

T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

54357

# ÖRGÜT İKLİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Yrd.Doç.Dr. Tahir AKGEMCİ

Hazırlayan  
H. Serdar ÖGE

KONYA - 1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

TABLolar LİSTESİ .....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VI
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. ÖRGÜT .....	5
A. BİÇİMSEL ÖRGÜT .....	6
B. DOĞAL ÖRGÜT .....	6
C. İŞ TATMİNİ VE BİREYSEL İHTİYAÇLAR .....	6
II. İKLİM .....	10
III. ÖRGÜT İKLİMİ .....	10
A. KAVRAM VE TANIMI .....	10
B. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI .....	13
C. ÖRGÜT İKLİM TİPLERİ .....	18
D. ÖRGÜT İKLİMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER .....	21
E. ÖRGÜT İKLİMİNİN KARAKTERİSTİKLERİ .....	23
F. UYGUN BİR İKLİMİN UNSURLARI .....	26
IV. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	28
V. ÖRGÜT İKLİMİ-YÜRÜTME İKLİMİ AYIRIMI .....	29
VI. ÖRGÜT İKLİMİ VE LİDERLİK .....	30
VII. ÖRGÜT İKLİMİ VE MORAL .....	32
VIII. ÖRGÜT İKLİMİ VE MOTİVASYON .....	33
IX. ÖRGÜT İKLİMİ VE DAVRANIŞ .....	35
A. BİREYSEL DAVRANIŞ .....	35
B. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ .....	36
X. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANSI .....	37

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN KURAMSAL VE UYGULAMALI ÇALIŞMALAR

I. ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	38
A. DOUGLAS MC GREGOR'UN X VE Y KURAMI .....	38
B. RENSIS LIKERT'İN YÖNETİM SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI .....	39
C. ÖRGÜT İKLİMİ KONUSUNDA KOTTER MODELİ.....	41
D. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ .....	42
1. BİREYSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ .....	42
2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ.....	43
E. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ .....	45
F. HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI .....	46
G. McCLENLAND'IN İHTİYAÇLAR TEORİSİ .....	47
II. ÖRGÜT İKLİMİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	48
A. TÜRKİYE'DE YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR .....	48
B. TÜRKİYE DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	52
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	53
A. VERİ TOPLAMA ARACI .....	53
B. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	53
C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU KAĞIDININ NİTELİĞİ .....	54
D. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE DEĞERLEMEDE KULLANILAN TEKNİK.....	55
E. ARAŞTIRMANIN TAŞIDIĞI SINIRLILIKLAR .....	55
III. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	55
A. DENEKLERİN GENEL NİTELİKLERİ .....	56
B. DENEKLERİN TUTUMSAL NİTELİKLERİ .....	60
IV. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	85
V. EKLER .....	90
EK 1: Araştırmada Uygulanan Soru Kağıdı .....	90
VI. YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	99

## TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa No:</u>
Tablo 1- Deneklerin Örgütteki Konumları .....	56
Tablo 2- Deneklerin Yaş Durumları .....	57
Tablo 3- Deneklerin Cinsiyeti.....	58
Tablo 4- Deneklerin Medeni Durumu .....	58
Tablo 5- Deneklerin Eğitim Durumu .....	58
Tablo 6- Deneklerin Hizmet Süreleri .....	59
Tablo 7- Deneklerin Aylık Gelir Düzeyleri.....	60
Tablo 8- Deneklerin Yaptıkları Görev ya da Kişisel Sorunları ile İlgili Olarak Yöneticileri ile Görüşebilip Görüşemedikleri Konusundaki Yaklaşımları .....	61
Tablo 9- Deneklerin Görevleri ile İlgili Olarak İleri Sürdükleri Görüşlerine Amirlerinin Önem Verip Vermediklerine İlişkin Yaklaşımları.....	61
Tablo 10- Deneklerin Terfide Adalet ve Eşitliğe İlişkin Yaklaşımları.....	62
Tablo 11- Deneklerin Örgütte Yükselmelerinde Rol Oynayan Etmenler .....	63
Tablo 12- Deneklerin Örgütlerindeki Örgütsel Havaya İlişkin Yaklaşımları .....	64
Tablo 13- Deneklerin Herhangi Bir Faaliyetle İlgili Olarak Sorumluluk İsteyip İstemedikleri Yönündeki Yaklaşımları .....	65
Tablo 14- Deneklerin Sahip Oldukları Yetki ve Sorumluluk Konusundaki Görüşleri.....	66
Tablo 15- Deneklerin Örgütte Çalışmaktan Mutlu Olup Olmadıkları Yönündeki Yaklaşımları .....	67
Tablo 16- Deneklerin Örgüt Dışında Birbirleriyle Arkadaşlık Edip Etmedikleri Yönündeki Görüşleri .....	67

**Tablo No:****Sayfa No:**

Tablo 17-	Deneklerin, Herhangi Bir Örgüt Üyesi Bireyin Sorunu Olduğu Durumlarda Yardıma Koşma Derecesi .....	68
Tablo 18-	Deneklerin, Kişisel Sorunlarına Amirlerinin Ne Derece İlgilendiklerine İlişkin Görüşleri.....	69
Tablo 19-	Deneklerin Başarı Gösterenlerin Ne Şekilde Ödüllendirildiğine İlişkin Görüşleri .....	70
Tablo 20-	Deneklerin Ödüllendirmenin Tatmin Derecesinin Ne Olduğu Yönündeki Görüşleri .....	71
Tablo 21-	Deneklerin Örgütteki Mevcut Ceza Sistemine İlişkin Görüşleri .....	71
Tablo 22-	Deneklerin Örgüt İçi Çatışma Konusundaki Görüşleri .....	73
Tablo 23-	Deneklere Göre Örgüt İçi Çatışmaların Nedenleri .....	74
Tablo 24-	Deneklerin Çatışmalar Karşısında Amirlerinin Tutumu Hakkındaki Görüşleri.....	75
Tablo 25-	Deneklerin, Çatışmaların Çözülmesinde Amirlerinin Tarafsızlık ve Başarıları Hakkında Görüşleri .....	76
Tablo 26-	Deneklerin, Kendilerini Çalışmaya Sevk Etmede Amirlerinin Hangi Yollara Ağırlık Verdiklerine İlişkin Görüşleri.....	77
Tablo 27-	Deneklerin Kararlara Katılma İle İlgili Görüşleri .....	78
Tablo 28-	Deneklerin, Kendilerine Yeterli Serbestinin Tanınması Halinde Ne Tür Kararlara Katılmayı İsteyeceklerine Dair Düşünceleri .....	78
Tablo 29-	Deneklerin Yöneticiler Tarafından Denetlenmelerini Sıkıcı ve Rahatsız Bulup Bulmadıkları Hakkındaki Görüşleri .....	79
Tablo 30-	Deneklerin Üyesi Oldukları Örgütün Kamuoyunda Bıraktığı Görüntüye İlişkin Görüşleri .....	80

**Tablo No:****Sayfa No:**

Tablo 31- Deneklerin Örgütlerine Olan Bağlılık Derecesine İlişkin Görüşleri .....	81
Tablo 32- Deneklerin Niçin Bu İşte Çalıştıklarına İlişkin Görüşleri .....	81
Tablo 33- Deneklerin Ne Zamana Kadar Bu İşte Çalışmak İstediklerine İlişkin Görüşleri .....	82
Tablo 34- Deneklerin İşlerini Arkadaşlarına Tavsiye Edip Etmediklerine Dair Görüşleri .....	83
Tablo 35- Deneklerin, Çalışmalarıyla İlgili Olarak Örgütlerinin Kendilerini Riskli İşler Alıp-Alamamaları Konusunda Teşvikinin Ne Olduğu Hakkındaki Düşünceleri.....	83
Tablo 36- Deneklerin, Kurumun Riski Teşvik Etmeme Politikasına Yönelik Görüşleri .....	84

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Şekil No:****Sayfa No:**

Şekil 1. Örgüt İkliminin Kümülatif Etkisi.....	24
Şekil 2. Örgüt İklimine Yönelik Önemli Faktörler .....	26
Şekil 3. Uygun Bir İklimde Katkıda Bulunan Başlıca Elementler .....	27
Şekil 4. Yönetim Ölçeği .....	32
Şekil 5. Motivasyon Süreci.....	34

## GİRİŞ

Örgütün amaç, yapı, süreç gibi çeşitli boyutları arasında yer alan en önemli boyutlarından biri de hiç şüphesiz örgüt iklimi olmaktadır. İklim kavramı son zamanlarda, örgüt kuramcıları araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından ilgi duyulan bir alan haline gelmiştir.

Örgüt iklimi, örgütlerdeki çok boyutlu insan davranışlarını incelemek ve bu davranışları bireysel nitelikler (doyum, yükselme, kişiye verilen önem, güven, riski göze alabilme, arkadaşlık), örgütsel nitelikler (örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, örgütün büyüklüğü, çatışma, gözetim, denetim, önderlik, haberleşme, karar verme, sorumluluk) ve çevresel nitelikler (çalışma koşulları, baskı, uyum, yönetimi eleştirme)'e göre çözümlenmek için uygun bir başlık olarak düşünülebilir.

Bireylerin örgütlere girmeleri bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Benzer şekilde örgütte kendi amaçlarına ulaşmak için birey ya da bireylerin gayret, çaba ve katkılarına ihtiyaç duyar. Birey ile örgütün karşılıklı olarak birbirlerinden beklentileri bulunmakta ve bu beklentiler bir denge oluşturmaktadır. Birey üyesi olduğu örgüt için gayret ve çaba gösterirken örgütten bir karşılık ya da ödüllendirme bekler. Örgüt üyesi olan bireyin iki tür davranışı sözkonusudur. İlki; örgüt amaçları doğrultusunda görevinin gereği davranmasıdır ki, bu tür bir durumda örgüt ile birey arasında anlaşma sağlanmış demektir. İkinci davranış türünde ise birey, görevi gereği istenen davranışların dışında bir takım tutum ve beklentiler içerisindedir ki bu da örgüt ile birey arasında çatışmanın olmasını muhtemel kılar. Çatışma halinde ise mazeretler ileri sürülerek göreve gelinmez, sık sık rapor alınır, işe geç gelinir, iş yavaşlatılır, daha ileri çatışma hallerinde işi terketme ve istifa halleri dahi görülebilir.

Bireylerin maddi ve manevi bazı ihtiyaçlarının giderilmesi yoluyla üyesi oldukları örgüte daha çok bağlanmaları ve verimliliklerinin artırılması mümkündür. Bu kapsamda sözü edilebilecek gereksinimler; ekonomik (ücret, yükselme, emeklilik), fizik (çalışma yerinin uygunluğu), sosyal (spor, sinema, kulüp) ve statü gibi maddi veya sorumluluk, eylem ve doyum gibi manevi türden olabilirler. Bireylerin çalıştıkları örgüt ortamında sadece normal sayılabilecek ihtiyaçlarının karşılanması, olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması için gerekli ama yeterli



değildir. Bireyleri güdülemede, yetki devri, hareket serbestisi, katılım, amaçların belirtilmesi eğitim, ücret artışı ve ödül gibi unsurların titizlikle geliştirilmesi de gereklidir. Güdüleme örgüt iklimini zengileştiren bir faktördür.

Örgütte işden zevk almanın örgütsel iklim ile olan yakın ilişkisi dikkate alındığında göze çarpan en önemli olgu iş doyumudur. İş doyumunun önemini ifade eden şu hususlar hayli dikkat çekicidir; (1) İşin özellikleri ile bireyin kişisel özellikleri arasındaki uyum ne kadar yüksek ise, tatmin düzeyi de o derece yüksek olacaktır, (2) İşin yerine getirilmesinde kullanılan araçlar arasındaki ilişki önceden görülebiliyorsa tatmin seviyesi yüksek olacaktır. Bireyin yaptığı işden sağlayacağı yüksek tatmin onun örgütle özdeşleşmesini sağlayıp başka iş arama eğilimini ortadan kaldırır. Tersine bir durum, yani tatminsizlik ise, bireyin örgütten soğumasına ve ondan uzaklaşmasına yol açabilir.

Birey, örgüt hiyerarşisi içerisinde daha üst kademelere yükselme, huzurlu olma veya üstüne karşı daha çok bağımsız olmayı isteyebilir. Örgütün dışında da daha fazla parasal değeri olan eylemler peşinde koşabileceği gibi kendi bölgesinde güç ve saygınlık kazanmak için örgütü kullanmak isteyebilir. Bütün bunlar bireysel amaçlarla örgüt amaçları arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu farklılıkların varlığı süresince bireyler örgüt şemasında kendilerine verildiği gösterilen görevi yapmada büyük ölçüde etkileneceklerdir. Örgütün dengesi ve bundan dolayı amaçlarına ulaşabilme yeteneği bireylerin önceden kestirilmesi zor olan bu tür davranışları nedeniyle tehlikeye sokulmaktadır. Örgütün uygun bir biçimde çalışabilmesi için her üyenin birtakım özverilerde bulunması ve örgütüne kendisinden bir şeyler vermesi gerekliliği genel kabul görmektedir. Örgüt üyesi bireylerin, örgütün içinde bulunduğu toplumda örgüt için uygun bir iklim yaratmaya yardımcı olarak, örgütün işleyişine katkıda da bulunabilirler. Uygun örgüt iklimi, örgütün etkili ve verimli faaliyette bulunmasına imkan sağlayacaktır.

Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile örgütlerde insan ve insangücünün etkin ve verimliliği üzerinde durulmuş fakat insanı bir makina gibi görme eğilimi sözkonusu akımın tepkiler almasına neden olmuştur. Daha sonra insanı insan olarak gören onun isteklerine ağırlık veren insan ilişkileri anlayışının hakim olmaya başlamasıyla insan

motivasyonunun önemi üzerinde durulmuş, örgütün, bünyesinde bulundurduğu insanları psikolojik, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayarak işe sevk etmesi ve örgüt verimini işbirliği ile artırması gereği vurgulanmıştır. GÜdülenme, verimi etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Genellikle güdülenme verimi olumlu etkiler. Yine bir örgütte özendirme araçlarına önem verilmiyor ve bunlardan gerektiği kadarıyla yararlanılmıyorsa verim olumsuz etkilenecektir. Örgütte çalışanların gelir, güvenlik, yükselme olanakları, işin çekiciliği, statü, otorite, özel yaşama saygı, kararlara katılma ve adaletli disiplin sistemi gibi güdüleme yolları ile bireylerin motivasyonunun mümkün olduğuna işaret edilmektedir. Öte yandan örgütte varolacak monotonluk bireylerde yorgunluk ve bıkkınlık yaratabilecektir. Örgüt üyesi bireylerin yaptıkları işler şayet kapasitelerine uygun değilse monoton bir havanın ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Monotonluk, örgütte çalışanlar için önemli bir şikayet konusu olarak görülür.

Son zamanlarda ülkemizde bazı özel -kamu kuruluşlarıyla ve yine bazı eğitim-öğretim kuruluşlarında, verimli çalışmayı sağlamak, ast-üst ilişkilerini incelemek, örgütün işleyiş tarzına bakmak amacıyla "örgüt iklimi" konusunda araştırmalar yapıldığını görmekteyiz. Örgüt üyelerinin çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgütteki insan davranışlarını açıklamada oldukça yararlı bir değişkenler kümesini oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerinin örgütsel iklimi (hava) değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılmasıyla örgütlerin kendi iç yönetimsel sorunlarının neler olduğu hakkında bir takım fikirlerin edinebileceği de kuşkusuzdur. Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır.

Bu çalışmanın amacı; kuramsal bir çerçeve çizdikten sonra ele alınan bir kamu yönetimi örgütünde örgüt iklimi kavramını ve bu kavramın örgütteki görünümünü sunmaktır. Genel olarak bütün örgütler örgüt içi olduğu kadar örgüt dışı etmenlerin de etkisi altındadırlar. Çalışmamızda, ilgili örgütte, örgüt ikliminin niteliğini ve bu iklimi etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı etmenlerin neler olduğu sorusuna cevap aramaya çalışacağız. Ancak bu çalışma örgüt iklimini etkileyen

örgüt dışı etmenlerin tümünü ayrıntılı bir biçimde kapsama ve tespitlerde bulunma iddiasını taşımamaktadır.

Örgütsel iklimin ilgili örgütteki idari personel tarafından nasıl algılandığını, akademik olmayan yöneticilerin davranışları ve akademik olmayan yönetilenler ile olan ilişkilerini çözümlenmeye çalışacak olan bu çalışmamız bir giriş kısmı ile üç bölümden oluşmaktadır. Kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılan birinci bölümde örgüt, örgüt iklimi kavramı, tanımı, boyutları ile örgüt ikliminin bağlantılı olduğu diğer konular üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm tamamen örgüt iklimi konusunda yapılmış kuramsal ve uygulamalı çalışmalara ayrılmış olup, bu bölümde önce örgüt iklimine ilişkin teorik yaklaşımlar sunulmuştur. Ayrıca örgüt iklimi konusuyla ilgili birtakım yurt-içi ve yurt-dışı çalışmalar da yine bu bölümde verilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde yaptığımız anpirik araştırma ile bu araştırmada sağlanan bulguların yorum ve değerlendirilmesine yer verilmiştir. Çalışma araştırma neticesinde elde edilen bulguların çözümlendiği ve sonuçların ortaya konduğu değerlendirme ve sonuç kısmı ile sona ermektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### I. ÖRGÜT

Örgüt konusunda yapılacak herhangi bir çalışmada ihtiyaç duyulacak ilk şey, örgütün ne olduğuna ilişkin tanımdır.

Örgüt fikrinin öncelikle, bireylerin kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi başlarına karşılayamayacakları gerçeğinden doğduğunu kabul etmek gerekir. Bireyler eylemlerini eşgüdümledikleri zaman yalnız başlarına yapabileceklerinden çok daha fazlasını elde edeceklerini anlarlar. Böylece örgüt kavramının dayanağı olacak temel fikirlerden ilki, karşılıklı yardımda bulunmak üzere eylemlerin eşgüdümüdür. Eşgüdümün faydalı olabilmesi için ise amaçların varlığı gereklidir. Bu noktada ikinci temel fikir, eylemleri eşgüdümleyerek ortak amaçların gerçekleştirilmesidir. Örgüt kavramının dayandığı temel fikirlerden bir diğeri işbölümü'dür. Bireylerden oluşan bir topluluk, yerine getirilmesi gereken işleri kişiler arasında böldüğü taktirde amaçlar en iyi bir biçimde gerçekleşecektir. Bu kapsamda sonuncu temel fikir, işbölümü ve eşgüdüm fikrine sıkı sıkıya bağlı olan bir otorite hiyerarşisidir. Örgütün çeşitli birimlerini kontrol etmek ve yönetmek için bir takım vasıtaların olmaması, bireyler ve örgüt bünyesindeki birimler arasındaki eşgüdümü olanaksız kılacaktır. Zaten eşgüdüm fikri, belli bir ortak amacın başarılabilmesi için otoritenin varlığını gerektirir.

Tüm bu fikirlerden hareketle, şu an için bir hareket noktası olarak kullanabileceğimiz pratik bir tanım verebiliriz(1); "Örgüt; iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür."

Örgüt için şimdi vereceğimiz tanım ise, araştırmamız boyunca kullanılmış bir tanım olup, beş esasa dayanmaktadır(2);

(1) Edgar H. Schein, Örgüt Psikolojisi, (Çev. Mustafa Tosun), Ankara: TODAIE Yayınları, 1978, ss.9-11.

(2) Herbert G. Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. Osman Tekok ve diğ.), Ankara: Turhan Kitebevi, 1975, s.31.

1. Bir örgütte her zaman bireyler vardır.
2. Bu bireyler birbirleriyle ilişkide bulunurlar.
3. Bu ilişkiler bir yapı içerisinde düzenlenir ve tanımlanır.
4. Örgüt üyesi bireylerin, davranışlarının nedenlerini oluşturan bireysel amaçları vardır.

5. Davranışlar, bireylerin amaçlarından farklı olabilsede yine de onlarla ilgili ve paralel birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

### **A. BİÇİMSEL ÖRGÜT**

Biçimsel (Resmî) örgüt, örgütü kuran tarafından planlanan ve kararlaştırılan bir kuruluştur. Tespit edilmiş kurallarıyla, planlayıcısının sosyal, psikolojik ve idari fikirlerini yansıtan bir nevî fermanıdır. Öte yandan içerisinde bulunanların davranışları hiç bir zaman bütün şartlara harfi harfine uymaz(3).

### **B. DOĞAL ÖRGÜT**

Doğal Örgüt (Resmi olmayan) denilince anlaşılması gereken, planlanmamış resmî olmayan gruplar ve kişilerin birbirlerine belirli bir yakınlıkta bulunmaları halinde ister istemez gelişen ve ortaya çıkan arkadaşlık ve bağlılıktır. Bireylerin kişisel ihtiyaçlarından doğan bu ilişkileri biçimsel örgüt genellikle dikkate almaz. Örgütün resmî olmayan tarafını oluşturan davranış ve hislere resmî planda yer verilmez(4).

### **C. İŞ TATMİNİ VE BİREYSEL İHTİYAÇLAR**

İş tatmini bireylerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işe has özelliklerle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir(5).

Barnard'a göre, her örgütte iki türlü tatmin söz konusudur(6);

(3) Arnold S. Tannenbaum, İşletmede Sosyal Psikoloji, (Çev. Nilüfer Sağtür), Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1966, s.1.

(4) Tannenbaum, s.1.

(5) Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, (Çev. Tomris Somay ve Diğ.) 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1988, s.96.

(6) Hüseyin Korkut, Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu ve Örgütle Özdeşleşmesi, Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu Matbaası, 1990, s.3.

1. Örgütsel amaçların en düşük maliyetle tatmini: Ortak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir.

2. Örgütteki insanın işinden sağladığı tatmin: Bu tür bir tatmin örgütü birey nezdinde cazip hale getirir, bireyi örgüte bağlayarak onu motive eder ve daha çok çalışmasına neden olur.

İş tatminsizliği birtakım bireysel ve örgütsel sonuçlar doğuracaktır. İş tatminsizliği ile fiziksel sağlık arasında yakın ilişkinin olduğu araştırmalarca saptanmıştır. Sözkonusu tatminsizlik bireyin ruh sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer yandan örgüt için önemli olan husus ise, personelinin enerjisini işinde kullanmasıdır. Aksi taktirde işinden soğur ve tüm enerjisini tatminsizliğine neden teşkil eden etkenlerle uğraşmak yönünde harcar. Neticede iş tatmini örgütsel verimin anahtarıdır denilebilir(7).

İşten tatmin duyma, geniş anlamda, bireyin örgütünden ve işinden beklentilerinin gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir(8).

Örgüt iklimi bir bütün olarak örgüt ile ilgiliyken iş tatmini belirli bir iş üzerinde yoğunlaşır ve yine örgüt iklimi bir bireyin örgütün neye benzediği hakkındaki tanımlamasından türetilmesine rağmen, iş tatmini bireyin işine olan hissi yaklaşımı ile ilgilenir(9). İklimin, hem tüm örgüt tarafından ve hem de örgüt içindeki alt bölümlerden etkilendiği bulunmuştur. İklim ile alt birimlerin performansı ve bireysel iş tatmini arasında oldukça kuvvetli bağ vardır(10).

İş tatminini belirleyen faktörler şunlardır(11);

**a) İşin Tabiatı:** Bireyin işiyle ilgili görevlerinin durumu işte kendini göstermenin en önemli belirleyicisidir. Gürültülü, kirlilik ve tehlikeli çalışma şartları

(7) Yücel Ertekin, Örgüt İklimi, Ankara: TODAİE Yayını, 1978, s.6.

(8) Bülent A. Himmetoğlu, "İşten Gönüllü Ayrılma Davranışını Etkileyen Örgütsel Etkenler", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar. 16-19 Kasım 1981, Ankara: TODAİE Yayınları, 1982, s.356.

(9) R.L. Payne, S. Fineman and T.D. Wall, "Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis", Organizational Behavior And Human Performance, Vol: 16, 1976, s.46.

(10) Robert D. Pritchard and Bernard W. Karasick, "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction", Organizational Behavior And Human Performance, Vol: 9, 1973, s.126.

(11) Randy Hodson and Teresa A. Sullivan, The Social Organization of Work, California: Wadsworth Publishing Company Inc., 1990, ss.100-107.



çalışan bireyler için önemli tatminsizlik kaynaklarıdır. Çalışanlara işlerinde tecrübe ettikleri problemlerin neler olduğu sorulduğunda, güvenlik ve sağlık onların en ortak ilgi alanları olarak ortaya çıkmıştır. Bireyin işiyle ilgili görevlerinin tabiatı geniş ölçüde kişinin mesleğine bağlıdır. Bu nedenle mesleki farklılıklar sık sık işin niteliğinin göstergeleri olarak kullanılmışlardır.

**b) Teknoloji:** İşle ilgili görevlerin niteliği, iş tatmininin önemli bir nedeni olması münasebetiyle çok sayıda araştırma, bireyin işine yabancılaşma problemine hem potansiyel bir çözüm ve hem de onun nedeni olarak teknoloji üzerinde yoğunlaşmıştır. Teknolojinin yabancılaşma üzerinde basit ve tek yönlü bir etkisi yoktur. Aksine, yabancılaşma, teknolojinin durumuna ve teknolojinin ortaya koyduğu ya da değiştirdiği işlerin durumuna bağlı olarak artabilir ya da azalabilir.

**c) Örgütsel Yapı ve Politikalar:** Çalışanlar eylemlerde buldukları örgütlerin politikaları ve karakteristikleri tarafından kuvvetli bir biçimde etkilenirler. Örgütün büyüklüğü, onun ücret ve terfi politikaları bu bağlamda önemlidir.

**d) Katılım:** Örgütler, kendi yönetim türleri aracılığıyla ve çalışanlarının kararlar almaya katılımını cesaretlendirerek bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerini kolaylaştırabilir. Çalışanlar, kendi iş hayatlarını etkileyen günlük kararların alınması fırsatına sahip oldukları zaman, işlerinde kendilerini göstermenin tatminine ulaşırlar. Bireyler yakından yönetildikleri ve merkezi otorite tarafından katılımları engellendiği zaman işlerine yabancılaşmaları artacaktır.

**e. Beklentiler:** Bireylerin kendileriyle beraber işlerine getirdikleri beklentileri sosyal hayatlarından kaynaklanmaktadır. Bir bireyin eğitim seviyesi, iş yerinin sunacağı ödüller hakkında beklentiler yaratarak iş tatminini etkileyecektir.

Giderildikleri zaman insana zevk, giderilmediği zaman acı ve sıkıntı veren ve bireyde değişik tatminsizliklere neden olan itici güç, şeklinde tanımını verebileceğimiz bireysel ihtiyaçlar insan davranışının temelini oluşturur. İhtiyaçlar organizmanın içinde var olan bir eksikliktir. Sözkonusu durum organizmada bir sıkıntı hali yaratır. Buna bağlı olarak da “iş” adı verilen olaylar zinciri başlar. Bu

davranışlar, ihtiyaçları gidermeye, gereksinmeyi tatmine yöneliktir. Amaca ulaşıldığında ise, ihtiyaç giderilecektir(12 ).

İhtiyaçları sınıflandırmak her ne kadar bireyden bireye farklılık gösterse de genel olarak onlar, birinci derecede ya da temel fizyolojik ihtiyaçlar ve ikinci derecede ya da sosyal ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenirler. Birinci derecedeki ihtiyaçlar yaşamın devamı için gerekli olanlardır. Bunlar arasından önemli olanları, yemek, uyumak, sıcak ve soğuktan korunmak, barınmak ve cinsel arzu gibi ihtiyaçlardır. İkinci derecede olan ihtiyaçlar, insanın eğitim düzeyinin gelişmesi ve olgunlaşmasına bağlı olarak kazanılırlar. Sosyal ve psikolojik güdüme dayanırlar. Bunlar arasında önemli olanlar da; takdir edilme, sorumluluk duyma, sahiplik, saygı görme ve ilgi çekme gibi ihtiyaçlardır(13 ).

Herhangi bir örgütün etkin olabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi o örgütü meydana getiren bireylerin çalışma eğilimine bağlıdır. Bir örgüt herşeye rağmen yine de etkin olamıyor ise bunun nedenini bireylerin çalışma anlayışında aramak yerinde olacaktır. Örgütün etkin olabilmesi için örgüt üyelerinin yeterli şevk ve istekle çalışmaları, belirli bir takım davranışlara sahip olmaları gerekmektedir.

İnsanlar belli bir takım gereksinimlerini karşılamak için çalışmaktadırlar. Örgüt üyelerinin verimli ve etkin çalışmasını sağlamak için örgüt bir takım mekanizmalara sahiptir. Örgütten kişiye doğru, bir ilişki biçiminde uzanan bu mekanizmaların tümüne özendirici denmektedir. Daha somut bir ifade ile örgütten bireye doğru gerçekleşen, ceza ve ödül olarak belirlenen ilişki seti özendiricileri ifade etmektedir(14 ). Bu manada bireyleri etkileyen bazı faktörler üzerinde fikir birliği vardır. Bu faktörlerin nisbi önemi kişiye ve duruma göre değişir. Yöneticilerin, çoğu zaman, üzerinde durmalarını gerektiren faktörler şunlardır(15 ):

- Yüksek gelir,

(12) M. Şerif Şimşek, İşletme Bilimlerine Giriş, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve Tic. A.Ş., 1995, ss.7-8.

(13) Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1988, ss.125-126.

(14) Gencay Şeylan, "Çalışma Özendiricileri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:6, Sayı:4, ss.25-26.

(15) William H. Newman, Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare. (Çev: Kenan Sürgit), 4. Basım, Ankara: Yetkin Yayınları, 1985, s.447.



- Sosyal statü ve saygı
- Güvenlik,
- İlginç iş,
- İlerleme fırsatı,
- Yapılmaya değer bir işe sahip olma,
- Kişiliğe saygılı olma.

## II. İKLİM

Örgüt kuramcıları ve uygulayıcıları tarafından çoğu zaman örgüt iklimi (Organizational Climate), bazen de “Örgüt Havası” olarak adlandırılan ve örgütün daha çok psikolojik yanını oluşturan bu boyuta araştırmamızda “Örgüt İklimi” demeyi uygun görüyoruz.

İklim kavramı, herşeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine olan etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Diğer yandan örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlar. Ayrıca iklimin anlaşılması, farklı yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan bireyler, örgütün yerine getirdiği iş ve örgütün sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına da yardımcı olacaktır.

## III. ÖRGÜT İKLİMİ

### A. KAVRAM VE TANIMI

Y. Ertekin, örgüt iklimi kavramının 1960'lardan bu yana örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcıların ilgisini çektiğini, örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olduğunu ve örgüt içinde insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağladığını ifade etmiştir(16) ve ilgili kavramı; “Örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir” (17) şeklinde tarif etmiştir.

Etimolojik olarak iklim sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim anlamını taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez aynı

---

(16) Ertekin, s.1.

(17) Ertekin, s.6.

zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasfir ettiklerini de kapsar(18 ).

R. Tagiuri ise önce iklim kavramı üzerinde durmuş ve ilgili kavramın, bir birey ya da grubun farkı şekillerde davranışlarda bulanabileceğini ve hatta benzer görev ve problemler ile karşılaştıkları taktirde dahi yine aynı yönde tutum sergileyeceklerini izah etmede, geniş bir biçimde kullanıldığını söylemiştir(19 ). Yine o iklimi, (a) belli bir yerdeki bireyler tarafından hissedilen, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) çevrenin belirli bir takım karakteristiklerinden oluşan değerleri itibariyle tanımlanabilen tüm çevrenin nispeten sürekli bir özelliğidir şeklinde ifade eder(20 ).

Davis ise, iklimi göremememiz ve ona dokunamamıza rağmen onun orada olduğunu ve tıpkı bir odadaki hava gibi iklimin de örgütte meydana gelen herşeyi etkilediğini ve kuşattığını söyler(21 ). B.V.H. Gilmer'de iklimi, örgütteki, örgüt üyesi bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran karakteristikler olarak tanımlar(22 ).

“Örgüt İklimi” kavramının çeşitli araştırma ve çalışmalarda farklı şekillerde tanımlandığını görüyoruz. Dessler kavrama, bireyin içinde çalıştığı örgütün türü hakkındaki algısı, Hellriegel ve Slocum da; belirli bir örgüt ya da onun alt sistemleri hakkında algılanabilen bir özellikler takımını yükler(23 ). Tagiuri ve Litwin, örgüt iklimi kavramını, ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı olarak kullanmışlar ve ilgili kavramların örgütün içsel kalitesi ile özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığını açıklamışlardır(24 ). Örgütün psikolojik çevresi örgüt iklimi olarak vasıflandırılır. Kavram, kavramsal açıdan meteorolojik iklime de

---

(13 ) Ertekin, s.4.

(19 ) Renato Tagiuri ve George H. Litwin, *Organizational Climate, Explonations of A Concept*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968, s.11.

(20 ) Tagiuri ve Litwin, s.25.

(21 ) Keith Davis. *Human Behavior at Work, Human Relations And Organizational Behavior*, Six Edition, U.S.A.: Mc Graw-Hill, Inc., 1985, s.120.

(22 ) Beverly Von Haller Gilmer, *Industrial And Organizational Psychology*, New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1971, s.28.

(23 ) Steven Altman, Enzo Valenzi, Richard M. Hodgetts, *Organizational Behavior: Theory And Practice*, New York: Academic Press, Inc., 1985, s.608.

(24 )Tagiuri ve Litwin, s.26.

benzer. Havanın, ısı, nem ve yağış gibi değişkenlerden oluşması gibi örgüt iklimi de, arkadaşlık, destek olma, risk alma vb. faktörlerden meydana gelir. Örneğin, güneybatı İngiltere'nin havasının ılık ve hoş olarak tasvir edilebileceği gibi, çalışanlar da örgütlerini uygun ve destekleyici olarak betimleyebilirler. Bu tür bir algı, belli bir zaman süresi sonunda ve bireyin üstünün ya da bir grup örgütsel nezaretçinin genel gözetimi altında verilmiş bir eylemi yerine getirirken oluşur.

Örgüt içinde varolan iklimin, çalışanların performanslarının niteliği ve seviyesine olduğu kadar işten yana tatmin dereceleri üzerinde de etkisi vardır. Örgütün ikliminin ne kadar iyi ya da kötü olduğunun taktiri bireylere kalmıştır. Bir birey aynı çevreyi kötü olarak değerlendirirken bir başkası iyi olarak algılayabilir veya birey daha iyi bir iklim bulma umuduyla örgütten ayrılabilir(25 ).

Örgüt iklimi kavramı örgüt hakkında ya da onun belirli bir takım yönleri hakkında bireylerin ne tür hislere sahip olduğunu saptamaya çalışır(26 ). Örgüt iklimi kavramı üzerinde geniş bir biçimde çalışma yapmış araştırmacılardan W. Charles Redding, örgüt ikliminin ne olduğunu ortaya koyan ve hepsi birlikte ele alınması gereken beş unsur tanımlar ki bunlar(27 ); (1) yönetimin çalışanlarının gayretlerini destekleme derecesi (2) kullanılan katımlı karar almanın ölçüsü, (3) çalışanların yönetimdeki güven dereceleri (4) açık bir tarzda haberleşmeye dönük serbestinin sınırı ve (5) firmanın yüksek performans amaçlarına verdiği önemin derecesidir.

Bir başka çalışmada ise örgüt ikliminin üç değişken kümesini içerdiği ortaya konmuştur(28 );

1. Bireyin dışında kalan ve örgütün genişlik ile yapısı demek olan çevresel değişkenler,

2. Bireyin beraberinde örgüte getirdiği yetenek, davranış ve güdülerini demek olan bireysel değişkenler,

(25 ) R. Wayne Mondy, Robert E. Holmes ve Edwin B. Flippo Management: Concepts and Practices, Second Edition, U.S.A.: Allyn and Bacon Inc., 1983, ss.416-417.

(26 ) Robert L. Mathis, John H. Jackson, Personnel, Contemporary Perspectives and Applications, Second Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1979, s.446.

(27 ) Paul R. Timm, Brent D. Peterson, Jackson C. Stevens, People At Work, Human Relations in Organizations, St. Paul: West Publishing Company, 1990, s.115.

(28 ) Ertekin, s.6.

3. Bireysel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen, doyum, verimlilik ve işe özendirme demek olan sonuç değişkenleri. Tüm bu değişkenler kümesi dikkate alınacak olursa örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasındaki bir etkileşim olarak görülür.

Örgüt iklimi ve motivasyon konusunda temel kaynak eser olan G.H. Litwin ve R.A. Stringer'in Motivation And Organizational Climate adlı kitaplarında yer alan örgüt iklimi tanımı şudur(29 );

“Örgüt İklimi; iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir.”

Litwin'in, R. Tagiuri ile birlikte ortaya çıkardıkları bir başka eserde ise ilgili kavram şöyle tarif bulur(30 ); “Örgüt iklimi, (a) örgüt üyelerince algılanan, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) örgütün belirli bir takım özelliklerinden oluşan değerler itibariyle tanımlanabilen, bir örgütün iç çevresinin nispeten sürekli bir niteliğidir.”

## B. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI

“Genel anlamda araştırmacının önem verdiği ve havayı etkilediğini sayıltı olarak kabul ettiği nitelikleridir. Örgüt havasının ölçülmesinde kullanılan bir nevi ölçektir, ana plandır (31 ).”

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların çoğu farklı boyutlar kullanmışlardır. Biz araştırmamızda, amaca uygun olarak Litwin ve Stringer'in paralelinde sekiz örgütsel iklim boyutu benimseyerek araştırma konusu örgütü analiz etmeye çalışacağız. Litwin ve Stringer'in saptadıkları sekiz iklim boyutu ve ilgili açıklamalar aşağıda sunulmuştur(32 );

(29) George H. Litwin ve Robert A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968, ss.45-46.

(30) Tagiuri ve Litwin, s.27.

(31) Ömer Peker, “Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi, Yayınlanmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1978, s.9.

(32) Litwin ve Stringer, ss.45-46.

**Boyut 1. Örgüt Yapısı ve Sınırlılık:** Durumsal yapı ilk kez 1939 yılında, Lewin, Lippitt ve White tarafından bir iklim boyutu olarak düşünülmüştür. Daha yakın tarihte 1966 yılında, Litwin, yüksek başarı ihtiyacı ile makul derecede risk alma arasındaki ilişkiyi mevcut durum hakkında yapılan tanımın bulanıklaştırma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir(33 ).

Değişik çalışmaları gözönünde tutarak, yapının ya işin meydan okuyucu özelliğinde ya da işte başarılı olmanın algılanan değerinde azaltıcı rol oynayacağını varsayabiliriz. Mevcut durumu karakterize eden beklentiler ve dürtüler başarı güdüsünü uyandırmazlar, ya da, eğer uyandırılırsa diğer güdeler çalıştırılır ve başarı güdüsünün uygunluğu azaltılır(34 ).

Lorsch'un 1964 ve 1966'da, Hall'un 1962'de Burns ve Stalker'in 1961 ve Woodward'un 1958'de yaptıkları çalışmalar, yapının bireysel ve grup davranışını etkileyen önemli bir değişken olduğunu gösteren birkaç önemli çalışmalardır.

**Boyut 2. Kişisel Sorumluluk:** Argyris'in bağımlılık ve taahhüt hakkındaki düşünceleri bir başka iklim boyutu ayrımına neden olur(35 ).

Kişisel sorumluluğa önem veren bir örgüt iklimi "erk" güdüsünü uyarabilir. Bu durum örgüt üyesi bireylerin etkileme araçlarını denetlemek istemelerinden kaynaklanır. Aksi takdirde yani bireyler etkileme araçlarını denetlemezlerse bunlar tarafından denetlenilmekten korkarlar. Kişisel sorumluluğa önem veren örgüt iklimi "başarı" güdüsünün uyarılmasında da etkilidir(36 ). 1961 yılında Horowitz tarafından yapılan gözleme dayalı çalışmalar, yüksek başarı ihtiyacına sahip deneklerin kendi davranışları ve sonuçları açısından kendilerine daha çok kişisel sorumluluk almalarına izin veren işleri tercih ettiklerini gösteriyor. Bir dizi gözlemsel çalışmada, yüksek başarı ihtiyacına sahip olanlar sürekli olarak, her iki durumda başarıma ihtimalleri aynı olsa dahi, sonucun şansdan ziyade kendi gayretlerine bağlı olan şartlarda çalışmayı seçmişlerdir(37 ). Bu buluşlar "başarı" güdüsü teorisiyle ilgilidir ve öncelikle bir takım mükemmellik standartlarıyla

---

(33 ) Litwin ve Stringer, ss.46-47.

(34 ) Litwin ve Stringer, s. 47.

(35 ) Litwin ve Stringer, s.49.

(36 ) Ertekin, s.24.

(37 ) Litwin ve Stringer, s.49.

rekabette başarıya dair istek olarak açıklanır. Bu tür yüksek standartları kurmağa dair hissi ilgi, bireyin kendisini amacına ulaştırarak vasıtaları kontrol etmek istemesini kapsar. Sadece şans içeren durumlar ya da çok ciddi sınırlamalar, bireysel sorumluluk konusunda, başarı güdüsünü uyandıran beklenti ve dürtülere neden olmaz. O halde başarı güdüsü bireylerin çokça sorumluluk yüklenmelerini olanaklı kılan bir iklim içinde varolur. Şayet sorumluluktan oluşan iklim, kişisel sorumluluğun bağımsızlık ve geri besleme yönlerini vurgulamaktan ziyade statü farkını ortaya çıkarıyorsa, o zaman güç güdüsü bu boyut tarafından etkilenebilir(38 ).

**Boyut 3. Samimiyet ve Dayanışma:** Samimiyet ve dayanışmanın uzun yıllar birey gelişiminde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmüştür. 1959 yılında Rosen ve D'Andrade, baba-oğul ilişkilerini bina blokları inşası esnasında gözlemlemişler ve babaları tarafından sağlanan samimiyet ve dayanışma miktarının çocukların başarı ihtiyaçlarının en önemli tayin edicisi olduğunu bulmuşlardır(39 ).

Öte yandan samimiyet ve dayanışma havasının “erk” güdülenmesini uyarmada etkili olduğunu gösterir herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Diğer bir ifade tarzıyla erk güdülenmesi bu boyut tarafından etkilenmemektedir. Söz konusu iklim boyutu en açık bir biçimde “bağlılık” güdüsünü uyarır(40 ).

**Boyut 4. Ödül ve Ceza:** Samimiyet ve dayanışmanın derecesi ile ilgili olarak işyeri çevresinin bir başka özelliği cezaya karşı ödüle verilen önemdir. Cezayı uygulama dışı bırakmaktan çok, ödül vermeye dönük bir iklim, başarı beklentilerini uyandırmak ve başarısızlık korkusu beklentilerini de azaltmak için daha uygundur.

Ödüllendirici iklim, cezalandırıcı bir iklime nazaran daha çok “başarı” ve “bağlanma” güdüsü oluşturur. İki tür ödül boyutu ayırılabilinmelidir; etkinliğe dayalı ödüllendirici boyut ile ceza ve daha genel bir uygun görme (onama) boyutu. Her ikisi de farklı tür güdülenme biçimleri doğururlar. Ödüllendirici sistemin “objektif”, belirli ve etkinliğe dönük olduğu algılanırsa, o zaman başarı güdüsü

(38 ) Litwin ve Stringer, ss.49-50.

(39 ) Litwin ve Stringer, s.51.

(40 ) Ertekin, s.24.



uyarılacaktır. Etkinliğe dayalı ödüllendirici iklimin bağlanma güdüsünü uyarması beklenilmeyecektir. Bağlanma güdüsü yüksek olan birey sadece çabasının kendisini sıcak ve yakın karşılıklı kişisel ilişkilere götüreceğine inandığında ve algıladığında uyarılacaktır. Diğer taraftan ceza ve genel anlamda uygun görücü bir iklim geçerli olduğunda, bu tür bir ortam bireyi ilgilendirmeyeceğinden, sözkonusu iklim yüksek başarı güdümlü bireyi güdüleyemeyecektir(41 ).

**Boyut 5. Çatışma ve Müsamaha:** Çok fazla yeni çalışmaya konu olmuş bir iklim boyutu, örgüt ve üyelerinin çatışma çözümüne yönelik genel halidir. Lawrence ve Lorsch çatışmayı çözenin örgütsel fonksiyonların fark ve entegrasyonundaki önemli süreçlerden biri olduğu kanısındadırlar. 1964'de Blake ve Mouton, çatışmalardan sakınmanın, çatışmaları uzlaştırmanın ya da onlara karşı koymanın uzun vadeli etkilerini vurgulayan bir “yönetim kafesi” modeli(42 ) geliştirmişlerdir. Yine 1964'de Argyris, çatışmayı yönetmenin en etkin yolunun örgütün verimliliği ve çalışanların zihinsel sağlığı gibi her iki görüş noktası gözönünde tutularak yüzleştirme olduğunu ileri sürer. Litwin ve Stringer, çatışmalara hoşgörülü yaklaşmanın başarı güdüsünü uyaracağını, fakat erk güdüsünü uyaracağını varsayarlar(43 ).

**Boyut 6. Etkinlik Ölçütleri:** Yüksek seviyede performans standartları başarı güdüsünü uyarır. Yüksek seviyeli performans standartları ile başarı güdüsü uyarımı arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Bununla birlikte diğer şartlar aynı kalmak koşuluyla, erk ya da bağlanma güdüsü ile yüksek performans standartları arasında basit bir ilişki gözlenememiştir. Şayet örgüt iklimi, yüksek performans standartları ile beraber arkadaşlık, karşılıklı dayanışma, samimiyet ve ödüllere ağırlık veren bir örgüt iklimi ise, yüksek bağlanma güdümlü bireyler arkadaşlarını ve üstlerini memnun

(41 ) Litwin ve Stringer, s.54-55.

(42 ) Bazan “yönetim ölçeği” ya da “yönetim ızgarası” şeklinde de ifade edilen yönetim kafesi; kısaca, bireye ve üretime dönük liderlerin yarattığı yönetim biçimlerini açıklar. Bu modelin özünde iki önemli boyut dikkate alınır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında bireye dönüklük, diğeri ise, üretime dönüklüktür. Düşünürler bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş çeşit yönetsel davranış biçimini açıklamaya çalışmışlardır. Sözkonusu kavram, “Örgüt İklimi ve Liderlik” başlığı altında daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

(43 ) Litwin ve Stringer, ss.56-58.

etmek için bu yüksek standartlara ilgi göstereceklerdir. Aynı tarzda, şayet örgüt iklimi erke dayalı ise, performans standartları erk güdüsü yaratacaklardır(44 ).

**Boyut 7. Örgütü Benimseme ve Grup Bağlılığı:** Grup bağlılığı ve grup amaçlarına verilen önemin grup tarafından benimsenmeyi arttırdığı ve ileri performansa, kişisel ödüllere yönelik daha az ilgiye, daha yüksek karşılıklı güven ile kişilerarası ilişkilerde daha az gerginliğe neden olduğu bulunmuştur. Ters bir durumun da, kişilerarası ilişkilerden daha fazla kaçışa, istenen bir sonucu başarmaya yönelik daha az ilgiye ve daha az karşılıklı güvene neden olduğu tespit edilmiştir. Kişisel ve grup amaçlarının her ikisine birden önem verildiğinde ise, kişisel performansda önemli artışın olacağı ve kişilerarası duyarlılığın artacağı Zander ve Wolfe tarafından 1964 yılında ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, grup tarafından tanınma ve grup bağlılığının, örgütsel davranış üzerinde sahip olabileceği farklı güdüsel etkilerin bir bölümünü yansıtır.

Bu iklim boyutu tarafından direkt olarak etkilenecek tek güdü bağlanma güdüsüdür. Bağlanma güdüsü yüksek bireyler, grup bağlılığı ve bütünlüğünü sağlayan bir çevreye olumlu tepkide bulanacaklardır. Bu tür bir çevre bireylerin birbirlerine yakın olma ihtiyacını ve kişilerarası karşılıklı ilişkileri vurgulama eğilimindedir.

Başarı güdüsü, grup bağlılığı ve grup tarafından benimsenmeye önem veren bir iklim tarafından direkt olarak uyarılamaz. Böyle bir iklim dolaylı olarak başarıya yönelik eylemi etkileyebilir. Bağlanma güdülü birey için önemli olan örgütün kendisidir; fakat yüksek başarı güdüsüne sahip birey için ise örgütün amacı ve normları önemlidir. Örgüt tarafından benimsenme ve örgütsel bağlılığa önem veren bir iklimle erk güdüsünün ters yönde ilişkili olduğunu gösteren bir takım çalışmalar vardır. Grup bağlılığı ve grup tarafından benimsenme arkadaşlık ve karşılıklı dayanışmaya önem verir ve o zaman erk-eğilimli bireyler tutunamazlar(45 ).

**Boyut 8. Risk ve Riski Göze Alma:** Başarı güdüsünün uyarımı için nispeten önemli olan bir diğer örgütsel iklim boyutu risk ve riski göze almaya yönelik tutum

---

(44 ) Litwin ve Stringer, s.59.

(45 ) Litwin ve Stringer, ss.59-62.



ve davranışları kapsar. Atkinson, Litwin ve Feather'in her biri, 1966 yılında yaptıkları çalışmalarla, başarı güdüsü yüksek bireylerin makûl seviyede riski üstlenmeyi tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Böylece, risk ve risk üstlenmeye imkan tanıyan çevresel şartlar başarı güdüsü ile başarıya dönük davranışın önemli göstergeleri olacaklardır. Başarı güdüsünün bu iklim boyutuna çok duyarlı olmasına rağmen, sözkonusu iklimsel boyutun bağlanma ya da erk güdüsü ile bu tarz bağlılığını gösteren çok az gözlemsel ve kuramsal ispat vardır. Diğer tüm şartlar eşitken beklenen riskin bağlanma ve erk güdüsü üzerinde etkisinin olmayacağını varsaymalıyız(46 ).

### C. ÖRGÜT İKLİM TIPLERİ

Litwin ve Stringer yaptıkları deneysel araştırmalarda üç değişik iklim tipi saptamışlardır. Araştırmamızdan elde edeceğimiz bulguları da kendilerine göre yorumlayacağımız ilgili iklim tipleri şunlardır(47 );

**1. OTORİTER YAPILI İKLİM:** Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir.

Erk güdüsü yüksek olan birey ya da bireyler, güç ve otorite kaynaklarını genişletmek isteyecekler, diğer bireyleri etkileri altında tutma ve güçlerini koruma davranışları göstereceklerdir(48 ).

Yöneticilerin çoğunda yüksek erk ihtiyacı vardır. John Andrews(49 ), başlarında yüksek düzeyde erk güdüsüne sahip yöneticilerin bulunduğu iki örgütü incelemiştir. Örgütlerden biri hızla gelişen, öteki ise gerileyen niteliktedir. Gelişen örgütün yöneticisi yüksek erk ve başarı güdülerinin her ikisine de sahip olarak örgüt üyesi bireylere kişisel ihtiyaçlarını karşılama, kendilerini geliştirme ve karar almalarına olanak sağlamıştır. Öteki örgütte ise, örgütün başındaki yönetici yüksek

(46 ) Litwin ve Stringer, ss.62-63.

(47 ) J.P. Campbell, M. Dunette, E.E. Lawler, K.E. Weick, Managerial Behaviour, Performance And Effectiveness, New York: Mc Graw-Hill, Book Co., 1970, s.402.

(48 ) Hüseyin Korkut, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel havası, Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası, 1993, s.6; Ertekin, s.195'den alıntı.

(49 ) Ertekin, ss.13-14; John D. Andrews, "The Achievement Motive in Two Types of Organizations", Journal of Personality and Social Psychology, 6, 1967, ss.163-168'den alıntı.

erk güdüsü ve otoriter eğilimleri nedeniyle tüm kararları kendisi alan, görevlilere kişisel sorumluluk ve özgürlük tanımayan bir davranış sergilemektedir. Araştırmanın ortaya çıkardığı sonuç şudur: Birinci örgütteki üst kademe yöneticileri diğer örgüte oranla daha çok başarı güdüsüne sahiptirler. Yüksek erk güdüsünün varlığı bireyi düş kırıklığına uğratmış, yokluğu da bireyin edilgenliğine ve bağımlılığına yol açmıştır.

Kolb, Rubin ve McIntyre erk güdüsünün belirtilerini üç noktada toplamışlardır(50 );

- \* Diğer bireyler üzerinde hakimiyet kurma eğilimi,
- \* Etkileme araçlarını elde etme çabaları,
- \* Saygınlık sağlamak için bilgi kanallarını denetleme.

Sonuç olarak erke dayalı iklimi; “korku ve başarısızlık beklentisi olan, örgüt dışı siyasal baskının fazla olduğu, görevin ilginç bulunmadığı, çalışanların üstlerine fazla bağımlı olduğu, çalışanları iten, örgüt içi çatışmanın yoğun olduğu, güdülemenin az bulunduğu bir hava türüdür(51 ).”

**2. DEMOKRATİK YAPILI İKLİM:** Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir.

Bağlanma güdüsü yüksek olan bireyler, samimi ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla birarada olmaya, onlara yardım edebilmeye çalışırlar.

Bağlanma ihtiyacı başka insanlar ile ilişki kurmayı, gruba girmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder(52 ).

**3. BAŞARIYA YÖNELİK İKLİM:** Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir.

(50 ) David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James McIntyre, Organizational Psychology, An Experiential Approach, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971, s.176.

(51 ) Korkut, s.6.

(52 ) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1989, s.310.

Başarma ihtiyacı yüksek olan birey ya da bireyler kendilerine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçlar seçerek bunlara ulaşmak için gereken yetenek ve bilgiyi elde edecekler ve bunun gerektireceği davranışı göstereceklerdir. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler diğerlerine nispetle daha gerçekçi amaçlar saptarlar, ileriye dönük planlar yaparlar, azimli ve pratik zekaya sahiptirler. Bu tür bireyler daha çok başarılı olmaya dönük ihtiyaç duymaktadırlar(53 ).

Yüksek düzeyde başarı güdüsü her nekadard yöneticiler için zorunlu görülse de başarıya dayalı iklimin yaratıcısı olan yöneticiler aynı ölçüde başarılı görev yapmamaktadırlar. Noujaim, yaptığı bir araştırmasında bu tür yöneticilerin, emsallerine göre daha az toplantılar yaptıklarını, sorunlara çözüm bulmada katılmalı düzenlemeler yerine yalnız başına karar alma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Sözkonusu yöneticiler başarı ya da başarısızlıkları nedeniyle kişisel sorumluluk taşımak istediklerinden yetki devretmekten kaçınmışlar ve zamanlarının büyük bir kısmını görevlerini kendi başlarına yaparak geçirmişlerdir(54 ).

Neticede başarıya dayalı bir iklim, güven ve birliktelik duygusunu ihtiva eden, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici, doyumun fazla olduğu, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullandırtan, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür(55 ).

Bir başka çalışmada ise Halpin, iklim türlerini 6 kategoride belirlemiştir(56 );

**1. Açık İklim:** Çalışanların morallerinin çok yüksek olduğu, yönetici ve astların uyum içinde görev yaptıkları iklim türüdür. Yöneticiler eleştirilere her zaman açıktırlar ve asla kişisel kurallar koymazlar. Tüm görevler büyük bir zevk ve gayretle yapılır.

(53 ) James Gibson, J. Ivancevich ve J. Donnely, Organizations: Behavior, Structure, Process, Texas: Business Publications, Inc., 1979, s.111.

(54 ) Ertekin, ss.12-13.

(55 ) Korkut, s.6; Ertekin s.195'den alıntı.

(56 ) Andrew Halpin, Theory And Reseourch In Administration, New York: The Mac Millan Co., 1966, ss.174-181.

**2. Bağımsız İklim:** Yönetici ile astlar arasında psikolojik bir uzaklığın olduğu fakat bireylerin sosyal ihtiyaçlarına önem verildiği bir iklim türüdür.

**3. Kontrollü İklim:** Bu iklim türünde esas olan görevi yerine getirmektir. Üst yönetim tarafından konulmuş olan kuralların dışına pek çıkmaz. Karşılıklı kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar için zamanın yokluğu ve gereksiz çalışmaların varlığı nedeniyle moral oldukça düşüktür.

**4. Samimi İklim:** Yöneticinin kendisiyle birlikte tüm çalışanları bir aile havasına sokmaya çalıştığı ve sosyal gereksinimlerin tatmininin yüksek olduğu bir iklim tipidir.

**5. Babacan İklim:** Yöneticinin, çalışanları kontrol etmede ve onların sosyal gereksinimlerini karşılamada gayret ve çabasının yetersiz kaldığı, bunun sonucu olarak da çalışanların verimli çalışma ve performans gösteremedikleri, çeşitli gruplara ayırdıklarının görüldüğü iklim türüdür.

**6. Kapalı İklim:** Yöneticinin tek başına emredici olduğu, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kişisel kurallar koyduğu, çalışanları güdülemede yetersiz kaldığı ve tutarsız davranışlar gösterdiği bir iklim türüdür. Bireylerin bu tür iklime sahip örgütlerde uzun süre kalmayıp, farklı örgütlere gittikleri sık görülen bir durumdur.

Açık ve kapalı iklim türleri arasında önemli farklar vardır. Halpin eserinde kapalı iklim türünü kötü ve hasta olmakla birlikte yardıma muhtaç bir iklim türü olarak görür. Yine Halpin'e göre iklim tipini değiştirmek kolay değildir. O, iklimi değiştirmenin zor olduğunu fakat hep birarada çalışmanın şeklini değiştirmek yoluyla iklim tipinin de değiştirilebileceğini söyler(57 ).

#### **D. ÖRGÜT İKLİMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

Örgüt iklimini etkileyen ve belirleyen değişkenler iç ve dış faktörlerden meydana gelirler. Bu konuda ayrıntılı bir liste çıkarmak zordur. Örgüt iklimi

---

(57 ) Halpin, s.137.



etme yönündeki girişimleri yönetim ile işçi arasındaki ilişkileri daha formal ve düşmanca kılacaktır.

Örgütün büyüklüğü: Büyük örgütler kendilerine nispetle ufak olanlardan daha katı, bürokratik ve planlı olma eğilimi gösterirler. Küçük bir örgütte, yaratıcılık, yenilik ve bağlılıktan oluşan bir iklimi hakim kılmak büyük bir örgüte nispetle daha kolaydır.

İşin doğası: İşlerin türleri ve endüstrinin tipi eşsiz bir örgüt iklimi yaratmaya katkıda bulunur. Örneğin, kırsal toplumlardaki çiftçilik ve besin elde etme süreci, metropolitan bölgelerdeki bankacılık ve finansal yatırım işlemlerinden farklı bir iklim içerisinde yapılır.

## E. ÖRGÜT İKLİMİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

Örgüt kuramcıları örgüt iklimi ile psikolojik iklim arasındaki ayrımı faydalı bulurlar. Psikolojik iklim, örgütsel uygulamalar ile süreçlerin bireysel tanımlamalarına işaret eder. Bu tür tanımlamalar, örgütsel iç çevrenin bireysel performans ve bireysel tatmin üzerindeki etkisini anlamada faydalıdır. Örgütsel iklim ise bu çevrenin kolektif bir tanımına yönelir. Psikolojik iklim ile örgüt iklimi arasındaki ayrım, ilginç bir araştırma sorusunu gündeme getirir: “Bir bireyin psikolojik iklimi ile üyesi olduğu örgüt iklimi arasındaki ayrımın ilişkisi nedir?” Bireyin psikolojik iklimi ve geçerli olan örgüt iklimi arasındaki bu ilişki hem iş performansı hem de iş tatmini konusunda potansiyel bir etki kaynağını temsil eder(59). Psikolojik ya da örgüt iklimi, sadece bireylerin davranışlarını değil örgütlerin kendilerinin nasıl etkileşimde bulduklarını da etkiler(60).

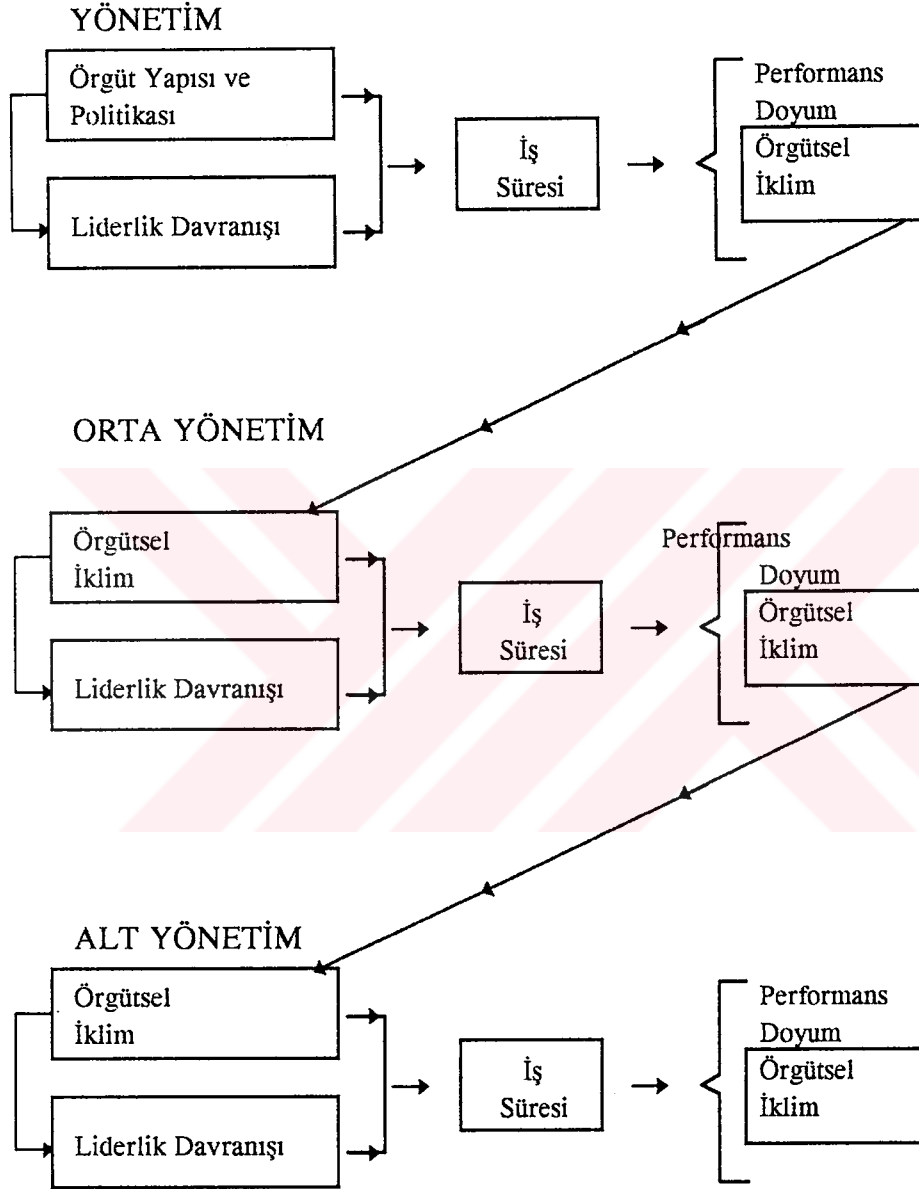
Herhangi bir bireyin hiyerarşideki yerine bağlı olarak bir kaç tane örgüt iklimi var olduğundan örgüt iklimi kavramını sınırlamak oldukça zordur. Hiyerarşinin üst seviyelerindeki iklim, orta seviyedeki iklimsel ortamı saptar ve bu durum sırasıyla en alttaki iklimi etkiler. Neticede aşağıdaki şekilde görülen bir

---

(59) William F. Joyce and John Slocum, “Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate”, Human Relations, Vol: 35, No: 11, 1982, ss.951-952.

(60) Gilmer, s.28.

yapıya sahip oluruz(61 ). Üst seviyelerdeki iklimin orta ve alt seviyeler iklimlerini yaratmasıyla birlikte örgüt yapısı ve politikası liderlik davranışını etkileyecek ve bu faktörlerin her ikisi de iş süreci üzerinde belirleyici rol oynayacaktır. Bir sonrakinin performans, doyum ve örgüt iklimini etkilemesiyle mekanizma işleyecektir.



**Şekil 1. Örgüt İkliminin Kümülatif Etkisi.**



Benzer tipteki örgütler belirli bir takım ortak özellik ve normları paylaşıyor olsalar da, her örgüt kendisine has farklı ve ayırt edici karakteristiklere sahip olacaktır. Belirli bir örgütün normal iklimi, örgütün iç ve dış faaliyetlerinin tarihini, örgütün iş süreçleri ve fiziksel düzenini, haberleşme ilişkilerini, istihdam edilen insan tipini ve otorite uygulamalarını yansıtır. Sağlıklı bir örgütsel iklimin aşağıda listelenen nitelendirici özellikleri sergileyeceği beklenir(62 );

- \* Örgütsel amaçlar ve kişisel amaçları bütünleme;
- \* Otorite, control ve haberleşme ağı olan ve bireysel üyeler için özerkliği olan esnek bir yapı;
- \* belirli çalışma koşullarına uygun liderlik türleri;
- \* örgütün farklı seviyeleri arasında karşılıklı güven, saygı ve destek;
- \* bireysel farklılıklar ve tutumları ile bireylerin ihtiyaçları ve işden beklentilerini tanıma;
- \* iş dizayn ve çalışma hayatının niteliğine yönelik ilgi;
- \* yüksek performans standartına sahip işleri yerine getirme ve onlara yönelik sorumluluk;
- \* adil ödüllendirme sistemleri;
- \* kişisel gelişme, kariyer elde etme ve ilerlemeye yönelik fırsatlar;
- \* kişisel ve endüstriyel ilişkiler politikaları ve uygulamaları;
- \* çatışmaları ertelemeksizin çözümü konusunda açık tartışma;
- \* örgüt ile birlikte bir kimlik duygusu, örgüte bağlılık ve örgütte ihtiyaç duyulan onun önemli bir üyesi olma hissi.

Yönetim, bireylerin içinde gönüllü ve etkin bir biçimde işe yönelik motive oldukları bir örgüt iklimi yaratmaktan sorumludur. Eğer bir örgütsel iklim geliştirilecekse, o zaman dikkat, yukarıda sıralanan karakteristiklere verilmelidir.

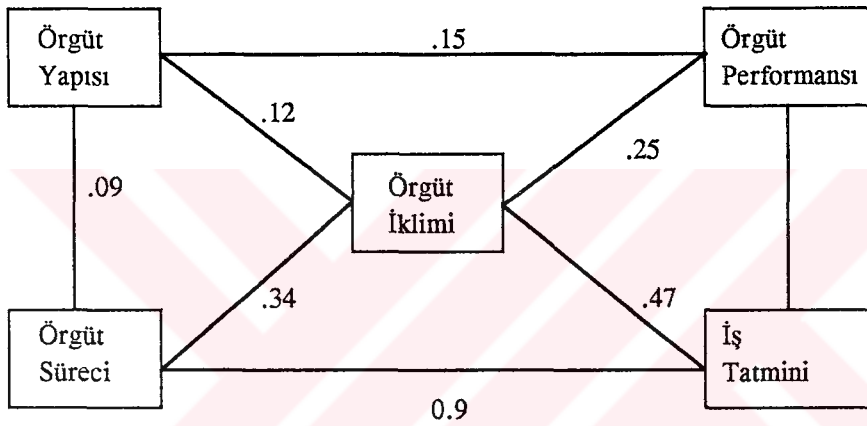
---

(62 ) Laurie J. Mullins, Management and Organizational Behaviour, Second Edition, Great Britain: Pitman Publishing, 1989, ss.489-90.



## F. UYGUN BİR İKLİMİN UNSURLARI

Bir grup araştırmacı örgüt iklimi çalışmasına yönelik ve örgütsel iklimi tayin eden faktörleri işleyen bir model geliştirmişlerdir(63 ). Model, örgüt iklimi açısından önemli olan faktörlerden meydana gelir(64 ): Örgüt yapısı, süreci, örgütsel performans ve iş tatmini. Bu ana faktörlerden her biri ayrıca bir takım alt unsurlardan oluşmuşlardır. Aşağıdaki şekil sözkonusu modeli ve çalışmada keşfedilmiş istatistiksel korelasyon katsayılarını göstermektedir. Korelasyon katsayıları yükseldikçe, ilgili faktör ile iklim arasındaki ilişkiler daha da kuvvetlenmektedir.



Şekil 2. Örgüt İklimine Yönelik Önemli Faktörler

Şekilde görülen unsurlardan örgüt yapısı; kontrol alanı, örgütün büyüklüğü, hiyerarşik kademelerin sayısı gibi bir takım özellikler ele alınarak ölçülmüştür. .12'lik korelasyon katsayısı anlamlı ya da önemli ilişkileri ortaya koymamaktadır. Diğer bir ifadeyle yapının ve onun alt bölümlerinin, örgüt iklimi ile olan pozitif ya da negatif ilişkileri üzerindeki etkisi azdır. Örgüt süreci; performans değerlendirme, performans değerlemeye verilen önem, profesyonel özerklik derecesi, spesifik anlaşmalara karşılık genel anlaşmalar ve yönetim tarafından bireye verilen önem gibi faktörleri içerir. 34'lük korelasyon katsayısı bu faktörler arasındaki önemli bir ilişkiyi yansıtır. Öte yandan örgüt performansı boyutu, .25'lik korelasyon katsayısı

(63 ) Edward E. Lawler, Douglas T. Hall and Greg R. Oldham, "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance," *Organizational Behaviour and Human Performance*, II, New York: Academic Press, Inc., 1974, pp.139-155.

(64 ) Burt Scanlan, Bernard Keys, Robert E. Krieger, *Management And Organizational Behaviour*, Second Edition, Florida: Publishing Company, Inc., 1987, s.422.

vasıtasıyla örgütsel iklim ile zayıf bir ilişkiyi ortaya koyar. Son olarak iş tatmini; güvenlik, sosyal tatmin ve ücret gibi değişkenler aracılığıyla ölçülmüş ve .47'lik katsayı, algılanabilir uygun bir iklime neden olan en önemli faktör olarak iş tatminine dikkatleri çekmiştir(65 ).

Gerek yöneticiler ve gerekse de çalışanlar, daha iyi performans ve iş tatmini gibi faydalarından dolayı çok daha uygun bir iklimi isterler. Şimdi daha ayrıntılı bir tarzda uygun bir iklime katkıda bulunacak bazı tipik faktörleri ortaya koymak istersek Şekil 3'ü düzenleyebiliriz(66 ).

• Liderlik türü	• Adil ödüllendirme
• Güven derecesi	• Fırsatlar
• Haberleşme, yukarı ve aşağı doğru	• Makûl kontroller, yapı ve bürokrasi
• Sorumluluk	• Çalışanların katılımı

### Şekil 3. Uygun bir iklime katkıda bulunan başlıca elementler

Çalışanlar, kişisel değer duygusu sağlayan faydalı bir şey yaptıkları zaman iklimin uygun olduğunu hissederler. Onlar bireyler olarak kendilerine değer verilmesini ve örgütün kendi problemleri ve ihtiyaçları ile ilgilendiğini hissetmeyi arzularlar.

Bir başka çalışmada ise, örgütün iklimini geliştiren faktörlerin üst yönetimin kanı ve beklentileri ile ödüllendirme sistemi olduğu ifade edilir. Bu çalışmada bir örgütün herşeyden önce(67 ); (1) açık ve destekleyici bir iklime, (2) meslektaşlığın, ilişkilerin temelini oluşturduğu bir iklime ve (3) yeniliği başarmaya dönük bir iklimi güçlendirecek ödüllendirme sistemine sahip olmasının beklendiği ortaya konmuştur.

(65 ) Scanlan, Keys and Krieger, s.423.

(66 ) Davis, s.123.

(67 ) Shoukry D. Saleh and Clement K. Wang, "The Management of Innovation: Strategy, Structure and Organizational Climate", Ieee Transactions on Engineering Management, Vol: 40, No: 1, 1993, s.16.

#### IV. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Peters ve Waterman'a göre etkin örgütler, mükemmel olmanın önemini arttıran iç kültürlere sahiptirler(68). Kültür çeşitli şekillerde tarif edilebilir ama amacımıza uygun olarak onu, davranış normlarını geliştiren bir paylaşılan değerler ve inançlar sistemi şeklinde ortaya koyabiliriz(69).

Bir başka eserde ilgili kavram; örgüt üyesi bireylerin, örgütün ne anlama geldiği, onun nasıl işlediği ve neyi önemli gördüğünü anlamalarına yardımcı olan örgütün değerler takımıdır, şeklinde tarif edilir(70).

Kültür dendiğinde anlaşılması gereken şeyi ortaya koyabilmek için, bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeleri şöyle belirtmek mümkündür: Kurallar, değerler, anlamlar ve simgeler ile araçlar. Bu öğeler, toplumsal yaşamın bütünü için olduğu gibi, bir örgüt içindeki yaşam bakımından da geçerlidir. Örgüt yaşamında da kurallar, temel değerler, anlamlar, simgeler, efsaneler, araçlar vb. olacaktır. Tüm bunlar örgütün bireyleri, görev grupları ve örgüt işlevlerini kapsayacaktır(71). Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kültürünü ve buna dayalı iklimini yarattığı söylenebilir(72). Tüm bunlardan hareketle bir örgütün kültürünü şu şekilde tarif edebiliriz(73); Kendilerine uzun süre tahammül edilen, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.

Örgütsel kültürü oluşturmanın yanısıra bunu işgörenlere ve örgüt dışına yansıtma ve dışarıyla ilişkilerde kullanma örgütsel iletişimin temel hedefleri arasında olmalıdır. Çalışan bireyleri toplumsallaştırmak demek, onlara örgüt

(63) J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, *Organizations: Structure, Processes, Behaviour*, Sixth Edition, Plano: Business Publications, Inc., 1988, s.45.

(69) Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, September, 1983, s.342'den nakleden J.L. Gibson, J.M. Ivancevich ve J.H. Donnelly, s.45.

(70) Ricky W. Griffin, *Management*, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1990, s.332.

(71) Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", A.Ü. SBF Dergisi, Cilt: XLIV, No: 1-2, Ankara, 1989, s.196.

(72) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev: Hail Can-Yavuz Bayar), Ankara: TODAIE Yayınları, 1977, s.71.

(73) Şimşek, s.180.

kültürünü kazandırmak ve o doğrultuda davranış geliştirmelerini sağlamak demektir. Etkili bir işgören iletişimi ise, olumlu bir örgütsel iklimin varlığına bağlıdır. Örgütsel iklim, bir örgütteki ortak psikolojik güçlerin görünümüdür. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava, atmosfer olarak da belirtebiliriz(74 ).

Bazı yazarlar örgüt iklimi kavramını örgüt kültürü ile birlikte ve adeta aynı şeyi ifade ederlermiş gibi ele alıp incelemektedirler. Katz ve Kahn, “örgütsel kültür ve iklim” başlığı altında şöyle bir tanımlama yapmaktadırlar(75 ); “Her örgüt kendi gelenek ve görenekleri ile kendi kültür veya iklimini yaratır. Sistemin kültürü ya da iklimi, biçimsel sistemin norm ve değerlerini yansıtır. Örgütsel iklim, iç ve dış çekişmeleri, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içerisinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir kalıtımı olduğu gibi, toplumsal örgütlerinde yeni grup üyelerine aktarılan ortak düşünce ve duygu kalıpları vardır.” C. Argyris'de örgüt iklimi ile kültürünü eş anlamda kullanmaktadır(76 ).

## V. ÖRGÜT İKLİMİ-YÜRÜTME İKLİMİ AYIRIMI

Örgüt iklimi kavramı içerisinde yapılabilecek ayırımlardan biri yürütme iklimi'dir. Tagiuri, yürütme iklimini(77 ); “(a) yöneticiler tarafından tecrübe edilen, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) belirli bir takım özellikleri itibariyle tanımlanabilen iş çevresinin nispeten sürekli bir özelliğidir.” şeklinde tarif eder. Sözkonusu kavram özellikle örgüt ikliminin yöneticilerin davranışlarını etkileyen yönlerine değinir(78 ).

Diğer yandan yürütme iklimi ile yönetsel iklim de birbiriyle karıştırılmamalıdır. Yönetsel iklim, tüm örgütü kapsar ve örgüt iklimi kavramından daha özelliklidir. Yönetsel iklim kavramı, örgütteki yönetim anlayışını ve örgüt ikliminin insan tabiatı hakkındaki yönetimin varsayımlarına dayalı yönünü vurgular. Yürütme iklimi ise, öncelikle yürütme grubu ile ilgilidir ve örgütün geri kalan kısmını dolaylı

(74 ) Varol, ss.197-198.

(75 ) Katz ve Kahn, s.71.

(76 ) Yücel Ertekin, “Örgüt İklimi”, Yönetim Psikolojisi I (Sempozyum Bildirisi), Ankara: TODAİE Yayınları, 1979, s.167.

(77 ) Renato Tagiuri, “Executive Climate”, Tagiuri ve Litwin, s.225.

(78 ) Ertekin, s.7.

olarak etkiler. Sözkonusu kavram, yöneticilerin nasıl çalıştıkları ve işleri hakkındaki algıları konusunda bir ayırımı ortaya çıkaran çevresel özelliklere yönelir(79 ).

## VI. ÖRGÜT İKLİMİ VE LİDERLİK

Simon, Smithburg ve Thompson'a göre bir kişinin lider olarak takipçileri tarafından benimsenebilmesi, bir takım üstün niteliklerinin olduğunun kabul edilmesine, bu niteliklerin izleyicilere güven vermesine ve kişinin kabul edilmesine bağlıdır(80 ). Liderin en önemli sorumluluğu, denetlemek, yöneltmek ve örgütün bölümleri arasındaki ilişkileri eşgüdümlemektir. Liderin bu davranışları örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynar(81 ). Bu aşamada üç tür liderlik üzerinde duracağız:

**a. Otokratik Liderlik:** Otokratik liderler, takipçilerini yönetim eyleminin dışında tutarlar. Amaçların, planların, politikaların tespitinde takipçilerin katılımları sözkonusu değildir. Bireyler sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyyen yerine getirmek zorundadırlar(82 ).

**b. Demokratik Liderlik:** Bu tür kişiler yönetim faaliyetlerinde yetkilerini takipçileri ile paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçların, plan ve programların belirlenmesinde, kararların meydana getirilmesinde lider, daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını ortaya koymaya çalışır(83 ).

**c. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:** Bu tür liderlik davranışı, kararlar almada bireylere veya bireysel gruplara serbestiyi, daha az emir vermeyi, amaç, plan ve programlar yapmalarına imkan tanımayı içerir(84 ).

Açıkça bu liderlik türlerinden herbirinin yönetim uygulamalarında yeri vardır ve iyi bir lider, onların, ne zaman kullanılıp ne zaman kullanılmayacağını

(79 ) Renato Tagiuri, "Executive Climate", Tagiuri ve Litwin, s.226.

(80 ) H.A. Simon, R.W. Smithburg, V.A. Thompson, Kamu Yönetimi, (Çev: Cemal Mıhçıoğlu), Ankara: SBF Yayınları, 1975, s.94.

(81 ) Ertekin, s.15.

(82 ) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Dördüncü Bası, İstanbul: İşletme Ekonomi Dizisi, 1993, ss.309-310.

(83 ) Eren, s.310.

(84 ) Wendell French, The Personnel Management Process, Human Resources Administration, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1974, ss.118-119.

bilir. Kural olarak, profesyonel insanlar yani profesörler, araştırmacılar ve benzerleri için tam serbesti türü liderlik bir örgüt iklimi kurmada en faydalı olanıdır. Bu tür insanlar bağımsız çalışma isteyen ve kapasitelerini bu yönde ortaya koyan insanlardır.

Demokratik liderlik türü ise hızlı değişimin açık ve belli olduğu örgütlerde meydana gelir. Çünkü liderliğin bu türü oldukça serbest bir çevre, mühendisler, teknisyenler ve sanatçılar gibi hünerli ve eğitilmiş insanlar yaratırlar. Bazı yazarlar, demokratik liderlik türünün tüm örgütler için faydalı olduğuna inanırlar. Fakat yine de bazı araştırmacıların otokratik türün vasıfsız ve eğitimsiz işçiler arasında sonuç vereceğine inanmalarından dolayı demokratik türün kabul edilmezliği sözkonusudur(85 ).

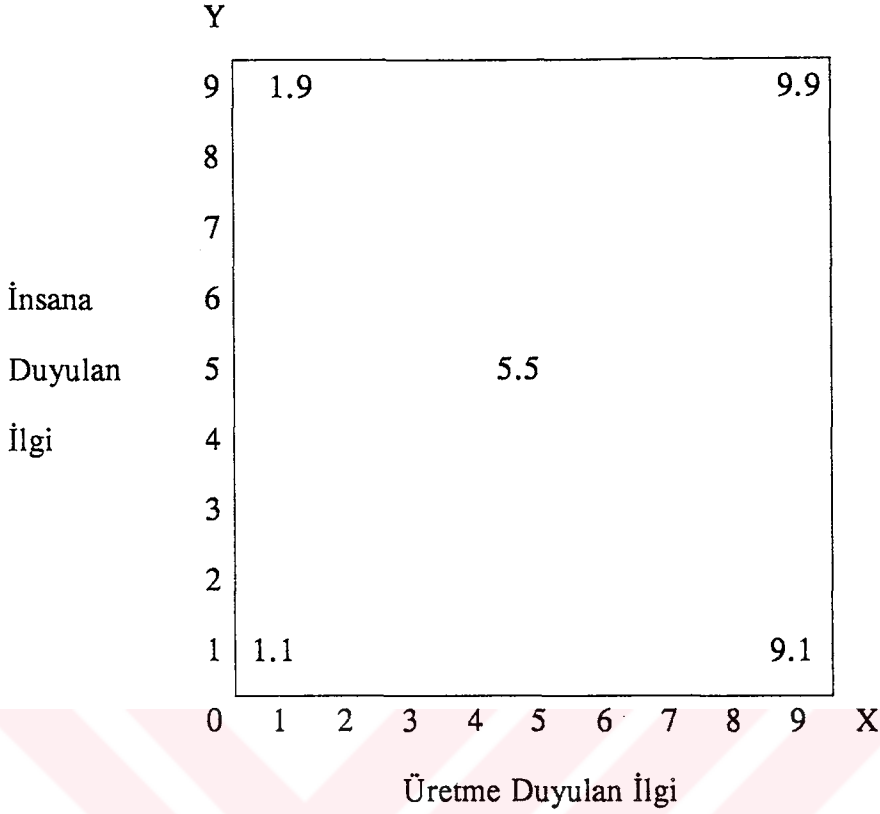
Özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında yapılmış olan çalışmalar, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik türlerine dikkatleri çekmiştir. Bu çalışmaların en önemli özelliği liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini göstermeyi amaçlamış olmasıdır. Yöneticilerin tutum ve davranışlarından oluşan liderlik tarzları, örgüt üyelerinin motivasyonunda üzerinde durulması gereken bir noktadır. İlgili araştırmaların çoğu örgütteki liderlik türünün bireylerin doyum ve verimliliklerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur(86 ). Blake ve Mouton'un ünlü yönetim ölçeğinde gösterdiği, insana ve üretime dönük liderlerin yarattığı yönetim biçimleri, örgüt iklimi konusunda bize önemli ipuçları verir(87 ). Yönetim ölçeği başlıca iki ana değişkene dayanır: X ekseninde üretme duyulan ilgi, y ekseninde de insana yönelik ilgi gösterilir. Bu ilgiler 0 noktasına yaklaştıkça azalmaktadır. Ölçek beş temel liderlik biçiminin olduğunu kabul eder. Ayrıntıya girmeden ana noktalarına temas etmek faydalı olacaktır. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere 1.1. noktasında korkak nitelikli liderler, 1.9 noktasında arkadaş yanlısı liderler, 9.1 noktasında komutan türündeki liderler, 5.5 noktasında kurnaz nitelikte liderler ve 9.9 noktasında ise başaran olarak niteleyebileceğimiz liderler yer alırlar.

---

(85 ) Theo Haimann, William G. Scott, ss.353-354.

(86 ) Ertekin, s.16.

(87 ) Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Co., 1964, s.10'dan nakleden Ertekin, ss.16-17.



**Şekil 4. Yönetim Ölçeği**

Korkak liderlerde başarısızlık korkusu hakimdir. Arkadaş yanlısı liderlerin asıl özelliği, bağlılığa ve arkadaşlığa verdikleri değerde yatar. Komutan liderler denetime ağırlık verirler ve bunu da çevreye duyururlar. Kurnaz liderlere göre ise, yeterli bir iş başarısı ancak bir denge ile ortaya çıkar ve bu denge bir yandan çalışanların moraline öte yandan işi yaptırmak zorunluluğuna dayanır. Başaran nitelikli liderler, sürekli olarak yüksek başarıyı arayan insanlardır.

Açıklanan liderlik tarzları örgüt ikliminin oluşmasında, yerleşmesinde ve sonunda belirgin bir nitelik kazanmasında önemli oranda etkili olmaktadır.

## VII. ÖRGÜT İKLİMİ VE MORAL

Moral, örgüt ikliminin önemli bir parçasıdır. Moral, örgütten yana tatmine ve tutumlara dayalı düşüncenin bir ifadesidir. Moral, örgüt içinde hiyerarşinin değişik seviyelerinde farklı olabilir(88 ).

(88 ) Robert N. Lussier, Human Relations in Organization: A Skill Building Approach, Richard D. Irwin, Inc., 1990, s.343.



Moral, zihinsel ve heyecana dayanan bir ruh hali olup, bireylerin işe ve işletmeye olan his ve düşüncelerini ifade eder. İyi bir moral sadece iyi çalışmayı değil, örgüt içinde ve dışında daha iyi bir beraber çalışma ve yaşamayı temin eder(89 ). İlgili kavram gündelik dilde işlerin gidişi karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların ortaya çıkardığı bir genel yaşantıyı dile getirir. Bu anlamda moral, yaşamın belli ya da tüm bağlamlarına karşı alınmış bir bireysel tutumdur. En genel biçimiyle kavram; “bir kümeyi oluşturan bireylerin herbirinde belli güdüsel, duygusal ve bilgisel etmenlerin bütünleşmesi” olarak tanımlanabilir(90 ).

Örgütsel iklim, moralin düzeyini ve örgüt üyelerinin kendi çalışma performansları ve kişisel ilişkileri ile ilgili olarak örgüte getirecekleri tutumları etkileyecektir. Sağlıklı bir iklim, tek başına, örgütsel etkililiği garanti edemez fakat iklim örgüt bünyesinde canlı bir işbirliği uyandırmadıkça ve örgüt üyelerini gönüllü ve etkin bir biçimde çalışmaya dönük motive etmedikçe, örgütün uygun bir çalışma performansına ulaşması da mümkün olmayacaktır(91 ).

Moral, genellikle yüksek ya da düşük olarak ifade edilir. Bu, moralin değişik derecelerde var olduğunu ve zamandan zamana da değişebileceğini ima etmeye çalışır. Yüksek moral, çalışanların tutumlarının yaptıkları işlerine, örgütlerine, çalışma arkadaşlarına uygun olduğunda gerçekleşir. Düşük moral ise, tutumların, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara erişmeğe yönelik yetenek ve isteklerini dizginlediği zaman ortaya çıkacaktır(92 ).

## VIII. ÖRGÜT İKLİMİ VE MOTİVASYON

İnsanlar yaptıkları işten ve işle ilgili çevreden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İnsanı çalışmaya sevk etmenin (motive etmenin) yolları sürekli olarak araştırılmıştır. Sıkıcı işlerde çalışan, karar alma özgürlükleri olmayan bireyler doğal olarak tembelliğe yönelecekler ve yaptıkları işlerden tatmin olmayacaklardır. Yöneticiler bu durumda motive edici araçlardan yararlanarak

(89 ) Hatipoğlu, s.200.

(90 ) Muzaffer Sencer, “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral” (Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Mart, 1982, ss.3-5.

(91 ) Laurie J. Mullins, s.490.

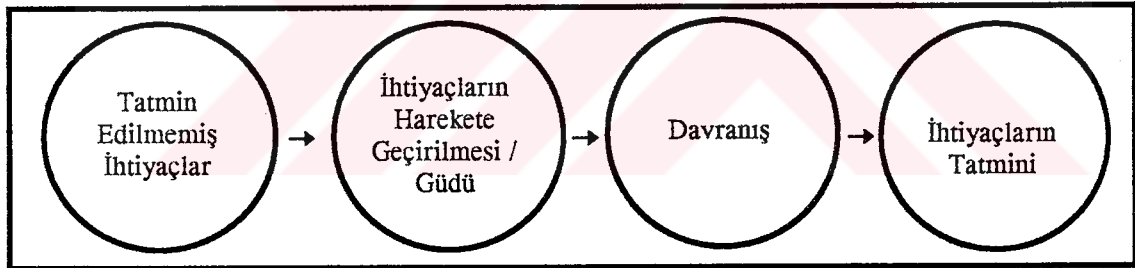
(92 ) Dalton E. McFarland, Management, Principles and Practices, Third Edition, U.S.A.: The Macmillan Company, 1970, ss.512-514.



yönetim eylemini yerine getirmelidirler. Bunun için bireyleri motive eden nedenler tespit edilmeli ve yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem bireylerin kendi kişisel ihtiyaçları karşılanacak ve hem de örgütün amaçlarının gerçekleştirilebileceği bir ortam meydana getirilecektir(93 ).

Motivasyondan kasıt bireylerin örgüt içindeki eylemlerini etkileyen ve devam ettiren insan yapısındaki mekanizmalardır. Motivasyonla insanları önceden saptanmış bir hedefe yönelik hareket ettirmek mümkün olur. Motivasyon, insan ile sosyal çevresi arasındaki bir alış-veriş olarak nitelenebilir(94 ).

Motivasyonda bireylerin; (a) eğitim durumları, (b) bireysel çalışma kapasitelerini kullanım dereceleri ve (c) bu iki faktörün yönetici tarafından harekete geçirilmesi önemlidir. Bu noktada motivasyonu; “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak onların harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” şeklinde tanımlayabiliriz(95 ). Aşağıdaki şekil temel fakat basit bir motivasyon modelini göstermektedir. Her birey belirli bazı ihtiyaçlara sahiptir ve ihtiyacı harekete geçirilinceye kadar güdülenemez(96 ).



**Şekil 5. Motivasyon Süreci**

Güdü, bireyin ortaya koyduğu davranışın ortaya çıkış nedenini açıklayan ve davranışla sonuçlanan itici bir güçtür. Bir ihtiyaç uyarıldığında birey ilgili ihtiyacı gidermeye yönelik bir davranış gösterecektir. Bu davranış ihtiyacı karşılamaya dönük olacaktır(97 ).

(93 ) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.377.

(94 ) Zeyyat Hatiboğlu, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, 1986, ss.202-203.

(95 ) M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Atlas Basın-Yayın, 1994, s.239.

(96 ) Mondy, Holmes ve Flippo, s.315.

(97 ) Şimşek, s.241.

## IX. ÖRGÜT İKLİMİ VE DAVRANIŞ

### A. BİREYSEL DAVRANIŞ

Birey, çeşitli istekleri ve yetenekleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. İnsanların davranışları arasında farklılıklar vardır. Bireysel davranışın anlaşılmasına yardımcı olabilmesi amacıyla kişisel farklılıklar üç sürece bağlanabilir(98 ); Algılama, güdülenme ve kişilik gelişimi. Algılama, bireyin çevresinden gelen uyarıcıları duyması ve bunları anlayarak yorumlamasıdır. Güdülenme, bireyin kendisinden istenen bazı davranışları göstermesi için motive edilmesi ve özendirilmesi demektir. Kişilik gelişimi ise, bireyin psikolojik gelişim ve değişimini belirten bir süreçtir.

Herhangi bir örgüte katılan bireylerin çok çeşitli amaçları olabilir. Amaçların neler olduğunun belirlenmesinde ihtiyaçlar esas rolü oynarlar. İhtiyaçlar bireylerin içinde buldukları yoksunluk durumuna bağlı olarak ortaya çıkarlar. Herhangi bir yoksunluk durumunda birey o eksikliği giderme ihtiyacını duyar ve bu da bireyi harekete geçirici dürtü halini alır. Gereksinimin giderilmesi amacı oluşturur. Birey amacına ulaşmak için davranışta bulunur. Davranışının sonucunda amacına ulaşmak veya ulaşmamak gibi bir olasılık vardır. Davranışın arkasında birden çok amacın varlığı ihtimali de vardır. Amacına ulaşan bireyin o eksiklik hali ortadan kalktığı için amaç da ortadan kalkar. Onun yerini bir başka eksiklik durumu alır. Amaca ulaşamama durumunda ise eksiklik durumu giderilemediği için amaç aynı kalır ve bireyde engellenme duygusu oluşur. Böyle bir durumda birey sürekli olarak amacına ulaşmak için bazı davranışlarda bulunmaya devam edecektir. Bu davranışlardan bazıları normal davranışlardan farklı sapmış davranışlar olabileceği gibi bazıları da sorunu çözmeye dönük olabilir(99 ).

Bireyin genel yaşama dönük amaçları hangi örgüte katılacağını, o örgütte kalıp kalmayacağını ve örgüt içinde sahip olacağı amaçlarını etkileyecektir. Örgüt tüm bunları doğrudan karşılayabilir ya da bunların karşılanmasında aracı olabilir(100 ).

(98 ) William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1972, ss.71-73.

(99 ) Can Baysal, "Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", Davranış Bilimleri I-II, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1987, ss.189-189.

(100 ) Baysal, s.190.

Bireyin bağımsız davranış koşullarına genel olarak baktıktan sonra örgütsel ortamdaki davranışının nasıl olduğu üzerinde duralım. Birey örgüt üyesi olarak çeşitli emir ve istemler alır ve bunlara karşı bir takım tepkilerde bulunur. Örgüt için ideal olan bireyin her zaman örgüt amaçlarına uygun tepkilerde bulunmasıdır. Toplumbilimi açısından bireyin örgüt içindeki davranışı “rol” olarak açıklanabilir. Bireyin örgüt içindeki rolü, belli bir pozisyonda kendisinden beklenen beklentilerdir. Bütün girişimlere rağmen bireyin her zaman örgütün istediği doğrultuda davranmadığı bir gerçektir. Bireyin davranışlarını örgütün kural, kaide ve normları dışında bireyin kişiliği, işin niteliği, örgütte hakim olan iklim ile örgüt kültürü etkiler. Örgüt üyesi olarak birey genellikle örgüt tarafından beklenen davranışlarda bulunur fakat beklenmeyen davranışlarda da bulunduğu görülebilir(101 ).

## B. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Her davranış bireysel bir davranıştır. Örgütsel davranış denilen davranışlar ise bireysel davranışların özel bir kategorisidir. Bu yüzden örgütsel davranış bireylerin katılımı ile oluşan bireysel bir davranıştır(102 ).

Örgüt, bireyden olan beklentileri doğrultusunda onu güdüler. Birey, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir davranışta bulunacağından örgüt ona göre hareket etmelidir. Örgütün davranışı bireyin katkısına göre belirlenecektir. Neticede örgüt, beklentilerini bireylerin katkıları ile karşılaştırarak bir davranışta bulunacaktır. Örgüt, bireysel katkının örgütsel beklentiye eşit veya ondan fazla olduğunu görürse bireyi üyesi olarak kabul eder ve onu ödüllendirir. Öte yandan örgüt, bireysel katkının örgütsel beklentiden düşük kaldığını görmesi halinde ise, bireyi üye olarak kabul etmeyecek, birey üyesi ise cezalandıracaktır(103 ).

Bireylerin biraraya gelmesiyle oluşan örgütlerin bireysel amaçlardan farklı, onların dışında ve üstünde amaçları vardır. Bu amaçlar örgüt davranışında tutarlılık ve hedefe yönelimi sağlar. Bireye herşeyden önce bir iş veren örgüt ona bir sosyal çevre sağlar. Bu sosyal çevre, çalışma ortamı ile arkadaş ortamından oluşur. Yine örgüt bireye, hakim olan yönetim felsefesine göre bir de örgütsel ortam verir.

(101 ) Refik Çulpan, “Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, Mart, 1978, ss.13-14.

(102 ) Hicks, s.142.

(103 ) Çulpan, s.19.

Gilmer, örgütsel ortamı: “bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve çalışanların iş başarımını etkileyen nitelikler” şeklinde tanımlar(104 ).

Örgütün amacı, büyüklüğü ve yapısı, önderlik tarzları, iletişim ağı ve karar verme şekilleri örgütsel ortamın boyutlarındandır. Örgütün büyüklüğü örgütün yapısı ile birlikte bireylerin haberleşme şeklini de etkiler. Bu tür örgütlerde yüzyüze iletişim ihtimali hemen hemen yok gibidir. Örgüt içindeki önderlik tarzlarının da birey üzerinde etkisi vardır. Astlarına karşı tutumları ve nelere öncelik tanıdıkları bu kapsamda önemlidir. Önemli olan bir başka boyut iletişim ağıdır, çünkü tüm örgüt ilişkileri iletişime bağlıdır. Karar alma şekilleri bireyleri etkileyen bir başka örgütsel ortam boyutudur. Örgütte demokratik bir yönetim anlayışı hakim ise bireylerin kararlara katılma olasılığı daha fazladır(105 ).

Örgütsel davranış, işbirliği, rekabet, sosyal örgütler, kurumlar, değer yargıları, diller, akrabalık, teknoloji, itibar ve itaat ile diğer, sosyal ve kültürel boyutlara ilişkin konuları içerir(106 ).

## X. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANSI

Yapılan çalışmalar yetersiz iklimin, daima öyle olmasa da daha düşük performans seviyesi ile sonuçlanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Performansın, iklim boyutlarının mantıksal olarak birbirleriyle uygun oldukları zaman, birbirleriyle çatışıyor ya da uyuşmaz oldukları zamana nipte daha iyi olma eğiliminde olduğu ortaya konmuştur. Yine performans, iklimin çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğilimleri ya da beklentileri ile bağdaştığı zaman daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Tıpkı bir bitki gibi, bireylerde büyüüp serpilme (başarılı olmak) için uygun bir iklimi isterler. Bireyin zevk aldığı bir iklim içinde çalışması onun performansını etkileyecektir. İhtiyaçları ile uygun düşen bir iklimin bünyesinde birey çok daha yenilikçi ve yaratıcı olabilecektir(107 ).

---

(104 ) Baysal, ss.194-195.

(105 ) Baysal, s.196.

(106 ) Hicks, s.142.

(107 ) Robert N. Lussier, *Human Relations in Organization: A Skill Building Approach*, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1990, s.344.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN KURAMSAL VE UYGULAMALI ÇALIŞMALAR

#### I. ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR

##### A. DOUGLAS MC GREGOR'UN X VE Y KURAMI

D. McGregor, bir örgüt iklimi içinde bulunan bireylerin ya X teorisi varsayımlarına ya da Y teorisi varsayımlarına dayalı belirli bir tarzda davranacaklarını kabul eder. X teorisi grubuna uyan bir yönetici; yakından kontrolü gerektiren bir örgüt iklimine, merkezi otoriteye, otokratik liderliğe ve karar-almada minimum katılıma önem verir. McGregor'a göre X teorisi varsayımları şunlardır(1):

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde ondan kaçacaktır,
- Bireyler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan gayreti ortaya koymaları için tehdit edilmeli ya da zorlanmalıdırlar,
- Ortalama birey pasiftir ve herhangi bir risk veya sorumluluk almaktan ziyade yönetilmeyi tercih eder. Tüm bunlardan ayrı olarak güvenliğine çok önem verir.

Öte yandan teori-Y yöneticisi büyük ölçüde farklı varsayımlar ile çalışır. O, etkin bir örgütsel iklimin daha serbest ve daha genel bir idareye, merkezi olmayan otoriteye, demokratik liderlik türüne ve karar-almada daha çok katılıma sahip olduğu kanısındadır. Bu tip bir örgütsel iklime dayalı olan varsayımlar ise şunlardır(2):

- İş, birey için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır bu yüzden çalışmadan kaçılmaz,

---

(1) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: Mc Graw-Hill, 1960. ss.33-34.

(2) McGregor, ss.47-48.

- Bireyin kendisini örgütsel amaçlara adanması durumunda iş de kendi kendine motivasyon ve doğal tatmin ortaya çıkacaktır. Bu nedenle zorlama motive etmede kullanılabilen tek etki aracı değildir,
- Örgütsel amaçlara bağlılık motivasyon açısından en önemli faktördür ve bu bağlılıktan gelen ödüllendirmenin bir fonksiyonudur,
- Uygun bir çevre sağlandığı takdirde ortalama insan sorumluluğu almasını ve araştırmasını öğrenir,

McGregor tüm bu varsayımların birey hakkında ayırt edici derecede farklı görüşleri temsil ettiğine inanır. Teori-X bireyi mekanik olarak görür. Kişisel ilişkileri olmayan bir üretim faktörüdür. Teori-Y ise bireyi, kendisini çevreleyen diğer sistemler tarafından etkilenen ve onları etkileyen, etkileşim halinde olan bir organik sistem olarak görür. McGregor, X ve Y teorilerinin, insanın tabiatı hakkında yönetim tarafından ele alınan düşünceleri temsil etmesi fikri üzerinde durur. Böylece bunlar, örgüt ikliminin üzerine inşa edileceği yapıları kurarlar(3).

İş'de insan motivasyonu hakkında teori-Y daha iyimserdir. Fakat tüm bu fikir ve düşünceler yalnız başına bir örgüt ikliminin etkinliğini değerlemede yeterli değildir. Bu yüzden örgüt iklimini ayrı ayrı her bir durumda değerlendirmek zorundayız. Şimdilik bazı şartlar altında Teori-X'in en iyi şekilde çalışacağını ve yine bazı diğer şartlar altında da Y teorisinin en iyi işleyeceğini söyleyebiliriz.

## **B. RENSIS LIKERT'İN YÖNETİM SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI**

R. Likert'in örgüt iklimi kavramı çeşitli yönlerden McGregor'un örgütsel iklim kavramına benzemekle birlikte bazı farklılıkları da bünyesinde toplar. Likert dört örgütsel iklim sistemi önerir: Sistem 1, sümürücü-otokratik; Sistem 2, yardım-sever-otokratik; Sistem 3, Katılımcı; ve Sistem 4, demokratik. Bu sistemlerden her biri, Likert'in örgütsel iklimin ana değişkenleri olduğuna inandığı altı elementten meydana gelirler. Bu altı değişken, liderlik, motivasyon, haberleşme, karar, amaçlar ve kontroldür.

---

(3) Theo Haimann ve William G. Scott, Management in The Modern Organization, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1974, s.347.



Sistem 1 ve 4 örgütsel sınırları tanımlarlar, otokratik ve demokratik liderlik iklimlerini somutlaştırırlar. Likert Amerikan endüstrisinde bulunan iklimin, sistem 2 ile 3 arasında bir yerde yer aldığını gözlemlemiştir. İlginçtir, “En etkin iklim hangisidir?” sorusuna yöneticilerin çoğunluğu demokratik olanı göstermişlerdir. Bu durum Likert'in, yöneticilerin liderlik türleri ve örgütsel uygulamalarda başarılı olmak için inandıkları şeyleri yapmadıkları sonucuna ulaşmasına neden olur.

McGregor'un teorisi ile Likert'in teorisi arasındaki temel fark, Likert'in örgüt iklimini yönetimsel stratejinin bir ürünü olarak görmesine rağmen McGregor'un buna karşı olmasıdır. Bu durum yüzeysel olarak küçük bir fark olarak ortaya çıkmasına rağmen gerçekte geniş imalara sahiptir. Likert, etkin bir yönetimin demokratik bir yönetim tarzı üzerine kurulu bir iklim içinde işliyor olduğu kanısındadır. O, yöneticilerin, içinde eylemde bulunan bireylerin yüksek seviyeli ihtiyaç tatminlerini gerçekleştirecekleri ve daha iyi çalışanlar olacakları bir örgütsel iklimi biçimlendirmeye bilinçli bir tarzda çaba harcamalarının iyi olacağını düşünür(4).

McGregor, demokratik yönetimden gelen pozitif insani değerleri desteklemesine rağmen, X-teorisi ya da otokratik iklimin belirli durumlarda daha etkin olabileceğini dolaylı olarak söylemektedir.

Fortune dergisinde yer alan bir makale en iyi örgüt ikliminin ne olduğu sorusuna yönelik hemfikir olunan bazı gerçekleri bize sunar(5): Çoğu yazar, örgüt ikliminin başta gelen tayin edicisi olarak mevcut duruma dikkat çekmektedir. Böylece sabit, değişmez bir çevreye sahip olan ve düşük seviyede hünerli bireyleri kullanan, daha az katılımlı örgütlerdeki otokratik tür iklimin etkin olması muhtemeldir fakat yüksek seviyede eğitilmiş ve hünerli çalışanlardan oluşan ve hızlı bir biçimde değişen firmalardaki daha demokratik yönetim türleri en iyi sonuçları elde edecektir.

---

(4) Haimann ve Scott, s.348.

(5) Robert C. Albrook, “Participative Management: Time for Second Look”, Fortune, May, 1967, ss.166-170, 198-200'den nakleden Haimann ve Scott, s.348.



### C. ÖRGÜT İKLİMİ KONUSUNDA KOTTER MODELİ

John Kotter, örgüt ikliminin tasfirinde yardımcı olabilecek bir model geliştirmiştir. Kotter, tüm örgütlerin -bir ana kontrol sistemi ve altısı destekleyici alt sistem olmak üzere- yedi sistemden meydana geldiği fikrindedir. Bu sistemlerden her biri diğer sistemlerin her biri tarafından etkilenir ve onlarla birlikte işler. Hiçbir sistem bağımsız değildir. Bunlar hep birlikte örgüt iklimini oluştururlar. Her bir faktöre kısaca değinecek olursak(6 );

**Anahtar örgüt süreçleri:** Bu sistem bir örgütün temel faktörüdür. Örgütün, amaçlarına ulaşması için gereken bilgiyi toplaması ve ilemesi konusunda yerine getirdiği davranışı kapsar. Aynı zamanda örgütün ürünleri ve hizmetlerini geliştirmede kullanılan üretim süreçleri gibi kararların nasıl alındığını da kapsar. En iyi şekilde görülebilir olması nedeniyle bu sistem iklimi betimleyen en önemli faktördür. Kendisiyle bireylerin örgütü tanıyabilecekleri bir faktördür.

Bu sistem, örgütün toplam iklimini yaratacak diğer altı sistem tarafından etkilenir.

**Çalışanlar ve diğer somut varlıklar:** Örgütte çalışan nüfusun özellikleri ve miktarı, demirbaşlar ve daireler, tüm alet ve araçlar, stoklar, paralar ve bütün değerler, örgütün kendileriyle çalışmak zorunda olduğu kaynaklardandır. Bu kaynakların kalitesi ile varlığı ya da yokluğu ya başarılı bir iklim yaratır ya da bu tür bir iklimden örgütü mahrum bırakır.

**Formal örgüt düzenlemeleri:** Örgütün makinaları ve çalışanlarının eylemlerini düzenlemek için dizayn edilen tüm formal sistemler bir iklim yaratırlar. Bu kapsamdaki kalemler; iş dizaynının tipi ve miktarı, örgütsel yapı, kurallar, düzenlemeler ve planlardır.

**Sosyal sistem:** Sosyal sistem çok sayıda işgören tarafından paylaşılan normlar ve değerlerden oluşur. O, güç, bağlanma ve güven itibariyle bireyler arasında geçerli olan ilişkiler kümesidir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki güven

---

(6 ) Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, Introduction To Management, Second Edition, Boston: Kent Publishing Company, 1986, ss.435-436.

derecesi nedir?, Çevre açık bir çevre midir?, Haberleşme var mıdır?, İnfomal örgüt hangi rolü oynar?. Sosyal sistem, örgüt iklimini kurmada en önemli faktörlerden biridir.

**Teknoloji:** Bir örgütteki teknolojinin derecesi örgüt iklimine şekil verebilir.

**Baskın birleşim:** Bir örgütün iklimi, amaçlar, stratejiler, kişisel özellikler ve örgütü idare eden, onun politikalarını kontrol eden yöneticilerin örgüt içi ilişkilerinden oldukça fazla etkilenir. Yönetimde hakim olan liderlik türü hangisidir? ve etkisi nasıldır? Çalışanlar yönetimi nasıl görmektedirler? Örgüt iş başarımını ödüllendirmeye dönük olarak mı yoksa sosyal terfiye yönelik olarak mı düzenlenmektedir?

**Dış Çevre:** Dış çevre örgütsel iklimin diğer değişkenlerini etkiler. Dış çevreyi oluşturan faktörler, örgütün mal ve hizmetlerini etkileyen tüm muhtemel emek, bilgi, para ve materyal konusunda tedarikçi kurum ya da kuruluşları, piyasaları, rakipleri, kural ve kaide koyucuları kapsar. Kamuoyunun davranış ve tutumları, ekonomi, politik sistem, bölgedeki insanların demografik özellikleri ve fiyatlar örgütsel çevreyi şekillendiren diğer faktörleri oluşturmaktadır.

## D. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ

### 1. BİREYSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ

Çok sayıda psikolojist, örgütlerde insan davranışları konusunda çalışmalarda bulunmuşlardır. Bunlardan biri olan Vroom, iş ve motivasyon hakkında yapmış olduğu ayrıntılı bir analizinin sonucunda şu iki önemli öneriyi ortaya koyar:

a. Bir birey için önem ihtiva eden bir sonucun değeri diğer tüm sonuçların değerlerinin cebirsel toplamının artan bir fonksiyonu ve diğer tüm bu sonuçlara ulaştıracak vasıta hakkında bireyin sahip olduğu görüş ve düşüncelerdir(7 ),

b. Bir bireye, bir görevi yerine getirmesi için uygulanacak zorlama, tüm sonuçların değerlerinin cebirsel toplamının artan bir fonksiyonu ve bu sonuçların

---

(7 ) Victor H. Vroom, Work And Motivation, New York: John Willey and Sons, Inc., 1964, s.278.

belli bir davranışın yerine getirilmesi halinde ortaya çıkacağı konusunda bireyin beklentilerinin gücüdür(8 ).

Çok sayıda psikolojik teori gibi Vroom'un modeli de durumsal değişkenlerin önemini kabul eder, fakat bu tür değişkenlerin ölçülmesine yarayacak bir düzeni sağlamaz. Durumsal değişkenlerin, ilgili durumun sosyolojik ve örgütsel kavramları ile herhangi bir ilişki türü yoktur(9 ).

## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ

Örgütte insan davranışı konusunda kaide teşkil eden açıklamalardan çok tanımlayıcı açıklamalar ile ilgilenen örgütsel teorisyenler dolaylı olarak örgütsel çevre fikriyle ilgilenmişlerdir. Fakat mevcut teorik modeller açık bir biçimde subjektif çevre ya da iklim kavramlarını kullanmazlar(10 ).

Klasik örgüt teorileri, Fayol, Koontz ve O'Dannell'in yazılarından da görüldüğü gibi bu tür kavramları gereksiz görür. Bu teoriler bireyin ekonomik ve mantıklı olduğunu varsayarlar. Bireylerin temel olarak ilgi duydukları şeyler; (a) faaliyetlerin açık bir biçimde farklılaştırılmış fonksiyonel bölümlere ayrımı, (b) pozisyonları statü ve fonksiyon gereğince ayırma tabi tutan formal örgütsel yapılanma, (c) hareket ve zaman etüdü, iş akışı ve üretim şemaları itibarıyla tanımlanmış eylemlerdir. 1958 yılında March ve Simon, 1964 yılında Cyert ve March tarafından önerildiği şekliyle örgüt hakkındaki davranış teorileri organizasyonları kararlar alan sistemler olarak görmektedirler. Bireyi akıllı, mantıklı ve makul varsaymaktadırlar. Bu teoriler için anahtar kavramlar şunlardır: (a) çatışmanın çözümlenmesi, (b) probleme dönük araştırma ve (c) örgütsel öğrenim ve adaptasyon. Bu teoriler iklimin ne olarak dikkate alınabileceği ile ilgilenirler(11 ).

Öte yandan Lorsch ve Lawrence, güdülenmiş davranış üzerindeki durumsal etkileri karakterize etmede geniş bir biçimde kullanılan yapısal boyutları ayırırlar.

---

(8 ) Vroom, s.282.

(9 ) George, H. Litwin ve Robert A. Stinger, *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968, s.31.

(10 ) Litwin ve Stringer, s.33.

(11 ) Litwin ve Stringer, s.34.

Bunlar: (1) formal otoritenin yeri, (2) zaman açısından sorumluluk süresi, (3) amaçların belirgin oluşu, (4) hiyerarşik seviyelerin sayısı, (5) süreçlerin standardizasyonu, (6) formal kuralların niteliği ve (7) kontrol alanıdır. Bu boyutlar formal örgütlerin güncel karakteristiklerini tasvir etmesine rağmen hiç bir şekilde doğrudan insan motivasyonundaki belirli değişikliklerle ilişkili olmamıştır(12).

Lawrence ve Lorsch tarafından sunulan model ile Likert ve Woodward tarafından ortaya konulanlar, Homans'ın gruplardaki insan davranışı analizi ile ilişkilidir. Bu modellerin hepsinde çevrenin şu üç kısımdan oluştuğuna dikkat çekilir: Fiziksel çevre, kültürel çevre ve teknolojik çevre. Bu üç unsurun karşılıklı etkileşimi belirli bir takım eylemleri ve sistemde yer alan bireyler için karşılıklı ilişkileri zorlar. Bu eylem ve etkileşimler bireyler arasında hisler ve duyguların ortaya çıkmasına neden olur. Çevresel bir tarzda ortaya konan eylemler, etkileşimler ve karşılıklı duygular dış sistemi, yeni normlar ve paylaşılan değerlerde iç sistemi yaratırlar(13).

Örgütler, geliştirdikleri insan ilişkilerinin niteliği açısından farklılık gösterirler. Bu farklılıklar örgütlerde yönetime hakim olan farklı örgütsel davranış teorileri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Genel manada üç tür örgütsel davranış teorisi vardır: Otokratik, gözetimsel ve destekleyici teoriler. Kısaca ne olduklarını tanımlamakta fayda vardır(14):

Otokratik teori güce dayalı bir teoridir. Amir konumunda olanlar çalışan bireylerden “siz bunu yapın ya da ötekini yapın” emrini verme gücüne sahip olmalıdırlar. Teori tehdit edicidir. Yönetimin çalışanları pasif kabul ettiğini varsayar. yine onların ikna edilmek zorunda olduklarını, işi yerine getirme konusunda zorlanmalarını öngörür. Düşünme eylemini yönetim yerine getirir, çalışanlar sadece emirlere itaat ederler. Bu teori bireylerin işlerinde sıkı kontrolünü gerektirir. Otokratik şartlar altında bireyin görevi sadece patronuna itaattir. Sözkonusu örgütsel davranış teorisi işi başarmaya dönük faydalı bir teoridir.

---

(12) Litwin ve Stringer, s.34-35.

(13) Litwin ve Stringer, s.35.

(14) Keith Davis, Human Behaviour At Work, Human Relations And Organizational Behavior, Fourth Edition, USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1972, ss.90-96.

Başarılı bir gözetimsel yaklaşım ekonomik kaynaklara bağlıdır. Eğer bir örgüt maaş, ücret ve diğer maddesel faydalar konusunda yeterince servete sahip değilse, bu tür bir yaklaşımı takip edemez. Gözetimsel yaklaşım bireylerde örgütsel bağlılığa neden olur. Teori, ekonomik ödüller ve bireye ücret ya da maaşı dışında sağlanan diğer maddi faydalara önem verir. Model, kısaca maddi ödüllere verdiği önem, güvenlik ve örgütsel bağlılık açısından tanımlanır.

Son olarak destekleyici teori, güç ya da ekonomik olanakların yerine liderliğe bağlıdır. Liderlik aracılığıyla yönetim, bireylerin örgüte ilgi duymalarını sağlayan ve örgütte işlerinde başarılı olabilmelerine imkan sağlayacak bir iklim yaratır. Böyle bir ortamda çalışanlar şayet yönetim kendilerine bir şans verecek olursa sorumluluk üstlenecekler, örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için kendi kendilerini güdüleyecekler ve kendilerini geliştireceklerdir.

### E. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

Birey bir ihtiyaçlar hiyerarşisine sahiptir. A. H. Maslow tarafından ortaya konan ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramı, bir bireyin belirli bir durumda bir başkasından niçin farklı bir biçimde davranabildiğini izaha çalışır. O, tüm bireylerin sahip olduğu temel bireysel ihtiyaçları şu şekilde sınıflandırır(15) ;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Beslenme, barınma, dinlenme ve korunma (sıcak ve soğuktan).
2. Güvenlik İhtiyaçları: Tabiata karşı ve fiziksel ya da fizyolojik tehlikelere karşı korunma.
3. Sevgi İhtiyaçları: Bağlı (ait) olma, birlik oluşturma, kabul edilme ve sevgi alışverişi.
4. Sosyal İhtiyaçlar: (a) Bireyin, başarıya dönük ihtiyacı, kendine güven, bağımsızlık ve başarı ihtiyacı, (b) başkaları tarafından saygı, statü, tanınma, beğenilme gereksinimi.

---

(15 ) Anthony G. Athos, Robert E. Coffey, Behaviour in Organizations, A Multidimensional View, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1968, s.175.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Bireyin kendisini geliştirme ve yeteneklerini gerçekleştirme gereksinimidir.

Maslow, tüm bu ihtiyaçların bir hiyerarşi şeklinde var olduklarını, bazılarının diğerlerine göre daha öncelikli olduğunu ve bireyin, davranışlarını diğerlerini tatmine yöneltmeden önce öncelikli olanları tatmine çalışacağını kabul eder(16).

## F. HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI

Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirici yönde katkıda bulunan çift faktör kuramında çalışanların işlerinde kendilerini ne zaman en iyi ve en kötü hissettiklerini tespit etmeye çalışmıştır. Bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenler ile işten tatminsizliğe neden olan değişkenleri iki gruba ayırmıştır. Bu iki grubu iki faktör (çift faktör) olarak nitelemiştir. İlk grup faktörleri güdüleyiciler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörler olarak nitelemiştir. Herzberg bu araştırmayı iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi aramak üzere yapmıştır. Şirket politikaları, gözetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret, hijyen faktörler olarak ortaya konmuş; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi faktörlerde güdüleyici faktörler olmuşlardır. Hijyen faktörler doğrudan işle ilgili olmadıklarından bunların iyi olması halinde bir güdüleme söz konusu olmamakta sadece tatminsizliği önleyici etkileri ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan güdüleyici faktörler doğrudan işle ilişkili ve işe karşı olumlu duygular yaratıcıdır(17).

Herzberg'in çift faktör kuramı iş güdülenmesi konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Yöneticiler daha önceleri sadece sağlık faktörleri üzerinde durmuşlar, bir moral sorunu olduğunda çözümü, ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma koşullarında aramışlardır. Bu araştırmanın sonuçları yöneticilerin iş güdülenmesine bakış açılarını değiştirmiştir. Herzberg, bu çalışmasıyla Maslow'un teorisini genişleterek çalışma yaşamına uygulanabilir hale getirmiştir.

(16) Athos, Coffey, s.176.

(17) Can Baysal, "Güdülenme", Davranış Bilimleri, I-II, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1987, ss.96-97.



## G. McCLENLAND'IN İHTİYAÇLAR TEORİSİ

Maslow'un teorisi evrensel bir ihtiyaçlar hiyerarşisini vurgulamasına rağmen, D. McClenland'ın araştırması, bireylerin çevreyle etkileşim halinde iken kazandıkları ve öğrendikleri belirli ihtiyaçların varlığına dikkatleri çeker. McClenland'ın teorisi, çevresel faktörler ve bireysel ihtiyaçların üç temel beşeri güdüyü şekillendirmede nasıl ilişkilendirileceği ile ilgilidir. Üç temel güdü; başarı, güç ve bağlanma güdüleridir(18 ).

Bu üç temel güdü üzerinde kısaca duracak olursak(19 ); Başarı güdüsü yüksek olan bir birey;

- problemlere çözüm bulma konusunda kişisel sorumluluk almayı ister,
- amaca yöneliktir,
- risk taşıyan fakat ulaşılması mümkün makul, gerçekçi ve erişilebilir amaçlar koyar,

- yüksek düzeyde enerjiye sahiptirler ve çok çalışmak konusunda gönüllüdürler. Başarı güdüsünü yaratan başarı ihtiyacını(20 ); “Üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği” olarak tanımlayabiliriz.

Yüksek seviyede güç güdüsü, bir bireyin başkalarını kontrol etme ve etkileme yollarını araştırmasını ifade eder. Güç güdüsü yüksek olan bir birey;

- diğer bireyler üzerinde hakimiyet kurma, onları harekete geçirme gücü ve etkisine sahip olmak ister,

- kendisinin hakim güç olmasına izin veren durumlarda başkalarıyla rekabet etmeyi sever,

- başkalarıyla karşılaşmaktan zevk alır. McClenland, gücün iki temel yönünün olduğunu söyler: pozitif ve negatif. Gücün pozitif yönü, şayet yönetici

(13) R. Wayne Mondy, Robert E. Holmes, Edwin B. Flippo, *Management: Concepts and Practices*, Second Edition, USA: Allyn and Bacon Inc., 1983, s.326.

(19) Mondy, Holmes, Flippo, s.327.

(20) J.J. Braun, D.E. Linder, *Psychology Today*, New York: Random House, 1979, ss.364-365'den nakleden Can Baysal, s.89.



başkalarının gayretleriyle sonuçlara ulaşacaksa esastır. Negatif yönü ise, bireyin kendi kişisel faydası için gücü aramasıdır ki bu durum örgüte zarar verebilir.

Son olarak bağlanma güdüsü, sevgi ve arkadaşça ilişkiler kurma isteği ile ilgilidir. Yüksek seviyede bağlanma güdüsüne sahip olan bir birey;

- başkalarıyla arkadaşlık kurma ve sürdürme ile yakın duygusal ilişkiler içine girmek ister,

- başkaları tarafından beğenilmeyi ister,

- örgüt içinde kimlik sahibi olmak ister.

McClenland bu güdü tiplerinin her birinin farklı tatmin duyguları yaratacağını söylemiştir(21 ).

## II. ÖRGÜT İKLİMİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

### A. TÜRKİYE'DE YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

Örgüt iklimi ile ilgili bir araştırma yapan Yücel Ertekin, İç İşleri Bakanlığı ile Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve diğer görevlilerin 24 örgütsel iklim boyutuna bağlı olarak düşüncelerini öğrenmeye çalışmıştır. Araştırmanın neticesinde İç İşleri Bakanlığının erke ve resmi kurallar ile kaidelere dayalı bir iklime sahip olduğu, çalışanları iten bir örgüt olduğu, örgüt içi çatışmaların yoğunluk kazandığı bulunmuştur. Öte yandan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde, daha içten, açık ve özendirici bir iklim olduğu, birey-örgüt uyumunun yüksek olduğu ve etkin bir örgüt görünümünde olduğu ortaya konmuştur. Araştırma, örgüt ikliminin sadece bireyi güdüleyen bir faktör olmadığını, aynı zamanda örgütün etkililiğinde de rol oynadığını bulmuştur(22 ).

Nihat Bilgen'in "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi" konusunda yapmış olduğu araştırmada, merkez örgütünün iklimi analizdeki beş boyuttan biri olarak incelenmiş, örgütsel iklim, güvence, yükselme, yapılan işe üstlerin güveni, amirlere duyulan güven, amirlerin rehberlik yapabilme derecesi,

(21 ) M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Atlas Basın-Yayın, 1994, s.253.

(22 ) Yücel Ertekin, Örgüt İklimi, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:253, 1993, ss.194-195.

yapılan işin sevilmesi, fazla mesai, sosyal faaliyetler, ödemelerin yeterliliği ile ilişkilendirilmiş ve elde edilen bilgiler Bakanlık Müfettişleri alt sisteminde örgüt havasının oldukça iyi, müsteşarlık alt sisteminde ise örgütsel iklimin ortanın altında olduğunu göstermiştir(23 ).

Kemal Güçlüol, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları merkez örgütlerinde “Örgüt İklimi” ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma her iki bakanlığın şube müdür yardımcılığı ile genel müdürlük düzeyleri arasında görevli üyelerin niteliklerinin, örgütlerdeki görevlilerin iklim özelliklerine ilişkin algılarının saptanmasını, bu algılamalarda bakanlık, görev, yaş ve cinsiyet değişkenlerinin önemli farklar gösterip göstermediğinin tespitini, sözkonusu iki bakanlığın merkez örgütlerinin örgütsel iklim tiplerinden hangisinin neresinde bulunduğu görülmesini amaçlamıştır. Neticede her iki bakanlık merkez örgütlerinde orta derecede ılık bir örgütsel iklim türü olduğu tespit edilmiş ancak Kültür Bakanlığında ılıklık derecesinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Anket soruları iki tür iklimi ortaya koyacak şekilde hazırlanmıştır: Ilık iklim; doyumla ilgili, güvenli iklim; güvenle ilgilidir(24 ).

## B. TÜRKİYE DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Litwin ve Stringer, Harward Business School'dan seçtikleri 45 öğrenci ile üç işletme örgütü kurmuşlardır(25 ). Bu üç örgüt radar malzemesinin montaj ve pazarlaması alanında birbirleriyle rekabete girmişlerdir. Tasarlanan alıcı firma bir devlet kuruluşuydu. Sözleşme yapabilmek için bu üç firma ile aralarında çekişmeli bir rekabet vardı. Bu deneysel çalışmada işletme örgütü içindeki 15 kişi arasında oldukça iyi bir örgütlenme gerekiyordu. Bu üç örgüt arasındaki iklim farklılığını belirleyen temel ögenin yöneticiler olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt üyelerinin güdülerini saptamak üzere geliştirilen anketteki 6 değişik alan şunlardır(26 ): Örgüt

(23 ) Nihat Bilgen, Örgüt İklimi, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:235, 1990, ss.122-130.

(24 ) Kemal Güçlüol, “Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim”, (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, ODTÜ, 1979), ss.239-240.

(25 ) J.P. Campbell, M. Dunette, E.E. Lawler, K.E. Weick, Managerial Behaviour, Performance And Effectiveness, New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1970, s.402.

(26 ) Campbell, Dunette, Lawler ve Weick, s.390.

yapısı, bireysel sorumluluk, ödülleri, risk ve riski göze alma, içtenlik ve dayanışma ile hoşgörü ve çatışma.

Liderlik davranışıyla örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirten bu araştırmada otoriter yapılı iklim, yüksek düzeyde yetki güdüsüne, gruba karşı olumsuz davranışlara ve düşük düzeyde doyum, verimlilik ve yaratıcılığa neden olmaktadır. Demokratik yapılı iklim ise, yüksek düzeyde arkadaşlık güdüsü, gruba karşı olumlu davranış ve yüksek düzeyde doyuma neden olmaktadır. Başarıya yönelik iklim ise, yüksek düzeyde başarı güdüsü ve doyum, gruba karşı olumlu davranışlar, verimlilik ve yaratıcılığa neden olmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili kapsamlı bir diğer deneysel çalışma ise, Frederiksen tarafından yapılmıştır(27 ). California eyaletinde 260 orta düzey yöneticisi üzerinde çalışarak, farklı iklim türleri yaratacak biçimde ikişer ikişer olmak üzere dört farklı durum tasarlamıştır. 21 bağımsız değişkene ilişkin anket yoluyla deneklerden veri sağlamıştır. Bu 21 bağımsız değişken ile bağımlı değişken olan performans tahmin edilmiştir. Yenilikli iklimde önceden tahmin etme oranının daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmasını daha da derine götüren Frederiksen, değişik iklim koşullarında bireylerin farklı çalışma yöntemleri uyguladıklarını ortaya çıkarmıştır. Daha özgür örgütsel iklimde yönetici, astlarıyla doğrudan ilişki kurarken, kısıtlayıcı iklimde biçimsel kurallarla çalışma eğilimi göstermiştir(28 ).

Frederiksen'in Litwin ve Stringer ile ortaklaşa yürüttüğü çalışmalarda ise, örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişki farklı bakış açılarından ele alınmıştır. Litwin ve Stringer, iklim farklılıklarının kaynağını yönetici davranışlarında bulmuşlar, Frederiksen ise, farklılıkların tek bir faktörden değil, daha geniş ve kapsamlı faktörlerden kaynaklandığını ve örgütsel rol üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir(29 ).

(27 ) N. Frederiksen, "Some Effects of Organizational Climates on Administrative Performance", Research Memorandum RM, Educational Testing Service, 1966, ss.21-66.

(23 ) Campbell, Dunette, Lawler ve Weick, s.402.

(29 ) Campbell, Dunette, Lawler ve Weick, s.402.

Örgüt ikliminin ölçülmesi ve kavramlaştırılması konusunda öncü niteliğini taşıyan ve en iyi bilinen araştırma Andrew W. Halpin ve Don B. Croft'un ilkokullarda birlikte yaptıkları çalışmalarıdır(30). Bu araştırmalarda dört öğretmen davranışı, dört yönetici davranışı ile ilgili toplam sekiz boyutlu bir anket uygulayarak okullardaki öğretmen ve yöneticiler arasındaki uyum ve işbirliğinin moral, doyum ve verim üzerinde olumlu etkisini saptamışlardır. Araştırmacılar okulun bir kişiliği olduğunu ve bu kişiliğin okulun ikliminde görüldüğünde belirtmişlerdir. 71 okul örgütsel iklim tiplerine ayrılarak 6 örgütsel iklim tipi saptanmıştır. Tespit edilen bu iklim tipleri, bu bölümün başlarında da ifade edildiği şekliyle şunlardır(31); Açık, Bağımsız, Kontrollü, Samimi, Babaca ve Kapalı iklim tipleri.

Öte yandan Myers'e göre ise bir örgütün iklimi sayılamayacak kadar çok değişkenden etkilenir. İşin tabiatı, işgörenlerin nitelikleri, yönetim politikaları, değerler, liderlik türleri ile kurallar ve yönetmelikler gibi. Myers'e göre örgüt iklimini etkileyen tüm bu faktörler bir etkileşim içindedirler ve örgüt içindeki hava sürekli olarak değişir(32).

---

(30) Andrew Halpin, *Theory and Research in Administration*, New York: The Mac Millan Co., 1966, s.131.

(31) Halpin, s.137.

(32) M. Scott Myers, *Theories of Human Effectiveness*, New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1970, s.109.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Örgütsel İklim konusunda şu ana kadar söylenenler ile ampirik araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında bir ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

Teorik çerçevenin uygulamadan elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak mevcut yapının ideal duruma ne ölçüde yakın ya da uzak olduğunu belirlemek amacıyla bir ampirik denemeye girişilmiştir.

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızda Örgüt İklimi Selçuk Üniversitesi rektörlük örgütünde ele alınmıştır. Sözkonusu örgütün iklim yönünden taşıdığı özelliklerin saptanması ve bir takım genellemelere ulaşılması amaçlanmıştır; benimsenen boyutlara bağlı kalınarak örgütsel iklim çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmamıza konu olan bireyler; tayin, terfi, görev ve sorumlulukları bakımından 2547 sayılı Üniversiteler Kanununa tabi olan, mali hakları ve imkanlar açısından da 1765 sayılı Üniversite Personel Kanunu'nun kapsamı dışında bırakılıp 657 sayılı devlet memurları kanununa bağlı olan akademik olmayan (idari) personeldir. O halde araştırmamızın temel amacını; Selçuk Üniversitesi Rektörlük Örgütünde görev alan akademik olmayan personelin çalıştıkları yerin örgütsel havasının oluşmasındaki rollerini ve örgüt havasına ilişkin algılarını tespit etmek ve bu tespitleri analiz ederek bazı yönetsel sorunları saptamak, bu sorunlara gerçekçi çözüm yollarının bulunmasına yardımcı olmak ve gerekli durumlarda önerilerde bulunmaktır, şeklinde ifade edebiliriz.

Sözkonusu personelin çalıştıkları ilgili örgütün yapısal koşulları, örgütün sunduğu yükselme ve ilerleme olanakları, bireylerin ne derece iş tatminine ulaştıkları, moral ve verimlerinin ne düzeyde olduğu, işlerinden memnun olup olmadıkları, yöneticilerin önderlik rollerini ne derece başarı ile yaptıkları, personelin kararlara katılma derecesi, örgütü benimseyip benimsemedikleri, aralarındaki arkadaşlık ve dayanışmanın derecesi, örgütün bünyesinde ne tür

çatışmaların olduğu, kısacası ilgili örgütün üyelerinin, örgütsel iklimi (hava) nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla bilgiler elde etmek ve bu bilgilerin ışığında bazı genellemelerde bulunmak araştırmamızın amacını oluşturmaktadır. Yine seçilen örgüte hakim olan iklimi saptama ve bu iklimin hangi örgüt içi ve dışı etmenlerce belirlendiğini saptamada araştırmamızın amaçları arasındadır.

## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgütleri çevreleriyle ilişki halinde olan açık bir sistem olarak kabul eden bu araştırma çevrenin ilgili örgütü ve örgütteki örgütsel iklimi nasıl ne derecede etkilediğini sorgulama çabasına yönelmiştir. Bunu başarabilmek için ise dar kapsamlı da olsa görgül bir araştırma ihtiyacı doğmuştur. Selçuk Üniversitesi rektörlük örgütünde yaptığımız anket bu ihtiyacın bir ürünüdür. Seçilen örgütün bir yönetim birimi olması ve anket sorularının, örgütsel iklimi çevresel etkenler bağlamında çözüme yönelmesi, araştırmamızı özgün kılmaktadır.

Bu kısımda, araştırmamızda kullanılan soru kağıdının niteliği, araştırmamızın evreni, örneklem, verilerin toplanması, işlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili açıklamalar ile birlikte kullanılan istatistiki yöntem hakkında bilgi verilmiştir.

### A. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmamızla ilgili verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan okuyup cevaplayabilecekleri bir soru listesinin hazırlanarak ilgili bireylere sunulması şeklinde yapılan bir gözlemdir(1).

### B. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini Konya'daki Selçuk Üniversitesi rektörlük örgütünde görev yapan Müdür, Müdür Yardımcısı, Daire Başkan ve Yardımcıları, Uzman ve Uzman Yardımcıları, Müşavir ve Şefler ile Memurlardan oluşan akademik olmayan (idari) personel oluşturmaktadır. Evrenin sayısal açıdan uygunluğu nedeniyle örneklem yoluna gidilmemiştir. Örgüt hiyerarşisindeki statülerini yukarıda ifade ettiğimiz, sadece rektörlük merkez binasında görev yapan

(1) Anket hk.da bkz.. Halil Seyidoğlu. Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Gizem Yayınları. 1987. s.50.



140 adet idari personele anket formu verilmiş ve 90 adeti geri alınabilmiştir. Anketlerin %64'ü geri alınabilmiş bu suretle de evren kendi kendisini örneklemiştir.

### C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU KAĞIDININ NİTELİĞİ

Araştırmamızın konusuna göre, kabul ettiğimiz sekiz çeşit örgütsel iklim boyutu dikkate alınarak her boyut için ihtiyaç duyulan sorular hazırlanmıştır. İlgili anket iki bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde deneklerin nitelikleri ile ilgili sorulara yer verilmiş, ikinci bölümde ise örgütsel havanın algılanması konusyla ilgili sorular yer almıştır.

Anketimiz toplam 37 sorudan teşekkül etmiştir. Bunlardan ilk 7'si, örgütteki bireylerin görev, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, örgütteki çalışma süresi ve elde ettikleri aylık giderleri gibi deneklerin genel nitelikleri ölçen sorulardır. Geri alınan anketlerden bu ilk 7 soruya tüm deneklerin cevap verdikleri görülmüştür. Geri kalan 30 soru "Bölüm II" başlığı altında sunulmuş ve her bir örgütsel iklim boyutu ile ilgili en az iki tane olmak üzere toplam bu rakama ulaşılmıştır. Örgütsel havanın (iklim) nasıl algılandığını ölçmemize yardımcı olacak "Bölüm II" nin sorularına anketi geri veren her deneğin cevap vermedikleri yine tespit edilmiştir. Anket soruları genel görünümüyle çoktan seçmeli olup, deneklerden herhangi bir şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmamızda anket soru kağıdı verilen bireylerin sorulara mümkün olduğunca çekinmeden ve ürkmeden, tatmin edici bir tarzda ve rahatlıkla yanıt verebilmesi için çaba harcanmış, anketimizin açıklama kısmında, mevcut sorularda ve dağıtım-toplama faaliyetlerinde bu duruma elden geldiğince özen gösterilmiştir.

Anket soru kağıtları 21 Kasım 1995 tarihinde ilgili örgütün ilgili üyelerine dağıtılmış ve 24 Kasım 1995 tarihinde toplanarak verilerin incelenmesine geçilmiştir. Anket soruları hazırlanırken benzer araştırmalarda kullanılan soru listelerinden de yararlanılmıştır. Bu kapsamda Yücel Ertekin'in "Örgüt İklimi" adını taşıyan eseri ile, Hüseyin Korkut'un "Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası" ismini taşıyan yayımlanmış doçentlik tez çalışmasında yer alan anket sorularından faydalanılmış ve bir kısmı da aynen alınmıştır.



## **D. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE DEĞERLEMEDE KULLANILAN TEKNİK**

Geri alınabilen anketlerden işimize yarayamayacak olanlar değerlendirme dışı bırakılmış olup değerlendirmeye uygun olanlar ise tek tek kontrol edilerek, kendimizce tanzim edilen veri kodlama kağıdına işaretlenerek değerlendirme çalışmasına geçilmiştir.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel teknik, oran analizi yani yüzdeler yöntemi. Bu yöntem aracılığıyla her bir sorunun her bir şıkkının deneklerin yüzde kaç tarafından cevaplandırıldığı tespit edilmiştir. Yine bu yöntem aracılığıyla deneklerin soruları cevaplamadaki frekans dağılımı dikkate alınarak yorum yapılmaya çalışılmıştır.

## **E. ARAŞTIRMANIN TAŞIDIĞI SINIRLILIKLAR**

Örgüt iklimi gibi psikolojik yönü ağır gelen bir konunun, karşılıklı etkileşim içinde olan bir çok örgüt içi etmene bağımlı olarak incelenmesi gayreti, kuşkusuz bir takım sınırlılıkları da beraberinde getirecektir. Öncelikle araştırmamız Konya'nın tek üniversitesi olan Selçuk Üniversitesi rektörlük biriminde görev alan ve yönetici kapsamında sadece müdür, müdür yardımcısı ve şefleri, işgörenler olarak da diğer memurlardan oluşan personeli kapsamaktadır. Sözkonusu bu personelin kişisel değer yargıları, farklı algılama özellikleri, kişisel korku ve peşin hükümlerinin araştırmamız üzerinde etkili olabileceği ihtimali mevcuttur. Ayrıca kullandığımız anket yönteminin bünyesinde bulundurabileceği bazı eksikliklerinin de sonuç üzerinde etkili olabileceği ihtimali yine gözardı edilmemelidir.

## **III. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu kısım çalışmamızın ampirik yönünü oluşturmaktadır. Bu bölümde Selçuk Üniversitesi rektörlük örgütünde örgütsel iklimi belirlediği kabul edilen, çalışmamızın da ilk bölümünde değinilen örgütsel iklim boyutlarına bağlı kalınarak, örgüt üyelerinin anket sorularımıza verdikleri cevapların çözümlenmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesi yapılacaktır. Ancak bu arada “özgeçmiş verileri” şeklinde isimlendirebileceğimiz deneklerle ilgili genel ve tanıtıcı nitelikteki bilgiler üzerinde

durmayı da yararlı görmekteyiz. Bu nedenle deneklerin örgütteki konumları, yaş, cinsiyet eğitim durumu, kaç yıldır kamu görevlisi oldukları, medeni durumları ile aylık gelirleri birtakım yorumları da içerecek biçimde aşağıda sunulmuştur.

## A. DENEKLERİN GENEL NİTELİKLERİ

### 1. Deneklerin Örgütteki Konumları

Anketimizin “Bölüm I” başlığı altında ve ilk sırada, “örgütteki göreviniz nedir?” şeklinde sorduğumuz soruya aldığımız cevaplar neticesinde anketimize katılanların çoğunluğunun memur statüsündeki idari personel olduğu görülmüştür.

İlgili örgütte çalışan idari personelin kadrolarına göre örgütsel konumları Tablo 1’de gösterilmiştir:

**Tablo 1- Deneklerin Örgütteki Konumları**

	SAYI	%
Genel Sekreter	1	1.1
Genel Müdür	-	-
Müdür	6	6.7
Müdür Yardımcısı	-	-
Daire Başkanı	1	1.1
Daire Başkan Yardımcısı	2	2.2
Uzman	-	-
Uzman Yardımcısı	-	-
Müşavir	-	-
Şef	11	12.2
Şef Yardımcısı	-	-
Memur	61	67.8
Diğer	8	8.9
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Tablodan da görüldüğü gibi ağırlığı memurlar oluşturmaktadır. Buna göre; yönetici kapsamında ifade edebileceğimiz müdür, müdür yardımcıları ve şefler

toplamin %23.3'ünü, işgörenler olarak da memurlar ile diğer personel toplamın %76.7'sini temsil etmektedirler.

## 2. Deneklerin Yaş Durumları

İlgili örgütte görevli deneklerin yaş kümelerine göre dökümü Tablo 2'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, akademik olmayan idari personelin %2.2'si 15-25, %55.6'sı 26-35, %32.2'si 36-45, %7.8'i 46-55 ve %2.2'si de 56 ve yukarısu yaş grubundadır. Buna göre ilgili örgütte idari personelin yarısından fazlası 26-35 arası yaş grubundadır. 56 yaşının üzerinde çok az personelin (%2.2) varlığı ve genel olarak 26-45 yaş grubunun toplamın 89.8'ini oluşturması, örgütün daha çok genç (26-35 yaş grubu) ve orta yaşlı (36-45 yaş grubu) personel kadrosundan oluştuğunu göstermektedir.

**Tablo 2- Deneklerin Yaş Durumları**

Yaş Grubu	SAYI	%
15-25	5	2.2
26-35	50	55.6
36-45	29	32.2
46-55	7	7.8
56 ve yukarısu	2	2.2
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

### 3. Deneklerin Cinsiyeti

Deneklerin 63'ü erkek, 27'si kadındır. Bu durum Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3- Deneklerin Cinsiyeti**

Cinsiyet	SAYI	%
Bay	63	70.0
Bayan	27	30.0
TOPLAM	90	100.0

### 4. Deneklerin Medeni Durumu

Deneklerin 77'si evli, 13'ü bekadır. İlgili durum Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4- Deneklerin Medeni Durumu**

Medeni Hal	SAYI	%
Evli	77	85.6
Bekar	13	14.4
TOPLAM	90	100.0

### 5. Deneklerin Öğrenim Durumları

Örgütteki idari personelin hangi düzeyde bir eğitim kurumundan mezun oldukları Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5- Deneklerin Eğitim Durumu**

Öğrenim Düzeyi	SAYI	%
İlkokul	3	3.3
Ortaokul	13	14.4
Lise veya dengi bir okul	40	44.4
Yüksekokul veya fakülte	32	35.06
Yüksek Lisans (Master)	2	2.2
Doktora	-	-
TOPLAM	90	100.0

Tablodan anlaşılacağı gibi personelin yarıya yakını lise veya dengi bir okuldan mezundur. Yüksekokul veya fakülte mezunu personelin toplam içindeki payı da dikkate alınacak kadar yüksektir. İdari personelin %35.6'sı fakülte ya da yüksekokul mezundur. Personel arasında 2 de yüksek lisans derecesine sahip denek ile karşılaşmıştır. Personel arasında ortaokul ve özellikle de ilkokul mezunu olanların oranı hayli düşük seviyededir. Tüm bu verilerin ışığında ilgili örgütte görev alan idari personelin genel olarak eğitim seviyesinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

## 6. Deneklerin Hizmet Süreleri

Örgütteki idari personelin kaç yıldır aynı örgütte görev yaptıkları aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmiştir;

**Tablo 6- Deneklerin Hizmet Süreleri**

Süre	SAYI	%
1 yıldan az	2	2.2
1-5 yıl	26	28.9
6-10 yıl	16	17.8
11-15 yıl	28	31.1
16-20 yıl	14	15.6
21 yıldan fazla	4	4.4
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Deneklerin %2.2'si 1 yıldan az, %28.9'u 1-5 yıl, %17.8'i 6-10 yıl, %31.1'i 11-15 yıl, %15.6'sı 16-20 yıl ve %4.4'ü de 21 yıldan fazla bu örgütte görev almışlardır. Görevlilerin genel olarak 1-5 yıl ile, 11-15 yıl kümelerinde yığıldıkları dikkati çekmektedir. Örgütte 1 yıldan daha az ve 21 yıldan daha fazla hizmeti olan personelin genel dağılım içerisindeki oranı ise birbirine çok yakın ve çok düşüktür.

## 7. Deneklerin Aylık Gelir Düzeyleri

İdari personelin örgütteki görevlerinden elde ettikleri aylık net gelirleri aşağıda Tablo 7'de gösterilmiştir;

**Tablo 7- Deneklerin Aylık Gelir Düzeyleri**

Aylık Gelir	SAYI	%
10.000.000 TL.'den az	5	5.6
10.000.000-20.000.000 TL. arası	77	85.5
20.000.000-30.000.000 TL. arası	7	7.8
30.000.000-50.000.000 TL. arası	1	1.1
50.000.000 TL. ve yukarısı	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Çizelgeden de görüleceği gibi, deneklerin %85.5'i gibi büyük bir bölümünün, örgütteki görevleri karşılığında elde ettikleri aylık gelirleri 10.000.000-20.000.000 TL. arasındadır. Bu durum anketimize katılanlarının çoğunluğunun memur personelden oluştuğu sonucuyla ilişkilidir. Yine aynı mantıkla, yönetici kapsamına alabileceğimiz müdür, müdür yardımcısı ve şeflerin aylıklarının, Tablo 1'deki verilerden de yararlanarak 20.000.000 TL. ve yukarısı olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmamızda aylık geliri 50.000.000 TL. ve yukarısı olan herhangi bir deneye rastlanmamış olup 30.000.000-50.000.000 TL. arası aylık geliri olan tek bir denek sözkonusu olmuştur.

## B. DENEKLERİN TUTUMSAL NİTELİKLERİ

### 1. Soruların Örgüt İklimi Boyutlarıyla İlişkilendirilerek Çözümlemesi

#### 1. Boyut: Örgüt Yapısı ve Sınırlılık (Soru: 1, 2, 3, 4, 5)

Örgüt yapısından, örgütün, otorite ve hiyerarşi gibi sahip olduğu özellikleri yanında üyelerinde ne gibi güdüler ve buna bağlı olarak davranışlar yarattığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, hiyerarşi ve iş kurallarının biçimsellik ve yakın sosyal ilişkiler üzerindeki etkilerinin neler olduğu da anlaşılır. Örgüt üyelerinin,

görevleriyle veya kişisel sorunlarıyla ilgili olarak bağlı oldukları amirleri ile kolaylıkla görüşüp görüşemedikleri, örgüt bünyesindeki statülerinden doğan uzaklık konusunda bize birtakım ipuçları verecektir. Yöneticilerin astlarıyla olan bildirişme konusuna verdiği önem, bu konuda izlediği yol örgüt ikliminin oluşmasında etkili olacaktır.

Örgütteki bireyler açısından örgüt yapısı incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

**Tablo 8- Deneklerin yaptıkları görev ya da kişisel sorunları ile ilgili olarak yöneticileri ile görüşebilip görüşemedikleri konusundaki yaklaşımları**

	SAYI	%
Evet	72	80.0
Hayır	18	20.0
TOPLAM	90	100.0

Yapının, örgüt üyelerinin genel olarak, yerine getirdikleri görev veya kendi kişisel sorunları ile ilgili olarak ortaya çıkan meseleleri üstleriyle görüşebilmelerine imkan verdiğini söyleyebiliriz. Diğer yandan örgüt üyelerinin yerine getirdikleri görevler ile ilgili olarak ileri sürdükleri görüşlere amirleri tarafından ne derece önem verildiğini gösteren tablo ise aşağıdadır;

**Tablo 9- Deneklerin görevleri ile ilgili olarak ileri sürdükleri görüşlerine amirlerinin önem verip vermediklerine ilişkin yaklaşımları**

	SAYI	%
Evet	10	11.1
Hayır	60	66.7
Cevapsız	20	22.2
TOPLAM	90	100.0



İlgili soruyu deneklerin %11.1'i cevapsız bırakmışlardır. Örgüt üyesi deneklerin %60 gibi yarıdan fazla bir kesimi, görevleri ile ilgili sahip oldukları önerileri amirlerinin önem verip dinlediğini ve dikkate aldığını belirtmişlerdir. Hatırlanacağı üzere bir önceki tabloda deneklerin %80'inin, görevleri, kişisel sorunları vb. gibi nedenlerle amirleriyle görüşebilme imkanına sahip oldukları gösterilmişti. Demek oluyor ki amirleriyle görüşebilen personelin kişisel fikir ve görüşlerine üstleri tarafından önem verilmekte ve dikkate alınmaktadır. Deneklerin %20'si ise, bu konuda olumsuz görüş beyan etmişler ve görevleri ile ilgili olarak öne sürdükleri kişisel görüşlerine amirlerinin önem vermediğini belirtmişlerdir.

Bu yanıtlar bize örgütteki hakim yönetim ve liderlik biçimi hakkında bazı ipuçları verecektir. İlgili kurumun üst yönetimi, örgütün alt basamaklarından gelen öneri ve görüşlere açıktır. Bir başka deyişle kurum erkinci (liberal) bir örgüt görünümündedir. Kurumdaki personel açısından örgütte daha çok olumlu ve hoşnut eden bir bildirişmenin olduğunu söyleyebiliriz. Kuşkusuz bu tür bir yaklaşım, örgütte, başarıya dönük, özendirici ve hoşnut edici bir iklimin oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Örgütsel yapının bireylerin terfiinde adalet ve eşitliğe verdiği önemi sorgulayan sorumuza alınan sonuçlar şöyledir;

**Tablo 10- Deneklerin terfide adalet ve eşitliğe ilişkin Yaklaşımları**

	Sayı	%
Evet	57	63.3
Hayır	33	36.7
<b>TOPLAM</b>	<b>99</b>	<b>100.0</b>

Deneklerin %63.3'lük kesimi görev yaptıkları birimde terfi mekanizmasının adil ve herkese eşit bir biçimde işletildiğini savunmuşlardır. Kalan %36.7'lik kesim ise bu konuda aksi görüş belirtmişler ve terfide adalet ve eşitlikten bahsetmenin yanlış olduğunu ifade etmişlerdir. Her ne kadar bu konuda olumlu görüş beyan eden deneklerin oranı yüksek olsa da aksi yönde düşünceye sahip örgüt üyesi bireylerin de toplam içindeki payı azımsanmayacak kadar çoktur. Bu sonuçlar ilgili konuda

kesin bir yorum yapmamızı zorlaştırmaktadır. Fakat bu konuda şunları söyleyebiliriz: Kurumda yükselme ve ilerleme olanaklarının varlığı, örgüt üyelerinin çalışmalarında ve örgüte katkıda bulunmalarında önemli bir rol oynayacaktır. Ama deneklerin örgütlerindeki terfi mekanizmasının işleyişine dair yaklaşımları örgütün bu konuda biraz sorunlu olduğunu göstermektedir. Peki ya ilgili örgütte bir görevlinin bulunduğu sorumluluk mevkiisinden daha üst sorumluluk mevkiilerine yükseltilmesinde rol oynayan ya da bireyde aranılan özellikler ne olmaktadır? Bu yöndeki verileri gösteren tablomuz aşağıdadır;

**Tablo 11- Deneklerin örgütte yükselmelerinde rol oynayan etmenler**

Etmenler	Derece Sırası			Toplam Ağırlıklı Puan(*)	Yoğunluk Katsayısı(**)
	1	2	3		
Kıdem	21	10	11	94	1.04
Yetenek	11	16	14	79	0.88
Çalışkanlık	14	23	19	186	2.07
Öğrenim Durumu	10	16	21	83	0.92
İşe Zamanında Geliş-Gidiş	7	3	7	34	0.38
Amirlerle İyi İlişkiler	17	15	7	88	0.98
Örgüt Dışı Siyasal Baskılar	6	2	5	27	0.3

Örgüt idari personelince örgüt içi yükselme ve ilerlemede en önemli olarak görülen etmen “çalışkanlık” olmaktadır. Bu etmeni “kıdem” izlerken, üçüncü sırada önem arzeden faktör “amirlerle iyi ilişkiler” olmuştur. Sıralamada dördüncü sırayı “öğrenim durumu” işgal etmiştir. Örgüt dışı siyasal baskıların bireylerin örgüt bünyesindeki yükselme faaliyetlerine olan etkisinin az oluşu ve ilgili etmenin sıralamada en son noktada yer alması dikkat çekici ve istenen bir durumdur.

Neticede, bu boyutla ilgili olarak, araştırmamıza iştirak eden deneklere örgütlerindeki mevcut örgütsel havayı nasıl tanımlayabilecekleri sorulmuş ve elde edilen veriler aşağıdaki gibi olmuştur;

(\*) Ağırlıklı Puan uygulanırken birinci derecenin altında yer alan sayıları (3) ile, ikinci dereceye ilişkin sayıları (2) ile ve üçüncü dereceye ilişkin sayıları da (1) ile çarptık.

(\*\*) Yoğunluk katsayıları ise. toplam ağırlıklı puanların denek sayısına bölümü ile bulunmuştur.

**Tablo 12- Deneklerin Örgütlerindeki Örgütsel Havaya İlişkin Yaklaşımları**

	SAYI	%
Dayanılmaz	3	3.3
Çek tedirgin edici	2	2.2
Tedirgin edici	9	10.0
Normal	63	70.0
Mükemmel	13	14.5
TOPLAM	90	100.0

Deneklerin %70 gibi büyük bir çoğunluğu örgütteki örgütsel havayı “normal” olarak nitelemişler ve memnuniyetlerini göstermişlerdir. Bu niteleme; personelin, amirleriyle görüşebilme imkanına sahip olabilmesi, görüşlerinin amirlerince dikkate alınması, terfilerinde genel olarak eşit ve adil davranıldığına olan inançları ile terfide genellikle çalışkanlık ve kıdem gibi faktörlere önem verilmesi gibi sonuçlar ile bağdaşır durumdadır. Örgütteki örgütsel havayı “mükemmel” olarak niteleyenler ise %14.5 ile normal olarak niteleyenlerin takipçisi durumundadırlar. Bu konuda, ileri noktada aksi görüş beyan edenlerin oranı toplamda %2-3 gibi düşük seviyelerde kalmıştır. Sonuçta veriler bize, toplam personelin yaklaşık olarak %85'inin kurumlarındaki hakim örgüt havasından memnun olduklarını göstermektedir. Kurumdaki örgütsel havayı normalin üzerinde “mükemmel” olarak niteleyenlerin azlığı bize kurumdaki örgütsel iklimin bireyleri güdülemede yetersiz kaldığını göstermektedir.

## **2. Boyut: Kişisel Sorumluluk (Soru: 6, 7, 8)**

Örgüt üyelerinin kişisel sorumluluğuna, sorumluluk yüklenmelerine ağırlık veren bir örgüt ikliminin, “erk” güdüsünü uyarabileceğini, “başarı” güdüsünün uyarılmasında da olumlu etkilerinin olduğunu fakat “bağlanma” güdüsü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını daha önce ifade etmiştik. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin kendilerine kişisel sorumluluk verilmesini istemelerinin bir gerçek olduğunu ifade edebiliyoruz. Kişisel sorumluluk boyutu ile ilgili olarak sorulan soruların yanıtlarının çözümüne geçebiliriz;

**Tablo 13- Deneklerin Herhangi Bir Faaliyetle İlgili Olarak Sorumluluk İsteyip İstemedikleri Yönündeki Yaklaşımları**

	Sayı	%
Evet	76	84.4
Hayır	11	12.3
Cevapsız	3	3.3
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Örgüt üyesi bireylerin, birimlerinde, herhangi bir faaliyetin icrası konusunda sorumluluk almayı isteyenlerin oranı %84.4 gibi yüksek bir seviyededir. Bu durum bize bireylerin sorumluluk yüklenmekten çekinmediklerini ve bu konuda istekli olduklarını göstermektedir. Ancak örgüt üyelerinin %12.3'lük bir kesimi aksi yönde fikir beyan etmişler ve kesinlikle kişisel sorumluluk sahibi olmayı istemediklerini göstermişlerdir. Bu grubun niçin görevleriyle ilgili olarak kişisel sorumluluk yüklenmekten uzak durmak istediklerini anlamak amacıyla kendilerine yöneltilen bir başka soruya verdikleri yanıtlarda şu noktaları tespit etmiş bulunuyoruz: %12.3'lük bu grup herşeyden evvel örgütte taraflı tutumun varlığını kabul etmektedir. Nedenler arasında, sorumluluk yüklenmenin sevilmediği, meşguliyetin çokluğu, formalitelerin varlığı, faaliyet sahalarının belli olmaması ve 657 sayılı yasanın varlığı gibi dikkate alınması ve üzerinde düşünülmesi gereken hususlarda yer almaktadır. Bu durumda, yöneticilerin ilgili nedenler üzerine eğilerek olumsuzlukların giderilmesi ve bir takım çözümlerinin yapılmasıyla birlikte hemen hemen tüm personelin sorumluluk yüklenmedeki isteklerinin artabileceğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Örgüt üyesi bireylerin mevcut görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluk konusundaki görüşleri ise şu şekildedir;

**Tablo 14- Deneklerin Sahip Oldukları Yetki ve Sorumluluk  
Konusundaki Görüşleri**

	SAYI	%
Yetki-sorumluluk denklığı vardır	42	46.7
Yetki ile sorumluluk orantılı değildir	15	16.7
Sorumlu tutulmak için gereken yetki verilmemektedir	17	18.9
Diğer	12	13.3
Cevapsız	4	4.4
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Görevlilerin %46.7 gibi yarıya yakın bir bölümü yerine getirdikleri görevleri ile ilgili yüklenmiş oldukları sorumluluklarının yine görevleri gereği sahibi oldukları yetkileriyle denk olduğunu belirtmişlerdir. Kamu ya da özel yönetim uygulamalarında sıkça karşılaşılan, bireylerin görevleriyle ilgili sorumluluklarının sahibi oldukları yetki gücü ile eşit olmadığı aksaklığı yine bu kamu kurumunda da karşımıza çıkmaktadır.

Yetki ile sorumluluklarının eşit olmadığını ya da sorumlu tutulmak için gereken yetkiden yoksun olduklarını iddia eden kesimin toplam içerisindeki oranı %35.6 gibi ciddi bir boyuttadır. Yönetimsel bir sorun olarak kabul edilebilecek bu durumun yetkilerce dikkate alınması ve ilgili düzenlemelerin yapılmasının yerinde olacağı inancındayız. Sorumlu tutuluyor olacakları görevlerle ilgili olarak eşit düzeyde yetkiye sahip olamayan bireylerin yeni sorumluluklar alma konusunda isteksiz davranacakları kabul edilmelidir.

### **3. Boyut: Samimiyet ve Dayanışma (Soru: 9, 10, 11, 12)**

Samimiyet ve dayanışma örgütsel iklim boyutunun “erk” güdülenmesi yaratmadığını, en belirgin biçimde “bağlanma” güdüsünü uyardığını daha önce söylemiştik. Bireylerin, birlikte çalıştığı diğer kişileri sevmesi, iş dışında da onlarla arkadaşlık yapması, örgüt üyesini işine daha çok bağlayacak ve işe uyumuna katkıda bulunacaktır. Bireyler, örgüt bünyesinde başkaları ile duygusal ilişkilere girmek suretiyle örgütte bulunmaktan doyum sağlamak isteyeceklerdir. Bu örgütsel iklim boyutuyla ilgili olarak bireylerin örgütte bulunmaktan ne derece memnun oldukları,

diğer kişilerle olan arkadaşlıklarının derecesi ve amirlerinin kişisel sorunlarıyla ne derece ilgileniyor oldukları üzerinde duracağız.

**Tablo 15- Deneklerin Örgütte Çalışmaktan Mutlu Olup Olmadıkları Yönündeki Yaklaşımları**

	Sayı	%
Evet	72	80.0
Hayır	14	15.6
Cevapsız	4	4.4
TOPLAM	90	100.0

Tablodan da anlaşılacağı gibi örgüt üyelerinin %80'i kurumlarında çalışmaktan mutludurlar. %15.6'lık bir kesim, bu soruya "hayır" şeklinde cevap verirken %4.4'lük bir denek grubu da ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Verileri, örgütsel iklim boyutumuz olan dayanışma ve arkadaşlık açısından ele alırsak, bu örgütte çalışmaktan mutlu olanların oranının yüksek oluşu, kurum bünyesinde bireyler arasında dayanışmanın ve samimi arkadaşlığın varlığını göstermektedir, diyebiliriz. Bireyler arasındaki dayanışma ve samimi ilişkilerin örgüt dışında da devamı ya da yokluğu yönünde elde edilen veriler ise şu şekildedir;

**Tablo 16- Deneklerin Örgüt Dışında Birbirleriyle Arkadaşlık Edip Etmedikleri Yönündeki Görüşleri**

	SAYI	%
Evet	61	67.8
Hayır	29	32.2
TOPLAM	90	100.0

Görüldüğü üzere örgüt içerisinde bireyler arasında var olan dayanışma ve arkadaşlık ilişkileri, %67.8'lik bir birey grubu tarafından örgüt dışında da sürdürülmektedir. %32.2'lik denek grubu ise, örgüt dışında bireyler arası arkadaşlık ve dayanışmanın devam etmediğini, bir araya gelemediklerini belirtmişlerdir.

Kurum bünyesinde bireyler arasında var olduğu anlaşılan dayanışma ve arkadaşlığın, özellikle herhangi bir bireyin önemli bir sorunu olduğunda ne derece önem arzettiğini ölçen veriler ise tabloda sunulmuştur;

**Tablo 17- Deneklerin, Herhangi Bir Örgüt Üyesi Bireyin Sorunu Olduğu Durumlarda Yardıma Koşma Derecesi**

	SAYI	%
Hiç	3	3.3
Az	9	10.0
Orta	24	26.7
Çok	37	41.1
Pekçok	15	16.7
Cevapsız	2	2.2
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Örgüt üyesi bireylerin %41.1 gibi yarıya yakın bir bölümü, birlikte görev alan arkadaşlarından herhangi birisinin önemli bir sorununun olması halinde dayanışma ve arkadaşlık duygusuyla yardımına koşmaktadır. Bireyler arasındaki arkadaşlık ve dayanışmanın derecesinin “çok” olduğunu belirtenlerin oranı ile “pek çok” olduğunu bildirenlerin oranı (%16.7) nin toplamı bize %57.8 gibi, örgüt üyesi personelin toplamının yarıdan fazlasının arasında ileri derecede samimi arkadaşlık ve dayanışma bağlarının olduğunu göstermektedir. Yine bu yönde “orta” derecede ilişkinin varlığından söz eden %26.7'lik kesimi de bu kategoriye sokmamız halinde ortaya çıkacak sonucun, bireylerin %80'inin bu kurumda çalışıyor olmaktan mutlu oldukları yönündeki beyanlarıyla bağdaşıyor olduğunu ve kurum içerisinde üyeler arasında arkadaşlık ve dayanışmanın mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt içi ve örgüt dışı arkadaşlık ilişkilerinin varlığı ve çalışma ortamının bireyler tarafından sevilmesi personelde bağlanma ve dayanışma duygularının gelişmesine katkıda bulunacaktır.

İlgili örgütsel iklim boyutunu ast-üst ilişkisi yönünden ölçen soruya ilişkin bulgular ise aşağıdadır;



**Tablo 18- Deneklerin, Kişisel Sorunlarına Amirlerinin Ne Derece İlgilendiklerine İlişkin Görüşleri**

	SAYI	%
Hiç	14	15.6
Az	14	15.6
Orta	23	25.5
Çok	31	34.4
Pekçok	6	6.7
Cevapsız	2	2.2
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Örgüt üyesi bireylerin, kişisel sorunlarıyla ilgili olarak amirlerinin ilgi derecesini “çok” olarak niteleyenlerin oranı %34.4’le ilk sırada yer almaktadır. %6.7’lik bir kesim amirlerinin ilgi derecesini “pekçok” olarak göstermişler ve yaklaşık olarak toplam %40’lık bir görevli grubu, amirlerinin, kişisel sorunlarına yaklaşım derecesini iyi ve iyinin üzerinde olarak tanımlamışlardır. Duruma amirler açısından bakıldığında, amir-memur arasında varolan dayanışma ve samimi arkadaşlık derecesinin, bireyler arasındaki mevcut arkadaşlık ve dayanışma derecesinden daha zayıf olduğunu görmekteyiz.

#### **4. Boyut: Ödüller ve Cezalar (Soru: 13, 14, 15)**

Ödüllendirici bir iklimin, “başarı” ve “bağlanma” güdüsünü uyarmada cezalandırıcı bir iklimden daha etkin olduğunu biliyoruz. Bu noktadan hareketle sözkonusu boyutun bizim incelediğimiz kurumdaki çözümlenmesine geçebiliriz. Herşeyden evvel incelediğimiz kurumda bir ceza ya da ödül mekanizmasının var olup olmadığını, şayet varsa ne şekilde işletildiğini gösteren verilerin dökümü aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 19- Deneklerin Başarı Gösterenlerin Ne Şekilde  
Ödüllendirildiğine İlişkin Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Terfi ediliyor	27	30.0
Parasal ödül veriliyor	-	-
Personelin huzurunda taktir ediliyor	12	13.3
Herhangi bir şekilde ödüllendirilmiyor	41	45.7
Diğer	6	6.6
Cevapsız	4	4.4
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Örgüt üyesi bireylerin %45.7 gibi yarıya yakın bir bölümü örgütte başarılı personelin hiçbir şekilde ödüllendirilmediğini öne sürmüşlerdir. Fakat bu konuda deneklerden tersi görüşte olanlarına da rastlanılmıştır. %30'luk bir grup başarılı bireylerin ödüllendirildiğini ve onlar için terfi mekanizmasının işletildiğini, %13.3'lük bir denek grubu da personel huzurunda taktirin sözkonusu olduğunu açıklamışlardır. Yine tablodan başarıyı bir teşvik aracı olarak parasal ödülün hiçbir şekilde uygulanmıyor olduğunu görüyoruz. “Diğer” şeklinde fikir beyan eden denekler ise ne tür ödüllendirmenin olduğu yönünde fikir beyan etmemiş olup, henüz yeni olduklarından bilgilerinin olmadığı yönünde ayrıntılı açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu durumda ilgili rakamlar karşısında yapabileceğimiz yorum, bireyler arasında ödüllendirmenin ne olduğu konusunda algılama farklılıklarının varlığıdır. Ödüllendirme ve cezalandırma konusunda özellikle yönetimin tutumu ve davranışları, bireyi örgüte bağlayan, onu güdüleyen veya belli bir dönemde bireyin örgütten ayrılmasına neden olabilen bir özelliğe sahip olabilecektir. Kurumdaki ceza ve ödül uygulamalarının kendisi ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde gösterilmiş olmasına rağmen örgütteki geçerli uygulamaların bireyler tarafından farklı yönde algılanışı üzerinde durulması gereken bir noktadır. Ödül ve ceza uygulamalarının örgüt üyelerince algılanışı, örgüt iklimi ile ilgili olarak bize birçok ipuçları verebilecek niteliktedir. İlgili boyutun ödül yönünün bireysel çapta tatmin derecesini ölçen sorumuzun bulguları ise şöyledir;

**Tablo 20- Deneklerin Ödüllendirilmenin Tatmin Derecesinin Ne Olduğu Yönündeki Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Çok tatminkâr	3	3.3
Tatminkâr	13	14.5
Tatminkâr değil	12	13.3
Hiç ödüllendirilmedim	52	57.8
Cevapsız	10	11.1
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Deneklerin %57.8 gibi büyük bir çoğunluğu şimdiye dek hiç ödüllendirilmedikleri için bu konuda bize bilgi sağlayamamışlardır. Yaklaşık olarak kalan %40'lık bir denek grubunun da %10'unun ilgili soruyu yanıtızsız bırakmaları nedeniyle %30'luk bir denek kesiminin görüşlerini dikkate almak zorunda kalacağız. Buna göre mevcut ödüllendirilmenin tatminkâr olmadığına inananların oranı %13.3, tatminkâr olduğuna inananların oranı %14.5 ve çok tatminkâr olarak niteleyenlerin oranı ise %3.3'dür. Neticede bir önceki tablo bilgilerinden yararlanmak suretiyle varlığı konusunda kesin bir kaniya sahip olamadığımız ödüllendirme sisteminin uygulamaya konulduğu zamanlarda dahi personelce pek fazla tatminkâr bulunmadığını ifade edebiliriz. Böyle bir uygulamanın bireyler üzerinde olumsuz etkilerinin olacağını onların iş başarısını ve işe bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz. Diğer yandan boyutun ceza yönünü sorgulayan sorumuza verilen bilgiler ise şu şekildedir;

**Tablo 21- Deneklerin Örgütteki Mevcut Ceza Sistemine İlişkin Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Çok katı	1	1.1
Katı (Sert)	4	4.4
Yerinde	44	48.9
Yetersiz	16	17.7
Herhangi bir ceza verilmiyor	14	15.7
Diğer	4	4.4
Cevapsız	7	7.8
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Herşeyden önce kurumda bir cezalandırma sisteminin varlığını tabloya bakar bakmaz anlayabiliyoruz. Kurumda herhangi bir ceza uygulamasının olmadığını iddia edenler toplamın sadece %15'lik küçük bir kesimidir. Diğer görüşler genelde ceza uygulamasının varlığı yönündedir. Buna göre deneklerin yarıya yakını (%48.9) ilgili uygulamanın “yerinde” olduğunu savunmuşlardır. Yerinde olduğu deneklerce savunulan bu uygulamayı “katı” bulanlar %4.4, “çok katı” bulanlar ise %1.1 oranındadır. Bunun tam tersi olarak “yetersiz”liğine inananların payı ise %15.7'dir. Tabloda “diğer” şeklinde ifade edilmiş olan ve %4.4'lük dilimi tutan denekler ise ilgili konudaki ayrıntılı görüşlerinde, ceza uygulamalarının işleyen kişiye göre belirlendiğini yani belirli, sabit uygulamaların olmadığını, cezanın suça göre değil bireye göre işlediğini ortaya koymuşlardır. Neticede kurumda bir ceza mekanizmasının var olduğunu ve bununda örgüt üyesi personelin çoğunluğunca tasvip gördüğünü ve hatta yetersizliğine inanıldığını anlıyoruz. Bu noktada yönetime düşen görev ilgili uygulamayı personel üzerinde onların başarı ve bağlılıklarını azaltmayacak bir noktada -şu anda olduğu gibi- tutarak, ödüllendirme mekanizmasına da işlerlik kazandırmak ve cezalandırıcı bir iklimden ziyade ödüllendirici bir iklimi kuruma hakim kılmaktır. Örgütte görev alan bireylerin başarı ve erk ihtiyaçları doyurulmamıştır. Bireyler arasında, başarı, bağlanma ve erk güdeleri yönünden bir dengesizlik vardır.

##### **5. Boyut: Çatışma ve Müsamaha (Soru: 16, 17, 18, 19)**

Örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsurları olan grupların kendi amaç ve normlarına olan bağlılıklarının artmasıyla aralarında bir rekabetin başlaması ve birbirlerinin faaliyetlerini engellemeleri olasılığı ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çatışma, örgütün etkinlik ve verimliliğinde olduğu kadar iklimin oluşumunda da etkili olacaktır. Örgüt üyesi bireylerin gereksinimleri ile örgütün kendi amaçları arasındaki zıtlık çatışmaların başlangıcı olarak görülmektedir. Birey ile örgüt arasında genellikle bir uyumsuzluk vardır. Örgüt çoğunlukla bireyin ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve böylelikle verimli çalışmasını önlemektedir. Ast olmak, emirlere boyun eğmek, bireyleri pasif bir konumda tutmak çoğunlukla biçimsel örgütlerin doğası icabıdır. Bu şartlar altında bireyler örgüte ve örgütteki bu tür

uygulamalara tepkide bulunma yolunu seçerler. İşte birey ile örgüt arasındaki böyle bir uyumsuzluğu gidermek için, yönetime, bireylerin gelişmesi ve onların olgunlaşmasını sağlayan bir iklimin yaratılması önerilebilir.

Çatışma boyutunun ilgili örgütteki görünümü soru kağıdında sorulan dört soru ile saptanmaya çalışılmıştır. Bunlardan biri ile ne tür çatışmaların olduğu, bir başkası ile, en önemli örgüt içi çatışma nedenleri, diğerleri ile çatışma çıktığında yöneticinin nasıl bir yol izlediği ile yöneticinin izlediği yolda başarılı olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

İlgili örgütte çatışmaların var olup olmadığı varsa ne tür çatışmaların olduğu konusunda örgüt üyesi bireylerin düşünceleri Tablo 22'de sunulmuştur;

**Tablo 22- Deneklerin Örgüt İçi Çatışma Konusundaki Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Çatışma olmamakta	41	45.6
Bireyler arasında olmakta	28	31.1
Yönetimle-yönetilen arasında olmakta	14	15.6
Diğer	1	1.1
Cevapsız	6	6.6
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Örgütte deneklerin %45.6 gibi bir kesimi örgüt içi çatışmaların sözkonusu olmadığını söylemişlerdir. Örgütte çatışmaların olduğu yönünde görüş bildiren deneklerin toplamı %46.7'dir. Bu toplamın %31.1 gibi ağırlığı çatışmanın bireyler arasında geçtiğini %15.6'lık bölümü de çatışmanın yönetimle-yönetilen arasında olduğunu belirtmişlerdir. İlgili soruyu deneklerden bir tanesi "bilmiyorum" şeklinde cevaplandırırken, %6.6'lık kesimi yanıtı bırakmayı tercih etmişlerdir. Bu durumda, üyeler örgüt içi çatışma olgusunun varlığını vurgulamışlardır. Örgüt, çatışmaların yaşandığı bir örgüt görünümündedir. Çatışmalar genellikle bireyler arasında olmakla birlikte, yönetilenlerin yönetimle çatışma hali de sözkonusudur.

Örgüt içinde varlığı ortaya konan çatışmanın nedenlerinin bilinmesinin örgüt üyelerinin motivasyonunda ve örgütsel iklimin ne tür çatışmalardan etkilendiğinin

bilinmesi de faydalı olacağı düşünülerek sorulan bir soru ile en önemli örgüt içi çatışma nedenleri saptanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 23- Deneklere Göre Örgüt İçi Çatışmaların Nedenleri**

Etmenler	Derece Sırası			Toplam Ağırlıklı Puan	Yoğunluk Katsayısı
	1	2	3		
Maaş ve ücret farklılığı	9	8	5	48	0.53
İlerleme olanaklarının sınırlılığı	28	10	7	111	1.23
Mevzuata aşırı bağlılık	1	9	9	30	0.33
Fazla mesai konusunda gösterilen ayırım	19	19	11	136	1.51
Yetki ve sorumluluk çatışmaları	12	7	18	68	0.75
Eğitim olanaklarından eşit olarak yararlanamama	1	7	3	20	0.22
İzinle ilgili konularda karşılaşılan zorluklar ve yapılan ayırımlar	4	6	10	54	0.60

Örgüt üyelerine göre, örgüt içi çatışmaların nedeni olan etmenler; fazla mesai konusunda gösterilen ayırım, ilerleme olanaklarının sınırlılığı ve yetki ile sorumluluk oransızlığıdır. Kurumda bireylerin fazla mesai yapmak konusunda üstleri tarafından farklı muameleye tabi tutulmaları, ast personele örgüt içi ilerleme olanaklarının tanınmıyor oluşu ve daha önceki çözümlerimizde tespit edilen, bireylere sorumlulukları ile orantılı bir yetki gücünün verilmeyişi örgütteki bireyler ve yönetilen ile yönetenler arası çatışmaların nedenlerini oluşturmaktadır. Çatışmaların varolduğu bu tür bir örgüt ortamı çalışanların etkinlik ve verimliliğini azaltacak onların başarı ve bağlanma güdülerine olumsuz yönde tesir edecektir.

Amir konumunda bulunan yöneticilerin çatışma karşısında ne tür bir yol izledikleri deneklerin yanıtlarıyla saptanmaya çalışılmıştır. İlgili soruya deneklerce verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

**Tablo 24- Deneklerin Çatışmalar Karşısında Amirlerinin Tutumu  
Hakkındaki Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Çatışma örtbas edilmeğe çalışılır	3	3.3
Amir iki tarafı dinleyerek çözüm arar	60	66.7
Amir çözüm yolu aramada geç kalır	13	14.5
Kayıtsız kalır	9	10.0
Cevapsız	5	5.5
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi örgütte herhangi bir çatışma çıktığında amir, çatışmaya konu olan her iki tarafı da dinleyerek çözüm yolu bulmaya çalışmaktadır. Örgüt içi çatışma çıktığı zaman amirin çözüm yolu aramada geciktiği ve kayıtsız kaldığı kanısında olan deneklerin oranları toplamı %24.5'dir. Çatışmanın örtbas edildiği yönündeki seçenek sadece %3.3'lük bir kesim tarafından işaretlenmiştir. Örgütte çatışmanın yönetimi açısından yöneticinin olumlu bir davranışı olarak ifade edebileceğimiz, “iki tarafın dinlenerek çözümün bulunması” uygulamasının varlığı yanında, yöneticinin olumsuz bir davranışı olarak nitelendirilebilecek; “çatışmaya çözüm yolu aramada gecikme”, “kayıtsız kalma” ve “çatışmayı örtbas etme” uygulamalarının varlığı da kesindir. Örgüt içi çatışmanın çatışmaya taraf olan bireyler ile karşılıklı konuşularak çözüme bağlanamsı başarı güdülenmesi yaratabilecektir. Oysa çatışmaların örtbas edildiği, çözüm yolu bulmada gecikildiği ve kayıtsız kalındığı bir örgütte iklim, “başarı”ya değil daha ziyade “erk”e dönük olacaktır. Tüm bu genellemeler, kurumda görev yapan yönetici statüsündeki amirlerin yüksek başarı güdüsüne sahip olduklarını, başarıyı özendiren bir iklimde çalıştıklarını göstermektedir.

Çatışmalar karşısında ne tür tutum sergilediklerini yukarıda çözümlenmeye çalıştığımız amirlerin sözkonusu tutumlarında tarafsız ve başarılı olup olmadıkları konusundaki elde edilen bilgiler ise şu şekildedir;



**Tablo 25- Deneklerin, Çatışmaların Çözümlemesinde Amirlerinin Tarafsızlık ve Başarıları Hakkında Görüşleri**

	SAYI	%
Evet	61	67.7
Hayır	24	26.7
Cevapsız	5	5.6
TOPLAM	90	100.0

Deneklerin %67.7'si, yöneticilerin bireyler ve birimler arası anlaşmazlıkların giderilmesinde tarafsız kaldıkları ve çatışmaların çözümünde başarılı oldukları kanısındadır. Aksi görüşte olanların oranı ise, %26.7'dir. Bu soruya deneklerin %5.6'sı çekimser kalarak yanıtlamamak yolunu seçmişlerdir. Araştırmamıza konu olan örgüt, anlaşmazlıkların yaşandığı bir örgüttür. Fakat örgütteki hava çatışmaların karşılıklı konuşularak çözümüne imkan sağlamaktadır. Bu tür bir örgütsel iklim de başarı güdülenmesini değişik yollardan sağlayabilecektir: Herşeyden önce anlaşmazlıkların karşılıklı konuşularak çözümlenmesi gerekli bilgi akımını arttırarak başarıya ulaşımı kolaylaştıracaktır. Bundan başka yine çatışmaların konuşularak çözümüne imkan veren bir iklim, eylemde bulunmak için seçenekleri ve başarıyı engelleyen güçlülükleri açığa çıkaracaktır. Böylece birey ne ölçüde iyi iş yaptığını irdeleyebilecektir.

#### **6. Boyut: İş Yapmanın Standartları (Etkinlik Ölçünleri)**

(Soru: 20, 21, 22, 23)

Bireylerin çalışmaya sevk edilmesi ya da kısaca güdülenmeleri onların bir örgütsel çevre içerisindeki tutum ve davranışlarını kapsar. Bu aşamada bireysel güdülenmeyle ilişkisi nedeniyle sadece, amirlerin astlarını çalışmaya özendirmede kullandığı yollar üzerinde duracağız. Üstler astlarını işe özendirmede değişik yollar izleyebileceklerdir. Birey ihtiyaçlarının büyük bir bölümü iş yaşamında karşılandığından, çalışma ortamının insan hayatında önemli bir yeri vardır. Böyle bir ortamda çalışanların çalışmaya sevkedilmelerinde yöneticilerinin hangi yollara ağırlık verdiklerini, araştırdığımız kurum açısından gösteren Tablo aşağıdadır;

**Tablo 26- Deneklerin, Kendilerini Çalışmaya Sevk Etmede Amirlerinin Hangi Yollara Ağırlık Verdiklerine İlişkin Görüşleri**

Özendirme Yolları	SAYI	%
Daha çok maddi yönden destekleme	-	-
Daha çok manevi yönden tatmin	35	38.9
Ceza ve tehdit yolunun kullanımı	6	6.7
Üç yolun birlikte kullanımı	22	24.4
Teşvik etmeğe önem vermeme	21	23.4
Cevapsız	6	6.6
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Tablodan görüldüğü gibi, bireylerin çalışmaya sevinde “manevi yönden destek” en çok kullanılan yol konumundadır. “Ceza ve tehdit” yolunun kullanımı amirlerce önemli bir etken olarak görülmemektedir. “Maddi yönden destek” seçeneği ise hiçbir denek tarafından işaretlenmemiştir. Her üç yolun birlikte kullanıldığını iddia edenlerin orana %24.4 iken, teşvik etmenin yönetimce önemsiz olduğuna inananların oranı %23.4’dür. Soruya %6.6’lık bir oranda (6 denekçe) kesin cevap verilmemiştir. Tablo 26’nın ortaya koyduğu en önemli bulgu, örgütte özendirmeye önemin verildiği ve bunun değişik şekillerde uygulandığı yolundaki kanıdır. Bu kurumda daha çok manevi yönden destek sağlanmakta, ceza ve tehdit yolunun kullanımına rağbet edilmemektedir. Ayrıca deneklerden önemli bir bölüm, ceza ve tehdit yolu ile birlikte maddi ve manevi yönden özendirme yolunun geçirililiğini savunmuştur. Maddi etmenler olarak (maddi özendirme araçları) düşünebileceğimiz; yükselme, ödüllendirilme, sosyal haklar, çalışma koşullarında iyileştirmenin, örgütte bir özendirme aracı olarak rağbet görmemesi dikkat çekicidir. Fakat manevi etmenler (başarı kazanma, bir grubun üyeliğini kazanma ve tanınıp saygı görme) dikkatle gözönünde tutulmaktadır.

Yönetim düşünürlerinin üzerinde önemle durdukları fakat uygulamada pek fazla rastlanılmayan bir diğer önemli etkinlik ölçünü ise kararlara katılma olgusudur. Kararlara katılma, sadece çalışanların morallerini yükselten, onlara iş tatmini sağlayan bir araç olmayıp, örgütün bir bütün olarak karşılaşacağı sorunları etkili bir biçimde çözümlemesine de imkan tanıyan bir yöntemdir. Katılımda önemli

olan, bireyin yönetimce alınan kararlara katıldığı duygusunu taşımasıdır. İşte bu kararlara katılma ile ilgili olarak örgütteki üyelerin ne düşündüklerinin anlaşılması gayesiyle sorduğumuz soruya alınan görüşler aşağıda sunulmuştur;

**Tablo 27- Deneklerin Kararlara Katılma İle İlgili Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Yeterli Ölçüde Katılıyorum	39	43.3
Yeterli Ölçüde Katılmıyorum	51	56.7
TOPLAM	90	100.0

Deneklere sorulan; “örgütünüzde kararlara katılma konusundaki düşünceniz nedir?” sorusuna alınan cevaplar, deneklerin çoğunlukla kararlara katılmadıkları kanısında olduklarını göstermektedir. Örgütte %43.3'lük bir kesim ise ilgili soruyu olumlu yönde yanıtlayarak kararlara yeterince katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kararlara katılmadığı kanısında olanların yüksek oluşu bu konuda olumsuz bir durumu yansıtmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyeleri kararlara katılmamanın verdiği bir doyumsuzluk içinde görülmektedirler. Soru kağıdında sorulan bir başka soru ile deneklerin, kararlara katılmada şayet yeterli bir serbesti tanınsaydı, sadece kendi işleri ile ilgili kararlara mı yoksa tüm kararlara mı katılmak istedikleri veya hiçbir karara katılmamak yönünde isteklerini tespit amaçlanmıştır. Bu konuyla ilgili olarak deneklerin düşünceleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 28- Deneklerin, Kendilerine Yeterli Serbestinin Tanınması Halinde Ne Tür Kararlara Katılmayı İsteyeceklerine Dair Düşünceleri**

Düşünceler	SAYI	%
Sadece kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim	30	33.3
Örgütle ilgili tüm kararlara katılmak isterdim	52	57.8
Hiçbir karara katılmak istemezdim	8	8.9
TOPLAM	90	100.0

Tablodan anlaşıldığı gibi yalnız kendi işiyle ilgili kararlara katılmak isteyen bireylerin oranı %33.3, örgütle ilgili tüm kararlara katılmak isteyenlerin oranı

%57.8'dir. Hiçbir karara katılmak istemeyenlerin toplam içindeki payı ise %8.9'dur. Gerçekte örgütle ilgili bütün kararlara katılmak olanaksız bir şeydir ve böyle bir istek örgüt yönünden sağlıksızlığın göstergesidir. Örgüt üyeleri sahip oldukları işlerini bağımsız bir biçimde yürütme duygusuna sahiptirler. Oysa yönetim bilimiyle ilgilenen tüm düşünürler denetimi yöneticinin önemli görevlerinden biri olarak görmektedirler. Denetim, örgütçe yerine getirilen işlerin belli bir takım ilkelere uygun olup olmadığını tespit etmektir. Örgüt iklimini etkilediğini varsaydığımız denetim kavramıyla ilgili olarak örgüt üyesi bireylerin düşüncelerini yansıtan tablo aşağıdadır.

**Tablo 29- Deneklerin Yöneticiler Tarafından Denetlenmelerini Sıkıcı ve Rahatsız Bulup Bulmadıkları Hakkındaki Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Evet	16	17.8
Hayır	74	82.2
TOPLAM	90	100.0

Deneklerin %82'lik gibi büyük çoğunluğu amirleri tarafından denetimin gerekliliğine inanmakta olup, bu tür uygulamayı sıkıcı ve rahatsız bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu aşamada birkaç tanesinden bahsettiğimiz etkinlik ölçülerinin bu kurumda yüksek düzeyde değil ama orta seviyede varlığını görüyoruz. Böyle bir durumun bireylerde başarı güdülenmesini uyardırmada yetersiz kalacağını söyleyebiliriz. Çünkü biliyoruz ki yüksek seviyede etkinlik ölçümleri başarı güdüsünü uyarır. Yüksek düzeydeki etkinlik ölçünleri ile erk ve bağlanma güduları arasında herhangi bir ilişkinin olmayışının bilimsel olarak ispatlanmış oluşu nedeniyle örgütteki durumu bu iki güdü açısından değerlendirmiyoruz.

### **7. Boyut: Örgütü Benimseme (Soru: 24, 25, 26, 27, 28)**

Örgütler kamuoyunda belli imajlar bırakırlar. Y. Ertekin'in de ifade ettiği gibi örgütün imajı kavramı, hem örgütün çevre ile ilişkisi ve etkileşiminde, hem de örgüt üyelerinin doyumunda önemli bir etmendir. Zaman içerisinde bir kimlik duygusuna sahip olan örgüt, bireylerde örgütü benimseme ve örgüte bağlılıkla ilgili bir takım kanılar uyandıracaktır. Araştırma kapsamına aldığımız kurumun personelinin, örgüt iklimine etkili olabilecek, örgütsel görüntü ile ilgili görüşlerini yansıtan bulgular aşağıda sunulmuştur;

**Tablo 30- Deneklerin Üyesi Oldukları Örgütün Kamuoyunda Bıraktığı Görüntüye İlişkin Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Çok iyi	21	23.3
İyi	43	47.8
Orta	18	20.0
Olumsuz	4	4.4
Cevapsız	4	4.4
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Örgütün %47.8 gibi yarıya yakın bir bölümü kurumun kamuoyunda “iyi” bir görüntüsünün olduğu kanısındadırlar. %23.3'lük bir denek grubu kurumun imajını “çok iyi” %20.0'lık bir kesim de “orta” olarak nitelemişlerdir. Bu konuda olumsuz kanıya sahip deneklerin oranı %4.4 gibi düşük bir seviyededir. İlgili soruyu dört denekçe cevapsız bırakmışlardır. Örgüt üyesi bireyler, örgütlerinin kamuoyunda olumlu bir izlenime sahip olduğu kanısındadırlar. Bu yöndeki inanç bireylerde daha fazla çalışma isteği yaratacaktır. Bireyler toplumda saygınlığı iyi olan örgütte bulunuyor olmaktan dolayı doyum halindedirler. Birey örgütünü ne kadar yüksek seviyede saygın olarak algılsa örgütle uyuşması ve örgütüne olan bağlılığı da o denli yüksek olacaktır. Üyelerin kurumlarına olan bağlılıklarıyla ilgili bulgular ise şu şekildedir;

**Tablo 31- Deneklerin Örgütlerine Olan Bağlılık Derecesine İlişkin Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Çok memnunun	20	22.2
Memnunum	40	44.4
Fena değil	25	27.8
Memnun değilim	5	5.6
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Deneklerin %44.4'ü bu kurumda bulunmaktan “memnun” olduğunu, %22.2'si “çok memnun” olduğunu ve %27.8'i de yine bu konuda “fena değil” şeklinde görüş bildirerek olumlu kanıya sahip olduklarını göstermişlerdir. Neticede deneklerin %95 gibi yüksek çoğunluğu örgüte olan bağlılıkları konusunda olumlu yönde kanıya sahiptirler. Toplam deneklerin sadece %5'i aksi yönde görüş bildirerek örgütte bulunmaktan memnun olmadıklarını söylemişlerdir. Bu sonuçlar bizim az önceki söylediklerimizle uyum halindedir. Yani; üyesi oldukları kurumun kamuoyunda olumlu bir imajı olduğuna inanan bireyler bu örgütte bulunmaktan dolayı memnundurlar ve örgütlerini benimsemektedirler. İlgili kurum kamuoyunda bir kimlik duygusu geliştirmiş ve bireylerin örgütü benimseme duygusuna sahip olmalarına neden olmuştur. Yine bireyler, toplumda bir saygınlığı olduğuna inandıkları bu örgütte bulunmaktan dolayı doyum sağlamışlardır. Soru kağıdında biraz daha derine inip deneklerin niçin bu örgütte çalıştıklarını sorduğumuzda elde edilen bilgiler şu şekilde olmuştur;

**Tablo 32- Deneklerin Niçin Bu İşte Çalıştıklarına İlişkin Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Daha iyi bir iş bulamadığım için	41	45.6
Bu işi sevdiğim için	19	21.1
Çalışma ortamını sevdiğim için	19	21.1
Diğer	6	6.6
Cevapsız	5	5.6
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Deneklerin %45.6'sı daha iyi bir iş bulamadıkları için bu görevde olduklarını, %21.1'i yaptıkları işi sevdiklerini, %21.1'de çalışma ortamını sevdiklerini söylemişlerdir. Deneklerin %6.6'sı ilgili sorunun “diğer” şeklindeki şikkını işaretleyerek bundan kasıtlarının; kurum imkanlarından faydalanmak ve kuruma faydalı olmak olduğunu söylemişlerdir. Peki ya denekler ne zamana kadar bu işte çalışmak istemektedirler. Tablo 33 deneklerin bu yöndeki düşünceleri ile ilgili bulguları sunmaktadır;

**Tablo 33- Deneklerin Ne Zamana Kadar Bu İşte Çalışmak İstediklerine İlişkin Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Emekli oluncaya kadar	50	55.6
Daha iyi bir iş buluncaya kadar	21	23.3
Kararsızım	10	11.1
Kısa zamanda ayrılabilirim	4	4.4
Cevapsız	5	5.6
TOPLAM	90	100.0

Deneklerin %55.6 gibi çoğunluğu emekli oluncaya kadar görevlerinden ayrılmak istemediklerini, %23.3'lük bir kısmı da ancak daha iyi bir iş bulmaları halinde işlerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Deneklerin %11.1'i bu soru karşısında kararsız olduklarını göstermiş, %4.4'ü de örgütten ve işinden kısa zamanda ayrılacaklarını ifade etmişlerdir. İlgili soruya deneklerin %5.6'sı kayıtsız kalarak cevaplamama yolunu seçmişlerdir. Neticede tablo 32 ile tablo 33'ün bulguları ışığında örgüt üyesi deneklerin genel manada işlerinden hoşnut olduklarını söyleyebiliriz. Örgüt üyesi bireylerin işlerinden hoşnut olmaları örgüt ikliminin önemli belirleyicilerinden biri olarak düşünülebilir. İşlerinden hoşnut olan üyelerin moralleri yüksek olacaktır. Yine işlerinden hoşnut olan bireyler, yaptıkları işlere ve örgüte karşı daha fazla ilgi besleyecekler ve örgütü benimseme duyguları artacaktır. Bu nedenle araştırdığımız kurumun yöneticileri, örgütlerinde başarıya ve yaratıcılığa yönelik bir iklimin oluşması için üyelerin işlerinden hoşnut olup olmadıkları konusunda titizlikle durmalıdırlar. İlgili örgüt üyesi bireylerin, örgütlerini



benimsediklerini destekler nitelikteki görüşlerini yansıtan bir başka tablo da aşağıda sunulmuştur. Bu tabloya göre deneklerin %66.7'si, çevresine bu örgütte çalışmaları konusunda tavsiyede bulunmaktadır. Şayet yapılan iş yakın arkadaş çevresine tavsiye ediliyorsa, böyle bir durum, bireylerin örgütü benimsediklerinin ve işlerinden hoşnut olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 34- Deneklerin İşlerini Arkadaşlarına Tavsiye Edip Etmediklerine Dair Görüşleri**

Görüşler	SAYI	%
Evet	60	66.7
Hayır	30	33.3
TOPLAM	90	100.0

**8. Boyut: Risk ve Riski Göze Alma (Soru: 29, 30)**

Risk yüklenmeyi özendirici bir örgütsel iklimin, bağlanma ve erk güdülenmesine nispetle özellikle başarı güdülemesi yarattığını daha önce söylemiştik. İlgili boyutun araştırmamıza konu olan örgütteki durumu şu şekildedir:

**Tablo 35- Deneklerin, Çalışmalarıyla İlgili Olarak Örgütlerinin Kendilerini Riskli İşler Alıp-Alamamaları Konusunda Teşvikinin Ne Olduğu Hakkındaki Düşünceleri**

	SAYI	%
Evet	19	21.1
Hayır	71	78.9
TOPLAM	90	100.0

Örgüt üyesi deneklerin büyük çoğunluğu, (%78.9) yerine getirdikleri görevleri ile ilgili olarak risk yüklenmelerine kurumlarının teşvik etmediği kanısında olmalarına rağmen, %21.1'lik bir azınlık bu konuda örgütün teşvik edici bir tutum sergilediğini savunmuştur. Kurum, personelinin işleriyle ilgili olarak risk yüklenmesini teşvik etmemekte fakat personelde bu tür bir politikadan hoşnut olmaktadır. Bu sonucu aşağıdaki tablo açık olarak göstermektedir.

**Tablo 36- Deneklerin, Kurumun Riski Teşvik Etmeme  
Politikasına Yönelik Görüşleri**

	SAYI	%
Evet	64	71.1
Hayır	26	28.9
TOPLAM	90	100.0

Örgüt üyesi bireylerin %71.1'i, örgütlerinin bu yöndeki uygulamasını tasvip ettiklerini, geri kalan %28.9'luk kesim ise bu tür bir uygulamayı desteklemediklerini açıklamışlardır. Neticede bu örgütsel iklim boyutu ile ilgili olarak ortaya çıkan sonuç şudur: Makul seviyede risk yüklenmeyi tercih eden bireylerin başarı güdülerinin yüksek olduğu gerçeğinden hareketle, örgüt üyesi bireylerin düşük başarı güdüsüne sahip olduğunu ifade edebiliriz. Bu örgütsel boyut açısından konuya baktığımızda, personelin işleriyle ilgili olarak risk alamayışı ve bunu da desteklemeleri, bu boyutun örgütte başarıya dönük bir iklim yaratmada yetersiz kaldığıdır.

#### IV. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu aşamada, elde edilen bulguların ilgili örgütsel iklim boyutlarıyla değerlendirilip özetlenmesine ve bir sonuca varılmasına yer verilmiştir.

**Yapı:** Örgüt yapısı bireylerin kendi görevleriyle ve de kişisel sorunlarıyla ilgili meseleleri amirleriyle görüşebilmelerine fırsat verir niteliktedir. Böyle bir özellik, teoride var olan statüler arası uzaklığı uygulamada elimine etmektedir. Hiyerarşik yapının üst basamaklarının alt basamaklardan gelen öneri ve görüşlere açık oluşu örgütü liberal bir örgüt görünümüne sokmaktadır. Örgütsel yapının, ast-üst arasında bu tür bir bildirişmeye imkan tanıması örgütte başarıya dönük, özendirici ve hoşnut edici bir iklimin oluşmasına imkan tanıyacaktır.

Örgütsel yapı, bireylerin görevlerinde yükselme ve ilerlemelerine de imkan tanıyan özelliktedir. Yükselme ve ilerleme mekanizmasının işletilmesinde adalet ve eşitliğin tam olarak uygulanması durumunda bireylerin çalışmaları ve örgüte katkıda bulunmaları çok daha artacaktır. Örgütte yükselme ve ilerlemede, “çalışkanlık” en çok tercih edilen etmen olarak görülürken ikinci sırayı “kıdem” almaktadır. Yükselme ve ilerlemede çalışkanlık, başarıyı özendirirken, kıdem tutucu ve gelenekçi bir örgütü simgelemektedir.

Örgütün personeli örgütte hakim olan havayı “dayanılmaz” ve tedirgin edici” bulmamaktadırlar. “Normal” bir örgütsel havanın varolduğu kanısında olanlar çoğunluktadır.

**Sorumluluk:** Örgüt üyesi bireylerin, örgütte herhangi bir faaliyetin icrası konusunda sorumluluk almayı istiyor oldukları araştırmamız neticesinde ortaya çıkmıştır. Fakat bu isteğe karşı örgütün tutumunu, denekler, iki farklı şekilde yorumlamışlardır: Deneklerin bir kısmı, örgütün kendilerine sorumluluk ile orantılı yetkiyi de verdiğini, diğer bir kısmı ise, sorumlulukları ile orantılı yetkilerinin olmadığını ve sorumlu tutulmak için gereken yetkinin verilmediğini açıklamışlardır. Yönetimsel bir sorun olarak kabul edilebilecek sözkonusu durumun yönetimce dikkate alınarak gerekli düzenlemelerin yapılması halinde, örgütteki bireylerin görevleriyle ilgili sorumluluk almalarına imkan tanıyacak bir örgüt ikliminin varlığı

geçerli olacaktır. Bu tür bir iklimde bireylerin başarı güdüsünü etkileyecektir. Başarı güdüsü artırılan bireyler daha fazla sorumluluk (aynı oranda yetki ile birlikte) isteyeceklerdir.

**Arkadaşlık ve Dayanışma:** Bu örgütte çalışanlar herşeyden önce örgütte bulunmaktan mutludurlar. Bu nedenle örgüt, çalışanları kendine “bağlayan” bir örgüt olarak görülmektedir. Çünkü örgüt, bünyesinde, güven duygusunu geliştiren yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamına sahiptir. Bireyler kendi arkadaşlarından herhangi birisinin sorunu olduğunda diğer bireylerin koşma derecesini “çok” olarak nitelendirmişlerdir. Kurum bünyesinde varolan arkadaşlık ve dayanışma ortamı, örgüt içindeki kadar olmasa da örgüt dışında da mevcuttur. Bu örgütte olduğu gibi, bireylerin birlikte çalıştığı diğer arkadaşlarını sevmesi, iş dışında da onlarla dayanışma ve arkadaşlık ilişkilerini devam ettirmesi, örgüt üyesini işine daha çok bağlayacak yani bireylerin bağlanma güdüsü bu tür bir iklim tarafından uyarılacaktır. Örgüt, kurum-içi ve kurum-dışı arkadaşlık ve dayanışma ilişkilerini tesis etmesi ve çalışma ortamını bireylere sevdirmesi neticesinde personelinde bağlılık ve dayanışma duygularını geliştirmiş ve onların bu örgütte bulunuyor olmaktan doyum ve çalıştıkları işten tatmin duymalarına neden olmuştur.

**Ödül ve Ceza:** Ödül ve ceza uygulamalarının örgüt üyelerince algılanışı, örgüt iklimi ile ilgili olarak bize birçok ipuçları verebilecek niteliktedir. Fakat deneklerin yarısı örgütlerinde ödüllendirme uygulamasının olmadığı kanısındadırlar. Ödüllendirmenin olduğuna inananlar da uygulamanın pek tatminkâr olmadığını açıklamışlardır. Sözkonusu durum çalışan bireylerin iş başarılarını, işe bağlılıklarını iş yönünde motive olmalarını engelleyecek niteliktedir.

Diğer yandan yine denekler, kurumda ceza sisteminin varlığını ve bu yöndeki uygulamaların “yerinde” olduğunu savunmuşlardır. Fakat örgütteki ödül ve ceza uygulamaları arasında bir dengesizliğin varlığı görülmektedir. Örgüt, ödüllendirici uygulamalardan ziyade cezalandırıcı uygulamaların hakim olduğu bir kurum görünümündedir. Ödüllendirici bir iklimin “başarı” ve “bağlanma” güdülerini uyarmada cezalandırıcı olandan daha etkili olacağı gerçeğinden hareketle, örgüt üyesi bireylerin bu boyut açısından başarı ve erk ihtiyaçlarının

doyurulmadığını ve personel arasında başarı, bağlanma ve erk güdüleri yönünden bir dengesizliğin varlığını ifade edebiliriz. Yönetim, personeline tasvip gören ceza uygulamalarının yanında onların kuruma bağlılıklarını arttıracak ve başarılarını yükseltecek özellikte ödüllendirici uygulamaları da kuruma hakim kılarak bu yönde bir iklim oluşturma çabasında olmalıdır. Çünkü bu konudaki yönetimin tutum ve politikası, bireyi örgüte bağlayan, onu güdüleyen ya da kurumdan ayrılmasına neden olabilen bir özelliğe sahiptir.

**Çatışma:** Örgüt içi çatışma örgütün etkinliği ve verimliliğinde olduğu kadar, ikliminin de oluşmasında etkilidir. Görevliler açısından örgüt, çatışmaların yaşandığı bir örgüt görünümündedir. Çatışmaların büyük çoğunluğu bireyler arasında olmakla birlikte, yönetilenlerin yönetimle çatışması hali de vardır. Örgüt üyesi bireyler çatışmanın nedenleri olarak; fazla mesai konusunda yapılan ayırımı, ilerleme olanaklarının sınırlı oluşunu ve sorumluluklarıyla yetkilerinin denk olmayışını göstermişlerdir. Böyle bir durum çalışanların ve dolayısıyla da örgütün etkinlik ve verimliliğini azaltacak, bireylerin başarı ve bağlanma güdülerine olumsuz yönde etki edecektir.

Diğer yandan örgüt-içi çatışmaların üst yönetici veya yöneticiler tarafından çözümlenmesi gayreti ve çözümün özellikle çatışan iki tarafın dinlenerek aranması, kurumda bilgi akımını güçlü kılan bir yönetimin varlığını göstermektedir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme bağlandığı böyle bir örgütte başarı güdüsü olumlu etkilenecektir. Oysa çatışmaların örtbas edildiği, çözüm bulmada gecikildiği ya da kayıtsız kalındığı örgütlerde, iklim, başarıya değil daha ziyade erke yönelik olacaktır.

**Etkinlik Ölçünleri:** Birey ihtiyaçlarının büyük bölümü çalışma hayatında karşılandığından iş ortamının insan hayatındaki yeri inkar edilemez. Böyle bir ortamda bireylerin amirleri tarafından hangi yollarla çalışmaya sevk edildiklerini bilmek önem taşır. Örgütte personelin çalışmaya sevinde en çok kullanılan yöntem, onlara manevi yönden destek olmaktır. Bir diğer önemli etkinlik ölçünü olan kararlara katılma konusunda denekler, kendilerine yeterli ölçüde kararlara katılma izni verilmediği kanısındadırlar. Bireyler yaptıkları iş gereğince amirlerine çok

bağımlı kişilerdir. Oysa yaptıkları işlerde uzmanlaşan, yeteneklerini ispat etmiş olan bireyler, gerek kendi yaptıkları işleriyle ve gerekse de örgütle ilgili tüm kararlara daha fazla katılmak istediklerini yansıtmışlardır. Bütün bu teşhisler örgüt görevlilerinde aranan özelliğin mesleki uzmanlık olmayıp, belli bazı kurallar paralelinde onları öğrenip statik bir tarzda uygulamak olduğu söylenebilir. Fakat bu tarz bir görev anlayışı, bireylerin, amirlerinin gözetimi ve sorumluluğunda yerine getirdikleri işleri amaç olarak görmeleri tehlikesini doğuracaktır. Amirleri tarafından alınan kararları yerine getiriyor oldukları duygusu ile, bireylerin tekdüze işler yapma istek ve alışkanlığı ortaya çıkacaktır. Neticede bireyin görüş açısı daraltmakta bu da onun tatminsizliğine neden olmaktadır.

Çözümlemeler örgütte kararların genellikle üst yönetimce alındığını göstermektedir. Örgütte kararların genel olarak üst yönetimce alınışı kurumda otoriter yönetimin varlığını göstermektedir.

**Örgütü Benimseme:** Örgüt üyesi bireyler, örgütlerinin kamuoyundaki imajını “iyi” olarak değerlendirmektedirler. Toplumda bir kimlik duygusuna sahip olan örgüt, üyelerinin örgütü benimseme duygularını etkileyecektir. Örgüt üyesi bireylerin çoğu, kurumlarına olan bağlılıklarının derecesini, “memnunum” şeklinde ifade ederek ortaya koymuşlardır. Örgüt üyesi bireyler toplumda saygınlığının olduğuna inandıkları bu kurumda çalışmaktan dolayı doyum halindedirler. Örgütü benimseme duygusu bireylerde yüksek derecede hakim durumdadır. Netice olarak sözkonusu kurum, örgütsel saygınlığı olan ve üyesi olunmakla övünç duyulan bir örgüt konumundadır.

**Risk:** Örgüt, personelinin yaptıkları işler ve görevlerle ilgili olarak risk yüklenmesini istemeyen ve bu yönde de teşvik eyleminde bulunmayan bir örgüt görüntüsünde olmasına rağmen, sözkonusu bu durumdan kurumun personeli hoşnut durumdadır. Örgüt üyesi bireylerin risk yüklenmeyi istemiyor oluşu, ilgili boyut açısından, başarı güdülerinin düşük olduğunu ve bu boyutun örgütte başarıya dönük bir iklim oluşturmada yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

Çalışmamızda örgüt iklimi kavramı daha önce açıkladığımız gibi sekiz boyuta bağlı kalınarak incelenmiştir. Boyutlar ne kadar farklı olursa olsun, normal

olarak her örgüt, kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklimi kuruma hakim kılmak ve devamını sağlamak mecburiyetindedir. Diğer yandan örgütlerin personeli de, daha uygun ve sağlıklı koşullarda çalışmak ve görevleri ile işlerinden daha yüksek tatmin sağlamak isteyeceklerdir. Rektörlük örgütü ile ilgili yaptığımız tüm çözümlenme, gözlem ve yorumlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Böyle bir yaklaşım bizim sözkonusu örgüt ile ilgili olarak bazı genellemelerde bulunmamızı kolaylaştıracaktır: Herşeyden önce ilgili kurumda örgüt iklimi, örgüt üyesi tüm bireylerce algılanan çok önemli bir etmen görünümündedir. Bir kamu kuruluşu olan rektörlük örgütünde, hem erke ve biçimsel kurallara dayanan, hem de yaratıcılık ve başarıya dayanan iki farklı iklim türünün varlığı ile karşılaşmıştır. Örgüt üyesi bireylerde güven ve birliktelik duygusu ile beraber, korku ve başarısızlık beklentisi de vardır. Çalışanların üstlerine fazlaca bağımlı olması, örgüt-içi çatışmaların mevcudiyeti kurumda erke dayalı (otoriter) bir iklimin varlığını; bireylerarası arkadaşlık ve dayanışma, örgütün bireylerce benimsenmesi ve kuruma olan bağlılık da başarıya dayanan iklimi temsil etmektedir.

Sonuç olarak, örgüt ikliminin sadece bireyi güdülemekle kalmayıp, örgütün etkililiğine de katkıda bulunan bir etmen olduğunu söylemek olanaklıdır.



## V. EKLER

### EK 1: Araştırmada Uygulanan Soru Kağıdı

Bu anket, “Örgüt İklimi” adını taşıyan ve Yrd.Doç.Dr. Tahir AKGEMCİ denetiminde tarafımda yapılacak yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Elde edilecek bilgilerin başka herhangi bir amaç veya niyetle kullanımı kesinlikle sözkonusu değildir. Göstereceğinize inandığım duyarlılık için şimdiden teşekkür ederim.

**H. Serdar ÖGE**

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

**BÖLÜM I**

1. Selçuk Üniversitesi Rektörlük örgütündeki göreviniz nedir?

- Genel Sekreter
- Genel Müdür
- Müdür
- Müdür Yardımcısı
- Daire Başkanı
- Daire Başkan Yardımcısı
- Uzman
- Uzman Yardımcısı
- Müşavir
- Şef
- Şef Yardımcısı
- Memur
- Diğer

2. Yaş grubunuz nedir ?

- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 ve yukarısı

3. Cinsiyetiniz nedir?

- Erkek
- Kadın

4. Medeni haliniz nedir?

- Evli  
 Bekar

5. Eğitim durumunuz nedir?

- İlkokul  
 Ortaokul  
 Lise veya dengi bir okul  
 Yüksekokul veya fakülte  
 Yüksek Lisans (master)  
 Doktora

6. Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az  
 1-5 yıl  
 6-10 yıl  
 11-15 yıl  
 16-20 yıl  
 21 yıldan daha fazla.

7. Örgütteki görevinizden elde ettiğiniz aylık net gelir ne kadardır?

- 10.000.000 TL'den az  
 10.000.000 TL - 20.000.000 TL arası  
 20.000.000 TL - 30.000.000 TL arası  
 30.000.000 TL - 50.000.000 TL arası  
 50.000.000 TL ve yukarısı



6. Biriminizde herhangi bir faaliyet yapılması için sorumluluk almak ister misiniz?

a. Evet

b. Hayır

7. Yukarıdaki soruya cevabınız "Hayır" ise nedeni nedir?

.....  
.....  
.....

8. Görevinizle ilgili mevcut yetki ve sorumluluğunuz konusunda ne dersiniz?

a. Yetki ve sorumluluk denklığı sözkonusudur.

b. Yetki ile ortantılı sorumluluk sözkonusu değildir.

c. Sorumlu tutulmak için gereken yetki devredilmiyor.

d. Diğer

9. Bu örgütte çalışmaktan mutlu musunuz?

a. Evet

b. Hayır

10. Birlikte çalıştığınız kişilerle çalışma yeri dışında da beraber buluyor, arkadaşlık ediyor musunuz?

a. Evet

b. Hayır

11. Birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızdan herhangi birinin önemli bir sorunu olduğunda arkadaşlarının yardımı koşma derecesi sizce ne olabilir?

a. Hiç

b. Az

c. Orta

d. Çok

e. Pekçok

12. Amiriniz kişisel sorunlarınızla ne derece ilgilenmektedir.

- a. Hiç
- b. Az
- c. Orta
- d. Çok
- e. Pekçok

13. Biriminizde başarı sağlayanlar ne şekilde ödüllendiriliyor?

- a. Terfi ediliyor.
- b. Parasal ödül veriliyor.
- c. Personelin huzurunda taktir ediliyor.
- d. Herhangi bir şekilde ödüllendirilmiyor.
- e. Diğer, (lütfen belirtiniz) .....
- .....

14. Bu örgütte görevli olduğunuz süre içerisinde herhangi bir şekilde ödüllendirildiyseniz bu ödül sizin için ne derece tatminkâr olmuştur?

- a. Çok tatminkar
- b. Tatminkar
- c. Tatminkar değil
- d. Hiç ödüllendirilmedim.

15. Örgütte herhangi bir hata işlendiğinde uygulanan ceza sistemini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a. Çok katı
- b. Katı (Sert)
- c. Yerinde
- d. Yetersiz
- e. Herhangi bir ceza verilmiyor
- f. Diğer, (lütfen belirtiniz) .....
- .....

16. Biriminizde ne tür çatışmalar olmaktadır?

- a. Çatışma olmamakta
- b. Bireyler arasında oluyor.
- c. Yönetimle-yönetilen arasında olur.
- d. Diğer, (lütfen belirtiniz) .....
- .....

17. Çalıştığınız örgütte gerek birim içerisinde gerekse birimler arasında çatışmalar çıktığında amirinizin tutumu aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?

- a. Mevcut çatışma derhal örtbas edilmeğe çalışılır.
- b. Amir iki tarafı da dinleyerek bir çözüm bulmaya çalışır.
- c. Çatışmalara çözüm yolu aramada gecikir.
- d. Kayıtsız kalır.

18. Aşağıda örgüt içi çatışmalara neden olan bir takım konular sıralanmıştır. Bunlardan en çok çatışmaya neden olan üçüne sıra numaraları vererek numaralayınız?

- ( ) Maaş ve ücret farklılığı.
- ( ) İlerleme olanaklarının sınırlılığı
- ( ) Mevzuata aşırı bağlılık
- ( ) Fazla mesai konusunda gösterilen ayırım
- ( ) Yetki ve sorumluluk çatışmaları
- ( ) Eğitim olanaklarından (hizmet içi, yurt dışı eğitim programları gibi) eşit koşullarda yararlanamama
- ( ) İzinle ilgili konularda karşılaşılan zorluklar ve yapılan ayırımlar

19. Bireyler ve birimler arası anlaşmazlıkların giderilmesinde amirinizin tarafsız ve başarılı olduğu kanısında mısınız?

a. Evet

b. Hayır



20. Amiriniz sizi çalışmaya teşvik edebilmek için aşağıdaki yollardan hangisine daha çok ağırlık verir?

- a. Daha çok maddi yönden destekleyerek teşvike çalışır.
- b. Daha çok manevi yönden tatmin ederek teşvike çalışır.
- c. Daha çok ceza ve tehdit yoluna başvurur.
- d. Üç yolu da eşit ölçüler dahilinde kullanır.
- e. Teşvik etmeğe önem vermez.

21. Çalıştığınız örgütte kararlara katılma konusunda düşünceniz nedir?

- a. Yeterli ölçüde katılıyorum.
- b. Yeterli ölçüde katılmıyorum.

22. Kararlara katılma konusunda size yeterli serbesti tanınsaydı;

- a. Sadece kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim.
- b. Örgütle ilgili tüm kararlara katılmak isterdim.
- c. Hiçbir karara katılmak istemezdim.

23. Yöneticilerin sizleri denetlemelerini sıkıcı ve rahatsız edici buluyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

24. Bu işte neden çalışıyorsunuz?

- a. Daha iyi bir iş bulamadığım için
- b. Bu işi sevdiğim için
- c. Çalışma ortamını sevdiğim için
- d. Diğer, (lütfen belirtiniz) .....
- .....

25. Sizce çalıştığınız örgütün kamuoyundaki imajı nasıldır?

- a. Çok iyi
- b. İyi
- c. Orta
- d. Olumsuz

26. Kurumunuzda çalışmalarını için başkalarına tavsiyede bulunur musunuz?

a. Evet

b. Hayır

27. Örgütünüze olan bağlılık ve kendinizi onun bir parçası sayma noktasında ne düşünüyorsunuz?

a. Çok memnunum

b. Memnunum

c. Fena değil

d. Memnun değilim.

28. Bu örgütte ne zamana kadar çalışmak istersiniz?

a. Emekli oluncaya kadar

b. Daha iyi bir iş buluncaya kadar

c. Kararsızım

d. Kısa zamanda ayrılabilirim

29. Örgütünüz görevinizle ilgili çalışmalarınızda sizi riskli işler almanızda teşvik ediyor mu?

a. Evet

b. Hayır

30. Örgütün bu tutumunu beğeniyor musunuz?

a. Evet

b. Hayır

## VI. YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Altman, Steven, Enzo Valenzi, Richard M. Hodgetts. Organizational Behavior: Theory And Practice, New York: Academic Press, Inc., 1985.
- Athos, Anthony G., Robert E. Coffey. Behaviour in Organizations, A Multidimensional View, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1968.
- Bilgen, Nihat. Örgüt İklimi, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:235, 1990.
- Blake, Robert R. ve Jane S. Mouton. The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Co., 1964.
- Braun, J.J., D.E. Linder, Psychology Today, New York: Random House.
- Campbell, J.P., M. Dunette, E.E. Lawler, K.E. Weick, Managerial Behaviour, Performance And Effectiveness, New York: Mc Graw-Hill, Book Co., 1970.
- Cherrington, David J. Organizational Behaviour, The Management of Individual And Organizational Performance, Second Edition, Massachusetts: A Division of Paramount Publishing 1994.
- Davis Keith. Human Behavior at Work, Human Relations And Organizational Behavior, Six Edition, U.S.A.: Mc Graw-Hill, Inc., 1985.
- Davis, Keith. Human Behaviour At Work, Human Relations And Organizational Behavior, Fourth Edition, USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1972.
- Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, (Çev. Tomris Somay ve Diğ.) 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1988.
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Dördüncü Bası, İstanbul: İşletme Ekonomi Dizisi, 1993.
- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

- Ertekin, Yücel. Örgüt İklimi, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:253, 1993.
- Ertekin, Yücel. Örgüt İklimi, Ankara: TODAİE Yayını, 1978.
- French, Wendell. The Personnel Management Process, Human Resources Administration, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Organizations: Structure, Processes, Behaviour, Sixth Edition, Plano: Business Publications, Inc., 1988.
- Gibson, James, J. Ivancevich ve J. Donnelly. Organizations: Behavior, Structure, Process, Texas: Business Publications, Inc., 1979.
- Gilmer, Beverly Von Haller. Industrial And Organizational Psychology, New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1971.
- Griffin, Ricky W. Management, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- Haimann, Theo ve William G. Scott. Management in The Modern Organization, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.
- Halpin, Andrew. Theory and Research in Administration, New York: The Mac Millan Co., 1966.
- Hatiboğlu, Zeyyat. İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, 1986.
- Hicks, Herbert G. Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. Osman Tekok ve diğ.), Ankara: Turhan Kitebevi, 1975.
- Hodson, Randy and Teresa A. Sullivan. The Social Organization of Work, California: Wadsworth Publishing Company Inc., 1990.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev: Hail Can-Yavuz Bayar), Ankara: TODAİE Yayınları, 1977.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.

- Kolb, David A., Irwin M. Rubin, James McIntyre. Organizational Psychology, An Experiential Approach, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Korkut, Hüseyin. Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası, Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası, 1993.
- Korkut, Hüseyin. Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu ve Örgütle Özdeşleşmesi, Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu Matbaası, 1990.
- Litwin George H. ve Robert A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968.
- Lussier, Robert N. Human Relations in Organization: A Skill Building Approach, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1990.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. Personnel, Contemporary Perspectives and Applications, Second Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1979.
- McFarland, Dalton E. Management, Principles and Practices, Third Edition, U.S.A.: The Macmillan Company, 1970.
- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise, New York: Mc Graw-Hill, 1960.
- Mondy, R. Wayne, Robert E. Holmes ve Edwin B. Flippo. Management: Concepts and Practices, Second Edition, U.S.A.: Allyn and Bacon Inc., 1983.
- Mullins, Laurie J. Management and Organizational Behaviour, Second Edition, Great Britain: Pitman Publishing, 1989.
- Myers, M. Scott. Theories of Human Effectiveness, New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1970, s.109.
- Newman, William H. Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (Çev: Kenan Sürgit), 4. Basım, Ankara: Yetkin Yayınları, 1985.
- Özkalp, Enver. Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1988.

- Plunkett, Warren R. and Raymond F. Attner, Introduction To Management, Second Edition, Boston: Kent Publishing Company, 1986.
- Scanlan, Burt, Bernard Keys, Robert E. Krieger. Management And Organizational Behaviour, Second Edition, Florida: Publishing Company, Inc., 1987.
- Schein, Edgar H. Örgüt Psikolojisi, (Çev. Mustafa Tosun), Ankara: TODAIE Yayınları, 1978.
- Scott, William G. and Terence R. Mitchell. Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1972.
- Seyidoğlu, Halil. Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Gizem Yayınları. 1987.
- Simon, H.A., R.W. Smithburg, V.A. Thompson. Kamu Yönetimi, (Çev: Cemal Mihçioğlu), Ankara: SBF Yayınları, 1975.
- şimşek, M. şerif. Yönetim ve Organizasyon, Konya: Atlas Basın-Yayın, 1994.
- şimşek, M. şerif. İşletme Bilimlerine Giriş, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve Tic. A.ř., 1995.
- Tagiuri, Renato ve George H. Litwin. Organizational Climate, Explanations of a Concept, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Tannenbaum, Arnold S. İşletmede Sosyal Psikoloji, (Çev. Nilüfer Sağtür), Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1966.
- Timm, Paul R., Brent D. Peterson, Jakson C. Stevens. People At Work, Human Relations in Organizations, St. Paul: West Publishing Company, 1990.
- Vroom, Victor H. Work And Motivation, New York: John Willey and Sons, Inc., 1964.
- West, Michael A., Farr, James L. Innovation and Creativity at Work, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 1990.
- Wood, Marian B., Bovee Courtland, L., Thill, John V., Davel George P. Management, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

## MAKALELER

- Albrook, Robert C. "Participative Management: Time for Second Look", *Fortune*, May, 1967.
- Andrews, John D. "The Achievement Motive in Two Types of Organizations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1967.
- Baysal, Can. "Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1987.
- Baysal, Can. "Güdülenme", *Davranış Bilimleri, I-II*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1987.
- Çulpan, Refik. "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, Mart, 1978.
- Frederiksen, N. "Some Effects of Organizational Climates on Administrative Performance", *Research Memorandum RM*, Educational Testing Service, 1966.
- Joyce William F. and John Slocum. "Climate Discrepancy: Refiring the Concepts of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*, Vol: 35, No: 11, 1982.
- Lawler, Edward E., Douglas T. Hall and Greg R. Oldham. "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance," *Organizational Behaviour and Human Performance*, II, New York: Academic Press, Inc., 1974.
- Payne, R.L., S. Fineman and T.D. Wall. "Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis", *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol: 16, 1976.
- Pritchard, Robert D. and Bernard W Karasick. "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction", *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol: 9, 1973.



- Saleh Shoukry D. and Clement K. Wang. "The Management of Innovation: Strategy, Structure and Organizational Climate", Ieee Transactions on Engineering Management, Vol: 40, No: 1, 1993.
- Schneider, B., Bartlett, C.J. "Individual Differences and Organizational Climate", Personnel Psychology, Vol:21, 1968.
- Sencer, Muzaffer. "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral" (Güdülenme Kuramlarına Eleştirisel Bir Yaklaşım), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Mart, 1982.
- Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, September, 1983.
- Şeylan, Gencay. "Çalışma Özendiricileri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:6, Sayı:4.
- Varol, Muharrem. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", A.Ü. SBF Dergisi, Cilt: XLIV, No: 1-2, Ankara, 1989.
- Volkwein, Fredericks and Moran Thomas. "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", Human Relations, Vol:45, Iss:1, 1992.
- Waters, J.K., Roach, Darrell., Batlis, Nick. "Organizational Climate Dimensions And Job Related Attitudes" Personnel Psychology, Vol:27, 1974.

### DOKTORA TEZLERİ, RAPORLAR VE BİLDİRİLER

- Güçlüol, Kemal. "Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim", (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, ODTÜ, 1979).
- Peker, Ömer. "Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1978.
- Yücel Ertekin, "Örgüt İklimi", Yönetim Psikolojisi I (Sempozyum Bildirisi), Ankara: TODAİE Yayınları, 1979.