma Görevlisi	47	9,4
	Dr. Araştırma görevlisi	5	1,0
	Öğretim Görevlisi	59	11,8
	Dr. Öğretim Görevlisi	8	1,6
	Dr. Öğretim Üyesi	44	8,8
	Doçent Doktor	29	5,8
	Profesör Doktor	26	5,2
	Diğer Personeller	1	2
Toplam	500	100,0	

Tablo 1’deki verilerden ankete katılanların %51’inin (255) kadın, %49’unun (245) erkek olduğu anlaşılmaktadır. Medeni durumları dikkate alındığında, araştırmaya katılanların %65,6 (328) oranında evli oldukları görülmektedir. Bekâr olanlar, %27 (135), boşanmış olanlar, %4,8 (24), dul olanların oranı ise %2,4 (12)’tür. Katılımcıların unvanlarını incelediğimizde, en yüksek oranın idari personel oluşturduğu görülmektedir. Personelin %56,2’si (281) idari personel, %9,4’ü (47) araştırma görevlisi, %1’i (5) doktor araştırma görevlisi, %11,8’i (59) öğretim görevlisi, %1,6’sı (8) doktor öğretim görevlisi, %8,8’i

(44) doktor öğretim üyesi, %5,8'i (29) doçent doktor ve %5,2'si (26) ise profesör doktordur.

Mersin Üniversitesi'nde görev yapan idari ve akademik personelin demografik özelliklerine ilişkin bulguların görev ve yaşlarına göre dağılımı Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Görev İçeriklerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Görev	Yaş						Toplam
	18-25 yaş	26-30 yaş	31-35 yaş	36-40 yaş	41-45 yaş	46 ve üstü	
Akademik Personel	4	27	38	47	36	64	216
İdari Personel	19	30	62	56	47	51	265
Teknik Personel	2	2	2	0	0	2	8
Sağlık Personel	0	1	1	0	0	0	2
Diğer Personeller	3	1	0	3	1	1	9
Toplam	28	61	103	106	84	118	500
Yüzde	5,6	12,2	20,6	21,2	16,8	23,6	100

Tablo 2'deki verilere göre, katılımcıların %43,2'si (216) akademik personeli, % 53'ü (265) idari personeli, %1,6'sı (8) teknik personeli, %0,4'ünü (2) sağlık personeli ve %1,8'i (9) diğer personeli ifade etmektedir. Katılımcıların yaş farklılıkları %5,6'sını (28) 18-25 yaş, %12,2'ini (61) 26-30 yaş, %20,6'nını (103) 31-35 yaş arası, %21,2'ini (106) 36-40 yaş arası, %16,8'ini (84) 41-45 yaş arası, %23,6'sını (118) 46 ve üstü olarak bulunmuştur.

Katılımcıların görev yerlerine göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı

Fakülteler	n	%
Turizm Fakültesi	31	6,2
Eğitim Fakültesi	43	8,6
İletişim Fakültesi	25	5,0
Mimarlık Fakültesi	27	5,4
Güzel Sanatlar Fakültesi	21	4,2
Mühendislik Fakültesi	31	6,2
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	34	6,8
İslami İlimler Fakültesi	5	1,0
Su Ürünler Fakültesi	7	1,4
Hemşirelik Fakültesi	16	3,2
Diş Hekimliği Fakültesi	18	3,6
Fen Edebiyat Fakültesi	65	13,0
Eczacılık Fakültesi	3	0,6
Meslek Yüksel Okulları	65	13,0
Sosyal Bilimler Enstitüsü	20	4,0
Rektörlük	58	11,6
Öğrenci İşleri Daire Başkanı	18	3,6
StratejiYönetimi Daire Başkanı	4	0,8
Büro Personeli	3	0,6
Araştırma Merkezi	6	1,2
Toplam	500	100,0

Tablo 3'teki bulgular en fazla katılımın Fen Edebiyat Fakültesi'nden ve Meslek Yüksek Okullarından sağlandığını ifade etmektedir.

5.1. Faktör Analizi

Örgütsel sinerji ve iş değerlerinin boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Etkileşim ve Takdir etme	Bütünleşme	Strateji	Güncelleşme ve Güçlenme
Madde1	,619			
Madde2	,700			
Madde3	,724			
Madde4	,229			
Madde5	,618			
Madde6	,637			
Madde7	,366			
Madde8	,628			
Madde9	,600			
Madde10	,604			
Madde11		,399		
Madde12		,561		
Madde13		,377		
Madde14		,574		
Madde15		,627		
Madde16		,676		
Madde17		,598		
Madde18		,367		
Madde19		,608		
Madde20		,507		
Madde21			,719	
Madde22			,772	
Madde23			,623	
Madde24			,011	
Madde25			,305	
Madde26			,559	
Madde27				,698
Madde28				,619
Madde29				,639
Faktörlerin Cronbach's Alpha Katsayısı	,872	,822	,700	,852
Açıklanan Toplam Varyans (%)		55,298,		
Ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı			,813	
Örnekleme ölçüm yetenekliliği (KMO)			,952	
Barlett Testi			7855,825	
			Sig. ,000	

Tablo 5. İş Değerleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Bilişsel Değerler	Sosyal Değerler	Araçsal Değerler
Madde1	,692		
Madde2	,697		
Madde3	,700		
Madde4	,581		
Madde5	,567		
Madde6	,676		
Madde7	,611		
Madde8	,727		
Madde9	,188		
Madde10	,638		
Madde11	,542		
Madde12	,552		
Madde13	,547		
Madde14		,603	
Madde15		,645	
Madde16		,736	
Madde17		,646	
Madde18		,508	
Madde19			,565
Madde20			,554
Madde21			,328
Madde22			,623
Madde23			,555
Faktörlerin Cronbach's Alpha Katsayısı		858	,853
Açıklanan Toplam Varyans (%)		58,6	
Ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı		,741	
Örnekleme ölçüm yetenekliliği (KMO)		,895	
Barlett Testi		3941,961	
		Sig. ,000	

Örgütsel sinerji için toplam varyans açıklayıcılığı %55,29, iş değerleri için %58,6 olduğunu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testi (,000) ise verilen çok değişkenli normal dağılımdan olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğu ve örneklem büyüklüğünün de yeterli olduğu görülmektedir.

Örgütsek sinerji özelliklerine ilişkin doğrulara uygulanan faktör analizde 29 sorunun her biri birer değişken olarak alınmış ve faktör analizi sonucunda tek boyut oluşturulmuştur.

İş değerleri ilişkili sorulara uygulanan faktör analizinde 23 sorunun her biri birer değişken olarak alınmış ve faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşturulmuştur.

5.2. Korelasyon Analizi

Örgütsel sinerji ve iş değerlerinin birbirleriyle ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
Etkileşim ve Takdir etme (1)	1						
Bütünleşme (2)	,693(**)	1					
Strateji (3)	,199(**)	,205(**)	1				
Güncelleşme ve Güçleşme (4)	,592(**)	,621(**)	,235(**)	1			
Bilişsel Değerler (5)	,515(**)	,537(**)	,146(**)	,501(**)	1		
Sosyal Değerler (6)	,512(**)	,489(**)	,092(*)	,473(**)	,557(**)	1	
Araşsal Değerler (7)	,525(**)	,422(**)	,130(**)	,373(**)	,483(**)	,448(**)	1

** Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır.(2-kuyruklu).

* Korelasyon, 0.05 düzeyinde anlamlıdır.(2-kuyruklu).

Örgütsel sinerji ana kriteri altındaki 4 alt kriter ve iş değerleri ana kriteri altındaki 3 alt kriter olmak üzere, toplam 7 alt kriterin 2’li kombinasyonu olan 21 tane korelasyon katsayısı da pozitif olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre, örgütsel sinerji değişkenleri ile iş değerleri değişkenleri arasında aynı yönde ve %1 anlamlı seviyesinde (birisi %5 seviyesinde) istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, söz konusu değişkenler birbirleriyle aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı seviyede doğrusal ilişki içindedirler.

Alt kriterlerin birbirleriyle korelasyon katsayılarının bazıları yorumlanacak olursa, “Etkileşim ve Takdir etme” ile iş değerleri boyutlarından biri olan “bilişsel değerler” arasında orta düzeyde ($r=,515$; $p=0,01$) pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinerji boyutlarından biri olan “bütünleşme” ile iş değerleri boyutlarından biri olan

bilişsel değerler ($r=,537$; $p=0,01$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinerji boyutları ve iş değerleri ilişkileri boyutlarından biri olan “bilişsel değerler” ile “strateji” arasında çok zayıf ve anlamlı ($r=,146$; $p=0,01$) ilişkiler olduğu bulunmuştur. Örgütsel sinerji boyutu “Güncelleşme ve Güçleşme” ile iş değerleri boyutu olan “bilişsel değerler” arasındaki orta ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r=,501$; $p=0,01$). “Etkileşim ve Takdir etme” ile iş değerleri boyutları, sosyal değerler arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı ($r=,512$; $p=0,01$) olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinerji boyutlarından biri olan “bütünleşme” ile iş değerleri boyutu olan sosyal değerler arasında pozitif ve anlamlı ($r=,489$ $p=0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinerji ile iş değerleri boyutları “strateji” ile sosyal değerler arasındaki pozitif ve anlamlı ($r=,092$; $p=0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel Sinerji boyutları Güncelleşme ve Güçleşme ile sosyal değerler arasında pozitif ve anlamlı ($r=,473$; $p=0,01$) ilişki bulunmuştur. “Etkileşim ve Takdir etme” ile araçsal değerler arasında orta düzeyde ve anlamlı ($r=,525$; $p=0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Bütünleşme” ile araçsal değerler arasındaki ilişki zayıf düzeyde anlamlı ($r= ,422$; $p= 0,01$) iken, “strateji” ve araçsal değerler arasında çok zayıf düzeyde anlamlı ($r=,130$; $p=0,01$) bir ilişki olmaktadır. Ayrıca “Güncelleşme ve Güçleşme” ve araçsal değerler arasında anlamlı bir ilişki ($r=,373$; $p=0,01$) olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşim ve Takdir Etme değişkeni bağımlı değişken ve İş Değerleri ana kriteri altında yer alan Bilişsel Değerler, Sosyal Değerler ve Araçsal Değerler bağımsız değişken olmak üzere oluşturulan regresyon modelinin sonuçları Tablo 7’deki gibi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. İş Değerleri ile Etkileşim ve Takdir Etme Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken: İş Değerleri	Bağımlı Değişken: Etkileşim ve takdir etme				
	B	Std. Hata	Beta	T	p
Bilişsel Değerleri	,266	,051	,231	5,258	,000
Sosyal Değerler	,242	,042	,247	5,743	,000
Araçsal Değerler	,294	,040	,303	7,409	,000
Modelin özet değerleri	R:63,6	R2:40,4	Düz. R2: 40,1	F:112,163	p: ,000

Tablo 7'deki bulgulara göre, F istatistiği 112,163 ve p değeri 0,000 olduğundan tahmin edilen modelin parametrelerinin genel olarak anlamlı olduğu, bağımlı değişkeni değişmelerin %40,4' ünün iş değerleri alt kriterleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Ayrıca Bilişsel Değerler, Sosyal Değerler ve Araçsal Değerler değişkenlerinin p değerlerinin %5'ten küçük olmaları nedeniyle, bu değişkenlere ait olan parametrelerinin istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Söz konusu parametrelerin pozitif olmaları nedeniyle, bu parametrelere ait olan değişkenlerin Etkileşim ve Takdir Etme ile aynı yönde ilişki içinde oldukları ifade edilebilir. Bu bulgular korelasyon katsayılarında da aynı şekilde elde edilmiştir. Diğer taraftan bilişsel değerlerin etkileşim ve takdir etme üzerinde %23,1 oranında, sosyal değerlerin %24,7 ve araçsal değerlerin %30,3 oranında anlamlı ve pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 8. İş değerlerinin boyutları ile Güncelleşme ve Güçlenme Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken: İş Değerleri	Değişken: Güncelleşme ve Güçlenme				
	B	Std. Hata	Beta	T	P
Bilişsel Değerleri	,363	,056	,306	6,484	,000
Sosyal Değerler	,254	,047	,253	5,468	,000
Araçsal Değerler	,112	,044	,112	2,566	,011
Modelin özel değerleri	R: 56,1	R2: 31,4	Düz. R2: 31,0	F:75,812	p: ,011

Tablo 8’deki bulgulara göre, F istatistiği 75,812 ve bu değere ilişkin p değeri 0,000 olduğundan tahmin edilen modelin parametrelerinin genel olarak anlamlı olduğu bağımlı değişkendeki değişmelerin %31,4’nün İş Değerinin alt kriteri tarafından açıklandığı söylenebilir. Ayrıca Bilişsel Değerler, Sosyal Değerler ve Araçsal Değerler değişkenlerinin p değerinin %5’ten küçük olmaları nedeniyle, bu değişkenlere ait olan parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Söz konusu parametrelerin pozitif olmaları nedeniyle, bu parametrelere ait olan değişkenlerin Güncelleşme ve Güçlenme ile aynı yönde ilişki içinde oldukları ifade edilebilir. Bu doğrular korelasyon katsayılarında da aynı şekilde elde edilmiştir. Diğer taraftan Bilişsel Değerlerin Güncelleşme ve Güçlenme üzerinde %30,6, sosyal değerlerin %25,3 ve araçsal değerlerin %11,2 oranında anlamlı ve pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 9. İş değerleri boyutları ile Bütünleşme Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken: İş Değerleri	Bağımlı Değişken: Bütünleşme				
	B	Std. Hata	Beta	T	P
Bilişsel Değerleri	,347	,048	,330	7,245	,000
Sosyal Değerler	,206	,040	,235	5,263	,000
Araçsal Değerler	,139	,037	,157	3,706	,000
Modelin özet değerleri	R: 59,9	R2: 35,9	Düz. R2: 35,5	F: 92,469	p: ,000

Tablo 9’deki bulgulara göre, F istatistiği 92,496 ve bu değere ilişkin p değeri 0,000 olduğundan tahmin edilen modelin parametrelerinin genel olarak anlamlı olduğu, bağımlı değişkendeki değişmelerin %35,9’nun İş Değerleri alt kriterleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Ayrıca Bilişsel Değerler, Sosyal Değerler ve Araçsal Değerler değişkenlerinin p değerinin %5’ten küçük olmaları nedeniyle, bu değişkenlere ait olan değişkenlerin Bütünleşme ile aynı yönde ilişki içinde oldukları söylenebilir. Bu bulgular korelasyon katsayılarında da aynı şekilde elde edilmiştir. Bilişsel Değerlerin Bütünleşme üzerinde %33, sosyal değerlerin %23,5 ve araçsal değerlerin %15,7 oranında anlamlı ve pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 10. İş değerleri Boyutları ile Strateji Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken: İş Değerleri	Bağımlı Değişken: Strateji				
	B	Std. Hata	Beta	T	P
Bilişsel Değerleri	,379	,193	,110	1,961	,050
Sosyal Değerler	-013	,161	-,004	-,080	,936
Araçsal Değerler	,230	,151	,079	1,517	,130
Modelin özet değerleri	R:,.161	R:,.026	Düz. R2:,.020	F:4,416	p:004

Tablo 10'daki bulgulara göre, F istatistiği 4,416 ve bu değere ilişkin p değeri 0,004 tahmin edilen modelin parametrelerini genel olarak anlamlı olduğu, bağımlı değişkendeki değişkenlerin %26'sının İş Değerlerine alt kriterleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Bilişsel değerlerin strateji üzerinde %11 oranında pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında örgütsel sinerji ile iş değerleri arasındaki ilişkinin niteliği incelenmiştir. Mersin Üniversitesi'nin akademik ve idari personeline yönelik gerçekleştirilen araştırmada her iki olgunun kavramsal içeriği ve birbirleriyle olan etkileşimleri ortaya konmuştur.

Örgütsel sinerji ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik korelasyon analizi yapılmış olup, analiz sonucunda örgütsel sinerji boyutları ile iş değerleri boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Çalışanlar için sosyal hayatta önemli olan ilerleme, terfi imkânı, başarı, ilgi alanı, sorumluluk verilmesi, toplumsal katkı” gibi bilişsel değerlere, iş yerinde yönetim kademesinde bulunanlar tarafından da önem verilmesi ve çalışanların takdir edilmesi önemlidir. Bu bağlamda alt kriterlerin birbirleriyle korelasyon katsayılarının bazıları yorumlanacak olursa, “Etkileşim ve Takdir etme” ile iş değerleri boyutlarından biri olan “bilişsel değerler” arasında orta düzeyde ($r=,515$; $p=0,01$) pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bilişsel değerler sosyal hayatta olduğu gibi, iş yerinde de çalışanlar arasında farklılıklar gösterebilir. Bütünleşme her ne kadar ortak bir amaç için iş yerinde farklı birimlerde görev yapan uzman kişilerin birlikte hareket etmesi olsa da, bütünleşmeye katılan kişilerin bilişsel değerleri birbirinden farklı olabileceğinden dolayı örgütsel sinerji boyutlarından biri olan “bütünleşme” ile iş değerleri boyutu olan bilişsel değerler ($r=,537$; $p=0,01$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel Sinerji boyutlarından “strateji” ile iş değerleri boyutlarından “bilişsel değerler” arasındaki ilişkinin analiz sonuçlarına bakacak olursak, strateji işletmenin hedeflerine yönelik olarak belirlenip, bilişsel değerler daha çok çalışanların hedeflerini ve değer yargılarını yansıttığından dolayı çok zayıf ve anlamlı ($r=,146$; $p=0,01$) ilişkiler olduğu bulunmuştur. Örgütsel Sinerji boyutu “Güncelleşme ve Güçlenme” ile iş değerleri boyutlarından biri olan “bilişsel değerler” arasında orta ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r=,501$; $p=0,01$). Bu orta düzeyde ve anlamlı ilişkinin sebebi, çalışanların başarı, yetenek ve bilgiyi işte

kullanabilme imkânı, toplumsal katkı üretme ve işte ve işletmede etkili güç sahibi olabilme gibi bilişsel değerleri yenileme istekleridir. İnsanlar, işyerlerinde işini iyi yaptığında takdir edilme, nazik ve anlayışlı iş arkadaşları, değer görme, diğer çalışanlarla tanışma ve ilişki kurma ve adil ve düşünceli bir işverene sahip olma gibi sosyal değerlere sahip olma ihtiyacı duyarlar. Bundan dolayı etkileşim ve takdir etme ile sosyal değerler arasında ($r=,512$; $p=0,01$) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütte çalışan bireylerin bir araya getirilmesi ve farklı bilgilerini paylaşarak bir bütünlük yaratmasıyla insanların davranışlarına saygı duyarak topluluk üyelerinin bir araya getirilmesi, bütünleşmede sosyal değeri sağlar. Bundan dolayı örgütsel sinerji boyutlarından biri olan “bütünleşme” ile “sosyal değerler” arasında orta düzeyde ($r=,489$ $p=0,01$) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların fikirlerinin az değer görmesi, kurum için yaptıklarının ve kurum için yapılan planlarda yeteri kadar söz haklarının olmamasından dolayı örgütsel sinerji boyutu olan “strateji” ile iş değerleri boyutu olan “sosyal değerler” arasında zayıf düzeyde ($r=,092$; $p=0,05$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş ortamında mesleği üzerinde çaba sarf etmeleri, alanındaki gelişmeleri takip ederek kendini yenilemesi ve güçlenmesi neticesinde daha fazla takdir görmesi gibi nedenlerden dolayı örgütsel sinerji boyutları güncelleşme ve güçlenme ile sosyal değerler arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=,473$; $p=0,01$) bulunmuştur. “Etkileşim ve Takdir etme” ile “araçsal değerler” arasındaki ilişki ($r=,525$; $p=0,01$) orta düzeyde ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bireylerin iş ortamında işlerine verdikleri değerleri uygun çalışma saatleri, kendilerini güvende hissetme, çalışanların birbirlerine karşı empati sergilemeleri ile daha fazla anlam kazanacaktır. “Bütünleşme” ile “araçsal değerler” arasında orta düzeyde ($r= ,422$; $p= 0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmasının nedeni, ortak bir amaç için örgütte farklı birimlerde görev yapan uzman kişilerin birlikte hareket ederek bütünleşme sağlanması sonucu çalışanlar için önemli olan araçsal değerlerin uygun bir seviyeye gelmesidir. İşletmelerin hedeflerine yönelik olarak belirledikleri stratejiler insanlar için önemli olan aylık gelir, ek kazançlar, tatil, kişiye uygun çalışma saatleri, sosyal yardımlar ve hastalık izni gibi araçsal değerlerle paralellik gösterme olasılığı bir hayli düşük olduğundan dolayı “strateji” ve “araçsal değerler” arasında zayıf düzeyde ($r=,130$; $p=0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş

ortamında yenilik yaratmaları, mesleki gelişmeler için çaba sarf etmeleri onları mesleki bakımdan daha güçlü hale getirir. Bunun sonucunda maaş, izin, çalışma saatleri, rahatlık ve temizlik gibi araçsal değerler daha etkili bir duruma gelebilir. Bu durumun doğal sonucu olarak “güncelleşme ve güçlenme” ve “araçsal değerler” arasında orta düzeyde ($r=,373$; $p=0,01$) anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İş değerlerinin örgütsel sinerji üzerindeki etkisini belirleme amaçlı yapılan regresyon analizi bulguları, genel anlamda iş değerleri boyutlarının örgütsel sinerji boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Yalnız örgütsel sinerjinin strateji boyutu modelinde sadece bilişsel değerlerin anlamlı ve pozitif etkisi bulunmuştur. Bir örgüt içerisindeki çalışanların etkileşiminden kaynaklanan yeni faaliyet biçimleri ve iletişim oldukça önemlidir. Örgütlerde işleri kaliteli yapmak, başkalarına iş ortamında yardımcı olmak, bir işbirliğiyle ortamda güven yaratan ve diğerlerini daha iyi üretim yapmaya teşvik eden bu değerler örgütte sinerjik çalışma verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Örgütsel sinerji iş hayatında ilerlemeye, maddi başarı kazanmak için çaba göstermeye, birey olarak değer görmeye, işe değer verilmesine ve iş performansının artmasına katkı sağlar. Ayrıca bir çalışanın iş değerleri ile bu değerlerin işyerinde pekiştirilmesi arasındaki bir eşleşmenin sonucu olan iş memnuniyeti çalışanların görev süresini öngörmektedir. İnsanların iş esnasında yaratıcı olmak, kişisel bilgisini kullanmak, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve sorumluluk almak gibi kendi kendini geliştirmesi bir örgütte büyük önem taşımaktadır. Bu şartlarda örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisi kurumsal başarıya ulaşmada önemli bir faktör haline gelir. Aynı zamanda çalışanların özverili çalışması kritik bir başarı noktasıdır, çünkü örgüt üyelerinin ayırt edici özelliği esneklik, iş yapmak için gereken her şeyi yapma yeteneği ve isteğidir. Örgütsel sinerjinin iş değerlerine ve işin hayattaki rolüne daha fazla bağlılık gösterdiği, iş yapma yükümlülüğüne ve işyerindeki işle ilgili değerlerin gelişimini etkileyebileceği görülmektedir. Bu durum regresyon analizinin sonucu olan iş değerlerinin örgütsel sinerji üzerindeki etkisini açıklar. Örgütsel sinerjinin strateji boyutu modelinde sadece bilişsel değerlerin anlamlı ve pozitif etkisi bulunmasının nedeni, örgütün hedeflerine yönelik olarak geliştirdiği strateji ile çalışanların başarı,

ilerleme ve terfi, sorumluluk verilmesi gibi bilişsel değerlerin paralellik göstermesidir. Özetle bir çalışan bilişsel değerlerini gerçekleştirmek istiyorsa, işletmenin stratejisine uygun hareket etmek durumundadır.

Çalışmada literatür ile uyumlu olarak örgütsel sinerji ölçekleri ile iş değerlerinin ölçekleri ve kaynaklarının bir bütün halinde uygulanması örgütün verimliliğinin arttıracığı sonucu elde edilmiştir. Bu araştırma literatürde ileri sürülen varsayımları doğrular yönde sonuçlar bulundurmaktadır. Gerek örgütsel sinerji, gerek iş değerleri konuları çok sayıda araştırmanın içerik kaynakları olmamasına karşılık, örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisini sorgulayan çalışmalar sınırlıdır. Eğitim kurumunda ve özel işletmelerde konuyla ilgili araştırmalar bulunmamıştır. Gelecek araştırmacılar için farklı sektörlerde ve işgören grupları arasında yapılması daha yararlı olabilir.

Bir eğitim kurumu olan üniversitede örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisini araştırmak için yapılan bu çalışma sonuçları göstermektedir ki, sinerji kavramı her kuruluşta pozitif veya negatif olarak ortaya çıkabilir. İşbirliği, bir sorun veya fırsat üzerinde birlikte çalışmak için bir araya gelen insanları içerir. Kim işbirliği yapar, neden işbirliği yapar ve ne ölçüde işbirliği yaparlar? Ortak sonuçlara ulaşmak için nasıl etkileşime giriyorlar? İnsanlar birlikte çalıştıklarında, hedefleri, enerjileri ve bilgiyi paylaşmak için sosyal-entelektüel sistemlerde örgütlenirler. Özellikle örgütsel sinerjiyi artırmak için, örgütteki bireyler arasında iş birliği, yaratıcılık uygulamaları, doğru iletişim kurmanın önemli unsurlar olduğu bilinmektedir ve grupların bağlılıkları, faaliyet koşullarına dikkat edilmelidir. Örgüte sosyal katılım, uyum, algılanan örgütsel destek, adalet, örgüte güven ve prestij gibi faktörlere dikkat etmek önemlidir. Artık örgütlerde, farklı birimlerde görev yapan çalışanları işyerinde bütünleştirmenin zorluklarının yanı sıra aynı zamanda tüm çalışanlarına cezbetmek ve tatmin etmek için ortam yaratmanın karmaşıklığıyla karşı karşıyadır. Dolayısı ile, bu araştırma yalnızca eğitim kurumlarında değil, diğer kurum ve kuruluşlar için örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisini araştırma konusu olabilir. Bu alanda bu araştırmanın yayınlanmasıyla kaydedilen ilerlemeler göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmacılar bu alanı ileriye taşımak için dikkatlerini nereye

yönlendirmelidir? Sonraki adımlar, bu çalışmada oluşturulan modelleri farklı ortamlarda test edebilecek daha geniş, daha sistematik çalışmaları içerebilir. Bu tür çalışmalar araştırmacıların modelleri geliştirmek ve iyileştirmek için kullanabilecekleri bulgular üretebilir, eğitimciler ve yöneticiler uygulamayı geliştirmek için kullanabilirler. Bu eserden yola çıkarak diğer araştırmacılar ileride yapacakları çalışmalarda nesiller arasındaki örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisini araştırabileceklerdir, dolayısıyla, bu eser bu tür çalışmalara yön gösterebilir. Ayrıca bir örgütte sinerji oluşumunu engelleyen problemlerin çözümü üzerinde durularak sinerji meydana getiren temel unsurları geliştirmek için çalışmalar yapılabilir.

Çağımızda küreselleşen rekabet ortamında örgütlerin performanslarını, kazanımlarını, kazançlarını arttırabilmesi ve diğer örgütlerle başa çıkabilmesi için yalnızca kaliteli çalışana, donanıma ve ortama sahip olmaları değil, ayrıca işini iyi yapan klasik yöneticiden ziyade vizyonu, kültürü ve kişiliği üst seviyede olan yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Örgüt yöneticileri, örgütün hedeflerine yönelik olarak stratejilerini belirlemenin yanı sıra örgüt çalışanlarıyla iletişim ve empati kurarak, onların sorunlarını dinleyip çözüm bulmaya çalışarak, gönüllerini kazanarak, motive ederek ve kültürel birleşme oluşturarak örgütte pozitif sinerji meydana getirmeleri örgüte daha fazla katkı sağlar. Çağımızda örgütlerin hemen hemen çok uluslu çalışanlara sahip olduğu ve insan odaklı olduğu göz önüne alınırsa, bu tarz yöneticilik anlayışına sahip insanların yetiştirilmesi gerekir.

KAYNAKLAR

- Akpolat, T., & Levent, F. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin Geliştirilmesi Developing Of Organizational Synergy Scale For Teachers. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 14(2), 728-744.
- Aktan, C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Ayre, C. & Scally, A. J. (2014). *Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation*. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
- Balcı, İ. (2011). *Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmış doktora tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Bayar, L. (2016). Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3 (1)*, (37-67).
- Baysal, H., & İnceoğlu, E. (2016). İş Değerleri Çerçevesinden Örgütsel Bağlılığa Bakış: Banka Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 131-148.
- Bulut, Y., & Uygur, A. (2017, October). Büyüme Stratejisi: Ankara'da Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)* (No. 3), 119-136.
- Burke, J. B. (1983). Synergistic management: *The task of the flight nurse*. *Aviation Space, and Environmental Medicine*, 54(3), 261-262.
- Büyüköztürk, Ş. (2007), Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık. *İlköğretim Online*, 7(1), 6-8.

- Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Akademi Yayıncılık, Genişletilmiş 22. Baskı, Ankara.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların güçlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(4), 549-556.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.
- Chen, J. (2012). Synergy innovation, *Theoretical Basis And Content For İn Industry-University-Research İnstitute*, 30 (2), 161-164.
- Climer, A. E. (2016). *The development of the creative synergy scale* (Doctoral dissertation, Antioch University).
- Çoban, Ü. (2011). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi Ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denisova, Y. (2016). *Vnutrennyaya korporativnaya sotsisl'naya otvetstvennost' kak mekhanizm upravleniya personalam*, Yayınlanmış yüksek lisans tezi Gosudarstvennyy Universitet. Sotsiologiya Organizatsiy İ Upravleniya Personalom, Sankt-Peterburgskiy.
- Diker, N., & Ökten, A. N. (2009). From Chaos to Order:“Synergetic Society, Synergic Administration and Synergistic Planning” Case Study: The Building Process of a Primary School in the Process of Self-Organization after the 1999 Marmara Earthquakes//Kaos’ dan Düzene;“Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama”-Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı. *Megaron*, 4(3), 147.
- Eren, E., & Timur, N., (2006). Stratejik Yönetim. *Açıköğretim Fakültesi yayınları no XVII (s. 967-539) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi*.
- Fındıklı, A. (2013). *İş Değerleri ve Çalışma Hayatına Yansımaları*, İstanbul: Beta Yayın Kitapevi.
- Gülatar, F., & Esen, Ş. (2015). The Relationship Between Values Of Employees Working For Public Institutions With The Level Of Job Satisfaction: A Research

In Bartın Province. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 35-51.

Holubčík, M. (2015). Cooperation as base for synergy. *Exclusive e-Journal, University of Žilina Faculty of Management Science and Informatics Department of management theories ISSN, 1339-4509*.

Irby, B. J., Brown, G., Duffy, J. A., & Trautman, D. (2002). The synergistic leadership theory. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 304-322.

Kaleli, B. (2019). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analiz*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.

Kaya, B. (2010). *Öğretim Elemanlarının İş Değerleri Açısından Örgütsel Davranış Modellerinin İncelenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.

Köksal, P. (2008). *Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Birleşmeleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşaat Sektöründe Bir İşletme Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Kubat, U., & Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.

Kanbur, A. (2010). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Malatya.

Müftüoğlu, T., & Akgül, A. (2015). İşletmelerde Sinerji Etkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38 (1) 19-32.

Nickell, S. J. (1996). Competition and corporate performance. *Journal of political economy*, 104(4), 724-746.

- Norris, W. C. (1990). Productivity and cooperation. *Public Productivity & Management Review*, 295-299.
- Öğüt, A. Güleş, H.K & Akgemci, T. (2005). Post-endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 305 – 314.
- Özcan, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki Adana İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Özdevecioğlu, M., & Balcı, F. İ. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: kavramsal çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 27-45.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Öztürk, İ. (2018). Kuşaklar Arası İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: *Vakıf Üniversitelerinde Bir İnceleme*, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35 (1), 179-191.
- Pınar, A. H. (2005). *Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, Adana.
- Pınar, A. H., & Turan, M. (2010). Sinerjik Yönetimsel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine ilişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 427-449.
- Preston, J. C., & Armstrong, T. R. (1991). Team building in South Africa: Cross cultural synergy in action. *Public Administration Quarterly*, 65-82.
- Safina, D., (2005). Dönerme Organizatsı, Kandidat Ekonomicheskikh Nauk, Assistent Kafedry Menejhmenta. *Kazanskogo Gosudarstvennogo Universiteta*, 147 (3) 196-2003.
- Salmons, J., & Wilson, L. (Ed.). (2008). *Handbook of research on electronic collaboration and organizational synergy*. IGI Global.

- Someh, I. A., & Shanks, G. (2013). *The Role Of Synergy In Achieving Value From Business Analytics Systems*. 1-16.
- Super, E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal Vocational Behavior* 16, 282–298.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şenay, T. (2015). *The Relationship Between Work Values, Job Satisfaction And Intention To Leave*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business & Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Taşkın, F.& Dilek, R., (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Töremen, F. (2001).Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji, F.Ü. *Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi*, 11(1), 201-202.
- Tutar, H. (2007). Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 142-161.
- Türkay, O., & Akgöz, E. (2016). Yaşam Değerleri ile İş Değerleri Arasındaki Etkileşim: Otel Çalışanları Örneği. *Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(14), 147-164.
- Uysal, G. (2019, Nisan). *İşletmelerde Strateji Matrixi: Büyüme vektörü ile Analiz*. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya.
- Waltman, J. L. (1984). Entropy and business communication. *The Journal of Business Communication (1973)*, 21(1), 63-80.
- Yıldırım, H., Albayrak, A. S., Gümüş, M., & Akalın, T. C. (2012). Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kanonik

Korelasyon Analizi İle İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(13), 163-186.

Yılmaz, A., Çelik, A., Abul, A., & Nalçın, A. Z. (2014). Sinerjik liderler örgütsel ataleti yener mi. *Çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisi*, 22, 1051-1060.

EKLER**EK. 1. Araştırma Onayı**

T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Mersin Üniversitesi - ÖĞRENCİ
İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI
Tarih: 21.02.2019 10:06
Sayı: 40752009-605.01-
E.00000975922



E.00000975922

Sayı : 40752009-605.01
Konu : Araştırma İzni

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13.02.2019 tarihli ve 63615246-605.01/00000968651 sayılı yazı.

Kastamonu Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Nuruzat ABDRAİM'in Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Çalışanlarına yönelik bir araştırma konulu tez çalışması kapsamında Üniversitemiz idari ve akademik personeline ilgi yazı ekinde yer alan anketi uygulaması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-izmalıdır
Prof. Dr. Mehmet İsmail YAĞCI
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek:İlgi yazı ve ekleri



Adres:Mersin Üniversitesi, Öğrenci
İşleri Daire Başkanlığı, Çiftlikköy
Kampüsü, 33343, Yenişehir, MERSİN
E-posta: uzhalil@mersin.edu.tr
Telefon: +90 3610001-34777

Ayrıntılı bilgi için:Halil UZ-
uzhalil@mersin.edu.tr
Fax: +90 03243610648
Elektronik ağ:www.mersin.edu.tr



Ek. 2. Anket Formu

ANKETİMİZİ CEVAPLAYARAK ARAŞTIRMAMIZA YAPTIĞINIZ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” konulu tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlara uygun olarak değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Araştırmanın başarıya ulaşması her soruyu içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Anket formunu doldurmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler
Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1- Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
- 2- Yaşınız: 18-25 26-30 31-35
 36-40 41-45 46 ve üstü
- 3- Medeni durumunuz: Bekâr Evli Boşanmış Dul
- 4- Akademik unvanınızı belirtiniz: yok Arş. Gör. Arş. Gör. Dr. Öğr. Gör. Öğr. Gör. Dr.
 Dr. Öğr. Üyesi Doç. Dr. Prof. Dr.
- 5- Görev yerinizi (üniversite, fakülte, bölüm) belirtiniz:
.....
- 6- Göreviniz: Akademik Personel İdari Personel Teknik Personel Sağlık Personeli Diğer (belirtiniz):
- 7- Çalışma süreniz: 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıldan fazla
-

II. BÖLÜM

Lütfen anketin bu bölümünde aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi verilen puanlamaya göre sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Etkileşim Ve Takdir Etme	1	2	3	4	5
1. Üniversitemizde çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.	1	2	3	4	5
2. Üniversitemizde çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.	1	2	3	4	5
3. Üniversitemizde çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler.	1	2	3	4	5
4. Üniversitemizde çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.	1	2	3	4	5
5. Üniversitemizde çalışanlar duygusal olarak güvende hissederler.	1	2	3	4	5
6. Üniversitemizde çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
7. Üniversitemizde çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.	1	2	3	4	5
8. Üniversitemizde herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.	1	2	3	4	5
9. Üniversitemiz çalışanları bu kurumda çalışmaktan hoşnuturlar.	1	2	3	4	5
10. Üniversitemizde çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.	1	2	3	4	5
11. Üniversitenin gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.					
12. Üniversitemizde çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.	1	2	3	4	5
13. İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.	1	2	3	4	5
14. Üniversitemizde yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış verişi yapılır.	1	2	3	4	5
15. Üniversitemiz çalışanları yeni girişimler için cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
16. Üniversitemiz çalışanları ortak problemlerin çözümü konusunda cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
17. Üniversitemizde yeni projeler desteklenir.	1	2	3	4	5
18. Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.	1	2	3	4	5

19. Üniversitemizde çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.	1	2	3	4	5
20. Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.	1	2	3	4	5
21. Üniversitemizde yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.	1	2	3	4	5
22. Üniversitemizde yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.	1	2	3	4	5
23. Üniversitemizde yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.	1	2	3	4	5
24. Üniversitemizde üniversitenin gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.	1	2	3	4	5
25. Üniversitemizde üniversitenin gelişimi adına atılan her fikir önemsendir.	1	2	3	4	5
26. Üniversitemizde yapılan toplantılarda çalışanlar fikirlerini açıkça dile getirebilirler.	1	2	3	4	5
27. Üniversitemizde çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
28. Üniversitemizde çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.	1	2	3	4	5
29. Üniversitemizde başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Lütfen anketin bu bölümünde aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi verilen puanlamaya göre sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

1. İşimde ilerleyebiliyorum, terfi (yükselme) imkânım vardır.	1	2	3	4	5
2. Çalışmamın sonuçları ile ilgili olarak geribildirim alıyorum.	1	2	3	4	5
3. İşyerinde statüm (bulduğum konumum) belirlidir.	1	2	3	4	5
4. İşimin başında başarılıyım.	1	2	3	4	5
5. İlgi alanım, bana ilginç gelen işlerle uğraşmaktır.	1	2	3	4	5
6. Anlamlı bir iş yaptığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. İşimde kişisel gelişimim için elde edebileceğim fırsatlar vardır.	1	2	3	4	5

8. Yetenek ve bilgimi işimde kullanabilme imkânım vardır.	1	2	3	4	5
9. İşimle ilgili sorumluluk verilir.	1	2	3	4	5
10. İşimde bağımsız çalışabiliyorum.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım iş ile toplumsal katkı üretiyorum.	1	2	3	4	5
12. Kurumum, çalışıyor olmaktan gurur duyduğum bir kurumdur.	1	2	3	4	5
13. Kurumumda ve işimde güç sahibi/etkili olmak istiyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimi iyi yaptığımda takdir edilirim.	1	2	3	4	5
15. İş arkadaşlarım naziktir, herkesle geçinirler.	1	2	3	4	5
16. Kurumumda bir itibarım olduğumu hissediyorum ve iş arkadaşlarım bana değer vermektedir.	1	2	3	4	5
17. İnsanlarla tanışma ve etkileşim kurma fırsatım vardır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim adil ve çok düşüncelidir.	1	2	3	4	5
19. Aylık elde ettiğim gelir ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
20. Ek kazançlar, tatiller, hastalık izni, sosyal yardımlar, sigorta vb. imkânlarımız vardır.	1	2	3	4	5
21. İş güvencemiz ve daimi bir işimiz vardır.	1	2	3	4	5
22. Çalışma saatleri bana uygundur.	1	2	3	4	5
23. Çalışma koşullarımız rahat, iş ortamımız temizdir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nuruzat ABDRAİM KYZY

Doğum Yeri ve Yılı :Kırgızistan, 26.02.1990

Medeni Hali :Bekâr

Yabancı Dili :Rusça, Türkçe

E-posta :nurzatakmatova1990@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Düşönkul ŞOPOKOVA № 2 Gimnaziya

Lisans :Kyrgyz State University of Construction, Transport and Architecture n.a. N. Isanov (KGUSTA)

Yüksek Lisans :Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı