

ÖRGÜT İKLİMİ*

Serdar ÖGE**

ÖZET

Son zamanlarda ülkemizde özellikle ast-üst ilişkilerini incelemek, örgütün işleyiş tarzına bakmak amacıyla 'örgüt iklimi' konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt üyelerinin çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı örgütte in-san davranışını açıklamada oldukça yararlı bir değişkenler kümesini oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerinin örgütsel iklimi (hava) değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılmasıyla örgütlerin kendi iç yönetsel sorunlarının neler olduğu hakkında bir takım fikirleri edinebileceği de kuşkusuzdur. Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır. Bu çalışmanın amacı, belirlenen bir kurumda örgütsel iklim konusunda birtakım genellemelere ulaşmaktır. Kurumdaki deneklerin 8 örgütsel iklim boyutuna bağlı olarak düşünceleri tespit edilmiş istenmiştir. Bu boyutlar şunlardır: Örgüt Yapısı, Bireysel Sorumluluk, Samimiyet ve Dayanışma, Ödül ve Ceza, Çatışma, Performans Standartları, Örgütü Benimseme, Risk Üstlenme. Çalışma neticesinde şu genellemelerde bulunmak olanaklıdır. Herşeyden önce örgüt iklimi ilgili kurumda tüm örgüt üyesi bireylerce algılanan önemli bir faktör konumundadır. Örgütte hem erke ve biçimsel kurallara dayanan hem de yaratıcılık ve başarıya dayanan iki farklı iklim türü ile karşılaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İklim, Örgütsel İklim, Motivasyon.

ORGANIZATIONAL CLIMATE

ABSTRACT

Lately, some specific researchs are made on "organizational climate" especially in order to search the subordinate -superior relations, to deal with the processing manner of the organization. The Concept of Organizational Climate which is perceived by the majority of organization's members and referred a specific identity to organization constitutes rather useful variation heaps to explain human behavior in organization. Being understood that how the organization's managers perceive the organizational climate at the various dimensions, it is unsuspecting that they acquire opinions about the organization's internal managerial matters. Being understood the climate which is dominant in an organization is an important stage to examine the managerial process. The main goal of this study is to reach some generalizations concerning an organization which was chosen at the subject of organizational climate. For this purpose, the views of the samples are determined in relation to 8 dimensions of organizational climate. These dimensions are: Organizational Structure, Individual Responsibility, Warmth and Support, Reward and Punishment, Conflict, Performance Standarts, Organizational Loyalty, Risk and Risk Taking. At the result of the study, it is possible to make the following generalizations: First of all, in the related organization, organizational climate is an important factor which is perceived by all the members of the organization. It is seen that in the organization there are two different climates which are based both on the authoritative and formal rules and on the creativity and achievement.

Key Words: Organization, Climate, Organizational Climate, Motivation.

GİRİŞ

Örgütün amaç, yapı, süreç gibi çeşitli boyutları arasında yer alan en önemli boyutlarından biri de hiç şüphesiz örgüt iklimi olmaktadır. 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 maddi ve manevi bazı ihtiyaçlarının giderilmesi yoluyla üyesi oldukları örgüte daha çok bağlanmaları ve verimliliklerinin artırılması mümkündür. Bireylerin çalıştıkları örgüt ortamında sadece normal sayılabilecek ihtiyaçlarının karşılanması olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması için gerekli ama yeterli değildir.

* Bu çalışma S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme-Yönetim ve Organizasyon A. B. D.'nce kabul edilen yüksek lisans tezinin özeti.

** Dr.. Selcuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Örgüt İklimi (132-143).

Uygun örgüt iklimi örgütün etkili ve verimli faaliyette bulunmasına imkan sağlayacaktır.

I. ÖRGÜT

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

Şu an itibariyle bir hareket noktası olarak kullanabileceğimiz pratik bir tanım verebiliriz; "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" (Schein 1978: 9-11). Şimdi vereceğimiz tanım ise çalışmamızda kullanılmış bir tanım olup beş esasa dayanmaktadır (Hicks 1975: 31);

1. Bir örgütte her zaman bireyler vardır.
2. Bu bireyler her zaman 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 olabilir de yine de onlarla ilgili ve paralel birtleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

A. Biçimsel Örgüt

Biçimsel (Resmi) örgüt, örgütü kuran tarafından planlanan ve kararlaştırılan bir yapıdır. Tespit edilmiş kurallarıyla planlayıcısının, sosyal, psikolojik ve idari fikirlerini yansıtan bir nevi fermandır (Tannenbaum 1966: 1).

B. Doğal Örgüt

Doğal (Resmi olmayan) örgüt denilince anlaşılması gereken planlanmamış, resmi 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 (Tannenbaum 1966: 1).

C. İş Tatmini ve Bireysel İhtiyaçlar

İş tatmini bireylerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işe has özellikler ile işgörenlerin istekleri birbirine

uyduğu zaman gerçekleşir (Davis 1988: 96).

İş tatminsizliği birtakım bireysel ve örgütsel sonuçlar doğuracaktır. Söz konusu tatminsizlik bireyin ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüt için önemli olan husus ise personelin enerjisini işinde kullanmasıdır. Aksi takdirde işgören işinden soğur ve tüm enerjisini tatminsizliğine neden olan etkenlerle uğraşmak yönünde harcar. Neticede iş tatmini örgütsel verimin anahtarıdır denilebilir (Ertekin 1978: 6).

İşten tatmin duyma geniş anlamda bireyin örgütünden ve işinden beklentilerinin gerçekleşmesi olarak tanımlanabilir (Himmetoğlu 1982: 356).

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 ilgilidir (Payne, Fineman ve Wall 1976: 46). İklimin hem örgüt tarafından ve hem de örgüt içi alt bölümlerden etkilendiği bulunmuştur. İklim ile alt birimlerin performansı ve bireysel iş tatmini arasında oldukça kuvvetli bağ vardır (Pritchard ve Karasick 1973: 126).

İş tatminini belirleyen faktörler şunlardır (Hodson ve Sullivan 1990: 100-107):

a) İşin Tabiatı. Gürültü, kirlilik ve tehlikeli çalışma saatleri çalışan bireyler için önemli tatminsizlik kaynaklarıdır.

b) Teknoloji. Teknolojinin yabancılaşma üzerinde basit ve tek yönlü bir etkisi yoktur. Aksine yabancılaşma, teknolojinin durumuna ve teknolojinin ortaya koyduğu veya değiştirdiği işlerin durumuna bağlı olarak artabilir yada azalabilir.

c) Örgütsel Yapı ve Politikalar. Örgütün büyüklüğü, ücret ve terfi politikaları bu bağlamda önemlidir.

d) Katılım. Çalışanlar kendi iş hayatlarını etkileyen günlük kararların alınması fırsatına sahip oldukları zaman işlerinde kendilerini göstermenin tatminine ulaşırlar.

e) Beklentiler. 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 (Şimşek, 1995:7-8). Örgütün etkin olabilmesi için örgüt üyelerinin yeterli şevk ve istekle çalışmaları, belirli bir takım davranışlara sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt, üyelerinin verimli ve etkin çalışmasını sağlamak için bir takım mekanizmalara sahiptir. Bu manada bireyleri etkileyen bazı faktörler üzerinde fikir birliği vardır. Yöneticilerin çoğu zaman üzerinde durmalarını gerektiren faktörler şunlardır (Nevman 1985: 447):

Yüksek gelir
Sosyal statü ve saygı
Güvenlik
İlginç iş
İlerleme fırsatı
Yapılmaya değer bir işe sahip olma
Kişiliğe saygılı olma

II. İKLİM

Çoğu zaman örgüt iklimi (Organizational Climate), bazen de "Örgüt Havası" olarak adlandırılan ve örgütün daha çok psikolojik yanını oluşturan bu boyuta çalışmamızda "Örgüt İklimi" demeyi uygun görüyoruz.

İklim kavramı her şeyden 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 olmaktadır.

II. ÖRGÜT İKLİMİ

A. Kavram ve Tanımı

Etimolojik olarak iklim sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim anlamını taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kap-

sar (Ertekin 1978: 4).

R. Tagiuri ise önce iklim kavramı üzerinde durur ve iklimi; (a) belli bir yerdeki bireyler tarafından hissedilen, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) çevrenin belirli bir takım karakteristiklerinden oluşan, değerleri itibarıyla tanımlanabilen tüm çevrenin nispeten sürekli bir özelliğidir şeklinde ifade eder (Tagiuri ve Litwin 1968: 25).

Davis ise göremememiz ve ona dokunmama-mıza rağmen onun orada olduğunu ve tıpkı bir odadaki hava gibi ikliminde örgütte meydana gelen herşeyi etkilediğini ve kuşattığını söyler (Davis 1985: 120). B. V. H. Gilmer'de iklimi örgütteki örgüt üyesi bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran karakteristikler olarak tanımlar (Gilmer 1971: 28). Dessler kavrama, bireyin içinde çalıştığı örgütün türü hakkındaki algısını, Hellriegel ve Slocum da;belirli bir örgüt ya da onun alt sistemleri hakkında algılanabilen bir özellikler takımını yükler (Altman, Valenzi ve Hodgetss 1985: 608). Tagiuri ve Litwin, örgüt iklimi kavramını ortam, çevre, kültür, hava ve duyu ile eş anlamlı kullanmışlar ve ilgili kavramların örgütün içsel kalitesi ile özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığını açıklamışlardır (Tagiuri ve Litwin 1968: 26). Örgütün psikolojik çevresi örgüt iklimi olarak vasıflandırılır. Kavram, kavramsal açıdan meteorolojik iklime de benzer. Havanın ısı, nem ve yağış gibi değişkenlerden oluşması gibi örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk alma vb. faktörlerden meydana gelir. Örgüt ikliminin ne kadar iyi yada 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 (Mondy, Holmesv ve Flippo 1983: 416-417). Örgüt iklimi ve motivasyon konusunda temel kaynak eser olan Litwin ve Stringer'in Motivation And Organizational Climate adlı kitaplarında yer alan örgüt iklimi tanımı şudur (Litwin ve Stringer1968: 45-46): "Örgüt iklimi, iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir."

B. Örgüt İklimi Boyutları

Boyutlardan kasıt, genel anlamda araştırmacı-

Örgüt İklimi (132-143).

nın önem verdiği ve havayı etkilediğini sayılı olarak kabul ettiği niteliklerdir. Örgüt havasının ölçülmesinde kullanılan bir nevi ölçektir, ana plandır (Peker 1968: 45-46).

Örgüt iklimi ile ilgili çalışmaların çoğu farklı boyutlar kullanmışlardır. Biz ise amacımıza uygun olarak Litwin ve Stringer'in paralelinde sekiz örgütsel iklim boyutu benimsedik. Boyutlar ile ilgili açıklamalar aşağıda sunulmuştur (Litwin ve Stringer 1968: 45-46):

Boyut 1. Örgüt Yapısı ve Sınırlılık: Lorsch, Hall, Burns ve Stalker tarafından yapılan çalışmalar, yapının bireysel ve grup davranışını etkileyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Değişik çalışmaları göz önünde tutarak, yapının ya işin meydan okuyucu özelliğinde ya da işte başarılı olmanın algılanan değerinde azaltıcı rol oynayacağını varsayabiliriz.

Boyut 2. Kişisel Sorumluluk: Kişisel sorumluluğa önem veren bir örgüt iklimi "erk" güdüsünü uyarabilir. Bu durum örgüt üyesi bireylerin etkileme araçlarını denetlemek istemelerinden kaynaklanır. Aksi taktirde yani bireyler etkileme araçlarını denetlemezler ise bunlar tarafından denetlenilmekten korkarlar. Kişisel sorumluluğa önem veren örgüt iklimi "başarı" güdüsünün uyarılmasında da etkilidir. Şayet sorumluluktan oluşan iklim, kişisel sorumluluğun bağımsızlık ve geri besleme yönlerini vurgulamaktan ziyade statü farkını ortaya çıkarırsa, o zaman güç güdüsü bu boyut tarafından etkilenbilir (Litwin ve Stringer 1968: 49-50).

Boyut 3. Samimiyet ve Dayanışma: Samimiyet ve dayanışma havasının "erk" güdülenmesini uyardırma etkili olduğunu gösterir herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Diğer bir ifade tarzıyla erk güdülenmesi bu boyut tarafından etkilenmemektedir. Sözkonusu iklim boyutu en açık bir biçimde "bağlılık" güdüsünü uyarır (Ertekin 1978: 24).

Boyut 4. Ödül ve Ceza: Cezayı uygulama dışı bırakılmaktan 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. Ödüllendirici sistemin objektif, belirli ve etkinliğe dönük olduğu algılanırsa o zaman başarı güdüsü uyarılacaktır. Diğer taraftan cezayı uygun görücü bir

iklim olduğunda, bu tür bir ortam bireyi ilgilendirmeyeceğinden sözkonusu iklim yüksek başarı güdülü bireyi güdüleyemeyecektir (Litwin ve Stringer 1978: 54-55).

Boyut 5. Çatışma ve Müsamaha: Argyris çatışmayı yönetmenin en etkin yolunun örgütün verimliliği ve çalışanların zihinsel sağlığı gibi her iki görüş noktası gözönünde tutularak yüzleştirme olduğunu ileri sürerler. Blake ve Mouton çatışmalardan sakınmanın, çatışmaları uzlaştırmanın ya da onlara kayışı koymanın uzun vadeli etkilerini vurgulayan bir yönetim kafesi modeli model "Örgüt İklimi ve Liderlik" başlığı altında incelenecektir. Litwin ve Stringer çatışmalara hoşgörülü yaklaşmanın başarı güdüsünü uyaracağını fakat erk güdüsünü uyaracağını varsayarlar (Litwin ve Stringer 1978: 56-58).

Boyut 6. Etkinlik Ölçütleri: Yüksek seviyede performans standartları başarı güdüsünü uyarır. Fakat 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 birlikte arkadaşlık, karşılıklı dayanışma, samiyet ve ödüllere ağırlık veren bir örgüt iklimi ise, yüksek bağlanma güdülü bireyler arkadaşlarını ve üstlerini memnun etmek için bu yüksek standartlara ilgi göstereceklerdir. Aynı tarzda şayet örgüt iklimi erke dayalı ise performans standartları erk güdüsü yaratacaklardır (Litwin ve Stringer 1978: 59).

Boyut 7. Örgütü Benimseme ve Grup Bağlılığı: Grup bağlılığı ve grup amaçlarına verilen önem grup tarafından benimsenmeyi arttırdığı ve ileri performans, kişisel ödüllere yönelik daha az ilgiye, daha yüksek karşılıklı güven ile kişilerarası ilişkilerde daha az gerginliğe neden olduğu bulunmuştur. Ters bir durumda, kişilerarası ilişkilerden daha fazla kaçışa, istenen bir sonucu başarmaya yönelik daha az ilgiye ve daha az karşılıklı güvene neden olduğu tespit edilmiştir.

Bu iklim boyutu tarafından direkt olarak etkileyecek tek güdü bağlanma güdüsüdür. Bağlanma güdüsü yüksek bireyler grup bağlılığı ve bütünlüğünü sağlayan bir çevreye olumlu tepkide bulunacaklardır. Başarı güdüsü, grup bağlılığı ve grup tarafından benimsenmeye önem veren bir iklim tarafından direkt olarak uyarılmaz. Böyle bir iklim dolaylı olarak başarıya

yönelik eylemi etkileyebilir.

Boyut 8. Risk ve Riski Göze Alma: Yapılan çalışmalar başarı güdüsü yüksek bireylerin makul seviyede riski üstlenmeyi tercih ettiklerini ortaya koymuştur. 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, bağlanma ya da erk güdüsü ile bu tarz bağlılığını gösteren çok az gözlemsel kuramsal ispat vardır (Litwin ve Stringer 1978: 62-63).

C. Örgüt İklim Tipleri

1. Otoriter Yapılı İklim

Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir. Erk güdüsü yüksek olan birey veya bireyler, güç ve otorite kaynaklarını genişletmek isteyecekler, diğer bireyleri etkileri altında tutma ve güçlerini koruma davranışları göstereceklerdir (Korkut 1993: 6).

Yöneticilerin çoğunda yüksek erk ihtiyacı vardır. Erk güdüsünün belirtilerini üç noktada toplayabiliriz (Kolb, Rubin ve McIntyre 1971: 176):

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

Sonuç olarak erke dayalı iklimi "koru 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" şeklinde ifade edebiliriz (Korkut 1993: 6).

2. Demokratik Yapılı İklim

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 planlar ile uğraşmaktan çok, insanlar ile bir arada olmaya onlara yardım edebilmeye çalışırlar. Bağlanma ihtiyacı başka insanlar ile ilişki kurmayı, gruba girmeyi ve sosyal ilişkiler ge-

liştirmeyi ifade eder (Koçel 1989: 310).

3. Başarıya Yönelik İklim

Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir. 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 (Korkut 1993: 6).

D. Örgüt İklimini Belirleyen Faktörler

Bu konuda ayrıntılı bir liste çıkarmak zordur. Sadece bir takım değişkenlerin kısaca ifade edilmesiyle yetinilecektir. Bunlar (Cherrington 1994: 470-471):

Yönetimsel Değerler: Yöneticilerin yönetsel değerlerinin iklim üzerinde kuvvetli etkisi vardır ve bu değerler kararları etkileyen eylemlere neden olurlar. Örgüt ister formel ya da informal, otokratik ya da katımlı, kişisel olmayan veya dostça olsun, çalışan bireylerin bu değerler hakkındaki algılarının iklim üzerinde önemli etkisi vardır.

Liderlik Türü: Astlarına güvenen ve onların örgütsel kararlarda yer almalarını isteyen liderler, tüm önemli kararları alma konusunda ısrarcı olan ve sıkı kontrolü savunan yöneticiler tarafından yaratılan iklimden çok farklı bir iklim yaratırlar.

Ekonomik Şartlar: Ekonominin gelişiyor ve örgütün başarılı olduğu zamanlar yöneticiler daha büyük riskler almak konusunda cesaretli ve gönüllü olma eğilimindedirler. Diğer yandan ekonomik gerileme dönemlerinde bütçeler çok sıkıdır ve yöneticiler daha tutucu karar alma konusunda zorlanırlar.

Örgütsel Yapı: Yapısı katı kural ve prosedürler ile değişmez yazılı ilişkilerden oluşan bir örgüt, şahsi olmayan ve soğuk olarak algılanan fakat daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma eğilimindedirler.

Örgüt Üyesi Bireylerin Karakteristikleri: Yüksek oranda yaşlı ve eğitimsiz çalışanlardan meydana gelen örgütler, genç, yüksek eğitimli ve hırslı bireylerden oluşan örgütlerden olduk-

Örgüt İklimi (132-143).

ça farklı bir iklim sahibi olacaklardır.

Sendikalaşma: Bir sendikanın varlığı ya da yokluğunun örgüt üzerinde önemli etkisi vardır. Bireylerin sendikalaşma 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. Örgüt kuramcıları örgüt iklimi ile psikolojik iklim arasındaki ayrımı faydalı bulurlar. Psikolojik iklim, örgütsel uygulamalar ile süreçlerin bireysel tanımlamalarına işaret eder. Herhangi bir bireyin hiyerarşideki yerine bağlı olarak birkaç 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 (Altman, Valenzi ve Hodgetts 1985: 609). Sağlıklı bir örgütsel iklimin şu özellikleri sergileyeceği beklenir (Mullins 1989: 489-490):

- Örgütsel amaçlar ve kişisel amaçları bütünleme
- Otorite, kontrol 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 işten beklentilerini tanıma
- İş dizaynı 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.

IV. ÖRGÜT İKLİMİ-YÜRÜTME İKLİMİ AYIRIMI

Örgüt iklimi ayırımı içerisinde yapılabilecek ayırmalardan biri yürütme iklimidir. Tagiuri yürütme iklimini (Tagiuri ve Litwin 1968: 225); (a) yöneticiler tarafından tecrübe edilen, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) belirli bir takım özellikleri itibarıyla tanımlanabilen iş çevresinin nispeten sürekli bir özelliğidir, şeklinde tarif eder. Kavram özellikle örgüt ikliminin yöneticilerin davranışlarını etkileyen yönlerine değinir (Ertekin 1979: 7). Diğer yandan yürütme iklimi ile yönetsel iklim de birbiriyle karıştırılmamalıdır. Yönetsel iklim, tüm örgütü kapsar ve örgüt iklimi kavramından daha özelliğidir. 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 olarak etkiler. Kavram yöneticilerin nasıl çalıştıkları ve işleri hakkındaki algıları konusunda bir ayırımı ortaya çıkaran çevresel özelliklere yönelir (Tagiuri ve Litwin 1968: 226).

V. ÖRGÜT İKLİMİ VE LİDERLİK

Bir kişinin lider olarak takipçileri tarafından benimsenebilmesi, bir takım üstünlüklerinin olduğunun kabul edilmesine, bu niteliklerin izleyicilere güven vermesine ve kabul edilmesine bağlıdır (Simon, Smithburg ve Thompson 1975: 94). Liderin en önemli sorumluluğu denetlemek, yöneltmek ve örgütün bölümleri arasındaki ilişkileri eşgüdümlemektir. Liderin bu davranışları örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynar (Ertekin 1978: 15). 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 (Eren 1993: 309-310).

b. Demokratik Liderlik: Bu tür kişiler yönetim

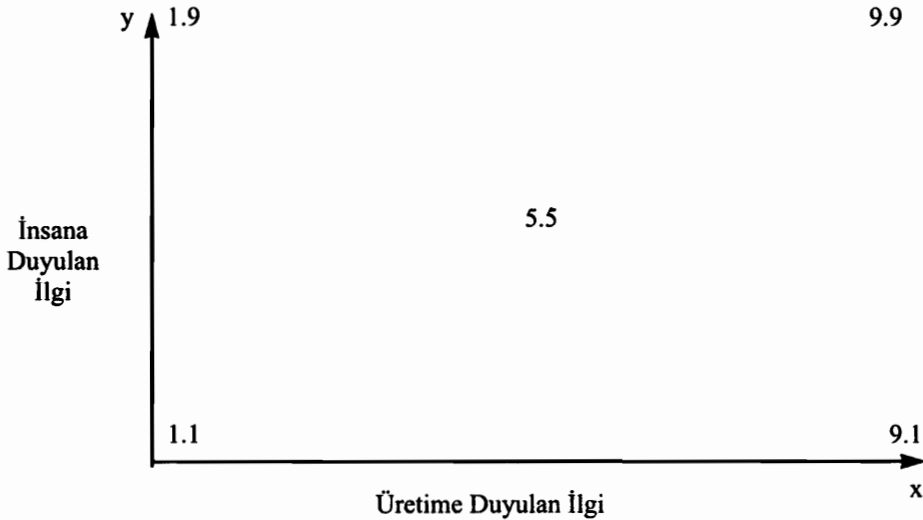
faaliyetlerinde yetkilerini takipçileri ile paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçların, plan ve programların belirlenmesinde, kararların meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını ortaya koymaya çalışır (Eren 1993: 310).

c. Tam Serbesti Tanıyan Lider: Bu tür liderlik davranışı, kararlar almada bireylere veya bireysel gruplara serbestiyi, daha az emir vermeyi, amaç, plan ve programlar yapmalarına imkan tanımayı içerir (French 1974: 118-119).

Açıkça bu liderlik türlerinden herbirinin yönetim uygulamalarında yeri vardır ve iyi bir lider onları ne zaman kullanılıp ne zaman kullanılmayacağını bilir. 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 (Ertekin 1978: 16). Blake ve Mouton'un ünlü yönetim ölçeğinde gösterdiği insana ve üretime dönük liderlerin yarattığı yönetim biçimleri örgüt iklimi konusunda bize önemli ipuçları verir (Blake ve Mouton 1964:

10). Yönetim ölçeği başlıca iki ana değişkene dayanır: X ekseninde üretime 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 başarılı olarak nitelenebileceğimiz liderler yer alırlar.

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. Başarılı nitelikli liderler sürekli olarak yüksek başarıyı arayan insanlardır. Açıklanan liderlik tarzları örgüt iklimini oluşmasında, yerleşmesinde ve sonunda belirgin bir nitelik kazanmasında önemli oranda etkili olmaktadır.



Şekil: Yönetim Ölçeği

VI. ÖRGÜT İKLİMİ VE MORAL

Moral, örgüt ikliminin önemli bir parçasıdır. Moral örgütten yana tutumuna ve tutumlara dayalı düşüncenin bir ifadesidir. Moral, örgüt içinde hiyerarşinin değişik seviyelerinde farklı

olabilir (Lussier 1990: 343). Moral, zihinsel ve heyecana dayalı 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 (Hatipoğlu 1986:

Örgüt İklimi (132-143).

200). Örgütsel iklim, moralin düzeyini ve örgüt üyelerinin kendi çalışma performanslarını ve kişisel ilişkileri ile ilgili olarak örgüte getirecekleri tutumları etkileyecektir. Sağlıklı bir iklim tek başına örgütsel etkinliği 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 (Mullins 1989: 490).

Moral genellikle yüksek veya düşük olarak ifade edilir. Bu durum 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 (McFarland 1970: 512-514).

VII. ÖRGÜT İKLİMİ VE MOTİVASYON

İnsanlar yaptıkları işten ve işle ilgili çevreden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İnsanı çalışmaya sevk etmenin yolları sürekli olarak araştırılmıştır. Sıkıcı işlerde çalışan, karar alma özgürlükleri olmayan bireyler doğal olarak tembelleğe yönelecekler ve yaptıkları işlerden tatmin olmayacaklardır. Yöneticiler bu durumda motive edici araçlardan yararlanarak yönetim eylemini yerine getirmelidirler. Bunun için bireyleri motive eden nedenler tespit edilmeli ve yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem bireyin kendi kişisel ihtiyaçları karşılanacak ve hem de örgütün amaçlarının gerçekleştirilebileceği bir ortam meydana getirilecektir (Eren 1991: 377).

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 alışveriş olarak nitelenebilir (Hatipoğlu 1989: 202-203).

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 ihtiyaçla-

rını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak onları harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci" şeklinde tanımlayabiliriz (Şimşek 1994: 239).

VIII. ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS

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 zaman nispetle 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 serpmek (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 (Lussier 1990: 344).

IX. 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 (Plunkett ve Attner 1986: 435-436);

*Anahtar örgüt süreçleri: Bu sistem bir örgütün temel faktörüdür. Örgütün amaçlarına ulaşması için gereken bilgiyi toplaması ve iletmesi 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, demir-

başlar, tüm alet ve araçlar, stoklar, paralar ve bütün değerler örgütün çalışmak zorunda olduğu kaynaklardır. Bu kaynakların kalitesi ile varlığı veya yokluğu, ya başarılı bir iklim yaratır ya da bu tür bir iklimden örgütü mahrum bırakır.

*Formal örgüt düzenlemeleri: Örgütün makineleri ve çalışanlarının eylemini 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 sayıdaki işgören tarafından paylaşılan normlar ve değerlerden oluşur. O, güç, bağlanma ve güven itibarıyla bireyler arasında geçerli olan ilişkiler kümesidir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki güven derecesi nedir?, Çevre açık bir çevre midir?, Haberleşme var mıdır?, İnfomal örgüt hangi rolü oynar?. Sosyal sistem örgüt iklimini kurmada en önemli faktörlerden birisidir.

*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 yada kuruluşları, piyasaları, rakipleri, kural ve kaide koyucuları kapsar. Kamuoyunun davranış ve tutumları, ekonomik ve politik sistem, bölgedeki insanların demografik özellikleri ve fiyatlar örgütsel çevreyi şekillendiren diğer faktörleri oluşturmaktadır.

SONUÇ

Örgütsel iklim boyutları ne kadar farklı olursa olsunlar, normal olarak her örgüt kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklimi kurma hakim kılmak ve devamını sağlamak mecburi-

yetindedir. Diğer yandan örgütlerin personeli de daha uygun ve sağlıklı koşullarda çalışmak ve görevleri ile işlerinden daha yüksek tatmin sağlamak isteyeceklerdir.

Örgüt üyelerinde iyi duygular uyandıran ortam kısaca olumlu bir örgüt iklimini ifade eder. Bunun tersi ise olumsuz bir örgütsel iklimi ifade eder. Örgütsel iklimin olumlu sonuçları arasında;haberleşmede akıcılık, tatmin düzeyleri yüksek ve moralli işgörenler, güvenilirlik, inanırlılık, yardımseverlik, katılımcılık gerçekleştirerek "örgütsel başarı" sağlanabilecektir. Öte yandan insanın değer taşımayışı, katı, baskıcı ve esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bunun neticesinde haberleşmede kısıtlılık, katılım yokluğu, antidemokratik liderliğin olduğu bir ortam ise olumsuz bir örgüt iklimini betimler. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan işgörenler, örgütün ortaya koyduğu iş ve örgütün sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Çalışmamızda örgüt iklimi Selçuk Üniversitesi rektörlük örgütünde ele alınmıştır. Söz konusu örgütün iklim yönünden taşıdığı özelliklerin saptanmasına ve benimsenen boyutlara bağlı kalınarak örgütsel iklim çözümlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

Yapı: Örgüt yapısı bireylerin kendi görevleriyle ve de kişisel sorunlarıyla ilgili meseleleri amirleriyle görüşebilmelerine imkan verir niteliktedir. Hiyerarşik yapının üst basamaklarının alt basamaklardan gelen öneri ve görüşlere açık oluşu örgütü liberal bir örgüt konumuna sokmaktadır. Bu durum örgütte başarıya dönük, özendirici ve hoşnut edici bir iklimin oluşmasına imkan tanıyacaktır. Yine yapı, bireylerin görevlerinde yükselme ve ilerlemelerine de imkan tanıyan özelliktedir. Yükselme ve ilerlemede öncelikli tercih edilen etmen çalışkanlık ve kıdem' dir. Çalışkanlık başarıyı özendirirken, kıdem tutucu ve gelenekçi bir örgütü simgelemektedir.

Sorumluluk: Örgüt üyesi bireyler, kurumda herhangi bir faaliyetin icrası konusunda sorumluluk almaktan çekinmeyen özelliktedirler. Fakat denekler bu isteğe dönük örgütün tutumunu iki farklı şekilde yorumlamışlardır: Bir kısmı kurumun kendilerine sorumluluk ile orantılı yetkiyi de verdiğini, diğer bir kısmı ise, sorumlulukları ile orantılı yetkilerinin olmadığını a-

Örgüt İklimi (132-143).

çıklamışlardır. Bu konuda gerekli düzenlemelerin yapılması halinde yani bireylerin görevleriyle ilgili sorumluluk almalarına imkan tanıyacak bir iklimin yaratılmasıyla bireylerin başarı güdüsü olumlu yönde etkilenebilecektir. Başarı güdüsü artırılan bireyler daha fazla sorumluluk isteyeceklerdir.

Arkadaşlık ve Dayanışma: Bu örgütte çalışanlar her şeyden önce kurumda bulunmaktan mutludurlar. Bu nedenle örgütü çalışanlarını kendine bağlayan bir kurum olarak değerlendirebiliriz. Örgüt, bünyesinde güven duygusunu geliştiren, yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamına sahiptir. Kurum içinde var olan arkadaşlık ve dayanışma ortamı, örgüt içindeki kadar olmasa da örgüt dışında da mevcuttur. Bireylerin birlikte çalıştığı diğer iş 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.

Ödül ve Ceza: Ödül ve ceza uygulamalarının bireylerce algılanışı, örgüt iklimi ile ilgili olarak bize bir çok ipuçları verebilecek niteliktedir. Deneklerin yarısı kurumda ödüllendirme uygulamasının olmadığı kanısındadır. Ödüllendirmenin olduğuna inananlar ise uygulamanın pek tatminkar olmadığı kanısındadırlar. Bu durum çalışanların iş başarımlarını, iş bağlılıklarını ve iş yönünde motive olmalarını engelleyecek niteliktedir. Diğer yandan bireyler, kuruma ceza sisteminin varlığını ve bu yöndeki uygulamaların yerinde olduğunu savunmuşlardır. 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 güdülerini yönünden bir dengesizliğin varlığını ifade edebiliriz. Yönetim, üyelerin kuruma bağlılıklarını artıracak ve onların başarılarını yükseltecek özellikte ödüllendirici uygulamaları da kuruma hakim kılarak bu yönde bir iklim oluşturma çabasında olmalıdır.

Çatışma: Örgüt içi çatışma örgütün etkinliği ve verimliliğine olduğu kadar ikliminin de oluşmasında etkilidir. Denekler açısından kurum çatışmalarının yaşandığı bir örgüt görünümünde-

dir. Çatışmaların büyük çoğunluğu bireyler arasında olmakla birlikte az da olsa yönetilenlerin yönetimle çatışması hali de vardır. Örgüt üyesi bireyler çatışmaların nedenleri olarak; fazla mesa-i konusunda yapılan ayırımları, ilerleme olanaklarının sınırlı oluşunu ve sorumluluklarıyla yetkilerinin denk olmayışını göstermişlerdir. Böyle bir durum bireylerin başarı ve bağlanma güdülerini olumsuz yönde etkileyecektir. Diğer yandan örgüt içi çatışmaların üst yönetici veya yöneticiler tarafından çözümlenmesi gayreti ve çözümün özellikle çatışan iki tarafın dinlenerek aranması, kuruma bilgi akımını güçlü kılan bir yönetimin varlığını göstermektedir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme bağlandığı böyle bir örgütte başarı güdüsü olumlu etkilenecektir.

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. Personelin çalışmaya sevkinde en çok kullanılan yöntem onlara manevi yönden destek olmaktır. Önemli bir etkinlik ölçünü olan kararlara katılma konusunda denekler, kendilerine yeterli ölçüde kararlara katılma izninin vermediği kanısındadırlar. Bireyler yaptıkları işleri gereği amirlerine oldukça çok bağımlıdırlar. Oysa bireyler gerek kendi yaptıkları işlerle ve gerekse de örgütle ilgili tüm kararlara daha fazla katılmak istediklerini yansıtmışlardır. Bütün bu bulgular örgüt üyelerinde aranılan özelliğin mesleki uzmanlık olmayıp, belli bazı kurallar paralelinde onları öğrenip statik bir tarzda uygulamak olduğu söylenebilir. Bu tarz bir görev anlayışı, bireylerin, amirlerinin gözetimi ve sorumluluğunda yerine getirdikleri işleri amaç olarak görmeleri tehlikesini doğuracaktır. Amirleri tarafından alınan kararları sadece yerine getiriyor oldukları duygusu ile bireylerin tekdüze işler yapma istek ve alışkanlığı ortaya çıkacaktır. Kararların genellikle üst yönetimce alınışı kuruma otoriter yönetimin varlığını göstermektedir.

Örgütü Benimseme: Örgüt üyesi bireyler kurumlarının 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 birey-

ler toplumda saygınlığının olduğuna inandıkları bu kurumda çalışmaktan dolayı doyum halindedirler. Örgütü benimseme duygusu bireylerde yüksek derecede hakim durumdadır. Netice olarak söz konusu 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 kurum görüntüsünde olmasına rağmen, sözkonusu bu durumdan kurumun personeli hoşnut durumdadır. Bireylerin risk yüklenmeyi istemiyor oluşu, ilgili boyut açısından bireylerin başarı güdülerinin düşük olduğunu ve bu boyutun örgütte başarıya dönük bir iklim oluşturmada yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

Çalışmamızda örgüt iklimi kavramı daha önce açıklanan 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. Rektörlük örgütü ile ilgili yaptığımız tüm çözümler, gözlem ve yorumlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Böyle bir yaklaşım bizim ilgili kuruma dönük bazı genellemelerde bulunmamızı kolaylaştıracaktır: Her şeyden önce ilgili kurumda örgüt iklimi, örgüt üyesi tüm bireylerce algılanan çok önemli bir etmen görünümündedir. Kurumda hem erke ve hem de yaratıcılık ile başarıya dayanan iki farklı iklim türünün varlığı ile karşılaşmıştır. Kurum üyesi bireylerde güven ve birliktelik duygusu ile birlikte korku ve başarısızlık beklentisi de vardır. Çalışanların üstlerine fazlaca bağımlı olması, örgüt içi çatışmaların mevcudiyeti kurumda erke dayalı (otoriter) bir iklimin varlığını; bireyler arası 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.

KAYNAKLAR

Altman S, Valenzi E ve Hodgetts RM (1985) Organizational Behavior: Theory And Practice, Academic Press, Inc., New York.

Blake RR ve Mouton JS (1964) The Managerial Grid, Gulf Publishing Co., Houston.

Cherrington DJ (1994) Organizational Behavior, The Management of Individual And Organizational Performance, Second Edition, A Division of Paramout Publishing, Massachusetts.

Davis K (1988) İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Tomris Somay (çev.), 3. Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Eren E (1993) Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Dördüncü Bası, İşletme Ekonomi Dizisi, İstanbul.

Ertekin Y (1978) Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları, Ankara.

French W (1974) The Personnel Management Process, Human Resources Administration, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

Gilmer BVH (1971) Industrial And Organizational Psychology, Mc GrawHill, Inc., New York.

Hatipoğlu Z (1986) İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A. Ş. Yayınları, İstanbul.

Hicks HG (1975) Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Osman Tekok (çev.), Turhan Kitabevi, Ankara.

Hodson R ve Sullivan TA (1990) The Social Organization of Work, Wadsworth Publishing Company Inc., California.

Koçel T (1989) İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Kolb DA, Rubin IM ve McIntyre (1971) Organizational Psychology, An Experiential Approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey.

Korkut H (1993) Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası, Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası, Ankara.

Litwin GH ve Stringer RA (1968) Motivation and Organizational Climate, Division and Research, Harvard Business Scholl, Boston.

Lussier RN (1990) Human Relations in Organization: A Skill Building Approach, Richard D. Irwin Inc., Boston.

McFarland DA (1970) Management, Principles and Practices, The Macmillan Company, 1970.

Mondy RW, Holmes RE, Flippo EB (1983) Management: Concepts and Practices, Allyn and Bacon Inc., U.S.A.

Mullins LJ (1989) Management and Organizational Behavior, Pitman Publishing, Great Britain.

Newman WH (1985) Yönetim, İşletmelerde ve

Örgüt İklimi (132-143).

Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Kenan Sür-
git (çev.) Yetkin Yayınları, Ankara.

Payne RL, Fineman S ve Wall TD (1976) Or-
ganizational Climate and Job Satisfaction: A
Conceptual

Synthesis, Organizational Behavior and Hu-
man Performance, Vol: 16.

Peker Ö (1978) Ankara Merkez Liselerinin Ör-
gütsel Hava Açısından Çözümlemesi, Dokto-
ra Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Plunkett WR ve Attner RF (1986) Introduction
To Management, Kent Publishing Company,
Boston.

Pritchard RD ve Karasick BW (1973) The Ef-
fects of Organizational Climate on Managerial
Job Performance and Job Satisfaction, Organi-
zational Behavior and Human Performance,

Vol: 9.

Schein EH (1978) Örgüt Psikolojisi, Mustafa
Tosun (çev.), TODAIE Yayınları, Ankara.

Simon HA, Smithburg RW ve Thompson VA
(1975) Kamu Yönetimi, Cemal Mıhçıoğlu
(çev.), SBF Yayınları, Ankara.

Şimşek MŞ (1994) Yönetim ve Organizasyon,
Atlas BasımYayımları, Konya.

Şimşek MŞ (1995) İşletme Bilimlerine Giriş,
Damla Ofset Matbaacılık ve Tic. A.Ş., Konya.

Tagiuri R ve Litwin GH (1968) Organizational
Climate, Explanations of A Concept, Division
of Research Graduate Scholl of Business Ad-
ministration, Harvard University, Boston.

Tannenbaum AS (1966) İşletmede Sosyal Psi-
koloji, Nilüfer Sağtür (çev.), M.E.B. Yayınları,
Ankara. ■