

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

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ;  
GAZİANTEP SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ÖZLEM YAŞAR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muhsin HALİS

GAZİANTEP  
AĞUSTOS 2005

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Osman ERKMEN  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

\_\_\_\_\_  
Doç. Dr. Muhsin HALİS  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_  
Doç. Dr. Muhsin HALİS  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Doç. Dr. Muhsin HALİS (Tez Danışmanı)

\_\_\_\_\_

Prof. Dr.İsmail H. ÖZSABUNCUOĞLU

\_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

\_\_\_\_\_

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması sırasında engin bilgi ve görüşlerinden yararlandığım tez danışmanı ve değerli hocam Doç. Dr. Muhsin HALİS'e, araştırmanın uygulama kısmına ilişkin olarak analizlerin hazırlanmasında yardım ve önerilerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN'e ve Arş. Gör. Cemalettin DEMİRELİ'ye, işletmelerinde uygulama yapılmasına memnuniyetle izin veren GÜRTEKS ve A Firmaları'nın yetkililerine ve çalışanlarına, tezin hazırlanması sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Mustafa UĞURLU'ya ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ; GAZİANTEP SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YAŞAR, Özlem

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muhsin HALİS

Temmuz 2005, 90 sayfa

Örgütsel güven ve örgüt iklimi kavramları işgörenlerin motivasyon ve performans düzeylerinin iyileştirilmesi, örgüte karşı bağlılık oluşturularak örgüt amaçlarının benimsenmesi ve bu durum sonucunda örgütsel verimliliğin sağlanmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Örgütsel güven olgusu işgörenlerin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ve üstlerine duydukları inanç olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi ise örgütün özellikleri ve bu özelliklerin işgören davranışı üzerindeki etkisidir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgüt iklimi kavramlarını tanımlayarak örgütsel güven faktörlerinin örgüt iklimi faktörleri üzerindeki etkisini istatistiksel analizler yardımıyla incelemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Güven, Örgütsel güven, Örgüt iklimi.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON ORGANIZATIONAL CLIMATE; A CASE STUDY IN INDUSTRIAL COMPANIES OF GAZIANTEP**

YAŞAR, Özlem

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Muhsin HALİS

June 2005, 90 pages

The concept of organizational trust and organizational climate play an important role in obtaining organizational productivity by improving the motivation and performance levels of employees, constructing organizational commitment, and sharing organizational goals. The fact of organizational trust is defined as the perception of employees about the support provided by organization and the degree of confidence they feel to their supervisor. Organizational climate is the characteristics of the organization and its effects on the behavior of employees. In this context, the aim of the study is to define the concepts of organizational climate and organizational trust and to investigate the effect of organizational trust factors on the organizational climate factors by using statistical analyses.

**Key Words:** Organization, Trust, Organizational trust, Organizational climate.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. GİRİŞ .....	1
2. LİTERATÜR ÖZETLERİ .....	4
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI .....	4
2.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı .....	4
2.1.2. Örgüt Türleri .....	5
2.1.3. Örgüt Bileşenleri .....	6
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI .....	7
2.2.1. Örgüt İkliminin Tanımı .....	8
2.2.2. Örgüt İklimi Oluşum Süreci .....	10
2.2.3. Örgüt İklimi Değişkenleri .....	11
2.2.4. Örgüt İklimi Tipleri .....	12
2.2.5. Örgüt İklimi Boyutları .....	14
2.2.6. Örgüt İklimi Kavramının Örgütsel Davranış Teorileri ile İlişkisi .....	16
2.2.7. Örgüt İklimi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	17
2.2.7.1. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ilişkisi .....	18
2.2.7.1.1. Örgüt kültürü kavramı .....	18
2.2.7.1.2. Kavramlar arasındaki benzerlikler .....	20
2.2.7.1.3. Kavramlar arasındaki farklılıklar .....	21
2.2.7.2. Örgüt iklimi ve psikolojik iklim .....	23
2.2.8. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı .....	24
2.2.9. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi .....	27
2.2.10. Örgüt İklimi ve Verimlilik .....	28
2.2.11. Örgüt İklimi ve İşgören Motivasyonu .....	31
2.3. GÜVEN KAVRAMI .....	33
2.3.1. Güven Kavramının Tanımı .....	34
2.3.2. Farklı Analiz Düzeylerinde Güven Türleri .....	35
2.3.3. Güvenirlilik Boyutları .....	36
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI .....	37

2.4.1. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı.....	38
2.4.2. Örgütsel Güven Bileşenleri.....	39
2.4.3. Örgütsel Güven Türleri.....	39
2.4.4. Örgütsel Güven Oluşumunun Etkileri.....	40
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
3.1. ÇALIŞMANIN MATERYALLERİ.....	42
3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	42
<b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>44</b>
4.1. GÜRTEKS FİRMASINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	44
4.1.1. Sosyo Demografik Bulguların Değerlendirilmesi.....	45
4.1.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	47
4.1.2.1. Örgütsel güven parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi.....	47
4.1.2.2. Güvenirlilik analizi.....	49
4.1.2.3. Örgüt içi güvene ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri.....	50
4.1.2.4. Örgütsel güven ile ilgili hipotezler ve test edilmesi.....	50
4.1.3. Örgütsel İklim İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	52
4.1.3.1. Örgütsel iklimin parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi.....	52
4.1.3.2. Güvenirlilik analizi.....	53
4.1.3.3. Örgütsel iklime ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri.....	54
4.1.3.4. Örgütsel iklim ile ilgili hipotezler ve test edilmesi.....	54
4.1.4. Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisinin Ölçülmesi.....	56
4.2. A FİRMASINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	57
4.2.1. Sosyo Demografik Bulguların Değerlendirilmesi.....	58
4.2.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	59
4.2.2.1. Örgütsel güven parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi.....	59
4.2.2.2. Güvenirlilik analizi.....	61
4.2.2.3. Örgüt içi güvene ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri.....	62
4.2.2.4. Örgütsel güven ile ilgili hipotezler ve test edilmesi.....	63
4.2.3. Örgütsel İklim İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	64
4.2.3.1. Örgütsel iklimin parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi.....	64
4.2.3.2. Güvenirlilik analizi.....	66
4.2.3.3. Örgütsel iklime ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri.....	66
4.2.3.4. Örgütsel iklim ile ilgili hipotezler ve test edilmesi.....	67
4.2.4. Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisinin Ölçülmesi.....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİ.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>76</b>

<b>EKLER</b> .....	84
EK A. ANKET FORMU.....	85
EK B. TEZDE FİRMA İSMİNİN KULLANILMASI İLE İLGİLİ GÜRTEKS FİRMASINDAN ALINAN İZİN BELGESİ.....	89
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	90



## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Karşılaştırılması .....	26
Tablo 2.2. Örgütsel Güvenin Sonuçları .....	41
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo Demografik Bulgular.....	45
Tablo 4.2. Örgütsel Güven Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi .....	47
Tablo 4.3. Örgütsel Güvене ilişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları.....	48
Tablo 4.4. Örgütsel Güven Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	49
Tablo 4.5. KMO ve Barlett Test Sonuçları .....	49
Tablo 4.6. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	50
Tablo 4.7. Örgütsel Güven ile Sosyo Demografik Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi .....	51
Tablo 4.8. Örgütsel Güven Parametreleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	51
Tablo 4.9. Örgütsel İklim Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi .....	52
Tablo 4.10. Örgütsel Güvене ilişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları.....	52
Tablo 4.11. Örgütsel İklim Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	53
Tablo 4.12. KMO ve Barlett Test Sonuçları .....	54
Tablo 4.13. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	54
Tablo 4.14. İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri İle Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi.....	55
Tablo 4.15. Örgütsel İklim Faktörlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	55
Tablo 4.16. Örgütsel Güven ile Örgüt İklimi Faktörlerinin Korelasyon Katsayıları .	56
Tablo 4.17. Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 4.18. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo Demografik Bulgular.....	58
Tablo 4.19. Örgütsel Güven Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi .....	60
Tablo 4.20. Örgütsel Güvене ilişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları.....	60
Tablo 4.21. Örgütsel Güven Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	62
Tablo 4.22. KMO ve Barlett Test Sonuçları .....	62
Tablo 4.23. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	63
Tablo 4.24. Örgütsel Güven ile Sosyo Demografik Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi .....	63
Tablo 4.25. Örgütsel Güven Parametreleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	64
Tablo 4.26. Örgütsel İklim Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi .....	64
Tablo 4.27. Örgütsel Güvене ilişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları.....	65
Tablo 4.28. Örgütsel İklim Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	66
Tablo 4.29. KMO ve Barlett Test Sonuçları .....	66
Tablo 4.30. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	66

Tablo 4.31. Örgütsel İklim ile Sosyo Demografik Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi .....	67
Tablo 4.32. Örgütsel İklim Faktörlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	68
Tablo 4.33. Örgütsel Güven ile Örgüt İklimi Faktörlerinin Korelasyon Katsayıları.	68
Tablo 4.34. Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	69

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Örgüt İklimi Oluşum Süreci .....	11
Şekil 2.2. Kültür Düzeyleri .....	19
Şekil 2.3. Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi .....	23
Şekil 2.5. Örgütsel Sağlık Sistem Modeli .....	25
Şekil 2.6. Kültür, İklim ve Verimlilik Modeli .....	28
Şekil 2.7. Örgüt İklimi ve Performans İlişkisi .....	31
Şekil 2.8. Örgütlerde GÜdülenmiş Davranış Modeli.....	33
Şekil 2.9. Güven Gelişimi Aşamaları.....	40
Şekil 4.1. GÜRTEKS Firmasından Elde Edilen Bulguların Şematik Gösterimi .....	57
Şekil 4.2. A Firmasından Elde Edilen Bulguların Şematik Gösterimi.....	69

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞ**

#### **1.1. GİRİŞ**

Günümüz işletmelerinin varlıklarını uzun yıllar başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve işletmenin değerini gün geçtikçe artırabilmeleri bir çok parametre ve değişkene bağlıdır. İşletmenin iç ve dış çevresini kontrol altında tutabilmesi, dönemin gerekleri doğrultusunda iç ve dış çevresine yön verebilmesi bazı üstünlüklere sahip olmasını gerektirir. Bu üstünlükler teknik, ekonomik ve beşeri anlamda güçlü ve etkin kaynaklara sahip olmaktır.

Bir örgütün vazgeçilmez en önemli kaynaklarından biri işgücüdür. Beşeri kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilen bir örgüt sürekli başarıyı ve verimliliği elde edecektir. Örgütteki işgücünün maksimum verimlilikle çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkün olmaktadır. Çalışma ortamında güven ve olumlu bir ikliminin var olması işgücünü verimliliğe iten en önemli etkenlerdir.

Güven olgusu son dönemlerde gerek bireysel gerekse örgütsel bazda oldukça sık tartışılan bir konu haline gelmiştir. Güven duygusu bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun süreli olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Bireysel olarak ikili ilişkilerde olduğu gibi örgüte karşı güven duygusunun oluşması, örgütün sürdürebilir başarısında kritik bir öneme sahiptir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi, yeniliğe ve değişime açık olmasını, rekabet avantajını yakalayabilmesini, işgörenlerini örgüte bağlı kılarak etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesini gerektirmektedir. Örgütün bu koşullara bağlı olarak hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel verimliliğin gerçekleştirilmesi, örgütsel amaçlara ve hedeflere inanan, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösteren işgücüne sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli etkenlerden biri işgörenlerin örgüte karşı duydukları güven düzeyini yükseltmektir. Örgütte işgörenlerin karar alma süreçlerine

dahil edilmesi, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması örgütte güven ortamının oluşmasını ya da var olan güven düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu şekilde yaratılan güven ortamı ile örgüt içinde değişime açık, moral, motivasyon, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi oldukça düşük düzeylere çekilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir.

Örgüt iklimi örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin işgören davranışları üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Örgüt iklimi işgörenlerin örgüte dair oluşturdukları ortak bir algıdır. Örgüt iklimi, örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan bir olgudur. Örgütün yüksek motivasyonlu ve performanslı işgörenlere sahip olması için örgütte olumlu, pozitif bir iklimin egemen olması gereklidir. Olumlu iklimin sağlanması için örgütte bireyler arasında etkileşim ve işbirliği sağlanmalı, örgütsel amaçlar benimsenerek biz duygusu yaratılmalı ve örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır. Tüm bunların gerçekleşmesi sonucunda örgütte oluşan olumlu iklim örgütsel verimliliği etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşma sürecini önemli ölçüde kısaltacaktır.

Görülmektedir ki örgütte güven düzeyinin yüksek olması ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturularak işgören davranışlarının pozitif iklim ortamından olumlu yönde etkilenmesinin sağlanması ortak bir çaba adıdır. Örgütsel güvenin oluşması ve örgüt ikliminin iyileştirilmesi işgörenlerin performanslarının artmasında büyük bir rol oynamaktadır. Her iki olgunun da var olması ile işgörenlerin motivasyonu yüksek düzeylere ulaşacak iş doyumunu ve örgüte karşı bağlılık sağlanarak ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği ve eşgüdüm içinde işgörenlerin performansı önemli oranlarda artış gösterecektir. Bu durumun örgüte yansması ise etkinliğin ve etkiliğin artışı sonucunda ortaya çıkan verimlilik olacaktır. Böylece örgüt misyon ve vizyonu öncülüğünde örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşma adına önemli bir güç elde edecektir.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgütsel iklim kavramlarına açıklık getirerek örgütsel güven faktörlerinin örgüt iklimi faktörleri üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemektir.

Bu çerçevede, çalışma teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesinde, genel olarak örgüt kavramı, örgüt

iklimi, güven kavramı, örgütsel güven kavramı tanımlanarak, örgüt ikliminin boyutları ve örgütsel güveni etkileyen temel faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise; örgütsel güven faktörlerinin örgüt iklimi faktörleri üzerindeki etkisini saptamaya yönelik olarak Gaziantep Organize Sanayi’nde faaliyet gösteren GÜRTEKS ve A<sup>1</sup> firmalarının işgörenleri üzerinde yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen bulguların istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmış ve her iki firmada örgütsel güven ve örgütsel iklim düzeyleri belirlenerek örgütsel güvenin örgüt iklimine olan etkisi ortaya konmuştur.

Çalışmanın sonunda ise sonuç ve önerilere yer verilerek, çalışmanın genel olarak değerlendirilmesi yapılmış, istatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

---

<sup>1</sup> Firma isminin kullanılmasını istemediği için “A Firması” olarak adlandırılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR ÖZETLERİ

### 2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramına yönetim kuramları farklı açılardan açıklık getirmeye çalışmıştır. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuramlar genelde klasik, neo-klasik ve sentezci olarak üç başlık altında incelenmektedir. Klasik yönetim kuramına göre örgüt, rasyonel ve teknik bir sistemdir. Neo-klasik kuram, klasik kuramın bir antitezi olarak örgütü doğal ve organik bir sistem olarak tanımlar. Sentezci ya da çağcıl kuram ise örgütü bir sistem olarak ele almakta ve örgüt içi ve dışı çevreyle ilgili alt sistemlerin ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimini temel almaktadır (Şişman, 2002:38-40).

Örgüt kavramı, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dallarının inceleme alanlarında yer almış; her bir bilim dalının kendi bakış açısı çerçevesinde değerlendirildiği için örgüt kavramının farklı tanımlamaları yapılmıştır.

#### 2.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Şimşek (2002:30), örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı olarak tanımlamıştır.

Schein (1965:8) örgütü, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi çerçevesinde, iş bölümü yapılarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup oluşturmuş bireylerin faaliyetlerinin ussal eşgüdümü şeklinde tanımlamaktadır.

Koçel (2003:26), örgütü iki farklı anlamda ele almıştır. Birinci anlamıyla örgüt, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu ifade ederken; ikinci

anlamıyla da bu yapının oluşturulması sürecini, organize etme işlevlerini ifade etmektedir.

Hicks örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır (Öge, 1996:6):

- Bir örgütte daima bireyler vardır.
- Bu bireyler arasında ilişki vardır.
- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.
- Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, örgüt kavramının tanımlamasını yapan örgüt bilimciler, açıklamalarını birkaç önemli unsur etrafında toplamıştır. Bu unsurları birden fazla bireyin olması, ortak bir amacın bulunması ve bu amacın işbirliği ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilmesi ve bir yapının oluşturulması olarak sıralayabiliriz.

### 2.1.2. Örgüt Türleri

Literatürde örgütler çeşitli açılardan gruplandırılarak incelenmiştir. Örgütsel biçim temel alınarak bir nitelme yapıldığında formal ve informal olmak üzere iki örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Örgüt türü amaçlar esas alınarak belirtildiğinde, üretim örgütleri, politik örgütler, ekonomik amaçlı örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, karma amaçlı örgütler söz konusu olmaktadır (Karcıoğlu,1997:43). Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayırım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır (Can ve diğerleri, 2001:22-23).

Scott ve Blau, örgüt türleri sınıflandırmalarını örgütten yararlanan bireyleri; a) örgütte çalışanlar, b) örgüt sahipleri, c) müşteriler, d) örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri olarak, dört grupta ele almış ve bu grupların önceliğine göre örgütleri şu şekilde sınıflandırmıştır (Tanyeri, 2000:22):

- Ortak yarar kuruluşları; üyelerine fayda sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bu tür kuruluşlara örnek olarak sendikalar verilebilir.



- İşletmeler; yarar sağlama önceliği sermayedarlara ve kuruluş sahiplerine gösteren kuruluşlardır. Ticari bankalar bu tür örgüt türü içerisinde yer almaktadır.
- Hizmet kuruluşları; belli bir gruba hizmet sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır. Çocuk Esirgeme Kurumu, Türk Hava Yolları gibi örgütler örnek olarak verilebilir.
- Toplum yararına yönelik kuruluşlar; toplum çıkarını gözeten örgütlerdir. Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetleri gibi sosyal çıkarı gözeten örgütler bu grupta yer almaktadır.

Yapılarına göre örgüt türlerine değinmek araştırmanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Resmi örgüt, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilen bir yapıya sahiptir. Örgütteki her üyenin görev ve sorumlulukları tanımlanmış, üyeler arasındaki hiyerarşi açıkça belirtilmiştir. Gayriresmi örgüt ise resmi örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin örgüt üyelerince doldurulması sonucunda oluşan, önceden planlanmamış ve bilinçli olarak düzenlenmemiş, sadece örgüt üyeleri arasındaki ilişki neticesinde şekillenen bir yapıya sahiptir (Şimşek, 2002:138).

### 2.1.3. Örgüt Bileşenleri

Bir örgüt yapısal ve süreçsel olmak üzere iki temel bileşene sahiptir. Bu bileşenler kendi içinde çok sayıda unsurdan oluşmaktadır. Bu bileşenler ve açılımları aşağıdaki gibidir (Child, 2005:6-7):

- Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün temel yapısı sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların kontrol ve koordinasyonu için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Bu amaçla, sorumlulukları belli bir hiyerarşi içinde dağıtırken, görevlerin yerine getirilmesi için de rolleri ve grupları belirler. Yapısal bileşenlerin ikincisi olan prosedürler davranış üzerine odaklanmıştır. Bireylere kendilerinden beklenen davranışları belirtmek için kuralları ve standartları saptar.

- Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır. Bütünleşme, toplam değer yaratmak için farklı ancak birbirini tamamlayan faaliyetler arasında yeterince koordinasyon sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Kontrol unsuru, amaçların belirlenmesi, yürütülmesi ve amaçlara erişimin izlenmesini içermektedir. Ödül ise örgüt üyeleri arasında motivasyonun sağlanması ve amaçlara daha hızlı ulaşılması açısından oldukça önemli bir süreçtir.

Örgütün bu iki bileşeni örgüt iklimini yakından etkilemektedir. Örgütsel yapı ve prosedürlerin etkin bir şekilde oluşturulması örgüt iklimini olumlu yönde etkilemekte ve bu durum da çalışanların performansına ve iş tatminine dolayısıyla da örgüt performansına önemli katkılarda bulunmaktadır (Lawler, 1974:142).

## 2.2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Genellikle örgüt teorisi, örgütsel davranış gibi disiplinlerde bireysel alanla toplumsal alan arasındaki fark pek net değildir. Psikologlar bireysel birim alan üzerinde çalışırken, sosyologlar, ekonomistler ve araştırmacılar toplumsal alan üzerinde veri elde etmeye çalışır. Örgütsel iklim fenomenine artan ilginin en büyük nedeni bu iki analiz düzeyinin kesişmesidir (Evan, 1968:107).

Örgüt iklimi teriminin kullanılması ve örgütsel araştırmalarda işlenmesi 1960'lerde başlamıştır. Lewinian iklim kavramının temelini oluşturmaktadır. Lewinian'ın insanların ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel bir çerçeve oluşturmuştur. Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1961, 1967), Campell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taiguri ve Litwin (1968) geliştirdikleri çeşitli örgüt iklimi boyutları ile kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır (Denision, 1990:25).

Bir bireyin çevresi o bireyin davranışların temel belirleyicisi niteliğindedir. Son zamanlarda sadece davranış üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil, sosyal durumsal ve örgütsel çevrenin de etkilerine ilgi artmıştır. Temel varsayım bireylerin davranışlarının algılarından etkilendiği yönündedir. Bu nedenle iklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır (Clark, 2002:94).

Bireylerin çalışma çevresi ile ilgili olarak nasıl benzer şekilde ortak algılara sahip olduğunu açıklamaya yönelik literatürde iki farklı bakış açısı vardır.

Objektivist yaklaşım, örgütsel yapı ve büyüklük gibi bazı örgüt özelliklerinin ortak algılar için bir temel teşkil ettiğini ileri sürmektedir. Bu görüşle tutarlı olarak bazı araştırmacılar büyüklük, merkezileşme, uygulamaların yapılaşması ve örgütsel düzey gibi yapısal değişkenlerin örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Subjektivist yaklaşım ise, birey öznelliğinin ve bireyin örgütsel olayları yorumlama tarzının ortak algılar üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır (Young ve Parker, 1999:1200).

Batlis (1980:234), örgüt iklimi kavramının aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğunu ileri sürmektedir:

- Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur.
- İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.
- Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.
- İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

### 2.2.1. Örgüt İkliminin Tanımı

Örgütsel iklim çalışmalarının çoğu birçok farklı iklim tanımlamaları ve ölçekleri kullanmıştır. Ancak bu çalışmaların hemfikir oldukları nokta, örgüt ikliminin çalışanların kendi örgütü ile ilgili kişisel yargıları ya da algıları olarak düşünülebilirliğidir. Schneider ve Hall'a göre, iklim algıları bireyin örgüt içerisindeki çeşitli aktiviteleri, etkileşimleri, hisleri ve diğer günlük deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Algılanan iklim, bireysel iş tatmini, katılım ve performans gibi çok sayıdaki sonuç değişkenleri ile ilişkili olabilir. Bu bakış açısına göre iklim, işle ilgili aktiviteler ve örgütsel yapı gibi bağımsız değişkenler sonucu oluşan ve bir sistem olarak örgüt ve bununla birlikte bireysel olarak işgörenler için önemli bir çok sonuç değişkeni etkileyen bir ara değişkendir (Lawler ve diğerleri, 1974:139).

Araştırmacılar, örgütsel iklimini örgütsel çevrenin karakteri ya da kişiliği olarak tanımlamaktadır. Bu tanım daha da derinleştirildiğinde örgüt iklimi,

- a) bir örgütü diğer örgütlerden ayıran,

- b) zamanla süreklilik kazanan,
- c) örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi olarak tanımlanabilir (Griffin, 2001:220).

Tagiuri (1968:21), örgüt ikliminin tanımlamasını yapmadan önce iklim kavramına açıklık getirmeye çalışmaktadır. Tagiuri'ye göre bireylerin ya da grupların davranışlarındaki amaçların hesaplanmasında iklim kavramı çevre, durum, koşul, alan ve davranış ortamı, kültür, sosyal sistem ve atmosfer gibi benzer kavramlardan daha yararlıdır. İklim kavramı, türdeş kavramlar arasında önemli bir role sahip analitik ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında iklim kavramı şöyle tanımlanmaktadır; iklim, ortamda bulunanlar tarafından sınanan, onların davranışlarını etkileyen ve çevresel özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen çevrenin görelisi olarak süre gelen kalitesidir (Tagiuri, 1968:25).

İklim kavramı literatürde iki farklı anlamda ele alınmıştır ki bu her iki anlamda örgütsel iklimin her şeyi kapsadığına dair vurgu yapmaya yardım etmektedir. Yaygın olarak kullanılan ilk anlamıyla iklim, ortak bir kavrayış, bir durum karşısında bireylerin gösterdiği ortak bir tepki şeklinde ifade edilmiştir. İkinci anlamıyla iklim kavramı, bireylerin davranışları üzerinde etki sahibi olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Denison, 1990:24).

Litwin ve Stringer (1968:29), iklim kavramını çevredeki bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi olarak tanımlamaktadır.

Silva (2004:208) örgüt iklimi, örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak bir algı olarak tanımlanabilir.

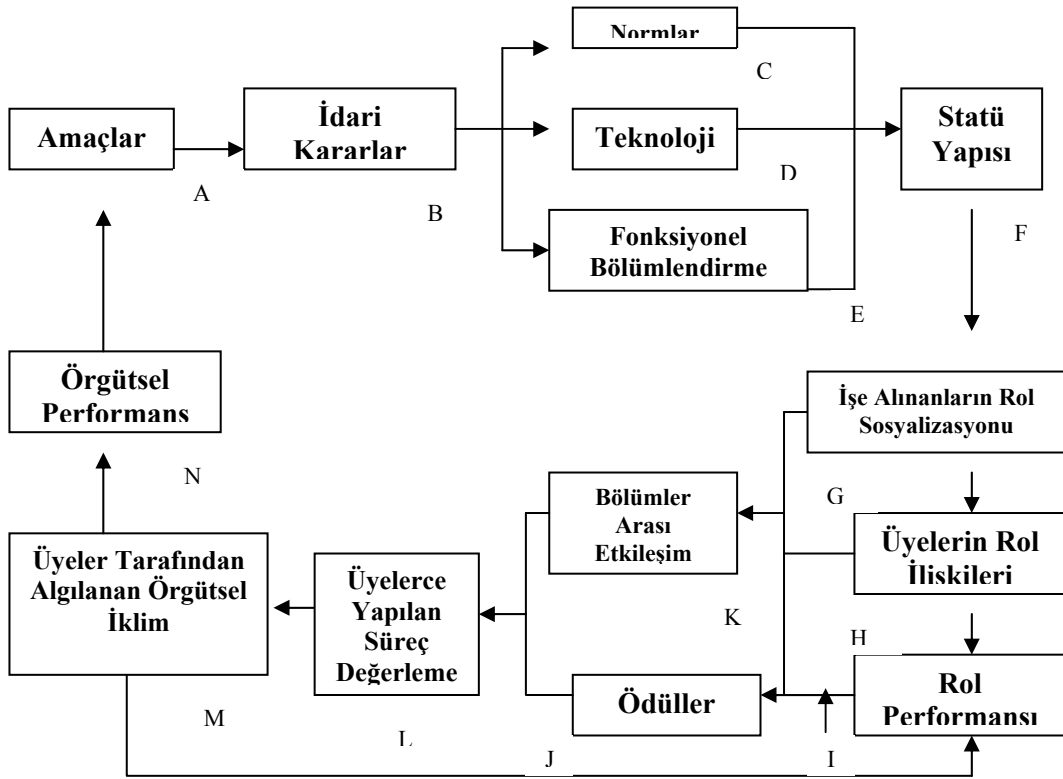
Örgütsel iklim kavramı, örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi, örgütün belirli özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen ve örgüt üyelerince sınanan ve onların davranışlarını etkileyen örgütün içsel çevresinin görelisi kalitesidir (Tagiuri, 1968:27).

### 2.2.2. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Örgüt ikliminin oluşumu sistemli bir döngüdür. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geribildirimlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurları içermektedir (Evan, 1968:114).

Şekil 2.1.'de örgüt ikliminin oluşumu, analizin temel öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde açıklanmaktadır. Buna göre; örgütsel amaçlar yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekildeki gibi üç unsuru etkilemektedir. Bunlar; işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlardır.

Bu üç süreç sonucunda, yeni üyelerin sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol işgöreni üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine dahil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin performansını etkilemektedir. Ve bu durum da ödüllerin dağıtımına etki etmektedir. Rol sosyalizasyon süreci, rol ilişkileri ve rol performansı bir araya gelerek bölümler arası ilişkinin türünü etkilemektedir. Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile departman içi ve departmanlar arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlemeye yönlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci üyelerin rollerine, alt birimlerine ve bütün olarak örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgütsel iklimin oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel iklim ise örgütsel performansı etkilemekte, örgütsel performansın kalitesi ve düzeyi ise amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilemektedir.



Şekil 2.1. Örgüt İklimi Oluşum Süreci (Evan, 1968:114)

### 2.2.3. Örgüt İklimi Değişkenleri

Örgüt iklimi kavramı en az üç değişken grubu içermektedir. Bu değişkenler şöyledir (Forehand, 1968:66):

- Çevresel Değişkenler: Bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerini dışardan etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı vb. verilebilir.
- Kişisel Değişkenler: Bu değişkenler örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir işgörenin sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.
- Sonuç Değişkenler: Bu değişken grubu çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik bu grup değişkenlere örnek gösterilebilir.

Bu noktada grup değişkenler dikkate alındığında, örgüt iklimi bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşimi olarak görülebilir.

#### 2.2.4. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt iklimi tipleri, örgüt bilimcilerce çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Halpin ve Croft, okullarda örgütsel iklim konulu çalışmalarında altı değişik örgüt iklimi tipi saptamışlardır. Altı örgüt iklimi tipi ve özellikleri aşağıdaki gibidir (John ve Taylor, 1999:32):

1. *Açık İklim*: Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkilerinden hoşnutlardır ancak çok samimi olma ihtiyacı hissetmezler. Çalışanların iş doyumu yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar kendi işletmeleri ile gurur duyarlar.
2. *Bağımsız İklim*: Çalışanların morali açık iklim tipindeki kadar olmasa dahi yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bu iklim tipi sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkarır. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır ancak bu grupla uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir. Çalışanlar kırtasiyecilik gerektiren işlemlerle engellenmezler. Yönetici işgörenleri verimli olması için çalışanlar üzerinde baskı kurmaz (Karcıoğlu, 1997:63).
3. *Kontrollü İklim*: Görev bu iklim tipinde odaktır. İşgörenlerin morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir. Yönetici, işgörenlerin sosyal gereksinimlerini karşılamak için gayret sarf etmez (Akhun, 2000:55).
4. *Samimi İklim*: Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır. İşgörenlerin morali orta düzeydedir. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır (Durmuş, 1998:11).
5. *Babaerki İklim*: Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek, hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister, ancak her ikisinde de başarılı olamaz. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. İşgörenler uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici herşeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür.

6. *Kapalı İklim*: Son olarak bu iklim tipinde, örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Buna karşın işgörenlerin moral düzeyi, iş doyumunu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeylerde. Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim çok düşüktür.

Örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçüt de liderlik özellikleridir. Litwin ve Stringer'ın (1968:98-99) çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri aşağıdaki gibidir:

1. *Otokratik Yapılı İklim*: Yöneticiler, formal yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış iş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve onlar bu çerçevede içerisinde görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle sorumludurlar. Ciddiyet, emir ve statü ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bütün yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Bu şekilde bir iklim tipinin örgütte var olması sonucunda işgörenler formal yapıya karşı tepki gösterir ve otorite sembollerine karşı saldırı yüksek düzeyde gerçekleşir. Bu durum sonucunda iş tatmini düşüktür.
2. *Demokratik Yapılı İklim*: Bu iklim tipinde gayri resmi bir yapı vardır. Grup bağlılığı, takım çalışması, dayanışma davranışları örgütte hakimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu iklim tipi örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.
3. *Başarıya Yönelik İklim*: Bu iklim tipinde yüksek verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışan kendi hedeflerini oluşturması ve sonuçlar için



sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar desteklenir. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme ya da terfi kadar kullanılır. Çalışanların birbirlerinin yardımına koşması istenir, resmi olmayan iletişim sistemi hakimdir. Bu iklim tipinde performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapıldığı için çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşünülmektedir.

### 2.2.5. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutları örgütün belirli unsurlarını içeren ölçümlerdir. Literatüre bakıldığında, örgüt iklimi kavramını irdeleyen araştırmacıların örgüt iklimi boyutlarını değişik biçimlerde ele aldıkları görülmektedir. Tagiuri (1968:28-29) çalışmasında, çeşitli araştırmacıların ileri sürdüğü farklı örgüt iklimi boyutlarını şu şekilde özetlemektedir:

Fiedler 1962 yılında “lider yaklaşımları ve grup yaratıcılığı” adlı çalışmasında grup iklimini değişkenlerden biri olarak belirlemiştir. Fiedler’in iki kutuplu ölçeği şöyledir: arkadaşça-arkadaşça olmayan, reddetme-kabul etme, yardımsever-yardımsever olmayan, isteksiz-istekli, eğlenceli-ciddi, verimli-verimsiz, uzak-yakın, sıcak-soğuk, işbirliği olan-işbirliği olmayan, destekleyen-çekemeyen, sıkıcı-ilginç, başarılı-başarısız.

Likert, 1961 yılında yaptığı çalışmada, örgüt ikliminin altı özelliğini kapsayan otoriter ve katılımcı yönetim sistemlerini karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Bu özellikleri; liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedefler ve kontrol olarak sıralamıştır.

Gilmer ve Forehand 1964’te gerçekleştirdikleri araştırmada beş faktörün örgüt iklimini belirlemede önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bu beş özellik, örgütün büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, örgütün hangi amaçlara sahip olduğu ve bu yöndeki talimatları ve karar verme yöntemleridir.

Halphin ve Croft (1966), örgüt iklimini yönetici ve işgören davranış özellikleri olarak iki grupta incelemiştir. İşgörenin davranışlarının özellikleri; çözülme, engelleme, samimiyet ve moraldir. Yönetici davranışlarının özellikleri ise, üretim vurgusu, uzak durma, önemseme ve güvendir (John ve Taylor, 1999:33).

Örgüt iklimi alanında yapılan çalışmaları inceleyen Campbell ve arkadaşları aşağıda yer alan dört boyuta genellikle tüm çalışmalarda değinildiğini vurgulamıştır. Söz konusu dört boyut aşağıdaki gibidir (Ertekin, 1978:22):

1. Bireysel özerklik,
2. Konumun yapısal düzeyi,
3. Ödüllendirmeye dönük olma,
4. Saygınlık, içtenlik ve destek.

Kopelman, Brief ve Guzzo (1990:296), ise aşağıda sıralanan beş boyutu, örgüt ikliminin ortak unsurları olarak belirtmektedir:

1. Amaç vurgusu; yönetim işgörelere kendilerinden başarılması beklenen standartları ve sonuçları bildirir.
2. Araç vurgusu; yönetim, işgörelerin görevlerini yerine getirirken kullanacakları yöntemleri ve prosedürleri onlara bildirir.
3. Ödül oryantasyonu; çeşitli örgütsel ödüllerin görev performansına göre dağıtılması yönünde algı oluşması anlamındadır.
4. Görev desteği; işgörelerin görevlerini yapabilmeleri için gerekli olan kaynak, sağlanan ekipman, hizmet ve aletlerdir.
5. Sosyo-duygusal destek; işgörelerin kişisel refahının yönetim tarafından korunmasına ve sosyal yardımların yapılmasına yönelik işgörelerde oluşan algıyı ifade etmektedir.

Bu çalışmada Litwin ve Stinger'in geliştirdikleri örgüt iklimi boyutları esas alınmaktadır. Bu nedenle bu boyutlar ayrıntılı olarak incelenecektir.

Litwin ve Stringer (1968:146), motivasyon ve örgüt iklimi konulu çalışmalarında örgüt ikliminin boyutlarını dokuz başlık altında toplamıştır. Bu boyutlar; yapı, sorumluluk, risk, standartlar, ödül, destek, çatışma, yakınlık, kimlik (benimseme) olarak sıralanmaktadır. Dokuz maddeden oluşan örgüt iklimi boyutları dört ana grupta birleştirilmiştir. Bu gruplar aşağıdaki gibidir:

1. Yapı: Bu grup sadece yapı boyutunu kapsamaktadır. Örgütteki resmiyet ve baskı algısını ölçmeye yöneliktir. Çalışma ortamının özellikleri bu grupta ele alınmaktadır.
2. Mücadele: Sorumluluk, standartlar ve risk boyutları bu grupta toplanmaktadır. Bu grup örgütteki mücadele algısını, iş talebini ve başarı olanaklarını ölçmektedir. Sorumluluk boyutuyla yetki alanı, standartlar

boyutuyla performans değerleri, risk boyutuyla ise gerektiğinde risk alınıp alınmayacağı incelenmiştir.

3. Ödül ve Destek: Bu grupta ödül, destek ve çatışma boyutları yer almaktadır. Görev performansı için cezadan çok olumlu destek üzerine yapılan vurguyu ölçmeyi amaçlamaktadır.

4. Benimseme: Bu grup yakınlık ve kimlik ya da benimseme boyutlarını içermektedir. Bu grup örgüt üyeleri arasındaki arkadaşça sosyal ilişkilere, aitlik duygusuna ve grup üyeliğine vurgu yapmaktadır.

### 2.2.6. Örgüt İklimi Kavramının Örgütsel Davranış Teorileri ile İlişkisi

Örgütsel davranış teorileri olarak tanımlanan çeşitli teoriler örgüt davranışlarının farklı yönlerini, örgütün içsel yapısı ile çalışma takımları ve bölümler gibi örgütün alt birimlerinde oluşan davranış biçimlerini incelemektedir. Bireysel davranış üzerindeki örgütsel belirleyicilere yapılan vurgu teoriden teoriye değişmektedir. Örgütsel davranış teorileri; klasik yönetim, yapısal, karar sistem ve sosyal sistem teorileri olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır (Litwin, 1968:56):

- **Klasik Yönetim Teorileri:** Başlıca teorisyenleri Taylor, Fayol, Gulick ve Urwick'tir. Odak noktaları, iş bölümü, derece ve statüye göre resmi yapılanma ile zaman ve hareket etütleri gibi faaliyetlerdir. Klasik teorilerde, insan davranışlarındaki çeşitlilik üzerinde durulmadığı için bireyin çevresinin ve iklimin önemini ihmal edilmiştir. İşgören kendisine verilen görevi yapmakla yükümlü olan bir araç, makine gibi görülmüştür. Davranış analizinden çok kontrol üzerinde durulmuştur.
- **Yapısal Örgüt Teorileri:** Weber, Udy, Woodward, Lawrence ve Lorsch gibi yönetim bilimcilerce geliştirilen benzer teorilerdir. Çevresel güçler, teknoloji, örgütsel yapı ve performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Karşılaştırmalı çalışmalar ile hipotezler sık sık sınanmıştır. Yapısal teorisyenlerce örgütsel yapı, teknik nitelikler ile grup ve birey görevlerinin dizaynı, işgörenlerin memnuniyetinin, moralinin ve verimliliğinin en önemli belirleyicileri olarak görülmektedir. Yapısal örgüt teorileri, yapısal-teknik taleplerin bireyler ve gruplar üzerindeki etkisini tanımlamaya yöneliktir. Örgütün teknik ve yapısal özellikleri

içsel örgüt sistemi olarak tanımlanmaktadır. İçsel sistem kavramı örgütsel çevreyi tanımlamanın bir yolu ve örgütsel iklimin yapısal yönüdür.

- Karar Sistem Teorileri: Barnard, Simon, March ve Simon ile Cyert ve Marh'ın teorilerinden oluşmaktadır. Odak noktaları, etkili yönetim ile bireysel kararlarda ve örgütsel karar verme sürecindeki örgütsel etkidir. Vurgu seçim ve karar kavramlarının üzerindedir. Rasyonellik örgütlerin bir amacı gibi görülür ancak kaçınılmaz bir gerçek değildir. Karar sistem teorileri alternatiflerin algılanan sonuçları, karar seçeneklerine yüklenen değer ve grup üyeliğinin etkisi gibi birtakım çevresel özelliklerin karar vermeyi etkilediğini öne sürmektedir. Belirsizlik ve risk alma gibi bazı iklim boyutlarının karar verme süreci ile ilgili olduğunu belirtmektedir.
- Sosyal Sistem Teorileri: Homans, Roethlisberger ve Dickson, Whyte, Likert ve Schein'in geliştirdikleri teorileri kapsamaktadır. Katılım, iletişim ve motivasyon ile ilgili olarak grup etkileşimi üzerine odaklanmışlardır. Liderlik biçimi etkileşim sürecinin ana belirteci olarak kabul edilirken, örgütsel yapı ve teknolojinin dolaylı belirleyiciler olduğu kabul edilmektedir. Sosyal sistem teorilerinde bireysel psikolojiye duyulan ilgi artmıştır.

Örgütsel davranış teorilerinde görüldüğü gibi formal örgütlerin içinde ve dışında bireysel ve grup davranışını, bunun yanında örgütsel performansı, gelişme, şartlara ve çevreye uyum sağlama yeteneğini açıklamaya duyulan ilgi artmıştır. Örgüt iklimi gibi, çevresel durumlarla ilgili kavramlar var olan örgütsel davranış teorilerine önemli katkıda bulunarak bireysel ve grup davranışını açıklamaya yönelik olarak güçlerini önemli oranda artıracaktır.

### **2.2.7. Örgüt İklimi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Örgüt iklimi anlam olarak bazı kavramlarla karıştırılmakta, bu kavramlara örgüt iklimi ile aynı anlam yüklenmektedir. Bu kavramlar birbirlerini tamamlar nitelikte olmakla birlikte temelde farklı anlamlara ve özelliklere sahiptir. Alt başlıklarda yaygın olarak örgüt iklimi ile karıştırılan örgüt kültürü ve psikolojik iklim

kavramları açıklanmakta; örgüt iklimi ile benzeyen ve ayrışan yönleri ortaya konulmaktadır.

### **2.2.7.1. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ilişkisi**

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları örgütün ve çevresinin birey davranışları üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla ortaya atılmış kavramlardır. Ancak örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramı birbirine karıştırılmakta ve çoğu zaman her iki kavrama da aynı anlam yüklenmektedir. Örgüt iklimi ve kültürü kavramları benzer kavramlardır ancak farklı noktalara vurgu yapmaktadırlar. Alt başlıklarda örgüt kültürü kavramı ile kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ele alınarak kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

#### **2.2.7.1.1. Örgüt kültürü kavramı**

Her örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir. Örgütsel kültür bir bireyin kişiliği gibidir. Kişiliğin bireyin davranışlarını etkilemesi gibi bir örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt içindeki eylemleri, fikirleri ve davranış kalıplarını etkilemektedir. Bir işletmenin kültürü, işgörenlerin ve yöneticilerin problemlere yaklaşım tarzına, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilere, rakip firmalarla etkileşime etki etmektedir (Oden, 1997:3).

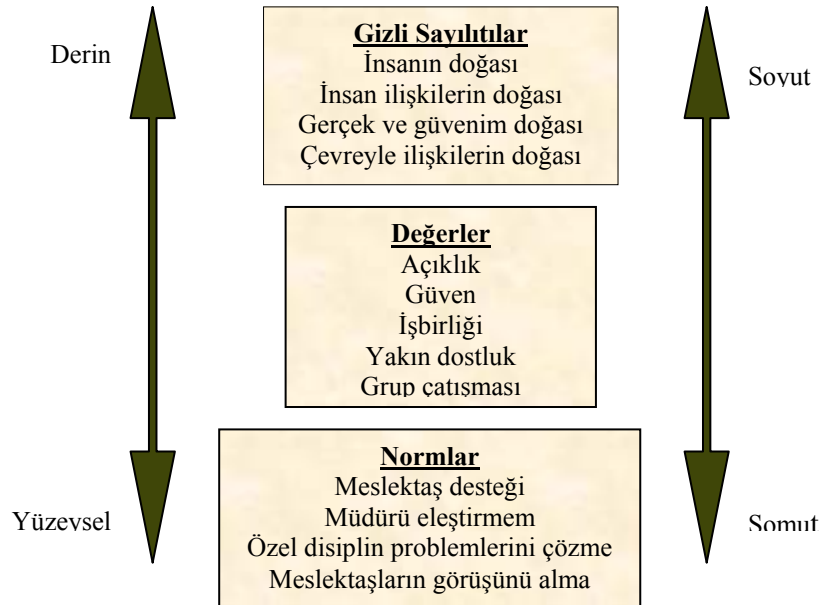
Örgüt kültürü, örgütün kendi yapısından kaynaklanan nitelikleri ile toplumsal değerlerin bileşimidir. Örgüt kültürü, üyeler tarafından benimsenen ve paylaşılan, bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün üyeler üzerinde güçlü bir etkisinin olması amaç birliğini ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik olarak işbirliğini sağlayacaktır. Örgüt kültürü birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berberoğlu, 2005:3-5):

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluştaki, geçmişte ve bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,

- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil.

Güçlü (2003:150) ise, örgüt kültürü unsurlarını temelde değerler, normlar, varsayımlar ile görünen unsurlar olarak da seremoniler ve törenler, adetler, hikayeler, semboller, dil ve kahramanlar olarak sıralamıştır.

- Değerler, kültürün öznel, gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturmakta ve örgüte ait sorunların çözümünde makul, uygun çözüm biçimini ifade etmektedir.
- Normlar, örgüt içindeki davranışı etkileyen, sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.
- Varsayımlar, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili olarak sahip oldukları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön yargılarını, onların algı, düşünce ve davranışlarına yön vererek oluşturan tartışma kabul etmeyen doğrulardır.



Şekil 2.2. Kültür Düzeyleri (Atay, 1998:5)

- Seremoniler ve törenler, özel olaylardır. Statü, teşvik, bütünleşme, yenilenme, çatışmayı azaltıcı ve derece indirme gibi türleri vardır. Bu tür faaliyetlerin esas amacı belli bir mesajı iletmektir.
- Semboller, örgüt kültürünü sağlamlaştırmaya yardımcı olan maddesel unsurlardır. Binanın tasarımı, giysiler, mobilyalar, örgüt tarafından kullanılan logolar, ambalajlar v.b. sembollere örnek olarak gösterilebilir.
- Adetler, yazılı olmayan, sürekli tekrarlanan ya da günlük örgütsel davranışlarda görülen uygulamalardır.
- Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Özellikle oryantasyon döneminde öne çıkar.
- Dil ve kahramanlar: Örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüte özgü bu dil içinde deyimler, mecazlar, sloganlar yer almaktadır. Kahramanlar ise örgütü zafere ulaştıran kimselerdir. Bu kişilerin örgüt kültürü içinde önemli bir yeri vardır ve örgütün kültürünü dışa karşı temsil etmektedirler.

Varol (1989:220), örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosfer, hava olarak belirtmektedir. Örgüt iklimi örgütsel yaşamla ilgili olarak aşağıdaki durumları yansıtmaktadır:

- inanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
- açıklık ve içtenlik duygularının durumu,
- yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- katılım duygularının durumu,
- doyum, umut-beklenti düzeyleri ve duygularının durumu.

#### **2.2.7.1.2. Kavramlar arasındaki benzerlikler**

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik tartışmalarının üç temel dayanağı vardır. Bu üç temel, ortak nokta şöyledir (Denison, 1990:23-24):

- İlk olarak, her iki kavram da örgüt ve davranışsal özellikler üzerine odaklanmıştır ve dolayısıyla örgütsel birimlerin davranış analizi için uygun olduğunu ileri sürer.
- İkinci olarak her iki kavram çok geniş bir dizi fenomen içerir. Konular kültürü oluşturan varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını kapsar.
- Son olarak, her iki kavram da benzer bir problemi paylaşır. Bir sistemin davranışsal karakteristiklerinin bireylerin davranışını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılırken diğer taraftan da zamanla bireylerin davranışlarının örgütsel sistemin özelliklerine nasıl yön verdiği açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır (Atay, 1998:7)

#### **2.2.7.1.3. Kavramlar arasındaki farklılıklar**

Literatürde, örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak, örgüt kültürü ise örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimini olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama aradaki önemli farkı ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün bu şekilde tanımlanması, iklimin bireyin bir özelliği olduğu, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu yargısına ulaştırmaktadır (Glisson ve James, 2002:769).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasındaki ilişki dikkate alındığında kavramlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karcıoğlu, 2001:278-79):

- Literatürde örgüt kültürünün sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt ikliminin ise psikolojinin temel ilkeleriyle bağdaştığı noktasında ortak bir görüş vardır (Sells, 1968:85). Örgüt ikliminin psikolojinin temel ilkeleri ile ilgili bir kavram olduğu görüşü, örgüt ikliminin motivasyon, liderlik ve iş tatmini unsurlarını içerdiği, bu unsurların örgütsel davranışın en önemli boyutları

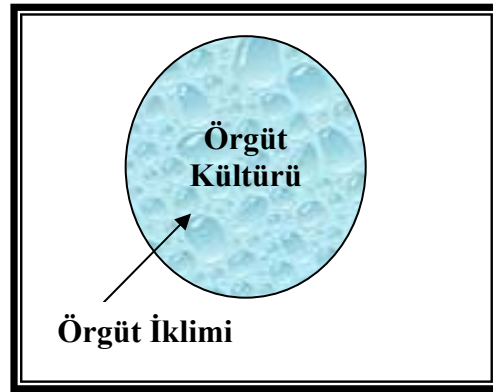


olduğu ve bu nedenle psikolojinin alanına dahil olması gerektiği çıkarımı ile desteklenmektedir.

- Örgüt iklimi, işletmenin başarısı açısından örgüt kültüründen daha önemlidir; çünkü örgüt iklimi, motivasyon, liderlik, memnuniyet gibi verimlilik ve başarı faktörlerine doğrudan etki etmektedir.
- Örgüt kültürü belirleyici nitelik taşıırken, örgüt iklimi değerleyici bir niteliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü değerleri ve varsayımları paylaştığı için iklim kavramını da kapsamına almaktadır. Ancak kültür ideal çevrenin varsayımları iken, örgüt iklimi örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürü örgüt iklimine şekil vermektedir.
- İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini ortaya koymaktadır ve daha çok deneyseldir ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel değerleri ve mesajları içerir; grup üyelerine soyut ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Atay, 1998:7).
- Örgüt iklimi, işgörenlerin örgüt içinde çalışmanın nasıl olmasına yönelik beklentileriyle ve bu beklentilerin nasıl olması gerektiğine yönelik algıları neticesinde ortaya çıkan genel bir havadır. Eğer işgörenler, örgütün kültürünü benimsiyorsa olumlu bir örgüt iklimi vardır, ancak örgüt kültürü çalışanlarca benimsenmiyorsa olumsuz ya da kötü bir örgüt iklimi vardır. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Kısa zaman aralıkları içinde farklılaşabildiği için geçici niteliktedir (Hasanoğlu, 2004:50).
- Örgüt kültürü ve iklimi kavramları ortaya çıkış tarihleri bakımından da farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok sonra, 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır (Unutkan, 1995:53).

- Kavramlar arasındaki bir diğer farklılık kavramların ölçeklerinden kaynaklanmaktadır. İklim araştırmalarının çoğu kantitatif niteliğe sahip ölçeklerden yararlanarak yapılmaktadır ve karşılaştırılabilir olarak bir çok örgüte uygulanabilmektedir. Ancak örgüt kültürü araştırmalarında kalitatif ölçekler tercih edilmekte ve örgütlere tek tek odaklanılmaktadır (Patterson, 2005:381).

Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha çabuk değişmektedir. Örgüt iklimi, işgörenlerin kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi, örgütün özel dili içinde bulunur. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin eylemlerinde ve ödülleriyle kendini belli eder. Burada rutin eylemlerle kastedilen olaylar ve uygulamalardır; ödüller ise kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir. Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişki şekil 2.3'te gösterilmektedir. Şekildeki kabarcıklar, örgüt kültürü içinde yayılan örgüt iklimini, arka planda yer alan kısım ise örgüt kültürünü belirtmektedir (Schauber, 2001:30).



Şekil 2.3. Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi

#### 2.2.7.2. Örgüt iklimi ve psikolojik iklim

İklim konulu araştırmalar incelendiğinde, araştırmacıların iklim kavramını psikolojik ve örgütsel iklim adı altında iki farklı olgu olarak sınıflandırdıkları görülmektedir. Psikolojik iklim, örgüt üyesinin örgütteki uygulamaları betimlemesi biçiminde tanımlanırken, örgüt iklimi örgüt üyelerinin örgüt ve çevresine ilişkin algılamalarının ortalaması olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iklim, örgüt üyelerini içinde yer aldıkları olayların yorumlanmasında ortak düşünceyi paylaşmağa yöneltir

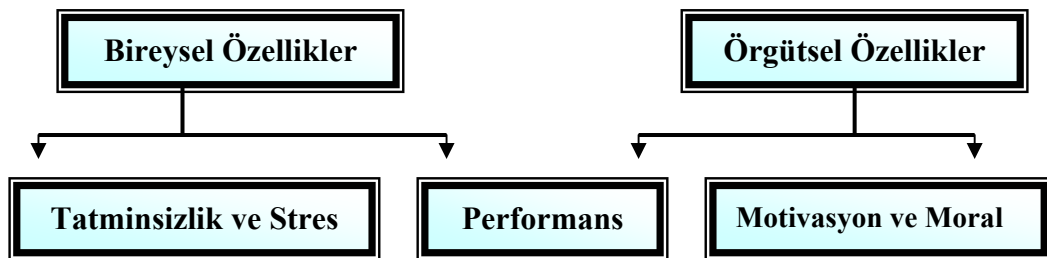
ve ortak düşünceyi paylaşan örgüt üyelerinin birleşmesini ve kaynaşmasını sağlar (Halis, 2000:79).

Psikolojik iklim çalışmalarının kökleri Lewin'in 1936 yılında 'yaşam alanı' terimini kullanmasıyla atılmıştır. Psikolojik iklim algıları bireye olayları yorumlama, olası sonuçları tahmin etme ve eylemlerinin uygunluğunu tartma olanağı verir (Parker, 2003:390).

Koys ve DeCotiis, 1991 yılında yaptıkları çalışmada, psikolojik iklim kavramını sekiz boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, tanınma, dürüstlük ve yenilik kavramları olarak belirtilmektedir (Obel, 1999:6).

### 2.2.8. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Her bireyin kendine özgü kişisel bir amacı vardır. Örgütler, bu amaçların sonucu olmakla birlikte, bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle örgütlerde birey davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanmış, işgören ve işveren arasında eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı bir örgüt olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı kavramı bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürü kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ve iç içe kullanılmaktadır (Aytaç, 2003:4).

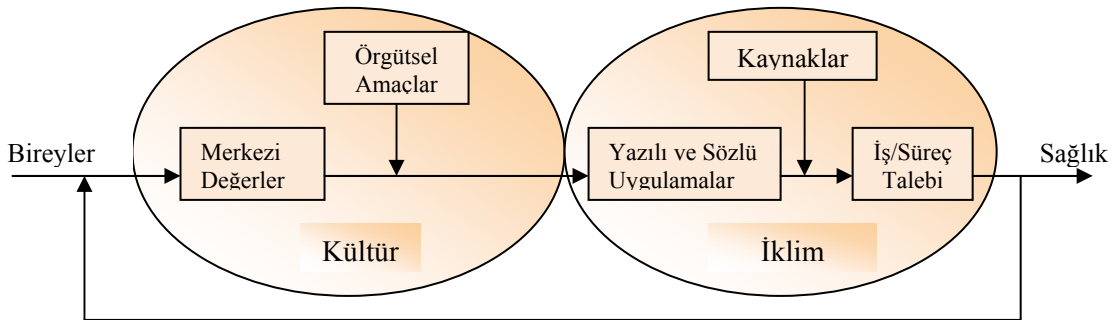


Şekil 2.4. Örgüt Sağlığı Unsurları ve Etkileri (Aytaç, 2003:5)

Örgüt sağlığının unsurları olarak bireysel ve örgütsel özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına neden olmakta, bu durum da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt

sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtmaya özelliği ile yöneticilere işletmeleri ile ilgili veri sağlaması bakımından oldukça önemlidir.

Örgütün sağlıklı örgüt niteliği kazanabilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır. Şekil 2.5'te yer alan örgüt sağlık sistemi modeline göre, örgütün değerleri ve amaçları, politikalarının ve uygulamaların oluşturulmasına yön verir. Süreçler, işgörenin fiziksel, psikolojik ve çevresel talepleri doğrultusunda işin özelliklerini belirler. Kaynaklar, anlamlı iş karakteristikleri, izleme, eğitim ve ilerleme olanakları gibi işgören refahını teşvik etme; yorgunluk ve sıkılma gibi, taleplerin negatif etkilerinin işgörenler üzerindeki etkisini dengeleme rolü üstlenir ve aynı zamanda, sonuç olarak örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Bu modelde örgütün değerleri ve amaçları olarak temsil edilen kültür, örgütün stratejik hedeflerini oluşturur. Kültürün yönlendirdiği ve oluşturduğu iklim ise işgören davranışları için ortam oluşturur ve çalışma ortamının sağlıklı olup olmadığını belirler (Shoaf ve diğerleri, 2004:88-93).



Şekil 2.5. Örgütsel Sağlık Sistem Modeli

Sağlıklı bir örgüt ile sağlıksız bir örgüt arasında örgütü etkileyen önemli farklar olduğu saptanmıştır. Sağlıklı bir örgüt ile sağlıksız bir örgüt yapı, örgütün etkinliği ve etkililiği, işgörenlerin performansı ve nihai olarak örgütün verimliliği gibi oldukça önemli konularda farklılaşmaktadır. Bu farklar Tablo 2.1'de altı başlık altında gruplandırılarak verilmektedir (Güler, 1997:14-16).

Tablo 2.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Karşılaştırılması

	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT	SAĞLIKLI ÖRGÜT
<b>HEDEFLERE BAĞLILIK</b>	-Sadece üst düzey yöneticiler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katılır.	-Örgüt üyelerinde hedefler bilinir ve gerçekleştirilmesi için tam katılım sağlanır.
<b>PROBLEM VE ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜ</b>	-Örgüt içindeki yanlışlıkları düzeltmeye kimse gönüllü değildir. Sorunlar saklanır, görmezden gelinir. -Problemlerin çözümü karmaşıktır. Örgütteki statü ve konular problem çözmekten daha önemlidir.  -Bir kriz ortaya çıktığında örgüt üyeleri birbirlerini suçlamaya başlar ve geri çekilir.  -Örgüt içinde çoğu zaman gizli ve saklıdır. Çatışmalar örgütü olumsuz yönde etkiler.  -Yöneticiler ters giden bir şeyle karşılaşmalarında suçlu aramaya başlar.	-Örgüt üyeleri karşılaştıkları sorunların çözüleceğini bildiği için problemlerin üstüne gider. -Problemlerin çözümü oldukça kolaydır. Problemlerin çözümünde statü ve konular geri plandadır. Yapılması gereken herhangi bir örgüt üyesince yapılır. -Kriz anında üyeler işbirliği ve koordinasyon içinde krizi atlattırma çalışır. -Çatışma yönetimi vardır, çatışmanın olumlu etkilerinden yararlanılmaya çalışılır. -Yöneticiler, sorun yaratan durumu bulur, düzeltmel için uğraşır ve suçlu aramazlar.
<b>KARAR ALMA SÜRECİNE KATILIM</b>	-Kararlar alınırken üst düzey yönetim kontrolü elinde bulundurur. Karar alırken diğer örgüt üyelerinin fikirleri alınmaz.  -Örgüt içinde alt düzeyde çalışan işgörenlerin kararları sadece işle ilgili olarak dar bir çerçevede dikkate alınır.	-Karar alma sürecin katılımında hiyeraşik yapılanmanın üstünde yeterlilik, sorumluluk, deneyim gibi faktörler dikkate alınır. -Tüm örgüt üyelerinin kararlarına saygı gösterilir.
<b>SORUMLULUK</b>	-Yöneticilerin istekleri, politika ve işlemler üyeler tarafından beklenildiği gibi gerçekleştirilmez.  -‘Bu benim sorumluluğum değil’ anlayışı vardır.	-Planlama, performans ve yetiştirme konularında örgüt üyeleri arasında sorumluluk paylaşımı vardır.  -‘Bu bizim/benim sorumluluğum’ anlayışı vardır.
<b>ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLER VE GÜVEN</b>	-İşgörenlerin ihtiyaçları ve duyguları önemsizdir. -Örgüt üyeleri olduğundan farklı görünmeye çalışır. İçten ve yakın ilgi yoktur. -Yöneticiler örgütün ebeveynleri olarak nitelendirilir. -Yöneticiler, hataya tolerans göstermez. Yakından kontrol yapılıır. -Örgüt üyeleri arasında kıskançlık ve rekabet vardır. Yardım istemek yerersizlik olarak algılanır.	-İşgörenlerin ihtiyaçları ve duyguları dikkate alınır. -Yakın ve içten ilişkiler söz konusudur. Örgüt üyeleri birbirlerine önem verir. -Liderlik esnektir ve liderin niteliklerine güvenilir. -Bireyler arasında yüksek düzeyde güven, özgürlük duygusu ve sorumluluk vardır. -Örgüt üyeleri işbirliği içindedir. Yaratıcı rekabet söz konusudur.

Tablo 2.1. (devam)

<b>RİSK ALMA VE DEĞİŞİM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Geleneklere bağlılık vardır.</li> <li>-Bireylere yaratıcılık için destek verilmez.</li> <li>-Örgütün katı prosedür ve politikaları, yapısı örgütün verimliliğini engeller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yenilikçi ruh vardır; işe yaramayan eski yöntemler kolaylıkla değiştirilir.</li> <li>-Örgütteki her bir birey gelecek için yaratıcı fırsatlar peşindedir.</li> <li>-Örgütün yapısı, politikalar ve prosedürler esnekler, kolayca değişebilir.</li> </ul>
---------------------------------	---	--

### 2.2.9. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi

Yönetim biliminin günümüze kadar gelişen süreci göz önüne alındığında, Taylor'la başlayan, Fayol, Weber ve Gullick'le devam eden klasik örgüt kuramlarının odak noktası, insanı makine gibi gören ve iş verimliliği üzerinde yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. 1900'lü yılların başında kişisel tavırlar, davranışlar ve grup hareketleri, "Davranışsal Yönetim teorisi" ile açıklanmaya çalışılmış ve bu çalışmalar "Örgütsel Davranış" teorisinin çıkış noktasını oluşturmuştur. Özellikle 1920'lerden sonra yönetimde insan unsurunun öneminin artması araştırmacıları, insanları yönetmede yeni araçlar ve yöntemler bulmaya yöneltmiştir. Elton Mayo ilk olarak çalışma koşullarının işgören verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek üzere 1927 yılında Hawthorne araştırmalarına başlamış ve bu araştırmalar sonucunda, örgütlerde insanla ilgili yönetsel yaklaşımların gelişmesine öncülük etmiştir. Katılımı ve insan odaklılığı öne çıkaran bu yaklaşım, grup ilişkileri ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasının, örgütteki birçok sorunun çözümüne temel teşkil ettiğine dair sonuçlar ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmalar ile iş çevresinin düzeltilmesi gereği vurgulansa da, iş tatmini ve işgören verimliliği kavramlarına yeterince açıklık getirilememiştir. 1950'lerden itibaren günümüze de damgasını vuran Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Likert'in "sistem 4" ve Herzberg'in "Çift Faktör" gibi yaklaşımları örgütlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaşarak; bireysel ihtiyaçlar, çalışma gruplarının özellikleri, yönetim ve çalışma ortamının doğası konularına odaklanmışlardır. Böylece insan odaklı yönetim modeli tüm örgütlerce benimsenmiştir (Aytaç, 2003:2).

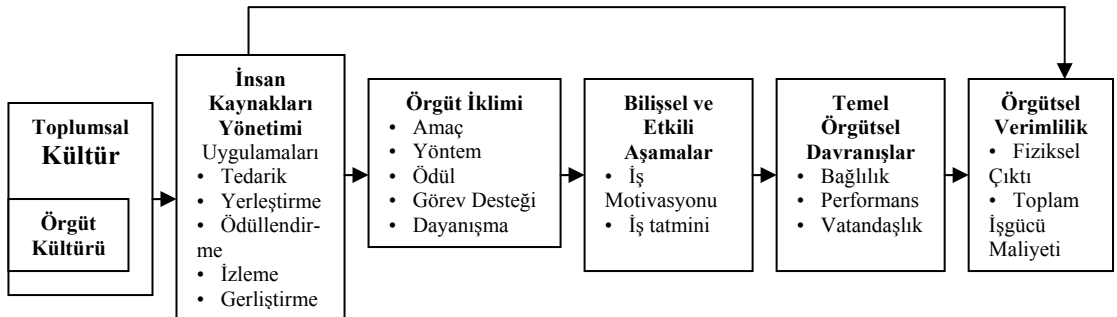
Örgütün oluşması, büyümesi, gelişmesi, çalışanlara, gruplara ve diğer işletmelere etkisi örgütsel davranış biliminin inceleme alanına girmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel davranış bireyin örgüt ortamındaki davranışlarını anlamaya, tanımaya ve betimlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış disiplini örgüt iklimi araştırmaları ile yakından ilgilidir. Literatüre bakıldığında bir çok çalışma

örgüt iklimini örgütsel çıktıların bir belirleyicisi olarak belirtmektedir (Rogg, 2001:435). Örgüt ikliminin incelenmesi bir taraftan örgüt üyelerinin davranışlarını betimlerken diğer taraftan da örgütün etkinlik düzeyini ve değişim yapılması gereken unsurlarını ortaya koymaktadır (Karcıoğlu, 1997:82-84).

### 2.2.10. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Bir işletmenin örgütsel iklimi, yani örgüt içindeki güven derecesi, moral, ödül dağıtımındaki eşitliği, liderin güvenilirliği ve değişime karşı direnci, başarısını belirlemeye yardımcı olur (Burton, 2004:67).

Verimlilikteki artış çıktı değerinde artış olmasıyla ya da işgücü maliyetlerinin düşmesi sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel davranışlar bu her iki durumu da etkilemektedir. Verimliliğe etki eden davranışlar üç başlık altında açıklanmaktadır: bağlılık, performans ve vatandaşlık. Bağlılık davranışı, örgütle ilgilenmeyi ve örgütte kalmayı ifade eder. Bağlılık davranışının yüksek olması durumunda, devamsızlık ve devir düşük olacağından verimlilikte artış yaşanacaktır. Performans davranışları bir işgörenin resmi ya da tanımlanmış örgütsel rolünü kapsayan belirli uygulamalara atıfta bulunur. Bunlar, iş tanımları ve performans değerlendirme formları gibi örgütsel dokümanlarda belirtilmektedir. Vatandaşlık davranışları, performans gibi iş tanımlarında belirtilmeyen ancak örgütsel etkililiğe katkıda bulunan yapıcı ve işbirlikçi davranışları ifade eder. Bu tür fonksiyonel rol dışı davranışlara örnek olarak diğerleriyle işbirliği içinde olma, örgütü muhtemel tehlikelere karşı koruma ve örgütün gelişimi için öneriler geliştirme verilebilir (Kopelman ve diğerleri, 1990:289-301).



Şekil 2.6. Kültür, İklim ve Verimlilik Modeli

Verimli bir örgüt oluşturmaya yardımcı olacak nitelikte bir örgütsel çevrenin ortaya çıkması için dört iklim tipine ihtiyaç vardır. İlk olarak kaliteyi destekleyen bir iklimin varlığı, nitelikli amaçlara ulaşmayı teşvik eden bir ortam sağlayacaktır. İkinci olarak, işbirliğinin örgütsel iklimin unsurlarından olması örgütteki bireylerin ve grupların bir arada çalışabildiklerine işaret etmektedir. Bu durum oldukça önemlidir, çünkü işletme açısından değer yaratan gelişmeler örgüt üyelerinin ortak çabası sonucunda ortaya çıkmaktadır. Üçüncü olarak, yönetim ve çalışanlar arasında bir güven duygusunun var olması, çalışanların nitelikli çabalarının kısa dönemde verimliliğe engel olsa bile yönetimce desteklendiği kanısını edinmeleri bakımından önemlidir. Ve son olarak, örgütsel verimliliğe etki eden önemli bir etken de kaliteli bir hizmet politikasının varlığıdır (Stetzer, 1997:253).

Miller (1980), örgütün olumlu bir iklime sahip olması için dört koşulun sağlanması gerekliliğini belirtmektedir. Bu koşullardan ilki, örgüt üyelerinin ortak amaçlara ulaşmak adına etkileşim ve işbirliği içerisinde olması gerektiğidir. İkincisi, örgütte çalışan her bir bireyin moral düzeyinin yüksek olmasıdır. Yüksek moralli işgörenler, örgütle yakından ilgilenererek görev performanslarını artıracaklardır. Düşük moralli işgörenler ise önemli ölçülerde üretim ve hizmet maliyeti yaratacaktır. Üçüncü koşul, örgütte karşı bağlılık duygusunun oluşmasıdır. İşgörenlerde örgütsel bağlılık söz konusu olunca, örgütün değerleri, misyonu ve amaçları işgörenlerce daha çok benimsenecek ve örgüt gelecekte de başarılı bir şekilde var olmayı sürdürecektir. Son koşul ise, örgütte herkes tarafından bilinen yapı ve standartların olmasıdır. Örgütün belli bir sistem içinde işlemesi ve bazı kural ve standartlara dayalı olması belirsizliğe ve tutarsızlığa engel olarak objektif bir yönetim sağlayacaktır.

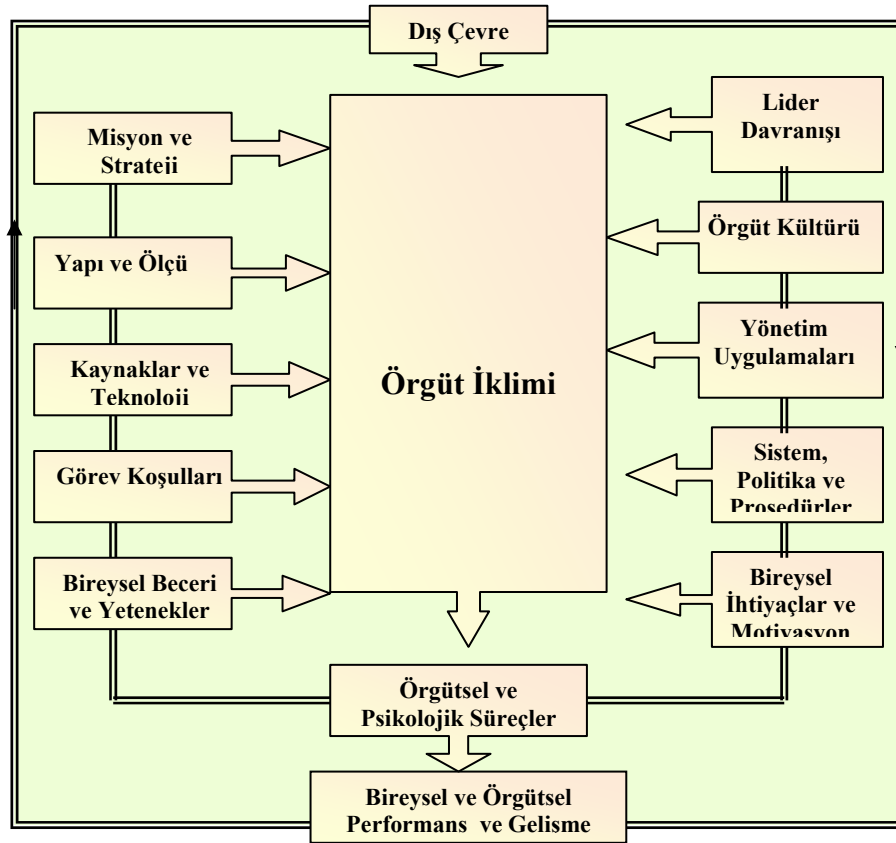
Örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki vardır. McMurray (2004:475), örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olduğu zaman örgüt ikliminin olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık, bir işgörenin işyeri davranışının anlaşılmasını kolaylaştıran önemli bir değişken olarak görülmektedir. Araştırmacılar bağlılığın, işgören motivasyonunun ve performansının artmasına ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına olumlu olarak etki ettiğini, işgören devir oranını ve devamsızlığını azalttığını saptamışlardır.



Olumlu örgüt iklimi ile üyeler arasında kurulan başarı ilişkiler ve etkili iletişimin işletmeye getirileri, doyumlu ve moral düzeyi yüksek çalışanlar, yüksek oranlarda verim, müşteri ve örgütün dış çevresi ile yakın ve iyi ilişkilerdir. Tüm bunlar da örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayacaktır. Ancak olumsuz bir iklimin örgüte egemen olması durumunda örgütsel başarı yerini örgütsel başarısızlığa bırakacaktır. Olumsuz bir iklimin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Varol, 1989:221):

- İnsan önem taşımaz.
- Katı-baskıcı bir örgütsel yapı vardır.
- İletişim sınırlıdır.
- Katılım ve etkileşimi engelleyen anti-demokratik liderlik özellikleri vardır.
- İşgörenler sıkılarak zorla çalışır.
- Olumsuz çatışmalar yaşanır. İletişim engeli nedeniyle etkin bir çatışma yönetimi sağlanamaz.

Geçmiş yıllardaki yönetim biçimlerini değişmesini zorunlu kılan bir çok yeni trend ortaya çıkmaktadır. İşgücünün yapısı hızlı bir şekilde değişmektedir. Her geçen yıl işgörenler arasındaki eğitim düzeyi artmaktadır. Bu değişimler sonucunda iş dünyasının yapısı farklılaşmaktadır. Bugünün işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için dinamik olmak zorundadır. Yöneticiler, sorumluluğu dağıtarak, yüksek standartlar koyarak, işgörene önem ve destek vererek başarılı bir iklim oluşturabilir ve bu durumda gelişmeyi sağlayan yaratıcı ve risk alma davranışını uyandıracaktır (Meyer, 1968:165).



Şekil 2.7. Örgüt İklimi ve Performans İlişkisi (Isaksen, 2000:172)

Şekilde de görüldüğü gibi örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen müdahil bir değişkendir. İklim örgüt içindeki birçok faktörden etkilenerek örgütsel ve psikolojik süreçlere etki eder. Örgütsel süreçler, grup olarak problem çözmeyi, karar vermeyi, iletişimi ve koordinasyonu kapsar. Psikolojik süreçler ise bireysel olarak problem çözmeyi, öğrenmeyi, yaratma, motivasyon ve bağlanmayı kapsamaktadır. Bu bileşenler bireylerin, çalışma takımlarının ve örgütün performansı ve çıktılarını üzerinde doğrudan bir etki göstermektedir.

### 2.2.11. Örgüt İklimi ve İşgören Motivasyonu

İnsanlar çok çeşitli ihtiyaçlara sahiptir ve farklı amaçlar peşinde koşarlar. Durumsal ve çevresel değişkenler bireyin motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çok az yönetici kendi davranışlarının ve liderlik biçiminin çalışma ortamının atmosferi ve örgüt üyelerinin motivasyonu üzerindeki etkisinin tam olarak farkındadır (Meyer, 1968:151).

Bireylerin davranışlarına ihtiyaçları ve amaçları yön verir. Motivasyon kavramı bireyi çalışmaya sevk etmek, çalışmak için isteklendirmek anlamındadır. Motivasyon kavramı ile ilgili olarak literatürde yer alan bir çok farklı teori vardır. Maslow, McClelland, Herzberg ve Vroom'un geliştirdikleri teoriler aşağıda özetlenmektedir (Aktan, 1999:32):

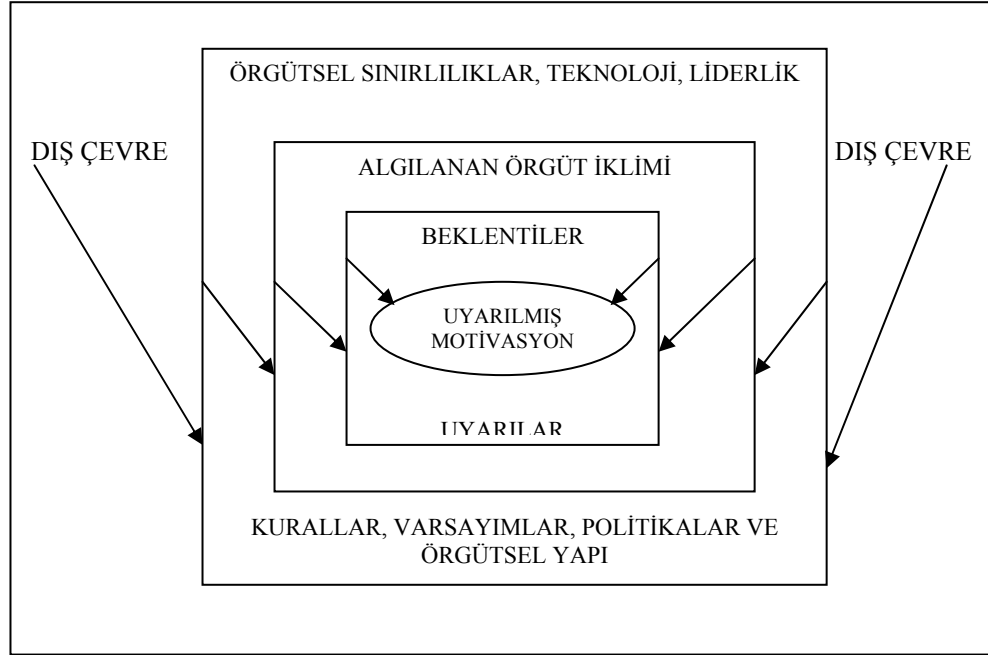
'Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' kuramına göre bireyin ihtiyaçları beş düzeyde toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla; temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı görme ihtiyacı ve yaratıcılık-kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow, bir bireyin alt düzeydeki ihtiyacını karşılamadıkça üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelmeyeceğini savunmaktadır.

McClelland, üç tür insan ihtiyacı üzerine vurgu yapmaktadır. Bunları, başarı ihtiyacı; mükemmele ulaşma arzusu, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı; diğer insanlarla yakın ilişkiler ve arkadaşlık kurma, güç ihtiyacı; diğerlerini etkileme ve kontrol etme, olarak adlandırmıştır.

Motivasyon kavramını açıklamaya yönelik teorilerden bir diğeri de Herzberg'in 'Çift Faktör Teorisi'dir. Bu faktörlerden ilki motivasyonel faktörlerdir. Tanınma, takdir edilme, başarı, işin niteliği, yetki ve sorumluluk alma, terfi olanakları motivasyonel faktörlere örnek olarak verilebilir. Motivasyonel faktörlerin varlığı bireyin motivasyonuna hızlandırıcı etki de bulunur. İkinci faktör ise hijyen faktörlerdir. Çalışma koşulları, ücret, yönetim biçimi, işletme sistemi, hiyerarşik yapılanma ve özel hayattaki mutluluk hijyen faktörlere örnek olarak sıralanabilir. Hijyen faktörlerin varlığı bireyi motive eder.

Vroom'un 'Beklenti Teorisi' de motivasyon teorileri içinde önemli bir yere sahiptir. Birey, göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentisi içindedir. Örgütte ödüllendirme ve takdir ile ilgili politikalar ve standartların önceden belirlenmesi ve işgörene belirtilmesi motivasyonu arttıracaktır.

İklim, örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarına doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonun sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Şekil 2.8'de Litwin ve Stringer tarafından oluşturulan güdülenmiş davranış modeli ve etki eden unsurlar yer almaktadır.



Şekil 2.8. Örgütlerde GÜdülenmiş Davranış Modeli (Litwin ve Stringer, 1968:43).

Bu modelde en içteki şekil bireyi temsil etmektedir. Sonraki şekil bireyin motivasyonunu doğrudan etkileyen unsurları ve onu izleyen şekil ise bireyin motivasyonuna etki eden dolaylı unsurları belirtmektedir. Diğer şekil motivasyon üzerinde daha dolaylı bir etkiye sahip olan ve aynı zamanda örgüt ikliminin doğrudan belirleyicileri olan unsurları göstermektedir. Örgüt iklimi güdülenmeyi uyarak davranışın ortaya çıkmasını sağlamakta bu durum da örgüt için doyum, verim, bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

### 2.3. GÜVEN KAVRAMI

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok sosyal bilim alanında dikkat çekmiş ve incelenmiştir. Bilindiği gibi her literatür kendi disiplini ile probleme yaklaşmakta ve çözümlenmeye çalışmaktadır. Worchel, bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996:115-116):

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu

bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3. Sosyal psikologlar ise kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Sosyal bilimciler güven ve örgütsel güven kavramı üzerine yoğun çalışmalar yapmışlar ve yapmaya da devam etmektedirler. Güven insanlar arası ilişkilerde etkileşimi sağlamak için olduğu kadar psikolojik sağlık ve gelişim için de gereklidir. Ayrıca güven, işçi-işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal değişimler açısından da oldukça önemlidir (Young ve Daniel, 2003:139).

### **2.3.1. Güven Kavramının Tanımı**

Güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmasına rağmen, güven kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

Giffin ve Williams'a göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır (Lee, 2004:3).

Earle'e göre güven, insanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir (Sztompka, 1999:25).

Solomon ve Flores'e (2001:18) göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır.

Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu" biçiminde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001:34).

Bilim adamları güveni, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin ve olumlu beklentiler içinde olma durumu, şeklinde tanımlama noktasında hemfikirlerdir (Perks ve Halliday, 2003:339).

Yakın zamanda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları çoğunlukla güven kavramının özellikleri üzerinde durmuşlardır. Güven kavramının tanımlanması ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur (Özbek, 2004:1).

### 2.3.2. Farklı Analiz Düzeylerinde Güven Türleri

Güven ile ilgili literatüre bakıldığında güven kavramının kişisel güven ve kişisel olmayan güven olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven kişisel güven olarak nitelendirilirken, şahsi olmayan güven, özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak nitelendirilmektedir (Bachmann, 2003:63).

Güven, kişiler arası düzeyde ya da sistem çerçevesinde ele alınabileceği gibi mikro ve makro düzeyler arasında köprü kurabilen çok yönlü bir sosyal realite olarak da ele alınabilir. Güven kavramı aşağıdaki gibi farklı düzeylerde incelenebilir (Lane, 1998:14-17):

- *Micro Düzeyde Güven*; kişiler ve örgütler arasında oluşan güvendir. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar arası güven kurum aktörlerinin davranışlarına olan güveni ifade eder.
- *Kuruma Dayalı Güven*; güven garantileyen yasal düzenlemelere formal ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven soyut bir sistemde var olan eminlik iken, kuruma dayalı güven, güven kaynağı olarak kurumları göstermektedir (Bachmann, 2003:65).
- *Sisteme Dayalı Güven*; şahsi olmayan güvendir. Kültürel sistemlerin, otoritenin, anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanan güven türüdür (Alesina & Ferrara, 2000:3).
- *Süreçe Dayalı Güven*; zaman içinde gelişen deneyimlere bir başka deyişle insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkileşime dayanmaktadır (Rademakers, 2000:140).

- Özelliklere Dayalı Güven; kaynağını cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklere ya da belirli bir sosyal sisteme veya etnik topluluğa ait olmaktan alır (Sydow, 1998:43).

Delhey ve Newton (2003:94) güvenin iki ana yaklaşım altında incelendiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerin yanı sıra bireysel sosyal karakteristiklerin de güven duygusunun oluşmasında etkili olduğunu savunan bireysel teoridir. Diğer yaklaşım ise güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları yerleştiren sosyal teoridir. Bu çerçevede her iki teorinin sonucunda güven kavramı altı farklı alt teori biçimde ele alınmıştır. Bu teorilerin tamamen birbirlerine zıt olduğunu söylemek mümkün değildir. Sadece güven kavramının açıklanmasına farklı açılardan yaklaşmışlardır.

Güven üzerine çalışma yapan bütün bilim adamları güven olgusunun risk içerdiğine dair hemfikirdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık güvenin ortaya çıkması için gerekli iki koşuldur (Costa, 2003:108). Luhmann'a göre güven risk ile ilgilidir, ve risk de bireyin elde edeceği avantajdan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durum karşısında yapacağı seçimdir. Bireyin karşılaştığı risk kabul edilebilir rasyonel seçim sınırları içindeyse, karar verme sürecinde güven rol oynamayacaktır. Bundan dolayı güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile yakın bir ilişki içerisindedir (Meyerson ve diğerleri, 1996:178). Bağımlılık ise bir kişinin davranışının güvenilir ya da güvenilir olmama şartına bağlı olarak elde ettiği sonuçtur (Kipnis,1996:41).

### 2.3.3. Güvenirlilik Boyutları

Güven, çeşitli davranış biçimlerinde kendini gösterebilir. Bir kişi diğerine dürüstlüğünden, iyi niyetinden ya da bunlar gibi pek çok nedenden ötürü güvenebilir (Nooteboom, 2003:28). Literatüre bakıldığında güvenirliliğin bir çok farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Mayer (1995:717) analiz çalışmaları sonucunda güvenirliliği, yeterlik, iyilikseverlik ve bütünlük olarak üç boyut altında toplamıştır. Daha sonra güvenirlilik kavramı dört boyutta ele alınmıştır (Six, 2003:200-201):

*Yeterlik*; özel bir etki alanı üzerinde etki sahibi olmayı sağlayan grup becerileri, uzmanlıkları ve özellikleridir. Örneğin, örgüt içinde bir birey finans alanında ehildir, ve güven verir. Ancak aynı kişi personel yönetimi alanında deneyimsizdir ve uzman değildir.

*İyilikseverlik*, ben merkezci tutumu bir yana bırakarak, sadece kar amacıyla değil sosyal boyutları da gözeterik ilişkileri kurmaktır. Bu boyut insan odaklıdır.

*Adama*; güvenirlilik boyutu olarak bağıllık, özen gösterme, çaba gösterme ve emin olma durumu ile ilgilidir. Burada güven duyulan kişinin, güven duyan kişinin beklentilerini karşılamak için çaba sarf edeceği inancı vardır. Bu boyuttaki eksiklik dikkatli bir değerlendirmeyi gerektirir. Eksiklik, tutarsız davranışa bağılı olarak oluşabilmektedir.

*Etik*; güven duyulacak kişinin değerlerinin ve ilkelerinin kabul görmesidir. Aksi durum söz konusu olduğunda yani diğer kişinin ilkeleri ve değerleri kabul görmediğinde sorun ortaya çıkar.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

Güven kavramı örgüt bilimciler tarafından özellikle son dönemlerde sık sık tartışılmaktadır. Bu durum organizasyonların yönetim biçimlerinin dolayısıyla da yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, işgörenleri karar alma sürecine dahil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa ve diğerleri, 2001:226).

Güven, bir çok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formal rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağı, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır (Sitkin ve Stickel, 1996:196-197).



### 2.4.1. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı

Araştırmacılar güvenin yapısı ve etkileri üzerine bir çok inceleme yapmışlar, ancak örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net bir şekilde belirtmemişlerdir. Mayer'e göre işgörenler ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirlere ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Whitener, 1997:391).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni "bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak" tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan, 2003:142).

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, "işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi" olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004:3).

Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucudur ve güvene addedilen karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır (Lazaric,2003:147).

Güven davranışları yapısal ilişkilere bağlı olarak örgütlerde farklılık gösterir. Bir çalışanın güven düzeyi bir bütün olarak üstü ve örgüt arasında değişmektedir. İşgörenler, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajını taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir. Güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar, diğerinin yetkili olduğundan emin olmalı, dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdır. Yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak işgörenlerden yararlanmamalıdır (Nyhan, 2000:93).

### 2.4.2. Örgütsel Güven Bileşenleri

Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında oluşan güven organizasyonun uzun dönemde istikrarı için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel güven alanında çalışma yapanların üzerinde hem fikir oldukları nokta güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir parçası olması ve yönetsel kariyer gelişimine temel teşkil etmesidir (Hartog, 2003:129).

Örgütsel güven derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişen beş farklı bileşene ayrılmaktadır. Bu beş bileşen: bütünlük, yeterlik, tutarlılık, bağlılık ve açıklıktır. Aşağıda bu bileşenler açıklanmaktadır (Butler, 1991: 650):

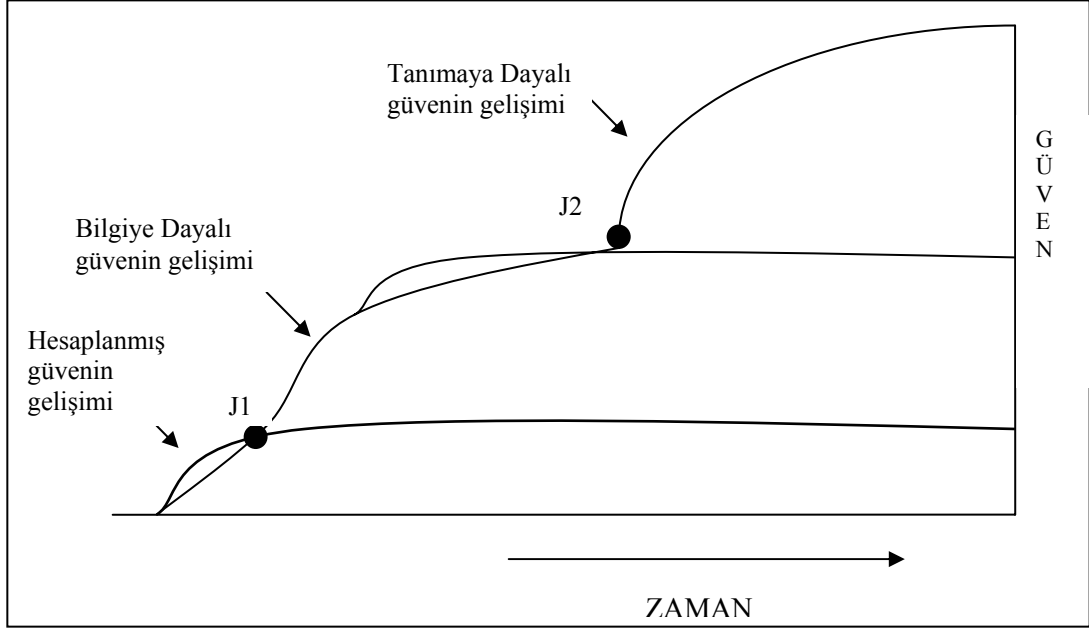
- **Yeterlik**, örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir.
- **Tutarlılık**, inanırlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve herhangi bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği olarak belirtmektedir.
- **Açıklık**, düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır.
- **Bütünlük**, güven duyulacak kişi ya da grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır. Örgütsel güven çerçevesinde bütünlük, kabul edilmiş değerler ve normlar olarak belirtilmektedir (Six, 2004:4).
- **Bağlılık**, örgütü ve örgüt üyelerini koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık, üstü kapalı olarak verilen bir sözdür (Hosmer, 1995: 385).

### 2.4.3. Örgütsel Güven Türleri

Bir örgütte çeşitli şekillerde oluşan güvene dayalı ilişkiler mevcuttur. Başarıyı hedef edinen bir örgütte yatay, dikey ve dışsal güven grupları vardır. Yatay grupta güven aynı hiyerarşik yapı içerisinde bulunanlar arasındadır. Dikey grupta, ast ve üst arasında güven duygusu oluşmuştur. Dışsal grupta ise, örgütün müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkilerinin güvene dayalı olması söz konusudur (Halis, 2004:298).

Lewicki ve Bunker (1996:118) profesyonel ilişkiler söz konusu olduğunda güvenin üç biçimde oluştuğunu belirtmiştir. Bu güven türleri, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı ve tanımaya dayalı güven olarak sıralanmıştır. Örgütsel güven türleri

ardışık bir şekilde birbirine bağlıdır, bir düzeyde güven olgusuna erişilmesi diğer düzeydeki güven olgusunun gelişimine olanak vermektedir. Şekil 2.9.'daki düz çizgiler güven türlerinin sabit yani değişme olmayan hallerini gösterirken; J1 noktası hesaplanmış güven ilişkilerinin bilgiye dayalı güven ilişkilerine dönüştüğü noktayı, J2 noktası ise pozitif etkiye sahip olan birkaç bilgiye dayalı güven ilişkisinin tanımaya dayalı güven ilişkisine doğru ilerlediği noktayı belirtmektedir.



Şekil 2.9. Güven Gelişimi Aşamaları (Lewicki ve Bunker, 1996:126)

#### 2.4.4. Örgütsel Güven Oluşumunun Etkileri

Tablo 2.2.'de örgütte güven ortamının var olması sonucunda ortaya çıkacak ve örgütün etkinliğine olumlu etkide bulunacak unsurlar yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütte güven ortamının var olması sonucunda örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, moral ve motivasyon düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşme olduğu saptanmış, işgücü devri, devamsızlık, değişime karşı direnç ve stres düzeylerinde azalma olduğu belirtilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Güvenin Sonuçları (Demircan, 2003:145)

Örgütsel Güvenin Sonuçları	İlgili Çalışma
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç,	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Destek, risk alma, karşılıklı bağlılık	Luo, 2002
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM**

### **3.1. ÇALIŞMANIN MATERYALLERİ**

Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisinin ölçülmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın kapsamını Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren GÜRTEKS ve A firmalarının çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede, GÜRTEKS ve A firmalarında saha araştırması yapılmış, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, GÜRTEKS firmasında çalışan 200 işgörene, A firmasında çalışan 98 işgörene çoktan seçmeli ve likert ölçekli sorulardan oluşan anket yapılmıştır.

### **3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada, örgütsel güven ve örgüt iklimi faktörlerinin belirlenmesine yönelik olarak 86 adet sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında Ronald C. Nyhan'ın "Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations", adlı makalesinde yer alan örgütsel güven ölçeğinden ve George H. Litwin ve Robert A. Stringer' in "Motivation and Organizational Climate" adlı kitabında yer alan örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formundaki soruların 6 tanesi çoktan seçmeli ve sosyo demografik verilerin elde edilmesine yönelik sorular olup, 30 tanesi örgütsel güven faktörlerinin saptanmasına yönelik likert ölçekli sorulardan, 50 tanesi ise örgüt iklimi faktörlerinin belirlenmesine yönelik likert ölçekli sorulardan oluşmaktadır. Anket formları, GÜRTEKS firmasında çalışan 200, A firmasında çalışan 98 işgörene uygulanmıştır. Anketler her iki firmanın İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından çalışanlarla yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler, tek tek bilgisayara girilerek veri kütüğü oluşturulmuş ve elde edilen veriler SPSS

programına aktararak değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir. Daha sonra değişkenlerin frekans dağılımını almak, aralarında ilişki olan değişkenler arasında korelasyonlar oluşturmak, regresyon ve faktör analizleri yapmak suretiyle istatistiki analizler yapılmıştır. Analizden elde edilen bulgular ise, değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA**

Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisinin ölçülmesine yönelik olarak GÜRTEKS ve A firmalarında yapılan saha araştırmasından elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

### **4.1. GÜRTEKS FİRMASINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR**

Gürteks Grup Yönetin Kurulu Fahri Başkanı M. Hayri ÖZKAYA, 1965 yılında iplik alım ve satımı ile başladığı ticari hayatını, 1987 yılında iplik imalatına geçmek suretiyle devam ettirmiştir. 1992 yılında ise bir aile işletmesi olarak GÜRTEKS Tekstil'i kurmuştur. GÜRTEKS Tekstil sektöründe deneyimli profesyonel ekibiyle her yıl yeni makine parkı yatırımı yaparak iplik üretimi alanında öncü firmalardan biri olmuştur. GÜRTEKS, birçok alanda gerçekleştirdiği yatırımlarla bir şirketler grubu niteliği kazanmıştır. Bu çerçevede bünyesinde iplikten, tekstil boya sanayiine, inşaattan otomotive bir çok sektörde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bağlamda GÜRTEKS GRUP halen aşağıda ifade edilen şirketleri ile imalat, hizmet ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir:

- Gürteks Tekstil ve Boya San. ve Tic.Ltd.Şti.
- Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.
- Gürteks Pazarlama A.Ş.
- Gürteks Fantazi İplik San. ve Tic. A.Ş.
- Gürfantazi San. ve Tic. A.Ş.
- Gürteks Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.Ş.
- Gürteks Enerji San. ve Tic. A.Ş.
- Gürteks Cotton San. ve Tic. A.Ş.
- Gürteks İnşaat A.Ş.

Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş. ve Gürteks Tekstil ve Boya San. ve Tic.Ltd.Şti. GÜRTEKS GRUBU' na bağlı olarak Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyet göstermektedir. Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş. 5.000 metrekare kapalı olmak üzere toplam 10.000 metrekare alanda; Gürteks Tekstil ve Boya San. ve Tic.Ltd.Şti. ise 38.000'ni kapalı olmak üzere toplam 40.000 metrekarelik alanda üretimini gerçekleştirmektedir. Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş yıllık 12.000 ton üretim kapasitesi ve TSE, ISO 9000 ve 9001 kalite belgeleriyle PP BCF iplik, jut ipliği ve ring pamuk ipliği üretimi yapmaktadır. Gürteks Tekstil ve Boya San. ve Tic.Ltd.Şti. ise yıllık 10.000 ton üretim kapasitesi ve kalite belgeleriyle %100 Akrilik, Akrilik/yün, Akrilik/Viskon, Akrilik/Poliamid HB ve RX iplikler üretmektedir. 2004 yılı ihracatı yaklaşık 38 milyon dolar olan, Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş ve Gürteks Tekstil ve Boya San. ve Tic.Ltd.Şti.'i üretim alanında 350 personel, idari alanda ise 75 personel istihdam etmektedir.

#### 4.1.1. Sosyo Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo Demografik Bulgular

	N	%	
<b>1-Eğitim durumunuz nedir?</b>	İlköğretim	83	41,5
	Lise	67	33,5
	Lisans	42	21
	Lisans üstü	6	3
	Ön lisans	2	1
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>2-Kaç yaşındasınız?</b>		N	%
	25 ve altı	66	33
	26-35	96	48
	36-50	35	17,5
	50 ve üstü	3	1,5
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>3- Cinsiyetiniz nedir?</b>		N	%
	Bayan	71	35,5
	Bay	129	64,5
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>4- Hangi bölümde çalışıyorsunuz?</b>		N	%
	Yönetim	10	5
	Pazarlama	19	9,5
	Üretim	138	69
	Muhasebe	11	5,5
	Finans	3	1,5
	AR-GE	5	2,5
	Diğer	14	7
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	



Tablo 4.1. (devam)

	N	%	
<b>5- İşletmedeki pozisyonunuz nedir?</b>	Üst kademe çalışan	10	5
	Orta kademe çalışan	24	12
	Alt kademe çalışan	166	83
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
	N	%	
<b>6- İşletmede ne kadar süredir çalışmaktasınız?</b>	1 yıldan az	42	21
	1-3 yıl	65	32,5
	3-5 yıl	70	35
	5-10 yıl	14	7
	10 yıldan fazla	9	4,5
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %42'sinin ilköğretim, %34'ünün lise, %21'inin lisans, %3'ünün lisansüstü ve %1'inin ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %48'lik çoğunluğun 26-35 yaş grubu arasında yer aldığı, 25 ve altı yaş grubu arasında yer alanların ağırlığının %33 olduğu, 36-50 yaş grubunda olanların ağırlığının %17,5 olduğu, 50 ve üzeri yaş grubunda olanların ağırlığının ise %1,5 olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, %65'lik çoğunluğun bay olduğu, bayanların ağırlığının ise yaklaşık %35 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar itibari ile dağılımına bakıldığında, %69 oranındaki büyük bir çoğunluğun üretim departmanında çalıştığı, pazarlama departmanında çalışanların ağırlığının %9,5, yönetim departmanında çalışanların ağırlığının %5, muhasebe ve finans departmanında çalışanların ağırlığının %7, AR-GE departmanında çalışanların ağırlığının ise %2,5 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütteki pozisyonları itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %17'sinin orta ve üst kademe çalışan olduğu görülürken, alt kademe çalışanların ağırlığının ise %83 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süreleri baz alınarak çalışanlar arasındaki dağılım incelendiğinde; yaklaşık %54'ünün üç yıldan daha kısa süredir istihdam edildiği, 3-5 yıldır istihdam edilenlerin ağırlığının %35 olduğu, 5 yıldan uzun süredir istihdam edilenlerin ağırlığının ise %11,5 olduğu saptanmıştır.

#### 4.1.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bu başlık altında GÜRTEKS firmasında çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik anket formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtların istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır.

##### 4.1.2.1. Örgütsel güven parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi

Faktör analizi birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan birden çok değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak yeni faktörler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için SPSS Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

Faktör analizinde amaç, korelasyon veya kovaryans matrisinden faktör matrisi elde etmektir ve değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır.

Faktör analizi programı işletildiğinde önce değişkenlere ait standart sapma ve korelasyon katsayıları hesaplanmaktadır. Faktörlerin sayısını belirlemek için bir çok yöntem önerilmekle birlikte en yaygın kullanılan değerleri (eigenvalue) 1'den büyük olan varyansları kapsayan faktörlerin alınmasıdır.

Tablo 4.2. Örgütsel Güven Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
<b>F1: Üste Duyulan Güven</b>	4,923	30,77	30,77
<b>F2: Katılım</b>	2,789	17,43	48,2
<b>F3: Örgütsel Bağlılık</b>	1,497	9,354	57,554
<b>F4: Verimlilik</b>	1,153	7,204	64,758

Toplam Varyans: % 65

Örgütsel güven düzeyini etkileyen güven bileşenlerini ölçmek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş, örgütsel güveni etkileyen 4 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %30,77'sini, ikinci faktör %17,43'ünü, üçüncü faktör %9,354'ünü, dördüncü faktör %7,204'ünü açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın % 65'i tarafından açıklanmaktadır.

Örgüt içi güven düzeyini etkileyen 4 faktörün kendi içinde hesaplanan güvenilirlik kat sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Güvene ilişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları

	<b>Faktör Yük Değerleri</b>
<b>Faktör 1: Üste Duyulan Güven (Alpha Değeri: 0,82)</b>	
20. Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim.	0,847
17. Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim.	0,819
13. İşimle ilgili konularda kontrol yetkisine sahibim.	0,811
21. Kendimi işletmenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum. (R)	0,491
<b>Faktör 2: Katılım (Alpha Değeri: 0,80)</b>	
4. Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alır.	0,714
1. Çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini iletmeleri için resmi bir süreç vardır.	0,704
7. Kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar.	0,637
5. Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanların da fikrini almaya çalışır.	0,624
10. Sergilediğim iyi performans yönetim tarafından takdir edilir.	0,589
15. Yönetim, alt kademelere daha fazla sorumluluk verilmesini desteklemektedir.	0,576
<b>Faktör 3: Örgütsel Bağlılık (Alpha Değeri: 0,65)</b>	
24. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi düşünüyorum.	0,753
23. Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	0,731
28. Bölümümdeki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.	0,692
<b>Faktör 4: Verimlilik (Alpha Değeri: 0,70)</b>	
30. Yönetim kurumun en değerli kaynağının işgücü olduğunu düşünmektedir.	0,829
14. İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim.	0,798
29. Kurumda işgücünün gelişmesi için yoğun biçimde çaba harcanmaktadır.	0,647

Açıklanan Varyans : % 65

Çıkarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimaks Dönüştürmesi

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün dört maddeden(13, 17, 20, 21), ikinci faktörünün altı maddeden (1, 4, 5, 7, 10, 15), üçüncü faktörünün üç maddeden (23, 24, 28), dördüncü faktörünün üç maddeden (14, 29, 30) oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,491 – 0,847 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,576 – 0,714 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,692 – 0,753 arasında, dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,647 – 0,829 arasında değişmektedir.

#### 4.1.2.2. Güvenirlilik analizi

Güvenirlilik analiziyle; anket ile ölçülmek istenen ortak değeri, eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenip, analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Çalışmada bu amaçla faktör bazında değişkenlerin güvenirliliği araştırılmıştır.

Tablo 4.4. Örgütsel Güven Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

Faktörler	Soru Sayısı	Ort.	S.Sap.	Alfa Katsayısı	Varyans
<b>F1: Üste Duyulan Güven</b>	4	3,1938	1,0453	0,82	1,0926
<b>F2: Katılım</b>	6	2,5925	0,8628	0,8	0,7445
<b>F3: Örgütsel Bağlılık</b>	3	4,1583	0,7576	0,65	0,5739
<b>F4: Verimlilik</b>	3	3,81	0,8749	0,7	0,7655

Alfa katsayısı, ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0 – 1 arasında değişir ve 0,6'nın altındaki değerler güvenilir olmayan iç tutarlar olarak değerlendirilir. Tablo 4.4'te örgütsel güven değişkenlerine ilişkin faktörlerle ilgili alfa katsayıları görülmektedir. Tablodaki değerlerden alfa katsayılarının hepsi araştırma için kabul edilir sayılmaktadır.

Tablo 4.4'te örgütsel güven faktörlerinin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri gösterilmektedir. Faktörlerin ortalama değerleri dikkate alınarak tablo incelendiğinde, işletmede güven ortamının tam oluşmadığı, işletmede verimlilik ve örgütsel bağlılık söz konusu iken, katılımın ve üste duyulan güven düzeyinin düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.5. KMO ve Barlett Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1388,072
	df	120,000
	Anlamlılık	0,000

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO'nun 0,80 olması ve Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.1.2.3. Örgüt içi güvene ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösterir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  arasında herhangi bir değer alabilir.

Tablo 4.6. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Korelasyon	F1	F2	F3	F4
<b>F1: Üste Duyulan Güven</b>	0,820 <sup>a</sup>			
<b>F2: Katılım</b>	0,619 <sup>**</sup>	0,800 <sup>a</sup>		
<b>F3: Örgütsel Bağlılık</b>	-0,194 <sup>**</sup>	-0,248 <sup>**</sup>	0,650 <sup>a</sup>	
<b>F5: Verimlilik</b>	0,145 <sup>*</sup>	-0,023	0,321 <sup>**</sup>	0,700 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Yukarıdaki Tablo 4.6'da örgütsel güvene ilişkin faktörlerin korelasyon değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde, örgütsel güven faktörlerinden sadece üste duyulan güven ile katılım arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $R=0,619$ ).

#### 4.1.2.4. Örgütsel güven ile ilgili hipotezler ve test edilmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Basit regresyon analizi, bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkeni tek ise kullanılan analiz yöntemidir. Bağımlı değişkeni bir ve bağımsız değişkeni iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi kullanılır.

##### **Hipotez 1:**

H<sub>0</sub>: İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel güven arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.7. Örgütsel Güven ile Sosyo Demografik Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Sabit		0,000
Eğitim	-0,37	0,000
Yaş	-0,023	0,776
Cinsiyet	-0,021	0,76
Çalışılan Bölüm	-0,114	0,097
İşletmedeki Pozisyon	0,012	0,895
Çalışma Süresi	0,053	0,495

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

R = 0,410      R<sup>2</sup> = 0,168

F = 6,487      p = ,000

Tablo 4.7’de işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Sosyo demografik değişkenlerden sadece eğitim ile örgütsel güven arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilirken; diğer bağımsız değişkenlerle örgütsel güven arasında bir ilişki bulunmamıştır.

### **Hipotez 2:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel güven faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel güven faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.8. Örgütsel Güven Parametreleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon	F1	F2	F3	F4
<b>F1: Üste Duyulan Güven</b>	0,820 <sup>a</sup>			
<b>F2: Katılım</b>	0,619 <sup>**</sup>	0,800 <sup>a</sup>		
<b>F3: Örgütsel Bağlılık</b>	-0,194 <sup>**</sup>	-0,248 <sup>**</sup>	0,650 <sup>a</sup>	
<b>F4: Verimlilik</b>	0,145 <sup>*</sup>	-0,023	0,321 <sup>**</sup>	0,700 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi örgütsel güven faktörleri içerisinde sadece üste duyulan güven ile katılım arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır (R= 0,619). Bir başka deyişle işgörenlerin karar süreçlerine katılım düzeyi arttıkça işgörenlerin üstlerine karşı duydukları güven düzeyi artmaktadır. Diğer güven faktörlerinin birbirleriyle ilişki düzeyleri çok düşük olup, istatistiksel olarak anlamlılık taşımamaktadır.

#### 4.1.3. Örgütsel İklimle İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bu başlık altında GÜRTEKS firmasında çalışan işgörenlerin örgütsel iklim düzeyini belirlemeye yönelik anket formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtların istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır.

##### 4.1.3.1. Örgütsel iklimin parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi

Tablo 4.9. Örgütsel İklim Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	4,46	31,857	31,857
<b>F2: Mücadele</b>	1,688	12,054	43,911
<b>F3: Benimseme</b>	1,538	10,984	54,895
<b>F4: Yapı</b>	1,012	7,228	62,123

Toplam Varyans: %62

Örgütsel iklim düzeyini etkileyen iklim bileşenlerini belirlemek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş, örgütsel iklimi etkileyen 4 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %31,557'sini, ikinci faktör %12,054'ünü, üçüncü faktör %10,984'ünü, dördüncü faktör %7,228'ini açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın % 62'sini tarafından açıklanmaktadır.

Örgüt içi iklim düzeyini etkileyen 4 faktörün kendi içinde hesaplanan güvenilirlik kat sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Güvene İlişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları

	Faktör Yük Değerleri
<b>Faktör 1: Ödül ve Destek (Alpha Değeri: 0,715)</b>	
20. İşletmede iyi iş yapıldığı zaman yeterli ödül verilmemektedir.	0,791
21. Şayet bu işletmede hata yaparsanız cezalandırılırsınız.	0,706
10. Yönetim her şeyin kendisine sorulmasından hoşlanmaz, eğer yapacağımız şeyin doğru olduğunu düşünüyorsanız, uygularsınız.	0,593
32. Bu işletmede, bir hata yaparsanız üstleriniz size çok fazla anlayış göstermez.	0,571
<b>Faktör 2: Mücadele (Alpha Değeri: 0,718)</b>	
25. Yönetim, iyi fikirlere fırsat verir.	0,813
37. Bu işletmede bizler, üstün performans göstermekteyiz.	0,692
47. Bu işletmede çalıştığım için gurur duyuyorum.	0,669

Tablo 4.10. (Devam)

	<b>Faktör Yük Değerleri</b>
<b>Faktör 3: Benimseme (Alpha Değeri: 0,669)</b>	
31. Bu işletmede yönetimle çalışanlar arasında yakın bir ilişki vardır.	0,756
2. İşletmede, kimi zaman, karar verme konusunda kimin resmi yetkili olduğu açık değildir.	0,722
18. Burada insanlar gösterdikleri performans nispetinde ödüllendirilmektedir.	0,587
28. İşletmede, rahat ve işlerin kolayca yolunda gittiği bir atmosfer vardır.	0,584
<b>Faktör 4: Yapı (Alpha Değeri: 0,640)</b>	
13. İşletmenin felsefesi, insanların kendi problemlerini kendilerinin çözmesi gerektiğini vurgular.	0,773
6. İşletmenin verimliliği, bazen organizasyon ve planlama eksikliği nedeniyle zarar görür.	0,659
8. Yönetim, örgütlenme şekli ve otorite ile pek ilgilenmez. Bunun yerine; işe, "doğru" insanları almak ile ilgilenir.	0,628

Açıklanan Varyans : % 62

Çıkarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimaks Dönüştürmesi

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün dört maddeden(10, 20, 21,32), ikinci faktörünün üç maddeden (25, 37, 47), üçüncü faktörünün dört maddeden (2, 18, 28, 31), dördüncü faktörünün üç maddeden (6, 8, 13) oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,571 – 0,791 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,669 – 0,813 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,584 – 0,756 arasında, dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,628 – 0,773 arasında değişmektedir.

#### 4.1.3.2. Güvenirlilik analizi

Tablo 4.11. Örgütsel İklim Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

<b>Faktörler</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.Sap.</b>	<b>Alfa Katsayısı</b>	<b>Varyans</b>
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	4	3,4863	0,9554	0,715	0,9128
<b>F2: Mücadele</b>	3	3,9383	0,906	0,718	0,8209
<b>F3: Benimseme</b>	4	3,235	0,7727	0,669	0,5971
<b>F4: Yapı</b>	3	3,2783	0,9058	0,64	0,8205

Tablo 4.11’de örgütsel iklim değişkenlerine ilişkin faktörlerle ilgili alfa katsayıları görülmektedir. Tablodaki değerlerden alfa katsayılarının hepsi araştırma için kabul edilir düzeydedir.



Tablo 4.11’de örgütsel iklim faktörlerinin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri gösterilmektedir. Faktörlerin ortalama değerleri göz önüne alınarak tablo incelendiğinde, işletmede olumlu bir iklimin var olması için gereken faktörlerin tam olarak sağlanamadığı, işletmede mücadele(sorumluluk, risk alma, negatif çatışma) söz konusu iken, yapı, benimseme, ödül ve destek faktör değerlerinin düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.12. KMO ve Barlett Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	919,51
	df	91
	Anlamlılık	0

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO’nun 0,78 olması ve Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.1.3.3. Örgütsel iklime ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

Tablo 4.13. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Korelasyonlar	F1	F2	F3	F4
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	0,715 <sup>a</sup>			
<b>F2: Mücadele</b>	0,424 <sup>**</sup>	0,718 <sup>a</sup>		
<b>F3:Benimseme</b>	0,366 <sup>**</sup>	0,319 <sup>**</sup>	0,669 <sup>a</sup>	
<b>F4: Yapı</b>	0,597 <sup>**</sup>	0,354 <sup>**</sup>	0,325 <sup>**</sup>	0,64 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)  
a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Yukarıdaki Tablo 4.13’te örgütsel iklime ilişkin faktörlerin korelasyon değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde, örgütsel iklim faktörlerinden sadece yapı ile ödül ve destek arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır(R=0, 597).

#### 4.1.3.4. Örgütsel iklim ile ilgili hipotezler ve test edilmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için basit ve çoklu regresyon analizi ile korelasyon analizi yapılmıştır.

**Hipotez 3:**

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.14. İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri İle Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Sabit		0,000
Eğitim	0,139	0,104
Yaş	0,259	0,003
Cinsiyet	-0,04	0,585
Çalışılan Bölüm	-0,087	0,23
İşletmedeki Pozisyon	0,188	0,046
Çalışma Süresi	-0,001	0,991

Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi

R = 0,279      R<sup>2</sup> = 0,078

F = 2,721      p = 0,015

Tablo 4.14'de işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Sosyo demografik değişkenlerden yaş ile örgüt iklimi arasında 0,01 seviyesinde; işletmedeki pozisyon ile örgüt iklimi arasında 0,05 seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Diğer bağımsız değişkenlerle örgüt iklimi arasında ise bir ilişki bulunmamıştır.

**Hipotez 4:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel iklim faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel iklim faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.15. Örgütsel İklim Faktörlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları

Correlations	F1	F2	F3	F4
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	0,715 <sup>a</sup>			
<b>F2: Mücadele</b>	0,424 <sup>**</sup>	0,718 <sup>a</sup>		
<b>F3: Benimseme</b>	0,366 <sup>**</sup>	0,319 <sup>**</sup>	0,669 <sup>a</sup>	
<b>F4: Yapı</b>	0,597 <sup>**</sup>	0,354 <sup>**</sup>	0,325 <sup>**</sup>	0,64 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Yukarıdaki Tablo 4.15'deki korelasyon tablosu incelendiğinde, örgütsel iklim faktörlerinden sadece yapı ile ödül ve destek arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $R=0,597$ ). Bir başka ifadeyle işletmede örgütsel yapı iyileştikçe işgörenlere sağlanacak ödül ve destek artmaktadır. Ancak GÜRTEKS firmasında örgüt yapısı etkin olarak belirlenmediği için ödül ve destek düzeyi düşmektedir.

#### 4.1.4. Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisinin Ölçülmesi

Bu başlık altında, örgütsel güven faktörlerinin örgütsel iklim faktörleri üzerindeki etkisi faktörler arasında korelasyon kurularak ve regresyon analizi yapılarak ölçülmüştür. Faktörlerin korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 4.18'te verilmiştir.

##### **Hipotez 5:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel güven faktörleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel güven faktörleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.16. Örgütsel Güven ile Örgüt İklimi Faktörlerinin Korelasyon Katsayıları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Ödül ve Destek	0,715 <sup>a</sup>							
2- Mücadele etmek	0,424 <sup>**</sup>	0,718 <sup>a</sup>						
3- Benimseme	0,366 <sup>**</sup>	0,319 <sup>**</sup>	0,669 <sup>a</sup>					
4- Yapı	0,597 <sup>**</sup>	0,354 <sup>**</sup>	0,325 <sup>**</sup>	0,640 <sup>a</sup>				
5- Üste Duyulan Güven	-0,563 <sup>**</sup>	-0,460 <sup>**</sup>	-0,168 <sup>*</sup>	-0,682 <sup>**</sup>	0,820 <sup>a</sup>			
6- Katılım	-0,604 <sup>**</sup>	-0,196 <sup>**</sup>	-0,297 <sup>**</sup>	-0,510 <sup>**</sup>	0,619 <sup>**</sup>	0,800 <sup>a</sup>		
7- Örgütsel Bağlılık	0,314 <sup>**</sup>	0,227 <sup>**</sup>	0,018	0,047	-0,194 <sup>**</sup>	-0,248 <sup>**</sup>	0,650 <sup>a</sup>	
8- Verimlilik	0,102	0,060	0,254 <sup>**</sup>	-0,009	0,145 <sup>*</sup>	-0,023	0,321 <sup>**</sup>	0,700 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenirlilik katsayısı

Tablo 4.17. Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

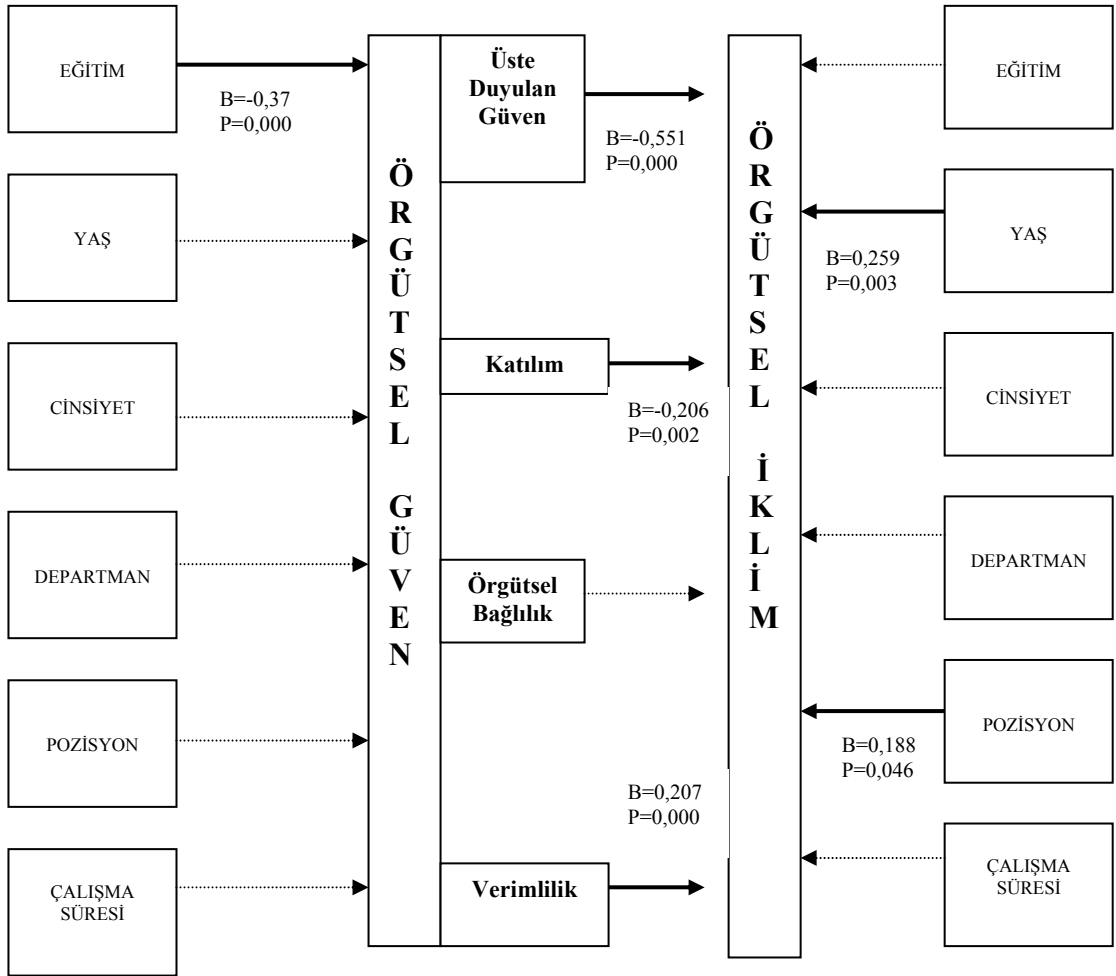
Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Sabit		0,000
Üste Duyulan Güven	-0,551	0,000
Katılım	-0,206	0,002
Örgütsel Bağlılık	-0,011	0,847
Verimlilik	0,207	0,000

Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi

$R = 0,702$        $R^2 = 0,493$

$F = 47,452$        $p = ,000$

Tablo 4.17’de örgütsel güven faktörleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, GÜRTEKS firmasında üste duyulan güvenin, katılımın ve verimliliğin örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye ( $p=0,001$ ) sahip olduğu; örgütsel bağlılığın ise önemli bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.



Şekil 4.1. GÜRTEKS Firmasından Elde Edilen Bulguların Şematik Gösterimi

#### 4.2. A FİRMASINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Merkezi Gaziantep'te bulunan firma Gaziantep Organize Sanayi'nde ISO 9002 standartlarında faaliyetlerine devam etmektedir. İşletmenin vizyonu; pazarın gelişim ve beklentilerini önceden görüp ilkleri yaratarak; sektörü sürükleyici, dinamik, girişimci ve insana yatırımı benimseyen farklı yapısıyla geleceğin dünya markası olmak, misyonu ise insana ve çevreye duyarlı çalışma anlayışıyla, etik değerlere bağlı kalarak, ileri teknoloji içeren ürün ve sistemler üretmektir. 16.500 metrekare kapalı olmak üzere toplam 45.000 metrekare alana sahip şirket sentetik

çuval üretimi yapmaktadır. A işletmesi üretim alanında 370, idari alanda 67 olmak üzere toplam 437 kişiye istihdam sağlamaktadır. Üretim kapasitesinin %85'ini ihraç etmekte olan firmanın yıllık cirosu \$48.000.000'dir.

#### 4.2.1. Sosyo Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo Demografik Bulgular

	N	%	
<b>1-Eğitim durumunuz nedir?</b>	İlköğretim	53	54,1
	Lise	26	26,5
	Lisans	18	18,4
	Ön lisans	1	1
	<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
<b>2-Kaç yaşındasınız?</b>	N	%	
	25 ve altı	36	36,7
	26-35	51	52
	36-50	11	11,2
	<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
<b>3- Cinsiyetiniz nedir?</b>	N	%	
	Bayan	10	10,2
	Bay	88	89,8
	<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
<b>4- Hangi bölümde çalışıyorsunuz?</b>	N	%	
	Yönetim	3	3,1
	Pazarlama	4	4,1
	Üretim	51	52
	Muhasebe	4	4,1
	Finans	1	1
	AR-GE	3	3,1
	Diğer	32	32,7
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	
<b>5- İşletmedeki pozisyonunuz nedir?</b>	N	%	
	Üst kademe çalışan	13	13,3
	Orta kademe çalışan	9	9,2
	Alt kademe çalışan	76	77,6
	<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
<b>6- İşletmede ne kadar süredir çalışmaktasınız?</b>	N	%	
	1 yıldan az	26	26,5
	1-3 yıl	30	30,6
	3-5 yıl	17	17,3
	5-10 yıl	21	21,4
	10 yıldan fazla	4	4,1
	<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %54'ünün ilköğretim, %27'sinin lise, %18,4'ünün lisans ve %1'inin ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %52'lik çoğunluğun 26-35 yaş grubu arasında yer aldığı, 25 ve altı yaş grubu

arasında yer alanların ağırlığının %36,7 olduğu, 36-50 yaş grubunda olanların ağırlığının ise %11,2 olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, %89,8'lik çoğunluğun bay olduğu, bayanların ağırlığının ise yaklaşık %10,2 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar itibari ile dağılımına bakıldığında, %52 oranındaki büyük bir çoğunluğun üretim departmanında çalıştığı, pazarlama departmanında çalışanların ağırlığının %4,1, yönetim departmanında çalışanların ağırlığının %3,1, muhasebe ve finans departmanında çalışanların ağırlığının %5,1, AR-GE departmanında çalışanların ağırlığının %3,1 olduğu, belirtilen departmanlar dışında çalışanların ağırlığının ise %32,7 (santral %3, dış ticaret %6, güvenlik %3, teknik eleman %10,7) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütteki pozisyonları itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %22'sinin orta ve üst kademe çalışan olduğu görülürken, alt kademe çalışanların ağırlığının ise %78 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süreleri baz alınarak çalışanlar arasındaki dağılım incelendiğinde; yaklaşık %57'sinin üç yıldan daha kısa süredir istihdam edildiği, 3-5 yıldır istihdam edilenlerin ağırlığının %17,3 olduğu, 5 yıldan uzun süredir istihdam edilenlerin ağırlığının ise %25 olduğu saptanmıştır.

#### **4.2.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Bu başlık altında A firmasında çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik anket formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtların istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır.

##### **4.2.2.1. Örgütsel güven parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi**

Araştırmada kullandığımız değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için SPSS Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

Tablo 4.19. Örgütsel Güven Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
<b>F1: Verimlilik</b>	5,349	28,152	28,152
<b>F2: Performans Üzerine Geri Bildirim</b>	2,149	11,313	39,465
<b>F3: Yetkilendirme</b>	1,693	8,908	48,374
<b>F4: Örgütsel Bağlılık</b>	1,224	6,44	54,813
<b>F5: Katılım</b>	1,194	6,283	61,097

Toplam Varyans: % 61

Örgütsel güven düzeyini etkileyen güven bileşenlerini ölçmek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş, örgütsel güveni etkileyen beş faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %28,152'sini, ikinci faktör %11,313'ünü, üçüncü faktör %8,908'ini, dördüncü faktör %6,44'ünü, beşinci faktör ise %6,283'ünü açıklamaktadır. Bu beş faktör toplam varyansın % 61'i tarafından açıklanmaktadır.

Örgüt içi güven düzeyini etkileyen 5 faktörün kendi içinde hesaplanan güvenilirlik kat sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.20. Örgütsel Güvене İlişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları

	Faktör Yük Değerleri
<b>Faktör 1: Verimlilik (Alpha Değeri: 0,8162)</b>	
27. Bölümümdeki bütün çalışanlar için iş kalitesi birinci sırada yer almaktadır.	0,765
28. Bölümümdeki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.	0,742
29. Kurumda işgücünün gelişmesi için yoğun biçimde çaba harcanmaktadır.	0,719
25. Kurumda çalışanlar ortak bir amaç için çalıştıklarına inanırlar.	0,689
26. Bölümümde herkes oldukça meşgul, boş zaman oldukça az.	0,684
<b>Faktör 2: Performans Üzerine Geri Bildirim (Alpha Değeri: 0,7529)</b>	
9. Gösterdiğim performansla ilgili olarak yönetimden, sık sık ve adil olduğuna inandığım değerlendirmeler alırım.	0,846
10. Sergilediğim iyi performans yönetim tarafından takdir edilir.	0,813
8. Bu örgütteki insanlar işi bitirmek için işbirliği yaparlar.	0,629
<b>Faktör 3: Yetkilendirme (Alpha Değeri: 0,6867)</b>	
1. Çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini iletmeleri için resmi bir süreç vardır.	0,779
14. İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim.	0,713
12. Alanımla ilgili konularda yetki sahibiyim.	0,696

Tablo 4.20.(Devam)

	<b>Faktör Yük Değerleri</b>
<b>Faktör 4: Örgütsel Bağlılık (Alpha Değeri: 0,6708)</b>	
19. Üstüm, sıkıntı içinde olduğumda beni destekleyecektir.	0,781
6. Üstüm bölümde gelişen olaylarla ilgili olarak beni bilgilendirir.	0,637
22. Kariyerimin geri kalan zamanını bu organizasyonda geçireceğim için kendimi mutlu hissediyorum.	0,541
24. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi düşünüyorum.	0,527
23. Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	0,492
<b>Faktör 5: Katılım (Alpha Değeri: 0,6309)</b>	
4. Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alır.	0,721
5. Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanların da fikrini almaya çalışır.	0,678
11. Yönetim, işimi etkileyecek değişimlerin nedenlerini açıklar.	0,533

Açıklanan Varyans : % 61

Çıkarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimaks Dönüştürmesi

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün beş maddeden(25, 26, 27, 28, 29), ikinci faktörünün üç maddeden (8, 9, 10), üçüncü faktörünün üç maddeden (1, 12, 14), dördüncü faktörünün beş maddeden (6, 19, 22, 23, 24), beşinci faktörün ise üç maddeden (4, 5, 11) oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,684 – 0,765 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,629 – 0,846 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,696 – 0,779 arasında, dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,492 – 0,781, beşinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri ise 0,533-0,721 arasında değişmektedir.

#### 4.2.2.2. Güvenirlilik analizi

Güvenirlilik analiziyle; anket ile ölçülmek istenen ortak değeri, eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenip, analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Çalışmada bu amaçla faktör bazında değişkenlerin güvenirliliği araştırılmıştır.



Tablo 4.21. Örgütsel Güven Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama Standart Sapma ve Varyans Değerleri

Faktörler	Soru Sayısı	Ort.	S.Sap.	Alfa Katsayısı	Varyans
<b>F1: Verimlilik</b>	5	3,5041	0,6154	0,8162	0,3787
<b>F2: Performans Üzerine Geri Bildirim</b>	3	3,4864	1,0575	0,7529	1,1184
<b>F3: Yetkilendirme</b>	3	3,3878	0,9822	0,6867	0,9844
<b>F4: Örgütsel Bağlılık</b>	5	3,7224	0,8075	0,6708	0,6521
<b>F5: Katılım</b>	3	3,5958	0,9201	0,6309	0,8466

Tablo 4.21’de örgütsel güven değişkenlerine ilişkin faktörlerle ilgili alfa katsayıları görülmektedir. Tablodaki değerlerden alfa katsayılarının hepsi araştırma için kabul edilebilir değerlerdir.

Tablo 4.21’de örgütsel güven faktörlerinin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri gösterilmektedir. Faktörlerin ortalama değerleri dikkate alınarak tablo incelendiğinde, işletmede güven ortamının tam oluşmadığı, işletmede verimlilik, örgütsel bağlılık ve katılım söz konusu iken, performans üzerine geri bildirim ve yetkilendirme düzeyinin düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.22. KMO ve Barlett Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	629,087
	df	171
	Anlamlılık	0

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO’nun 0,80 olması ve Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.2.3. Örgüt içi güvene ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösterir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  arasında herhangi bir değer alabilir.

Tablo 4.23. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Faktörler	1	2	3	4	5
<b>F1: Verimlilik</b>	0,8162 <sup>a</sup>				
<b>F2: Performans Üzerine Geri Bildirim</b>	0,18	0,7529 <sup>a</sup>			
<b>F3: Yetkilendirme</b>	0,134	0,359 <sup>**</sup>	0,6867 <sup>a</sup>		
<b>F4: Örgütsel Bağlılık</b>	0,445 <sup>**</sup>	0,323 <sup>**</sup>	0,236 <sup>*</sup>	0,6708 <sup>a</sup>	
<b>F5: Katılım</b>	0,192	0,452 <sup>**</sup>	0,356 <sup>**</sup>	0,396 <sup>**</sup>	0,6309 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Yukarıdaki Tablo 4.25'te örgütsel güvene ilişkin faktörlerin korelasyon değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde, örgütsel güven faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır ( $R < 0,50$ ).

#### 4.2.2.4. Örgütsel güven ile ilgili hipotezler ve test edilmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Basit regresyon analizi, bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkeni tek ise kullanılan analiz yöntemidir. Bağımlı değişkeni bir ve bağımsız değişkeni iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi kullanılır.

##### Hipotez 1:

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel güven arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.24. Örgütsel Güven ile Sosyo Demografik Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	Anlamlılık
<b>Sabit</b>		0,000
Eğitim	0,209	0,131
Yaş	0,012	0,913
Cinsiyet	0,213	0,045
Çalışılan Bölüm	0,071	0,482
İşletmedeki Pozisyon	-0,057	0,672
Çalışma Süresi	-0,121	0,304

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

$R = 0,312$        $R^2 = 0,097$

$F = 1,637$        $p = 0,146$

Tablo 4.24'te işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Sosyo

demografik değişkenlerden sadece cinsiyet ile örgütsel güven arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilirken; diğer bağımsız değişkenlerle örgütsel güven arasında bir ilişki bulunmamıştır.

### **Hipotez 2:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel güven faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel güven faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.25. Örgütsel Güven Parametreleri Arasındaki Korelasyon Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>F1: Verimlilik</b>	0,8162 <sup>a</sup>				
<b>F2: Performans Üzerine Geri Bildirim</b>	0,18	0,7529 <sup>a</sup>			
<b>F3: Yetkilendirme</b>	0,134	0,359 <sup>**</sup>	0,6867 <sup>a</sup>		
<b>F4: Örgütsel Bağlılık</b>	0,445 <sup>**</sup>	0,323 <sup>**</sup>	0,236 <sup>*</sup>	0,6708 <sup>a</sup>	
<b>F5: Katılım</b>	0,192	0,452 <sup>**</sup>	0,356 <sup>**</sup>	0,396 <sup>**</sup>	0,6309 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi örgütsel güven faktörlerinin birbirleri ile olan ilişki düzeylerinin çok düşük olduğu tespit edilmiştir ( $R < 0,50$ ). Dolayısıyla örgütsel güven faktörlerinin bir birleri ile olan ilişkileri istatistiksel olarak anlamlılık taşımamaktadır.

### **4.2.3. Örgütsel İklim İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Bu başlık altında A firmasında çalışan işgörenlerin örgütsel iklim düzeyini belirlemeye yönelik anket formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtların istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### **4.2.3.1. Örgütsel iklimin parametrelerini belirlemeye yönelik faktör analizi**

Tablo 4.26. Örgütsel İklim Parametrelerine İlişkin Temel Değişkenler Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Varyans Değerleri (Eigenvalues)</b>	<b>Varyans Yüzdeleri</b>	<b>Kümülatif Varyans Yüzdeleri</b>
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	3,583	29,855	29,855
<b>F2: Benimseme</b>	1,612	13,433	43,288
<b>F3: Mücadele</b>	1,395	11,622	54,91

Toplam Varyans: %55

Örgütsel iklim düzeyini etkileyen iklim bileşenlerini belirlemek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak

ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş, örgütsel iklimi etkileyen 3 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %29,855'ini, ikinci faktör %13,433'ünü, üçüncü faktör %11,622'sini açıklamaktadır. Bu üç faktör toplam varyansın % 55'i tarafından açıklanmaktadır.

Örgüt içi iklim düzeyini etkileyen 3 faktörün kendi içinde hesaplanan güvenilirlik kat sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.27. Örgütsel Güvene ilişkin Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları

	<b>Faktör Yük Değerleri</b>
<b>Faktör 1: Ödül ve Destek (Alpha Değeri: 0,718)</b>	
18. Burada insanlar gösterdikleri performans nispetinde ödüllendirilmektedir.	0,786
17. Bu işletmede aldığınız ödüller ve cesaretlendirmeler, yapılan tehdit ve eleştirilerden daha fazladır.	0,719
31. Bu işletmede yönetimle çalışanlar arasında yakın bir ilişki vardır.	0,67
33. Yönetim işletme içindeki kariyer hedefleriniz hakkında sizinle ilgilenir.	0,669
<b>Faktör 2: Benimseme (Alpha Değeri: 0,724)</b>	
47. Bu işletmede çalıştığım için gurur duyuyorum.	0,819
48. Kendimi, iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissediyorum.	0,722
40. Yönetim, eğer çalışanlar mutlu iseler üretkenliğin kendiliğinden artacağına inanır.	0,683
1. Bu işletmede işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.	0,644
<b>Faktör 3: Mücadele (Alpha Değeri: 0,618)</b>	
22. Yönetimin felsefesi, yavaş ve emin adımlarla uzun vadede hızla büyüme için.	0,778
24. İşletmede maksimum etkililiğin sağlanması için karar vermeye gereğinden fazla özen gösterilir.	0,765
25. Yönetim, iyi fikirlere fırsat verir.	0,478
23. İşletmemiz doğru zamanda doğru risklerin alınması ile gelişmiştir.	0,389

Açıklanan Varyans : % 55

Çıkarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimaks Dönüştürmesi

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün dört maddeden(17, 18, 31, 32), ikinci faktörünün dört maddeden (1, 40, 47, 48), üçüncü faktörün ise dört maddeden (22, 23, 24, 25) oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,669 – 0,786 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,644 – 0,819 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri ise 0,389 – 0,778 arasında değişmektedir.

#### 4.2.3.2. Güvenirlik analizi

Tablo 4.28. Örgütsel İklim Değişkenlerine Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

Faktörler	Soru Sayısı	Ort.	S.Sap.	Alfa Katsayısı	Varyans
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	4	3,2015	0,8922	0,718	0,796
<b>F2: Benimseme</b>	4	3,9821	0,8321	0,724	0,6923
<b>F3:Mücadele</b>	4	3,9541	0,6923	0,618	0,4218

Tablo 4.28’de örgütsel iklim değişkenlerine ilişkin faktörlerle ilgili alfa katsayıları görülmektedir. Tablodaki değerlerden alfa katsayılarının hepsi araştırma için kabul edilir düzeydedir.

Tablo 4.28’de örgütsel iklim faktörlerinin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri gösterilmektedir. Faktörlerin ortalama değerleri dikkate alınarak tablo incelendiğinde, işletmede olumlu bir iklimin var olması için gereken faktörlerin tam olarak sağlanamadığı, işletmede mücadele(sorumluluk, risk alma, negatif çatışma) ve benimseme(kimlik, yakınlık) faktörlerinin varlığı söz konusu iken, ödül ve destek faktör değerlerinin düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.29. KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	270,989
	df	66
	Anlamlılık	,000

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO’nun 0,76 olması ve Barlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.3.3. Örgütsel iklime ilişkin değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

Tablo 4.30. Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Faktörler	1	2	3
<b>F1: Ödül ve Destek</b>	0,718 <sup>a</sup>		
<b>F2: Benimseme</b>	0,304 <sup>**</sup>	0,724 <sup>a</sup>	
<b>F3:Mücadele</b>	0,366 <sup>**</sup>	0,385 <sup>**</sup>	0,618 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Yukarıdaki Tablo 4.30'da örgütsel iklime ilişkin faktörlerin korelasyon değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde, örgütsel iklim faktörleri arasındaki ilişki düzeyinin çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, örgütsel iklim faktörleri arasındaki ilişki düzeyi istatistiksel olarak anlamlılık içermemektedir ( $R < 0,50$ ).

#### 4.2.3.4. Örgütsel iklim ile ilgili hipotezler ve test edilmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için basit ve çoklu regresyon analizi ile korelasyon analizi yapılmıştır.

##### **Hipotez 3:**

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin sosyo demografik özellikleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.31. Örgütsel İklim ile Sosyo Demografik Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Sabit		0
Eğitim	0,005	0,969
Yaş	0,112	0,319
Cinsiyet	0,119	0,269
Çalışılan Bölüm	0,029	0,779
İşletmedeki Pozisyon	-0,149	0,282
Çalışma Süresi	-0,216	0,073

Bağımlı Değişken: Örgütsel İklim

$R = 0,253$        $R^2 = 0,064$

$F = 1,033$        $p = 0,409$

Tablo 4.31'de işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Sosyo demografik değişkenler ile örgüt iklimi arasında bir ilişki bulunmamıştır.

##### **Hipotez 4:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel iklim faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel iklim faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.32. Örgütsel İklim Faktörlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları

Faktörler	1	2	3
F1: Ödül ve Destek	0,718 <sup>a</sup>		
F2: Benimseme	0,304 <sup>**</sup>	0,724 <sup>a</sup>	
F3:Mücadele	0,366 <sup>**</sup>	0,385 <sup>**</sup>	0,618 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Tablo 4.32 incelendiğinde, örgütsel iklim faktörleri arasındaki ilişki düzeyinin çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, örgütsel iklim faktörleri arasındaki ilişki düzeyi istatistiksel olarak anlamlılık taşımadığı tespit edilmiştir( $R < 0,50$ ).

#### 4.2.4. Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisinin Ölçülmesi

Bu başlık altında, örgütsel güven faktörlerinin örgütsel iklim faktörleri üzerindeki etkisi faktörler arasında korelasyon kurularak ve regresyon analizi yapılarak ölçülmüştür. Faktörlerin korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 4.37’de verilmiştir.

#### Hipotez 5:

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel güven faktörleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel güven faktörleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.33. Örgütsel Güven ile Örgüt İklimi Faktörlerinin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Verimlilik	0,8162 <sup>a</sup>							
2-Performans Üzerine Geri Bildirim	0,18	0,7529 <sup>a</sup>						
3- Yetkilendirme	0,134	0,359 <sup>**</sup>	0,6867 <sup>a</sup>					
4- Örgütsel Bağlılık	0,445 <sup>**</sup>	0,323 <sup>**</sup>	0,236 <sup>*</sup>	0,6708 <sup>a</sup>				
5- Katılım	0,192	0,452 <sup>**</sup>	0,356 <sup>**</sup>	0,396 <sup>**</sup>	0,6309 <sup>a</sup>			
6- Ödül ve Destek	0,353 <sup>**</sup>	0,462 <sup>**</sup>	0,115	0,439 <sup>**</sup>	0,317 <sup>**</sup>	0,718 <sup>a</sup>		
7- Benimseme	0,42 <sup>**</sup>	0,186	0,142	0,428 <sup>**</sup>	0,222 <sup>*</sup>	0,304 <sup>**</sup>	0,724 <sup>a</sup>	
8- Mücadele	0,447 <sup>**</sup>	0,313 <sup>**</sup>	0,24 <sup>*</sup>	0,344 <sup>**</sup>	0,346 <sup>**</sup>	0,366 <sup>**</sup>	0,385 <sup>**</sup>	0,618 <sup>a</sup>

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı

Tablo 4.34. Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

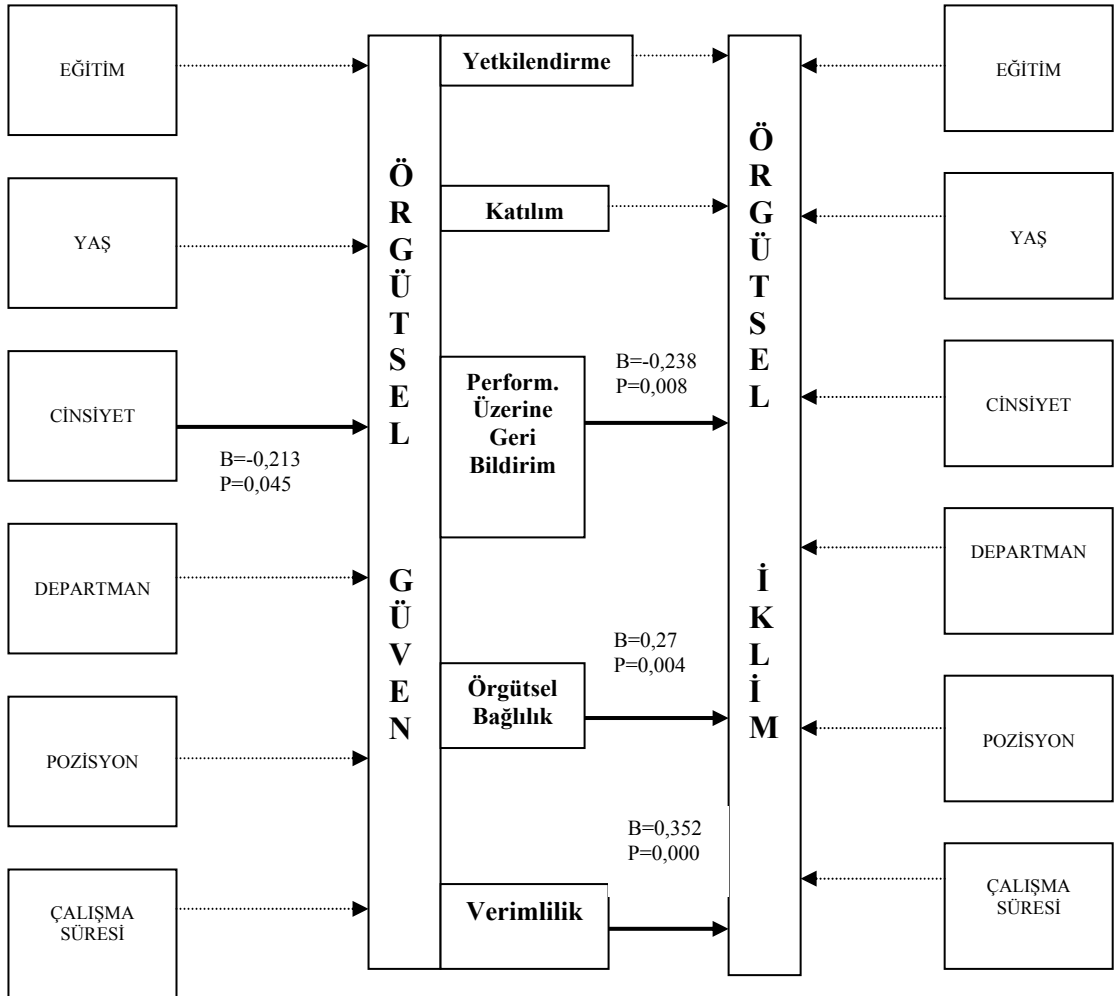
Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Sabit		0,001
Verimlilik	0,352	0,000
Performans Üzerine Geri Bildirim	0,238	0,008
Yetkilendirme	-0,027	0,751
Örgütsel Bağlılık	0,27	0,004
Katılım	0,114	0,212

Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi

R = 0,689 R<sup>2</sup> = 0,475

F = 16,657 p = ,000

Tablo 4.34’de örgütsel güven faktörleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, A firmasında verimlilik, performans üzerine geri bildirim ve örgütsel bağlılık örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye (p=0,001) sahipken; yetkilendirme ve katılımın örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.



Şekil 4.2. A Firmasından Elde Edilen Bulguların Şematik Gösterim



## SONUÇ VE ÖNERİ

Örgütlerin nihai amacı sürekli başarıyı yakalayarak ön görülen amaç ve hedefler doğrultusunda örgütü ileri noktalara taşımak, değerini sürekli maksimize etmektir. Büyüme ve gelişme sürecinde örgütün iç ve dış çevredeki çeşitli parametre ve değişkenlerden olumsuz etkilenmemesi ve rekabet avantajını elde tutabilmesi öncelikle güçlü ve nitelikli, örgüte karşı bağlılık duyan işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek işgörenlere sahip olan bir örgüt, yeniliğe ve değişime açık olacak, çift yönlü bilgi akışı ile örgüt içindeki iletişim kalitesini üst düzeylere taşıyacak, örgütsel amaç ve hedeflerin işgücü tarafından benimsinmesi sonucunda örgütsel verimliliği ve örgüt hedeflerini kısa sürede elde edecektir. Bu bağlamda, bir örgüt içinde güven ve olumlu bir ikliminin var olması işgücünü verimliliğe iten en önemli etkenlerdir.

Güven olgusu, sağlıklı bir kişiliğin, bireyler arası ilişkilerin, işbirliğinin ve sosyal ilişkilerde istikrar sağlanmasındaki en önemli unsurdur. Son dönemlerde yönetim bilimciler örgütsel etkenliğin ve verimliliğin sağlanmasında işgörenlerin örgüte karşı duydukları güven düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının getirdiği sonuçlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Bu çerçevede örgütsel güven kavramı, işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak belirtilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel güvenin kaynağını, üst kademe yöneticiler ile ara kademe yöneticilerinin davranışları oluşturmaktadır.

Örgüt iklimi kavramı örgütün kişiliğini oluşturan, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan örgütte bulunan bireylerin tavır ve davranışlarını etkileyen,

somut olarak elde edilemeyen ancak örgüt içerisindeki bireyler tarafından hissedilip algılanan bir unsurdur.

Bu bağlamda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde ve belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleştirilmesinde, örgütün misyon ve vizyonunu benimseyen, hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, sorumluluk ve risk üstlenen işgücünün var olması oldukça önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla bir örgütün amaçlarına ulaşması ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgüt çalışanlarının örgüte güven duymasına ve olumlu bir örgüt ikliminin varlığına bağlıdır.

Örgüt çalışanlarının örgüte karşı güveninin artırılmasında, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması önemli bir role sahipken; örgüt içerisinde olumlu bir iklimin yaratılmasında da çalışanların moral ve motivasyon değerlerinin yükseltilmesi, örgüt içi ilişkilerde iş birliğinin ön plana çıkarılması, üst kademe yönetimin ödül ve destek mekanizmasını adil ve etkin bir şekilde kullanması, örgüt içi rol ve tanımlarının açık ve anlaşılır bir biçimde oluşturulması önemli bir etkiye sahiptir.

Yukarıda belirtildiği gibi örgütte güven düzeyinin yüksek olması ve örgüt içerisinde pozitif bir iklim ortamının sağlanması örgütün etkin bir süreç içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakta ve örgütün sürdürülebilir başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda, örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisini ölçmeye yönelik olarak Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren GÜRTEKS ve A firmalarında çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmış ve araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- GÜRTEKS firmasında araştırmaya katılan işgörenlerin %76'lık gibi büyük bir çoğunlu ilköğretim ve lise mezunu olduğu; araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin büyük kısmının 26-50 yaş arasında değiştiği ve %65'inin bay olduğu; araştırmaya katılan GÜRTEKS çalışanlarının %65'lik kesiminin üretim departmanında çalıştığı; %83 oranındaki büyük çoğunluğun alt kademe çalışanlardan oluştuğu; ve son olarak araştırma kapsamındaki GÜRTEKS çalışanlarının büyük bir kesiminin 1-5 yıldır istihdam edildiği tespit edilmiştir.
- A firmasında araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun ilköğretim ve lise öğrenimine sahip olduğu; araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin büyük kısmının 26-35 yaş arasındaki genç ve dinamik işgörenlerden oluştuğu ve

ağırlıklı bay olduğu; araştırmaya katılan A firması çalışanlarının büyük kısmının üretim departmanında çalıştığı; %78 oranındaki büyük çoğunluğun alt kademe çalışanlardan oluştuğu; ve son olarak araştırma kapsamındaki A işletmesi çalışanlarının çoğunluğunun 1-5 yıldır istihdam edildiği saptanmıştır.

- A ve GÜRTEKS firmalarında sosyo demografik faktörlerin örgütsel güven ya da örgüt iklimi üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının ölçülmesine yönelik olarak değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda GÜRTEKS firmasında, sosyo demografik faktörlerden eğitim ile örgütsel güven arasında bir ilişki olduğu; yaş ve işletmedeki pozisyon ile örgüt iklimi arasında da yine bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. A firmasında ise, yaş ve cinsiyet ile örgütsel güven arasında ilişki olduğu tespit edilirken; sosyo demografik faktörlerin örgüt iklimini etkilemediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda GÜRTEKS firması için Hipotez 1' in ve Hipotez 3' ün kısmen kabul edilebileceği; A firması için ise Hipotez 1' in kısmen kabul, Hipotez 3' ün ise red edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
- GÜRTEKS firmasında örgütsel güveni etkileyen temel değişkenlerin ölçülmesine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda üste duyulan güven, katılım, örgütsel bağlılık ve verimlilik değişkenlerinin örgüte karşı duyulan güven düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Yine A firmasında örgütsel güveni etkileyen temel değişkenlerin ölçülmesine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda verimlilik, performans üzerine geri bildirim, yetkilendirme, örgütsel bağlılık ve katılım değişkenlerinin örgüte karşı duyulan güven düzeyini etkilediği saptanmıştır.
- Analiz sonucunda elde edilen veriler çerçevesinde her iki firmada da örgütsel güven ortamı tam anlamıyla oluşturulamamıştır. GÜRTEKS firmasında örgütsel güven değişkenlerinde işgörenlerin verimliliği ve örgüte karşı bağlılıkları iyi düzeydeyken; katılım ve üste duyulan güven değişkenlerinin düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. A firmasında ise, verimlilik, katılım ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iyi durumda olmasına karşılık; yetkilendirme ve performans üzerine geri bildirim değişkenlerinin düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.
- GÜRTEKS firmasında örgütsel güveni etkileyen değişkenler arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda örgütsel güveni etkileyen değişkenlerden üste duyulan güven ile katılım değişkeni arasında pozitif yönlü

orta düzeyli bir ilişkinin varlığı tespit edilirken( $R=0,619$ ); diğer güven faktörleri arasında düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre GÜRTEKS firmasında işgörenlerin örgüt ile ilgili kararlara katılım düzeyi artıkça üstlere duyulan güven düzeyi de artmaktadır. A firmasında örgütsel güveni etkileyen faktörler arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel güven faktörleri arasındaki ilişki düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir( $R<0,50$ ). Bu bulguya dayalı olarak A firmasında örgütsel güveni etkileyen faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki düzeyi bulunmamaktadır. Bu bağlamda GÜRTEKS firması için Hipotez 2' nin kısmen kabulü; A firması için ise Hipotez 2' nin reddi söz konusudur.

- GÜRTEKS firmasında örgütsel iklim boyutlarının ölçülmesine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda ödül ve destek, mücadele(risk, sorumluluk), benimseme ve yapı değişkenleri örgüt iklimi boyutları olarak tespit edilmiştir. A firmasındaki örgüt iklimi boyutlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda ise ödül ve destek, benimseme ve mücadele değişkenleri örgüt iklimi boyutları olarak belirlenmiştir.
- A firmasında, örgüt iklimi değişkenlerinden benimseme ve mücadele boyutları iyi düzeydeyken; ödül ve destek boyutunun düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. GÜRTEKS firmasında ise sadece mücadele değişkeninin iyi bir düzeye; ödül ve destek, benimseme ve yapı değişkenlerinin düşük düzeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre her iki firmada da olumlu bir örgüt ikliminin var olması için gereken koşulların tam olarak sağlanamadığı sonucuna ulaşılmaktadır.
- GÜRTEKS firmasında örgütsel iklimi etkileyen değişkenler arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda örgüt iklimi boyutlarından sadece yapı ile ödül ve destek arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanırken( $R=0,597$ ); diğer örgütsel iklim faktörleri arasındaki ilişki düzeyi düşük kalmıştır. Bir başka ifadeyle, GÜRTEKS işletmesinde örgütsel yapı etkinleştikçe; görev rol ve tanımlamaları açıkça belirtilerek yetki sınırları çizildikçe, örgütsel planlama ve organizasyon iyileştirildikçe işgörelere verilecek ödül ve örgütteki bireyler arasındaki destek düzeyi artmaktadır. A firmasında örgütsel iklim boyutlarını belirleyen faktörler arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda ise örgütsel iklim faktörleri arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir( $R<0,50$ ). Bu veriler çerçevesinde

GÜRTEKS firması için Hipotez 4' ün kısmen kabul edilmesi; A firması için ise Hipotez 4' ün reddedilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

- GÜRTEKS firmasında örgütsel güven faktörlerinin örgüt iklimine etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen verilere korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda, örgütsel güven faktörlerinden üste duyulan güven, katılım ve verimlilik değişkenleri ile örgütsel iklim arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. A firmasında örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen verilere korelasyon analizi uygulandığında ise örgütsel güven değişkenlerinden verimlilik, performans üzerine geri bildirim ve örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu çerçevede GÜRTEKS ve A firmaları için Hipotez 5'in kabul edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda GÜRTEKS firmasında örgütsel güvenin örgüt iklimine olumlu yönde etkide bulunması için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- GÜRTEKS firmasında güven ortamı tam olarak sağlanamamıştır. İşletmede örgütsel güven değişkenlerinden sadece verimlilik ve örgüte bağlılık söz konusu olup katılım ve üste duyulan güven çok düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda işletmede, işgörenlerin karar süreçlerine katılımı sağlanarak, üst ve ast arasında fikir alışverişi yapılarak, işgörenlerin kendi çalışma alanlarını etkileyecek konularda görüşleri alınarak katılım ve üste duyulan güven düzeyi yükseltilebilir. Bu şekilde örgütsel güven tam olarak sağlanabilir.
- GÜRTEKS firmasında, olumlu bir örgüt iklimi oluşması için gerekli şartlar tam olarak sağlanamamıştır. Olumlu örgüt ikliminin oluşması için gerekli örgüt iklimi boyutlarından sadece mücadele( işgörenlerin ve yönetimin sorumluluk ve risk alması) boyutu iyi düzeydedir. Örgüt içinde olumlu bir örgüt ikliminin var olması için ödül ve destek, yapı ve benimseme boyutlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede örgütsel görev ve rollerin ayrıntılı olarak tanımlanması ve açık bir şekilde belirtilmesi, planlama ve organizasyon fonksiyonlarının iyileştirilmesi, yetki sınırlarının anlaşılır ve net bir biçimde tüm çalışanlarca bilinmesi ile örgütsel yapı etkinlik kazanmış olacak ve böylece örgüt içinde ödül ve destek mekanizması işlerlik kazanarak örgüt içinde olumlu bir iklim yaratılmış olacaktır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda A firmasında örgütsel güvenin örgüt iklimine olumlu yönde etkide bulunması için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- A firmasında da güven ortamı tam olarak sağlanamamıştır. İşletmede örgütsel güven değişkenlerinden sadece verimlilik, katılım ve örgüte bağlılık söz konusu iken; yetkilendirme ve performans üzerine geri bildirim faktörleri çok düşük düzeyde kalmıştır. Bu bağlamda işletmede, işgörenlerin gösterdikleri performansa dayalı olarak olumlu ya da olumsuz bilgilendirme yapılmalı, çalışanlar kendi kontrol alanlarına ilişkin olarak yetki bakımından güçlendirilmelidir. Bu şekilde örgüte karşı güven düzeyi yükseltilebilir.
- A firmasında, olumlu bir örgüt iklimi oluşması için gerekli şartlar tam anlamıyla yerine getirilmemiştir. Olumlu örgüt ikliminin oluşması için gerekli örgüt iklimi boyutlarından mücadele( işgörenlerin ve yönetimin sorumluluk ve risk alması) ve benimseme( işbirliği ve yakınlık) boyutları iyi düzeydeyken, ödül ve destek boyutu düşük düzeyde kalmıştır. Örgüt içinde olumlu bir örgüt ikliminin oluşması için ödül ve destek boyutunun iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede işgörelere göstermiş oldukları performans ölçüsünde ödüllendirme yapılır ve işgörelenler üzerinde adil ve eşit bir ödül sistemi algısı oluşturulur ise işgörelenlerin hem kendi aralarında hem de örgüte karşı verecekleri destek düzeyi artırılmış olacaktır. Bu şekilde örgüt içinde olumlu bir örgüt iklimi için gerekli tüm koşullar sağlanmış olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Alesina, A., Ferrara E. (2000). *The Determinants Of Trust*. Nber (National Bureau Of Economic Research) Working Paper Series. Working Paper, 7621. U.K. pp.3.
- Akhun, K. (2000). *Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi*. Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 55.
- Aktan, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. Tügiad Yayını, İstanbul, ss. 32.
- Atay, O. (1998). Örgüt kültürü ve süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (3), ss:1-14, Ekim, ss. 5-7.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), ss. 2-5.
- Bachmann, R. (2003). Trust and Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organization - a Conceptual Framework. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. pp. 58-73.
- Batlıs, C., N. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal Of Psychology*, 104, pp:233-240.
- Berberoğlu, G. Akademik organizasyonlarda örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. [Http://Www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1](http://www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1), (01.04.2005).
- Burton, M., R. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), pp: 67-82.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal Of Management*, 17, pp. 643-663.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D. (2001). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Yayıncılık, Ankara, ss. 22-23.

- Child, J. (2005). *Organization*. Blackwell Publishing, U.S.A., pp. 6-7.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal Of Strategic Marketing*, 10, pp. 93–113.
- Costa, A. C., Roe, R. A., Taillieu T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(3), pp. 225–244.
- Costa, A.C. (2003). Understanding the Nature and Antecedents of Trust within Work Teams. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process In Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing, U.S.A., pp. 105-124.
- Delhey, J., Newton, K. (2003). Who Trusts?. *European Societies*, 5(2): pp. 93–137.
- Demircan N. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 10(2), ss:139-150.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Braun-Brumfield Inc., United States Of America, pp. 24-25.
- Durmuş, A. (1998). *Özel Sektörlerde Örgütsel İklim (Enka Ve Kutlutaş Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 11.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Todaie Yayınları, 174, Ankara., ss. 22
- Evan, M. W. (1968). A Systems Model of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.107-124.
- Farrell, M. (2003). The effect of downsizing on market orientation: the mediating roles of trust and commitment. *Journal Of Strategic Marketing*, 11, pp. 55–74.
- Forehand, G. (1968). On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.64-82.
- Glisson, C., Lawrence R. J. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal Of Organizational Behavior*, 23, pp: 767-794.
- Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal Of Criminal Justice*, 29, pp: 219-232.



- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss: 147-159.
- Güler, N. (1997). *Örgütsel Sağlık ve Denge; Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 14-16.
- Halis, M. (2004). Yönetici ve çalışanlar arasındaki güven açısından lider davranışları. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 17-18 Nisan, ss. 295-306.
- Halis, M. (2000). Örgüt iklimi ve türkiye'de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul, ss.63-94.
- Hartog, D. (2003). Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process In Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing, U.S.A., pp. 125-145.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, ss: 43-60, Ocak-Mart.
- Hattori R., A., Lapidus, T. (2004). Collaboration, trust and innovative change. *Journal Of Change Management*, 4(2), June, pp. 97–104.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy Of Management Review*, 20, pp.379-403.  
<http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>.  
(06.01.2005).
- Isaksen, S. (2000–2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), pp:171–184.
- John, C., Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), April, pp.25-56.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 34.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), ss: 265-283, Mart.

- Karacıoğlu, F. (1997). *Özelleştirme Ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, ss. 63-84.
- Kıpnıs, D. (1996). Trust and Technology. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage, pp. 39-50.
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık, ss. 26.
- Kopelman, R.E., Brief, A., Guzzo, R. (1990). the Role of Climate and Culture in Productivity. In B.Schneider (Eds), *Organizational Climate And Culture*, Jossey-Bass Publishers, Oxford, pp. 289-301.
- Kramer, M. (1996). Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarhic Relation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage, pp. 216-245.
- Lane, C. (1998). Theories and Issues in the Study of Trust. In C.Lane, & R.Bachmann (Eds.), *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications*. Oxford University Press, pp.1-31.
- Lawyer, E., Hall, D., Oldham, G. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior And Human Performance*. 11, pp. 139-155.
- Lazarc, N. (2003). Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Emprical Case Study. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process İn Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., pp. 147-167.
- Lee, S. (2004). Understanding employee trust, commitment, and innovative behavior in the public sector: an empirical study. *Korea Association For Public Administration*, pp. 1-32.
- Lewickı, R., Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. pp. 114-139.
- Litwin, G. (1968). *Climate and Behavior Theory*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.34-61.

- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, Boston, pp. 29-146.
- Mayer, R., Davis, J., Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Of Management Review*, 20 (3), pp. 703-734.
- Mcmurray, J.(2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), pp: 473-488, Winter.
- Meyer, H. (1968). *Achievement Motivation and Industrial Climates*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.150-168.
- Meyerson, D., Weick, K., Kramer, R. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage, pp. 166-195.
- Miller, H. (1980). Forecasting the weather and controlling the organizational climate. *Vital Speeches Of The Day*, XLVI, August 1, pp:610-613.
- Nooteboom, B. (2003). The Trust Process. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process In Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing, U.S.A., pp.16-35.
- Nyhan, R. C., (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review Of Public Administration*, 30, pp. 87- 109.
- Obel, B. (1999). Tension and resistance to change in organizational climate: managerial implications for a fast paced world.  
<http://www.lok.cbs.dk/images/publ/burton%20og%20obel%20og%20lauridsen%20tension%202000.pdf>, (03.05.2005).
- Oden, H. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation, And Intrapreneurship*. Quorum Books, London, pp. 3
- Öge, S. (1996). *Örgüt İklimi*. Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss. 6.
- Özbek, F. (2004). İnsan ilişkilerinde güvenin yeri ve önemi. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), ss. 1-10.

- Parker, C. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, pp: 389–416.
- Patterson, G. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26, pp: 379–408.
- Perks, H., Halliday, S.V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), pp. 338–350.
- Porta, L.R. (1996). Trust in large organizations. Nber(National Bureau Of Economic Research) *Working Paper Series. Working Paper, 5864*, U.K., pp. 4.
- Rademakers, M. F. L. (2000). Agents of trust: business associations in agri-food supply systems. *International Food And Agribusiness Management Review*, 3, pp. 139–153.
- Rogg, K. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal Of Management*, 27, pp:431-449.
- Schauber, A. (2001). Effecting extension organizational change toward cultural diversity: a conceptual framework. *Journal Of Extension*, 39(3), pp.25-35, June.
- Schein, H., E. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall Inc. United States Of America, pp. 8.
- Schoaf, C. (2004). Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing*, 14(1), pp: 81–95.
- Sells, S.B. (1968). An Approach To The Nature Of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.84-103.
- Sheppard, B.H., Tuchinsky, M.. (1996). Micro- Ob And The Network Organization. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage, pp. 140-163.
- Silva, S. (2004). Osc1: an organisational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, pp. 205–220.

- Sıtkın, B., Stickel, D. (1996). The Dynamics Of Distrust in An Era Of Quality. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. pp. 196-215.
- Six, F. (2003). The Dynamics Of Trust And Trouble. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process In Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. pp.196-222.
- Six F. Integrity And Trustworthiness: Similarities And Differences. <http://www.fernuni-hagen.de/polallg/egpa/ljubljana/papers/six.pdf>, (25-12-2004), pp.1-27.
- Solomon R., Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. Mess Yayınları. İstanbul, ss. 18.
- Stetzer A. (1997). Organizational climate and ineffectiveness: evidence from 25 outdoor work crew divisions. *Journal Of Quality Management*, 2(2), pp. 251-265.
- Sydow, J. (1998). Understanding The Costitution Of Interorganizational Trust. In C.Lane, & R.Bachmann (Eds.), *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications*. Oxford University Press, London, pp. 31-62,
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. London: Cambridge University Press, pp. 62.
- Şimşek, S., Taşçı A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütü'nde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, S:34, ss.1-8.
- Şimşek,Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya, ss. 30, 138.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayınları, Ankara, ss. 38-40.
- Tagiuri, R. (1968). The Concept Of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.11-32.
- Tanyeri, E. (2000). *Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi (Bankacılık Alanında Bir Örnek)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss. 22.
- Türkmen, İ. *Toplam Kalite Yönetiminde Etik*. <http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>, (30.03.2005).

- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss. 53.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 44(1-2), ss:195-222.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), pp. 389-404.
- Young, L., Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. *Int. J. Of Human Resource Management*, 14(1), February, pp.139–155.
- Young, A., Parker, C. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal Of Organizational Behavior*, 20, pp: 1199-1218.
- Yüçetürk, E. Örgütlerde durdurulamayan yıldırma uygulamaları.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=226](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226). (04.01.2005).
- Zucker, G. L. (1996). Collaboration Structure And Information Dilemmas in Biotechnology. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage, pp.90-113.

**EKLER**

## EK A. ANKET FORMU

İşletmelerin nihai hedefi maksimum verimliliği sağlayarak işletmenin değerini maksimize etmektir. Verimliliğin sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri de işgücünün örgütü benimsemesi, örgüte karşı bağlılık duygusu hissetmesidir. İşgücünün örgüte bağlılığının sağlanmasındaki en önemli etkenler, örgütte güven ortamının yaratılması ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasıdır. Örgüt iklimi ve örgütsel güven işgücünün verimliliği ve etkinliği üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, bu çalışma örgütsel güvenin örgüt iklimine olan etkisini ve işletmelerde var olan örgütsel iklim boyutlarını saptamayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede bu araştırmada elde edilen bilgilerin **gizli tutulacağını ve sadece araştırma için kullanılacağını** ifade eder; araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

**Doç Dr. Muhsin HALİS**  
**Arş. Gör. Özlem YAŞAR**

**1) Eğitim durumunuz nedir?**

- a) ilköğretim                      b) Lise                      c) Lisans                      d) Lisans Üstü

**2) Kaç yaşındasınız?**

- a) 25 ve altı                      b) 26-35                      c) 36-50                      d) 50 ve üstü

**3- Cinsiyetiniz nedir?**

- a) Bayan                      b) Bay

**4- Hangi bölümde çalışıyorsunuz?**

- a) Yönetim      b) Pazarlama      c) Üretim      d) Muhasebe      e) Finans      f) AR-GE  
g) Diğer.....

**5- İşletmedeki pozisyonunuz nedir?**

- a) Üst Kademe Çalışan (Departman Sorumlusu)  
b) Orta Kademe Çalışan ( Bölüm Şefleri)  
c) Alt Kademe Çalışan (İşçiler ve idari personel)

**6- İşletmede ne kadar süredir çalışmaktasınız?**

- a) 1 yıldan az      b) 1-3 yıl      c) 3-5 yıl      d) 5-10 yıl      e) 10 yıldan fazla



Aşağıda örgütsel güven ile ilgili bir takım olgular verilmiş olup bu olgulara katılım düzeyleri ölçülmek istenmektedir. Her bir olguya ilişkin katılım düzeyinizi "X" işareti koyarak belirtiniz. 1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. Çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini iletmeleri için resmi bir süreç vardır.					
2. Kurum müdürü ayda bir ya da iki kez çalışanlarla yüz yüze toplantılar düzenlerler.					
3. Kurumdaki ortamı kısaca onlar ve biz olarak tanımlayabiliriz.					
4. Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alır.					
5. Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanların da fikrini almaya çalışır.					
6. Üstüm bölümde gelişen olaylarla ilgili olarak beni bilgilendirir.					
7. Kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar.					
8. Bu örgütteki insanlar işi bitirmek için işbirliği yaparlar.					
9. Gösterdiğim performansla ilgili olarak yönetimden, sık sık ve adil olduğuna inandığım değerlendirmeler alırım.					
10. Sergilediğim iyi performans yönetim tarafından takdir edilir.					
11. Yönetim, işimi etkileyecek değişimlerin nedenlerini açıklar.					
12. Alanımla ilgili konularda yetki sahibiyim.					
13. İşimle ilgili konularda kontrol yetkisine sahibim.					
14. İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim.					
15. Yönetim, alt kademelere daha fazla sorumluluk verilmesini desteklemektedir.					
16. Üstüm işi ile ilgili konularda ehildir.					
17. Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim.					
18. Bu kurumdaki insanlar iyi iş yapmakla ilgilenmek yerine yönetimin gözüne iyi görünmeye çalışır.					
19. Üstüm, sıkıntı içinde olduğumda beni destekleyecektir.					
20. Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim.					
21. Kendimi işletmenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum. (R)					
22. Kariyerimin geri kalan zamanını bu organizasyonda geçireceğim için kendimi mutlu hissediyorum.					
23. Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.					
24. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi düşünüyorum.					
25. Kurumda çalışanlar ortak bir amaç için çalıştıklarına inanırlar.					
26. Bölümümde herkes oldukça meşgul, boş zaman oldukça az.					
27. Bölümümdeki bütün çalışanlar için iş kalitesi birinci sırada yer almaktadır.					
28. Bölümümdeki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.					
29. Kurumda işgücünün gelişmesi için yoğun biçimde çaba harcanmaktadır.					
30. Yönetim kurumun en değerli kaynağının işgücü olduğunu düşünmektedir.					

Aşağıda örgütsel iklim ile ilgili bir takım olgular verilmiş olup bu olgulara katılım düzeyleri ölçülmek istenmektedir. Her bir olguya ilişkin katılım düzeyinizi "X" işareti koyarak belirtiniz. 1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Bu işletmede işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.					
2. İşletmede, kimi zaman, karar verme konusunda kimin resmi yetkili olduğu açık değildir.					
3. İşletmenin politikaları ve örgütsel yapısı açıkça belirtilmiştir.					
4. İşletmede bürokrasi minimum düzeydedir.					
5. Aşırı kuralcılık, idari detaylar ve bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin oluşmasını zorlaştırmaktadır.					
6. İşletmenin verimliliği, bazen organizasyon ve planlama eksikliği nedeniyle zarar görür.					
7. Katıldığım bazı projelerde, tam olarak kime karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.					
8. Yönetim, örgütlenme şekli ve otorite ile pek ilgilenmez. Bunun yerine; işe, "doğru" insanları almak ile ilgilenir.					
9. İşletmede bireysel kararlara çok fazla güvenmeyiz, hemen hemen herşey iki kere kontrol edilir.					
10. Yönetim herşeyin kendisine sorulmasından hoşlanmaz, eğer yapacağınız şeyin doğru olduğunu düşünüyorsanız, uygularsınız.					
11. Bu işletmede amirlik esas olarak astlara yol göstermek demektir; yapılacak iş ile ilgili sorumluluk o işi yapana verilir.					
12. Tehlikeyi göze alıp işleri kendi kendinize yapmaya çaba göstermedikçe bu işletmede ilerleyemezsiniz.					
13. İşletmenin felsefesi, insanların kendi problemlerini kendilerinin çözmesi gerektiğini vurgular.					
14. İşletmede bir hata yapıldığı zaman bir sürü mazaret bulunur.					
15. Bu işletmedeki problemlerden biri de insanların sorumluluk almamasıdır.					
16. Burada en iyi elemanın üst kademelere yükselmesine olanak veren bir terfi sistemimiz vardır.					
17. Bu işletmede aldığımız ödüller ve cesaretlendirmeler, yapılan tehdit ve eleştirilerden daha fazladır.					
18. Burada insanlar gösterdikleri performans nispetinde ödüllendirilmektedir.					
19. İşletmede çok fazla eleştiri vardır.					
20. İşletmede iyi iş yapıldığı zaman yeterli ödül verilmemektedir.					
21. Şayet bu işletmede hata yaparsanız cezalandırılırsınız.					
22. Yönetimin felsefesi, yavaş ve emin adımlarla uzun vadede hızla büyümeştir.					
23. İşletmemiz doğru zamanda doğru risklerin alınması ile gelişmiştir.					
24. İşletmede maksimum etkililiğin sağlanması için karar vermeye gereğinden fazla özen gösterilir.					
25. Yönetim, iyi fikirlere fırsat verir.					
26. İşletmemiz, kendi iş kolundaki rekabet gücünü korunmak için ciddi riskleri göze almak zorundadır.					
27. İşletmedeki çalışanlar arasında arkadaşça bir hava etkilidir.					
28. İşletmede, rahat ve işlerin kolayca yolunda gittiği bir atmosfer vardır.					
29. Bu işletmede çalışanları tanımak çok zor.					
30. Bu işletmedeki insanlar birbirlerine karşı soğuk ve mesafelidir.					
31. Bu işletmede yönetimle çalışanlar arasında yakın bir ilişki vardır.					
32. Bu işletmede, bir hata yaparsanız üstleriniz size çok fazla anlayış					

göstermez.					
33. Yönetim işletme içindeki kariyer hedefleriniz hakkında sizinle ilgilenir.					
34. Bu işletmede çalışanlar birbirlerine gerçekten güvenmezler.					
35. Yönetim felsefesi, insan faktörüne, onun nasıl hissettiği gibi konulara önem verir.					
36. Zor bir görev üstlendiğimde çalışma arkadaşlarımdan ve patronumdan yardım alacağıma inanırım.					
37. Bu işletmede bizler, üstün performans göstermekteyiz.					
38. Yönetim, ne kadar iyi yapılmış olursa olsun bir işin daima çok daha iyi biçimde yapılabilmesine inanır.					
39. Bu işletmede bireysel ve grup performansımızı arttırmamız yönünde bir baskı vardır.					
40. Yönetim, eğer çalışanlar mutlu iseler üretkenliğin kendiliğinden artacağına inanır.					
41. Bu işletmede ilerlemek için, insanlarla iyi geçinmek, üretken olmaktan daha önemlidir.					
42. Bu işletmede çalışanlar başarıları ile gururlanıyorlar gibi görünmezler.					
43. Burada iyi bir izlenim yaratmanın en iyi yolu tartışmalardan ve fikir ayrılıklarından uzak durmaktır.					
44. Yönetimin tutumuna göre, rakip birimler ve bireyler arasındaki çatışma yararlı olabilir.					
45. Fikir ayrılığı yaşadığımızda düşüncelerimizi açıkça söylememiz gerektiği konusunda cesaretlendirildik.					
46. Yönetim toplantılarında amaç, karara mümkün olduğu kadar kısaca ve rahatça ulaşmaktır.					
47. Bu işletmede çalıştığım için gurur duyuyorum.					
48. Kendimi, iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissediyorum.					
49. Görebildiğim kadarıyla işletmeye karşı pek fazla kişisel bağlılık yok.					
50. Bu işletmede insanlar çoğunlukla kendi çıkarlarını kollarlar.					

**EK B. TEZDE FİRMA İSMİNİN KULLANILMASI İLE İLGİLİ GÜRTEKS  
FİRMASINDAN ALINAN İZİN BELGESİ**



22/08/2005

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Konu : TEZ HAKKINDA,

ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ; GAZİANTEP SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA ADLI TEZİNDE İŞYERİMİZ GÜRTEKS TEKSTİL BOYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.' NİN İSMİNİN GEÇMESİNİN HERHANGİ BİR SAKINCASI YOKTUR.

SAYGILARIMIZLA,



## ÖZGEÇMİŞ

Özlem Yaşar 1980 yılında Gaziantep'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Gaziantep'te tamamladıktan sonra, 1998 yılında Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nü kazandı. Lisans öğrenimini 2002 yılında bölüm ikincisi olarak tamamladı. 2003 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Özlem Yaşar iyi derecede İngilizce bilmektedir. Ocak 2004'ten bu yana Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

## VITAE

Özlem Yaşar was born in 1980 in Gaziantep. After completing her primary and middle school education, she enrolled the Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences at Hacettepe University in 1998. She graduated from the department as the second top student in 2002. In 2003 she began her master education in Business Administration Department at Institute of Social Sciences of University of Gaziantep. Özlem Yaşar writes and talks English good. She has been working as research assistant in the Department of Business Administration , Faculty of Economic and Administrative Sciences at University of Gaziantep since January 2004.