

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN ÖRGÜT İKLİMİ
VE ÇALIŞANLARIN KATILIMLA İLGİLİ ALGILAMALARI**

F.Pervin BİLİR

DOKTORA TEZİ

DANIŞMANI
Doç.Dr. Ünal AY

ADANA-2005

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN ÖRGÜT İKLİMİ
VE ÇALIŞANLARIN KATILIMLA İLGİLİ ALGILAMALARI**

F.Pervin BİLİR

DOKTORA TEZİ

DANIŞMANI

Doç.Dr. Ünal AY

Bu tez Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından
BESYO2004D1 no'lu proje olarak desteklenmiştir.

Tez No:

ADANA-2005

KABUL VE ONAY

Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Programı çerçevesinde yürütülmüş olan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt iklimi ve Çalışanların Katılımla ilgili Algılamaları” adlı çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 24/ 06/ 2005

Doç. Dr. Ünal AY
Çukurova Üniversitesi

Prof.Dr. Faik İMAMOĞLU
Gazi Üniversitesi

Prof.Dr. Şükran KILBAŞ KÖKTAŞ
Çukurova Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Fuat KOÇYİĞİT
Çukurova Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Dilek BOSTAN BUDAK
Çukurova Üniversitesi

Yukarıdaki tez, Yönetim Kurulunun.....tarih ve.....sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Sait POLAT
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu Doktora tez çalışması, bir çok kişinin değerli katkı ve yardımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Tezin hazırlanma sürecinde, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen bana umut, güç veren ve motivasyonumun hep canlı olmasını sağlayan, İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD öğretim üyesi olan danışmanım, Doç.Dr. Ünal AY'a, değerli yardım ve katkıları için; Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürü Doç.Dr.Erkan KOZANOĞLU'na ve önceki dönem Müdürü Prof.Dr. Kadir AYDIN'a, Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölüm Başkanı Doç.Dr. Müfit GÖMLEKSİZ'e, Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü öğretim görevlisi Dr.Ayten İFLAZOĞLU'na, Eğitim Fakültesi, Felsefe Öğretmenliği Grubu Bölümü öğretim görevlisi Dr.Cahit ASLAN'a, tezimin verilerini topladığım Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarına, ön uygulama çalışmasında sırasında Adana Gençlik ve Spor İl Müdürü olan Enver ORAL'a, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim görevlisi Atilla YÜCE'ye, Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim görevlisi arkadaşlarım, Tuğba ÇELİK GÜRBÜZ'e, Özlem ÖZDİNÇ'e, Dilek SEVİMLİ GÖKEL'e, tezimin giderlerini paylaşan Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonuna ve Ayde YASAVBULAT başta olmak üzere tüm Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu çalışanlarına teşekkürlerimi iletmeyi bir borç bilirim.

Doktora tezimde yararlandığım yayınların ingilizce çevirilerinde önemli katkılar yapan Burak SARAL'a, tezimin yazılma aşamasında yardımlarını esirgemeyen yeğenlerim, Evren Saral, Ezgi Günaydın ve Onur ÖZMEN'e, araştırma sürecinde yaşadığım haksız olaylarla başa çıkmamda bana en büyük katkıyı sağlayan kardeşim Hüseyin BİLİR'e, hayatta olmayan ama hep bu tür çalışma içinde olmamı arzulayan ve desteğini hep hissettiğim annem Süreyya BİLİR'e, çalışma sürecinde sıkıntılı günlerin aşılmasını sağlayarak bana çalışma gücü veren Köy Enstitüsü Mezunu Emekli Öğretmen babam Mehmet BİLİR'e ve ablalarım Lale ÖZMEN ve Jale GÜNAYDIN'a, enişterim Mehmet GÜNAYDIN, Ünal ÖZMEN'e, çalışmak için yaşama sevincimi artıran Ece SARAL'a ve arkadaşım Zülfü AĞIRBAŞ'a tüm sevdiklerime, çalışma boyunca bana gösterdikleri anlayış ve destekleri yanında amaçlarıma olan inançları için sonsuz teşekkürler. İyi ki varsınız...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Kabul ve Onay	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİ	5
2.1. Yönetim ve Örgüt	5
2.2. Türk Spor Örgütlerinin Tarihçesi	7
2.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)	9
2.2.2. Türk Spor Kurumu (TSK)	9
2.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)	10
2.2.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)	11
2.3. Örgüt Kültürü	16
2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Liderlerin Rolü	22
2.3.2. Örgüt Kültürünün Ölçümü ve Araştırmalar	23
2.4. Örgüt İklimi	26
2.4.1. Örgüt İklimi Türleri	30
2.4.1.1. Bürokratik İklim	30
2.4.1.2. Destekleyici İklim	31
2.4.2.3. Yenilikçi İklim	32
2.4.2. Örgüt İkliminin Araştırmaları ve Örgüt İkliminin Ölçülmesi	33
2.4.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar	40
2.4.4. Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımı	41
2.4.4.1. İletişim	45
2.4.4.1.1. İletişim Biçimleri ve Bilginin Akışı	47

	Sayfa No.
2.4.4.2. Ekip Çalışması	51
2.4.4.3. Karar Verme ve Karar Vermeye Katılım	55
2.4.5. Örgüt İklimi ve Çalışanları Tutumları	59
2.4.5.1. Örgüte Bağlılık	60
2.4.5.1.1. Örgüte Bağlılık Araştırmaları	62
2.4.5.2. İş Doyumu	64
2.4.5.2.1. İş Doyumu ve Örgütsel Motivasyon Teorileri	68
2.4.5.2.2. İş Doyumu Araştırmaları	70
2.4.5.3. Stres	74
2.4.5.3.1. Stresle Başa Çıkma	79
3. GEREÇ VE YÖNTEM	82
3.1. Araştırmanın Kapsamı, Veri Toplama ve Analiz Süreci	82
3.2. Örgüt İklimi Ölçeği	84
4. BULGULAR	88
4.1. Demografik Bilgiler	88
4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi	92
4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi	103
5. TARTIŞMA	117
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	121
7. KAYNAKLAR	123
EKLER	
EK-1. Veri Toplama Aracı	139
EK-2. Faktör Analizi Sonuçları	145
EK-3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Kadroları	155
ÖZGEÇMİŞ	156

ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa No.

Çizelge 1. Kültür Kavramıyla İlgili Tarihsel Süreç İçinde Yapılan Çalışmalar	27
Çizelge 2. İklim Kavramıyla İlgili Tarihsel Süreç İçinde Yapılan Çalışmalar	39
Çizelge 3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	88
Çizelge 4. Çalışanların Medeni Durum Dağılımı	88
Çizelge 5. Çalışanların Yaş Dağılımı	99
Çizelge 6. Çalışanların Statülerine Göre Dağılımı	99
Çizelge 7. Çalışma Yaşamındaki Kıdeme Göre Dağılımları	90
Çizelge 8. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımları	90
Çizelge 9. Çalışanların Eğitim Düzey Dağılımları	91
Çizelge 10. Çalışanların Lisansüstü Eğitim Durumu	91
Çizelge 11. İletişim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	92
Çizelge 12. Karar Vermeye Katılım Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	93
Çizelge 13. Ekip Çalışması Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	94
Çizelge 14. Stres Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	95
Çizelge 15. İş Doyumu Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	96
Çizelge 16. Örgüte Bağlılık Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	97
Çizelge 17. Bürokratik İklim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	98
Çizelge 18. Destekleyici İklim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	100
Çizelge 19. Yenilikçi İklim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri	102
Çizelge 20. İletişim ile Demografik Değişkenlere İlişkin Yapılan Regresyon Analizi	104
Çizelge 21. İletişim ile Demografik, Çalışanların Tutum Değişkenlerine İlişkin Yapılan Regresyon Analizi	105
Çizelge 22. İletişim ile Demografik, Çalışanların Tutumları ve İklim Değişkenlerine İlişkin Yapılan Regresyon Analizi	106
Çizelge 23. Ekip Çalışması ile Demografik Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi	107
Çizelge 24. Ekip Çalışması ile Demografik, Çalışanların Tutum Değişkenlerine İlişkin Yapılan Regresyon Analizi	108

Çizelge 25. Ekip Çalışması ve Demografik, Çalışanların Tutum ile İklim Değişkenlerine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları	109
Çizelge 26. Karar Vermeye Katılım ile Demografik Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi	110
Çizelge 27. Karar Vermeye Katılım ile Demografik, Çalışanların Tutum Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi	111
Çizelge 28. Karar Vermeye Katılım ve Demografik, Çalışanların Tutumları İklim Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi	112
Çizelge 29. İletişim ve Hiyerarşik Regresyon Analizi	114
Çizelge 30. Ekip Çalışması ve Hiyerarşik Regresyon Analizi	115
Çizelge 31. Karar Vermeye Katılım ve Hiyerarşik Regresyon Analizi	116

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BTGM	=	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
GSGM	=	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
İFB	=	İstanbul Futbol Birliğı
İFBL	=	İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi
TİCİ	=	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	=	Türk Spor Kurumu

ÖZET

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları

Türkiye'de toplumsal değişim sürecinde, teknik ve ekonomik boyutla ilgili hizmet örgütleri giderek güçlenir ve büyürken, devletin yürütmekle sorumlu olduğu geleneksel hizmet kuruluşları küçülmekle beraber varlığını sürdürmektedir.

Bu çalışmanın amacı, geleneksel hizmet kuruluşu olan ve ülkemizde sporu yöneten kurum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütü çalışanlarının, katılım algılamalarıyla örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çağımızda yeni bir bilim dalı olarak gelişen spor yönetim biliminin temel sorunları ve tartışma konuları arasında yer alan spor örgütlerinin yeniden yapılandırılmasında örgütsel iklim çalışmaları önem taşımaktadır. Çünkü, örgütsel etkinliği artırıcı her türlü program ve proje örgüt iklimini anlamayı gerektirmektedir.

Bu çalışmada, GSGM'nin tarihsel süreçte geçirdiği aşamalar öncelikle anlatılmış çalışma konusu olan değişkenler ile ilgili bilgi verilmiş ve günümüze kadar yapılmış çalışmalar incelenerek çalışmanın kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Hazırlanan anket yoluyla veriler GSGM'nin 437 çalışanından toplanmıştır. Araştırmacı tarafından ölçme aracı olarak "Örgütsel İklim Ölçeği" geliştirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel ve yordamsal istatistik kullanılmıştır. Yönetim yazınında varolan katılımın üç boyutu; iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım olarak belirlenmiştir. Örgütsel iklim boyutları olarak; bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim ele alınmıştır. Çalışanların etkili tutumları olarak da; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve stres belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerin test edilmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizine öncelikle çalışanların demografik değişkenleri girilmiş, ikinci aşamada çalışanların tutumları girilmiş, üçüncü aşamada da iklim değişkenleri girilmiştir. Yapılan tüm regresyon analizlerinde sonuç olarak, örgüte bağlılık ve destekleyici iklim anlamlı ve belirleyici olarak bulunmuştur. Sonuçlar yönetim yazınındaki araştırmacıların ve uygulayıcıların tartışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Çalışanların Tutumları, Ekip Çalışması, İletişim, Karar Vermeye Katılım, Örgüt İklimi.

ABSTRACT

The Relationship Between Organizational Climate Employee Perception of Involvement: A Field Study in Youth and Sports General Directorate

The process of societal change is shaping all types of organization in Turkey. While those organizations providing technical and economic services are becoming stronger and larger, those organizations that are responsible for the delivery of traditional services are getting smaller and keep surviving.

The purpose of this study is to examine the relationship between the employee's perception of participation and organizational climate in Youth and Sports General Directorate in Ankara.

Management of sports organizations may be considered a newly developing area of concern for academicians and practitioners many sports organizations are going through reorganization process, and to reorganize and restructure it is essential that climate of organization subject to change be understood first. Because organizational change efforts without due consideration given to climate of organization would not be successful.

In this study, first, Youth and Sports General Directorate's historical development is reviewed. Then, the variables used in this study and previous studies concerning organizational climate and employee perceptions of participation is discussed along with the theoretical base for this study.

A survey instrument developed for this study is administered to 437 employees of Youth and Sports General Directorate in Ankara.

In previous studies employees participation has been defined with three dimensions of communication, teamwork and participation in decision making situations. The dimensions of organizational climate were categorized as bureaucratic, supportive and innovative. Finally, in terms of employee attitude related dimensions were organizational commitment, job satisfaction and stress.

To test the research hypothesis hierarchical regression analysis is employed. First, demographic variables such as age, gender, position and experience etc. are entered into the regression model. In the second and third stages of regression models, affective attitudes of employees and climate variables were put into regression models sequentially. Regression analyses show that organizational commitment and supportive climate are significant determinants of perceptions of participation, teamwork, communication and participation in decision making.

The results of the study shows similarities to the previously conducted research.

Key Words : Employee Attitudes, Teamwork, Communication, Participation in Decision Making, Organizational Climate.

1. GİRİŞ

Toplumlardaki sürekli gelişen ve değişen gereksinimler sonucunda farklı alanlardaki hizmetlerin organize edilmesi için yeni örgütler oluşturulmuştur. Spor örgütleri de bunlardan biridir. Canlılığın ilk belirtisi olan hareket, insan bedeninin eğitilmesinin de temel aracıdır. Sporun ilk yapılış şekilleriyle, örgütlerce yaptırılması arasında yüzyıllar geçmiş, spor özünde oyun olmasına karşın bir çok kullanım alanı yaratılmasıyla birikimler oluşmuştur¹. Bu birikimin bir boyutu yönetim biliminden yararlanarak oluşan spor yönetimi bilimidir.

Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk, 30 Haziran-2 Temmuz 1999'da yapılan Spor Şurasında görüşülen "*Sporda Özerklik ve Spor Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması Ön Hazırlık Komisyonu Raporu*"nda belirtilen mevcut durum saptamasındaki maddelerden de anlaşılmaktadır²:

1. Merkezdeki idari yapı ve yönetim hantal olup, merkezi teşkilat mevcut yapısıyla gelişen toplumumuza dar gelmekte ve ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır.

2. Mevcut teşkilat ticarileşen anlayış çerçevesinde yeni bir yapılanmayı gerektirmektedir.

3. Mevcut teşkilatın çalışanları, spor yönetiminde uzmanlaşmış elemanlardan oluşturulmamıştır.

4. Planlı dönemde Gençlik ve Spor alanında geliştirilen ilkeler, stratejiler ve politikalar etkin ve verimli biçimde uygulanamadığı için, örgütsel yapıda, hizmette ve hizmet anlayışında gelişme ve değişme sağlanamamıştır.

5. Sekizinci Beş yıllık kalkınma planında spor alanında gerçekleştirilecek yeni örgüt ve hizmet modellerinin uygulanması hedeflenmektedir.

6. Yirmibirinci yüzyıla girerken, geleceğin Türkiye'sinde geçerliliği ve uygulanabilirliği olan yeni bir spor sisteminin ivedilikle oluşturulması bilim, politika ve teknokrat çevrelerin ulusal sorumluluğudur.

Bu durum karşısında yönetim anlayışlarının çağdaş anlayışlara göre düzenlenmesi için geliştirilen ve dünyanın gündeminde uzun süreden beri yer alan “*Toplam Kalite Yönetimi*”, ülkemizde örgütsel arayışlar içinde yeni tartışılmaya ve uygulanmaya başlayan bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin spor örgütlerine uygulanması düşüncesi ise çok daha yenidir. Sims ve Lafollette (1975) uzun süreden beri örgütsel arayışların merkezinde olan toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için, örgüt ikliminin öncelikle anlaşılması gereğini vurgulamaktadır³. Shadur (1995) ise, örgütsel etkinliği artırıcı her türlü program ve projenin uygulanabilmesi örgüt iklimini anlamayı gerektirdiğini ifade etmektedir⁴.

Yönetim bilimi çerçevesinde çağdaş yönetim anlayışların gündeme gelmesiyle birlikte son zamanlarda ülkemizde örgütlerin işleyiş şekillerinin incelenmesi amacıyla çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Çağımızda yeni bir bilim dalı olarak gelişen spor yönetim biliminin temel sorunları ve tartışma konuları arasında yer alan, spor örgütlerinin yeniden yapılandırılmasında örgüt iklimi çalışmaları önem taşımaktadır.

Örgüt iklimi, 1960’lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur⁵. Bu kavramın ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Ertekin (1977) iklim tanımına temel olacak kültür kavramının, daha geniş anlamı olduğunu belirterek iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi olarak tanımlamıştır⁶.

Bazı yönetim bilimciler tarafından da, örgüt iklimi; Hoy ve Miskel (1982) örgütün kişiliği⁷, Varol (1989) örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava⁸, Cooke ve Rousseau (1988) grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır, şeklinde ifade edilmiştir⁹. Altman (2000) örgüt iklimini çalışanların kurumlarına yönelik algılamaları¹⁰, Ay ve Çelik (2003) göre ise örgüt çalışanlarının, örgüte ve örgütün faaliyet, karar ve süreçlerine yönelik algılamalarıdır¹¹ biçiminde tanımlanmıştır.

Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması, yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır. Örgüt çalışanlarının çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgütte insan davranışını açıklamada oldukça yararlı bir değişkenler grubunu oluşturmaktadır.

Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının örgüt iklimini, değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılmasıyla, örgütlerin kendi iç yönetsel sorunlarının neler olduğu hakkında bir takım fikirler elde edilebilmesi olanaklıdır. Çalışanların örgüte olan ilgilerini, bağlılıklarını ve katılımlarını geliştirmek için yapılan plan ve projeler iklim uygun olduğu sürece başarılı olacaktır. Bu araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde(GSGM) örgütsel etkinlik için yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasında başarılı olunabilmesi için, iklim değişkenlerini anlamaya olanak vereceği ve yol göstereceği için önemlidir.

Türk kamu yönetiminin davranışsal yönleri, batı ülkelerinde olduğu gibi araştırmalara konu olmamıştır. Örgüt iklimi de böyle bir konudur. Türkiye'de toplumsal değişim sürecinde, teknik ve ekonomik boyutla ilgili hizmet örgütleri, giderek güçlenir ve büyürken, devletin yürütmekle sorumlu olduğu geleneksel hizmet kuruluşları da varlığını sürdürmektedir. Bir geleneksel hizmet kuruluşu ve ülkemizde sporu yöneten yönlendiren kurum olan GSGM merkez örgütünün örgüt iklimi ve çalışanların katılım ile ilgili algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, örgüt ikliminin belirleyicilerinden olduğu düşünülen; örgütsel iklim şekilleri, çalışanların tutumu ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları olmak üzere üç boyutlu değişkenler ele alınıp incelenmiştir.

Örgüt iklimine yönelik ilk çalışma Litwin ve Stringer (1968) tarafından başlatılmış olup, örgüt iklimi yerine psikolojik iklim kavramı kullanılmıştır¹². Bu tanımda iklim, örgüte has ve ölçülebilir özellikler olarak yer almaktadır. Ostroff'a (1993) göre, örgütsel etkinliğin iki boyutundan biri iklim diğeri ise insan kaynaklarının kalitesidir¹³.

Zeffane'ye (1994) göre, çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yetmemektedir¹⁴. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Benzer düşünce, örgüt iklimini biçimlendirme çalışmaları için de geçerlidir. Yani örgüt ikliminde var olan ve çalışanı demotive eden unsurlar düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansı artırılabilir. Belli programların yerleştirilmesinde, karşılaşılabilecek engelleri tanımlayabilmek için önce örgüt ikliminin bürokratik yanı ile çalışanların tutumlarına bakmak gerekmektedir.

Örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamalarının ele alınıp incelenmesini konu alan bu araştırmanın hareket noktası, değişimin günümüzde süreklilik kazanması ve yönetsel alanda toplam kalite, yalın yönetim ve küresel yönetim gibi yönetim tekniklerinin örgütler tarafından kaçınılmaz olarak gündemlerine alınmış olmasıdır. Spor alanındaki örgütlerde insan faktörünün ve onu etkileyen çevresel değişimlerin incelenmesi, örgütlerin daha verimli daha başarılı ve topluma yarar sağlaması kapsamındaki tüm çabalar, öncelikle iklim ve kültür çalışmaları yapılmadığı sürece boşa çıkacaktır. Örgütsel iklim konusunun yeterince incelenmemiş olması ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde bu konunun çalışanların katılımı ile ilgili algılama boyutunda ilk kez ele alınması araştırmaya, orijinal olma özelliği kazandırmaktadır.

2. GENEL BİLGİ

2.1. Yönetim ve Örgüt

İnsanlar toplumsal yaşamın başlarında doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek için bir araya gelerek işbirliği içinde yaşamışlardır. Bu işbirliğini giderek tarih boyunca ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek üzere değişik alanlarda örgütler oluşturmuşlardır.

Tarihin en eski devirlerinden bu yana insanlığa hizmet eden örgütler 20.Yüzyılın ilk yarısında insanoğlunun, asırlarca hayal ettiği aya ulaşma amacının gerçekleşmesinde rol oynadığı gibi, bundan sonra da insanoğlu için bir dönüm noktası olacak, genetik çözümlemede de rol oynayacaktır.

Günümüzde milyonlarca insan mal ve hizmet üretmek üzere çalışmakta bazıları da bu çalışmalarını yönetmektedir. Tüm çalışmalar dünyanın her yerinde örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyasi amaçlı, işbirliği sistemleri içerisinde yerine getirilmektedir. Nitekim insanlar hayata gözlerini, örgütler içinde açmaktadırlar, örgütler içinde eğitim görmekte ve sağlıklarını örgütler içinde kazanmaktadırlar. Ayrıca insanlar boş zamanlarını da örgütler içinde değerlendirmekte, örgütler içinde ibadet etmekte ve eğlenmektedirler ve nihayet insanlar, örgütler içinde hayata gözlerini kapamaktadırlar¹⁵.

İnsanların işbirliği içinde belli amaçlara yönelik çabaların tümüne yönetim derken, bu nedenle oluşturdukları yapılanmalara da örgüt adı veririz. Örgütler başlı başına bir amaç değil amaçların gerçekleştirilmesinde araç durumundadırlar. Çevremizde günlük yaşantımızın bir parçası olan banka, üniversite, polis teşkilatı, belediye gibi birimleri, örgütlere örnek göstermekle zorluk çekmeyiz. Buna karşılık, aile, arkadaş grubu, mahalle ya da kabile gibi başka bazı birimlerin örgüt olmadığını biliriz. Peki aradaki fark nedir? Belki de önce bu birimlerin ortak yönlerine işaret ederek başlamak daha kolay olur. Bu birimlerin hepsinde üyelerin uyması gereken kurallar vardır. Zaman içinde süreklilik gösteren kalıplaşmış ilişkiler düzenine “Sosyal Yapı” adı verilmiştir. Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik sosyal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Belli bir amacın veya amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış çeşitli kademeler ve mevkiler meydana getirilmiştir. Bu değişik kademeler ve

mevkiler arasında bilişim ağı ve emir-komuta zinciri farklı faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayacak biçimde planlanmış ve kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de onların yerine getirdikleri görevler devam ederler. Bu nedenle örgütlerin üyeleri gelip geçici olduğu halde sosyal yapıları korunabilmektedir¹⁶.

Bir örgütte üç ana boyut vardır; Yönetimsel sistem, grup yapısı, örgütün üyeleri ve örgütün çevresi. Yönetimsel sistem iş bölümü, bilişim ağı, yetki ve sorumluluk dağılımını gösterir. Grup yapısı üyelerin görev ve statülerine göre yaşanan ilişkiler sonucu ortaya çıkan gruplaşmaları ifade eder. Bu gruplar farklı özelliklere sahip olabilirler. Üyeler boyutuna göre örgüt, sosyo-psikolojik özellikleri olan bireylerin toplamı olarak karşımıza çıkar. Bu boyutta üyelerin sosyal kökenleri, eğitim düzeyleri, kişilikleri, tutumları, beklentileri gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütün bu üç boyutu kendi içindeki ilişkilerinden etkilendiği kadar toplumsal çevre ve teknolojiden de etkilenmektedir.

İnsanlar tarafından oluşturulan kurumlar olan örgütlerin çözümlenmesinde, örgüt ve yönetim olgusunun karmaşık yapısının anlaşılabilmesi için bireysel ve kurumsal boyutlarıyla ele alınıp incelenmesi gereklidir¹⁷. Örgütler içinde yer aldığı toplumun birer küçük örneği olarak düşünülürse¹⁸ dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Toplumun gereksinmelerini karşılamak için kurulan örgütler, zaman içinde toplumsal değişimin uzantıları olarak değişiklik göstererek, işlevini tamamlayarak yerini başka örgütlere bırakabilir veya yapısını geliştirerek yaşamını sürdürebilir.

İşbirliği ve örgütlerin bulunduğu her ortamda yönetim süreci başlamıştır. Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan yönetim kavramının diğer bir tanımı da, amaçların etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür. Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim bir uygulamayı bilim olarak da yönetim sistematik bilgi topluluğunu ifade etmektedir¹⁵.

2.2. Türk Spor Örgütlerinin Tarihçesi

Spor insanların yaşama biçimleriyle birlikte gelişmiştir. İkel toplumlarda her yaştaki insanlarla, çocukların, bazı hareketleri vücut çalışma ve alıştırmaları, doğal olaylar karşısında zorunlu olarak uyguladıkları bir gerçektir¹⁹. Uzun zaman amaçsız olarak yapıldığı kabul edilen bu hareketlerin sosyal ve kültürel gelişmeyle birlikte, bilinçli ve belirli amaçlara uygun, insanların beden ve ruh yapılarını eğitici bir değer ve nitelik kazandırdığı anlaşılmıştır. Uygarlığın gelişimiyle spor, birlikte yaşama, mücadele etme ve başarı kazanma ruhunun gelişmesine de yardımcı olmuştur.

Spor insanlık tarihi boyunca insanların yaşamıyla iç içe olarak gelişirken, gelişimi boyunca da farklı amaçlara hizmet etmiştir. İkel toplumlarda, savunma ve saldırı eylemleriyle yaşam sürerken bu eylemler sporun ilk şekilleri olmuştur ve insanın kendini korumasına hizmet etmiştir. İnsanlığın gelişim sürecinde araç yapmayı ve kullanmayı öğrenen insanların eylemleri ulaştırma ve taşımaya yönelmiştir. Daha sonra bir kısım insanların diğer insanları çalıştırmayı öğrenmesiyle birlikte kendi boş zamanlarını artırmışlardır. Sosyal bir varlık olan insan, bu boş zamanını kendi yaratıcılığının ürünleri olan bir takım faaliyetlere ayırmıştır. Bu faaliyetler ise çoğunlukla eğlenceye yönelik olmuştur. Şimdiki sportif organizasyonların temeli bu eğlencelerdir. Böylece o dönemlerde spor, boş zaman faaliyeti olarak eğlenmeye yönelik kullanılmıştır. İnsanın doğayla mücadelesindeki temel hareketlerin yarışmacı benzetimi olan spordan hangilerinin yapılacağına da, tarih içinde yine siyasal ve sosyo-ekonomik süreçler karar vermiştir. Aynı süreçler bireysel boş zamanı kitlesel boş zamana dönüştürürken, sporu da kitleselleştirmiştir¹.

Anadolu'nun savaş eğitiminden soyutlanmış, bütünüyle spora yönelik ilk örgütlenme birimleri pehlivan tekkeleridir. Çağdaş anlamda kulüp olgusuna çok yaklaşan bu tekkelerde güreş sporu yapılıyordu. Bu tekkeler Anadolu'da sporun gelişmesinde önemli rol oynamışlardır. Osmanlılar, imparatorluğunun yayılma döneminde aldıkları her yeni yere bölgenin güçlü kuvvetli gençlerini toplayarak, tekkelerde pehlivan olarak yetiştirmişlerdir. Ayrıca her kent ve kasabada bu tekkelerin dışında başka sporları da yaptıran örgütler vardı²⁰.

Osmanlılar'ın imece-tekke-vakıf üçgenine dayandırdıkları spor yönetim yapısı, sporla savaşı birbirinden ayırması ile batıya benzer bir yönetim uygulamasına dönüşmüştür. Osmanlı spor tekkelerinde şeyhler (öğretmenler) eğitim buyurmakta,

mürilterse (sporcular) buyurulanları yapmaktaydılar. Özetle, Osmanlı İmparatorluğu'nun spor yapısı savaştan arındırılmışlığıyla, Batı'nın hiyerarşik otoritesiyle, Doğu'nun özgün yapılarının ilginç bir sentezidir. Tanzimat dönemine kadar bu sistemlerle yönetilen Osmanlı sporu Tanzimat ile görülen laikleşme sürecinde yerleşik spor kurumlarında çözümler başlayarak geriye, yönetim yapısı olarak pehlivansız tekkeler, spor malzemesi olarak da, tekkesiz pehlivanlar kalmıştır²¹.

Hitit, Selçuklu dönemlerinde savaş amacıyla yapılan spor, Osmanlı döneminin ortalarından sonra dinsel tekke ve vakıfların bünyesinde örgütlenmiş ve daha sonra tanzimat batıcılığı ile genel eğitim düzeninin bir parçası olarak laikleşmiş ve yeni arayışlar içerisine girilmiştir. Yeni yönetsel arayış sonunda batıda varolan üç sistem alınmıştır. Bunlardan birincisi; ortak amaçlı kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları gönüllü birlik olan şimdiki “*Kulüp*” örgütlenmesine gidilmesidir. Bu kulüplerde ağırlığı futbol spor dalı oluşturmuştur. Geniş alanlarda öncelikle yabancıların futbol oynamaları çok sayıda meraklıyı bu sahalara çekmiştir. Alınan ikinci örgütlenme şekli ise; kulüplerin “*Lig*” içinde müsabaka yaptırılmasıydı. Türkiye'nin ilk futbol ligi, dört yabancı takımlı bir yapıda, Moda, Elpis, İmogene ve Kadıköy kulüpleri bulunmaktaydı. “*İstanbul Futbol Birliği*” adı ile 1903 yılında kurulan bu yapıya 1905’de Galatasaray, 1908’de Fenerbahçe katılmışlardı. Osmanlıların batıdan aldığı üçüncü örgütsel yapı ise; Federe birimlerin ortak işlerinin daha etkili biçimde tek elden yönetilebilmesi için bir bölüm yetkilerini seçimlik bir üst kuruluşa devredilmesi anlamına gelen “*Federasyon*” dur¹.

Bu örgütsel yapılar, Avrupa’da doğup gelişmiş, Osmanlı’nın bünyesine girmiştir. Kulüplerin örgütsel yapısı Avrupa’da olduğu gibi, Başkan, Genel Sekreter, Genel Kaptan’dan oluşmuştur. Kulüplerin yöneticileri aynı zamanda kulüpte oynayan sporculardır. Buna örnek olarak; Galatasaray’ın dokuz yöneticisinden yedisinin, Fenerbahçe’nin beş kurucusunun, beşinin de aktif sporcu olmalarınıdır.

II. Meşrutiyet dönemine kadar kulüp adıyla anılan örgütsel yapılar, tüzel kişiliği olmayan birer basit ortaklık şeklindeydi. II.Meşrutiyetin ilanından sonra, konulan yasakların kalkması kulüp kurulmasını da kolaylaştırmış ve 3 Ağustos 1909 tarihli “*Cemiyetler Kanunu*”, spor kulüplerine önceden izin gerektirmeyen serbest kuruluşlu özel hukuk tüzel kişiliği kazandırmıştır. 7 Ekim 1983 tarih ve “*2908 Sayılı Dernekler Kanunu*” spor kulüplerinin özel hukuk tüzel kişisi olma niteliklerini değiştirmemiş,

yalnızca bunların ulusal spor yönetimlerinde nasıl izleneceklerini hükme bağlamıştır²¹. “*İstanbul Futbol Birliği*” (İFB), İstanbul’da kurulmuş olan kulüpleri örgütlü bir şekilde bir araya getirmek ve lig usulüne göre müsabaka yaptırmak amacıyla, 1903 yılında kurulmuş gönüllü bir birliktir. 1913 yılında yeni bir düzenlemeyle, “*İstanbul Futbol Ligi*” (İFKL) adını almış ve bu birlikteki iki küme Cuma ve Pazar ligu olarak Cumhuriyet Dönemine ulaşmıştır. İki ligin arasındaki rekabet yüzünden Türk Sporunu örgütsel bir kargaşayla kötü günler geçirmiştir. 1920 yılında yapılan örgütsel düzenlemelerle Cumhuriyet sonrası spor yönetiminin hem kuramsal hem de düşünsel temelleri atılmıştır²¹.

2.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)

Türk sporunun geliştirilmesi amacıyla yurt dışına gönderilen spor adamlarından biri olan Yusuf Ziya Öniş 1920 yılında İsviçre’den dönerken beraberinde “*İsviçre Spor Teşkilatı Nizamnamesi*”ni de getirmiştir. Ali Sami Yen, Burhan Felek, Nasuhi Baydar ile çalışmalar yapan Yusuf Ziya, sonuçta yirmi maddelik bir nizamnamenin hazırlanmasına öncü olmuştur²².

Bu çalışmaların sonucunda, “*Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı*” (TİCİ) adı altında tüm kulüpleri bir araya toplayan federasyon tipi bir örgütlenme gerçekleştirilmiştir. 31 Temmuz 1922 yılında toplantı yapılarak bir idare heyeti seçilmiş ve başkanlığına da Ali Sami Yen getirilmiştir. TİCİ 1923 yılında fiili göreve başlamıştır. Böylece Türkiye’nin ilk ulusal spor yönetimi yalnız üye kulüplerin değil kendisi de özel hukuk tüzel kişisi olan gerçek bir federatif yapı olarak yasallık kazanmıştır. TİCİ’nin görevleri ise, Türkiye’de spor ve beden eğitimi yaptırmak, düzenlenen karşılaşmaların idaresini yapmak, teşvik etmek, her türlü spor yarışmalarında Türkiye’yi içte ve dışta temsil etmek, spor tesislerinin yapılmasını sağlamak olarak belirlenmiştir²¹.

2.2.2. Türk Spor Kurumu (TSK)

TİCİ’nin sekizinci ve son kongresinde TİCİ adı, “*Türk Spor Kurumu*” (TSK) olarak değiştirilerek, 18.2.1936 tarihinde yeni bir anlayışla örgütlenmiştir. Bu anlayışın temeli o yıllarda devlet politikası olan devletçilik anlayışının sporda uygulanmak istenmesidir. Böylece TSK, Cumhuriyet Halk Partisi’ne bağlanarak yapılmak istenenler,

parti bünyesi içinde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ancak parti politikasına partili kimselerin şahsi hırs ve emelleri spora karışınca partili spor teşkilatı ancak, iki sene gidebilecek spordaki her olumsuz olay partiye sıçrayacak parti bu yüzden, sporu bünyesinden atmak isteyecektir. Ama bu sefer de serbest bırakmayıp hükme bağlayacaktır²³. TSK o dönemin koşullarında üç işlevi yapmak için örgütlenmiştir:

- Beden eğitimi ve spor yaptırmak, sporun kitlelere yayılmasını sağlamak.
- Türk sporunu bir partiye tek merkezden bağlamak, parti potansiyelinden yararlanmak, sporu örgütsel olarak yaygınlaştırmak. TİCİ döneminde il bazında örgütlenen il sayısı 22 iken, TSK'da, bu sayı 62'ye çıkarılmıştı.
- Türk genci ve yurttaşını çevik yürekli ve kavgada üstün gelecek şekilde olması için sporun bir eğitim aracı olarak kullanılmasını sağlamak.

2.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)

Türk sporuna hizmet getirmek kulüpleri bir araya getirerek sistemli bir şekilde yönetmek, sporu tüm yurt çapında yaymak ve spor dallarını çoğaltmak gibi amaçlarla kurulan TİCİ ve daha sonra da TSK, bu amaçları gerçekleştirmede başarılı olamamışlardır. Düşünülen son çare ise, sporun tam bir devletçilik anlayışı ile yönetilmesi fikri olmuştur. Böylece 16 Temmuz 1938'de "3530 Sayılı Yasa" ile "Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü" (BTGM), Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. Başbakanlığa bağlı olarak kurulmasının nedeni kurumların üstündeki bir makamın prestiji ile yönetilmek istenmesidir.

BTGM'nin amacı; yurttaşın fizik ve moral kabiliyetlerini milli ve devrimci yollardan geliştirmek ona yurdu tanımayı, sevmeyi, korumayı öğretmek amacıyla oyun, cimnastik ve spor çalışmalarını düzenleyerek gerekli yapıların oluşturulmasını sağlamaktır²⁴. 3530 Sayılı BTGM Kanunu, 1903-1938 dönemlerinde aralarındaki rekabet yüzünden sporu unutturacak olaylara neden olan spor kulüplerini, üst yönetimden ayrı tutarak, spor hiyerarşisinin en alt basamağına yerleştirmesi ile değişik bir açı getirmiştir.

BTGM'nün Başbakanlığa bağlı olarak yürütüldüğü dönemde iç çekişmeler azalmış, merkezi bir otorite ile disiplin sağlanmıştır. İl düzeyindeki çalışmalar, eski yönetimde olduğu gibi bu örgütlenme şeklinde de spor dallarının faaliyetleri, ajanlıklarca yürütülmüştür. Kanundaki ilçe, bucak ve köy Beden Terbiyesi

Başkanlıklarının oluşturulması, BTGM'nün çalışmaları ile yetersiz kaldığı için bu yetersizliklere arayış içerisinde, oralara ulaşmanın eğitimle ilgili olduğu düşünülerek BTGM, 3 Haziran 1942 tarih ve 4235 sayılı kanunla Başbakanlıktan ayrılarak, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. 13 Mayıs 1960 tarihinde ise, BTGM Başkanlığı yeniden bağlanmıştır. Bir süre sonra da “*Merkezi Hükümet Araştırma Projesi*” (MEHTAP) doğrultusunda 1963-1965 döneminde ilk kez ve 3. İnönü Hükümetinde görev alan spordan sorumlu Devlet Bakanlığı'na bağlanmıştır. Gittikçe karmaşıklaşmakta olan spor yönetim yapısının uzman bir bakanlık tarafından yönetilmesi gerektiğine inanıldığında, 1970 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuş ve BTGM 1983 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na tekrar bağlanmıştır²⁵.

2.2.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan bir kuruluştur. Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi bu kuruluşun temeli, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek sporu disipline etmek amacıyla TİCİ'ni kurmalarıyla atılmıştır. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, Asbaşkanlık'larını da, Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "Çok sporlu spor örgütü" TİCİ sporda demokrasi yolunda önemli adımlar atmıştır. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun (TSK) kurulmasıyla başlamış ve bunu, 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün kurulması izlemiştir. Genel Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemil Tahir Taner getirilmiştir. Bundan sonra Türk Sporunu 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne kavuşmuştur. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirilmiştir. 1960 yılında tekrar Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. Spor işlerinin ilk kez ayrı bir bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan 2.Demirel Hükümeti'nde 3 Kasım 1969'da Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşmiştir. 6 Şubat 1970 tarihinde Genel Müdürlük adı geçen Bakanlık kapsamına alınmıştır. Böylece Türk Sporunda yeni bir sayfa açılmıştır. İsmet Sezgin de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı olmuştur²⁵.

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'nın sporun geliştirilmesi ile ilgili 59.Maddesi, bütün dönemler içinde spor konusunda gerçekleştirilen en önemli olaylardan biridir. Bu

madde ile Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk kez ‘‘Spor’’ ve ‘‘Sporcu’’ sözcükleri Anayasa’mızın içine ve teminatı altına girmiş oluyordu²⁶. 59. Maddenin içeriği şöyleydi:

Madde 59: Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet, başarılı sporcuyla korur.

Türk sporu 14.12.1983 tarihinde 179 Sayılı Kanun Hükümünde Kararname’yle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer almıştır. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı’na bağlanması nedeniyle adı ‘‘Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’’ olmuştur.

Günümüzde yürürlükte olan 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Kuruluş Yasası’nı federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının zerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulmasını sağlayan, ‘‘3461 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu’nun Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun’’ izlemiştir. 1993 yılında ise diğer spor dallarını da içeren federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak, uygulamaya konmuş ve ilk seçimler Aralık 1993’te yapılmıştır. Günümüzde federasyonların zerkleşmeleri sürmektedir.

Sanayileşme ve şehirleşmenin gelişimini tamamlamasıyla birlikte oluşan piyasa toplumlari ve arkasında hak arayan kitleler, en nihayet kendi işini kendisi görmeye karar veren özgürlükçü hareketler, hemen bütün sektörlerde kendisini göstermeye başlamıştır. Bu gelişmelerin spor alanına yansımasi, doğal şekliyle devam etmiş ve sivil toplum hareketlerinin yansımasi olarak gönüllü spor örgütleri kurulmuştur. Türkiye’de henüz gelişimlerini tamamlayamayan gönüllü spor örgütleri, sporun yayılması ve gelişmesi için olmazsa olmaz konularını kazanmıřlardır²⁶.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün görevleri řunlardır²⁷:

1. Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, cimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençlerin boş zamanlarının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kurslari düzenlemek.

2. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bütün öğretim kurumlarının yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak.
3. Okul dışı izcilik ve spor faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak.
4. Sporcu ve spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak.
5. Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek.
6. Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, hostelleri, kampları ile, saha tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak ve bu tesisleri vatandaşın hizmetine sunmak.
7. Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletme, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak.
8. Spor karşılaşmalarında uluslararası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak.
9. Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor-Toto, Spor-Loto) düzenlemek, yönetmek.
10. Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak.
11. Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,
12. Uluslararası spor, temas ve münasebetlerinde resmi makam görevi yapmak.
13. Bu kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek.

14. Başarılı sporculara ve çalıştırıcılarına aynı ve nakdi yardım yapmak ve ödüllendirmek.

15. İlgili mevzuat ve Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü;

➤ Merkez Teşkilatı

➤ Taşra Teşkilatı'ndan meydana gelir.

➤ ***Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı:*** Ana hizmet birimleri, danışma, denetim birimleri ve yardımcı birimlerden meydana gelir:

Ana Hizmet Birimleri:

1. Spor Federasyonları Daire Başkanlığı
2. Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığı
3. Tesisler Daire Başkanlığı
4. Spor Eğitim Daire Başkanlığı
5. Spor Kuruluşları Daire Başkanlığı
6. Sağlık İşleri Daire Başkanlığı

Danışma ve Denetim Birimleri:

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı
2. Hukuk Müşavirliği
3. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığı
4. Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı

Yardımcı Birimler:

1. Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı
2. İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
3. Dış İlişkiler Daire Başkanlığı
4. Savunma Uzmanlığı

Bağlı Birimler:

1. Spor Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü

Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı: Her ilde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, merkez ilçe hariç, her ilçede Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü bulunur. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü aynı zamanda Merkez İlçe Müdürlüğü hizmetlerini de yürütür. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri hizmetlerin niteliklerine göre şubeler ve bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları öngörülen kurullardan meydana gelir. İllerde vali, ilçelerde kaymakam Gençlik ve Spor Başkanındır. Bu teşkilatın hizmetleri illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürü tarafından yürütülür. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı birinci derece sorumludurlar.

- **Spor Dalları Temsilcisi:** İllerde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde spor işleriyle meşgul olmak üzere, valilerin sorumluluğu altında, o ilde uygulanmakta olan spor dallarının ilgili federasyonları ile uyumlu çalışabilme ve bu federasyonların taşra bağlantılarını sağlayabilme amacıyla fahri birer spor dalı temsilcisi bulunur.
- **Sürekli Kurullar :** Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde sürekli kurullar şunlardır:
 - Gençlik ve Spor Şuraları,
 - Merkez Danışma Kurulu
 - Merkez Ceza Kurulu
 - Genel Müdürlük Ceza Kurulu
 - İl Ceza Kurulu.

Günümüzde yeni yönetsel arayışlar çerçevesinde Türk Sporunun yeniden yapılandırılması çerçevesinde GSGM'nün, yerel yönetimlere veya İl Özel İdare'lerine bağlanması tartışmaları sürmektedir.

2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, sosyal antropoloji geleneğinden ödünç alınmış bir kavramdır. Sosyal antropologlar kültürü bütün toplumların bir işlevi ve bir sosyal yapının bütün bir özelliği olarak ele alırken, örgüt kültürü çalışmalarında kültür kavramı, birleştirici ve düzenleyici bir mekanizma olmanın ötesinde yönetim tarafından yaratılan ve yönetilen sosyal bir kontrol aracı olmaya doğru bir gidişi göstermektedir²⁸.

Örgüt kültürü veya diğer bir ifade ile örgütsel kültür, örgüt içinde insan davranışı için önemli bir kavramdır. Böyle bir kavram olmaksızın değişim veya değişime karşı direnç anlaşılabilir. Örgütteki tüm etkinlikler seçme, eğitim, sosyalleştirme, ödül sistemlerinin tasarımı, işlerin tasarımı çok sayıda tanımlanmalar ve örgüt tasarımı gibi konuların, daha genel bir tanımlamayla örgüt kültürünün, mevcut işleyişi nasıl etkilediğini anlamak gereklidir.

Morey ve Luthans (1985) kültürün uzun dönemli bir sürecin sonucu oluştuğunu, köklerinin geçmişte olduğunu ve geleceğe uzandığını belirtmekte; kültürel öğrenmenin, değerlerin bir kuşaktan diğerine aktarılmasıyla meydana geldiğini, ilavelerle geliştiğini aynı zamanda insanın uyum sağlama özelliğinden hareketle, kültürün de değişikliklere uyum sağlayabileceğini ifade etmektedir²⁹.

Örgüt kültürü çalışmaları yeni olmamasına rağmen 1980'ler ve sonrasında örgüt kültürü çalışmaları yoğunluk kazanmıştır. Bazı araştırmacılar örgüt kültürü kavramını, grup kültürü açısından, Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili "*Hawthorne Araştırmaları*" ve Chester Barnard'ın enformal örgütlerini ele alarak, bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki çalışmalarına kadar genişletmektedir⁵.

Örgütlerle ilgili geleneksel kuramlar, "*Klasik*" ve "*Neo-Klasik*" kuramlar olarak sınıflandırılabilir. Bu iki kuramda da örgüt-çevre ilişkisini göz ardı etmeleri ve örgütü kapalı bir sistem olarak görmelerinin yanında belirli evrensel ilkelerin ışığında tek bir şekilde en iyi örgüte ulaşılabilirliğini ileri sürerler ve her iki kuram da, örgüt verimliliğinin en önemli amaç olduğu kanısındadır. Klasik ve Neo-klasik görüşün farklılaştıkları nokta, insana bakış açılarıdır. Klasik yaklaşım insanı, diğer üretim faktörlerinden biri olarak görür. Bu da insanın duygu, düşünce ve sosyal yönleriyle ilgili gereksinimini yok sayan insanı bir makine gibi gören yaklaşımdır. Neo-klasik

yaklaşımın insana bakışı ise, bunun tam tersidir. İnsan sosyal bir varlıktır ve bu yönü çalıştığı ortamda doyurulduğu sürece verimli olur. Neo-klasik kuramın gelişmesine neden olan Hawthorne araştırmaları ile birlikte, örgüt kültürü kavramının gelişmesi yönünde önemli bir adım atılmıştır.

Hawthorne araştırmaları ilk olarak, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneylerle başlamıştır. Daha sonraları insan davranışlarını açıklamaya yönelmiş ve diğer yapılmış araştırmalarla örgütsel kültür çalışmaları devam etmiştir. Elde edilen sonuçlar Hawthorne araştırmalarına benzer sonuçlar vermiştir³⁰.

Çağdaş örgüt kuramları, “*Sistem*” ve “*Durumsallık*” yaklaşımlarıdır. Çağdaş kuramlar geleneksel kuramlardan çok farklı olarak, örgüt için tek ve en iyi bulunacağı düşüncesine katılmaz, örgütleri çevreleriyle sürekli bir etkileşim içinde olan açık sistemler olarak görürler. Her iki çağdaş yaklaşım da bireyi strateji seçimi yapmak, yapı belirlemek ve çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini dengelemek konusunda, örgüt içinde bireyin yerine önem vermektedir. Bu açıdan çağdaş kuramlar birey ve örgütün kendi içindeki bütünlüğü, yani kültürü oluşturan bir çok etmenin ve dolayısıyla kültürün gelişimine olanak tanımıştır.

II.Dünya Savaşı'nın ardından, verimlilik problemini çözmek için yapılan çalışmalar, üstünde durulan yüksek verimliliği gerçekleştirilememiştir. Yöneten güçler, değişim istemişler ve bir çok yöneticinin geçmişte yapılamayanlardan ötürü cesareti kırılmıştı. Yöneticiler ve araştırmacılar örgüt içinde gelişen kültürleri anlamadan, örgütleri değiştirmenin kolay olmadığını fark etmeye başlamışlardır. Akademisyenler ve araştırmacılar örgüt kültürünü hem değişimi engelleyici hem de bunu başarmak için olası bir araç olarak görmeye yönelmişlerdir. Amerikan ekonomisinin 1970'lerdeki düşüşü çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük kaygı uyandırmıştır. Bunun getirdiği arayış içinde yükselen Japon ekonomisinden de etkilenerek kültürü, örgüt içinde işbirliği yaratabilecek yöneticileri ve çalışanları bütünleştirecek, bir yol olarak görmeye başlamışlardır³¹.

Gerçekte kültür kavramını ön plana çıkaran etken, Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya'daki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememişleridir. Farklılıklar gözlemlendiğinde ulusal kültürün yeterli bir açıklama olmadığı anlaşılmaktadır³². Özellikle etkinliğin farklı düzeylerine dair olmak üzere bir

toplum içerisindeki örgütler arasında ayırım yapmaya izin verecek kavramlara gereksinim duyulmaktadır örgütsel kültür kavramı, bu amaca çok iyi hizmet etmiştir^{33,34}.

Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen tümüyle ayrı olarak düşünülemez. Örgüt kültürü, genel kültüre göre bir alt kültürdür. Ancak örgütsel kültür aynı zamanda içinde barındırdığı alt kültürlerle göre de bir genel kültürdür. Örgüt kültürü içinde barındırdığı alt kültürlerin toplamı değildir. Örgüt kültürünü tanımlama sorunu, örgüt kavramının kendisinin belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Kültür, bir örgütün dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme sorunlarını çözerken o örgütün bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreçtir. Bir grup ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde sonuç olarak ortaya çıkan algılamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar; grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öğrenmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün gücü ve sağlamlığı kısmen bu endişe azaltıcı fonksiyondan kaynaklanmaktadır. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa kültürün bazı yönlerinin de örgüt için aynı anlama geldiği düşünülebilir³⁵.

Lous (1983), örgüt kültürünü “örgütler bir kültüre sahip saygın ve sosyal biçimlerdir ve kültür örgüt içerisindeki ortak bir anlayışı ortak bir lisanı ve ortak sembolik araçları ortaya koymaktadır” şeklinde ifade etmektedir³⁶. İşlerin yapılma biçimi, çalışma grupları için geçerli normlar, insanların etkileşim sürecinde ortaya çıkan davranış biçimlerini yönlendiren değerler sistemleri, örgütün dış ve iç entegrasyonunu sağlayan uyum mekanizmaları, örgüt dışı kişilerin örgüt için hissettikleri ve gözlemledikleri anlamlar sistemi, örgütün oluşturduğu amaç, vizyon ve paylaşılan değerler örgüt kültürünün birer parçası olmaktadır.

Kültür tanımlarında sık sık sözü edilen “Değer” ve “Norm”un neyi ifade ettiği şu şekilde özetlenebilir: Sosyolojik anlamda değer; bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyişinin devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen, onların ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarlarını yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlara denir³⁷. Değerler, örgütün üyeleri için neyin önemli olduğunu (özgürlük, demokrasi, sadakat, zenginlik vb.) anlatırken, Normlar, üyelerin birbirlerinden ne tür davranışlar

beklediklerini gösterir. Normlar, iş yerinde hangi duyguların dışa vurulabileceğinden, nasıl giyinileceğine kadar bir çok alanda çalışanlara yol gösterir. En genel anlamda norm kural demektir. Normal insanlar arasındaki ilişkilerin nerede, nasıl ve ne ölçüde yürütülmesini belirleyen ortak kurallardır³⁷.

Pettigrew (1979) önemli bir çalışmada örgütsel kültürünü, insanların nasıl, neden düşündüğü ve nasıl karar aldığını açıklayan zihinsel süreçlerden ibaret olduğunu belirtmiştir. Pettigrew aynı zamanda kültürlerin farklı olduğunu en derin düzeyde tartışarak, kültürlerin bir örgütün işleyiş yollarını tanımlayan kompleks değerler, varsayımlar ve inançlarından oluşan yapı içerdiğine dikkat çekmiştir³³.

Mevcut örgüt kültürü tanımları ya değer yargılarını, ya da davranışları esas almaktadır. Rousseau (1990), bu iki yaklaşımı birleştirerek kültürün birden fazla katmanlarının olduğuna dikkat çekmektedir. Bu katmanlardan birinin davranışlar (insanların davranışlarında tercih etmeleri gereken ölçüler veya konular), diğeri ise örgütsel değer yargıları (yüksek derecede değer verilen konular) ile ilgilidir. Bu katmanlar örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünü ölçmek için geliştirilen ölçeklerden bir kısmı değer yargılarına odaklanırken diğer ölçekler, davranışlara odaklanmıştır³⁸.

Edgar Schein'in (1985) tanımı ise; en kapsamlı tanımlardan biri olarak görülmektedir. Schein'e göre kültür belirli bir grubun bulduğu temel varsayımlardır. Bu varsayımlar çerçevesinde grup çevreye uyum sağlamayı ve kendi içinde bütünlük oluşturmayı başarabilir, sorunlarını çözebilir. Kültür veya örgütsel varsayımlar geçerli kabul edilmesi için karşılaşılan sorunlara çözüm getiriyor olmalıdır. Sorunları çözmeye özelliği veya gücüne göre kültür örgütün yeni üyelerine olaylara bakış açısı olarak, olaylarla ilgili altıncı his geliştirme biçimi olarak öğretilmektedir. Schein örgüt kültürünün temelini grubun değerlerinin ve normlarının da özünü oluşturan, onları biçimlendiren temel varsayımların oluşturduğunu; kültürün ancak söz konusu varsayımların açıklanmasıyla anlaşılabilceğini, değerlerin ve sembollerin ise kültürün yüzeysel ve görünen kısmını oluşturduğunu belirtmiştir. Schein, örgüt kültürünü üç boyutta açıklamıştır³⁵:

- Temel Varsayımlar, örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır.

- Temel Değerler, örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede yargılamada benimsemiş oldukları ölçütlerdir.
- Artifaktlar, daha çok kültürün gözle görülen yönünü oluşturmada teknoloji, üyeler tarafından sergilenen mitler, semboller, hikayeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış örüntülerinden oluşmaktadır.

Robbins (1988), Harwey ve Brown (1991) ise, örgütsel kültürün, bir takım yönetsel örgütsel uygulamaların (örgütsel yapı, kontrol sistemleri, ödül-ceza sistemleri vb.) çözümlenmesiyle açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir^{39,40}.

John Van Maanen (1988) tarafından örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklanmaktadır. Kültür kendi başına görülememekte, ancak sunulduğu zaman görünür hale gelmektedir³⁶.

Malinowski'ye (1948) göre kültür insan düşüncesi ve yarattığı eşyalardan, inanç ve törelerden kısmen materyal, kısmen insan, bazen de insanın iç dünyası ile ilişkili karmaşık bir enstrümandır. Bu enstrümanı kullanarak insanlar somut, spesifik problemlerini görmeye çalışmaktadırlar. Malinowski'ye göre yine anayasa, hukuk ve diğer kurumlar da kültürün bir parçasıdır şeklinde tanımlamıştır⁴¹.

Lessem (1990) ise, gelişme odaklı bir tanım sunmaktadır; örgüt kültürü insanların tatmin olabilecekleri bir çerçeve (iklim) yaratmalı, ancak böyle bir ortamda ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin üretimi, değeri ve kalitesi oluşabilir⁴². Örgütsel kültür, örgütsel davranış biçimlerini, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaştırarak kesinlik kazandıran; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür⁴³.

Gonzales'e (1987) göre kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, beraberinde yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür. İşin nasıl yapıldığı ve insanların nasıl birbirleriyle ilişki kurduğu konusunda paylaşılan varsayımların kültürün içinde yer aldığı doğal kabul edilmektedir. Kültür, belli bir grubun işte davranışlarını öğrenmek üzere icat ettikleri keşfettikleri ve geliştirdikleri paylaşımların modelleridir. Sonuçta motivasyon, tatmin ve moral üzerinde doğrudan etkisi olduğu için kültür önemlidir⁴⁴. Kültür sürekli ve gruba giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla yeniden üretilir. Sosyalleşme süreci gerçekte işe alma ve seçme ile başlar, işe alma ve seçmede örgüt

büyük olasılıkla hali hazırda doğru varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip yeni üyeler arayacaktır. Eğer örgüt böyle önceden sosyalleşmiş üyeler bulabilirse daha az resmi sosyalleştirme yapma gereksinimi olacaktır. Fakat genellikle yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için işlerin nasıl yürüdüğünü bilmemektedirler. Bu nedenle eğitilmelidirler ve kültür yüklenmelidirler.

Deshpande ve Webster'e göre örgüt kültürü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve örgüt içindeki davranışlarıyla ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir⁴⁵. Örgüt kültürünü genel olarak tanımlamak gerekirse, örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan temel varsayımlar, değerler, semboller ve uygulamalardır. Örgüt kültürü, örgütte üyelerin hem katıldığı hem de katkıda bulunduğu genel kavramları ifade eder, ancak kişilerin katılımları ve katkıları her örgütte farklılaştığından örgüt kültürü hem ortaklığa hem de farklılığa dayanan bir kavramdır. Benzerliklerden oluşurken farklılıkları da vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü kavramının tanımlarında uzlaşılan nokta, örgüt kültürünün, davranışları ve performansı etkileyen bir unsur olduğudur. Örgüt kültürünün bir yandan benzerlikleri, diğer yandan farklılıkları vurgulamasıyla ilgili olarak Smircich'in, açıklaması şu şekilde olmuştur; kültür örgüte dışarıdan getirilen bir bağımsız değişken olarak görülebildiği gibi örgüt içinde üretilen bir iç değişken olarak da görülür⁴⁶.

Örgütsel kültür yazınına bakıldığında yapılan çalışmalarda bir takım örgüt kültürü sınıflandırmaları yapılmıştır. Bunlara örnekler aşağıda verilmiştir:

Hofstede (1980), örgütlerdeki kültürün, ulusal kültürden etkilenmesi üzerine yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre örgütsel kültürü şu boyutlar çerçevesinde sınıflandırmıştır; Güç Mesafesi Özelliği, Belirsizlikten Kaçınma Özelliği, Bireycilik/İşbirliği Özelliği, Eril ve Dişil Özellikler⁴⁷. Handy'nin (1981) kültür sınıflandırması ise; Rol Kültürü, Görev Kültürü, Güç Kültürü, Birey Kültürü, şeklindedir⁴⁸. Quinn ve McGarh (1985), değişik bir yaklaşımla örgütsel kültürleri; Rasyonel, Gelişmeci, Uzlaşmacı ve Hiyerarşik Kültürler olarak dört grupta sınıflandırmıştır⁴⁹. Kono (1992), örgüt kültürlerini; Canlı Kültür, Lider Eksenli Canlı Kültür, Bürokratik Kültür, Durağan Kültür, Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür olarak beş grupta sınıflandırmıştır⁵⁰.

Wallach örgüt kültürlerini; Bürokratik, Yenilikçi, ve Destekleyici olarak üç sınıfta toplamıştır⁵¹, Berguist, Üniversitelerde birbirinden farklı dört kültürden söz edilebileceğini ileri sürmektedir. Bunlar; Kolej Kültürü, Yönetim Kültürü, Geliştirme Kültürü, Görüşmeci-Pazarlıkçı Kültürdür⁵².

2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Liderlerin Rolü

Örgüt kurucularının genellikle kurumun ilk kültürünün oluşmasında önemli bir etkisi vardır. Çünkü bu kişiler örgütün ne olması gerektiğine ilişkin bir misyon ve vizyona sahiptirler. Kurucular ilk orijinal fikre sahip kişilerdir ve aynı zamanda bu fikri icra edecek, gerçekleştirecek yetkilere de sahiptirler. Kurum kültürü; kurucunun varsayım ve hükümleri ile kurucunun başlangıçta işe aldığı bireylerin, sonradan kendi tecrübelerinden ne öğrendiğinin etkileşiminden oluşmaktadır. Ford'dan Henry Ford, IBM'den Thomas Watson, FBI'dan J.Edgar Hoover, Virginia Üniversitesi'nden Thomas Jefferson, Disney Productions'dan Walt Disney, McDonalds'dan Ray Kroc, Hewlett-Packard'dan David Packard, Apple Bilgisayar'dan Steve Jobs, kurum kültürünün oluşmasında etkili olan kuruculardan sadece bir kaçıdır. Örneğin IBM'in kurucusu Watson'ın 1956'da ölmüş olmasına rağmen araştırma ve geliştirme, ürün yenileme, personel kıyafet ve ücret politikalarına ilişkin görüşleri hala firmada geçerlidir. Disney Production ise Walt Disney'in fantastik eğlence sağlayan firma vizyonunu hala sürdürmektedir. Mcdonalds'ın çalışanlarıysa kurucusu Ray Kroc'un kalite, hizmet ve temizlik gibi değerlerine hala firma temel değerleri olarak bağlılık göstermektedir. Dünyanın en büyük reklam ajanslarından olan J.Walter Thompson ise kurucusunun bilime olan inancını, reklamcılığın da bilimsel bir çalışma olduğunu ve bir ticaret değil bir uzmanlık işi olduğu yolundaki inancını hala korumaktadır⁵³.

Kültür öğrenilir; bu yüzden öğrenme modelleri, kültürün yaratılmasına yardım edebilir. Kültür oluşum mekanizmalarından biri; grup üyelerinin lider figürleriyle özdeşleşmelerine ve onların değerlerini ve varsayımlarını anlamalarına olanak veren, lider figürleriyle modelleme mekanizmasıdır. Gruplar ve örgütler ilk oluştuklarında genellikle grubun nasıl yapılanması gerektiği ve nasıl işlemesi gerektiği konusunda inançları, değerleri ve varsayımları gözle görülür ve kolayca anlaşılır bir model sağlayan baskın kişileri veya kurucuları vardır. Bu inançlar uygulamaya koyulduğunda bazıları işler, bazıları işlemez. Böylece grup, kendi deneyimlerinden kurucuların inanç

sisteminin hangi bölümünün bir bütün olarak grup için işe yaradığını öğrenebilmektedir. Bundan sonra ortak öğrenme yavaş yavaş paylaşılmış varsayımları yaratır. Kurucular ve onlardan sonra gelen liderler kendi varsayımlarını yerleştirmek için girişimlerini sürdürürler, fakat örgütün diğer kısımlarının sonuçlar çıkarttıkları kendilerine ait deneyimleri olduğunu ve bu yüzden bunların değiştirilemeyeceğini gittikçe artan bir şekilde anlarlar. Öğrenme süreci giderek daha fazla ortak hale gelir ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin en baştaki varsayımlarını değil, grubun tamamının deneyimini yansıtır. Ancak, liderler herşeyin nasıl yapılması gerektiği konusunda kendi görüşlerini yerleştirmeyi denemeye devam ederler ve eğer yeterince güçlü iseler, doğmakta olan kültür üzerinde baskın bir etki sahibi olmaya devam edeceklerdir⁵⁴.

2.3.2. Örgüt Kültürünün Ölçümü ve Araştırmalar

Örgüt kültürü yazınında, kültürün ölçümünde kullanılacak yöntem ve teknikler, üzerinde çok tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kantitatif (nicel) ve kalitatif (nitel) tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağı tartışılmaktadır. Bazı bilim adamı ve araştırmacılar kantitatif tekniklerin kültürel araştırmalarda yeri olmadığını savunurken, bazıları da hem kantitatif hem de kalitatif tekniklerin birlikte kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürünü araştıranlar farklı anketlerle (self-report) kültürü ölçmeye ve anlamaya gayret etmiştir. Ancak Glick (1985) tarafından tesbit edildiği gibi başlangıçtaki çalışmaların büyük bir bölümü tamamen kalitatif yöntemleri kullanmıştır³⁸.

Kültür araştırmalarında kalitatif yöntemlerin kullanılmasının temel olarak iki nedeni vardır. İlk neden kültürü oluşturan boyutlara ulaşamayacağı varsayımı yanısıra, kültürün derinliği ve bu derinliği ölçme zorluğu veya kültüre ait bilinç dışı kalite özelliğinin olması sayılabilir. Kültüre ait bilinç öncesi varsayımlar vardır ve Schein'in (1992) söylemi ile bu varsayımlar temel varsayımlardır. Bu varsayımlara ulaşmanın ve yorumlamanın yolu da hem örgüt içinde çalışanlarla, hem de örgüt dışındaki paydaşlarla etkileşimlerin saptanabilmesidir. Ayrıca Schein, kantitatif belirlemelerin sadece kavramsal kategorileri yansıttığını ama anketi yanıtlayanların kendi kabullerini ve genellemelerini ortaya çıkarmadığını ileri sürmektedir. İkinci neden ise, örgüt kültürünün kendine (örgüte) özgü oluşudur. Bu durumda, örgütten olmayan birinin bu

kültürü anlamak için doğru soruları soramayacağı, anket oluşturamayacağı saptamasıdır³⁵.

Diğer taraftan Smircich (1982) kültürü, belli anlamlar olarak tanımlamıştır. Bu anlam ve algılamalar belli bir grup insana ayırıcı özellikler sağlamaktadır. Sonuçta bu ayrıcalık gruba özgü üyelere, özel bir sosyal gerçek algılamasının oluşumuna neden olmaktadır. Dolayısıyla standart ölçüm araçları ve sorular kültürel süreçleri ortaya çıkaramaz denilebilir⁵⁵.

Kalitatif yöntemlerle kültürü çalışmanın çok sayıda avantajları olabilir. Ancak kalitatif veriler beraberinde sorular da getirmektedir. Örneğin, kalitatif veriler veya yöntemler sistematik karşılaştırmalar yapmaya uygun değildir⁵⁶. Oysa, kültür kavramının temel teorik konularını test etmek için örgütler arası ve birimler arası karşılaştırmalara gerek vardır. Örneğin, örgüt üyelerinin herhangi bir örgütsel konusunda anlaşmaya ulaşmış olmaları, kültürün ve kültür tanımının esasıdır. Bu varsayımı veya tanımı test etmek için örgüt üyelerinin yanıtları karşılaştırılmalı ve yanıtların genellenebilirliği belirlenmelidir. Ancak bu ve benzeri teorik soruları yanıtlamak için kültürün, güvenilir, duyarlı ve geçerli araçlarla ölçülüp sistematik karşılaştırmaların yapılması gerekir. Sadece kalitatif yöntemlerle karşılaştırmaların yapılması çok zordur. Son olarak kalitatif veriler non-parametrik olduğu için çok değişkenli analizlere uygun değildir. Oysa çok değişkenli analizler kültür çalışmalarında kaçınılmaz analizlerdir³⁸.

Kültür kavramını hem kantitatif hem de kalitatif yaklaşımlarla inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Siehl ve Martin (1988), örgüte yeni dahil olan çalışanların sosyalleşmesini, kendi deyimleri ile “Kültürün Boyutları Ölçeği” ile çalışmışlardır. Kullandıkları yöntemin iki aşaması vardır. İlk aşamada derinlemesine görüşmeler (Interview), etnografik yöntemler ve arşiv verilerinden yararlanarak kültürü anlamaya çalışmışlardır. İkinci aşamada ise kalitatif veriler kodlanarak bir ölçek oluşturulmaya çalışılmıştır⁵⁶. Ayrıca Hofstede ve arkadaşları (1990), on örgütün kültürünü incelemek için derinlemesine görüşmeler yöntemini kullanmışlar ve bundan elde edilen bilgilerle mevcut ölçekleri zenginleştirmişlerdir. Ortaya çıkan yeni ölçekler farklı örgütlerin farklı zamanlarda karşılaştırılmasına yardım etmiştir^{57,38}.

Boyacıgiller (2000), Türk yöneticiler ve araştırmacılar için şu noktalara dikkat edilmesinin altını çizmiştir. Örgüt biliminin uygulanabilirliği ve yeniden yapılanma ile

ilgili problemlerden dolayı bir teorinin veya uygulamanın altında yatan kültürel varsayımları anlamak son derece önemlidir⁵⁸. Ne yazık ki, teorilerin çoğunun hangi ortamlarda kullanılıp kullanılmayacaklarını gösteren uyarı işaretleri yoktur. Üstelik kurumların kendilerine özgü kültürleri olduğundan, Türk Milli Kültürü'nü anlamak tek başına yeterli değildir. Kurumsal kültürün de anlaşılması gerekmektedir. Özellikle kültüre özgü çalışmalar Türkiye'deki örgütlerin daha doğru anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Serarslan ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan "Spor Kuruluşlarında Örgüt Kültürü" adlı çalışmanın sonuçlarına baktığımızda şu ifade edilmektedir; "kişisel değerlerde tüm spor kuruluşlarında "Y Teorisi"ne uygun yönetim anlayışı mevcuttur. Ancak bu teoriye uymayan uygulamaların varlığı saptanmıştır. Bu durum ise spor kuruluşlarında klasik yönetim uygulamalarının var olduğunu göstermektedir"⁵⁹.

Yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesinde yöneticilerin rolü çok büyüktür. Başta üst yönetim olmak üzere diğer tüm yönetim kademeleri örgütün vizyonunu, inanç ve değerler sistemini örgütsel amaçlara göre şekillendirme ve uygulamaların gerçekleşmesinden sorumludurlar. Kuruldukları günden buyana spor kurumlarına görev yapan yöneticilerin uygulamalarda zayıf bir örgüt kültürü tablosunun oluşumunda paylarının büyük olduğunu söylenebilir. Bir örgütün üyeleri, örgütsel uygulamalarda zayıf kültürü ortaya çıkaracak algılamalara sahipse o örgütte güçlü bir kültürün varlığından söz etmek mümkün değildir.

Çimen ve Ekenci (2002) tarafından yapılan çalışmada, sporla ilgili kurumlara bakıldığında zayıf örgüt kültürü yapısının her çeşit spor örgütünde bulunabileceğini, bunun en güzel örneği olarak, üniversitelerin beden eğitimi ve sporla ilgilene bölümlerinin gösterildiği belirtilmektedir⁶⁰. Bilir ve arkadaşlarının (2003) yaptığı çalışmaya göre de, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokul'larında, bazı temel sayıtlar ve uygulamalar açısından algılamalarda farklılık olmasına karşın, birbirine benzer olarak zayıf bir örgüt kültürü örüntüsüne sahip oldukları belirtilmiştir⁶¹.

Günümüzde etkili okullar ile ilgili olarak yapılan araştırmalara göre etkili okul felsefesi bütün öğrencilerin öğrenebileceği felsefesine dayanmaktadır⁶². Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki birçok değişkeni etkilediği gibi, öğrencilerin öğrenmesi konusunda da etkileri olabileceği düşünülebilir. Zayıf kültür özellikleri gösteren bir okulda, öğrenme büyük oranda zorlaşacaktır. Bu nedenle okul ortamında öğrencinin

istendik yönde davranış gösterebilmesi için paylaşılmış değer, inanç ve normlardan oluşan güçlü bir okul kültürüne gereksinim vardır.

Hofstede (1980), bir toplumun parçası olarak örgütün kendi içerisinde bir yapısı olduğunu düşünmüştür. Altmışaltı ülkedeki IBM çalışanlarına uygulanan araştırma anketinde 88 bin yanıtın kapsamlı analizinin temelinde Hofstede kültürün dört ayrı boyutunu tartışmıştır. Bunlardan: Bireycilik; kişisel çıkar yönlü insanların bir dereceye kadar daha geniş bir grubun çıkarına karşı bir oryantasyondur. Belirsizlikten Kaçınma ise; insanların bir dereceye kadar insanların belirsizliği minimize etmeyi araştırmanın hırsı tolere etmeyi amaçladığına işaret etmektedir. Güç Mesafesi; üstlerle astlar arasındaki ilişkinin, resmi olmayana karşı mesafeli ve resmi olduğunu vurgulamaktadır. Erillik ve Dişillik ise; başarı bir dereceye kadar koruma ve yetiştirmeden ziyade iddia etme mücadele etme ve hırs olarak tanımlanmaktadır. Hofstede'nin bu araştırması ülkelerin bu boyutlar içinde önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir⁴⁷.

Çizelge 1'de Kültür kavramıyla ilgili tarihsel süreç içinde yapılan araştırmalar ve araştırmacılar verilmiştir⁶³.

2.4. Örgüt İklimi

Yönetim literatüründe örgüt iklimi veya örgütsel iklim olarak geçen örgüt iklimi kavramı, meteoroloji biliminden psikolojiye ve sosyal nitelikli birimlere aktarılmıştır. Bu kavram, örgüt teorisinde ve yönetim literatüründe 1960'lı yıllardan beri kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise, örgüt iklimi bir grup tutum, duygu ve davranışları içeren ve genelde örgütteki yaşamı tanımlayan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bireyin örgüt amaçlarını benimseme, algılama ve kabullenme derecesi örgüt ortamını etkiler. Bu nedenle amaçların içinde bulunduğu ve ürününü sunduğu toplum ve birey tarafından benimsenmesi olumlu örgüt iklimi için ilk koşuldur⁶⁴. Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisini anlatır.

İklim teorisi ile ilgili varsayımlardan biri örgüt üyelerinin örgüt politika, süreç ve uygulamalarının psikolojik olarak anlamlandırıldığıdır. Bu politika ve uygulamalar nesnel özellikler olarak görülüp uzun süreli olarak algılanmıştır⁶⁵. Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının motivasyon ve davranışlarını etkileyen iş yaşamı ile ilgili

Çizelge 1. Kültür Kavramıyla İlgili Tarihsel Süreç İçinde Yapılan Çalışmalar

Tarih	Yazar	Yapılmış Çalışmaların Başlıkları
1979	Pettigrew	Örgütsel Kültür Üzerine Çalışma
1980	Dandridge, Mitroff, and Joyce	Örgütsel Semboller: Örgütsel Analiz Üzerine Bir Başlık
1982	Deal and Kennedy	İşbirliği Kültürleri
1983	Jelinek, Smircich, and Hirsch	Tanıtım: Çok Renklilik İlkesi
1983	Smircich	Örgütsel Analiz ve Kültür Kavramı
1983	Gregory	Yerel Bakış Açuları: Çok Kültürlü ve Örgütlerdeki Çatışma Kültürü
1983	Smith and Simmons	Metaforlar Üzerine Bir Alan Araştırması
1983	Barley	Sembolbilim, Mesleki Çalışma ve Örgütsel Kültürler
1983	Martin, Feldman, Hatch, and Sitkin	Örgütsel Hikayelerin Kendine Has Paradoksu
1983	Jones	El Değiştirme Maliyetleri, Mülkiyet Hakkı ve Örgütsel Kültür:Değişik Görüşler
1983	Broms and Gahmberg	Kültürler ve Örgütlerin Kendi İletişimleri
1983	Sathe	İşbirliği Kültürünün Uygulanması: Yönetici Rehber midir?
1983	Wilkins	Kültür Unsurlarını Sayma: Örgütleri Anlamak İçin Bir Araç
1983	Koprowski	Kültürel Mit: Etkili Yönetimin İpuçları
1983	Schein	Örgütsel Kültürün Yaratılmasında Yöneticinin Rolü
1983	Trice and Bayer	Örgütsel Kültürleri Çalışmak
1985	Frost, Moore, Lous, Lundberg, and Martin	Örgütsel Kültür
1983	Wilkins And Quchi	Etkili Kültürler: Örgütsel Başarı ve Kültür Arasındaki İlişkileri Açıklamak
1983	Martin and Sichel	Örgütsel Kültür ve Karşı Kültürün Kolay Olmayan Birleşmesi
1985	Morey and Luthans	Kültür ve Örgütsel Olayların Yer Değiştirmesi
1985	Schein	Örgütsel Kültür ve Liderlik : Dinamik Bir Bakış
1985	Sathe	Kültür ve İşbirliği Gerçeklerinin İlişkisi
1985	Nicholson and Johns	İşe Gelme Kültürü ve Psikolojik Anlaşma
1986	Barney	Örgütsel Kültür
1986	Harris and Sutton	Örgütlerin Törenselleştirilmesinin Fonksiyonları
1986	Kets De Vries and Miller	Personel, Kültür ve Örgüt
1987	Scriber and Gutek	Çalışmanın Bazı Zaman Boyutları: Örgüt Kültürünün Ölçümü
1988	Nahavandi and Malekzadeh	Şirket Evliliklerini ve Satınalmaları Özümsemek
1989	Ott	Örgütsel Kültüre Bakış

Kaynak: Reichers AE, Schneider B, Climate and Culture : An Evolution of Costructs. Organizational Climate and Culture. Edt: Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, 1990.

ölçülebilir ve ortak algılarını içerir ki; iş yaşamının algılanan çeşitli yönleri arasında örgüt kültürü, örgüt yapısı ve liderlik biçimleri yer almaktadır⁶⁶. Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin özellikler açısından, diğer çalışanlarla birleştiği veya anlaşığı nokta olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimini örgütün havası veya çalışan davranışını etkileyen ve örgüt çevresinde belirgin olan unsurların tümü olarak tanımlamak mümkündür.

Hemingway ve Smith (1999) yaptıkları çalışmada örgüt iklimini örgüt ortamı ile ilgili çalışanların ortak algılaması olarak tanımlanmışlardır. Bir başka deyişle örgüt iklimi örgütün kişiliği veya örgütün hissettiği duygudur. Örgüt iklimi belli başlı örgütsel sonuçları veya sonuçlara ulaşmayı güçlendirebileceği gibi sonuçlara ulaşmayı geçiktirebilir de⁶⁷. İklim, kültürün yalnızca yüzeysel belirtisidir ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmalar, örgütlerin nasıl çalıştığına daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için yeterli değildir. İklimdeki değişimler ve normlar için açıklamalara gereksinim vardır; bu gereksinim kültür gibi daha derin olan kavramlara ihtiyaç duymamızdan kaynaklanmaktadır⁶⁸.

Moran ve Volkwein (1992) ise, iklimin belirli özelliklerine işaret ederek tanımlamayı tercih etmişlerdir. İklim örgütü benzerlerinden ayıran ve önemli ölçüde süreklilik arz eden bir özelliktir. Moran ve Volkwein'ına göre iklim⁶⁹;

- Otonomi, güven, uyum, destek, takdir, yenilikçilik ve adalet gibi hususlarda çalışanların ortak algılamaları,
- Çalışanların birbirleriyle etkileşiminden oluşan,
- Herhangi bir durumda ortamı tanımlayan,
- Örgüt kültüründen çıkış yapan hakim norm ve tutumları,
- Davranışı biçimlendiren ve etkileyen çerçeve olarak tanımlanmıştır.

Pugh ve Payne (1977) iklimi, önemsenmesi gereken bir kavram olarak vurgulamaktadırlar. Çünkü iklim, örgüt performansının öngörülmesinde belirleyici bir kavramdır⁷⁰. Çalışan katılım faktörlerinin (iletişim, takım çalışması, kararlara katılım) başarısı örgütsel biçimin içeriğine bağlıdır. Örgüt iklimi örgütsel biçimin önemli bir anahtarıdır. Çalışanların katılım faktörleri, iklim önderlik edici ve özel katılım gereklerini yerine getiren uygunlukta değilse başarılı olamaz. Çağdaş yönetim uygulamaları örnek olarak; toplam kalite yönetimi; sistem yönetimi, örgüt ikliminden yararlanır⁴.

Cotton ve arkadaşları (1988), bir çok katılım programının sırf katılım programı durumuna uygun olmadığı için başarısız olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla örgütsel iklimi ve örgütsel strateji uygulamalarını en uygun duruma getirmek için çalışmak gerekmektedir. Yöneticilerin örgütsel iklimle ilgili yapılan uygulamaları uygun hale getirmek için örgütsel iklimin çalışan katılımına etkisi hakkında bilgi sahibi olmaları önemli bir koşuldur⁷¹. Örgüt iklimi çalışanlar tarafından algılanan ve onların örgüt içinde tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar olarak tanımlanabilir. Gücün hiyerarşik düzeylerde ve birimler arasındaki dağılımı, ücret ve terfi politikaları, işin yapısı, koşulları, iletişim ve bilgi sistemi iklimin unsurlarıdır. Örgütteki nesnel gerçekler ile bireylerin bunu algılamaları örgütsel iklimi oluşturur.

Wallach (1983), çalışmalarında örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün üç boyutlu ölçülmesiyle (Örgütsel Kültür Envanteri OCI) ilgili bir yöntem geliştirmiştir⁵¹. Wallach'ın bu çalışmaları, Litwin ve Stringer'in (1968), Margerison'nun (1979), çalışmalarına dayanır. Oliver ve Anderson (1994), bu üç boyutun; bürokrasinin, desteğin ve yenilikçiliğin, Margerison (1979) tarafından söylendiğini ve Wallach tarafından işlerlik kazandırıldığını belirtmişlerdir⁷².

Bu boyutların örgütsel kültür yazınından yansıdığı tartışılmaktadır. Hofstede ve arkadaşları (1990), örgütsel kültürün çok boyutlu modelinin uygulamadaki boyutlarıyla (yasalar, alışkanlıklar, daha benzerleri gibi) OCI ile bu üç boyutun örtüştüğünü belirtmektedirler⁵⁷. Wallach (1983), OCI'nin örgütsel kültürü ölçtüğünü iddia etmesine⁵¹ rağmen, Shadur ve arkadaşları (1999), OCI'nin örgütsel iklimi ölçtüğünü söylemektedirler . Çünkü OCI sıfatsal özellik taşıyan 24 maddelik bir soru formudur ve bu form örgütsel kültürün ölçümü için bir derinlik taşımamaktadır. Wallach, OCI'nin kültürü tanımladığını söylüyor ve bunu üç kalıpsal boyutla açıklıyor. Bunlar bürokrasi, destekleyici, yenilikçiliktir. Örgüt iklimi dediğimiz örgütün havası da bu üç boyuttan çıkartılabilir⁷³.

Bu çalışmada, örgütsel iklim türleri ile çalışanların katılımı ile ilgili algılamalarının arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İklimin türlerinin neyi ifade ettiği aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimine, iklimi belirleyen boyutlar açısından bakıldığında çok sayıda boyut vardır. Araştırmacılar farklı boyutlara odaklanarak çalışma yapmışlardır. Bazı araştırmacılar, örgüt iklimini incelemek için kalitatif araştırmalardan yararlanarak iklimin boyutlarını belirlerken, Hofstede ve arkadaşları (1990) ile diğer araştırmacılar (Litwin ve Stringer 1968, Wallach 1983, Pritchard ve Karasick 1973) mevcutta tespit edilmiş ve çalışılmış boyutları kullanmışlardır⁷⁴. Shadur ve arkadaşları (1999), üç türde iklim tanımlı yapmaktadır. Bunlar; “Bürokratik”, “Destekleyici” ve “Yenilikçi” iklimlerdir⁷³.

2.4.1.1. Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve bunlar güçlü, etkili iş kontrolüne bağlıdır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapı ve güce yönelik süreçler olarak tanımlanabilirler⁷⁴.

Eğer süreçler çok katı olursa, bilgi akışında engeller olabilir ve çalışanların karar vermeye katılımları engellenebilir. Bürokratik iklimlerde resmi ayarlamalar çalışanlar tarafından karar vermeyi, katılımdaki yeterli paylaşımı engeller ve çalışanların görevlerini etkili şekilde yerine getirmek için gerekli olan gayri resmi ilişkilerde, bilgi akışını engeller. Ancak buna karşın, bürokratik süreçler çalışanların katılımı için her zaman kötü değildir. Hatta karar vermedeki, iletişimdeki ve ekip çalışmasındaki paylaşımdan yararlanmak için süreçler geliştirilmiştir. Adler ve Borys (1996) göstermişlerdir ki, iki çeşit bürokrasi vardır. “Katı” ve “Esnek Bürokrasi”⁷⁵. Katı bürokratik iklimlerdeki süreçler yaratıcılığı engeller. Esnek bürokratik iklimlerde ise rolleri açıklığa kavuşturmak için aktiviteler yönlendirici olmaktadır. Ancak bireyler arasında bir gerilim vardır. Gerilim, daha fazla esneklik arayışından kaynaklanmaktadır. Bu esnekliği gayri resmi sorunların çözümünde ararlar ve bu da örgütün bürokratik doğasına aykırı olmaktadır⁷⁶. Yönetim yazınında bürokrasinin engelleyici özellikleri, esnek özelliklerinden daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle Hipotez 1 şu şekilde oluşturulmuştur:

HİPOTEZ 1: Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar verme algılamaları ile bürokratik örgütsel iklim arasında olumsuz bir ilişki vardır.

2.4.1.2. Destekleyici İklim

Destekleyici iklimin özellikleri arasında açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek, örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında, pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüt geliştirme projeleri ile ilgili olumlu algılamaları hem örgüte hem de bireye yönelik yararlar sağlamaktadır. Örgüt vatandaşlığının oluşturulmasında da destekleyici iklimin önemli bir rolü vardır⁷⁴.

Cüceloğlu (2002), iş yerinde iletişimde iki yüz olduğunu ifade etmektedir. Başkalarına gösterilen dış dünya “sosyal yüz”, yalnız bireyin bildiği iç dünya, “can”. Gösterilen sosyal yüz ile içimizdeki can aynı mesajları veriyorsa yaşamımızda stres az olur; gösterdiğimiz gerçek ile bizim içimizdeki gerçek birbirinden farklı ise yaşamımızda o kadar çok stres olur. Güven ortamında can kendini özgürce ifade ettiğinden stres düşüktür⁷⁷. Destekleyici iklimler güven ortamı yaratan iklimler olduğu için stresle ters orantılıdır.

Wallach (1983) destekleyici iklimleri şu şekilde tanımlamıştır; destekleyici iklimlerde paylaşımcı değerler söz konusudur. Tıpkı harmoni gibi açıklık, dostluk, işbirliği, yüreklendirme, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven gibi⁵¹. Daha önce yapılan çalışmalar örgütte çalışana yapılan desteğin örgütsel ortamın önemli bir parçası olduğunu göstermiştir^{78,79}.

Çalışanların örgüt tarafından değer verildiklerine dair algılamaları ile; geleneksel iş sorumluluklarını yerine getirirken dürüst olmak, önceden tasarlanmış örgütsel katılımı etkili olmak ve bireysel tanınma ve çalışanın doğrudan ödüllendirmeyi beklemeksizin örgüt adına yenilik yapma arasında olumlu bir ilişki vardır⁸⁰. Çalışana destek, uygun bir örgütsel yönetim uygulama yaklaşımıyla sağlanabilir. Özellikle de örgüt, çalışan katılım programlarını tasarlarken ve geliştirirken bu önem taşımaktadır.

Shore ve Wayne'e (1993) göre, algılanan örgütsel destek (örneğin, örgütsel vatandaşlık, etkili yönetim), çalışan davranışları için güçlü bir öngörüdür. Çalışan algılaması, çalışan katılım programları örgüt için yararlar oluşturabilir ve kişi örgütsel vatandaşlık hakkında olumlu duygulara ulaşır ve bu duygular da, destekleyici örgütsel iklim ile yapılır. Destekleyici iklim, işbirliği ve açıklık havası yaratarak, takım çalışmasına ve iletişime kalite getirmektedir⁸¹.

Bu bilgilere dayanarak Hipotez 2 şu şekilde oluşturulmuştur:

HİPOTEZ 2: Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile destekleyici örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki vardır.

2.4.1.3. Yenilikçi İklim

Yenilikçi iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak tanımlanabilir. Örgütlerin rekabetçi pazarlarda varolabilmesi için örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına ihtiyaç duymaları yenilikçi örgüt yarışmalarına yol açmıştır⁷³.

Modern endüstriyel örgütlerin bulunduğu mevcut pazar çevresi, yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişikliklerin yaşanılması ve artan bilinçli tüketicilerle karakterize edilmektedir⁸². Bu durum örgütlerin kendilerini ve amaçlarını devamlı gözden geçirmeleri, ayrıca mevcut yapılarını ve süreçlerini, yeni stratejiler yeni ürünler ve yeni hizmetler yaratmak amacıyla yeniden organize etmek için bir baskı oluşturmaktadır⁸³. Örgütlerin rekabetçi ortamda varolabilmesi ve örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına gereksinim duymaları, yenilikçi örgüt iklimlerinin oluşmasına yol açmıştır. Bu yüzden yeniliğin modern iş dünyasında önemli bir yeri vardır.

Bir örgütün yenilik kapasitesi çok sayıda faktör tarafından belirlenir. Bu faktörler o örgütün kendi iç organizasyonu ve iş çevresiyle ilişkilidir. Örgütsel faktörler dikkate alındığında yüksek derecede görüş birliği vardır. Bu görüş birliği, dış iletişimin önemi (organizasyon ve onun çevresi arasındaki ilişki) ve iç iletişim (çalışanlar ve çalışanların birimleri ile ilişkileri) ile ilgilidir.

Burns ve Stalkers'in (1961) çalışmasında yenilikçi örgütler, organik yönetim sistemleri ile karakterize edilmiştir ve bu yönetim sistemlerinde ekip çalışması, yatay iletişim ve iş sınırlarının kaldırılması vardır. Bu da insanların iş görevlerinde paylaşımdan yararlanmak için yapılmaktadır. Daha sonraki çalışmalar bunları güçlendirilmiştir. Bu

çalışmalara göre yenilikçi iklimi olan örgütler, aynı zamanda yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına da sahiptirler⁸⁴.

Dunphy ve Bryant'a (1996) göre, kendini yöneten takımlarla yenilikçiler arasında bir ilişki vardır. Takım çalışanları birbirleriyle iletişim halindedirler üst otoritelerden karar beklemezler ve bu da karar verme mekanizmasını hızlandırarak yenilikçiliğin hızını artırmaktadır⁸⁵. Benzer sonuçlar Nicholson, Rees ve Brook-Rooney (1990) çalışmalarında da bulunmuştur ve örgütsel iklim, insan kaynaklarındaki gelişmelerle desteklenmiştir⁸⁶.

Yönetim yazınındaki bu genel söyleme karşıt olarak, yakın zamanda yapılan çalışmalar, yenilikçi iklimlerle ekip çalışması arasındaki ilişkiyi desteklemez. Örneğin, Scott ve Bruce (1994), yenilikçi iklimin bireysel yenilikliklerle pozitif ilişkisi olduğunu bulmalarına rağmen, ekip çalışanları arasındaki değişim kalitesi ve yeniliğin desteklemesi gibi iklim algılamaları arasında bir ilişkinin olmadığını saptamışlardır⁸⁷. Benzer şekilde Tannenbaum ve Dupree-Bruno'da (1994) yenilikçi ve destekleyici iklimle yenilikçi insan kaynakları uygulamaları arasında bir ilişki bulamamışlardır. Bu çalışmalar; çalışan katılımı, iletişim, ekip kurma süreçleri, dolayısıyla yenilikçi kültürlerle çalışan katılımı arasındaki ilişki daha netleştirilmelidir⁸⁸.

Yenilikçi iklimler, karar vermedeki paylaşımda ekip çalışmasından ve iletişimden yararlanırlar. Çünkü yenilikçi iklimler yaratıcılığı içerirler, sonuç odaklıdır ve rekabetçi bir ortama sahiptirler. Bu durum, etkili ve açık iletişime gerek duyar. Yenilikçi iklimler, ekip çalışmasını destekler ve çalışanlar için kayda değer olanaklara izin verirler. Bu olanaklar işlerini daha etkili yapabilmek için karar verme mekanizmalarında yer almaktadır⁷³.

Bu bilgiler ışığında Hipotez 3 şu şekilde oluşturulmuştur:

HİPOTEZ 3: Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar verme algılamaları ile yenilikçi örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki vardır.

2.4.2. Örgüt İklimi Araştırmaları ve Örgüt İkliminin Ölçülmesi

Etkili örgütleri anlama çabaları Peters ve Waterman 'ın 1982 yılında yayınladığı "Mükemmellik Arayışı" isimli yayınlara birlikte, örgütsel etkinlik çalışmaları pazarlama ve finansman stratejilerinden, örgütü bir bütün olarak gören kültür ve iklim odaklı araştırmalara yönelmiştir. Peters ve Waterman çalışmalarında örgüt iklimini, örgütsel etkinliği belirlemede temel unsur olarak göstermişlerdir⁸⁹.

Lider davranışı, örgütsel sosyalleşme, iş bırakma niyetleri gibi örgütsel olgular, kültür ve iklim araştırmaları ile daha iyi anlaşılmalı başlamıştır. Hem kültür hem de iklim çalışmalarının ilgilendiği konulardan biri de, örgütsel olayların anlamlandırılması sürecidir. Anlamlandırma süreci ile ilgili araştırmalar örgütsel davranışı daha da etkili açıklayabilmektedir. Çünkü insanların davranışları ile karşılaştıkları durumları anlamlandırması arasında ilişki vardır⁶⁵.

Denison'ın (1990) çalışması göstermektedir ki, örgüt iklimi örgütsel etkinlik ve performans üzerinde etkilidir. Denison çalışmasında bilgi akışı, karar verme süreçleri iş arkadaşları ile ilişkiler, işin organizasyonu, ekip oluşturma ve yönetim desteği gibi iklim boyutlarını kullanarak, finansal performansı anlamaya çalışmıştır. Sadece iş organizasyonu misyon anlayışı ve karar verme sürecinin kalitesi gibi kavramlar anlamlı düzeyde finansal performansla ilişkili olarak bulunmuştur⁹⁰. Örgütsel iklimin, örgütsel çıktılarının önemli bir belirleyicisi olduğuna dair pek çok çalışma vardır. Grup işbirliği, iş zorluğu ve otonomi, lider desteği, performans-ücretlendirme ilişkileri ve performans dönütü (Jones, Kopelman and Schneider 1990) için iklimlendirmeyi de kapsayan, iş ortamının çeşitli özelliklerini önceki araştırmacılar incelemiştir⁹¹. Çok sayıda araştırma örgüt iklimi ile örgütsel sonuçlar; verimlilik ve çalışanların iş doyumu, yenilikçilik arasında ilişkiyi ortaya koymuştur. Hellricgel ve Slocum (1974), özellikle örgüt iklimi ve iş doyumu ilişkisinin çok sayıda araştırma tarafından desteklendiğine değinmektedirler. Diğer taraftan pozitif ilişkinin örgüt iklimi ile performans arasında olduğu da saptanmıştır⁹².

Hemingway ve Smith'in (1999) stres durum ve faktörleri ile örgüt ikliminin ele alındığı çalışma, göstermiştir ki; stres oluşturucu faktörlerle, örgüt iklimi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Ayrıca stres oluşturucu faktörler doğrudan sonuçlarla da (işe gelmeme veya işten ayrılma) ilişkilidir. Ancak, örgüt iklimi ile işe gelmeme veya işten ayrılma davranışları dolaylı biçimde birbirleriyle ilişkili olarak saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle araştırmacıların önerisi şu olmuştur; stres azaltma yöntemleriyle ilgilenen araştırmacı ve uygulayıcılar, belli stres üreten durumların etkisini azaltarak işe başlamalıdır. Yoksa genel stres azaltma teknik ve yöntemleri etkili olmayacaktır. Çalışmada oluşturulan hipoteze göre belli örgüt iklimi unsurları olan işten ayrılma ve iş kazası geçirme, davranışları etkilemektedir. Ancak bu etkileme sürecinde belli mesleki stres oluşturucu faktörler de rol oynamaktadır⁹³.

Pek çok çalışmada işgörenlerin örgütsel iklim değerlendirmeleri, o örgütün mal ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin algılarıyla da ilişkilendirilmiştir. Schmit ve Allschied (1995) örgütsel ikliminin, çalışanların iş doyumlarının ölçümleriyle yakın ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Schneider ve arkadaşları (1998), hizmet iklimi ile müşterinin servis algıları arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmektedirler⁹¹.

Badelan ve arkadaşları (1981) tarafından yapılan çalışmada, örgütte üstlenilen rolün getirdiği stres (rol belirsizliği ve rol çatışması) ile iş ile çalışanlar arası ve örgüt iklimi faktörlerinin ilişkisi incelenmiştir. İş ile ilişkili iş tatmini, iş baskısı, performans ve işten ayrılma isteğinin derecesi vardır. Kişilerarası faktörler ise yönetim desteği, amaca odaklanma, işin kolaylaştırılması ve grup etkileşiminden ibarettir. Örgütsel iklim faktörleri ise, iletişim akışı, motivasyon şartları, karar verme uygulamaları ve insan kaynaklarına verilen önem olarak belirlenmiştir. Örgüt düzeyinin (birimler) rol stresi ve iş doyumunu performans ilişkisinde etkisi de bu çalışmada belirlenmiştir. Hem rol belirsizliği, hem de rol çatışması yukarıda sözü edilen faktörlerle ilişkili bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki, bu faktörlerle rol belirsizliği ve rol çatışması sürekli bir ilişki halindedir. Örgüt birimleri açısından ise herhangi bir etki bulunamamıştır⁹⁴.

Abbey ve Dickson (1983), bir örgütte araştırma ve geliştirme departmanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada iklimin yenilikçilik ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Bulgular göstermiştir ki; ödül ve takdirin vurgulandığı iklimlerde etkinlik daha da yüksektir. Ancak bütün bu bulgularda iklim ve etkinlik ilişkisinin doğası, çok da net değildir. Çünkü tüm bu çalışmalarda kullanılan veriler, kesitsel niteliktedir. Belki de, iklimle ilgili algılamalar ve tanımlamalar örgütsel performans nedeni olmaktan ziyade sonucudur⁹⁰.

Rogg ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında, örgüt içi insan kaynakları uygulamalarının müşteri tatmini üzerine dolaylı etkileri önemli düzeydeyken, doğrudan etkileri önemsiz ve ona yakın olarak saptanmıştır⁹¹.

Ekvall ve Ryhammar'ın (1998) İsveç Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmada, liderliğin örgütsel sonuçları, iki yönden iklimi ve herhangi bir sonucu, doğrudan etkilemesi incelenmiştir. Toplanan bilgiler, bölümlerdeki yaratıcı iklim ve bölüm başkanlarının liderlik stilleri yanında, bölümün yaratıcılık ve verimlilik unsurları ile ilgilidir. Sonuçlar göstermektedir ki, bu kurumda yöneticilerin davranışları sosyal iklimi etkileyerek sonuçları etkilemektedir⁹⁵.

Lawler, Hall ve Oldham (1974) iklimin yetenekli, sorumlu, pratik, risk odaklı ve teşvik edici olarak algılanan araştırma geliştirme laboratuvarlarının daha etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada performans araştırma geliştirme laboratuvarının dışarıdan aldığı projelerin sayısı ve bütçedeki artış olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan Witt ve Boerkem (1989), araştırma ile ilgili algılamaların performans etkinliğini belirlediğini saptamışlardır. Hitt (1987) ise, yönetim desteği, düşük düzeyde formalleşme ve ödüllendirme için iyi fırsatların gelişmiş teknoloji kurumlarında performansı etkilediğini saptamışlardır. Pritchard ve Karasek (1973) ile Denison (1990) örgütsel iklim ile örgütsel etkinlik ilişkisini incelemişlerdir. Ortaya çıkan bulgular kararlara katılma, kariyer geliştirme fırsatları, bilgi paylaşımı ve iletişim, ortak vizyon ve karşılıklı destek değişkenlerinin örgütsel performansı artırdığını saptamışlardır⁹⁰.

Scott (1999) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Bolman ve Deal'ın, çok unsurlu örgüt teorisi modelinden yola çıkarak, üniversitelerin spor birimlerindeki yöneticilerin, örgüt iklimini açıklama gücünü anlamaktır. Sözü edilen model, iş dünyasında da ve eğitim kurumlarında da kullanılmış olmasına rağmen, spor birimindeki yöneticiler ve iklimi anlama açısından ilk kez kullanılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bazı genel bulgular şunlardır⁹⁶: Spor birimi yöneticilik biçimini, genel olarak açıklayıcı nitelikte olmuştur ve çalışmaya dahil edilen 21 spor birimi için bu saptama geçerli olmuştur. Bu bulgu Branch'ın (1986) çalışması ile de uyumludur. Branch'ın çalışması, etkili spor birimi yöneticilerinin insan ilişkilerinden ziyade, amaç ve işe yönelerek sonuca vardıklarını vurgulamıştır. Ancak spor yöneticilerin tamamı kendilerini insan kaynakları yaklaşım çerçevesinde lider olarak görmüşlerdir. Spor Yöneticilerinin kendilerini böyle görmelerinin iki nedeni olabilir; birincisi, gerçekten insan kaynağı odaklı liderler olmalarıdır. İkincisi ise spor birim yöneticileri kendilerini böyle görüyor olmalarıdır. Spor birimi yöneticisinin antrenörlerle geliştirmek istediği ilişkilerinin bir çıkmaz ile karşı karşıya olması da söz konusudur. Zira spor birimi yöneticisi bir taraftan antrenörlerle iyi ilişkiler geliştirmeye uğraşırken, diğer taraftan finansman yöneticisi, politika ve prosedürlerin uygulanması, program değerlendirmesi gibi yapısal unsuru belirleyen konularda çatışma yaşayabilmektedir. Böyle durumlarda baş antrenörler spor birimi yöneticisini, yapısal lider olarak görebilirler, zira deneyimleri ve spor birimi yöneticisinin görevleri onları bu yönde düşünmeye yönlendirmektedir. Bu bulguların ve yorumların spor örgütleri için önemli bazı

sonuçları vardır. Öncelikle spor yöneticileri kendilerini nasıl algıladıkları ile ilgili saptamaları ile insanlara (astlarına) nasıl göründükleri birbirinden çok uzak olabilir. Bu farktan dolayı günlük iş ilişkileri ve iletişim bozulabilir. İkincisi, spor yöneticisi bir yandan olumlu ilişkiler geliştirmek isterken diğer yandan astlarının güvenlerini kaybediyorsa sonuç veya başarı üretecek projeleri geliştirmesi gittikçe zorlaşabilir. Üçüncüsü, spor yöneticilerinin kendileri ile ilgili algılamalarının kaynağında, etkili ve başarılı olarak neyi gördükleri, neyi tanımladıkları vardır ve bu birimden birime değişiklik gösterir. Spor yöneticisinin etkililiği genelde bütün programa ilişkin performans çerçevesinde belirlenmiş olmasına rağmen, etkililiğin diğer kriter ve göstergeleri de, göz önüne alınmalıdır. Eğer astlarından (örneğin, baş antrenör) iş doyumu, bir etkililik göstergesi olarak öncelik arz ediyorsa, bu durumda, insan kaynakları yaklaşımındaki, bir spor birimi yöneticisi tercih edilecektir. Diğer taraftan, örgütün genel amacı etkililik kriteri olmuşsa, yapısal odaklı spor yöneticisi daha etkili olarak görülecektir. Ancak, lider etkililiği genelde kaynak yaratma becerisinden geçiyor olabilir, bu durumda politik lider daha etkili olacaktır. Bu tartışmalardan çıkarılacak sonuca göre çok unsurlu liderlik en iyi yaklaşımdır⁹⁶.

Liderliğin örgütsel bağlamda anlaşılması için Bolman ve Deal (1991), dört çerçeve saptamışlardır. Bunlar: “*Yapısal Çerçeve*”, bürokratik özelliklerden, emir komuta zinciri, iş bölümü ve rollerde sorumluluğu anlatmaktadır. Bu çerçeve, lider pozisyonundaki kişilerin, politika ve prosedürlerin herkes tarafından anlaşılması olmasından ve örgütsel amaçların gerçekleşmesinden öncelikle sorumludurlar. Bu türden liderler genellikle ne yaptığını iyi bilen liderler olarak tanımlanırlar. “*İnsan Kaynakları Çerçevesi*”, kaynağında psikoloji ve örgütsel davranışın yer aldığı bir yaklaşımdır. Odak noktasında insan ilişkilerinin karşılaştırılması vardır. Bu yaklaşıma göre liderler, insan ilişkilerine ve insan duygularına duyarlıdırlar, insan ilişkileri sorunlarını bireyleri yetkinleştirerek, gelişmelerine yardım ederek çözerler. Bu çerçevede asıl olan, çalışanlardır. “*Politik Yaklaşım*”, çatışmayı kaçınılmaz olarak görür ve kıt kaynaklar için girişilen rekabeti, örgütsel yaşamın temel özelliği olarak kabul eder. Politik liderlerde de pazarlık etme becerisi çok gelişmiştir ve koalisyon oluşturma yetenekleri çok yüksektir. Bu liderler güçlerini belli bir alanda kabul ettirerek karşılıklı anlaşmaların sağlanması için görüşme ve pazarlığa çok yetkindirler. Politik yaklaşımda, bireysel ve grup çıkarları örgüt amaçlarının önüne geçebilmektedir. “*Sembolik*

Yaklaşım”, örgütün değerlerini ve kültürünü öne çıkartmaktadır. Bu yaklaşımda hedef, örgütsel faaliyetleri açıklama ve anlamada belirsizliği azaltmaktır. Belirsizliği azaltma yönteminde de örgütsel faaliyetlerin sorunların, olayların, anlamlandırılmasını ve öngörülmesi gerekmektedir. Sembolik liderler, astlarında heyecan oluşturur, örgüte bağlılığı artırır. Ayrıca sembolik liderler örgütsel mit, tören ve diğer sembolik unsurların önemini kabul edip geliştirebilmesine destek verirler⁹⁷.

Yapılan çalışmalarda iklimin nasıl ölçüldüğü konusuna baktığımızda yönetim yazınında şu bilgilere ulaşılabilmektedir. İklimi ölçme çalışmaları önceleri daha çok örgütsel özellikler ile çalışanların algılamalarına odaklanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise çalışanların algılamaları, örgütsel özelliklerin önüne geçmiştir⁹⁸. Daha sonra iklim tanımının önemli bir belirleyicisi olarak psikolojik anlamlandırma sürecinin ele alındığı görülmektedir. Daha yakın zamanlarda ise anlamlandırma ve anlamlı kılma süreci, iklimin özü olarak nitelendirilmiştir⁶⁵.

Moran ve Volkwein (1992), James ve Jones (1979), Middlemist ve Hitt (1981), Joyce and Slocum (1982) gibi bazı araştırmacılar, ölçüm sorununa çok boyutlu yaklaşım yönünde görüş sunmaktadır. Özellikle James ve Jones iklimin 6 boyutunu şu şekilde açıklamaktadır; liderliği kolaylaştırma ve çalışanları destekleme, grup arasında işbirliği, samimiyet ve sıcaklık, çatışma ve belirsizlik, profesyonel ve örgütsel ruhbirliği, işle ilgili sorun çözme, işin önemi ve çeşnisi, karşılıklı güven⁹⁹. Bu boyutların örgüt iklimi ölçümü için kuramsal bir yöntem olduğu tartışılmaktadır. Örgüt iklimi, davranış araştırma alanında kayda değer bir yapıdır. Örgütsel etkililik konusunda gösterdiği etkinin bir sonucu olarak, örgüt iklimi birey ve motivasyon kadar baskın bir yapıdır. Wallach’ın (1999) örgüt kültürü için geliştirdiği “*Örgütsel Kültür Envanteri, OCI*”, yönetim yazınına bakıldığında, örgüt iklimini ölçmek için de geliştirilen ölçeklere yol gösterici olmuştur. Örgütsel Kültür Envanteri şu profillerden oluşmaktadır⁶²:

a. “*Bürokratik Profil*”; prosedürlere bağlı, hiyerarşi, yapılanmış, emir-komuta, düzenli kurallı, katı yapı, tedbirli, güç odaklı özelliklerden oluşmuştur. b. “*Destekleyici Profil*”; işbirlikçi, insan odaklı, cesaretlendirici, sosyal, çalışanların özgürlüğü, eşitlikçi, güvenli, dürüst özelliklerden oluşmuştur. c. “*Yenilikçi Profil*”; risk alabilen, sonuç odaklı, yaratıcı, stresli, uyarıcı, zorlayıcı, girişimci özelliklerden oluşmuştur. Çizelge 2’de örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalar ve araştırmacılar verilmiştir⁶³.

Çizelge 2. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Çalışmalar ve Araştırmacılar

Tarih	Araştırmacılar	Yapılan Çalışmaların Başlıkları
1939	Lewin, Lippitt, and White	Saldırgan Davranış Biçimlerinin Deneysel Olarak Yaratılması “Sosyal İklim”
1953	Fleishman	Liderlik İklimi, İnsan İlişkileri Eğitimi ve Yönetici Davranışı
1958	Argyris	Örgütsel İklim Kavramında Bazı Sorunlar: Bir Bankada Vak’a Çalışması
1960	McGregor	Girişken Yönüyle İnsan
1968	Litwin and Stringer	Motivasyon ve Örgütsel İklim
1968	Tagiuri and Litwin	Örgütsel İklim: Bir Kavramın Açıklamaları
1968	Schneider and Bartlett	Örgütsel İklim ve Bireysel Farklılıklar I: Araştırma Planı ve Soru Geliştirme
1970	Campbell, Dunnette, Lawler, and Weick	Yönetici Davranışı, Performans ve Etkililik
1970	Schneider and Bartlett	Örgütsel İklim ve Bireysel Farklılıklar II: Çok-Özellikli, Çok-Değerlendirmeli Matrixle Örgütsel İklimin Ölçümü
1971	Friedlander and Greenberg	Etkili İş Tutumları, Eğitim ve Örgütsel İklimde Sıkı Çalışmayanların Performansları
1972	Schneider and Hall	İş İklim Kavramının Detayına Doğru: Roma Katolik Piskoposluğundaki Papazlar Üzerine Bir Çalışma
1972	Schneider	Örgütsel İklim: Bireysel Tercihler ve Örgütsel Gerçekler
1973	Pritchard and Karasick	Etkili Örgütsel İklimde Yöneticilerin Başarıları ve İş Doyumları
1973	Johannesson	Örgütsel İklimin Ölçülmesinde Bazı Sorunlar
1973	Payne and Mansfield	Hiyerarşik Pozisyon ve Örgütsel Yapı, İçerik ile Örgütsel İklim Algılamalarının İlişkileri
1973	Guion	Örgütsel İklim Üzerine Bir Not
1974	Waters, Roach, and Batlis	Örgütsel İklim Boyutları ve İş ile İlgili Tutumlar
1974	James and Jones	Örgütsel İklim: Araştırma ve Teorinin Yeniden Gözden Geçirilmesi
1974	Hellriegel and Slocum	Örgütsel İklim: Ölçümler, Araştırma ve Önlemler
1974	Lawler, Hall, and Oldham	Örgütsel İklim: Örgütsel Yapı, Prosedürler ve Başarı İlişkileri
1975	LaFollette and Sims	İş Doyumu Örgütsel İklimin Bir Parçası mıdır?
1975(a)	Schneider	Örgütsel İklim: Bireysel Tercihler ve Örgütsel Gerçeklerin Yeniden Gözden Geçirilmesi
1975	Downey, Hellriegel, and Slocum	Bireysel İhtiyaçlar, Örgütsel İklim, İş Doyumu ve Başarı Arasındaki Tartışmalar
1975	Gavin	Örgütsel Değişkenler ve Başarının bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel İklim
1975	Schneider and Snyder	Örgütsel İklim ve İş Doyumu Arasındaki Bazı İlişkiler
1975(b)	Schneider	Örgütsel İklim: Bir Makale
1976	Payne, Fineman, and Wall	Örgütsel İklim ve İş Doyumu: Kavramsal Bir Sentez
1976	Payne and Pugh	Örgütsel Yapı ve İklim
1976	Johnston	Örgütsel İklimin Araştırılmasında Yeni Bir Kavram
1977	Drexler	Örgütsel İklim: Örgütlerin İçinde Onun Homojenliği Türdeşliği
1977	Howe	Grup İklimi: Değerler İnşa Etmenin Analizi Üzerine Bir Açıklama
1978	Powell and Butterfield	Örgütlerin İklim Alt Sistemleri İçin Bir Çalışma
1978	James, Hater, Gent, and Bruni	Psikolojik İklim
1978	Woodman and King	Örgütlerin İklim: Bilim veya Halkbilim midir?
1980	Zohar	Güvenlik İklimi ve Endüstriyel Örgütler: Teoriler ve Uygulamalar
1982	Field and Abelson	İklim: Yeniden Kavramsallaştırma ve Bir Model Önerisi
1982	Joyce and Slocum	Tanımlardaki Farklılıklar: Psikolojik Kavramın Açıklanması ve Örgütsel İklim
1983	Abbey and Dickson	Araştırma ve Geliştirme İş İklimi ve Yenilikçiliği Yürütme Şekli
1983	Schneider and Reicher	İklim Etiği Üzerine
1984	Joyce and Slocum	Ortak iklim
1985	Ashforth	İklim Biçimleri: İlgili Konular ve Açıklamalar
1985	Glick	Kavramsallaştırma ve Psikolojik İklimin Ölçümü
1985	Schneider	Örgütsel Davranış
1987	Kozlowski and Hults	Başarı ve Tekniğin Güncellenmesi İçin İklimin Açıklanması

Kaynak: Reichers AE, Schnider B, Climate and Culture : An Evolution of Costructs. Organizational Climate and Culture. Edt: Benjamin Schnider, Jossey-Bass Publishers, 1990.

2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklar

Yönetim yazınında kültür ve iklim tanımları zaman zaman birbirinin yerine kullanılırken bazen de birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Lider davranışı, örgütsel sosyalleşme, iş bırakma niyetleri gibi örgütsel olgular, kültür ve iklim araştırmaları ile daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Hem kültür hem de iklim çalışmalarının ilgilendiği konulardan biri de örgütsel olayların anlamlandırılması sürecidir. Anlamlandırma süreci ile ilgili araştırmalar örgütsel davranışı daha da etkili açıklayabilir; çünkü insanların davranışları ile karşılaştıkları durumları anlamlandırması arasında ilişki vardır^{100,101}.

Anlamlandırma süreci hem iklimin hem de kültürün önemli bir konusudur. Geleneksel olarak iklim araştırmaları kantitatif (nicel) yöntemleri kullanırken kültür araştırmaları kalitatif (nitel) yöntemleri kullanarak anlamlandırma sürecini çalışmıştır. Her iki yöntemin de üstün yanları yanında zayıf yanları da vardır.

Glick (1985) kültür ve iklim kavramlarını birbirinden ayırmaya gayret etmiştir. Glick'e göre iklim ve kültürü birbirinden ayıran temel unsur çalışma veya araştırma yöntemidir. Kültür araştırmalarında kalitatif yöntemler uygun görülürken, iklim araştırmalarında kantitatif yöntem daha geçerlidir^{102,39}.

Moran ve Volkwein (1992), kültür ve iklimin örgütlerde ayrı tanımlanabilir faktörler olduğuna ve bu iki kavram arasında bazen çakışma olduğunu tartışmaktadır. Kültürün tutum ve değerlere ek olarak temel varsayımların toplamı olarak mevcut olmasına karşın iklimin tek başına tutum ve değerlerden oluştuğunu ileri sürmektedir.⁶⁹

Kültür geniş çapta örgütlere anlam veren belli başlı değer ve inanç sistemlerinin bir koleksiyonunu oluşturma sürecidir. Bu görüşte kültürün davranışsal ve tutumsal özellikleri itibarıyla daha deneysel olarak, ulusal faktörlerden, örgüt iklimine göre daha derin bir kavram olduğu tartışılmaktadır³³. Bir örgütte alt kültürün, paylaşılan varsayımlardan oluşmasına karşın örgüt ikliminin esasen paylaşılan algılamalardan oluştuğu yorumu arasında büyük farklılıklar vardır.

Örgüt iklimi psikolojik yöne dikkat çeker; bireylerin davranışlarını ifade eden tutumları ön plana alır ve tutumsal tepkiler anketlerdeki maddelerle ölçülür. Böylece bireylerin bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ya da normları yerine bireylerin örgüt hakkındaki anlayışlarını ölçmeye odaklanmış olur.

İklim ile kültür arasındaki diğerk temel fark, kültür paylaşılan deneyimlerden uzaklaşarak, insanların çalıştıkları örgütlerin özünü anlamasını da yansıtmaktadır. Tutumlar, kültürü üstünkörü yansıtabilir derin bilgi toplama ise ancak nitel araştırma teknikleriyle mümkündür³⁰.

İklim araştırmalarının odaklandığı konularla birlikte tanımı da son onbeş yılda değişiklik göstermektedir. Başlangıçta araştırmacılar iklimi uzun süre direnebilen örgütsel ve durumsal özellikler (örgüt üyeleri tarafından algılanan) olarak tanımlamıştır. İklim teorisi ile ilgili varsayımlardan biri örgüt üyelerinin, örgüt politika, prosedür ve uygulamalarının psikolojik olarak anlamlandırdığıdır. Bu politika ve uygulamalar objektif özellikler olarak görülüp uzun süreli olarak algılanmıştır⁶⁵.

İklim ve kültür arasındaki fark üzerindeki tartışmalara bakıldığında ölçüm konusundaki farklılıklara yoğunlaşıldığı görülmektedir. Genel görüş kültürün nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılarak ölçülmesi gerektiği, iklimin ise nicel yöntemlerle ölçülebileceğinin belirtilmesidir.

2.4.4. Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımı

Çalışanların katılımı, örgütsel yaşamda önemli bir yaklaşım olup örgütsel etkinliği ve çalışanların olumlu algılamasını artırmak için önemli bir boyuttur. Eğer çalışanlar kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilirse birlikte iş yapma becerileri geliştirilirse ve kendi işleri hakkında karar vermelerine izin verilirse, bu durum hem örgütün hem de bireyin yararına olur görüşü, bir çok akademisyen ve yönetici tarafından kabul görmüştür. Diğer taraftan çalışanlara yeterli bilgi ve diğer çalışanlarla paylaşabilecekleri iş verilmez ve karar vermeye katılım sağlanmazsa, çalışanlardan işlerini doyurucu şekilde yapmaları beklenemez. Örgütte çalışanların katılım derecesinin algılamaları ve bu algılamayı etkileyen faktörlerin, araştırmacılar ile yöneticiler için dikkate değer bir önemi vardır.

Çalışan katılımı üzerinde verimli çalışmalar yapan araştırmacılardan biri, Edward Lawler'dir. Lawler (1991), örgüt yöneticileri ve araştırmacıları için katılım yönetiminin bir çerçevesini oluşturmuş ve çalışan katılımının doğasının anlaşılmasını sağlamıştır. Bunun yanında Lawler çalışmasında katılımcılık ile birlikte değişim ve etkileşimden de söz etmiştir¹⁰³.

Lawler (1991) katılımın dört unsurunu; güç, bilişim, bilgi ve ödülleri olarak tanımlamıştır¹⁰⁴. Daha sonra Bowen ve Lawler (1992) katılımın unsurlarını üç çerçeve içine yerleştirmiştir¹⁰⁵. Eccles (1993), bu üç çerçeve üzerinde çalışmıştır. Bu üç çerçeve şu şekilde açıklanmıştır¹⁰⁶:

- Önerilerle Katılım
- İş Katılımı
- Yüksek Katılım
- “*Önerilerle Katılım*”, işlerle ilgili öneri sunmayı içermektedir. Eccles, Japon tekniği olan Kaizen (sürekli küçük iyileştirmeler) ile önerilerle katılımın benzerliklerine dikkat çekmiştir. Eccles tarafından kullanılan Kaizen tanımı, örgütteki aşağı yukarı bilgi akışını, politikaları ve mikro çözümleri içerir. Bower ve Lawler’e (1992) göre, önerilerle katılım, çalışanların yönetime katkı sağlayan fikirler üretmesi için yüreklendiren mekanizmalardan oluşmaktadır. Bu mekanizma, yüreklendirme, önerilerle katılım programları ile gerçekleştirilmelidir¹⁰⁵. Önerilerle katılımın temelini, örgütün yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik biçimde toplanıp değerlendirilmesi ve iletilmesi oluşturmaktadır.

Çalışanların özel uzmanlığa sahip oldukları konular yanında, genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli potansiyeller bulunduğunu gözden kaçırılmamalıdır. İşi en iyi yapan bilir görüşü, doğrultusunda çalışanlardan gelecek bilgiler ve önerilerin sorunların çözümünde oldukça yardımcı olan değerli katkılar olarak algılanması önemlidir. Lawler (1991) verimli çalışan katılımının anahtarlarından birinin bilgi akışı olduğunu belirtir¹⁰³. Kısaca, “*iletişim*”, önerilerle katılımın temeli olarak verimli çalışan katılımının anahtarlarından biridir.

➤ “*İş Katılımını*” Eccles (1993), daha iyi örgütlenme yollarını bulmak için ekip çalışması yapmak ve üretkenliği artırmak şeklinde tanımlamıştır¹⁰⁶. Bower ve Lawler (1992), iş katılımının ekiplerin yaygın kullanımı ile başarılı olduğunu işaret etmektedirler. Karmaşık iş rolleri ve sorumluluklar, ekip çalışması ve paylaşım gerektirir. Bu paylaşım ise yöneticilerin, ekiplerin faaliyetlerini daha az kontrol etmesiyle mümkündür¹⁰⁵. Ekip çalışmasının dinamiklerinin işe ait özellikler ve işi verimli yapan çalışanların algılamalarıyla ilgili olduğuna inanılmaktadır^{105, 106}. Lawler’e (1991) göre, ekip çalışması güç, yetki, bilgi ve bilişimi etkilemektedir ve “*ekip çalışması*” iyi örgüt yapılanmasının temel taşlarından biridir¹⁰³.

Ekip çalışmasıyla birlikte önerilerle katılım, bütünleşmiş biçimde kalite çemberleri ile ilişkili ya da tek başına örgütlerde uygulanabilmektedir. Kaizen sisteminin olmazsa olmaz koşulu olan öneri sistemleri, sürekli iyileşmenin gerçekleşmesinde, sorunların analiz ve çözümünde, ekip oluşturmada, hedefleri belirlemede ve kalite sağlamada önemli roller oynamaktadır¹⁰⁷.

➤ “*Yüksek Katılım*”, Lawler’e (1991) göre geleneksel insan ilişkileri ve eski insan kaynaklarının ötesinde hareket etmektedir. Yüksek katılım çalışanların iş faaliyetleri hakkında önemli kararlar almasını, güvenilir olmasını, yöneticileri ile birlikte kararlar alınmasını kabul eden bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsanlar kendi yönetimleri ile kararlar aldıkları zaman, sonuçta daha etkili örgüt verimliliği oluşmaktadır¹⁰³. Yüksek katılım çalışanların, karar vermeye katılımlarının sağlanmasında, önerilerle katılım ve görevlerle katılımın da ötesindedir¹⁰⁶. Çalışanların kararlara katılımı ile, tek başına karar veren yönetime göre, daha kaliteli kararlar ortaya çıktığı ve en alt kademede çalışanların sorunlarının çözümünde daha iyi çözümler üretildiği belirlenmiştir. Böylece alt kademedeki çalışanlar sorunlarının çözümünde daha iyi motive edilmiş olacaklar ve hedef kitleye daha yakın olacaklardır. Bu faktörler yüksek katılımın temelini oluşturur ve bunlar çalışanların karar vermede aktif katılımlarını sağlamaktadır. Yüksek katılım, “*karar vermeye katılım*”la sağlanabilir. Örgütlerde çalışan katılımı, örgüt sağlığının temel bir parçasıdır. Örgüt sağlığı, insan kaynakları uygulamalarına gereksinim duyan yöneticilerle olur⁸⁸ ve çalışanların alışkanlıkları ile başarılabilir¹⁰⁸.

Köse (1985), Norveç, Yugoslavya, İsrail ve ABD’de katılma konusunda uzun yıllardır yapılan araştırmaların birbirlerini doğruladığını ve katılma olduğunda bireylerde aşağıdaki davranışların gözlemlendiğini vurgulamaktadır. Katılım sonucunda çalışanlarda; psikolojik gerginlik az olur, yüksek iş doyumunu yükselir, işe ilişkin düşük tehdit düşer, kendine güven artar, yabancılaşma azalır, profesyonel eğitimle elde edilen beceri, yetenekler ve sorumluluğun yüksek düzeyde kullanılması, işyerinde iyi çalışma ilişkilerinin kurulmasını gerçekleştirir; bireyler işe karşı olumlu tutumlar takınarak daha fazla çalışırlar, işlerine bağlanırlar, ilerleme için büyük fırsatlar olduğunu düşünürler ve işleri ile ilgili kitap ve dergileri okuyup, araştırırlar¹⁰⁹.

Başaran (1992), çalışanların yönetime katılmasıyla örgütün şu avantajları sağladığını belirtmektedir: Katılma demokratik ortamı geliştirir çatışmaları azaltır.

İşgörenlerin gönül gücü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmekte çalışanların iş doyum düzeyleri artmaktadır¹¹⁰.

Sabuncuoğlu (1995), günümüzde yönetime katılmayla ilgili tartışmaların, katılmanın gerekip gerekmediğinden çok, hangi düzeyde hangi yöntemlerle; nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışmaların yoğunlaştığını belirtmektedir. Sabuncuoğlu yönetime katılımın üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır¹¹¹:

- İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artma olmuştur.
- Örgütlerde değişme kararı işgörenlerle birlikte alınırsa, değişime direnç azalmaktadır.
- Kararlara katılma ast üst arasındaki iletişim engellerini kaldırır.
- Kararlara katılma denetim kolaylığı sağlar.

Çalışanların kendilerine sağlanan düzeyin ötesinde, yönetime katılmak yönünde bir isteğe sahip olmadıkları, yapılan bazı araştırmaların bulguları arasındadır. Schein'e (1990) göre örgüt üyeleri arasında doğal bir seçilme süreci yürürlüktedir ve bu süreç içinde, her üye katılma isteğine uygun bir düzeyde yer alır. Buna göre örgütün en alt basamağında yer alanlar yetenek ve yönetime katılma istekleri en düşük olanlardır. Bu nedenle kişileri kendi istekleri dışında yönetime katılmaya zorlamak, hem kişilere hem de örgüte zarar verebilir¹¹².

Çalışanların katılım girişiminde yapılması gereken işlem ve programlarda kullanılacak olan önemli üç faktör şunlardır: İletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılımıdır. Çalışan katılımı örgüt içinde ve dışında bir çok boyutla etkileşim halindedir. Çalışan katılımını örgütün içeriğine yerleştirebilmek için Marchington ve arkadaşlarının (1994) belirttiği gibi önemli unsurlarının başında örgüt iklimi gelmektedir⁷³. Çalışanların katılımını sağlayabilmek için örgüt ikliminin kaçınılmaz olarak incelenmesi gereklidir. Örgüt iklimi, örgütün tonunu (havasını, tarzını) ayarlamaya ve çalışanların katılımını kolaylaştırmaya veya zorlaştırmaya yardım edebilir.

Bu nedenle bu çalışmada, çalışanların katılım algılamalarıyla, örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiştir, Bower ve Lawler ile Eccles'in katılım çeşitleri temel alınmış ve katılım değişkenleri olarak; iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım seçilmiştir. Çalışanların katılımına ilişkin değişkenler aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

2.4.4.1. İletişim

İletişim, günlük, özel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez temel bir unsurdur. İletişim kavramının aslı, Latince “Communis” sözcüğü olup, “ortak yapma” anlamına gelir. Bundan türeyen iletişim sözcüğünün İngilizce karşılığı “communication” dır. İletişim sayesinde, fikir, tutum, değer, davranış ve gerçekler bakımından bireyler arasında ortak bir anlayış gelişir¹¹³.

Örgütsel yaşamda başarılı ve verimli olabilmek için etkili bir iletişim kurmak çok önem taşımaktadır. İnsan örgütleri enerjisel olduğu kadar bilgisel sistemlerdir ve örgütlerin işleyişini anlamak için hem enerji alış veriş, hem de bilgi alış verişinin incelenmesi gereklidir. İletişim, bilgi alışveriş ve anlamın iletilmesi, toplumsal sistemin veya örgütün özüdür. Fiziksel enerji girdisi bilgiye dayanır ve insanın enerji alımı, iletişimsel eylemlerle olanak bulur. Benzer biçimde, enerjinin dönüştürülmesi (işin başarılması) sistemin bütünüyle ve her alt sistemdeki insanlar arasındaki iletişime bağlıdır. Çıkarılan ürün ve hizmet, gereksinme ve istekleri karşılarken anlamı da taşır. Bir örgütün sosyal çevresinin aldığı desteğin niteliği grupların, halk kitlelerinin, onun amaçları, eylemleri ve başarıları konusundaki bilgilerinden etkilenmektedir. Bu bakımdan iletişim bir grup, örgüt veya toplumun işleyişinde en geniş toplumsal bir süreçtir¹¹⁴.

Bilgi örgütlerin girdilerinden biridir ve bu girdilerinden birinin eksik olması, örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkileyecektir. Örgütte iletişim, bilgi akışını sağlayan önemli bir katılım boyutudur. Andreas ve Faulkner’e (2001) göre iletişim, duygu, düşünce, haber veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla, başka kişilere veya merkezlere iletilmesi, aktarılması, haberleşme (komünikasyon) olarak geçmektedir. Çünkü her geçen gün artan nüfusumuzla ortaya çıkan farklı karakterdeki insanların etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimi ilgilendirmektedir. O halde iletişim bazen duymak, bazen görmek, bazen de dokunmaktır¹¹⁵.

Sabuncuoğlu’na (1977) göre iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak görülmelidir. Bu yapısıyla, iletişim örgütün bütünlüğünü sağlayan bir sinir sistemi görevi görmektedir¹¹¹. İletişim bilgi akımının gerçekleştirildiği davranışta ve anlayışta değişikliğin yaratıldığı bir

süreçtir. Süreç zaman içinde sürekli değişken bir olgu veya süregelen bir durum olarak tanımlanabilir¹¹⁶.

İletişim yönetsel sistemin alt sistemlerinden biridir. Bu alt sistem aynı zamanda yönetsel sistemi bütünleştirmeye yardımcı olmaktadır¹¹⁷. Örgütsel iletişim toplumsal bir sistem olan örgütün, biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın ve uzak çevresinde ilişkili olduğu diğer örgütlerle, örgütün içinde resmi ya da gayri resmi ilişkiler olarak, kişilere, gruplara, amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur^{118, 113}.

İletişim, genel olarak örgüt içindeki davranışlar ve kültürel etkinin de konusunu oluşturur. Dil, jest ve mimikler, insan tarafından geliştirilen kültürel ifadelerdir ve aynı zamanda iletişimin asıl özellikleridir. Örgütsel iletişim kuralları örgütün içinde ortaya çıkar ve genellikle örgüte özgü bir duruma dönüşür. Bununla birlikte örgütsel kültür, birbirine tesir eden davranışın koordinasyonu, değerlendirilmesi, yorumlanması ve önceden tahmin edilmesi konusunda bir kural olarak önemli rol oynamaktadır³⁰. Örgütü bireylerin oluşturduğu büyük grup olarak ele aldığımızda örgütteki iletişim sistemi temelde şunları sağlamaya yöneliktir: Grup amacının gerçekleşmesi için bilgi alış-verişi yoluyla belli bir anlayış geliştirmek, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmaktır. Çalışanları belli amaçlara yöneltme, işbirliği ve yönetime katılmalarını sağlamak, yöneticilerin etkin kararlar almaları ve örgütün geleceğine ilişkin planların yapılmasını gerçekleştirmektir. İş doyumu, stres, işe bağlılık gibi tutumların geliştirilmesine katkıda bulunmaktır.

Örgütlerde sağlam bir iletişim sisteminin varlığı rasyonel bir çalışma ortamı için güvenilir bir öğedir. İşte örgütlerde sağlam iletişim sistemi gerçekleştirecekler, üst yöneticilerdir. Çünkü tepe yöneticisi iletişimin yararına ve önemine inanmıyorsa iyi işleyen bir iletişim sistemi kurmaya girişmeyecek ya da örgütteki iletişim çabalarını desteklemeyecektir. Genel olarak bir örgütün iletişim ortamının, üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu benimsenmektedir¹¹³.

İletişim bir yandan işleyişte ve çalışma yöntemlerinde yanlışlık ve uygunsuzluk olmadığını anlamak ve böylece durumdan haberdar olup gerekli ayarlamaları yapmak için denetleme amacı güderken, diğer yandan da örgütün çeşitli bölümleri arasında birbirine bağlı eylemlerin oluşu hakkında bilgi vererek işleri zaman bakımından ayarlama fırsatı vermektedir^{113, 118}.

Örgütlerde iletişim sistemini örgütün en küçük noktasına kadar ulaşan bir sinir sistemine benzetebiliriz. Nasıl ki sinir uçlarından gelen bir uyarı sonucunda beyin bazı organları tepki olarak harekete geçiyorsa örgütte de, örgüt içinden yada dışından gelecek bilgiler ile tepkisini çeşitli şekillerle ortaya koyacaktır. Eğer örgütün değişikliklere ayak uydurması amaçlara ulaşması ve yaşaması için gerekli bilgiler örgütün gerekli makamlarına doğru zamanında tam olarak ulaştırılamayacak olursa, örgüt kısa zamanda değişikliklere uygun tepkiyi gösteremeyecek, zor duruma düşebilecektir.

2.4.4.1.1. İletişim Biçimleri ve Bilginin Akışı

Örgütte çeşitli birimler ya da kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinden ya da biçimsel olmayan (doğal) kanallar üzerinden yapılır. Biçimsel kanallar örgüt içinde ya da örgüt dışında iletişim sağlanması için örgüt tarafından düzenlenmiş olan kanallardır. Doğal iletişim ağı ise sosyal grupları birbirine bağlayan yollar olarak tanımlanabilir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenmektedir. Her çalışan kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu kanallar kuruldu mu karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlar ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki yaratır. Biçimsel ilişkilerin yanında doğal iletişim kanalları ile de iletişim sağlanır. Biçimsel örgüte ek olarak bilginin iletilmesinde ve işbirliğinin sağlanmasında biçimsel olmayan bu yapıdan yararlanılmalıdır.

İletişimle ilgili tanımlardan görüleceği gibi ortak olan nokta, etkileşimin varlığıdır. Etkileşimde bulunurken temel amaç, iletişimde taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belirli bir anlayış ve davranışın oluşmasını sağlamaktır. Bu anlayış ya da davranış göndericinin istediği doğrultuda olduğu zaman mesaj doğru ve tam olarak anlaşılıp alıcı istenilen doğrultuda harekete geçtiğinde etkin bir iletişimden söz edilebilecektir.

Etkili dış iletişime ek olarak örgüt içinde bilgi akışının, aynı zamanda yeniliğin gelişmesinde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Yüksek düzeyde bir iç iletişim prosedür gelişiminin çeşitli noktasındaki yeniliğe katkıda bulunabilir. Örneğin: Akıcı bir iç iletişim örgüt içinde fikirlerin dağılmasını kolaylaştırabilir ve onların miktarının ve

çeşitliliğini artırabilir ve yeni fikirlerin doğmasına yol açabilir. Görgül çalışmalarda yeni fikirlerin doğmasına yönelik bir iletişim kültürü, çalışanın görev başarısının dışındaki bağlılık ve yüksek katılım sayesinde karakterize edilmektedir^{119,120}.

İç iletişim, etkileşmenin ve işbirliğinin her ikisini de ifade eder. Bunlardan birincisi çalışma grupları, bölümler ve farklı düzeydeki personel toplantıları ve diğer biçimsel bilgi akışı arasındaki yürütülen iletişimsel aktiviteleri temsil etmektedir. İkincisi bir süreç olarak tanımlanır ki, o süreçte iki veya daha fazla grup birlikte çalışır. Ve bunun alışılmış bir anlamı ve ortak bir görüşü vardır; kaynakları paylaşır ve ortak amaçları gerçekleştirir¹¹⁴.

Örgütlerde yönetsel açıdan etkin ve gerekli olan süreç çift yönlü iletişim sürecidir. Gönderilen mesajın alıcıya gittikten sonra, olumlu ya da olumsuz yanıt biçiminde göndericiye dönüşü çift yönlü iletişim sürecini oluşturmaktadır. Bir örgütte çift yönlü iletişimin kurulması bazı koşulları gerektirir. Öncelikle çalışanlar üstlerinin dinleme isteği ve gereksinimi içinde olduklarını bilmelidirler. İkinci olarak, çalışanlar üstlerin böyle bir iletişimi istediklerini hissetmelidirler. Son olarak da üstler tarafından çalışanlara fikirlerini tam olarak söyleyebilme ve yönetime katılma olanağı sağlanmalıdır. Bu şekilde örgütte güven ortamı ve bilginin serbestçe akışı sağlanmış olur. Çalışanların motivasyonu, morali artar. Yönetim değişiklikler, sorunlar, beklentiler konusunda zamanında haberdar olur ve gerekli önlemleri alma olanağını elde eder¹¹³.

Örgüt içinde iletişim sürecini, hem bilgi akışının yönü (kim kime iletişimde bulunmaktadır) ve hem de iletişim ağının yapısı ve taşınan bilgilerin içeriği (nasıl bildirilmektedir) açısından incelemek iyi bir yaklaşımdır. Bilgi akışının yönü; 1.Hiyerarşik makamların otorite kalıbını izleyebilir (aşağı doğru iletişim), 2.Aynı örgütsel düzeyde eşitler arasında hareket edebilir (yatay iletişim), veya 3.Hiyerarşik merdiveni yukarı çıkarabilir (yukarı doğru iletişim).

1. “*Aşağıya Doğru İletişim*”de, genel olarak sıradan bir çalışan, görev komutlarını kendinden hemen bir üste bulunan amirinden alır. Üstten gelen emirleri açıklamak için çok az olanak varsa yukarıdan aşağıya bilgi iletme, kapalı bir devre niteliği kazanabilir. Bu kapalı devre yukarı doğru yeterli geri bildirim yokluğunu anlatır. Yeterli geri bildirim olmayışı örgütsel uygulamalarda bazı sapmalar doğurabilir. Bu sapmalar örgütte yıkıcı eylemlere neden olabilir¹¹⁴.

2. “*Yatay İletişim*”, aynı hiyerarşik düzeydeki kişiler arasında gerçekleşen iletişimdir. Eşitler arasında iletişim görev eşgüdümü sağlamaya ek olarak bireye toplumsal ve duygusal destek de sağlar. İş arkadaşları arasında karşılıklı anlaşma eşitler grubunun gücünün bir nedenidir. Psikolojik güçler, kişileri sürekli olarak eşitleri iletişimde bulunmaya iter, aynı kayıttaki kişiler aynı sorunları paylaşırlar. Örgüt ne kadar hiyerarşik ve otoriter olursa o kadar çok bilgi, üst grupların gizli malıdır ve bu bilgi, daha alt düzeydeki kişilerin denetlenmesi ve cezalandırılması için çokça kullanılabilir. Böyle bir sistemde eş düzeydekiler arasında çok az yatay iletişim vardır. Bölüm başkanı on tane şube başkanını ve bunların şubelerini bilir ama bunların her biri yalnızca kendi şubesini bilir. Bu bakımdan, bölüm başkanı onları istediği gibi yönetmekte güçlü durumdadır. Totaliter düzenler bilgi akışını kısıtlama ve yönlendirme yöntemlerini kullanmada ustalık göstermişlerdir. Yatay iletişim kanallarını ve bilgi kaynaklarını tıkayarak, halklarını yalnızca tepeden gelecek iletişime bağımlı duruma getirmişlerdir. Bu kanalize etme hiyerarşik yapıyı güçlendirecek yönde çalışmaktadır ama çağdaş toplumlarda iletişim süreci üzerinde böylesine sıkı bir denetimi, uzun süre korumak olanaksızdır¹⁴.

3. “*Yukarı Doğru İletişim*”, çok sayıda farklı biçimler alabilir. Ama örgütte bireylerin kendisi, çalışması ve sorunları, başkaları ve onların sorunları, örgütsel uygulamalar ve siyaset, ne yapılması ve nasıl yapılması konularında söyledikleri ile ilgili olabilir. Böylece, ast üst’üne ne yaptığını, astlarının neler yaptığını, eşitlerin neler yaptıklarını ne yapılması gerektiğini, kendi sorunlarını ve örgütsel uygulamalar ve siyaset konularında bilgi verebilir. Yukarı doğru iletişimde temel sorun yönetsel hiyerarşik yapının niteliğidir. Yürütme ve denetleme mevkilerinde bulunan kişilerin ilk rolleri altlarındaki kimseleri yönetme, eşgüdümlenme ve denetlemedir. Yöneticiler astlarını dinlemekten çok, onlara kendilerini dinletme alışkanlığı ile işe başlarlar. Astlarda bu rol kalıbına uyarlar ve üstlerince dinlenmekten çok onları dinlemeyi beklerler. Ayrıca hat boyunca yukarı beslenen bilgi sıklıkla denetim amaçları için kullanılır. Bu bakımdan yukarı doğru iletişim üzerinde büyük kısıtlamalar vardır. Astların üstlerine kendilerini olumsuz şekilde etkileyecek bilgiler vermeleri olasılığı azdır. Bunlar üstlerine yalnızca duymak istediği şeyleri söylemezler üstlerinin bilmesini istediklerini de söylerler. Kişiler bazı bilgileri yukarıya isterler ama genellikle bunları en yakın ilgili kişiye iletmekten veya nesnel biçimde sunmaktan çekinirler. Tam ve

nesnel bilgi verme üst tarafından cezalandırılabilir veya eşitlerce gammazlık olarak görülebilir. Bu güçlükler örgütsel durum ne olursa olsun tam ve nesnel bilgi vermenin güç olduğu gerçeğini eklemek gereklidir. Tüm bu nedenler yüzünden örgütlerde yukarı doğru bilgi akışı, yukarı doğru geri bildirim sürecini kurumsallaştırma çabalarına karşın, içten gelen ve tam bir anlatım niteliği kazanmamıştır. İş yöntemleri ve kurum uygulamaları konusunda gelişmeler için öneriler de, çoğu örgütlerde nicelik ve nitelik yönünden kısıtlanmıştır. Örgütsel yapı ne denli tepesi ağır olursa ve ne kadar çok denetim, baskı ve yaptırımlar yoluyla kullanılırsa, yukarı doğru bilgi akışı da o denli yetersiz olacaktır. Bu bireylerin iletişim alışkanlıklarını değiştirme sorunu değil bundan sorumlu örgütsel koşulları değiştirme sorunudur¹¹⁴.

Kişisel ve toplumsal bir çok sorunumuzun yetersiz ve yanlış iletişimin sonuçları olduğu yaygın bir varsayımdır. Önyargılı davranışlar iletişimi azaltmakta ve azalan iletişimde de sorunlar yaşanmaktadır. Etkili bilgi akışının yüceltilmesi örgüt içindekiler olduğu kadar örgütün dış çevreyle olan ilişkilerindeki sorunlar için de sağlıklı bir adımdır. Örgütsel gelişimle birlikte yeni iletişim kanallarının geliştirilmesi zorunludur.

Son yıllarda örgütsel iklim kavramı giderek artan şekilde liderlerin iletişim davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir. İklim çalışmaları özellikle Purdue Üniversitesi'nde yürütülenler, iyi yöneticilerin iletişimsel niteliklerini (astları ve üstlerince algılanan biçimiyle) belirlemeye odaklanmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre etkin bir yönetici, iletişim odaklı, empatik dinleme isteği kuvvetli, söylemek veya talep etmek yerine sorgulayan ve ikna eden ve genel olarak astlarıyla ilgili bilgi alışverişinde açık olan kimselerdir¹²¹.

Gibb (2002), araştırmalarında örgütlerde iki zıt nitelikli iletişim olduğunu ileri sürmüştür. Savunmacı iklimler grup içerisindeki bireyin tehdit algılaması ya da beklemesi durumunda gerçekleşirken, destekleyici iklimler tehdit ortamı olmadan insanların etkileşime girdiği iklimlerdir¹²².

İletişim yazınında iletişim ile iş doyumunu arasında pozitif ilişkiyi gösteren belirgin destekler vardır¹²³. Diğer taraftan çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgi verilmediğinde ve diğer çalışanlarla ilişkileri engellendiğinde, kendilerinden beklenen performansı doyurucu bir şekilde yerine getirmeleri mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgüt ile ilgili sorun ve kaygılarda kendilerini nasıl gördükleri ve

görüşlerini etkileyen faktörlerin ne olduğu, hem araştırmacılar hem de uygulamadaki yöneticiler için önemlidir.

2.4.4.2. Ekip Çalışması

Mathieu ve arkadaşlarınca (2000) ekip iş sürecinde birbirine bağımlı ve genel bir amaca ya da misyona yönelmiş, her birinin özel bir rolü ya da fonksiyonu yerine getirdiği, sorumluluğun paylaşıldığı iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanmaktadır¹²⁴. Artan küresel rekabet nedeniyle örgütler küçülmeye ve örgüt yapılarını değiştirmeye başlamış bir çok örgüt gruplar ve kişiler üzerinde işbirliğini artırmaya, otoriteyi merkezden uzaklaştırarak daha alt düzeyde çalışanların güçlendirildiği ekiplerle çalışmaya başlamıştır. Büyük örgütlerde işlerin çoğunun küçük gruplarla ya da ekiplerle yapıldığı görülmektedir¹²⁵.

Büyük ölçüde dinamizm ve bir o kadar da esnek işletmecilik gerektiren artan rekabet koşullarında iş dünyasının gündemine giren matriks yapılanma ya da başka bir deyişle yassılaştıran yönetim anlayışı, yatay ilişkileri ve iletişimi gerektirmektedir. Yatay iletişim ise farklı bilgi, deneyim, beceri ve bakış açısına sahip kişilerin karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirmesini sağlayan bir süreçtir. Ancak işletme yapılarını yassılaştırmak, yatay iletişimi etkin kılmaya tek başına yetmemektedir. Yeni üretim yapısının gereklerine göre çalışanların değer sistemini ve zihin haritalarını değiştirmek ve yapılandırmak da başka bir zorunluluktur. Sözün kısası “ekip çalışması”nın benimsenmesini sağlamak çağdaş örgütler için bugün “olmazsa olmaz” bir öneme sahiptir¹²⁶.

Yirminci yüzyıldaki hızlı değişim ve örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması ile örgütler geri dönüşü olmayan bir değişim sürecine girmişlerdir. Artık geleneksel yapılar pazarın talep ihtiyacını karşılamakta zorlanırken yeni yönetim uygulamalarının gelişmesi ile kalite, esneklik, çalışanın iş tatmini ve gelişimi gibi konularda başarılı sonuçlar veren ekip çalışmaları, dünyada pek çok ülkede 1970’lerden bu yana Türkiye’de ise “toplam kalite” yaklaşımı çerçevesinde son on yıldır örgütlerde sıkça görülmeye başlamıştır.

Çalışanların işyerinin yönetimine katılması düşüncesi kuşkusuz yeni bir kavram değildir. 1960’lı yıllarda çalışma hayatının kalitesinin artırılması anlamında örgütlerde davranış biliminin öneminin anlaşılmasıyla başlayan gelişmeler daha sonra çalışanın

yönetime katılma anlamında, endüstriyel demokrasinin işyerinde tesisi çabalarıyla kolektif bir zeminde sürmüştür. Bugün ise, çalışanların işyerinde katılımı düşüncesi kolektif katılımdan çok bireysel katılımı vurgulamaktadır¹²⁷. Bireysel katılım çerçevesinde üretim ve yönetimde izlenen yeni teknikler, kalite programları, ekip çalışma grupları, kalite çemberleri, problem çözüm ekipleri, hücre gruplar gibi bir dizi esaslı öneri geliştirme ve örgüte katkıda bulunmaya dayalı çalışmaları beraberinde getirmiştir. Bu tip çalışmanın en avantajlı yönü yetki ve sorumlulukların alt düzeylere devredilmesi, kontrol fonksiyonu yükünün azalmasıdır. Örgütte daha katılımcı bir ortam yaratan ekip çalışması, bireylerin işten aldıkları doyumunu ve morali yükseltmektedir.

Nitekim toplam kalite yönetimi başta olmak üzere diğer yönetim modelleri de örgütün yönetim kademesinin geliştirdiği stratejik planlama içerisinde tüm çalışanların ortak sorumluluk anlayışı içinde katılımlarının sağlandığı bir örgütsel yapı ile etkinlik kazanabilmektedir¹²⁸. Bu anlamda ekip çalışması yaygınlaşmakta, ekipler özellikle kendi çalışma alanlarıyla ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olarak üretim ve hizmet sorumluluğunu üstlenebilmektedirler.

Ülkelerin milli takımları en iyi sporcular seçilerek oluşturulur; ancak genellikle oyuncuların bireysel potansiyellerinin toplamına denk düşmeyen sonuçlar alınması söz konusudur. İnsanlar “siz bir ekipsiniz” demekle, kendilerini bir ekip gibi hissetmemektedirler. İyi ekip oluşturmanın temel iki şartı vardır: Birincisi profesyonel olmak ikincisi ise olgun insan olmaktır. Bugün olgunluk kavramı karşımıza duygusal zeka olarak çıkmaktadır. Günümüz örgütlerinde, bireysel kaliteyi belirleyen ve yönetim yazınında da sıkça kullanılmaya başlayan bir kavramda duygusal zekadır. Duygusal zeka, insan ilişkilerinde uyum ve hayata bakış açısını ortaklaştıran bir kavramdır. Duygusal olgunluk düzeyleri gelişmemiş bireylerden iyi ekipler oluşturması beklenemez. Dünyadaki pek çok kültürü kapsayan bir araştırmada, kimi kültürlerin ekip çalışmasını kolaylaştıran kimilerinin de zorlaştıran özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarında Türk kültürünün ekip çalışmasına yatkın kültürler arasında yer aldığı görülmektedir.

Baltaş (2001) Türk kültürünün ekip çalışmasını zorlaştıran ve kolaylaştıran yönlerini ele aldığı “Ekip Oluşturma ve Geliştirme” seminerlerindeki gözlemlerinde şu özellikler ortaya koynulmuştur¹²⁶:

Ekip Çalışmasını Zorlaştıran Özellikler:

- Türk insanının gerçek anlamda profesyonel olmakta zorlandığı görülmektedir. Örneğin, gerçek bir profesyonel, kriz yaratmaz krizi çözer ya da davranış ve tavrıyla bir krizin patlak vermesini önler. Oysa bizim kültürümüzde kişiler, zamanlarının çoğunu kendi yarattıkları krizleri çözmeye çalışmakla geçirirler.
- Ekip çalışmasında ve insan ilişkilerinde zorlamadan istediğini elde edebilmek önemlidir. Türk kültüründe uzlaşma anlayışı pek yerleşmemiştir. “söke söke almak”, “tuttuğunu koparmak” birer meziyet olarak görülür. Oysa ekip çalışmasının temelinde her iki tarafın kazanacağı uzlaşmaya dayalı galip/galip çözümleri bulmak yatar.
- Belirsizliğe karşı düşük tolerans söz konusudur. Görev ve rol tanımlarının net olmadığı durumlarda, yatay ilişkilerde zorlanma kendini gösterir ve hiyerarşik yapıyı tercih etme eğilimi ağır basar.
- Türk kültüründe eleştirme önemli bir yer tutar. Türk insanı körü körüne eleştirir ve eleştirdiği konu hakkında ya çözüm önermez veya kendine uyan çözümler önerir. Türk insanı dünyayı kendi penceresinden değerlendirme eğilimindedir.

Kolaylaştıran Özellikler:

- Türk kültüründe insanlar birbirine aldırır ve birbirlerini hesaba katarlar. Çocukluktan itibaren bireyin her türlü sorunu anne babayı ilgilendirir ve her türlü sorun onların da sorunudur. Karşılıklı bağımlılık duygusu çocukluktan itibaren Türk insanının kişiliğinin bir parçası haline gelir.
- Uluslararası araştırmalar, Türk kültüründe birliktelik duygusunun batı- kuzey Avrupa ülkeleri ve Amerika ile karşılaştırıldığında oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Türk kültüründe imece geleneğinin izleri vardır.
- Türk kültüründe insanlar karşılaştıklarında ya da biraraya geldiklerinde çoğunlukla sarılıp kucaklaşırlar. Beden dili bu noktada batı insanından farklılık gösterir. Batılılar birbirlerine dokundukları zaman genellikle kendilerini özür dilemek zorunda hissederler. Oysa temas olumlu duyguların aktarılmasında temel bir araçtır.

Kılbaş'a (2004) göre ekip çalışması, örgüt amaçlarına ulaşmada ürünün ya da hizmetin nitelikli biçimde üretilmesi için işgörenlerin, el birliği, işbirliği ve gönülbirliği içinde dayanışması ve yardımlaşması çalışmalarının eşgüdümlemesidir¹³².

Şimdiye kadar yapılan bir dizi araştırmada örgütlerde ekip çalışması sürecinde örgüt ikliminin merkezietci ve biçimsel yapıyı zorlayabileceği, örgüt kültürünü etkilediği, örgütsel değişim ve gelişimi kolaylaştırabileceği, hiyerarşik ve otokratik yönetim biçimlerini katılımcı ve demokratik yönetim tarzlarına yönlendirebileceği ve yenilikçiliğe açık bir ortam sağlayabileceği konusunda önemli ipuçları elde edilmiştir. Örgütün başarılı bir iletişim tarzı ve doğru örgütsel ilişkiler benimsemesi ekip içindeki iletişimin de açık bir şekilde gerçekleşmesine ve fikirlerin daha kolay bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Ekip üyelerinin, başarılı bir iletişime açık bir ortam yaratarak yenilikçi fikirler ortaya koymaları örgütsel değişime zemin hazırlamaktadır. Morley ve Heraty (1995), araştırmalarında başarılı takım çalışmaları uygulayan örgütlerde benzer kültürel özellikler bulunduğunu saptamışlardır¹³⁰.

Ekiplerin örgüt içinde kullanılma amacı, sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak örgütsel verimliliği ve performansı artırmaktır denilebilir. Bu yüksek performansın nedenleri şu şekilde sıralanabilir¹³¹:

- İşe yakın olan kişi o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- Ekip olarak çalışanlar yaptıkları işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artmaktadır.
- Ekip tek başına çözülemeyen işleri çözebilecek düzeyde yetkilendirmeyi içermektedir.
- Ekip halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından ekip içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedirler.
- Ekip içerisinde kararlar ortak alındığından dolayı çalışanların ekibe ve örgüte güveni artmaktadır.
- Ortak amaç ve hedef ekibin birbirine olan bağlılığını artırarak motivasyonu ve benimsemeyi yükseltmektedir.
- Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların ekibin ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır.

- Bireyler aldıkları kararlardan kendileri sorumlu oldukları için örgüt içindeki suçlamalarda ortadan kalkmaktadır.

2.4.4.3. Karar Verme ve Karar Vermeye Katılım

Yönetimde karar alma veya verme günümüz örgütlerinin temel konuları arasında yer almaktadır. Öyle ki bazı bilim adamları yönetimle, karar vermeyi eş anlamlı tutabilmektedirler. Bu görüşün dayanağının her örgütte her ortam ve durumda karar verme zorunluluğunun olduğu söylenebilir. Karar verme, seçenekler arasından en uygun hareket yolunun seçilmesidir. Karar verme planlamanın özündedir. Yöneticiler karar vermeyi esas işleri olarak görürler. Çünkü devamlı olarak ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman nerede ve bazen de nasıl yapılacağını seçmek zorundadırlar. Karar verme, çok kısa düşünülerek ve çok hızlı yapılırsa, işletme uğraşlarını ancak birkaç dakika için etkilese bile, planlamanın bir aşaması olarak görülmektedir. Karar verme aynı zamanda herkesin günlük hayatında da yer alan bir olgudur. Planlama, zaman, para, başkalarının arzuları gibi sınırlamalar altında bir hedefe varmak için yapılan bir seçim olup, yönetim sırasında ya da kişinin hayatında vardır¹³².

Tosun'a (1992) göre, karar verme süreci çeşitli seçenekler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Aralarında seçim yapılması söz konusu olan seçenekler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Karar verme sürecini meydana getiren çalışmalar esas olarak psikolojiktir. İlgili fiziksel çalışmalar ise karar verilmesine yardımcı olacak verilerin toplanması ve işlenmesine yönelik çabalardır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olabilecek seçeneklere alternatif adı verilir¹³³.

Eren'de (1996) aynı görüşe katılarak karar vermeyi çeşitli amaçlar, bu amaçlara ulaşılabilecek yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi olarak ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar. Değerlendirmeye alınan bir çok alternatif arasından seçilen alternatif örgütün içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır, ancak mükemmel değildir⁴⁵.

Örgütte alınan kararlar üyelerin ve çevrede, çözülmesi gereken sorunla ilgili kimselerin etkileşimiyle oluşur; dolayısıyla örgütlerde karar vermenin toplumsal bir özü olduğu söylenebilir. Karar örgütün karşılaştığı bir sorunun çözümü için bu sorunla ilgili bir kollektif girişimi biçimlendirip, harekete geçiren bir araçtır. Örgütteki bireyler arasında bir etkileşme biçimidir¹³⁴. Örgütsel karar, bir dizi etkinlik sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden karar verme sürecinden söz edildiğinde, bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan tüm etkinlikleri anlamak, karar verme davranışı dendiğinde de, bu süreç sonunda karar verme (ya da vermeme) işlemini anlamak gerekir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları konunun görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir. Bazı durumlarda kararı bir tek birey bile verse yine de o birey örgütte bulunduğu toplumsal rol ve toplumsal bir amaç (örgütün amacı) çerçevesinde karar vermektedir¹³⁵.

Her karar verme durumu gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü her şey gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz hiçbir şeyin değişmeyeceği bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Örgütlerde karar verme davranışını etkileyen etmenleri başlıca üç grupta toplamak olasıdır:

- Bireyler ve Gruplar; karar verme davranışını bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler; başka bir deyişle onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkilemektedir. Burada birey tek başına değil, bir örgüt içinde olan güdüler, algıları, tutumları, değerleri örgütçe etkilenmeye çalışılan bir birey olarak anlaşılmalıdır. Örgüt içindeki gruplar için de aynı şey söylenebilir.
- Örgütün Yapısı; örgütteki bilişim ağının karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının, bunun yanında karar verenlerin örgütte buldukları yerin, dolayısıyla örgütün hiyerarşik yapısının otorite ilişkilerinin, işbölümü ve uzmanlaşmanın da karar vermeye etkileri vardır.
- Örgütün Çevresi; örgütün çevresiyle sürekli alış verişte bulunan toplumsal bir sistem olduğu bilinmektedir. Öyleyse örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal, fizik çevresi de karar verme davranışını etkileyecektir.

Örgüt yönetimleri, çalışanlarını karar verme sürecine katmaya çalışarak çalışanlarda, örgütün amaçlarına ve yaptıkları işe karşı daha fazla bir ilginin oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanların kararlara katılımları demokratik yaşamın gereklerindedir. Grupça karar alma süreci demokratik ideallerle tutarlıdır; dolayısıyla bir kişi tarafından alınan kararlara göre daha meşru algılanabilir. Eğer karar veren kişi bir karar vermeden önce diğerlerine danışmaz ise karar vericinin tam bir güce sahip olarak kararın otokratik olarak ve gelişigüzel alındığı şeklinde bir algılayış yaratmaktadır³⁹.

Katılımcılık yeni bir konu değildir. Locke ve arkadaşlarının (1986) belirttiğine göre 1900'lerde Argyris, Bennis ve Likert gibi ünlü teorisyenler, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak, iş doyumlarını yükseltmek ve verimliliği artırmak için katılımcı karar vermenin çok önemli bir yönetim tekniği olduğunu savunmuşlardır¹³⁶. Katılımcı yönetim, yazında, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılımlarını sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır¹³⁷. Bir başka ifadeyle katılımcı yönetim astların üstleri ile karar verme yetkisini önemli ölçüde paylaştıkları bir yönetim türüdür.

Astların yönetimin kararlarına katılmasının bir modelini çizen Tannenbaum ve Massarik, astların alternatiflerin bulunmasına ve sonuçların değerlendirmesine katılabileceğini, buna karşılık alternatifler arasında bir seçim yapmanın, kararlardan sorumlu olan üst yöneticiye düşeceğini ileri sürmektedirler. Bununla birlikte, alternatiflerin bulunup değerlendirilmesi seçim işlemini de büyük ölçüde belirleyeceğinden, etkili bir katılma işleminde astlar, alternatifler arasında bir seçimde bulunmayı da oldukça etkileyeceklerdir¹³⁵. Aynı yazarlara göre, astların karar verme sürecine katılmalarının aşağıdaki yararları sağlayacağı belirtilmektedir:

- Kararlara katılan işgörenler olumlu tutumlar geliştirecekler, daha iyi iş çıkarmak isteyecekler, daha çok çaba ve dikkat harcayacaklar; dolayısıyla üretim artarak üretimin kalitesi düzelecektir. İşten duyulan tatmin artacaktır.
- Karar alınması için gerekli bilgi örgüt içinde daha serbestçe yayılabilecek, bundan başka kararlara katılma, ast-üst ilişkilerinden doğan bilişim engellerini de ortadan kaldıracaktır.
- Yönetimin örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı baskı azalacak hatta bu değişiklikler kabul edilecektir.

- Denetim ve gözetim de kolaylaşacaktır; çünkü kararlara katılan işgörenler katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaklardır.
- Katılımla kararların niteliği de düzelecektir; çünkü daha önce de görüldüğü gibi grup kararları bireysel kararlardan daha sağlam olmaktadır.

Yapılan değişik çalışmalarda çalışanların, karar verme sürecindeki rollerinin artmasıyla birlikte örgütsel etkinliğin de arttığı ve aynı zamanda iş doyumunu, güven, bütünleşme gibi iş ile ilgili davranışlarında olumlu yönden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır^{138,139,140,141}.

Aydın (1994), eğitim örgütlerinde yönetime katılmanın yararlarını şu şekilde belirtmiştir; okullarda olanaklar sağlandığında, öğretim elemanları sağlıklı kararlar alabilecekler, karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirilebilecektir. Karara katılım örgüt üyesinin, örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlamaktadır. Okulda sağlıklı bir katılım gerçekleştiğinde denetime daha az gereksinim duyulmakta olup, kararlara daha etkin ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür. İşgörenler örgütten beklentilerini ussal düzeye indirgeyebilmektedirler¹⁴².

Tanrıoğen (1995), öğretmenlerin morallerine ilişkin yapılan araştırmaları taradığı makalesinde kararlara katılım durumlarının öğretmenlerin morallerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Kararlara katılan öğretmenlerin daha yüksek morale sahip olduklarını Briggs, Cyrus ve Redding'in araştırmalarına dayanarak vurgulamaktadır¹⁴³.

Çalışanın alınan kararlara katılımı çok yüksek motivasyon sağlayabilir. İnsanlar yaptıkları işe kendi fikirlerini kattıklarında mutlu olur ve severek çalışırlar. Çalışanların fikirlerini kararlara katılmanın değişik yolları olabilir. Çalışanlardan oluşan kalite çemberleri bunun en güzel örneğidir. "Fikir Sorma Sistemi" geliştirilerek onların düşüncelerinin açığa çıkması sağlanmakta olup, fikir sorma değişik yollarla gerçekleştirilebilmektedir. Bunu her iş yeri kendi organizasyon yapısına uygun bir yöntemle çalışanlarına uygulayabilir. Fikir kutusu uygulaması bunlardan birisidir. İş yerinin çeşitli yerlerine yerleştirilen kutulara çalışanların yaptıkları işle ilgili iyileştirme fikirlerini yazıp atmaları istenebilir. Uygulamanın sağlıklı ve sürekli olabilmesi için işe yarar fikirler ödüllendirilmelidir⁴⁵.

Howes ve McCarty (1982) yapmış oldukları araştırmalarında yönetime katılmanın şu yararlarını vurgulamaktadırlar; katılımcı yönetim, karar verme sürecine geniş katılımı sağlamakta, yönetici ilişkilerini geliştirmekte, kimin ne karar vereceği üzerindeki anlaşmazlıkları azaltmaktadır. Ayrıca kararın sorumluluğu, kararların kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarrufu, eğitimcilerin değişime açıklığı gibi konularda da yönetime katılmanın yararlı olduğunu vurgulamaktadırlar¹⁴⁴. Örgütsel değişim sürecinde katılımcı karar verme, çalışanların değişime karşı koymalarını önlemekte ve hatta değişimi kabullenmelerini ve desteklemelerini sağlayarak örgütsel etkinliği artırmaktadır¹⁴¹.

Karar kalitesini iyileştiren grupça karar alma teknikleri geliştirilmiştir. Bunlar: “*Vroom-Yetton Modeli*”; karar almaya katılımı ve liderlik davranışını ilişkilendirmektedir. *Nominal Grup Tekniğinin*; en önemli üstünlüğu grubun biçimsel olarak toplanmasını sağladığı halde etkileşimde bulunan geleneksel gruplar gibi bağımsız düşünmeyi kısıtlamamasıdır. “*Delphi Tekniği*”i ise, nominal grup tekniğine benzemekte ancak bu teknikte grup üyelerinin birarada bulunması gerekmemektedir¹⁴².

Ertekin (1978) karara katılmanın başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici bir örgüt ikliminin öğelerinden olduğunu belirtmektedir⁶.

2.4.5. Örgüt İklimi ve Çalışanların Tutumları

Bu çalışmada, çalışan tutumu olarak; örgüte bağlılık iş doyumunu ve stres ele alınmıştır. Yönetim yazınında katılım ve doyum arasındaki ilişki üzerinde dikkate değer tartışmalar vardır ki bu çalışmalar; katılım ile doyum arasındaki pozitif ilişki olduğunu belirtmektedirler⁷¹. Benzer şekilde iletişim yazınında da iletişim ile doyum arasında pozitif ilişkiyi gösteren belirgin destekler vardır¹²³. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel bağlılıkla belli başlı iş sonuçları arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Lok ve Crawford’un (1999) yaptıkları çalışmada iş doyumunu, Angle ve Perry’nin (1981) yaptıkları çalışmada ise, iş performansı ve algılanan örgütsel destek, örgüte bağlılığı olumlu etkilemektedir^{145, 146}.

Çalışanların tutum değişkenleri aşağıda daha detaylı ele alınarak açıklanmıştır.

2.4.5.1. Örgüte Bağlılık

İşin gerektirdiği bilgi ve beceri kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. Çalışanların mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerlerle, bunlara ilişkin yargıların yanısıra çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları onların örgütte kalma istekleri kadar örgütsel gelişim açısından da büyük önem taşımaktadır. İyi işler yapmak için yetenekli olan fakat bağlılık duymayan çalışanlara sahip olmak tümü yıldızlardan oluşan bir spor takımının maçları kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel olarak her biri ayrı bir yetenek olsa bile bu oyuncular, bir takım oyunu ortaya koyamayabilirler¹⁴⁷.

Yönetim yazınında, örgütsel bağlılık olarak da geçen örgüte bağlılık, araştırmacıların büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedirler. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı çalışanların, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır. Yönetim yazınına bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını ve farklı tanımların yapıldığını göstermektedir.

Bishop ve arkadaşları (2000), örgütsel bağlılığı örgüt adına dikkate değer çaba sarfetme isteği ve örgütsel üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek içinde bulunma olarak tanımlamışlardır¹⁴⁸.

O'Reilly'e (1995) göre örgütsel bağlılık, bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum, diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendirici özdeşleşme, örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan içselleştirme boyutlarından oluşmakta ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini anlatmaktadır¹⁴⁹.

Randall ve Cote'ye (1991) göre bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerinin benimsemesi şeklinde ifade edilmektedir¹⁵⁰.

Örgüte bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır; itaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur

duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark edebilir¹⁵¹.

Örgütsel bağlılık örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmezsizin özdeşleşmedir¹⁵². Örgütün amaç ve değerlerine taraflı duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin rolünü örgütün iyiliği için yapmasıdır¹⁵³.

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmişlerdir¹⁵⁴: Bunlar; güçlü bir güven örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme, örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteğidir.

Örgüte bağlılık tanımları farklılık gösterse de, örgüte bağlılık alanında çalışma yapan araştırmacılar, bireyin örgütüne duyduğu duygusal tutkunluğu incelemiştir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın ana fikri, bireyin örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanlar bunu isteyerek gösterdiklerinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşer. Bağlılık davranışını cesaretlendiren de örgüt kültürüdür¹⁵⁵.

Örgüte bağlı çalışanlar, zor zamanlarda örgütün yanında olan işe düzenli devam eden tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşanlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülür. Ancak Randall ve Cote (1991), körü körüne bağlılığın çalışanları statükoyu kabul etmeye götüreceğini ve bu nedenle örgütün de değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceğini öne sürmüştür¹⁵⁰. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyutta açıklamışlardır; duygusal olarak örgüte bağlanma arzusunu duygusal bağlılık olarak, örgütte kalmanın getirilerini düşünerek örgütte kalma kararının verilmesini, devamlılık bağlılığı olarak, çalışanların görev duygusu ve sorumluluğu nedeniyle örgütle geliştirdiği bağlılığı normatif bağlılık olarak tanımlamışlardır¹⁵⁶. Meyer ve Allen'in yaptığı bu örgütsel bağlılık şekilleri genel olarak kabul edilmiştir. Bu şekilleri biraz daha detaylı açıklarsak; duygusal (efektif) bağlılık örgüte karşı duygusal bir bağlılığı işaret eder. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütte istedikleri için çalışırlar. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder,

çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Devam bağlılığı güçlü olan kişiler ihtiyaç duydukları için örgütte çalışırlar. Normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamının ifade eder. Bu durum, çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluğunu duymasından kaynaklanır. Normatif bağlılığa sahip kişiler zorunlu olduklarını düşündükleri için örgütte çalışırlar. Bu bilgiler ışığında her bağlılığın kuruma yararlı olamayacağı ifade edilebilir³⁰.

Her bireyin iş yerinde çalışma tavrı üzerinde farklı bir etkisi vardır. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, genellikle örgütün hedeflerine ulaşması için pozisyonlarının gerektirdiğinin de ötesine giderler. Bu kişiler daha az devamsızlık yapma eğilimindedirler ve daha fazla motivasyon ve örgütsel vatandaşlık gösterirler. Devam bağlılığı ise iş verimi ile ters orantılıdır. Bu çalışanlar sadece kendilerinden isteneni yaparlar ve düşük motivasyona sahiptirler.

2.4.5.2. Örgüte Bağlılık Araştırmaları

Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini, batı yazınında geliştirilmiş modellerle ortak yönlerini ve bu modellerden farklılık gösterdiği açuları inceleyen Wasti'nin (2000) çalışması, Meyer ve Allen'in önerdiği örgütsel bağlılık şekillerinin ana hatlarıyla, Türk kültür ortamında geçerli olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Türk çalışanlarının da duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere üç farklı tip örgütsel bağlılık ifade ettikleri gözlenmiştir. Wasti'in çalışması, duygusal ve normatif bağlılık işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişki gösterirken, devamlılık bağlılığının çalışanların kurumlarına sadakatleriyle ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Devamlılık bağlılığının temelde mecburiyetten ve alternatif eksikliğinden kaynaklandığı düşünülürse bu çok şaşırtıcı bir sonuç değildir¹⁵⁷.

Çalışanların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik Ceylan ve Demircan'ın (2002) yaptığı araştırma bulgularında; işe bağlılığın ve işe katılımın örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu ve bu unsurlardaki artışın örgütsel bağlılıkta artışla sonuçlanabileceği ortaya konulmuştur¹⁵⁸.

Varoğlu'nun (1993) yaptığı çalışmada, Türk kamu sektöründeki çalışanların çoğunlukla yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterdikleri, bunun da aslında görünürdeki bağlılık olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir¹⁵⁹.

Blau ve Boal (1987), işe katılım ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır¹⁶⁰. Cho (1993), Kore kamu örgütlerindeki örgütsel bağlılık faktörleriyle, kamu özel sektör çalışanlarının karşılaştırması ve kamu çalışanları arasındaki örgütsel bağlılığın doğrusal-yapısal analizlerini araştırmıştır. Bulgular örgütsel bağlılığın, işin algılanan prestiji ve iş doyumundan büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koymuştur¹⁶¹.

Örgütte kalma isteği örgütsel bağlılığı ölçmenin bir yoludur. Eğer birey sosyal gruptaki üyeliğini doyurucu buluyorsa üyeliğinin devam ettirme konusunda çok istekli olmaktadır. Tsui ve arkadaşlarının (1992) yaptığı çalışmada, erkekler, genç işgörenler ve bekar çalışanlar arasında örgütte kalma isteğinin düşük olduğu ortaya konulmuştur¹⁶².

Busby'in (1992) yaptığı örgütsel bağlılık ve iklim modelleri araştırması, eğitim birimlerindeki sorun alanlarının düşük moral, yüksek düzeyde iş bırakma ve genellikle verimsiz üretim olduğunu saptanmıştır¹⁶³. Hrebiniak ve Alutto (1972), yaptıkları çalışmada iş değiştirme, bağlılık ölçüsünün güçlü bir göstergesi olmaktadır. İş değiştirmenin yaş ve hizmet süresi gibi bazı kişisel demografik değişkenlerle ilişkisi belirlenmiştir. Bu bağlamda yaş ve hizmet süresi ayrılma isteğiyle olumsuz ilişki içindedir¹⁶⁴.

Farklı Kültürlerdeki örgütsel bağlılığı inceleyen Randall (1993), Redding ve arkadaşları(1994) gibi bazı araştırmacılar, Batı'da geliştirilmiş ölçeklerin diğer kültürlerdeki geçerliliğini sorgulamışlardır. Kültürler arası örgütsel bağlılık araştırmaları çoğunlukla Japon çalışanların sadakatlerinden yola çıkarak yapılmıştır^{165,166}. Luthans ve arkadaşları (1985) ve Near (1989), yaptıkları çalışmalarla, örgütsel bağlılığı artıran çeşitli faktörlerin evrensel olduğunu ve kavramın tamamen kültürel olmadığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışmalarında beklendiği üzere Japon çalışanların örgütlerine daha bağlı olduklarının tam tersi yönünde bulgular elde edilmişlerdir^{167,168}. Cole (1979) ise yaptığı çalışmada Japon çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır¹⁶⁹.

Ostroff (1992), katılım davranışı ile iş tutumları (işe bağlılıkları, iş doyumları ve stres) arasında bir ilişki bulmuştur. Bir takım çalışan algıları iklimsel unsur olarak düşünülmezken, bağlılık çoğunlukla iklim ölçümlerinin bir elemanı olarak belirlenmiştir⁹¹.

Bu çalışmada örgüte bağlılık ile ilgili Hipotez 4 şu şekilde oluşturulmuştur:

HİPOTEZ 4: Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar verme algılamaları ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

2.4.5.2. İş Doyumu

Yönetim yazınına bakıldığında iş doyumunu veya iş tatmini olarak adlandırılan bu kavram çalışma psikolojisi alanında yaygın biçimde kullanılan bir kavramdır. Kent yaşamının bireysel ilişkileri geliştirme olanaklarının belli nedenlerle sınırlı kalmasının da etkisiyle, örgüt bireyin yalnızca ekonomik değil sosyal doyumunu da arayacağı yer haline gelmiştir. Yönetim bilimi yazınında iş doyumunu ile ilgili bir çok tanım bulmak olasıdır. Her düzeydeki çalışanın işine, iş çevresine ve örgütüne ilişkin duygu ve bilgi deneyimleri vardır. Bu deneyimler çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumlarını oluşturmaktadır. İş doyumunu bu tutumların genel yapısıdır. Çalışanın işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. Bu bilgiden hareketle iş doyumunu, çalışanın iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu tutumu olarak çalışanın işine karşı olumsuz tutumu ise iş doyumsuzluğu olarak tanımlanabilir.

Davis (1988) iş doyumunu, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak açıklamakta işin nitelikleri ile çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş doyumunun gerçekleşebileceğini öne sürmektedir¹⁷⁰.

Locke'a (1983) göre iş doyumunu, bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu duygusal durumdur¹⁷¹. İş doyumunu işgörenin kendi açısından önemli gördüğü olay ve unsurların, çalışma hayatında kendisine sunulmasıdır¹⁷².

Başaran (1992) iş doyumunu, bir işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirme sonucunda duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır¹⁷⁰. İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işlerden duydukları doyum şeklinde tanımlanabilir^{173,174}.

Oshagbemi'ye (2000) göre iş doyumunu, bireyin iş tecrübelerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesidir ve işle ilgili olan verimlilik, devamsızlık ile ilgili olması nedeniyle ekonomik bir yanı olduğunu vurgulamaktadır¹⁷⁵.

Bireyin işine fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal cevabı olarak ele alan Keskin ve Ceylan (2002) iş doyumunu, çalışanın işinden belediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesi olarak tanımlamaktadırlar¹⁷⁶.

İncir (1990) örgütlerde iş doyumunu katkı-karşıtlık dengesi olarak tanımlamıştır. İşin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler ne kadar uyum içindeyse tatmin düzeyinin de o kadar yüksek olacağı; doyumsuzluğun, gerçek ile bireyin benlik ideali arasındaki farklılıktan ortaya çıktığı kabul etmektedir. Farklılık büyüdükçe o durumdan kurtulma isteğinin şiddetleneceği varsayılmaktadır. İş doyumunu da kişilerin işlerinden beledikleri ile işlerinin gerçekte onlara ne kazandırdığı arasındaki farktır¹⁷⁷.

French (1987) iş doyumunu, “gereksinimler-motivasyon-çaba-başarım-ödül’ün” bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Buna göre bireysel gereksinimler ve hedefler, motivasyona yol açar, motivasyon kişinin çaba düzeyi üzerinde bir etkiye neden olur, bu etki başarıml düzeyini yükseltir. Kişinin başarıml düzeyine yükselince (içsel ve dışsal) bazı ödüller elde eder ve bu ödüller de bir sonuç (tepki) olarak iş doyumuna neden olur¹⁷⁸.

Araştırmacılar çoğunlukla iş doyumunu, düşünsel bir tepkiden çok işe karşı duygusal bir tepki olarak tanımlamaktadır. Öyleyse akla şu soru gelmektedir; Bu duygusal tepkiler hangi koşullarda olumlu hangi koşullarda olumsuz olmaktadır. Klasik yönetim anlayışına göre çalışarlarda olumlu duygusal tepki yani iş doyumunu yaratmanın tek yolu parasal ödüllerdir. Çalışarl işyerlerini para kazanmak için doldurmaktadır, bu durumda en özendirici ödül de paradır. Kişi ne kadar iyi para kazanırsa, iş doyumunu o kadar yüksek olacaktır. Hawthorne araştırmacıları parasal özendiricilerin yerine bir başka dışsal öğeyi; sosyal ödüllerini ve özendiricileri geçirmişlerdir. Farklı bir temel çerçeve içerisinde gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımının yönetim alanına uyarlanmış şekli doyuma ve doyumsuzluğa yol açan beş farklı kaynak önermektedir ki; bu kaynakların bir kısmı parasal bir kısmı da sosyal özendiricileri içermektedir. Devinim yaklaşımı ve işin nitelikleri yaklaşımı, iş doyumunun kaynağını iş zenginleştirmesinde bulmaktadır. Sosyal bilgilenme yaklaşımına göre ise iş doyumunu veya doyumsuzluğunun nedeni, grup kurallarıdır.

İş doyumunu, bireyin işine etki eden tüm faktörlerin bir sonucudur. Bu etkenlere verilen değer bireyden bireye değişebilmektedir. Kimi çalışarl ücrete daha fazla değer verirken, kimi de yükselmeye daha fazla önem verebilir. Bu durum bireyin algılama

farklılıklarının bir sonucudur. İş doyumunun belirleyicilerinin temelinde çalışanın fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında belirleyiciler arasında; işin kendisi ve güçlendirilmesi, ücreti, çalışma grubunun özellikleri, fiziksel koşulları ile güvenlik ve bireysel özellikler sayılabilir.

Güçlendirme, işgörenlerin kendi kendilerine çalışma olanakları edinmeleri yani üstleri tarafından güçlendirilmeleri, iş tatminini beraberinde getirmektedir¹⁰⁵. Bu işin zenginleştirilmesi anlamını taşımaktadır. İşgörenlerin, bazı kararlar alabilmeleri için yetki ile donatılmaları ve yaptıkları işi değerlendirerek geribildirim şeklinde kendilerine iletilmesi iş doyumunu boyutunda etkili olabilmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre güçlendirmenin olduğu örgütlerde içsel motivasyon ve iş doyumunu artmakta, iş stresi azalmaktadır. İş'te kararlara katılım arttıkça, çalışanın iş tanımını sınırlarını aşarak işini daha çok sahiplendiği ve daha fazla örgütsel bağlılık geliştirdiği görülmüştür¹⁷⁹.

Spreitzer'in (1996) yaptığı çalışmaya göre, güçlendirilmiş çalışanlar bilgiye ve kaynaklara geleneksel yapılara göre daha kolay ulaşmakta, örgüt iklimi katılımcı olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi performansları için sorumluluk almakta, yetenekleri ve becerilerini görev ve hizmet sunumunda kullanmaktadırlar¹⁸⁰. Randolph (2000) gibi yazarlara göre güçlendirilmiş bireyler, aslında kendilerini güçlendirmekte ve güçlendirme, yöneticilerin insanlara yaptıkları bir şey olmayıp aslında bireylerin davranışlarını ve tutumlarını bu yönde geliştirmeleriyle ortaya çıkmaktadır¹⁸¹.

Çalışanlara ödenen ücret, bir örgüte yetenekli ve donanımlı personeli çekmede ve onların etkin çalıştırılmasında önemli bir araçtır. Ancak iş doyumunu sağlamada ya da motive etmede paranın ve yan ödemelerin her zaman geçerli olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur¹⁸². Ücret yetersizliği doyumsuzluk kaynağı olmakla birlikte ücretlerdeki dengesizlik ve adaletsizliğin doyumsuzluğa etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır¹⁸³.

İş doyumunu etkileyen faktörlerden olan yükselme olanakları çalışanlarda iş doyumunun artmasını sağlamaktadır¹⁸⁴. Çalışma grubu çalışanların arasında arkadaşlığın ve sevginin yüksek düzeyde olması, yapılan işin kalitesini etkilemekle kalmayıp çalışanların iş doyumunu da artırmaktadır. Başka bir ifadeyle kalite hedefli anlayış çerçevesinde etkinlik gösteren çalışanların oluşturdukları çalışma grupları, kalite çemberleri gibi çağdaş yönetim teknikleri, hem yapılan işin sevilmesine hem de işten alınan doyumun artmasına olanak tanımaktadır¹⁸⁵. Kişinin üyesi olduğu örgüt diğer

üyeleri ile özellikle çalışma arkadaşları ile kişisel ilişkilerin niteliği ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne ölçüde uyum sağladığı bireyin doyum düzeyini etkilemektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar örgüt içi sosyo-psikolojik faktörlerin, kişinin iş doyumuna etkilerini belirleme üzerinde yoğunlaşmıştır.

Örgütün fiziksel koşulları, ışıklandırma, ısı, kullanılan araç-gereçler, kullanılan teknoloji, mekanın dekorasyonu gibi, boyutları tanımlar. Bu boyutların, çalışanların iş yapmalarını kolaylaştırıcı olması iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. Herzberg'in teorisinde hijyen etmenleri bunu desteklemektedir¹⁸⁶.

İş doyumunu oluşturan bireysel nedenler de vardır. Bunların başında kişilik gelmektedir. Kişiliği oluşturan değişkenlerin (kalıtım, aile, kültür, grup üyeliği gibi) ve diğer psikolojik faktörlerin (öğrenme, motivasyon, tutumlar, idrak, inançlar ve değerler gibi) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı bilinmektedir¹⁸⁷. Bazı çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak, zor işleri tercih ederken bazıları da kolay işleri tercih ederler. Kişinin iş yaşamındaki tecrübesi de iş doyumunu belirlemede önemlidir. İş tecrübesi olmayan yeni işe başlamış kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Çalışanın içinde bulunduğu sosyal yapı da iş doyumunu üzerinde etkilidir. Aile bağı zayıf olan, belli standardın altında yaşayan, çalışma alışkanlığı oluşturmamayan kişilerde iş doyumunun düşük olduğu gözlenmiştir¹⁸⁸.

Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçimi kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı çalışmaların çoğunda görülmüştür. Denetim içerisinde liderlik stili önemli yer tutar. Liderliğin iş doyumunu etkileyen iki boyutundan söz edilebilir; birincisi işgörene yönelik olma, diğeri ise kalıtım ya da etkilemedir¹⁸⁹. Birinci boyut, yöneticinin personelin refahına kişisel ilgi göstermesinin derecesi ile değerlendirilir. Personelin işini ne derece iyi yaptığının denetlenmesi, personele işi ile ilgili öneri, destek ve yardımların sağlanması işgörene resmi olduğu kadar kişisel olarak da iletişimde bulunma gibi davranış şekilleri işgörene yönelikliğin göstergeleridir. ABD.'de yapılan araştırmalarda işgörenlerin yöneticilerin bu konulardaki yetersiz kalmalarından yakındıkları saptanmıştır. Bir araştırmada, katılanların yarısına yakını amirlerinin düzenli geribildirim sağlamadıkları ve problemleri çözmek için çaba harcamadıklarını ifade etmişlerdir. İkinci boyut olan katılma ve etkileme, yöneticiler

işgörenlere yaptıkları işi etkileyen kararların verilmesine katılmalarına izin vermeleri ile ilgilidir. Çoğu durumlarda bu yaklaşım, önemli ölçüde iş doyumunu sağlamaktadır. İş doyumunu olumlu etkileyen faktörlerden biri astların kararlara katılma dereceleri'dir. Astların kararlara katılması çoğu zaman işe karşı tutumu olumlu etkileyecektir¹⁹⁰. Yapılan kapsamlı araştırmalar kararlara katılımın iş doyumunu olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bundan da önemlisi yönetici tarafından yaratılacak katılımcı yönetim ortamının, belli bir karara katılmaktan daha çok işgörenin iş doyumuna etki edeceği sonucunu elde etmektir¹⁸⁹. İş ortamının yeterliği, düzeni ve işin açık olması, yani rolün belli olması işe karşı tutumu olumlu etkileyen faktörlerdir. Kişinin neyi, ne zaman, ne için yapacağını bilmesi, iş doyumunu artırmaktadır. Tüm bu boyutlar örgütsel iklimin kapsamında değerlendirildiğinde örgütsel iklim, iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş doyumunu kavramı, motivasyon teorileri kapsamında aşağıda detaylı olarak ele alınıp incelenmiştir.

2.4.5.2.1. İş Doyumu ve Örgütsel Motivasyon Teorileri

Yönetim bilimi içerisinde motivasyon teorileri iş doyumunu konusunda değişik yaklaşımlar ortaya koymuştur.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi; esas olarak işte çalışma motivasyonuna bağlı mesleki doyum teorisidir. Bu teori insanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığı etkileyeceğini öne sürer. Herzberg "İnsanlar işlerinden ne isterler" sorusuyla ilgili olarak 12 araştırmanın sonucuna göre insanların işlerinde mutlu hissettikleri durumlarla, kötü hissettikleri durumların çok farklı olduğunu görmüştür. Belirli özellikler iş doyumunu ile ilişkiliyken diğer bazı özellikler de iş doyumsuzluğu ile ilgilidir. Başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi içsel faktörler iş doyumuyla ilişkili görülmektedir. Kendilerini mutlu hissedenler bu nitelikleri işlerinde bulduklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan işlerinde doyumsuz oldukları zamanlar işletme politikası, yönetim denetim, kişiler arası ilişkiler ve iş koşulları gibi dışsal faktörlerle ilgilidir. Bu bilgiden hareketle Herzberg'e göre iş doyumuna yol açan faktörler iş doyumsuzluğuna yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısıyla iş doyumsuzluğu yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış ve huzur getirebilir. Ancak motivasyon

sağlamayabilir. Herzberg iş doyumsuzluğunu ortadan kaldıran ancak motive etmeyen faktörlere hijyen faktörler olarak adlandırmaktadır. Herzberg insanları motive etmek istiyorsak çalışanların başarıma, tanınma, sorumluluk ve gelişme üzerinde durulmasını önermektedir. Bu özellikler insanların içsel olarak ödüllendirici bulunduğu özelliklerdir³⁹.

Vroom'un Beklenti Teorisi; iş doyumunu iş başarımıyla döngüsel bir biçimde tanımlamaya çalışmaktadır. Yüksek iş başarımı iş doyumunu düzeyini artırmakta, artan iş doyumunu düzeyi ise tekrar geriye dönüp iş başarımına etki etmektedir. Bu teori örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Vroom'un teorisine göre motivasyon ile ilgili başlıca ödüller şunlardır:

- *İçsel ödüller:* Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarımın kendisine verdiği kişisel doyumdur. Birey burada kendi başarı deneyimini kendisi algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan doyum elde etmektedir.
- *Dışsal ödüller:* Bu ödüller çoğu kez üstler tarafından verilmektedir. Zam, ikramiye alma, terfi etme durumları bu türden ödüllerdir.

Bu teorinin geçerliliğini test etmek için elliden fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan her araştırma kuramın ileri sürdüğü fikirleri kanıtlayan sonuçlara ulaşılmıştır⁴⁵.

Porter ve Lawler'in Bekleyiş Teorisini, Lawler ve Porter isimli araştırmacılar örgütsel koşulları ve gerçekleri gözönünde alarak ve bazı katkılarda bulunarak geliştirmişlerdir. Bu kuramda yüksek başarımın, yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gereklidir. Beklenti teorisi, yöneticilerin motivasyonun bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Bu teoriye göre çalışanların işleri ile ilgili olarak bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Eğer çalışanlar işleri ile ilgili bilgi ve yetenekten yoksun iseler, çaba harcamanın doğrudan olarak performansı etkilemediğini ortaya koymaktadır⁴⁵.

Locke'un Bireysel Amaç Teorisi, Edwin Locke tarafından ortaya konulmuştur. Bu teoriye göre çalışanların örgütteki başarılarının belirlenmesinde kişisel amaçlar büyük önem taşımaktadır. Kişilerin işlerinde belirledikleri amaçları onların motivasyon derecelerini de etkilemektedir. Belirlenen bu amaçların örgüt amaçları ile bağdaşıklığı motivasyonun ve iş doyumunun derecesini de belirleyecektir¹⁹⁰. Locke iş doyumunu, kişilerin işten bekledikleri ile aldıklarını algılayış biçimleri arasındaki ilişki olarak

tanımlamıştır. Böylece iş doyumunu işten beklenenlerin, işin nesnel koşullarının ve kişinin bu koşulları algılama biçiminin bir fonksiyonu olarak vurgulayarak hem dışsal öğeleri hem de içsel öğeleri kapsayacak biçimde kavramlaştırmıştır¹⁷¹. Amaçlar olarak ifade edilen niyetlerin, iş motivasyonunu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği teorisini destekleyen önemli kanıtlar bulunmaktadır. Önemli bir güven derecesiyle, belli amaçların performansta artışa yol açacağı ve zor amaçlar benimsendiğinde kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceği söylenebilir³⁹.

Eşitlik Teorisi, Adams tarafından ortaya konan eşitlik teorisinde, girdi-çıktı dengesi gözetilmektedir. Kişinin girdilerini; zeka, eğitim, yaş, deneyim ve çaba gibi unsurlar oluştururken, çıktılarını; ücret, statü, yükselme, iş arkadaşlarına güven, başarıya duygusu gibi unsurlar oluşturmaktadır. Girdileriyle çıktıları dengeli olduğu zaman kişi işinden doyum sağlamakta, girdileriyle çıktıları arasında bir dengesizlik olduğu zaman kişi doyumsuz olmakta ve girdi-çıktı dengesini sağlamaya yönelik olarak harekete geçmektedir¹⁹².

İnsanları iyi çalışma noktasında, nelerin motive ettiğini bilmenin tek bir yanıtı yoktur. Ancak ortaya konulan motivasyon teorileri çalışan insan davranışlarının ve performanslarının nasıl etkilendiklerini farklı bakış açıları ile ortaya koyarlar. Bu teoriler yöneticilerin personeli istekli ve etkin olarak motive edebilecek sorulara ışık tutabilirler. Motivasyon teorileri ve mesleki doyumun daha kapsamlı anlaşılabilmesinin geçerliliğinin altındaki neden mesleki planlama ve iş hayatı kalitesine artan ilgidir. İş doyumunun önemi bireysel mesleklerin yeniden biçimlendirilmesi, daha kapsamlı yaklaşımların geniş kavramsal bağlam içerisinde mesleki örgütlerin katkılarıyla, anlaşılabilir¹⁹¹.

2.4.5.2.2. İş Doyumu Araştırmaları

1900'lü yılların başında doğan ve kabul edilen klasik yönetim anlayışının ardından 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmaları ile birlikte insan ilişkileri anlayışı önem kazanmıştır. Bu anlayış ile çalışanların psikolojik özelliklerinin ve kendi aralarındaki sosyal ilişkilerin çalışma yaşamıyla çok yakından ilişkili olduğu farkına varılmıştır. Bu konuda yapılan pek çok araştırma, çalışanların ortaya koydukları işin niteliğinin onların fiziksel özelliklerinden çok, psikolojik ve sosyal özellikleriyle ilgili

olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda iş doyumunu ile daha yakından ilgilenilmiş ve iş doyumunun kişisel ve örgütsel sonuçları tartışılmıştır.

Yönetim bilimi, 1930'lu yıllardan bu yana, çalışanların işlerinden doyum sağlama düzeylerinin işletmelerin operasyonel performans düzeyi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Ancak son dönemlerde bu yaklaşımın operasyonel olduğu kadar stratejik bir boyutu da kapsayacak şekilde genişletildiği görülmektedir. Yani çalışanların doyum düzeyi örgütlerin rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda çalışanların iş doyum düzeyleri organizasyonel etkinlik ölçüm sistemi içinde temel faktörlerden biri olarak ele alınıp izlenmektedir.

Ülkemizde de gerek kamu ve gerekse özel sektör kuruluşlarının personel doyum araştırmalarına önem verdiği gözlenmektedir. Bu sonuca yol açan nedenlerden biri de, toplam kalite yönetimi anlayışının yaygın şekilde kabul görmesidir. Toplam kalite yönetimi insana odaklanan felsefi bir temele dayanmaktadır. Ayrıca toplam kalite ödül modellerinin de çalışanlara yönelik uygulamalar ve elde edilen sonuçların ölçümünü temel bir kriter olarak ele alması personel doyum araştırmalarının yaygınlaşmasında önemli rol üstlenmektedir¹⁹³.

Erdil ve Keskin'in (2003) yaptığı çalışmada güçlendirme, iş doyumunu, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, stres ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Güçlendirmenin hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüş, fakat iş doyumunun, örgütsel bağlılık üzerinde güçlendirmeden daha fazla bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur¹⁹⁴.

İş doyumunu ile rol stresini konu yapan ve aralarındaki ilişkiyi araştıran bir çok araştırmanın yapıldığı da görülmüştür. Rol stresini ya da daha yaygın isimleriyle, rol çatışması, rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında yakın bir neden sonuç ilişkisinden yönetim yazınında söz edilmektedir¹⁸⁹. İş stresi de iş doyumunu etkilemektedir. Stresin zararlı ve maliyetli sonuçları örgütte stres faktörlerinin sınırlandırılması için gerekli stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Stresi önlemek için gerekli stratejileri uygulamayan örgütler çalışanlarını daha iyi fırsatlar için arayış halinde bulacaklardır¹⁹⁵.

Personel doyum araştırmaları belirli ilkelere sadık kalınarak uygulandığında yönetim açısından önemli faydalar sağlayan bir yönetsel araç rolü üstlenmektedir. Ancak bu faydayı elde etmek için araştırmanın tasarımı, uygulanması, analiz ve yorumu

aşamalarında doğru yöntemin izlenmesi gerekmektedir. Çünkü doğru bir amaçla doğru kişilere, doğru zamanda, doğru şekilde sorulduğu ve bulguların doğru şekilde yorumlanarak kullanıldığı bir personel doyum araştırması, yönetim kararları açısından önemli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır¹⁹³.

Katılım ve doyum arasındaki ilişki üzerinde de dikkate değer tartışmalar vardır. Cotton ve arkadaşları (1988) yaptıkları çalışmada katılım ile doyum arasındaki pozitif ilişki olduğunu belirtmektedirler⁷¹. Yapılan bir çok çalışmada yüksek iş doyumunun iş başarısını beraberinde getirmediğini, ancak iş doyumunun yüksek olması, verimliliğin artmasında, işe devamın ve personel devir hızının azalmasında önemli rol oynadığını ortaya koymuştur^{182,196}. Başka bir ifade ile, iş doyumunu ile devamsızlık ve işten ayrılma arasında ters bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Karatepe ve Halıcı'nın (1998), iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik hizmet örgütlerinde yaptıkları çalışmada, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır¹⁹⁷.

Rogers (1987) tarafından yapılan çalışmada, iletişim ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Destekleyici davranışlarla iş doyumunu arasında doğru bir ilişki saptanmıştır¹⁹⁸.

İş doyumunu oluşturan faktörleri belirlemek için yapılan çalışmalarda bir çok araştırmacı çalışanın işinde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Bu konuda önemli çalışmalardan biri, Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde yapılmıştır. Bu çalışmada, işin niteliği, bağımsızlık, kendini geliştirme ve kişisel potansiyeli kullanma gibi içsel ödüllerin; ücret, çalışma koşulları ve çalışma süresi gibi dışsal ödüllere daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır¹⁹⁹.

Ryan, Schmit ve Johnson (1996), iş doyumunu, takım çalışması, kaliteye verilen önem ve müşteri odaklılık gibi personel tutumlarının tüketici tatmini ile, personelin işe giriş çıkış devri ve finansal performanslarıyla ilişkili olduğunu saptamışlardır⁹¹.

Kişilerin duygusal durumları zaman içerisinde olumlu durumdan çok olumsuz bir duruma kadar değişebilmektedir. Bu değişimde etkili olan öğeler kişilere has (içsel) bazı değişkenler olabileceği gibi, kişilerin dışında (dışsal) değişkenler de olabilmektedir. Örneğin, kişinin kendini kötü bir duygusal durum içerisinde görmesinin nedeni gece gördüğü bir kabus olabileceği gibi, arkadaşının söylediği kötü bir söz de olabilir. İşle ilgili değişkenler de kişilerin yaşamlarındaki duygusal değişimleri

etkileyen önemli dışsal etmenler arasındadır. Buradan yola çıkarak kişilerin duygusal durumlarının işin kendisi veya işin çevresi tarafından etkileneceği varsayımı, iş doyumunu araştırmalarının da temelini oluşturmaktadır²⁰⁰.

Çalışanların iş doyumunu öğrenmek ve geliştirmek bir çok örgütsel yarar sağlamaktadır. İş doyumunu araştırmaları çalışanların sorunlarına ışık tutmakta, iş hakkındaki genel tutumlarının geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim gereksinmelerinin saptanması, insan kaynakları etkinliğini yükseltmek, değişimin planlanması ve yönetilmesi bu yararlarından bazılarıdır.

İş doyumunun ölçülebilmesi için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Yönetim yazınında sıralama ölçekleri sıkça kullanılan bir yöntemdir. Sıralama yöntemi ile iş doyumunu ölçen teknikler içinde en popüler olanı Smith ve arkadaşlarınca (1969) geliştirilen “*İş Tanımlama İndeksi*” (*Jop Descriptive Index*)’dir. Bu teknik doyumunu beş boyuta göre ölçmektedir. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetici ve iş arkadaşlarıdır. Geliştirilen diğer önemli ölçekler olarak; “*Minnesota İş Tatmini Anketi*” (*Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ*) ile “*Porter İhtiyaç Doyum Anketi*” (*Porter Need Satisfaction Questionnaire*) sayılabilir. Bu grupta bulunan yöntemlerin esası, işlerin değişik boyutlarını belli ve ayrıntılı biçimde belirlemeye dayanan ifadeler ile çalışanların doyum ya da doyumсуzluklarını ölçmeye çalışmasıdır.

Chruden (1972), çalışmalarında iş doyumunu ölçerken yedi faktörü dikkate almıştır. Bunlar; işin niteliği, denetim, örgüt ve yönetimi, ilerleme fırsatları, ücret ve benzeri ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışma koşullarıdır¹⁹⁹.

“*Kritik Olay*” (*Önemli Olay Anlatma*), Bu yöntem Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik çalışmalardan, özellikle işlerinde kendilerini tatmin eden ya da tatmin etmeyen olayların belirtilmesi ilkesine dayanır. Bu tekniğin en önemli yararı, çalışana tatmin ile ilgili dilediği gibi cevap verme olanağı tanınmasıdır. Başka bir deyişle işgören önceden saptanmış ifade ve cevaplar ile sınıflandırılmamaktadır. Diğer taraftan uygulanmasının çok zaman alması ve cevapların belli gruplar altında toplanmasının güçlüğü, bu tekniğin olumsuz yanlarıdır¹⁸⁹.

Bu çalışmada iş doyumunu ile ilgili Hipotez 5, şu şekilde oluşturulmuştur:

HİPOTEZ 5: Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar verme algılamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

2.4.5.3. Stres

Stres çok yönlü ve birden çok bilim dalının ilgi alanına giren bir kavramdır. Bu nedenle kavramın evrensel olarak kabul görmüş bir tanımının olduğu söylenemez. Fakat bu kavramla ilgili olarak yapılan tanımların çoğunda bireyle, stres vericiler “*Stresörler*” arasındaki karşılıklı etkileşimin üzerinde durularak, stres veren unsurlara karşı bireyin gösterdiği tepkiye dikkat çekilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, olay ve durumlara karşı bireyin psikolojik ve fizyolojik tepkisini belirten stres olgusu, etkinlik, verimlilik ve sağlık üzerine olumlu ve olumsuz sonuçları olabilen bir yaşam gerçeği olarak görülebilir²⁰¹.

Stres kavramının bilimsel tanımları içerisinde üzerinde en fazla durulan nokta, stresin; bir organizmanın çevreye uyum için ödemek zorunda olduğu bedel olarak görülmesidir. Stres sözcüğünün temelinde duygularla savaş vardır. Bu savaş çoğunlukla birey ve çevresi arasındaki ilişkilerin sonucunda ortaya çıkmakta ve bireyin, fiziki ve psikolojik dengesini tehdit eden değişikliklerle karakterize edilmektedir. Stresin bu olumsuz sonuçları bir çok araştırmacıyı mesleki stres olgusunu incelemeye yöneltmiştir²⁰².

Stres, bireyle çevresi arasındaki zayıf bir uyumun varlığını anlatır. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin belli bir durumunun gerektirdiği donanımlara sahip olmaması, bu zayıf uyumun nedeni olabilir¹⁷⁸. Strees (1981), stresi, tehdit edici çevre koşullarına bireyin gösterdiği tepki şeklinde tanımlamıştır²⁰³. Eren (2001), stresi çalışanların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavram olarak tanımlayarak stresin, çalışanlarda belirli bir düzeyi geçtikten sonra işe yoğunlaşamamaya, işten memnuyetsiz olmaya ve verimlilikte düşüslere yol açtığını ifade etmektedir²⁰⁴. Klouleman (1992), stresi, organizmanın zorlayıcı dış ve iç etkenlere karşı gösterdiği fizyolojik karşı koyma şeklinde tanımlamaktadır²⁰⁵. Sonuçta stres, bireyin zihinsel ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etki olarak tanımlanabilir. Yine bireyin bir gereksinmeden vazgeçmesine ya da tepkide bulunmasına zorlayıcı bireyin içinden veya dışından gelebilen çoğu zaman bireyde gerilime yol açan bir etki olarak da ifade edilebilir²⁰⁶.

Gerilim, baskı, zorlama ve sıkıntı gibi sözcüklerle ifade edilen stres, psikolojik ve fizyolojik koşullara bağlı olarak ortaya çıkan, kontrol edilmediği zaman ciddi sağlık

sorunlarına yol açabilecek bir sorundur²⁰⁷. Çalışan bireylerde bu sorunlar; yorgunluk, kazalara maruz kalma, mide şikayetleri, sindirim bozuklukları, yüksek tansiyon, kalp krizi, değişik cilt rahatsızlıkları, işitme ve görme bozuklukları, ruhi bozukluklar, işe yabancılaşma olarak sayılabilir. Tüm bu sorunlar örgütsel verimin düşmesi neden olabilmektedir.

İş yaşamına katılmak, bireyler için bir dönüm noktasıdır ve iş araştırmacıların üzerinde dikkatle durdukları bir konudur. Ekonomik gelir sağlamanın yanında, iş yaşamı, zihinsel ve fiziksel eylem, toplumsal iletişim, kendini değerli hissetme, güven ve yarışma gibi temel insan gereksinmelerinin önemli bir bölümünü karşılar. Ancak bireyler işe girmeden önce kafalarında canlandırdıkları örgüt yaşamını genellikle işe girdikten sonra bulamamaktadırlar. Bekledikleri bazı ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinmelerinin karşılanmaması veya girişilen çabaların engellenmesi bireylerde kızgınlık, endişe, kaygı, üzüntü, gerilim gibi nitelendirilen ve daha genel anlamda “stres” olarak tanımlanan bir tepkiyi ortaya çıkarmaktadır²⁰⁸.

Örgütsel stresin iyi anlaşılması, stres nasıl oluşur neler örgütsel stresi yaratır sorularının yanıtlanmasına bağlıdır. Stres altında kalan organizma fizyolojik olarak tepki gösterir. Önce hipotalamus, sempatik sinir sistemi ve hipofiz’e sinyaller gönderir, sempatik sinir sistemi adrenal bezleri uyarır ve adrenal bezler acil enerjiyi sağlayarak metabolizmayı hızlandırır, böylece adrenal ve noradrenalinin salınmasını sağlar. Kanda adrenal ve noradrenalin yoğunluğunun farklılığı bireyin o durumla uyuşmasına ya da uzaklaşmasına neden olmaktadır. Stresli durumun sona ermesi ile kanda adrenal ve noradrenalin seviyesi normal düzeye inecek, organizma steady state (Homeostazi) durumuna gelecektir. Stres durumu sürerse, organizma normal duruma gelemeyecek, acil durumlarda salgılanan bu hormonlar kanda sürekli yüksek durumda olacaktır. Dolayısıyla homeostazisi bozulan organizmada kalp, böbrek, yüksek tansiyon, uykusuzluk başta olmak üzere bazı hastalıklar baş gösterecektir²⁰⁹.

Stresli duruma herkesin aynı tepkiyi göstermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası, bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres yaşayabilir. Kişiliği oluşturan değişkenlerin (kalıtım, aile, kültür, grup üyeliği gibi) ve diğer psikolojik faktörlerin (öğrenme, motivasyon, tutumlar, idrak, inançlar ve değerler gibi) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişiyeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı

bilinmektedir¹⁸⁷. Bu da stres duymada bireysel farklılıkların önemli olduğunu göstermektedir. Streslerin tümünün kötü olduğunu söylemek de mümkün değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilirken, orta düzeydeki stres çoğu zaman faydalı olabilmektedir. Psikolojik gelişme ve yeni becerilerin kazanılması ve başarı için orta düzeydeki stres bir anlamda zorunludur da. Ancak çok fazla stres sinir bozukluklarına, performans düşüklüğüne, örgütten psikolojik ve fiziksel uzaklaşmaya neden olabilmektedir.

Balcı (1985), iş stresini, bireyin sahip olduğu niteliklerle çevrenin özellikleri arasındaki etkileşimin yarattığını belirtir. İş ortamları strese her zaman elverişlidirler. Bir örgütte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese gebe dir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla, ya da çok az sorumluluk, iş ve denetim insanlarda strese yol açabilmektedir²⁰⁶.

Örgütsel stres, örgütsel davranış için önemlidir. Çünkü, uzun süreli stres bireyde fiziksel ve psikolojik olumsuzluklara yol açmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkısı zedelenmektedir. Stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine, işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Böylece örgüt zarar görmektedir. Ayrıca, çalışanlardan birinin yaşadığı stres, diğer çalışanlara da zarar verebilmektedir. Stresin azaltılması, çalışanın örgüte katkısını artırmanın yanında, iş doyumunu da yükseltir. Steers'in (1981) belirttiğine göre, uzun süreli stresin yol açtığı işteki olumsuz davranışlar şunlardır: İşe devamsızlık etme ve ayrılma. Bu davranışlar işten kaçınma davranışının iki yolunu ifade ederler. Alternatif işten kaçınma davranışları daha kötüdürler; alkolizm, ilaç bağımlılığı ve saldırganlık vb. Tıbbi araştırmalara göre rutin ve stresli bir işten kaçınmanın yolları olarak insanların büyük bir bölümü alkol ve ilaç ya da her ikisini kullanmaktadırlar. Bu davranışlar ise kaçınılmaz olarak işe devam etmemeyi ve işten ayrılmaya neden olabilirler²⁰³.

Selye'ye (1985) göre stres, her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylar olumlu stres (eustress), ölüm, işsiz kalmak, mesleğinde aşama yapamamak gibi engellemeler ve kayıplarla ilişkili olaylar da olumsuz stres (distress) olarak gruplandırılabilir. Olumlu stresler bireyi güdüleyici ve teşvik edici bir rol oynarken, diğerleri ruhsal ve bedensel açıdan zararlı sonuçlara yol açarlar²¹⁰. Olumlu düzeydeki stres bireyleri genelde yaratıcılığa götürmektedir. Yüksek

stres durumunda ise bireyin performansı düşmektedir. Stresin fazlalığı bireyin dikkat ve enerjisini tüketir. Birey enerjisini, performansını artırmak yerine, stresi azaltmaya harcar. İş performansına bireyin harcayacağı çok az enerji kalır²¹⁰.

Örgüt içinde çalışanların gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulması, yavaşlatılması ya da beklenen düzeyden aşağıda kalması durumunda stres ortaya çıkmaktadır. İşgörenin yüksek düzeyde zorlanma içine girmesi, onun örgütsel davranışın düşmesine neden olur. Bu ise amaçların gerçekleştirilmesinde sorunlar yaratır. Zorlayıcı biçimsel ve doğal ilişkileri, görevin gerekleri, yönetimin istekleri, kısaca çalışan kişiden beklenen roller, stres kaynağı olabilmektedir.

Çalışanların işyerindeki davranışı, işyerinin kültürel değer ve düzenine uygun bulunmuyorsa, işyeri çalışana çeşitli yaptırımlar uygular. İş ortamındaki görüş farklılıkları, statü, moral, doyum düşüklüğü kişi için önemli stres kaynakları ve örgüt için de kötü bir iklim oluşturabilmektedir. Çalışarak gereksinmelerini gidermeye doyum sağlamaya çalışan birey bazen kendinden bazen de işyerinin yapısından kaynaklanan (maddi ve manevi) bir çok engelle karşılaşabilir. Engelleri aşmak için doğal olarak çaba içine girer, bunu aşabilmek için bir dizi davranış geliştirir. Bunlardan birinde makul bir süre içinde başarılı olur ve amacına ulaşırsa sorun yoktur. Engelin aşılması uzun zaman alırsa veya engel aşılamaz ise çalışan kişi zorlanır ve stres yaşayabilir. Kişinin varmak istediği amaç, gereksinimlerinin şiddeti ve kişilik yapısından kaynaklanan engellenmeye karşı koyma dayanıklılığı, düşünülen stresin derecesi üzerinde etkilidir. Çalışanlar tarafından stres sonucu başvuru dışı davranışlar saldırganlığa dönüşebilir. Kızgınlık ve düşmanlık ise zor yönetilen duygulardır. Birey çoğu zaman öylesine davranışlar gösterir ki bunu kendisi bile açıklayamaz²¹¹.

İş ortamında stres yaratan bir çok faktör vardır. İnsanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olabilir. Böylece, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Stres yaratan faktörler genel çevre unsurlarından ve çalışma yaşamının niteliğinden kaynaklanmaktadır²⁰².

Gmelch ve Wilke (1988), akademisyenlerin stres kaynaklarını bulmak üzere yaptıkları çalışmada, farklı disiplinlerdeki öğretim elemanlarının farklı stres kaynaklarından etkileniyor olmasına rağmen, ortak olan kaynakların da olduğunu saptamışlardır. Bunlar; işteki beklentilerinin gerçekleşmemesi, kendi alanlarındaki gelişmeleri izleyecek zaman bulamama, aşırı iş yükü, yetersiz ücrettir²⁰⁶.

Stres yaratan faktörlerin önemli bir kısmı da çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri; Kantitatif (niceliksel) ve Kalitatif (niteliksel) iş yükü, iş hayatındaki rol çatışması ve belirsizliği, bireye sunulan fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve olanaklar, bilgisayara bağlı olarak iş yapmanın doğurduğu tekno-stres, kişinin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden kaynaklanan sosyal destek eksikliği, yetersiz bireysel otonomi, sorumluluğa denk olmayan yetki, kariyer gelişim endişesi, örgütsel politikalar, örgütsel iklim, örgütsel yapı ve benzerleri şeklinde geliştirilebilir²⁰⁶.

Kişilerarası ilişkiler de bir örgütsel stres kaynağıdır. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkileri olan sosyal ihtiyaçları karşılanamayan bireyde stres oluşur. Çalışan ile yönetici ilişki kuramıyorsa, yönetici çalışana ulaşamıyorsa, yakın kontrol ve baskı yapıyorsa ve ortam demokratik değilse stres ortaya çıkmaktadır.

Donovan ve Kleiner (1994), insancıl iş ortamının sağlanması için örgütsel stres kaynaklarının saptanması gerekliliği üzerinde durmuş ve örgütlerde stresle başa çıkma programlarına dikkat çekmişlerdir. Örgütlerde stres yönetimi üzerinde çalışmalar yapan Donovan ve Kleiner'e göre stresin üç oluşum kaynağı vardır. Bunlar; fiziksel, zihinsel ve durumsal kaynaklardır. Fiziksel stres; çok çalışma, dinlenmeme ve kötü diyet gibi unsurlardan oluşur. Zihinsel stres ise; bireyin zihinsel yapılanmasına bağlıdır ve günlük hayattaki beklentilerimizi, korkularımızı ve pişmanlıklarımızı içerir. Durumsal stres de; dış dünya ile ilişkilerimizin (baba, koca, anne, yönetici, çalışan rollerimiz ile günümüz modern hayatın getirdikleri arabalar, bilgisayarlar ile uğraşmak vb.) sonucunda oluşur²¹².

Sharpley ve arkadaşları (1996), Avustralya Üniversitesinde çalışanların iş stresi üzerinde yaptıkları araştırmada en önemli stres kaynakları olarak; ilerleme olanaklarının sınırlı olması, politika değişikliklerinin iş ve görevleri nasıl etkileyeceğinin bilinmemesi, aşırı iş yükü, kısa zamanda çok iş istenmesi, geri beslemede yetersizlik, gereksinim duyulan ekipman ve aletlerin yokluğunu saptamışlardır. Ayrıca iş stresinin psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde etkileri olduğunu ve yaşanan stresin peptik ülser, kalp hastalıkları, astım, baş ağrıları, deri hastalıkları (egzema, yaralar, saç kaybı) gibi bir çok hastalıkla ilişkili olduğunu ve bu hastalıkların stresle birlikte arttığını belirtmişlerdir²¹³.

Gignac ve Appelbaum (1997), hizmet sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışanların çoğunun yüksek stres yaşadıklarını, en fazla stres yaratan faktörün ise örgütteki değişim olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada ayrıca olumsuz yönetim politikalarının, örgüt yapısının ve liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde strese yol açtığı belirtilmiştir²¹⁴.

Paksoy (1986), kararlara katılmamanın bireylerde strese yol açtığını bildirmektedir²¹⁵. Cooper ve Marshall iş yaşamında örgütlerde oluşan stres kaynaklarını sınıflandırırken örgüt yapısı ve iklimle ilgili unsurları bir grup olarak ele almış ve bu başlık altında, katılımın olmayışı, bürokratik sorunlar ve uyum baskısının stres faktörü olduğunu belirtmişlerdir²¹⁶.

Bingöl ve Naktiyok (2001), yaptıkları çalışmada akademik görevi olan yöneticilerin temel stres kaynaklarını; başarı yönelimi, iş yükü ve kariyer gelişimi olarak belirlemişlerdir. Stresle başatme teknikleri olarak da; sorunlara iyimser yaklaşma, olaylardan ders çıkarma, olaylara farklı perspektiften bakma, iletişim becerisini artırma ve iyi insan ilişkileri kurma, iyimser düşünme gibi teknikleri tercih ettiklerini saptamışlardır²⁰².

Stres bireyin verimliliğini ve yapılan işin kalitesini etkileyen fiziksel, ruhsal ve davranışsal sonuçlu yaşam gerçeği olarak tanımlanırsa, örgütsel stres kaynaklarını da, belirsiz iş emirleri, ücret hoşnutsuzluğu, katı hiyerarşi, yanlı ve adaletsiz tutumlar, yetersiz iletişim, bilgi eksikliği, kararlara katılamama, yetersiz yükselme olanakları, bürokrasi, birimler arası çatışmalar, örgüt politikaları, örgütsel süreçleri gibi özellikler sayılabilir. Bunların yanında, fiziki koşullar da çalışanlarda stres kaynakları olarak görülebilir.

2.4.5.3.1. Stresle Başa Çıkma

Geçmişin ve günümüzün bir gerçeği olan stres, gelecekte de insanları etkilemeye devam edecektir. Bu açıdan bakıldığında insanın doğal dengesini bozan stresin tamamen ortadan kaldırılması olanaklı görülmemektedir. Bununla birlikte organizma üzerindeki fizyolojik ve psikolojik etkilerini en aza indirme olanağı vardır. Stresin insan üzerindeki olumsuz sonuçlarını en az düzeye indirmek için gösterilen çabaların tümüne stres yönetimi adı verilmektedir. Stres yönetimi bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınabilir.

Örgütte yaşanan stres yönetilmediği zaman, psikolojik davranış bozukluğuna ve bir takım fiziksel rahatsızlıklara neden olabilecektir. Stres yönetiminde çeşitli teknikler vardır. Ancak bunlardan her biri herkes için uygun olmayabilir. Birey bu konuda bilinçli davranıp kendisi için en iyi olanı belirleyip uygulayabilmelidir. Farklı sektörlerdeki her örgüt yöneticisi, çalışanların maliyeti konusunda giderek daha fazla ilgilenmeye başlamıştır. Çoğu yöneticiler, beşeri kaynakların, örgüt sermayesinin yüksek maliyetli bölümünü oluşturduğunu kabul etmektedirler, fakat şimdi insan unsurundaki rahatsızlıkların yol açtığı maliyetlerin artışını da farketmeye başlamışlardır. Devamsızlık, iş gücü devir oranının artması, çalışanların sağlık sorunları, alkol ve uyuşturucuların örgüt ortamında kullanılması, yönetici-çalışan ilişkilerinin olumsuz olması, yöneticileri endişelendirmektedir²¹⁷.

Stresle ilgili bilgilenmemizi bir yönüyle tıbbi araştırmacıların çalışmaları sağlayabilir. Ancak örgütlerin insancılaştırma ve işle ilgili stresi azaltma ve bununla başatma konusunda çalışanlara yardımcı olacak yolları arayan iş dünyasındaki kişilerin, düşük stresli yaşam tarzı çözüm yollarını doktorlardan beklememeleri gerektiğini söylenebilir. Örgütsel stres aslında bir yönetim sorunudur²¹⁸. Stresle ilgili hastalıkların yaygınlaşması ve stresin örgütteki verimliliği düşürmesi yönünden stres işyerlerinde çözülmesi gereken çok önemli bir sorundur. Batılı ülkelerde iş yerlerinde düzenlenen “Stres Yönetimi Eğitimi”, bireylerin stresle nasıl başa çıkabileceklerini öğretme eğitimidir. Bu programlarda özellikle stresin neden ve sonuçları hakkında eğitim verilerek, stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçlarının nasıl azaltılabileceği öğretilir. Örgütsel stres yönetimi, strese neden olan unsurları ortadan kaldırmak, düzeltmek veya azaltmak üzere odaklanır. Örgütten örgüte değişiklik göstermekle birlikte en yaygın örgütsel stres yönetim stratejileri; işlerin ve örgütsel yapının yeniden tasarımı, gerçekçi amaçlar belirleme, iletişimi iyileştirme, sosyal destek sağlama, örgütsel sağlık, danışma ve yardım programları oluşturma, ücret yönetimi, personel seçimi ve eğitimi, kariyer yönetimi ve planlaması olarak sayılabilir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi de bireyin stresli olmasında ya da stresten korunmasında etkili faktörlerdir.

Stresle başa çıkabilme hem işyeri için hem birey için önem taşır. Stresin olumsuz etkilerinden kurtulmak olanaklı olabilmektedir. Stresle başedebilme stratejilerini Steers (1981) iki boyuta ayırmıştır; bunlardan birisi, bireysel stratejiler diğeri ise örgütsel stratejilerdir²⁰³.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda stresle başa çıkmada negatif duygu ve düşüncelere karşı pozitif duygu ve düşüncelere sahip olma önerilmektedir. Düzenli spor yapmak, doğru ve derin nefes alıp vermek, meditasyon uygulamak, gevşeme teknikleri, yeterli ve dengeli beslenme, masaj ve ortam değişiklikleri stresle mücadelede kullanılan bireysel yöntemlerdir. İşyerinde yöneticilerin davranışları, yanlı tutumları strese neden olmaktadır. Bunlardan uzaklaşarak çalışan her bireyin özelliklerine göre verimli olacakları görevler vermek, onların kararlara katılımını sağlamak, işleri konusunda cesaretlendirmek, motive etmek ve ılımlı uyarılmış düzeyi oluşturmak iş stresiyle mücadelede önemli yer tutmaktadır.

Çalışanlar için geliştirilen çalışanlara yardım programları, gevşeme yöntemleri, biyolojik geribildirim yöntemleri ve algılama becerilerini kapsamakta olup bu yöntemler sonucunda çalışanlardaki stres belirtilerinin azaldığı saptanmıştır²¹⁹. Örgütte çalışan her statüdeki bireyin beden ve ruh sağlığı, tüm örgütün işleyişinin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu sağlığın korunması ve iyileştirilmesinde çalışan bireyler kadar örgütlerin kendilerine de bir çok görev düşmektedir. Çalışanlar veya örgütler, yönetsel yaşamın bir parçası olan baskıların etkilerini geçiştirmeyi ve kendi yaşam tarzlarını az stresli bir tarza göre düzenlemeyi öğrendikleri zaman başarı düzeyleri yükselecektir. Bu yeteneklere sahip olmayan ve bu becerileri geliştirememiş olanların veya örgütlerin çalışmalarında verim düşecek ve sağlıkları bozulacaktır.

Bu çalışmada stres ile ilgili Hipotez 6 şu şekilde oluşturulmuştur:

HİPOTEZ 6: Çalışanların, iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile stres arasında olumsuz bir ilişki vardır.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklemini tanımlanmakta, veri toplama aracı ile araştırma süreci açıklanmaktadır. Araştırma deseni ile araştırmada kullanılan istatistik teknikler ve araştırma hipotezleri de bu bölümde verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı, Veri Toplama ve Analiz Süreci

Araştırmanın evreni GSGM merkez örgütünde çalışan 1080 kişidir. Örneklem grubunu tesadüfî örneklem yöntemine göre seçilmiş 437 çalışan oluşturmuştur.

Hazırlanan anket GSGM merkez örgütünde çalışan 500 kişiye dağıtılmış ve 450 kişiden geri toplanabilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı %90 olmuştur. Eksik doldurulan 27 anketin ayıklanması ile 437 çalışandan, veriler elde edilmiştir. Araştırmanın veri kaynağı olan örneklemin büyüklüğü istatistik seçimini etkilemektedir. Büyük gruplar üzerinde toplanan verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edildiği²²¹ için bu araştırmada parametrik istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Toplanan verilerden, araştırmacı tarafından ölçme aracı olarak “Örgütsel İklim Ölçeği” geliştirilmiştir.

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların çoğu farklı tanımlar ve boyutlar ortaya koymuştur. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenlerdir. İklim konusundaki bir çok araştırma, iklimi bağımlı ya da ara değişken olmaktan çok, iklimi bağımsız değişken olarak ele almış, diğer değişkenlerle ilişkisine bakılmıştır^{220,12,73}.

Bu çalışmada, örgüt iklimi ile ilgili değişkenler; bürokratik iklim, destekleyici iklim, yenilikçi iklim, çalışanların tutum değişkenleri; örgüte bağlılık, iş doyum ve stres, bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Çalışanların katılım boyutları ile ilgili değişkenler; iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım, bağımlı değişken olarak ele alınıp incelenmiştir.

Bu çalışmada verilerin analizinde, betimsel istatistik olarak ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdeler kullanılmıştır. Bu araştırma modelinde gösterilen değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için ise regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır²²¹.

Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir:

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
2. Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.
3. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını belirlemek.
4. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadıklarını; bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki görece önemini saptamak.

Bu çalışmada bağımlı değişken ikiden fazla olduğu için “Çok Değişkenli Regresyon Analizi” yapılmıştır. Regresyon analizinde kullanılan pek çok yöntem vardır. SPSS paket programında varolan ve yaygın olarak kullanılan üç yöntem şunlardır; “Enter Modeli”, “Stepwise Modeli” ve “Hiyerarşik Model”.

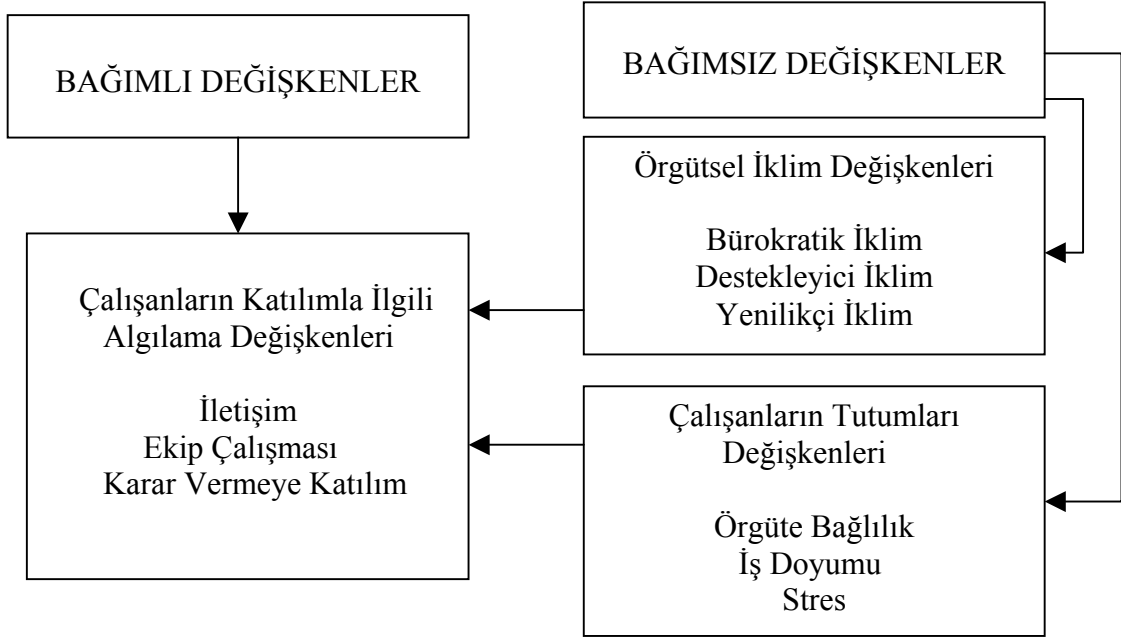
Bu araştırmada, yukarıda sözü edilen üç yöntem kullanılarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkilerinin incelenmesi için “Enter Modeli” kullanılmıştır. Daha sonra, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan değişkenlerin saptanması için “Stepwise Modeli” kullanılmıştır. “Hiyerarşik Model”de ise, belirlenen sıraya göre, bağımsız değişkenler analize alınmış ve her bir değişken, bağımlı değişkendeki varyansa olan katkıları açısından incelenmiştir.

Araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

1. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile bürokratik örgütsel iklim arasında olumsuz bir ilişki vardır.
2. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile destekleyici örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki vardır.

3. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile yenilikçi örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki vardır.
4. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.
5. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki vardır.
6. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile stres arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Araştırma aşağıdaki şekilde desenlenmiştir:



Örgüt ikliminin ölçülmesi konusunda bir çok girişim, genellikle faktör analizi yoluyla iklimi sınıflandırmaya çaba harcamışlardır⁶. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda geliştirilen “Örgüt İklim Ölçeği”nin geliştirilme süreci aşağıda açıklanmıştır.

3.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Bu araştırmada, araştırmanın içeriğine uygun bir örgütsel iklim ölçeği geliştirmek üzere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, sosyal bilimlerde sıklıkla ölçek geliştirmede, ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla kullanılır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri biraraya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir²²¹.

Bu ölçeğin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar aşağıda sırasıyla verilmiştir:

➤ Araştırmacı tarafından ilgili yönetim yazını incelenmiştir. Yazındaki iklim anketleri ve ölçeklerden yararlanılarak taslak bir ölçek formu hazırlanmıştır.

➤ Hazırlanan taslak ölçek Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalından 3 öğretim üyesine incelenilmiştir. Ayrıca formda yer alan cümlelerin, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanları tarafından anlaşılıp anlaşılmayacağını belirlemek amacıyla, Adana Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarından 100 kişiye ön uygulama yapılmıştır. Bu ön uygulamadan sonra 78 maddeden oluşan, ölçek madde havuzu, yeniden düzenlenmiştir. Anlaşılmayan maddeler ölçekten çıkarılmış ve yeni maddeler eklenerek, ölçeğin madde sayısı 98'e yükseltilmiştir.

➤ Örgütsel iklimle ilgili boyutları belirlemeyi amaçlayan bu ölçekte, her madde için beşli Likert tipi bir derecelendirme (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Çok Az Katılıyorum, 3-Orta Düzeyde Katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) yapılmıştır. Ölçeğin yönergesinde araştırmanın amacı ve ölçek doldurulurken bilinmesi ve dikkat edilmesi gereken noktalar vurgulanmıştır.

➤ 98 maddelik taslak ölçek üzerinde yapılan analizler aşağıdaki aşamalarda gerçekteştirilmiştir:

1. Öncelikle maddelerin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerlerine ve anti-ımağ korelasyon katsayısına bakılmıştır. Aritmetik ortalaması 1.80 ile 4.20 arasında olmayan ve standart sapması 1'den düşük olan bir madde ölçekten çıkarılmıştır. Maddelerin aritmetik değerleri 1.84 ile 4.03 arasında, standart değerleri ise 1.01 ile 1.40 arasında bulunmuştur (Ek-2).

2. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi yapılmıştır. Sonuçta özdeğeri 1.00 üzerinde olan 21 faktörün varyansın % 65.32'sini açıkladığı görülmüştür.

3. Faktör sınırlandırması yapılmadan varimaks analizi yapılmış ve 21 faktörlü bir çözüm elde edilmiştir. 21 faktörlü ve varimaks dönüştürme yöntemine göre bulunan bu çözümde, faktör yükleri incelenmiş ve faktör yükleri .40 ve altında olan maddeler ile birden fazla faktöre yüklenen faktör yükleri arasındaki farkı .15'den az olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda 18 faktörlü bir çözüme ulaşılmıştır. 18 faktörlü çözümde de bu iki ölçüte uymayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlem altı kez yinelendikten sonra ölçütlere uygun maddeler saptanmıştır.

4. Yukarıda açıklanan analizler sonrası daha önceden belirlenen ölçütlere uygun 48 madde ve bu maddeleri kapsayan 11 faktör bulunmuştur. Belirlenen ölçütlere uymayan 49 madde herhangi bir faktöre yüklenmediğinden ölçekten çıkarılmıştır.

5. Ölçekte kalan maddelerin 6'sı birinci faktöre, 7'si ikinci faktöre, 5'si üçüncü faktöre, 6'sı dördüncü faktöre, 5'si beşinci faktöre, 4'ü altıncı faktöre, 3'ü yedinci faktöre, 3'ü sekizinci faktöre, 3'ü dokuzuncu faktöre, 3'ü onuncu faktöre, 3'ü onbirinci faktöre yüklenmiştir (Ek-2).

6. Ölçeği oluşturan 48 maddenin faktör yükü değerinin .53 ile .86 arasında olduğu gözlenmiştir. On bir faktörün varyansın % 66.03'ünü açıkladığı ve böylece analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan on bir faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmüştür (Ek-2).

7. Faktörlere yüklenen maddeler içerik yönünden incelenmiş ve faktörlere isim verilmiştir: Birinci faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin örgüte bağlılığı tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe "Örgüte Bağlılık" ismi verilmiştir. İkinci faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin ekip çalışmasını tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe "Ekip Çalışması" ismi verilmiştir. Üçüncü faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin destekleyici iklimi tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe "Destekleyici İklim" ismi verilmiştir. Dördüncü faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin iş stresini tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe "Stres" ismi verilmiştir. Beşinci faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin işteki insan ilişkilerini tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe "İnsan

İlişkileri” ismi verilmiştir. Altıncı faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin çalışan kişiler arasındaki olumsuz etkileşimi tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe “Olumsuz Etkileşim” ismi verilmiştir. Yedinci faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin iş doyumunu tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe “İş Doyumu” ismi verilmiştir. Sekizinci faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin Hiyerarşiyi tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe “Hiyerarşi” ismi verilmiştir. Dokuzuncu faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin İş iletişimini tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe “İletişim” ismi verilmiştir. Onuncu faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin Bürokratik iklimi tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe “Bürokratik İklim” ismi verilmiştir. Onbirinci faktöre yüklenen maddeler içerik yönünden incelendiğinde, maddelerin yenilikçi iklimi tanımladığı görüldüğünden bu alt ölçeğe “Yenilikçi İklim” ismi verilmiştir.

8. Elde edilen faktör çözümünün, aritmetik ortalamaları, madde standart sapma değerleri, anti imaj korelasyon katsayısı değerleri ve maddelerin ayırt edicilik güçleri, Ek-2’de verilmiştir.

9. Bu analizde Kaiser-Meyer-Oklin örneklem yeterliliği .92 ile sig .00 anlamlı bulunmuştur.

10. Barlett Test Of Significance bakılmış, dağılım 0.05’e göre anlamlı bulunmuştur. Dağılımın anlamlı olması dağılımın normal bir dağılım olduğunu göstermektedir yani farklı özellikler bu örnekleme alınmış demektir.

11. Tüm ölçeğin güvenilirlik değeri olan Cronbach Alpha değeri .85 ve alt ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür (Ek-2).

12. Madde-faktör korelasyonları, .66 ile .89 arasında değişmektedir (Ek-2).

4. BULGULAR

Bu bölümde verilerin istatistiksel analizi yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Öncelikle demografik özelliklere ilişkin bilgiler verilmiş sonraki bölümde ise araştırma hipotezlerine ilişkin değerlendirme yapılmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler

Bu çalışmada kullanılan demografik bilgiler, çalışmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalıştıkları birim ve görevleri, statüleri, çalışma hayatındaki ve kurumdaki kıdemleri, eğitim düzeyleri ile ilgili değişkenler hakkındaki bilgileri içermektedir. Demografik özelliklere ilişkin bilgiler çizelgeler halinde aşağıda verilerek açıklanmıştır.

Çizelge 3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	157	36.0
Erkek	280	64.0
Toplam	437	100

Çizelge 3, çalışanların cinsiyet dağılımını göstermektedir. Görüldüğü gibi, 437 kişi çalışmaya katılmıştır. Çalışanların %36'sı(157) kadınlardan, %64'ü(280) erkeklerden oluşmaktadır. Türkiye'deki çalışan profiline uygun bir tablo çıkmaktadır. Çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Çizelge 4. Çalışanların Medeni Durum Dağılımları

Medeni Durum	f	%
Evli	335	76.7
Bekar	88	20.1
Dul	14	3.2
Toplam	437	100

Çizelge 3'te çalışanların %76.7'sinin (335) evli olduğunu, %20'inin (88) bekar, %3.2 (14) eşinden ayrılmış veya eşi ölmüş olduğunu görmekteyiz.

Çizelge 5. Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş	f	%
18-24	14	3.2
25-29	56	12.8
30-34	55	12.5
35-39	85	19.5
40-44	92	21.1
45-49	72	16.5
50 ve Üstü	63	14.4
Toplam	437	100

Çizelge 5, çalışanların yaş dağılımını göstermektedir. Çizelgede görüldüğü gibi, çalışanların yaşları %21.1'i (92), 40-44 yaş aralığını, %19.5'i(56) 35-39 yaş aralığını oluşturmaktadır. Bu çizelge, çalışanların çoğunluğunun orta yaşlarda olduğunu, bize göstermektedir.

Çizelge 6. Çalışanların Statülerine Göre Dağılımı

Statü	f	%
Yönetici	112	25.7
Memur	126	28.8
Diğer Çalışanlar	199	45.5
Toplam	437	100

Çizelge 6, çalışanların statülerine göre dağılımını göstermektedir. Bu çalışmada statüler, yöneticiler, memurlar ve diğer çalışanlar olarak belirlenmiştir. çizelgeden de anlaşılacağı üzere %25.7'si (112) yönetici, %28.8'i(126) memur, %45.5'i (199) ise, diğer çalışanlar olarak (GSGM çalışanlarının kadroları Ek-1'de verilmiştir) görülmektedir.

Çizelge 7. Çalışanların Çalışma Yaşamındaki Kıdeme Göre Dağılımları

Kıdem	f	%
1-5	74	16.9
6-10	34	7.8
11-15	70	16.0
16-20	105	24.0
21-25	74	16.9
26-30	55	12.6
31 ve Üstü	25	5.8
Toplam	437	100

Çizelge 7, çalışanların çalışma yaşamındaki kıdeme göre dağılımlarını göstermektedir. GSGM Çalışanların iş hayatındaki süreleri çizelgeden görüldüğü gibi, %24'ü(105) 16-20 yıl aralığındadır. Çalışanların yaşlarının en fazla, orta yaş olduğu göz önüne alındığında kıdemin, yaş ile uyumlu olduğunu görürüz.

Çizelge 8.Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımları

Kurumdaki Hizmet Süresi	f	%
1-5	197	44.9
6-10	57	13.0
11-15	70	16.2
16-20	68	15.6
21-25	25	5.7
26-30	18	4.1
31 ve Üstü	2	0.5
Toplam	437	100

Çizelge 8, çalışanların kurumdaki hizmet süresine göre dağılımlarını göstermektedir. GSGM’de çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl aralığının en yüksek frekansa sahip olduğunu ve %44.9’ini (197) oluşturduğunu görmekteyiz. Çalışanlar orta yaşta ve iş yaşamlarındaki sürenin de orta dönemlerinde olmaları göz önüne alındığında bu kişilerin önceden başka kurumlarda çalışmış, son 5 yıl içinde GSGM’ye gelmiş olduklarını anlayabiliriz. Tarihsel süreçlere baktığımızda GSGM kadrolarının her hükümet döneminde değiştiğini görüldüğünden, bu dönemde de bu hükümete bağlı olarak yeni kişilerin kuruma alındıklarını söylenebilir.

Çizelge 9. Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımları

Eğitim Düzeyi	f	%
İlkokul	5	1.1
Ortaokul	16	3.7
Lise	114	26.1
Üniversite	302	69.1
Toplam	437	100

Çizelge 9, çalışanların eğitim düzeyi dağılımlarını göstermektedir. GSGM çalışanlarının çoğunluğunun üniversite mezunlarının oluşturduğunu görmekteyiz. Üniversite mezunları, %69’luk (302) bölümü oluşturmaktadır.

Çizelge 10. Çalışanların Lisansüstü Eğitim Durumu

Lisansüstü Eğitim	f	%
Yüksek Lisans	28	6.4
Doktora	5	1.1
Lisansüstü Eğitimi Olmayanlar	404	92.4
Toplam	437	100

Çizelge 10, çalışanların lisansüstü eğitim durumu GSGM çalışanlarının yüksek lisans yapanların %6.4(28), doktora yapanların ise %1.1 (5) oranıyla çok düşük olduğu

görülmektedir. Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların, yüksek lisans programlarına devam edilmesi için son yıllarda kendi çalışmalarını aksatmayacak şekilde izin verilerek motive edilmeleri, ilerideki yıllarda bu oranın artmasını sağlayabilecektir.

4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, GSGM çalışanların, araştırma değişkenlerinin her birine ait maddelere verdikleri yanıtların frekansları ve yüzdeleri aşağıdaki çizelgelerde verilmiş ve değerlendirmesi yapılmıştır.

Çizelge 11. İletişim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	İletişim	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.	112	25.7	197	45.0	128	29.3	437	100
2	Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.	193	44.2	154	35.2	90	20.6	437	100
3	Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.	122	27.9	139	31.8	176	40.3	437	100
4	Kurum çalışanları olarak aramızda sürekli etkili bir iletişim vardır.	131	30.0	155	35.5	151	34.5	437	100
5	Kurumumuzda yukarıdan aşağıya tek taraflı iletişim vardır.	161	36.8	156	35.7	120	27.5	437	100
6	Çalışanlar arasında her zaman bilgi-alış verişi yapılır.	155	35.4	158	36.2	124	28.4	437	100
7	Kurumumuzun yöneticileriyle hangi konuda olursa olsun, istediğim zamanda görüşebilirim.	139	31.8	150	34.3	148	33.9	437	100
8	Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.	157	35.9	82	18.8	198	45.3	437	100
9	Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.	208	47.7	126	28.8	103	23.5	437	100
10	Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler.	207	47.3	142	32.5	88	20.2	437	100

Çizelge 11, iletişim değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. “Her türlü bilginin kolaylıkla elde edildiğini” %45 (197) ile orta düzeyde katılım olduğu görülmektedir. “Kurumun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim” ifadesine %44.2 (193) ile, düşük düzeyde katılım belirlenmiştir. “İletişimin tek taraflı olduğu yukarıdan aşağıya doğru olduğuna” katılmadıkları %36.8 (161) ile,

görülmektedir. “Çalışanlar arasında her zaman bilgi alışverişinin olduğuna” %36.2 (158) ile, “Yöneticilerle her zaman görüşülebildiğine” %34.3 (150) ile, “Kurumla ilgili haberlerin dedikodu şeklinde yayıldığına” %45.3 (198) ile katılmaktadırlar. “Çalışanların iş dışında ilişki kurmadıklarına” %47.7 (208) ile, “Çalışanların yaptıkları işlerden habersiz olduklarına” %47.3 (207) ile katılmadıkları belirlenmiştir.

Bu çizelgeden anlaşıldığı üzere Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde, bilginin kolaylıkla elde edilmesine olanak tanındığı ve iletişimin tek taraflı yukarıdan aşağıya doğru olduğuna düşük düzeyde katılım olduğu görülmektedir. Türkiye’deki kamu kurumlarında hakim olan merkezîyetçi yapının iletişim boyutunda yumuşatılmış olduğunu ancak kurumun genel politikaları hakkında bilgilendirilmenin eksik yapıldığını söylenebilir.

Çizelge 12. Karar Vermeye Katılım Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Karar Verme	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Yaptığım işlerle ilgili, ne yapmam ve nasıl yapmam konusunda kendim karar veririm.	187	42.8	124	28.4	126	28.8	437	100
2	Yöneticilerim, yaptığım işlerle ilgili görüş ve önerilerimi alırlar.	148	33.9	133	30.4	156	35.7	437	100
3	Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili kararları yöneticilerim verir.	100	22.9	100	22.9	237	54.2	437	100
4	Yapılan işlerle ilgili benim kararlara katılmam istenir.	191	43.7	126	28.8	120	27.5	437	100
5	İşimi nasıl yapacağım konusunda çok etkim vardır.	137	31.3	125	28.6	175	40.1	437	100
6	Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili verilen kararlara yeterince katıldığıma inanıyorum.	163	37.3	125	28.6	149	34.1	437	100
7	Kurumumuzda kararlar o anki işi yapan çalışanlar tarafından verilir.	200	45.8	115	26.3	122	27.9	437	100

Çizelge 12, karar vermeye katılım değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. “Çalışanların işleriyle ilgili ne yapmaları konusunda kendilerinin karar vermesine” % 42.8 (187) ile, “Yapılan işlerle ilgili benim kararlara katılmam istenir” ifadesine % 43.7 (191) ile, “Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili verilen kararlara yeterince katıldığıma inanıyorum” ifadesine %37.3 (163) ile, “Kurumumuzda kararlar o

anki işi yapan çalışanlar tarafından verilir” ifadesine % 45.8 (200) ile düşük düzeyde katılım olduğu ifade edilmektedir. “Yöneticilerim, yaptığım işlerle ilgili görüş ve önerilerimi alırlar” ifadesine % 35.7 (156) ile, “Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili kararları yöneticilerim verir” ifadesine % 54.2 (237) ile, “İşimi nasıl yapacağım konusunda çok etkim vardır” ifadesine % 40.1 (175) ile yüksek düzeyde katılım olduğu belirtilmiştir.

Bu çizelgeye bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışanların görüşlerinin alınmasına karşılık, kararların yöneticiler tarafından verildiği görülmektedir. Türkiye’deki kamu kurumlarında hakim olan merkezîyetçi yapının karar verme boyutunda sürdüğünü söylenebilir.

Çizelge 13. Ekip Çalışması Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Ekip Çalışması	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kurumda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.	189	43.3	97	22.2	151	34.5	437	100
2	Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.	99	22.6	101	23.1	237	54.3	437	100
3	Kurumda işle ilgili olarak arkadaşlarla enine boyuna tartışarak sonuca varırız.	154	34.2	113	25.9	170	38.9	437	100
4	Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissederim.	175	40.0	113	25.9	149	34.1	437	100
5	Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.	159	36.4	99	22.6	179	41.0	437	100
6	Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz.	151	34.5	138	31.6	148	23.9	437	100
7	Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.	224	51.2	100	22.9	113	25.9	437	100
8	Kurumun bir parçası olduğumu hissederim.	127	29.1	130	29.7	180	41.2	437	100

Çizelge 13, ekip çalışması değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. Görüldüğü gibi, “Kurumda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum” ifadesine % 43.3 (189) ile, “Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissederim” ifadesine % 40.0 (175) ile, “Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir” ifadesine %36.4 (159) ile, “Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz” ifadesine %34.5

(151) ile, “Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur” ifadesine %51.2 (224) ile, düşük düzeyde katılım olduğu belirtilmiştir.

“Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz” ifadesine % 54.3 (237), “Kurumda işle ilgili olarak arkadaşlarla enine boyuna tartışarak sonuca varırız” ifadesine %38.9 (170), “Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim” ifadesine % 41.2 (180) yüksek düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

Bu çizelgeye bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde, çalışanların doğal olarak işbirliği içinde olduğu, kurumda ekip çalışmasının tercih edilmediği ve sistemli bir şekilde uygulanmadığı görülmektedir. Ancak çalışanlar kurumun bir parçası olarak kendilerini görmektedirler.

Çizelge 14. Stres Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Stres	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	İşimde stres yaşıyorum.	147	33.6	148	33.9	142	32.5	437	100
2	İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.	251	57.4	112	25.6	74	17.0	437	100
3	Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.	331	75.8	71	16.2	35	8.0	437	100
4	Çalışma arkadaşlarımla sorun yaşıyorum.	365	83.5	46	10.5	26	6.0	437	100
5	Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum.	293	67.0	76	17.4	68	15.6	437	100
6	Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.	340	77.8	58	13.3	39	8.9	437	100
7	Stresli bir işe sahibim.	252	57.7	82	18.8	103	23.5	437	100

Çizelge 14, stres değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. “İşimde stres yaşıyorum” ifadesine %33.9 (148) ile orta düzeyde katılım olduğu görülmektedir. “İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum” ifadesine % 57.4 (251) ile, “Yöneticilerimle sorun yaşıyorum” ifadesine %75.8 (331) ile, “Çalışma arkadaşlarımla sorun yaşıyorum” ifadesine %83.5 (365) ile, “Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum” ifadesine %67.0 (293) ile, “Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum” ifadesine % 77.8 (340) ile, “Stresli bir işe sahibim” ifadesine % 57.7 (252) ile düşük düzeyde katılım olduğu belirtilmiştir.

Bu tabloya bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde, çalışanların işyerinde kendilerini mutlu hissettikleri, stresli bir işe sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak yine de stres yaşadıklarını, yaşanan bu stresin yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından ve işyerindeki baskıdan kaynaklanmadığı ifade edilmiştir.

Çizelge 15. İş Doymu Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	İş Doymu	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Yöneticilerimden memnunum.	106	24.2	121	27.7	210	48.1	437	100
2	Bu kurumda yapabileceğim bana en uygun işi yapıyorum.	157	35.9	89	20.4	191	43.7	437	100
3	İşimden memnunum.	49	11.2	107	24.5	281	64.3	437	100
4	İşimdeki ilerlemeden memnunum.	206	47.1	97	22.2	134	30.7	437	100
5	İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum.	117	26.7	144	33.0	176	40.3	437	100
6	Kurumdaki sorunlara ortak çözüm üretildiği için memnunum.	216	49.4	118	27.0	103	23.6	437	100
7	Kurum yöneticilerinin çalışanlara davranışlarından memnunum.	146	33.5	153	35.0	138	31.5	437	100
8	Kurumda aldığım ücretten memnunum.	286	65.5	82	18.8	69	15.7	437	100
9	İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişmeden memnunum.	155	35.4	121	27.7	161	36.9	437	100

Çizelge 15, iş doymu değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. Görüldüğü gibi, “Yöneticilerimden memnunum” ifadesine %48.1 (210) ile, “Bu kurumda yapabileceğim bana en uygun işi yapıyorum” ifadesine %43.7 (191) ile, “İşimden memnunum” ifadesine %64.3 (281) ile, “İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum” ifadesine %40.3 (176) ile, “İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişmeden memnunum” ifadesine %36.9 (161) ile yüksek düzeyde katılım belirlenmiştir.

“Kurum yöneticilerinin çalışanlara davranışlarından memnunum” ifadesine % 35.0 (153) ile orta düzeyde katılım olduğu, “Kurumda aldığım ücretten memnunum” ifadesine %65.5 (286) ile, “Kurumdaki sorunlara ortak çözüm üretildiği için memnunum” ifadesine %49.4 (216) ile, “İşimdeki ilerlemeden memnunum” ifadesine %47.1 (206) ile düşük düzeyde katılım olduğu belirtilmiştir.

Bu çizelgeye bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların, işlerindeki ilerlemeden, aldıkları ücretten ve sorunların çözüm biçiminden doyumlu olduklarını, yaptıkları işten, yöneticilerden ve birlikte çalıştıkları arkadaşlar yönünden doyumlu olduklarını söyleyebilir.

Çizelge 16. Örgüte Bağlılık Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Örgüte Bağlılık	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için benden beklenen her şeyi yapmaya hazırım.	122	27.9	115	26.4	200	45.7	437	100
2	Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.	159	36.5	116	26.5	162	37.0	437	100
3	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	108	24.7	121	27.7	208	47.6	437	100
4	Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.	69	15.9	89	20.4	279	63.9	437	100
5	Bu kurumun başarısı için benden beklenenden fazlasını vermeye gönüllüyüm.	59	13.5	70	16.0	308	70.5	437	100
6	Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer.	158	36.2	143	32.7	136	31.1	437	100
7	Bu kurumu seviyorum.	71	16.3	105	24.0	261	59.7	437	100

Çizelge 16, örgüte bağlılık değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. Görüldüğü gibi, “Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için benden beklenen her şeyi yapmaya hazırım” ifadesine %45.7 (200) ile, “Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır” ifadesine %37.0 (162) ile, “Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum” ifadesine %47.6 (208) ile, “Bu kurumun geleceği benim için önemlidir” %63.9 (279) ile, “Bu kurumun başarısı için benden beklenenden fazlasını vermeye gönüllüyüm” ifadesine %70.5 (308) ile, “Bu kurumu seviyorum ifadesine” % 59.7 (261) ile, yüksek düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

“Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer” % 36.2 (158) ile, düşük düzeyde katılım belirlenmiştir.

Bu çizelgeye bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların örgüte bağlı olduklarını söyleyebilir.

Tablo 17. Bürokratik İklim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Bürokratik İklim	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kurumumuzda işlerin yapılmasında çok fazla prosedür var.	84	19.2	139	31.8	214	49.0	437	100
2	Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir.	162	37	156	35.7	119	27.3	437	100
3	Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir.	121	27.7	133	30.4	183	41.9	437	100
4	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.	35	8.0	68	15.6	334	76.4	437	100
5	Kurumda işler, emir komuta zincirine göre yapılır.	46	10.5	102	23.3	289	66.2	437	100
6	Kurumda, İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.	69	15.8	104	23.8	264	60.4	437	100
7	Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur.	112	25.6	136	31.1	189	43.3	437	100
8	İşlerimle ilgili olarak yaptığım hatalar hoş karşılanmaz.	147	33.7	127	29.1	163	37.2	437	100
9	Kurumda, hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir.	109	24.9	132	30.2	196	44.9	437	100
10	Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini kurumun yazılı kural ve yönetmeliklerden alırlar.	92	21.0	119	27.2	226	51.8	437	100
11	Sorunların çözümünde tarafların hangisi mevki ve statü olarak güçlü ise o anda onun dediği yönde çözüm üretilir.	99	22.6	111	25.4	227	52.0	437	100
12	Yöneticilerim çok katı ve kuralcıdır.	235	53.7	147	33.6	55	12.6	437	100
13	Kurumumuzda eleştiriler dedikodu şeklinde yapılır.	170	38.9	95	21.7	172	39.4	437	100
14	Kurumda, sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim.	206	47.1	137	31.4	94	21.5	437	100
15	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.	157	36.0	144	33.0	136	31.0	437	100
16	Kurumda çalışanlara baskı uygulanır.	277	63.4	101	23.1	59	13.5	437	100
17	Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır.	177	40.6	125	28.6	135	31.8	437	100

Çizelge 17, bürokratik iklim değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. “Kurumumuzda işlerin yapılmasında çok fazla prosedür var” ifadesine %49.0 (214) ile, “Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir” ifadesine %27.3 (119) ile, “Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir ifadesine %41.9 (183) ile, “Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir” ifadesine %76.4 (334) ile, “Kurumda işler,

emir komuta zincirine göre yapılır” ifadesine % 66.2 (289) ile, “Kurumda, işlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir” ifadesine %60.4 (264), “Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur” ifadesine %43.3 (189) ile, “İşlerimle ilgili olarak yaptığım hatalar hoş karşılanmaz ifadesine” %37.2 (163) ile, “Kurumda, hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir” ifadesine %44.9 (196) ile, “Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini kurumun yazılı kural ve yönetmeliklerinden alırlar” ifadesine %51.8 (226) ile, “Sorunların çözümünde tarafların hangisi mevki ve statü olarak güçlü ise o anda onun dediği yönde çözüm üretilir” ifadesine %52.0 (227) ile, “Kurumumuzda eleştiriler dedikodu şeklinde yapılır” ifadesine %39.4 (172) ile, yüksek düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerim çok katı ve kuralcıdır” ifadesine %53.7 (235) ile, “Kurumda, sürekli kontrol altında olduğumu hissederim” ifadesine % 47.1 (206) ile, “İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez” ifadesine %36.0 (157 kişi) ile, “Kurumda çalışanlara baskı uygulanır” ifadesine %63.4 (277), “Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır” ifadesine %40.6 (177) ile düşük katılım belirlenmiştir.

Bu çizelgeye bakıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün bürokratik iklim özellikleri taşıdığını ancak yöneticilerin katı ve kuralcı olmadıkları ve baskı uygulamadıkları söylenebilir.

Çizelge 18. Destekleyici İklim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Destekleyici İklim	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.	185	42.3	136	31.1	116	26.6	437	100
2	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.	187	42.7	134	30.7	116	26.6	437	100
3	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	203	46.4	137	31.4	97	22.2	437	100
4	Kurumumuz, çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder.	176	40.2	137	31.4	124	28.4	437	100
5	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	271	62.0	104	23.8	62	14.2	437	100
6	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissederim.	243	55.6	128	29.3	66	15.1	437	100
7	Çalışanların statüsü ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	220	50.3	115	26.3	102	23.4	437	100
8	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilmektedirler.	198	45.2	139	31.8	100	23.0	437	100
9	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	165	37.7	141	32.3	131	30.0	437	100
10	Kurumda adalet ve eşitlik gözetilir.	240	54.9	112	25.6	85	19.5	437	100
11	Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum.	143	32.7	114	33.0	150	34.3	437	100
12	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	77	17.7	138	31.6	222	50.7	437	100
13	Kurumda, işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilirim.	116	26.5	120	27.5	201	46.0	437	100
14	Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır.	211	48.3	120	27.5	106	24.2	437	100
15	Kurumda idari kurallar herkese farklı uygulanır.	193	44.1	121	27.7	123	28.2	437	100
16	Kurum çalışanları dürüst çalışırlar.	140	32.1	154	35.2	143	32.7	437	100
17	Kurumda kendimi güvende hissederim.	130	29.7	154	35.2	153	35.1	437	100

Çizelge 18, destekleyici iklim değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. Görüldüğü gibi, “İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir” ifadesine %42.3 (185) ile, “İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır” ifadesine %42.7 (187) ile, “Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim” %46.4 (200) ile “Kurumumuz, çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder” %40.2 (176) ile düşük düzeyde katılım belirlenmiştir.

“Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır” %62.0 (271) ile, “Kurumda, bireysel ihtiyaçlarının önem taşıdığını hissederim sorusuna %55.6 (234) ile, “Çalışanların statüsü ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır” sorusuna %50.3 (220) ile, “Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim” ifadesine %55.6 (234) ile, “Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilmektedirler” sorusuna %45.2 (198) ile, “Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır” %37.7 (165) ile, “Kurumda adalet ve eşitlik gözetilir” ifadesine %54.9 (240) ile, “Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır” %48.3 (211) ile, “Kurumda idari kurallar herkese farklı uygulanır” ifadesine %44.1 (193) ile düşük düzeyde katılım olduğu saptanmıştır.

“Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum” ifadesine %34.3 (150) ile, “Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim” ifadesine %50.7 (222) ile, “Kurumda, işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilirim” sorusuna %46.0 (201) ile, “Kurum çalışanları dürüst çalışırlar” ifadesine %32.7 (143) “Kurumda kendimi güvende hissederim” ifadesine %35.1 (153) ile, yüksek düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

Bu çizelgeye bakıldığında, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışanların birbirlerine ve kuruma güven ve yakınlık duydukları, düşüncelerini açıkça ifade edebildikleri ve dürüst olduklarını algılamalarına karşın, diğer boyutlarda destek görmediklerini söylenebilir.

Çizelge 19. Yenilikçi İklim Maddelerinin Frekans ve Yüzdeleri

No	Yenilikçi İklim	Düşük Katılım		Orta Katılım		Yüksek Katılım		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim.	158	36.2	139	31.8	140	32.0	437	100
2	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.	217	49.7	128	29.3	92	21.0	437	100
3	Kurumda işimizi nasıl yaptığımız değil, sonuç önemlidir.	151	34.6	124	28.4	162	37.0	437	100
4	Kurumumuzun, gelecek için ortak hedefini herkes bilir.	227	52.0	124	28.4	86	19.7	437	100
5	Yöneticilerim, işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları alıp uygulayabilmem için bana izin verirler.	175	40.1	154	35.2	108	24.7	437	100
6	Kurumda işlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.	167	38.2	111	25.4	159	36.4	437	100
7	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.	154	35.2	126	28.8	157	36.0	437	100
8	Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilirler.	256	58.6	97	22.2	84	19.2	437	100
9	Kurumumuzda, yapılan her işin mükemmel olması istenir.	120	27.4	119	27.2	198	45.4	437	100
10	Çalışanlar işlerle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	277	63.4	106	24.3	54	12.4	437	100
11	Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır.	244	55.9	130	29.7	63	14.4	437	100
12	İşimi daha iyi yapmam için yaratıcılığımın kullanılması istenir.	200	47.8	134	30.7	103	21.5	437	100
13	İşlerle ilgili eski yöntemlerin yerine yenilerini kolaylıkla koyarak uygulayabilirim.	160	36.6	135	30.9	142	32.5	437	100
14	Yöneticiler çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler.	259	59.3	115	26.3	63	14.4	437	100
15	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	247	56.6	111	25.4	79	18.0	437	100
16	Kurum yeniliklere açıktır.	163	37.3	144	33.0	130	29.7	437	100

Çizelge 19, yenilikçi iklim değişkenine ilişkin yanıtların dağılımını göstermektedir. “İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim” ifadesine %36.2 (158) ile, “Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır” ifadesine %49.7 (217) ile, düşük düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

“Kurumda işimizi nasıl yaptığımız değil, sonuç önemlidir” %37.0 (162) ile, yüksek düzeyde katılım ifade edilmiştir.

“Kurumumuzun, gelecek için ortak hedefini herkes bilir” ifadesine %52.0 (227) ile, “Yöneticilerim, işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları alıp uygulayabilmem için bana izin verirler” ifadesine %40.1 (175) ile, “Kurumda işlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır” ifadesine %38.2 (167) ile, düşük düzeyde katılmaktadır.

“Kurumda çalışanların girişimci olması istenir” ifadesine %36.0 (157) ile, yüksek düzeyde katılmaktadır. “Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilirler” ifadesine %58.6 (256) ile, düşük düzeyde katılım görülmektedir.

“Kurumumuzda, yapılan her işin mükemmel olması istenir” ifadesine %45.4 (198) yüksek düzeyde katılmaktadır. “Çalışanlar işlerle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, riski göze alarak kendileri karar verebilirler ifadesine %63.4 (277) ile, “Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır” ifadesine %55.9 (244) ile, “İşimi daha iyi yapmam için yaratıcılığımın kullanılması istenir” ifadesine %47.8 (200) ile, “İşlerle ilgili eski yöntemlerin yerine yenilerini kolaylıkla koyarak uygulayabilirim” ifadesine %36.6 (160) ile, “Yöneticiler çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler” ifadesine %59.3 (259) ile, “İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim” %56.6 (247) ile, “Kurum yeniliklere açıktır” ifadesine %37.3 (163) ile düşük düzeyde katılım belirlenmiştir.

Bu çizelgeye bakıldığında, işlerin yapılmasında sonucun önemli olduğuna, girişimci olunmasına ve işlerin mükemmel yapılmasına yüksek düzeyde katılım olurken, risk almaya, rekabet içinde olmaya, yeni ve özgün davranışların ödüllendirilmesine ve motive edilmeye düşük düzeyde katılım olduğu görülmektedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde belirgin olarak yenilikçi iklim özelliklerinin algılanmadığını söylenebilir. Ülkemizdeki bir kamu kurumu için bu sonuç sürpriz değildir.

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde, çalışmanın hipotezleri faktör analizi yoluyla elde edilen ölçekler kullanılarak, *Hiyerarşik Regresyon Analizleri (HRA)* ile test edildi. Karar verme soruları, faktör analizinde bir ölçek oluşturmadığından karar verme ile ilgili soruların ortalamaları alınarak regresyon analizi yapılmıştır.

Bu analizlerde iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Bağımsız değişkenler, regresyon denkleminde üç adımda girilmiştir. 1.Adımda demografik değişkenler, 2.Adımda çalışanların tutumları, 3.Adımda ise iklim değişkenleri girilmiştir.

Çizelge 20. İletişim ile Demografik Değişkenlere İlişkin Yapılan Regresyon Analizi

Enter		Beta	t	p*
Sabit			10.543	.000
Cinsiyet		.017	.334	.739
Yaş		.088	.980	.327
Statü		-.028	-.522	.602
Kıdem		.006	.061	.951
Kurumdaki Hizmet Süresi		-.034	-.631	.528
Eğitim		.048	.986	.324
R=.12	R ² =.014	F= 1.035	p* <.402	
Stepwise		Beta	t	p*
Sabit			22.162	.000
Yaş		.099	2.081	.038
R=.010	R ² =.010	F= 4.329	p* >.038	

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 20’de, İletişim ve demografik değişkenler ile yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, çizelge 20’de görüldüğü gibi, demografik değişkenler ile iletişim arasında anlamlı ilişki bir (p<.402) olmadığı görülmektedir. Demografik değişkenlerin hepsi, iletişimdeki toplam varyansın %.01’ini açıklamaktadır (R²=.014).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik değişkenlerin iletişim üzerindeki görece önemi “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde yaş değişkeninin iletişim üzerinde anlamlı olduğu (p>.038) görülmüştür. Yaş değişkeni iletişimdeki toplam varyansın %.01’sini açıklamaktadır (R²=.010).

Çizelge 21. İletişim ile Demografik, Çalışanların Tutum Değişkenlerine İlişkin Yapılan Regresyon Analizi

Enter	Beta	t	p*
Sabit		5.310	.000
Cinsiyet	.013	.274	.785
Yaş	.073	.882	.378
Statü	-.016	-.330	.742
Kıdem	-.072	-.826	.409
Kurumdaki Hizmet Süresi	.004	.083	.934
Eğitim	.084	1.877	.061
Örgüte Bağlılık	.300	5.949	.000
İş Doyumu	.085	1.615	.107
Stres	-.128	-.2.519	.012
R=.420	R ² =.180	F= 10.158	p* > .000
Stepwise	Beta	t	p*
Sabit		11.275	.000
Örgüte Bağlılık	.323	6.944	.000
Stres	-.157	-3.368	.001
R=.403	R ² =.162	F = 42.072	p* > .000

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 21’de, iletişim ile demografik değişkenler ve çalışanların tutumları arasında yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılık ile iletişim arasında pozitif ve anlamlı ($p > .000$) bir ilişki ve stres ile negatif anlamlı ($p > .012$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Demografik ve çalışanların tutum değişkenlerin hepsi, iletişimdeki toplam varyansın %18’ini açıklamaktadır ($R^2 = .180$).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik değişkenlerin ve çalışanların tutumlarının iletişim üzerindeki göreceli önem sırası “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, örgüte bağlılık değişkeniyle iletişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($p > .000$) olduğu ve stres değişkeniyle negatif bir ilişki ($p > .001$) olduğu, örgüte bağlılık ve stres, iletişimdeki toplam varyansın %16’sını açıkladığı görülmektedir ($R^2 = .162$).

Çizelge 22. İletişim ile Demografik, Çalışanların Tutumları ve İklim Değişkenlerine İlişkin Yapılan Regresyon Analizi

Enter	Beta	t	p*
Sabit		3.452	.001
Cinsiyet	.026	.563	.574
Yaş	.061	.763	.446
Statü	-.005	-.106	.915
Kıdem	-.070	-.817	.414
Kurumdaki Hizmet Süresi	.030	.615	.539
Eğitim	.085	1.952	.052
Örgüte Bağlılık	.209	3.942	.000
İş Doyumu	.023	.440	.660
Stres	-.066	-1.228	.220
Bürokratik İklim	-.015	-.298	.766
Hiyerarşi	.025	.548	.584
Destekleyici İklim	.289	4.506	.000
İnsan İlişkileri	.003	.056	.956
Yenilikçi İklim	-.002	-.041	.968
R=.482	R ² =.232	F= 9.119	p* > .000
Stepwise	Beta	t	p*
Sabit		10.626	.000
Destekleyici İklim	.313	6.522	.000
Örgüte Bağlılık	.230	4.800	.000
R=.470	R ² =.220	F= 60.217	p* > .000

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 22’de, iletişim ile demografik değişkenler, çalışanların tutumları ve iklim değişkenleri arasında yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, çalışanların tutumlarından örgüte bağlılık ile iletişim arasında anlamlı (p>000) pozitif bir ilişki, iklim değişkenlerinden destekleyici iklim ile iletişim arasında anlamlı (p>000) pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Demografik, çalışanların tutum ve iklim değişkenlerin hepsi, iletişimdeki toplam varyansın %23’ünü açıklamaktadır (R²=.232).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik, çalışanların tutumları ve iklim değişkenlerinin iletişim üzerindeki görece önem sırası “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, destekleyici iklim ile iletişim arasında anlamlı (p>000) pozitif bir ilişki, örgüte bağlılık ile iletişim arasında anlamlı (p>000) pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Destekleyici iklim ve örgüte bağlılık, iletişimdeki toplam varyansın %22’sini açıklamaktadır (R²=.220).

Çizelge 23. Ekip Çalışması ile Demografik Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Enter		Beta	t	p*
Sabit			10.891	.000
Cinsiyet		-.05	-1.020	.308
Yaş		.072	.811	.418
Statü		.012	.220	.826
Kıdem		.123	1.318	.188
Kurumdaki Hizmet Süresi		-.092	-1.729	.085
Eğitim		.031	-1.395	.164
R=.168	R ² =.028	F= 2.090	p* < .053	
Stepwise		Beta	t	p*
Sabit			25.068	.000
Kıdem		.119	2.506	.013
R=.119	R ² =.014	F= 6.220	p* > .013	

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 23’de, ekip çalışması ve demografik değişkenler ile yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, demografik değişkenler ile ekip çalışması arasında anlamlı (p<.053) bir ilişki olmadığı görülmektedir. Demografik değişkenlerin hepsi, ekip çalışmasındaki toplam varyansın %.03’ünü açıklamaktadır (R²=.0.28).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik değişkenlerin ekip çalışması üzerindeki görelî önemi “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde kıdem değişkeninin iletişim üzerinde anlamlı (p>.013) pozitif yönde olduğu görülmüştür. Kıdem değişkeni, ekip çalışmasındaki toplam varyansın %.02’sini açıklamaktadır (R²=.0.28).

Çizelge 24. Ekip Çalışması ile Demografik, Çalışanların Tutum Değişkenlerine İlişkin Yapılan Regresyon Analizi

Enter	Beta	t	p*
Costant		4.337	.000
Cinsiyet	-.028	-.671	.502
Yaş	.022	.312	.755
Statü	.029	.696	.487
Kıdem	.030	.404	.687
Kurumdaki Hizmet Süresi	-.040	-.936	.350
Eğitim	-.011	-.282	.778
Örgüte Bağlılık	.268	6.152	.000
İş Doyumu	.316	6.938	.000
Stres	-.193	-4.366	.000
R=.618	R ² =.382	F= 29.265	p* > .000
Stepwise	Beta	t	p*
Costant		5.685	.000
İş Doyumu	.319	7.078	.000
Örgüte Bağlılık	.267	6.281	.000
Stres	-.200	-4.633	.000
R=.615	R ² =.379	F= 87.999	p* > .000

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 24’de, ekip çalışması ve demografik değişkenler ile çalışanların tutumları arasında yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, ekip çalışması ile örgüte bağlılık, İş doyumu arasında pozitif ve anlamlı (p>.000) bir ilişki, ve stres ile negatif anlamlı (p>.000) bir ilişki olduğu görülmektedir. Demografik ve çalışanların tutum değişkenlerin hepsi, iletişimdeki toplam varyansın %38’ini açıklamaktadır (R²=.382).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik değişkenlerin ve çalışanların tutumlarının iletişim üzerindeki görece önem sırası “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, ekip çalışması ile örgüte bağlılık ve iş doyumu arasında anlamlı (p>.000) pozitif bir ilişki olduğu ve stres ile anlamlı (p>.000) negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüte bağlılık, iş doyumu ve stres ekip çalışmasındaki toplam varyansın yaklaşık %38’ini açıklamaktadır (R²=.379).

Çizelge 25. Ekip Çalışması ve Demografik, Çalışanların Tutum ile İklim Değişkenlerine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Enter	Beta	t	p*
Sabit		.947	.344
Cinsiyet	-.007	-.182	.855
Yaş	.007	.100	.921
Statü	.048	1.231	.219
Kıdem	.039	.565	.572
Kurumdaki Hizmet Süresi	-.010	-.262	.793
Eğitim	-.011	-.300	.764
Örgüte Bağlılık	.119	2.753	.006
İş Doyumu	.216	4.993	.000
Stres	-.116	-2.624	.009
Bürokratik İklim	-.006	-.157	.876
Hiyerarşi	.083	2.209	.028
Destekleyici İklim	.299	5.721	.000
İnsan İlişkileri	.109	2.182	.030
Yenilikçi İklim	.065	1.468	.143
R=. 700	R ² =. 490	F= 28.974	p* > .000
Stepwise	Beta	t	p*
Sabit		1.678	.094
Destekleyici İklim	.323	6.483	.000
İş Doyumu	.226	5.318	.000
Örgüte Bağlılık	.129	3.110	.002
Stres	-.116	-2.860	.004
Hiyerarşi	.092	2.564	.011
İnsan İlişkileri	.116	2.438	.015
R=. 696	R ² =. 485	F= 67.512	p* > .000

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 25’de, ekip çalışması ile demografik değişkenler, çalışanların tutumları ve iklim değişkenleri arasında yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, ekip çalışması ile örgüte bağlılık arasında anlamlı (p>.006) pozitif, iş doyumu arasında anlamlı (p>.000) pozitif, hiyerarşi arasında anlamlı. (p>.028) pozitif, destekleyici iklim arasında anlamlı (p>.000) pozitif, insan ilişkileri arasında anlamlı (p>.030) pozitif bir ilişki, stres ile anlamlı (p>.009) negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Demografik, çalışanların tutum ve iklim değişkenlerin hepsi, ekip çalışmasındaki toplam varyansın %49’unu açıklamaktadır (R²=.490).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik, çalışanların tutumları ve iklim değişkenlerinin ekip çalışanları üzerindeki görece önem sırası “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, ekip çalışması ile destekleyici iklim arasında anlamlı ($p>.000$) pozitif, iş doyumu arasında anlamlı ($p>.000$) pozitif, örgüte bağlılık arasında anlamlı ($p>.002$) pozitif bir ilişki olduğu, stres arasında anlamlı ($p>.004$) negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ekip çalışması ile hiyerarşi arasında anlamlı ($p>.011$) pozitif, insan ilişkileri arasında anlamlı ($p>.015$) pozitif bir ilişki olduğu bir ilişki olduğu görülmektedir. Destekleyici iklim, iş doyumu, örgüte bağlılık, stres, hiyerarşi ve insan ilişkileri, ekip çalışmasındaki toplam varyansın %48’sini açıklamaktadır ($R^2=.485$).

Çizelge 26. Karar Vermeye Katılım ile Demografik Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Enter	Beta	t	p*
Sabit		9.096	.000
Cinsiyet	.029	.577	.564
Yaş	.083	.923	.356
Statü	.069	1.310	.191
Kıdem	.031	.332	.740
Kurumdaki Hizmet Süresi	.040	.734	.463
Eğitim	.056	1.154	.249
R=.145 R ² =.021 F= 1.535 p* $<.165$			
Stepwise	Beta	t	p*
Sabit		31.142	.000
Yaş	.109	2.290	.023
R=.109 R ² =.012 F= .5242 p* $>.023$			

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 26’da, karar vermeye katılım ve demografik değişkenler ile yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, demografik değişkenler ile karar verme arasında anlamlı ($p<.165$) bir ilişki olmadığı görülmektedir. Demografik değişkenlerin hepsi, karar vermedeki toplam varyansın %02’ini açıklamaktadır ($R^2=.021$).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik değişkenlerin karar verme üzerindeki görece önemi “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, yaş değişkeninin iletişim üzerinde anlamlı ($p>.023$) pozitif yönde olduğu görülmüştür. Yaş’ın, ekip çalışmasındaki toplam varyansın %01’ini açıklamaktadır ($R^2=.0.12$).

Çizelge 27. Karar Vermeye Katılım ile Demografik, Çalışanların Tutum Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Enter	Beta	t	p*
Sabit		4.679	.000
Cinsiyet	.011	.234	.815
Yaş	.067	.794	.428
Statü	.081	1.611	.108
Kıdem	-.015	-.164	.870
Kurumdaki Hizmet Süresi	.055	1.045	.297
Eğitim	.055	1.203	.230
Örgüte Bağlılık	.251	4.848	.000
İş Doyumu	.158	2.916	.004
Stres	.034	.644	.520
R=.359	R ² =.129	F= 7.040	p* > .000
Stepwise	Beta	t	p*
Sabit		15.803	.000
Örgüte Bağlılık	.251	5.029	.000
İş Doyumu	.144	2.873	.004
R=.339	R ² =.115	F= 28.088	p* > .000

*Anlamlılık Düzeyi $p=0.05$

Çizelge 27’de, karar vermeye katılım ve demografik ve çalışanların tutum değişkenleri arasında yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, karar verme ile örgüte bağlılık arasında, anlamlı ($p>.000$) pozitif, İş doyumu arasında, anlamlı ($p>.004$) pozitif bir ilişki görülmektedir. Demografik ve çalışanların tutum değişkenlerinin hepsi, karar vermedeki toplam varyansın %13’ünü açıklamaktadır ($R^2=.129$).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik değişkenlerin ve çalışanların tutumlarının karar verme üzerindeki görece önem sırası “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, karar verme ile örgüte bağlılık ve iş doyumu arasında, anlamlı ($p>.000$) pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüte

bağlılık, iş doyumu karar verme'deki toplam varyansın yaklaşık %12'sini açıklamaktadır ($R^2=.115$).

Çizelge 28. Karar Vermeye Katılım ve Demografik, Çalışanların Tutumları İklim Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Enter	Beta	t	p*
Sabit		2.002	.046
Cinsiyet	.029	.618	.537
Yaş	.039	.482	.630
Statü	.093	1.943	.053
Kıdem	.004	.052	.958
Kurumdaki Hizmet Süresi	.094	1.881	.061
Eğitim	.074	1.687	.092
Örgüte Bağlılık	.118	2.215	.027
İş Doyumu	.071	1.345	.179
Stres	.102	1.879	.061
Bürokratik İklim	.015	.301	.764
Hiyerarşi	.101	2.200	.028
Destekleyici İklim	.359	5.571	.000
İnsan İlişkileri	.077	1.264	.207
Yenilikçi İklim	-.036	-.660	.510
R=.479	R ² =.230	F= 8.984	p* > .000
Stepwise	Beta	t	p*
Sabit		9.649	.000
Destekleyici İklim	.361	7.330	.000
Örgüte Bağlılık	.134	2.741	.006
Hiyerarşi	.109	2.494	.013
Kurumdaki Hizmet Süresi	.095	2.200	.028
R=.452	R ² =.204	F= 27.683	p* > .000

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 28'de, Karar vermeye katılım ile demografik değişkenler, çalışanların tutumları ve iklim değişkenleri arasında yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin “enter modeli”nde, karar vermeye katılım ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ($p>.027$) pozitif, hiyerarşi arasında anlamlı. ($p>.028$) pozitif, destekleyici iklim arasında anlamlı ($p>.000$) pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Demografik, çalışanların tutum ve iklim değişkenlerinin hepsi, karar vermeye katılımındaki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır ($R^2=.230$).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, demografik, çalışanların tutumları ve iklim değişkenlerinin karar verme üzerindeki görece önem sırası “stepwise modeli” ile analiz edilmiştir. t-testi sonuçları incelendiğinde, karar verme ile destekleyici iklim arasında anlamlı ($p>.000$) pozitif, örgüte bağlılık arasında anlamlı ($p>.006$) pozitif, hiyerarşi arasında, anlamlı ($p>.013$) pozitif, kurumdaki hizmet süresi arasında, anlamlı ($p>.028$) pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Destekleyici iklim, örgüte bağlılık, hiyerarşi ve kurumdaki hizmet süresi, karar vermedeki toplam varyansın %20’sini açıklamaktadır ($R^2=.204$).

Yukarıda yapılan *Hiyerarşik Regresyon Analizlerinin (HRA)* tüm aşamalarını aynı anda görebilmek için aşağıda verilen 29, 30, ve 31 çizelgeleri oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analizlerinde ekip çalışması en yüksek kontrole sahiptir ve değeri $R^2=.49$ ’tir. İletişim ise $R^2=.23$ ’tür. Karar vermeye katılım $R^2=.23$ ’tür. Ekip çalışmasında, örgüte bağlılık, iş doyumu, stres, hiyerarşi, insan ilişkileri, destekleyici iklim, iletişimde örgüte bağlılık, destekleyici iklim, karar vermede destekleyici iklim, örgüte bağlılık, hiyerarşi ve kurumdaki hizmet süresi önemli bir ipucu olarak görülmüştür.

Regresyon analizinde çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde iletişimde $R^2=.014$, ekip çalışmasında $R^2=.028$, karar vermeye katılımında $R^2=.021$ bulunmuştur. Tutum değişkenlerinin eklenmesiyle, iletişimde $R^2=.180$, ekip çalışmasında $R^2=.380$ karar vermeye katılımında $R^2=.120$ olarak önemli bir değişim bulunmuştur. İklim değişkenlerinin eklenmesiyle iletişimde $R^2=.232$, ekip çalışmasında $R^2=.490$, karar vermeye katılımında $R^2=.230$ ile önemli bir değişim bulunmuştur.

Çizelge 29. İletişim ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*
Cinsiyet	.017	.334	.739	.013	.274	.785	.026	.563	.574
Yaş	.088	.980	.327	.073	.882	.378	.061	.763	.446
Statü	-.028	-.522	.602	-.016	-.330	.742	-.005	-.106	.915
Kıdem	.006	.061	.951	-.072	-.826	.409	-.070	-.817	.414
Kurumdaki Hizmet Süresi	-.034	-.631	.528	.004	.083	.934	.030	.615	.539
Eğitim	.048	.986	.324	.084	1.877	.061	.085	1.952	.052
Örgüte Bağlılık				.300	5.949	.000	.209	3.942	.000
İş Doyumu				.085	1.615	.107	.023	.440	.660
Stres				-.128	-.2.519	.012	-.066	-1.228	.220
Bürokratik İklim							-.015	-.298	.766
Hiyerarşi							.025	.548	.584
Destekleyici İklim							.289	4.506	.000
İnsan İlişkileri							.003	.056	.956
Yenilikçi İklim							-.002	-.041	.968
R	.120			.420			.482		
R ²	.014			.180			.232		
F	1.035			10.158			9.119		
p*	p < .402			p > .000			p > .000		

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 29, İletişim ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

1. Adımda girilen demografik değişkenlerin, iletişim ile, anlamlı ilişki içinde olmadığını, 2. Adımda girilen çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılığın iletişim ile anlamlı (p>0.00) pozitif, stres ile anlamlı (p>0.00) negatif ilişki içinde olduğunu ve 3. Adımda girilen iklim değişkenleriyle birlikte iletişimin, örgüte bağlılık ve destekleyici iklim ile anlamlı (p>0.00) pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 29'da çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde R²=.014, tutum değişkenlerinin eklenmesiyle, R²=.180, İklim değişkenlerinin eklenmesiyle R²=.232 ile iletişimde bir değişim olduğu görülmektedir.

Çizelge 30. Ekip Çalışması ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*
Cinsiyet	-.05	-1.020	.308	-.028	-.671	.502	-.007	-.182	.855
Yaş	.072	.811	.418	.022	.312	.755	.007	.100	.921
Statü	.012	.220	.826	.029	.696	.487	.048	1.231	.219
Kıdem	.123	1.318	.188	.030	.404	.687	.039	.565	.572
Kurumdaki Hizmet Süresi	-.092	-1.729	.085	-.040	-.936	.350	-.010	-.262	.793
Eğitim	.031	-1.395	.164	-.011	-.282	.778	-.011	-.300	.764
Örgüte Bağlılık				.268	6.152	.000	.119	2.753	.006
İş Doyumu				.316	6.938	.000	.216	4.993	.000
Stres				-.193	-4.366	.000	-.116	-2.624	.009
Bürokratik İklim							-.006	-.157	.876
Hiyerarşi							.083	2.209	.028
Destekleyici İklim							.299	5.721	.000
İnsan İlişkileri							.109	2.182	.030
Yenilikçi İklim							.065	1.468	.143
R	.168			.618			.700		
R ²	.028			.382			.490		
F	2.090			29.265			28.974		
p*	p < .053			p > .000			p > .000		

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 30, ekip çalışması ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

1. Adımda girilen demografik değişkenlerin, ekip çalışması ile, anlamlı ilişki içinde olmadığını, 2. Adımda girilen çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılığın ve iş doyumunun ekip çalışması ile anlamlı (p>.000) pozitif, stres ile anlamlı (p>.000) negatif ilişki içinde olduğunu ve 3. Adımda girilen iklim değişkenleriyle birlikte ekip çalışmasının, örgüte bağlılık ile anlamlı (p>.006) pozitif, iş doyumunu ile anlamlı (p>.000) pozitif bir ilişki, stres ile anlamlı (p>.009) negatif bir ilişki, hiyerarşi ile anlamlı (p>.028) pozitif ilişki, destekleyici iklim ile anlamlı (p>.000) pozitif ilişki ve insan ilişkileri ile anlamlı (p>.000) pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 30'da çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde, R²=.028, tutum değişkenlerinin eklenmesiyle R²=.382, iklim değişkenlerinin eklenmesiyle R²=.490 ile ekip çalışmasında önemli bir değişim olduğu görülmektedir.

Çizelge 31. Karar Vermeye Katılım ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*
Cinsiyet	.029	.577	.564	.011	.234	.815	.029	.618	.537
Yaş	.083	.923	.356	.067	.794	.428	.039	.482	.630
Statü	.069	1.310	.191	.081	1.611	.108	.093	1.943	.053
Kıdem	.031	.332	.740	-.015	-.164	.870	.004	.052	.958
Kurumdaki Hizmet Süresi	.040	.734	.463	.055	1.045	.297	.094	1.881	.061
Eğitim	.056	1.154	.249	.055	1.203	.230	.074	1.687	.092
Örgüte Bağlılık				.251	4.848	.000	.118	2.215	.027
İş Doyumu				.158	2.916	.004	.071	1.345	.179
Stres				.034	.644	.520	.102	1.879	.061
Bürokratik İklim							.015	.301	.764
Hiyerarşi							.101	2.200	.028
Destekleyici İklim							.359	5.571	.000
İnsan İlişkileri							.077	1.264	.207
Yenilikçi İklim							-.036	-.660	.510
R	.145			.359			.479		
R ²	.021			.129			.230		
F	1.535			7.040			8.984		
p*	p < .165			p > .000			p > .000		

*Anlamlılık Düzeyi p=0.05

Çizelge 31, karar vermeye katılım ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

1. Adımda girilen demografik değişkenlerin, karar vermeye katılım ile, anlamlı ilişki içinde olmadığını, 2. Adımda girilen çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılığın karar vermeye katılım ile anlamlı (p>.000) pozitif, iş doyumla anlamlı (p>.004) pozitif ilişki içinde olduğunu ve 3. Adımda girilen iklim değişkenleriyle birlikte karar vermeye katılımın, örgüte bağlılık ile anlamlı (p>.027) pozitif, hiyerarşi ile anlamlı (p>.028) pozitif ve destekleyici iklim ile anlamlı (p>.000) pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 31'de çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde, R²=.021, tutum değişkenlerinin eklenmesiyle R²=.129, iklim değişkenlerinin eklenmesiyle R²=.230 olarak karar vermeye katılımında önemli bir değişim olduğu görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular örgüt ikliminin, örgüt çalışanlarının örgüte yönelik ilgilerin belirlenmesinde önemli bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgi örgüt yöneticileri için özellikle önemlidir. Örgüt yöneticilerinin çoğunun iklim kavramına bir aşinalığı olmasına rağmen sadece destekleyici örgüt iklimi çalışanların örgütsel faaliyet ve etkinliklerine katılımını anlamamızda bir faktördür. Örgüt iklimi örgütteki iletişimi, ekip çalışmasını ve karar vermeye katılımı etkileyerek, çalışanların örgütsel faaliyet ve projelere katılımına ilişkin algılamalarını tahmin edebilmemizi sağlamaktadır.

Denilebilir ki, çalışmadan ortaya çıkan bilgiler çerçevesinde örgüt iklimi, örgütü değiştirmeye yönelik program ve projelerin etkinliğini saptamak için öncelikli bir araçtır. Örgütsel algılamaların karmaşık bir göstergesi olarak tanımlanan örgüt iklimi kullanılarak hem örgütün kendisi hem de örgütsel amaç, faaliyet ve projelere çalışanların katılımı daha iyi anlaşılabilir.

Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının örgüte olan ilgi ve alakalarını belirleyen iki unsur ile farklı ilişki göstermektedir. Bunlardan ilki, destekleyici örgüt ikliminin çalışanların katılım algılamalarındaki değişimin (varyansın) önemli bir kısmının açıklıyor olmasıdır. Bu sonuç, araştırmanın 2. Hipotezini (destekleyici iklim) desteklemektedir. Ancak bu araştırmanın bulguları 1. ve 3. Hipotezlerini (bürokratik ve yenilikçi iklim) desteklememektedir. Özetle ifade edilebilir ki, örgütsel değişim ve örgütü geliştirme çabaları ve çalışanların örgütsel sorunlara ilgisini artırma amaçlı program ve süreçler destekleyici iklime ihtiyaç göstermektedir.

İkinci ve daha belirgin bulgu ise, katılım değişkenindeki değişimin (varyansın) önemli bir kısmını ekip çalışması değişkeninin açıklıyor olmasıdır. Örgütsel iklimin önemli unsurlarından olan çalışanların desteklenmesi, özellikle çalışanların ekip çalışması ile ilgili algılamaların incelenmesinde önemli bir faktör olarak görünmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, destekleyici iklim ve örgüte bağlılık, çalışanların örgütsel etkinliklere katılımını, ekip çalışmasını, iletişimi ve karar vermeye katılımı tahmin edebilmektedir. Bu bulgulardan hareketle, örgütteki ekip çalışmasının iletişimin ve karar vermeye katılımın çalışmalarının geliştirilmesinde örgütsel iklim

önemli rol oynamaktadır. Ancak konuyla ilgili daha detaylı çalışmalara gereksinim duyulmaktadır²²².

Çalışanların örgütsel desteğe ilişkin algılamaları, daha önce yapılan araştırmalarda sosyal değişme (social exchange) kuramına göre incelenmiş, örgütsel iklimin destekleyici unsurlarını içermemiştir. Dolayısıyla örgütsel iklimin yönetsel uygulamalar ve örgüt stratejilerinin etkinliğindeki rolü tartışılmamıştır. Örneğin Eisenberger ve arkadaşları (1990) çalışanın bilinci, ilgisi ve yenilikçilik gibi süreçleri anlamak için, örgüt ve birey arasında gelişen sosyal değişimi (social exchange) anlama gereğine vurgu yapmışlardır. Örneğin, örgüte bağlılık açısından sosyal değişme (social exchange) kuramı, örgüte bağlılığı ve sadakati yüksek çalışanların örgüt ile ilişkilerinin olumlu algıladıklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak bu algılama, örgütün bireye verdiği destek ve değerle sınırlıdır. Bir başka ifade ile örgüt çalışanına değer verdiğinin hissettirdiği sürece, çalışanın örgüte olan sadakati yüksek olacaktır. Bu durum doğal olarak çalışanın örgüte olan ilgisini ve hatta performansını, örgüte sağlayacağı diğer faydaları artıracaktır. Eisenberger ve arkadaşları (1990), Shore ve Tetrick'in (1991) araştırmalarındaki bulgular^{80,223} ile bu çalışmadaki bulgular, bu tartışmayı desteklemektedir. Bu tez çalışmasında ortaya konulduğu gibi örgüt çalışanlara verdiği destek, çalışanların örgütsel faaliyet ve katılımını etkilemektedir.

Yapılan resresyon analizlerinin hiçbirinde yenilikçi iklim anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlarla Tannenbaum ve Dupree'nun (1994), bulguları ile paralellik göstermektedir. Tannenbaum ve Dupree'nin araştırmasına göre, NewYork eyalet kurumlarının örgüt iklimi ile insan kaynakları biriminin geliştirip kullanıldığı yenilikçi yöntemler arasında bir ilişki gözlemlenmemiştir⁸⁸. Scott ve Bruce (1994), büyük bir şirketin Ar-Ge birimi çalışanlarının incelemiştir. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin kalitesi, ekip çalışmasının düzeyi ve takım içindeki işbirliği, yeniliği destekleyen bir iklimle yakından ilişkili görülmemiştir⁸⁷. Bu bulgu, yani yenilikçi örgüt iklimi ile ekip çalışmasının güçlü bir ilişki içinde olmayışı, takım ve yenilikçilik ilişkisini sorgulamayı gerektirmektedir. Öyle görünüyor ki, yenilikçi örgüt iklimleri konu ile ilgili yazında ileri sürüldüğü düzeyde ekip çalışmasını gerektirmemektedir. Gerçekten bu çalışmadaki bulguların da işaret ettiği gibi yenilikçi örgüt ikliminden daha çok örgüte bağlılık, iş doyumunu ve stres gibi tutumlarla ekip çalışması güçlü ilişki içindedir. Ekip üyeleri arasında işbirliği unsurlarının var olmasına rağmen bireyler

yenilikçi iklimi tanımlayan unsur olarak, bireysel inisiyatifi öncelikli algılayarak ekip süreçleri önemsenmeyebilir.

Bürokratik iklim göstergelerinden biri olan hiyerarşinin ekip çalışması ve karar vermeye katılım regresyon modelinde anlamlı bir etkiye sahip olması beklenmedik bir bulgudur. Aslında bürokratik iklimin çalışanların örgüt etkinliklerine olan ilgisinin olumsuz etki yapacağı varsayılabilir. Daha güçlü bir ilişki bürokrasi ve iletişim arasında beklenebilir, çünkü önceden yapılan araştırmalarda bürokratik örgütlerde bilgi akışının yavaşlamasına yönelik yeterince bulgu mevcuttur. Dolayısıyla bürokratik iklimin tamamıyla kısıtlayıcı olmadığı ve çalışan katılım ve tutumlarını her durumda olumsuz etkilemeyebileceği düşünülebilir. Lawler (1996), çalışanın örgüte olan ilgisi (involvement) kavramının rolünü daha geniş biçimde tanımlayarak bürokratik kontrol mekanizmasının rolünü yumuşatmayı tercih etmiştir. Çünkü yönetime ilişkin son gelişmeler, olumsuz iklimleri besleyen bürokratik yöntemlerden uzak durulması gereğine işaret etmektedir¹⁰⁴. Adler ve Borys'a (1996) göre, bürokrasi hem zorlayıcı veya yaptırımcı hem de inisiyatifi destekleyici özellikleri içinde barındırmaktadır⁷⁵. Yönetim yazınındaki bu bilgiler ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir.

Bu çalışma, çalışanların örgüte ilgilerini algılamalarında çalışan tutumlarının, belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, Hipotez 4'i (örgüte bağlılık) tamamıyla, Hipotez 5'i (iş doyumu) ise kısmen desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, örgüte bağlılık iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılımı olumlu ilişki göstermektedir. Çalışanın örgüte bağlılığı karmaşık bir tutumdur. Yakın zamanlarda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın üç unsurunun ortaya çıkarmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, devamlılık ve normatif boyutlardır. Duygusal bağlılığın katılımcı ve yönetimsel tekniklerle olumlu ilişki gösterdiği bulunmuştur¹⁵⁶. Denilebilir ki, çalışanların bağlılık ile ilgili duyguları ekip çalışması fırsatlarını benimsemesine neden olmaktadır. Aynı şekilde, duygusal bağlılık hisleri kararlara katılımı ve iletişimi de olumlu biçimde etkilemektedir. Örgüt yöneticileri çalışanların örgütsel faaliyetlere ilgi ve alakasını geliştirmek istediklerinde bunu farkına varmalıdırlar.

Bu çalışmada iş doyumu, ekip çalışması ve karar vermeye katılım ile anlamlı ilişki gösterirken, iletişimle anlamlı bir ilişki göstermemiştir. İş doyumu değişkeni ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamasında belirleyici bir rol oynamasına rağmen

örgütsel bağlılık, çalışanın iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamasını anlama ve belirlemede daha güçlü bir faktördür.

Bu çalışmanın bulgularına göre Hipotez 6 (stres) kısmen desteklenmiştir. Stres, iletişim ve ekip çalışmasıyla olumsuz yönde anlamlı bir ilişki içindeyken, kararlara katılımında anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Bu sonuçlar şunu göstermektedir, çalışanların stres düzeyleri arttıkça ekip çalışması ve iletişim olumsuz yönde etkilenmektedirler. Stresin karar vermeye katılımı anlamlı ilişki göstermemesi, ülkemizde çalışanların karar verme süreçlerinde etkin katılmadıklarından ve bundan da rahatsızlık duymadıklarından kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada, analizlerin ilk aşamasında demografik ve tutum değişkenleri ele alınmasına rağmen, iklim değişkenleri ve özellikle de destekleyici iklim, iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılımındaki değişimin (varyansın) açıklanmasına, anlamlı düzeyde katkıda bulunmuştur. Bu demektir ki, yöneticiler, çalışanların örgüt etkinlikleriyle ilgili olma algılamalarını açıkça anlayabilirler. Bu çalışma açıkça ortaya koymuştur ki, çalışanın örgüte yönelik ilgisi ile katılım geliştirici programlar oluşturulurken örgüt iklimi ve çalışanların tutumları gözönüne alınmalıdır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma sonuçları açısından değerlendirildiğinde, özellikle çalışanların örgüte olan ilgisini geliştirmek isteyen yöneticiler, örgüt ikliminin farklı yönleri veya unsurlarını kullanarak, çalışanların duygusal tutumlarından yola çıkarak, örgütteki katılımı artırıcı program ve projelerin başarısını artırabileceklerdir. Bir planlama veya stratejik araç olarak örgüt iklimini anlayarak yöneticiler örgütün özüne veya kimliğine uygun yönetim uygulamalarını daha doğru tanımlayabileceklerdir. Diğer taraftan örgüt iklimi bir teşhis ve tesbit aracı olarak da kullanılabilir. Örneğin, yöneticiler örgüte ilişkin düzenlemelerle uğraşırken çalışanların duygusal tutumları ve örgüt uyumuna yoğunlaşarak amaçlarına daha etkili biçimde ulaşabilirler.

Çalışanların katılımını artırmak isteyen örgütlerde, çalışanların iş tutumları ile örgüt ikliminin hangi yönlerine yoğunlaşılacağını belirlemeleri önemlidir. Sonuçlar göstermektedir ki, örgüt genelinde yeni uygulamalar düşünüldüğünde öncelikle örgütün iklimine bakmak gerekir. Zeffane'ye (1994) göre, çalışanların örgüte bağlılığı, heyecanı, morali, sadakati ve ilişkisi ile ilgili sorular yanıtlanırken yöneticilerin sadece motivasyon araç ve yöntemlerine bakmaları yetmez. Bu sorunlarla uğraşmak için yöneticiler aynı zamanda örgütte motivasyonu düşürücü etken ve olgulara uygulamalara da bakmak zorundadırlar¹⁴. Benzer durum farklı örgüt iklimleri için genelleştirilebilir. Yani yöneticiler örgüt iklimindeki belli alanlara bakarak, çalışanların motivasyonunu düşüren, olumsuz tutumlar üreten faktörleri ve durumları saptayabilirler. Ayrıca öngörülü davranışçı bir düşünceden hareketle örgütün uygulamaya geçirmek istediği yeniliklerin önündeki potansiyel olumsuzluklar önceden belirlenip uygulamaya başlanabilir. Ancak bu türden öngörülü davranışlarda da ön koşul, örgüt iklimi ile özellikle de, çalışanların tutumlarının ilişkilendirilerek incelenmesidir.

Bu çalışmanın analizini biçimlendiren temelde iki unsur mevcuttur. Bu unsurlardan biri bu zamana kadar yapılmış benzer araştırmalar diğeri ise kurumsal tercih ve kararlardır. Ancak değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması dönemsel veriler gerektirmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin netleşmesi sadece çalışanlardan alınan bir defalık (cross-sectional) verilerle mümkün değildir. Örneğin, Cotton ve arkadaşları (1988), katılımın sadece biçiminin bile anlaşılabilmesi için daha

önceden gelişen olaylara veya faktörlere katılımın ürettiği sonuçlara o andaki koşullara bakmak şarttır demektir⁷¹. Örgüt iklimi ile çalışanların tutumları ve katılım ile ilgili algılamalarını ilişkilendirmek için daha çok araştırmaya ihtiyaç vardır. Wagner (1994), rastgele veya dönemsel etkilerin bazen güçlü ve büyük sonuçlar oluşturabileceğini ileri sürmüştür²²⁴. Örgütsel destek bu çerçevede düşünülebilir. Yani örgüt iklimini daha iyi anlayabilmek için örgütsel destek çalışanlara sunulmalıdır. Örgütsel desteği sağlamadan örgüt ikliminin çağdaş yönetim uygulamalarındaki etkisi görülmeyebilir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular çerçevesinde göre şu öneriler yapılabilir:

1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde değişen örgütsel amaçlar ve çevresel koşulların gerekli kıldığı yenilenme program ve projelerinden önce örgüt iklimi ve çalışanların tutumları incelenmelidir.

2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde amaçlanan örgütsel gelişim ve değişim çabalarının başarıya ulaşması destekleyici bir iklimi gerektirmektedir. Bu nedenle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde destekleyici iklim oluşturulmalıdır.

3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın geliştirilmesi için ekip çalışması önemli bir boyuttur. Ekip çalışması; örgüte bağlılığın, iş doyumunun artırılması, insan ilişkilerinin geliştirilmesi, destekleyici iklimin oluşturulması ve stresin önlenmesiyle sağlanabilir.

4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın sağlanması için iletişimin geliştirilmesi önemli bir boyuttur. İletişimin sağlanmasında; örgüte bağlılık, destekleyici iklimin oluşturulması ve stresin önlenmesi önem taşımaktadır.

5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın sağlanması için karar vermeye katılım önemli bir boyuttur. Karar vermeye katılımında; örgüte bağlılık, iş doyumunu ve çalışanların desteklenmesi önem taşımaktadır.

6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi; iletişimin, ekip çalışmasının ve kararlara katılımın sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, çalışanların örgüte bağlılıklarının, iş doyumunun artırılması ve stresin önlenmesi ile destekleyici iklimin oluşturulması yönünde çalışmalar yapılması gerekmektedir.

7. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yapılacak iklim çalışmalarında dönemsel veriler kullanılarak zaman içindeki değişim ve gelişmeler daha iyi incelenebilir.

7. KAYNAKLAR

1. **Fişek K.** *Spor Yönetimi*. SBF. Ankara: Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, **1980**.
2. T.C. *Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Şura Kitabı*. Ankara: **1999**.
3. **Sims HP, Lajolette W.** An Assesment of The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, **1975**; 28: 19-38.
4. **Shadur MA.** Total Quality–Systems Survive, Cultures Change. *Long Range Planning*, **1995**; 28:115-125.
5. **Şişman M.** *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, **1994**.
6. **Ertekin Y.** *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, **1977**.
7. **Hoy W. Miskel C.** *Educational Administration: Teory, Research and Practice*. New York: Random House, **1982**.
8. **Varol M.** Örgüt Kültürü ve Verimlilik. *MPM Verimlilik Dergisi*, **1989**;18 (1): 21-48.
9. **Cooke RA, Rousseau DM.** Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to Assesment of Organizational Culture. *Group and Organization Studies*, **1988**. 13/3: 245-275.
10. **Altmann R.** Understanding Organizational Climate:Start Minimizing Your Workforce Problems. *Water Engineering and Management Journal*, **2000**; 147(6): 31-33.
11. **Ay Ü, Çelik C.** Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Afyon, **2003**: 445-458.
12. **Litwin GH, Stringer RA.** *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Boston: Harvard Business School, **1968**.
13. **Ostroff C.** The Effects of Climate and Personel Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **1993**; 56:56-90.
14. **Zeffane R.** Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style:A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, **1994**; 47: 77-1010.

15. **Baransel A.** *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. 3.Baskı, İstanbul: İÜ. İşletme Fakültesi Yayını, **1993**.
16. **Öncü A.** *Örgüt Sosyolojisi*. 2.Baskı, Ankara:Turhan Kitapevi, **1982**.
17. **Jelinek M, and Others.** Introduction: A Code of Many Colors. *Administrative Science Quarterly*, **1983**; 28: 331-338.
18. **Silverman D.** *The Theory of Organization*. London: Heinemann, **1970**.
19. **Yıldız D.** *Türk Spor Tarihi*. İstanbul: Eko Matbaası, **1979**.
20. **Hiçyılmaz E.** *Türk Spor Tarihi*. İstanbul: Demet Ofset, **1974**.
21. **Fişek K.** *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi, **1985**.
22. **Keten M.** *Türkiye’de Spor*. Ankara: Ayyıldız Matbaası, **1974**.
23. **Felek B.** Spora Ait Garip Olaylar. *TMOK Dergisi*, **1976**; 32:1.
24. 3530 Sayılı BTGM Kanunu. 1938.
25. Erişim: (<http://www.sporum.gov.tr/BilgiBankası/GSGM/teşkilat.htm>.)
Erişim tarihi: 19 Mart 2005.
26. **Özcan K.** Gönüllü Spor Kuruluşlarının Örgütlenme Sorunları ve Türk Sporuna Katkıları Açısından Değerlendirilmeleri. *1996-1999 İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans ve Doktora Tez Özetleri*, Malatya, **2000**: 87
27. 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Görevleri Hakkındaki Kanun. Erişim: (<http://www.sporum.gov.tr/BilgiBankası/GSGM/teşkilat.htm>.)
Erişim tarihi: 19 Mart 2005.
28. **Meek LV.** Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, **1988**; 9(4):453-473.
29. **Morey N, Luthans F.** Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies. *Academy of Management Review*. **1985**;10 (2):219-229.
30. **Çetin M.** *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, **2004**.

31. **Kilman RH, Saxton MJ, Serpa R.** *Gaining Control of The Corpore Culture.* San Francisco: Josey-Bass, **1985.**
32. **Quchi WG.** *Theory Z.* Reading, MA: Addison-Wesley, **1981.**
33. **Pettigrew AM.** On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly.* **1979;** 24: 570-81.
34. **Wilkins AL, Quchi WG.** Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly,* **1983;** 28: 468-481.
35. **Schein EH.** *Organizational Culture and Leadership.* 2nd Ed., San Francisco: Jossey Bassey, **1992.**
36. **Hatch MJ.** *Organization Theory: Modern, Symbolic and, Post Modern Perspectives.* New York: Oxford Univesity Press Inc, **1997.**
37. **Kızılcelik S, Erjem Y.** *Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü.* Konya: Emre Grafik-Ofset Matbaacılık, **1992.**
38. **Xenikou A, Furnham A.** A Correlation and Factör Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations,* **1996;** 49(3): 349-371.
39. **Robbins SP.** *Essentials of Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice-Hall. Inc, **1988.**
40. **Harvey F, Brown R.** *An Experimental Approach to Organization Development.* New Jersey: Prentice-Hall Int:Inc, **1991.**
41. **Malinowski B.** *A Scenfific Theory of Culture.* Oxford: Oxford University Press, **1948.**
42. **Lessem R.** *Managing Corporate Culture,* Brookfield:Vt. Gower, **1990.**
43. **Ataman G.** *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi, **2001.**
44. **Furnham A, Gunter B.** *Corpore Assesment, Auditing A Company's Personality.* New York: Routledge Publishers, **1993.**
45. **Eren E.** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., **2001.**

46. **Thompson KR, Luthans F.** *Organizational Culture: A Behavioral Perspective, Organizational Climate and Culture.* Schneider B. Eds. San Francisco: Jossey-Bass, **1990**.
47. **Hofstede G.** *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values.* London: Sage Publication, **1980**.
48. **Handy CB.** *Understanding Organization.* 2nd Ed., Aylesbury: Hazell Watson Ltd., **1981**.
49. **Quinn R, McGarh MR.** *The Transformation of Organizational Cultures,* In P.Forst Etal, *Organizational Culture.* Beverly Hills: Sage, **1985**.
50. **Kono T.** *Corpore Culture and Long-range Planing, Strategic Management in Japanes Companie.* Oxford: Pergaman Press, **1992**.
51. **Wallach JE.** Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal,* **1983**; 9-36.
52. **Berguist WH.** *The Four Cultures of The Academy.* San Francisco: Josey-Bass Publishers, **1992**.
53. **Akıncı BZ.** *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim.* İstanbul: İletişim Yayınları, **1998**.
54. **Schein EH.** The Role of Founder in Creaty Organizational Culture. *Organizational Dynamics,* **1983**;13-28.
55. **Smircich L.** Organizations As Shared Meanings. In. Pondy LR, Frost P, Morgan G, Dandringe TC. Eds. *Organizational Symbolism.* Grenwich CT: JAI Press, **1982**.
56. **Siehl C, Martin J.** Mixing Qualitative and Quantitative Methods. In. Jones MO, Moore MD, Synder RC. Eds. *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension.* London: Sage, **1988**.
57. **Hofstede G, Neuijen B, Ohayv DD, Sanders G.** Measuring Organizational Cultures: Aqualitative and Quantitative Study Acroos Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly,* **1990**; 35(2): 225-429.
58. **Boyacıgiller NA.** Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. Aycan Z. Eds. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları.* 1.Basım, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. **2000**: 202-224.
59. **Seraslan Z, Bakır M, Kesim Ü, Güler L, Yoruç M.** Spor Kuruluşlarında Örgüt Kültürü, *Spor Araştırmaları Dergisi,* **2002**; 4 (2):55-70.

60. **Çimen Z, Ekenci G.** Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Dergisinde* Yayınlanma Aşamasında.
61. **Bilir P.** Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. *Spor Yönetimi ve Ekonomisi Sempozyumu*, Ankara, 5-6 Aralık, **2003**:4.
62. **Özdemir S.** *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları, **1997**.
63. **Reichers AE, Schnider B.** *Climate and Culture: An Evolution of Costructs*. Organizational Climate and Culture. Schnider B, Eds. Jossey-Bass Publishers, **1990**.
64. **Ekvall G, Ryhammar L.** Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of A Swedish Universty College. *Creativity and Innovation Management*, **1998**; 7(3): 129-130.
65. **Rentsch JR.** Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*. **1990**; 75: 668-681.
66. **French WL, Kast FE, Rosenzweig JE.** *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper and Row Publishers, **1985**.
67. **Hemingway MA, Smith CS.** Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviors and İnjuries in Nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. **1999**;72 (3).
68. **Schein EH.** Organizational Culture. *American Psychologist Published*, **1990**; 45(2): 109-119.
69. **Moran ET, Volkwein JF.** The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. **1992**; 45(1):19-47.
70. **Pugh DS, Payne RL.** *Organizational Behaviour in its Context*. Hampshire, UK: Saxon House, **1977**.
71. **Cotton JL, Vollrath DA, Froggatt KL, Lengnick-Hall ML, Jennings KR.** Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, **1988**;13:8-22.
72. **Oliver RL, Andersen E.** An Emprical Test of The Consequences of Behavior- and-Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, **1994**; 58:53-67.
73. **Shadur MA, Kienzle MA, Rodwell JJ.** The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of İnvolvement. *Group & Organization Management*, **1999**; 24(4): 425-479.

74. **Ay Ü, Çelik C.** Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Afyon, **2003**: 445-458.
75. **Adler PS, Borys B.** Two Types of Bureucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, **1996**;41:61-89.
76. **Kelley MR, Harrison B.** Unions, Technology and Labor-Management Cooperation. In: Mishel L, Voos P. Eds. Unions and Economic Competitiveness. Washington, DC: Economic Policy Institute, **1992**.
77. **Cüceloğlu D.** *İletişim Donanımları*. 2.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi, **2002**.
78. **Harrison R.** Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*,1972; 60 (39): 119-128.
79. **Roethlisberger FJ, Dickson WJ.** Management and The Worker: An Account of A Research Programme Conducted By The Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago: MA: Harvard Universty Press, **1939**.
80. **Eisenberger EM, Fasolo P, Davis LaMastro V.** Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and İnnovation. *Journal of Applied Psychology*, **1990**; 75: 51-59.
81. **Shore LM, Wayne SJ.** Commitment and Employee Behavior Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, **1993**; 76: 774-780.
82. **Nonaka I. Kenney M.** Towards A New Theory of Innovation Management: A Case Study Comparing Canon and Apple Computer Inc. *Journal of Engineering and Technology Management*, **1991**;8:67-83.
83. **Emmanuelides PA.** Towards An Integrative Framework of Performance in Product Development Projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, **1993**;10:363-392.
84. **Kanter RM.** *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs At Work*. Winchester MA:Unwin Hyman, **1983**.
85. **Dunphy D, Bryant B.** Teams: Panaceas Or Prescriptions For İmproved Performance. *Human Relations*, **1996**;49:677-699.
86. **Nicholson N, Rees A, Brooks-Rooney A.** Strategy, İnnovation An Performance. *Journal of Management Studies*. **1990**; 27:511-535.

87. **Scott SG, Bruce RA.** Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, **1994**; 37:580-607.
88. **Tannenbaum S, Dupree-Bruno LM.** The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and The Use of Innovative Human Resource Practices. *Group Organization Management*, **1994**;19:171-202.
89. **Peters T, Waterman RH.** *Yönetme Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış*. Çev. Sargut S. İstanbul: Altın Kitaplar, **1982**.
90. **West MA, Smith H, Feng WL, Lawthom R.** Research Excellence and Departmental Climate in British Universities. *Journal of Occupational Organizational Psychological Society*. **1998**;71: 261-281.
91. **Rogg KL, Schmidt DB, Shull C, Scmitt N.** Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*. **2001**; 27 (4): 431-449.
92. **Hellricgel O, Slocum JW.** Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, **1974**; 17:225-280.
93. **Hemingway MA, Smith CS.** Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviors and Injuries in Nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. **1999**;72 (3).
94. **Badelan AB, Armenakis AA, Curcan SM.** The Relationship Between Role Stress and Job-Related, Interpersonal, and Organizational Climate Factors. *The Journal of Social Psychology*, **1981**;113:247-260.
95. **Ekvall G, Ryhammar L.** Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of A Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, **1998**; 7(3): 129-130.
96. **Scott DK.** A Multiframed Perspective of Leadership and Organizational Climate in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*. **1999**; 13: 298-316.
97. **Bolman LG, Deal TE.** Leadership and Management Effectiveness: A Multiframed, Multi-Sector Analysis. *Human Resource Management*. **1991**; 30 (4):504-534.
98. **Schneider B, Hall DT.** Toward Specifying The Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests. *Journal of Applied Psychology*, **1972**; 56: 447-455.
99. **Jones AD, James LR.** Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*. **1974**; 81:1096-1112.

100. **Gioria DA, Poole PP.** Scripts in Organizational Behaviör. *Academy of Management Review*, **1984**; 9:449-459.
101. **Lord RG, Kernan MC.** Scripts as Determinants of Purposeful Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, **1987**;12:265-277.
102. **Glick WH.** Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Resrarch. *Academy of Management Review*, **1985**; 10(3): 602-616.
103. **Lawler EE.** *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bassey, **1991**.
104. **Lawler EE.** *From The Groundup*. San Francisco: Jossey-Bassey, **1996**.
105. **Bowen DE, Lawler EE.** The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, **1992**; 33 (3): 31-39.
106. **Eccles T.** The Deceptive Allure of Empowerment. *Long Range Planing*, **1993**;26(6): 13-21.
107. **Masaaki İ.** *Kaizen*. İstanbul: Kalder Yayınları, **1997**.
108. **Griffin RW, Bateman TS.** Jop Satisfaction and Organizational Commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **1986**:257-189.
109. **Köse S.** Endüstrilerde Gerilim (Stres) Yönetimi: *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, **1985**.
110. **Başaran İE.** *Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası, **1992**.
111. **Sabuncuoğlu Z.** *Örgüt Psikolojisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayını, **1995**.
112. **Schein EH.** Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*. **1990**; 28: 447-479.
113. **Kılıç T.** Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, ÇÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, **1998**.
114. **Katz D, Kahn RL.** *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev. Can H., Bayar Y. Ankara: TODAİE Yayınları No:167, **1977**.
115. **Andreas S, Faulkner C.** *NLP Başarının Yeni Teknolojisi*. 1. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları, **2001**.

116. **Williams RE.** İletişim Kavram ve Modelleri. Çev. Ergüden A. *Eskişehir TV ile Öğretim ve Eğitim Fakültesi Dergisi*, **1978**; 2.
117. **Can H, Tecer M.** *İşletme Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayın No:169, **1978**.
118. **Aşkun İC.** Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları. *Eskişehir İletişim Bilimleri Dergisi*, **1981**; EİBF Yayınları, No:4.
119. **Nystrom PC, Ramamurthy K, Wilson AL.** Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*. **2002**;19: 221-247.
120. **Poulton BC, West MA.** Effective Multidisciplinary Teamwork in Primary Health Care. *Journal of Advanced Nursing*, **1993**;18: 918-925.
121. **Yalçın S.** Örgütlerde İletişim İklimi: Çukurova Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, **2002**.
122. **Robertson ED.** Using Leadership to Improve the Communication Climate. *Strategic Management Communication*. **2002a**;7(2).
123. **Pincus D.** Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, **1986**;12:395-419.
124. **Mathieu JE, Googwin GF, Heffner TS, Bowers AC.** The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*, **2000**;85(2):273.
125. **Bolman LG, Deal TE.** What Make A Team Work. *Organizational Dynamics*, **1992**;4:214-225.
126. **Baltaş A.** *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 3.Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi, **2001**.
127. **Kutal G, Büyüksulu AR.** *Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları, No:190, **1996**.
128. **Yatkın A.** *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık, **2003**.
129. **Köktaş Kılbaş Ş.** *Rekreasyon Boş Zaman Değerlendirme*. 3.Baskı, Adana: Anaca Yayınları, **2004**.

130. **Çalışkan K, Sinangil HK, Yaghoobi A, Genç H, Kut A.** Türkiye’de Takım Çalışması, Takım İklimi ve Bazı Değişkenlerle İlişkileri.
Erişim: (<http://www.metu.edu.tr/~psi/opanel.htm>)
Erişim Tarihi: 07.03.2003.
131. **Yedievli S, Ersen C.** Takım Çalışması Sistematiği. *Önce Kalite Dergisi*, **1997**:29-30.
132. **Harold K, O’Donnell.** Karar Verme. Çev. Aytek B. *Yönetim Görevleri*. Ankara: Kalite Matbaası, **1978**: 60-86.
133. **Tosun K.** *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: 6.Baskı, Savaş Yayınları, **1992**.
134. **Gore WJ.** *Administrative Decision-Making A Heuristic Model*. New York: Wiley, **1964**.
135. **Onaran O.** *Örgütlerde Karar Verme*. 2.Baskı, Ankara: Sevinç Matbaası, **1975**.
136. **Locke EA, Schweiger DM, Latham GP.** Participation in Decision Making: When Should It Be Used?. *Organizational Dynamiccs*, **1986**;14: 65-79.
137. **Şimşek Ş M, Akgemci T, Çelik A.** *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Feryal Matbaacılık. **2001**.
138. **Argyris C.** Personality and Organization Theory Revisited. *Administrative Science Quarterly*, **1973**;18: 141-167.
139. **Porter IW, Lawler EE.** What Jop Attitudes Tell About Motivation. *Harvard Business Review*, **1968**;46:118-126.
140. **Latham GP, Winters DC, Locke EA.** Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study. *Journal of Organizational Behaviour*, **1994**;15:49-64.
141. **Sagie A, Koslowsky M.** Decision Type, Organizational Control, and Acceptance of Change: An Integrative ve Approach to Participative Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, **1996**; 45(1): 85-92.
142. **Aydın M.** *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. **1994**.
143. **Tanrıöğen A.** Öğretmen Moraline İlişkin Yapılan Araştırmalar. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, **1995**; 1(2): 95-105.
144. **Sarpkaya R.** Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir **1996**.

145. **Lok P, Crawford J.** The Relationship Between Commitment an Organizational Culture, Sub-Culture, Leadership Style and Jop Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership and Development Journal*, **1999**; 20(7): 365-373.
146. **Angle HL, Perry JL.** An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **1981**;2(6): 1-14.
147. **Ulrich D.** Intellectual Capital=Competence x Commitment. *Sloan Management Review*. **1998**; 15-26.
148. **Bishop JW, Scott KD, Burroughs SM.** Support, Commitment and Employee Outcomes in A Team Environment. *Journal of Management*, **2000**; 26(6): 1132-1139
149. **O'Reilly C.** *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. Staw BM. Eds. 2nd Ed., New Jersey: Prentice Hall, **1995**.
150. **Randall DM, Cote JA.** İnterrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*. **1991**; 18(2):194-211.
151. **O'Reilly C.** *Socialization and Organizational Culture*. New York: McMillan Publishing Company, **1991**.
152. **Gaertner KN, Nollen SD.** Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and, Psychological Commitment to The Organization. *Human Relations*, **1989**; 42(11): 975-991.
153. **DeCotiis TA, Summers TP.** A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*. **1987**; 40(7): 445-470.
154. **Mowday RT, Porter LW, Steers RM.** The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **1979**;14:224-247.
155. **Organ DW, Ryan K.** Meta Analytic Review of Attitudal an Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, **1995**;48:775-803.
156. **Meyer JP, Allen NJ.** A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* **1991**;1:61-89.
157. **Wasti A.** Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Aycan Z. Eds. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. 1.Basım, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları. **2000**:202-224.
158. **Ceylan A, Demircan N.** Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, **2002**; 31 (1): 57-70.

159. **Varoğlu D.** Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Doktora Tezi*. AÜ., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, **1993**.
160. **Blau GJ, Boal KB.** Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, **1987**;12(2): 288-300.
161. **Cho KH.** Modeling Antecedents of Organizational Commitment in Korean Public Organizations: A Comparison of Public and Private Employees and A Linear Structural Analysis of Commitment Among Public Employees. *Dissertation Abstracts International*, **1993**; 54 (4):1535-A.
162. **Tsui AS, Egan TD, O'Reilly III CA.** Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. **1992**; 37(1-4): 549-579.
163. **Busby TM.** Patterns of Organizational Climate and Organizational Commitment in Allied Health Education Units. *Dissertation Abstracts International*, **1992**; 52 (7): 2336-A.
164. **Hrebiniak LG, Alutto JA.** Personnel and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. **1972**; 17(4) 555-573.
165. **Randall DM.** Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, **1993**; 26: 91-110.
166. **Redding SG, Norman A, Schlander A.** The Nature of Individual Attachment to The Organization: A Review of East Asian Variations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, **1994**;2: 557-607.
167. **Luthans F, McCaul HS, Dodd NG.** Organizational Commitment: A Study of Plants and Employess in The U.S. and Japan. *American Sociological Review*, **1985**; 50: 738-760.
168. **Near JP.** Organizational Commitment Among Japanese and U.S. Workers. *Organization Studies*, **1989**;10: 281-300.
169. **Cole RE.** *Work, Mobility and Participation*. Berkeley, CA:Universty of California Press, **1979**.
170. **Davis K.** *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*. Çev. Tosun K. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, **1988**.
171. **Locke E.** Nature and Causes of Jop Satisfaction. *Handbook of Endustrial and Organizational Psychology*. USA: Dumette, John Wiley and Sons, **1983**.
172. **Mitchell TR, Larson JR.** *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. 3rd Ed., New York: McGraw-Hill, Inc, **1987**.

173. **Moorhead G, Griffin RW.** *Organizational Behavior: Managing People and Organizations.* 4th, Boston: Houghton Mifflin Company, **1995**.
174. **George JM, Lones GR.** *Understanding and Managing Organizational Behavior.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, **1996**.
175. **Oshagbemi T.** Satisfaction With Co-Workers Behavior. *Employee Relations*, **2000**; 22 (1):1-16.
176. **Keskin H, Ceylan A.** Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışları Algılamaları ile İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler. *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Antalya, 25-23 Mayıs **2002**: 374.
177. **İncir G.** *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme.* Ankara: MPM, Yayın No. 401, **1990**.
178. **French WL.** *The Personnel Management Process.* Boston: Houghton Mifflin Company, **1987**.
179. **Honold L.** A Review of The Literature on Employee Empowerment. *Empowerment Organizations*, **1997**;15(4): 202-212.
180. **Spreitzer GM.** Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, **1996**;39(2):483-504.
181. **Randolph WA.** Re-Thinking Empowerment: Why Is It so Hard to Achieve?. *Organizational Dynamics*, **2000**; 29(2): 94-107.
182. **Mullins L.** *Management and Organizational Behavior.* 2nd Ed., London: Pitman Publishing, **1989**.
183. **Ay Ü, Karadal H.** Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur'da Bir Araştırma. *ÇÜ. İİBF Dergisi*, **1995**;5 (1): 63-74.
184. **Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN.** *Organizational Behavior.* 6th Ed., New York: John Wiley and Sons. Inc, **1997**.
185. **Prokopenko J.** *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı.* 2.Baskı, Çev: Baykal O, Atalay N, Fida E. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No.476, **1995**.
186. **Gordon J.** *Organizational Behavior. A Diagnostic Approach.* 5th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc, **1996**.
187. **Baltaş Z, Baltaş A.** *Stres ve Başa Çıkma Yolları.* 10.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi, **1990**.

188. **Erdoğan İ.** *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü, **1996**.
189. **Temir A.** Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin İş Tatminine Etkisi, *Doktora Tezi*, AÜ. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, **1997**.
190. **Erdoğan İ.** *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş., **1994**.
191. **Şener B.** *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. 3.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, **2001**.
192. **Baird LS, Post JE, Mahon JF.** *Management: Function and Responsibilities*. New York: Harper and Publishers, **1990**.
193. **Tak B.** Personel Tatmin Araştırmalarının Yönetim Açısından Önemi ve Başarı Koşulları. *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Sabuncuoğlu Z. Eds. Bursa: **2002**.
194. **Erdil O. Keskin H.** Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *İÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, **2003**; 32(1): 7-24.
195. **Savery LW, Luks JA.** The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, **2001**; 22(3): 97-104.
196. **Scott DK, Taylor GS.** An Examination of Conflicting Findings on The Relationship Between Job satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Academy Management Journal*, **1985**: 599-612.
197. **Karatepe MO, Halıcı A.** İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir, 21-23 Mayıs **1998**:139-158.
198. **Rogers DP.** Relationships Between Communication Climate Variables and Organizational Commitment: The Case of a Food Processing Plant. *Academy of Management Proceedings*. **1987**.
199. **Karadal H.** Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı sektörlerde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, ÇÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana, **1998**.
200. **Dikmen AA.** Kamu Çalışanları İş Doyumu ve Yaşam Doyumu. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, **1995**.
201. **Rees CJ, Redfern D.** Recognising the Perceived Causes of Stress-a Training and Development Perspective, Industrial and Commercial Training. *Journal of Management Psychology* **2000**; 32(4): 121.

202. **Bingöl D, Naktiyok, A.** Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 24-26 Mayıs **2001**.
203. **Steers RM.** *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, İllinois: Scott, Foresman, **1981**.
204. **Eren E.** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., **2001**.
205. **Klouleman JC.** *Abnormal Psychology and Modern Life*. Glenview, İllinois:Scott Foresman and Company, **1992**.
206. **Balcı A.** *Öğretim Elemanının İş Stresi, Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, **2000**.
207. **Sobush DC, Fehring RJ.** Physical Fitness of Physical Therapy Students. *Physical Therapy* **1983**; 68(8):1266-1273.
208. **Saldamlı A.** Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, *Doktora Tezi*, ÇÜ. Adana, **1999**.
209. **Tiryaki Ş.** *Spor Psikolojisi*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi, **2000**.
210. **Selye H.** *History and Present Status Of The Stress Concept*. In Stress and Coping. 2nd. Ed., Monat A, Lazarus RS. Eds, New York: Columbia University Press, **1985**.
211. **Yaman M, Hoşgörür V.** Örgütsel Stres Yönteminde Sporun Önemi. *Spor Araştırmaları Dergisi*, **2000**; 4(1):77.
212. **Donovan SB, Kleiner BH.** Effective Stress Management. *Managerial Auditing Journal*, **1994**; 9 (6):31-34.
213. **Sharpley CF, Roisin R, Acosta A.** The Presence, Nature and Effect of Jop Stress on Physical and Psycological Health at A Large Australian Universty. *Journal of Educational Administration*, **1996**;34(4):73-86.
214. **Gignac A, Appelbaum SH.** The Impact of Stress on Customer Service Representatives. *Journal of Workplace Learning*, **1997**;9(1): 20-33.
215. **Paksoy M.** İşletmelerde Stres A ve B Tipi Davranış. *İÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, **1986**; 5(2).
216. **Artan İ.** *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: Özgün Matbaacılık, **1986**.

217. **Rosch PJ, Pelletier KR.** *Designing Worksite Stress Management Programs, Organizational Behavior: Cases, Exercises, Readings and An Extended Simulation*, 2nd Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, **1989**.
218. **Albrecht K.** *Gerilim ve Yönetici*. Çev. Tosun K, Saraçoğlu F, Uyargil C. İstanbul, İÜ. İşletme Fakültesi, Yayın No:197, **1988**.
219. **Ertekin Y.** *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları, No.253, **1993**.
220. **Frederiksen N.** *Some Effects of Organizational Climates on Administrative Performance, Educational Testing Service: RM-62-21*,**1966**.
221. **Büyüköztürk Ş.** *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 3.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık. **2003**.

EK-1: Veri Toplama Aracı

LÜTFEN! Bu Yönergeyi okuduktan sonra, anketi doldurunuz.

ÖRGÜT İKLİMİ ANKETİ

Veri toplama aracı olarak bu anket, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgütsel ikliminin ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamalarının araştırılması için hazırlanmıştır. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında "Doktora Tezi" için yapılan bu araştırma ile, çalıştığınız kurumda, bazı konularla ilgili görüşlerinizin alınması amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan bu anketteki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirten seçenekler sayısallaştırılmıştır. İfadelere katılma derecelerinizin sayısal karşılıkları olan sütuna **X** işareti koymanız yanıt için yeterlidir, başka bir ifade lütfen yazmayınız. İfadelere katılma derecelerinizin sayısal karşılıkları aşağıda belirtilmiştir.

- | | | |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|
| (1) | Hiç Katılmıyorum | (En olumsuz ifade) |
| (2) | Çok az Katılıyorum | (Biraz olumlu ifade) |
| (3) | Orta düzeyde Katılıyorum | (Orta düzeyde olumlu ifade) |
| (4) | Çok Katılıyorum | (Olumlu ifade) |
| (5) | Tamamen Katılıyorum | (En olumlu ifade) |

Bu anket, sadece bilimsel veri olarak kullanılacaktır. Üç bölümden oluşan anketi doldurmak için ortalama harcayacağınız süre yaklaşık 15 dakikadır. **Anketin geçerli olabilmesi için soruların tümüne yanıt verilmesi gereklidir.** Çalışmaya gösterdiğiniz özen ve emeğiniz için çok teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Ünal AY
Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Pervin BİLİR
Ç.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Doktora Öğrencisi
e-posta: pbilir@cu.edu.tr

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

Kadın ()

Erkek ()

2. Hangi yaş grubundansınız?

17-24 ()

25-29 ()

30-34 ()

35-39 ()

40-44 ()

45-49 ()

50 ve üstü ()

3. Medeni durumunuz?

Evli ()

Bekar ()

Diğer ()

4. Kurumdaki göreviniz?.....

5. Kurumdaki statünüz?

Yönetici ()

Memur ()

Diğer ()

6. Çalışma yaşamındaki kıdeminiz?

1-5 ()

6-10 ()

11-15 ()

16-20 ()

21-25 ()

26-30 ()

30 ve üstü ()

7. Halen yaptığınız bu görevdeki hizmet süreniz?

1-5 ()

6-10 ()

11-15 ()

16-20 ()

21-25 ()

26-30 ()

30 ve üstü ()

8. Mezun olduğunuz son eğitim kurumu

İlkokul ()

Ortaokul ()

Lise ()

Üniversite ()

9. Lisansüstü eğitiminiz?

Yok ()

Yüksek lisans ()

Doktora ()

ŞİMDİ İKİNCİ BÖLÜME GEÇEBİLİRSİNİZ.

İKİNCİ BÖLÜM

No	Anket İfadeleri	1 Hiç Katılmıyorum	2 Çok Az Katılıyorum	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	4 Çok Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.					
2	Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.					
3	Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.					
4	Kurum çalışanları olarak aramızda sürekli etkili bir iletişim vardır.					
5	Kurumumuzda yukarıdan aşağıya tek taraflı iletişim vardır.					
6	Çalışanlar arasında her zaman bilgi-alış verişi yapılır.					
7	Kurumumuzun yöneticileriyle hangi konuda olursa olsun, istediğim zamanda görüşebilirim.					
8	Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.					
9	Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.					
10	Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler.					
11	Yaptığım işlerle ilgili, ne yapmam ve nasıl yapmam konusunda kendim karar veririm.					
12	Yöneticilerim, yaptığım işlerle ilgili görüş ve önerilerimi alırlar.					
13	Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili kararları yöneticilerim verir.					
14	Yapılan işlerle ilgili benim kararlara katılmam istenir.					
15	İşimi nasıl yapacağım konusunda çok etkim vardır.					
16	Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili verilen kararlara yeterince katıldığımı inanıyorum.					
17	Kurumumuzda kararlar o anki işi yapan çalışanlar tarafından verilir.					
18	Kurumda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.					
19	Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.					
20	Kurumda işle ilgili olarak arkadaşlarla enine boyuna tartışarak sonuca varırız.					
21	Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.					
22	Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.					
23	Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz.					
24	Kurumda birliktelik hissi yoktur.					
25	Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.					

No	Anket İfadeleri	1 Hiç Katılmıyorum	2 Çok Az Katılıyorum	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	4 Çok Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
26	İşimde stres yaşıyorum.					
27	İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.					
28	Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.					
29	Çalışma arkadaşlarımla sorun yaşıyorum.					
30	Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum.					
31	Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.					
32	Stresli bir işe sahibim.					
33	Yöneticilerimden memnunum.					
34	Bu kurumda yapabileceğim en uygun işi yapıyorum.					
35	İş arkadaşlarımdan memnunum.					
36	İşimdeki ilerlemeden memnunum.					
37	İş arkadaşlarımla bilgilerinden memnunum.					
38	Kurumdaki sorunlara ortak çözüm üretildiği için memnunum.					
39	Kurum yöneticilerinin çalışanlara davranışlarından memnunum.					
40	Kurumda aldığım ücretten memnunum.					
41	İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişmeden memnunum.					
42	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için benden beklenen her şeyi yapmaya hazırım.					
43	Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.					
44	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
45	Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.					
46	Bu kurumun başarısı için benden beklenenden fazlasını vermeye gönüllüyüm.					
47	Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer.					
48	Bu kurumu seviyorum.					

ŞİMDİ ÜÇÜNCÜ BÖLÜME GEÇEBİLİRSİNİZ.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

No	Anket İfadeleri	1 Hiç Katılmıyorum	2 Çok Az Katılıyorum	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	4 Çok Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
49	Kurumumuzda işlerin yapılmasında çok fazla prosedür var.					
50	Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir.					
51	Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir.					
52	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.					
53	Kurumda işler, emir komuta zincirine göre yapılır.					
54	Kurumda, işlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.					
55	Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur.					
56	İşlerimle ilgili olarak yaptığım hatalar hoş karşılanmaz.					
57	Kurumda, hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir.					
58	Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini kurumun yazılı kural ve yönetmeliklerinden alırlar.					
59	Sorunların çözümünde tarafların hangisi mevki ve statü olarak güçlü ise o anda onun dediği yönde çözüm üretilir.					
60	Yöneticilerim çok katı ve kuralcıdır.					
61	Kurumumuzda eleştiriler dedikodu şeklinde yapılır					
62	Kurumda, sürekli kontrol altında olduğumu hissederim.					
63	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.					
64	Kurumda çalışanlara baskı uygulanır.					
65	Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır.					
66	İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim.					
67	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.					
68	Kurumda işimizi nasıl yaptığımız değil, sonuç önemlidir.					
69	Kurumumuzun, gelecek için ortak hedefini herkes bilir.					
70	Yöneticilerim, işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları alıp uygulayabilmem için bana izin verirler.					
71	Kurumda işlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.					
72	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.					
73	Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilirler.					
74	Kurumumuzda, yapılan her işin mükemmel olması istenir.					

No	Anket İfadeleri	1 Hiç Katılmıyorum	2 Çok Az Katılıyorum	3 Orta Düzeyde Katılıyorum	4 Çok Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
75	Çalışanlar işlerle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, riski göze alarak kendileri karar verebilirler.					
76	Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır.					
77	İşimi daha iyi yapmam için yaratıcılığımın kullanılması istenir.					
78	İşlerle ilgili eski yöntemlerin yerine yenilerini kolaylıkla koyarak uygulayabilirim.					
79	Yöneticiler çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler.					
80	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.					
81	Kurum yeniliklere açıktır.					
82	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.					
83	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.					
84	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.					
85	Kurumumuz, çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder.					
86	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.					
87	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim.					
88	Çalışanların statüsü ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.					
89	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilmektedirler.					
90	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.					
91	Kurumda adalet ve eşitlik gözetilir.					
92	Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum.					
93	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.					
94	Kurumda, işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilirim.					
95	Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır.					
96	Kurumda idari kurallar herkese farklı uygulanır.					
97	Kurum çalışanları dürüst çalışırlar.					
98	Kurumda kendimi güvende hissedirim.					

ANKET BİTTİ, TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK-2. Faktör Analizi Sonuçları

1. Anket Maddelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Md. No	Anket İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1	Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.	3.04	1.04
2	Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.	2.65	1.08
3	Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.	3.17	1.13
4	Kurum çalışanları olarak aramızda sürekli etkili bir iletişim vardır.	3.11	1.16
5	Kurumumuzda yukarıdan aşağıya tek taraflı iletişim vardır.	2.86	1.15
6	Çalışanlar arasında her zaman bilgi-alış verişi yapılır.	2.95	1.14
7	Kurumumuzun yöneticileriyle hangi konuda olursa olsun, istediğim zamanda görüşebilirim.	3.09	1.21
8	Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.	3.15	1.36
9	Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.	2.67	1.20
10	Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler.	2.57	1.15
11	Yaptığım işlerle ilgili, ne yapmam ve nasıl yapmam konusunda kendim karar veririm.	2.79	1.24
12	Yöneticilerim, yaptığım işlerle ilgili görüş ve önerilerimi alırlar.	3.01	1.18
13	Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili kararları yöneticilerim verir.	3.47	1.27
14	Yapılan işlerle ilgili benim kararlara katılmam istenir.	2.78	1.24
15	İşimi nasıl yapacağım konusunda çok etkim vardır.	3.10	1.23
16	Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili verilen kararlara yeterince katıldığımı inanıyorum.	2.98	1.22
17	Kurumumuzda kararlar o anki işi yapan çalışanlar tarafından verilir.	2.72	1.25
18	Kurumda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.	2.82	1.31
19	Birlikte çalıştığım insanlarla işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.	3.45	1.25
20	Kurumda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız.	3.05	1.30
21	Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.	2.86	1.26
22	Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.	3.08	1.30
23	Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz.	2.97	1.25
24	Kurumda birliktelik hissi yoktur.	2.60	1.33
25	Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.	3.18	1.25
26	İşimde stres yaşıyorum.	3.01	1.25
27	İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.	2.38	1.22
28	Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.	1.90	1.06
*29	Çalışma arkadaşlarımla sorun yaşıyorum.	1.70	.97
30	Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum.	2.16	1.22
31	Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.	1.84	1.08
32	Stresli bir işe sahibim.	2.41	1.37
33	Yöneticilerimden memnunum.	3.36	1.26
34	Bu kurumda yapabileceğim en uygun işi yapıyorum.	3.13	1.46
35	İşimden memnunum.	3.82	1.07
36	İşimdeki ilerlemeden memnunum.	2.67	1.41
37	İş arkadaşlarımla bilgilerinden memnunum.	3.19	1.20
38	Kurumdaki sorunlara ortak çözüm üretildiği için memnunum.	2.61	1.22
39	Kurum yöneticilerinin çalışanlara davranışlarından memnunum.	2.97	1.17

1. Anket Maddelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerlerinin Devamı

Md. No	Anket İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
40	Kurumda aldığım ücretten memnunum.	2.07	1.28
41	İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişmeden memnunum.	2.99	1.27
42	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için benden beklenen her şeyi yapmaya hazırım.	3.29	1.36
43	Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.	3.00	1.40
44	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	3.41	1.31
45	Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.	3.80	1.25
46	Bu kurumun başarısı için benden beklenenden fazlasını vermeye gönüllüyüm.	3.91	1.20
47	Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer.	2.92	1.23
48	Bu kurumu seviyorum.	3.72	1.25
49	Kurumumuzda işlerin yapılmasında çok fazla prosedür var.	3.47	1.13
50	Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir.	2.87	1.10
51	Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir.	3.22	1.20
52	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.	4.03	1.01
53	Kurumda işler, emir komuta zincirine göre yapılır.	3.82	1.04
54	Kurumda, İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.	3.63	1.10
55	Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur.	3.24	1.16
56	İşlerimle ilgili olarak yaptığım hatalar hoş karşılanmaz.	3.09	1.19
57	Kurumda, hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir.	3.32	1.16
58	Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini kurumun yazılı kural ve yönetmeliklerinden alırlar.	3.43	1.19
59	Sorunların çözümünde tarafların hangisi mevki ve statü olarak güçlü ise o anda onun dediği yönde çözüm üretilir.	2.40	1.23
60	Yöneticilerim çok katı ve kuralcıdır.	2.40	1.06
61	Kurumumuzda eleştiriler dedikodu şeklinde yapılır.	3.02	1.37
62	Kurumda, sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim.	2.65	1.15
63	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.	2.94	1.17
64	Kurumda çalışanlarına baskı uygulanır.	2.23	1.12
65	Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır.	2.85	1.30
66	İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim.	2.93	1.16
67	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.	2.54	1.11
68	Kurumda işimizi nasıl yaptığımız değil, sonuç önemlidir.	3.02	1.30
69	Kurumumuzun, gelecek için ortak hedefini herkes bilir.	2.51	1.17
70	Yöneticilerim, işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları alıp uygulayabilmem için bana izin verirler.	2.74	1.11
71	Kurumda işlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.	2.97	1.25
72	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.	2.98	1.25
73	Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilirler.	2.36	1.26
74	Kurumumuzda, yapılan her işin mükemmel olması istenir.	3.25	1.21

1. Anket Maddelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerlerinin Devamı

Md. No	Anket İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
75	Çalışanlar işlerle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	2.21	1.13
76	Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır.	2.36	1.09
77	İşimi daha iyi yapmam için yaratıcılığımın kullanılması istenir.	2.67	1.16
78	İşlerle ilgili eski yöntemlerin yerine yenilerini kolaylıkla koyarak uygulayabilirim.	2.93	1.24
79	Yöneticiler çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler.	2.28	1.12
80	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	2.37	1.13
81	Kurum yeniliklere açıktır.	2.88	1.21
82	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.	2.77	1.21
83	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.	2.75	1.23
84	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	2.62	1.17
85	Kurumumuz, çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder.	2.81	1.17
86	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	2.22	1.16
87	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissederim.	2.40	1.13
88	Çalışanların statüsü ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	2.59	1.25
89	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilmektedirler.	2.66	1.15
90	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	2.86	1.17
91	Kurumda adalet ve eşitlik gözetilir.	2.42	1.24
92	Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum.	3.02	1.17
93	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	3.48	1.15
94	Kurumda, işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilirim.	3.29	1.23
95	Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır.	2.64	1.20
96	Kurumda idari kurallar herkese farklı uygulanır.	2.72	1.31
97	Kurum çalışanları dürüst çalışırlar.	2.99	1.18
98	Kurumda kendimi güvende hissederim.	3.03	1.23

***29. Maddenin standart sapma değeri .97 ile 1.00 değerinden düşük olduğu için çıkarılmıştır.** Anket maddelerinin aritmetik ortalamaları 1.70 ile 4.03 arasında, ve standart sapma değerleri ise 1.01 ile 1.46 arasında bulunmuştur.

**2. Faktör Analizinde Elde Edilen Faktörler, Yükleri, Özdeğerleri,
Açıklanan Varyansları ve Alpha Değerleri**

Madde No	Faktörler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Faktör: İşe Bağlılık											
M_44	.81										
M_48	.79						.17				
M_45	.78						.18				
M_46	.76	.21	.15								
M_43	.72				.17				.17		
M_47	.65	.15	.23		.31						
Özdeğer: 13.41											
Açıklanan Varyans % : 27.94											
Alpha : .89											
2. Faktör: Ekip Çalışması											
M_23	.18	.72	.16	-.20		-.23			.16		
M_22		.71	.17			-.20		.15			.17
M_20	.16	.70	.19				.34		.19		
M_21	.16	.68	.24						.28		
M_18		.67		-.19	.24						
M_19		.66	.17				.40				
M_25	.32	.57	.19						.19	-.21	.15
Özdeğer: 3.38											
Açıklanan Varyans % : 7.04											
Alpha : .90											
3. Faktör: Destekleyici İklim											
M_82	.19	.17	.81								
M_84	.18	.29	.74		.26						
M_83		.29	.70		.16		.15		.18		
M_81	.24	.20	.66		.16	-.18					.25
M_80		.17	.66		.33		.15				
Özdeğer: 2.81											
Açıklanan Varyans % : 5.86											
Alpha : .90											
4. Faktör: Stres											
M_28			-.17	.72		.17					
M_32				.72	-.15					.24	
M_26				.70	-.26					.16	
M_31			-.16	.70			-.20			.16	
M_27	-.16		-.15	.68		.22			.22		
M_30	-.20	-.17	-.27	.58		.25					
Özdeğer: 2.38											
Açıklanan Varyans % : 4.95											
Alpha : .84											

5. Faktör: İnsan İlişkileri										
M_87					.70					.15
M_89		.20	.36		.64					
M_88			.41		.63	-.20				-.17
M_90	.15	.17	.16		.57	-.27	.36		.15	
M_86	.20		.31		.53			-.18		
Özdeğer: 2.03										
Açıklanan Varyans % : 4.24										
Alpha : .81										
6.Faktör : Olumsuz Etkileşim										
M_10		-.16				.74				
M_9						.73				.17
M_8	-.16					.62				.18
M_24		.20		.21	-.17	.53	-.18			
Özdeğer: 1.64										
Açıklanan Varyans % : 3.42										
Alpha : .70										
7. Faktör : İş Doyumu										
M_35	.24	.20		-.21			.72			
M_93	.24			-.15			.66			.20
M_37		.23	.18	-.19			.66			
Özdeğer: 1.38										
Açıklanan Varyans % : 2.87										
Alpha : .73										
8. Faktör : Hiyerarşi										
M_53								.86		
M_54								.82		.17
M_52						.18		.74		
Özdeğer: 1.32										
Açıklanan Varyans % : 2.76										
Alpha : .77										
9. Faktör : İletişim										
M_2	.15	.20							.78	
M_1	.20	.22	.18						.76	
M_3		.32							.70	
Özdeğer: 1.21										
Açıklanan Varyans % : 2.53										
Alpha : .78										
10. Faktör : Bürokratik İklim										
M_62				.15		.20				.72
M_67				.28						.68
M_63						.20		.21		.63
Özdeğer: 1.11										
Açıklanan Varyans % : 2.30										
Alpha : .65										

11. Faktör : Yenilikçi İklim										
M_71	.18	.28	.19							.78
M_72	.17	.17	.23	-.16	.26					.75
M_74			.24			-.18	.27	.16		.55
Özdeğer: 1.01										
Açıklanan Varyans % : 2.11										
Alpha : .74										
Tüm Ölçeğin Alpha Değeri : .85										
Toplam Açıklanan Varyans % : .66.03										

3. Faktörlerin Ortalama, Standart Sapma, Anti-İmaj Katsayıları ve “t” Testi Sonuçları

Maddeler	X	SS	Anti-İmaj katsayısı	Alt-üst gruplar “t” testi	“t” testi anlamlılık düzeyi
1. Faktör: İşe Bağlılık					
M_44	3.41	1.31	.93	57.99	.00
M_48	3.72	1.25	.92	37.72	.00
M_45	3.80	1.25	.93	37.67	.00
M_46	3.91	1.20	.93	35.77	.00
M_43	3.00	1.40	.92	62.88	.00
M_47	2.92	1.23	.95	46.97	.00
2. Faktör: Ekip Çalışması					
M_23	2.97	1.25	.95	47.61	.00
M_22	3.08	1.30	.93	49.13	.00
M_20	3.05	1.30	.94	49.92	.00
M_21	2.86	1.26	.95	49.17	.00
M_18	2.82	1.31	.95	52.92	.00
M_19	3.45	1.25	.93	43.14	.00
M_25	3.18	1.25	.97	49.11	.00
3. Faktör: Destekleyici İklim					
M_82	2.77	1.21	.93	46.58	.00
M_84	2.62	1.17	.95	39.45	.00
M_83	2.75	1.23	.96	48.55	.00
M_81	2.88	1.21	.95	46.59	.00
M_80	2.37	1.13	.96	46.37	.00
4. Faktör: Stres					
M_28	1.90	1.06	.92	29.91	.00
M_32	2.41	1.37	.84	52.41	.00
M_26	3.36	1.26	.87	48.17	.00
M_31	1.84	1.08	.92	26.69	.00
M_27	2.38	1.22	.93	38.65	.00
M_30	2.16	1.22	.94	37.79	.00
5. Faktör: İnsan İlişkileri					
M_87	2.40	1.13	.89	35.39	.00
M_89	2.66	1.15	.93	38.47	.00
M_88	2.59	1.25	.88	44.46	.00
M_90	2.86	1.17	.94	45.35	.00
M_86	2.22	1.16	.95	38.58	.00

4. Faktörlerin Ortalama, Standart Sapma, Anti-İmaj Katsayıları ve “t” Testi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	X	SS	Anti-İmaj katsayısı	Alt-üst gruplar “t” testi	“t” testi anlamlılık düzeyi
6. Faktör : Olumsuz Etkileşim					
M_10	2.57	1.15	.89	37.60	.00
M_9	2.67	1.20	.84	39.21	.00
M_8	3.15	1.36	.93	54.57	.00
M_24	2.60	1.33	.93	61.77	.00
7. Faktör : İş Doyumu					
M_35	3.82	1.07	.91	38.63	.00
M_93	3.48	1.15	.93	34.80	.00
M_37	3.19	1.20	.90	46.19	.00
8. Faktör : Hiyerarşi					
M_53	3.82	1.04	.68	38.87	.00
M_54	3.63	1.10	.69	35.48	.00
M_52	4.03	1.01	.74	29.34	.00
9. Faktör : İletişim					
M_2	2.65	1.08	.90	33.67	.00
M_1	3.04	1.04	.89	39.11	.00
M_3	3.17	1.13	.92	44.38	.00
10. Faktör : Bürokratik İklim					
M_62	2.65	1.15	.82	34.61	.00
M_67	2.54	1.11	.80	39.33	.00
M_63	2.94	1.17	.88	44.42	.00
11. Faktör : Yenilikçi İklim					
M_71	2.97	1.25	.90	46.34	.00
M_72	2.98	1.25	.90	46.84	.00
M_74	3.25	1.21	.89	48.19	.00

5. Madde-Faktör Korelasyonu

Madde No	1. Faktör : “İşe Bağlılık”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_44	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	.87
M_48	Bu kurumu seviyorum.	.86
M_45	Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.	.82
M_46	Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm.	.78
M_43	Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır	.77
M_47	Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer.	.74
	1. Faktörü İşe bağlılıkla ilgili 6 madde oluşturmuştur.	

5. Madde-Faktör Korelasyonu Devamı

Madde No	2. Faktör : “Ekip Çalışması”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_23	Kurumumuzda iş verimliliğın artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz.	.83
M_22	Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.	.80
M_20	Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız.	.83
M_21	Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.	.80
M_18	Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.	.73
M_19	Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.	.77
M_25	Kurumun bir parçası olduğunu hissedirim.	.72
	2. Faktörü Ekip çalışması ilgili 7 madde oluşturmuştur.	

Madde No	3. Faktör “Destekleyici İklim”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_82	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.	.89
M_84	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim	.88
M_83	İşimi yapmak için, en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.	.84
M_81	Kurumumuz yeniliklere açıktır.	.82
M_80	İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	.81
	3 . Faktörü Destekleyici iklimle ilgili 5 madde oluşturmuştur.	

Madde No	4. Faktör : “Stres”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_28	Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.	.76
M_32	Stresli bir işe sahibim.	.72
M_26	İşimde stres yaşıyorum	.75
M_31	Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.	.74
M_27	İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.	.80
M_30	Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum	.71
	4. Faktörü Stresle ilgili 6 madde oluşturmuştur.	

5. Madde-Faktör Korelasyonu Devamı

Madde No	5. Faktör : “İnsan İlişkileri”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_87	Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim	.66
M_89	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilirler.	.82
M_88	Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	.83
M_90	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	.74
M_86	Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	.72
	5. Faktörü Sosyal ile ilgili 5 madde oluşturmuştur.	

Madde No	6. Faktör : “Olumsuz Etkileşim”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_10	Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdir.	.73
M_9	Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz	.73
M_8	Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.	.73
M_24	Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.	.72
	6. Faktörü Etkileşim ile ilgili 4 madde oluşturmuştur.	

Madde No	7. Faktör : “İş Doyumu”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_35	İşimden memnunum.	.81
M_93	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	.79
M_37	İş arkadaşlarımın bilgilerinden memnunum.	.82
	7. Faktörü İş Doyumu ile ilgili 3 madde oluşturmuştur.	

Madde No	8. Faktör : “Hiyerarşi”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_53	Kurumda işler emir komuta zincirine göre yapılır.	.86
M_54	İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.	.85
M_52	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.	.78
	5. Faktörü Hiyerarşi ile ilgili 3 madde oluşturmuştur.	

5. Madde-Faktör Korelasyonu Devamı

Madde No	9. Faktör : “İletişim”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_1	Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.	.81
M_2	Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.	.85
M_3	Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.	.83
	9. Faktörü İş Doyumu ile ilgili 3 madde oluşturmuştur.	

Madde No	10. Faktör : “Bürokratik İklim”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_62	Kurumda sürekli kontrol altında olduğumu hissederim.	.81
M_67	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.	.79
M_63	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.	.71
	10. Faktörü Bürokratik İklim ile ilgili 3 madde oluşturmuştur.	

Madde No	11. Faktör : “Yenilikçi İklim”	Madde-Faktör Korelasyonu
M_71	İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.	.83
M_72	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir.	.86
M_74	Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir.	.74
	11. Faktörü Yenilikçi İklim ile ilgili 3 madde oluşturmuştur.	

EK-3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Çalışanları

No	Kadro Ünvanı	Adet
1.	Genel Müdür	1
2.	Genel Müdür Yardımcısı	4
3.	Teftiş Kurulu Başkanı	1
4.	Hukuk Müşaviri	3
5.	Spor Kontrolörleri Kurul Başkanı	1
6.	Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı	1
7.	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı	1
8.	Tesisler Dairesi Başkanı	1
9.	A.P.K. Dairesi Başkanı	1
10.	Spor Eğitim Dairesi Başkanı	1
11.	Dış İlişkiler Dairesi Başkanı	1
12.	Sağlık İşleri Dairesi Başkanı	1
13.	Spor Kuruluşları Dairesi Başkanı	1
14.	Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanı	1
15.	Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanı	1
16.	Sivil Savunma Uzmanı	1
17.	Federasyon Genel Sekreteri	46
18.	Basın Halkla İlişkiler Şube Müdürü	1
19.	Şube Müdürü	43
20.	Spor Kontrolörü	24
21.	A.P.K. Uzmanı	50
22.	Spor Eğitim Uzmanı	37
23.	Baş Müfettiş	18
24.	Müfettiş	28
25.	Müfettiş Yardımcısı	8
26.	Mütercim	6
27.	Şef	117
28.	Uzman	18
29.	Ayniyat Saymanı	1
30.	Ambar Memuru	1
31.	Memur	243
32.	Santral Memuru	2
33.	Daktilograf	15
34.	Bilgisayar İşletmeni	66
35.	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	27
36.	Şoför	8
37.	Mimar	7
38.	Mühendis	81
39.	Tekniker	15
40.	Teknisyen	18
41.	Teknik Ressam	1
42.	Laborant	1
43.	Avukat	12
44.	Uzman Tabib	2
45.	Daire Tabibi	8
46.	Diş Tabibi	2
47.	Diyetisyen	2
48.	Fizyoterapist	3
49.	Hemşire	2
50.	Sağlık Teknisyeni	1
51.	Hizmetli	39
52.	Dağıtıcı	6
53.	Aşçı	3
54.	Teknisyen Yardımcısı	7
55.	Kimyager	1
56.	Biyolog	1
57.	Psikolog	2
58.	Araştırmacı	34
59.	Programcı	1
60.	Çocuk Eğitimcisi	1
61.	Sosyal Çalışmacı	2
62.	Bakıcı Anne	4
63.	Spor Müşaviri	40

64.	Çocuk Gelişimci	2
Toplam		1080

2003 yılında Mayıs ayında GSGM'den alınan liste.

EK-3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Çalışanları

No	Kadro Ünvanı	Adet
1.	Genel Müdür	1
2.	Genel Müdür Yardımcısı	4
3.	Teftiş Kurulu Başkanı	1
4.	Hukuk Müşaviri	3
5.	Spor Kontrolörleri Kurul Başkanı	1
6.	Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı	1
7.	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı	1
8.	Tesisler Dairesi Başkanı	1
9.	A.P.K. Dairesi Başkanı	1
10.	Spor Eğitim Dairesi Başkanı	1
11.	Dış İlişkiler Dairesi Başkanı	1
12.	Sağlık İşleri Dairesi Başkanı	1
13.	Spor Kuruluşları Dairesi Başkanı	1
14.	Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanı	1
15.	Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanı	1
16.	Sivil Savunma Uzmanı	1
17.	Federasyon Genel Sekreteri	46
18.	Basın Halkla İlişkiler Şube Müdürü	1
19.	Şube Müdürü	43
20.	Spor Kontrolörü	24
21.	A.P.K. Uzmanı	50
22.	Spor Eğitim Uzmanı	37
23.	Baş Müfettiş	18
24.	Müfettiş	28
25.	Müfettiş Yardımcısı	8
26.	Mütercim	6
27.	Şef	117
28.	Uzman	18
29.	Ayniyat Saymanı	1
30.	Ambar Memuru	1
31.	Memur	243
32.	Santral Memuru	2
33.	Daktilograf	15
34.	Bilgisayar İşletmeni	66
35.	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	27
36.	Şoför	8
37.	Mimar	7
38.	Mühendis	81
39.	Tekniker	15
40.	Teknisyen	18
41.	Teknik Ressam	1
42.	Laborant	1
43.	Avukat	12
44.	Uzman Tabib	2
45.	Daire Tabibi	8
46.	Dış Tabibi	2
47.	Diyetisyen	2
48.	Fizyoterapist	3
49.	Hemşire	2
50.	Sağlık Teknisyeni	1
51.	Hizmetli	39
52.	Dağıtıcı	6
53.	Aşçı	3
54.	Teknisyen Yardımcısı	7
55.	Kimyager	1
56.	Biyolog	1
57.	Psikolog	2
58.	Araştırmacı	34
59.	Programcı	1
60.	Çocuk Eğitimcisi	1
61.	Sosyal Çalışmacı	2
62.	Bakıcı Anne	4
63.	Spor Müşaviri	40
64.	Çocuk Gelişimci	2
Toplam		1080

Bu liste 2003 yılında Mayıs ayında GSGM'den alınmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

1961 Elazığ'da doğdu. İlköğretim ve ortaöğrenimini Elazığ ve İzmir'de tamamladı. 1979-1980 öğretim yılında Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümünü kazandı. Gazi Üniversitesi'nde öğrenimini sürdürürken, Dünyanın en büyük toplu konut projesinin yürütücüsü olan "Batıkent Konut Üretim Yapı Kooperatifleri Birliği"nde çalışmaya başladı.

1984-1985 öğretim yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü'nde Beden Eğitimi ve Spor ABD'nda Yüksek Lisans Programına başladı. Büyük bir konut projesi çerçevesinde oluşturulan Batıkent yerleşim biriminde, Batıkent Spor Kulübü'nü kurarak başkan yardımcılığı görevini üstlendi.

1986-1987 öğretim yılında Yüksek lisansını, "Ankara'da Bulunan Spor Kulüpleri Üzerine Yaptığı Bir Araştırma" tezi ile bitirdi. Aynı yıl Ankara Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu Yönetim kuruluna ilk bayan yönetici olarak seçildi. Değişik illerde "Spor Kulübü Yöneticiliği" konusunda seminerler verdi. 1989 yılında Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu çatısı altında ilk bayan üye olarak, denetim kurulu üyeliğine seçildi. 1990 yılında beden eğitimi öğretmeni olarak, Erzurum ili'nde göreve başladı. 1991 yılında Ankara Afşin Bey İlköğretim Okuluna atandı. Ankara'nın ilk formatör beden eğitimi öğretmeni olarak görev yaptı. Herkes İçin Spor Federasyonu Eğitim Kurulu'nda yer alarak değişik organizasyonlarda görev yaptı.

1997 yılında Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Spor Yönetimi ve Organizasyon, Bilimsel Araştırma Teknikleri, Sporda İletişim Becerileri, Sporda Özel Öğretim Yöntemleri, Eğitsel Oyunlar, Öğretmenlik Uygulaması, Okul Deneyimi, Ritmik Cimnastik, Genel Cimnastik, Ritim Eğitimi ve Dans, Modern Dans derslerine girdi.

2001 yılında Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda Doktora Programına başladı. Halen Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda Spor Yöneticiliği Bölümü "Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı"nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Spor yönetimi alanında bir çok kongre, sempozyum ve kurslara katılarak, çeşitli sivil toplum örgütlerinin sporla ilgili projelerinde gönüllü görevlerde bulunmaktadır; "Sokak Ligi Projesi" Adana Koordinatörü ve cimnastik spor dalı Adana il temsilcisi olarak görevini sürdürmektedir.