

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2004, C.9, S.1 s.203-228.

“ÖRGÜTSEL PERFORMANSI BELİRLEYİCİ BİR ETMEN OLARAK” ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ HAKKINDA BİR DEĞERLENDİRME

AN ASSAY ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE AS DETERMINANTS OF THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Yrd.Doç.Dr Nagehan Talat ARSLAN*

ÖZET

Örgüt kültürü ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve diğer kuşaklara aktarılan inanç,değer ve normlar bütünüdür.

Bu çalışmada örgütlerin amaçlarına ulaşmasında personelin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt iklimi ve örgüt kültürü değişik yönleriyle ele alınmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve örgüt ikliminin tanımı, (psikolojik iklim, iklim uyumazlığı), örgüt iklimi-iş doyumu , örgüt iklimi-örgüt kültürü ve örgüt iklimi ve örgütün dış çevresi arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise örgütlerde ortaya çıkan ve personeli değişik açılardan etkileyen iklim türleri karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

ABSTRACT

Organizational culture is the total values, truths and norms which accepted by every individual and transferred to the other generations.

In this study, organizational climate and culture which effect the behaviors of the staff have been analyzed from different point of view. At this point conceptual explanations are mentioned about organizational climate, psychological climate, relations among the organizational climate, job satisfactions and organizational culture. After that we researched the relations between organizational climate and it's environment. In the conclusion different kinds of organizational climate which effect the individual behavior has been evaluated comparatively.

Örgüt, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Doyumu, Psikolojik İklim.
Organization, Organizational Climate, Culture, Job Satisfaction,
Psychological Climate.

* Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Kamu Yönetimi Bölümü.

GİRİŞ

Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında personelin davranışları en önemli etmenlerden biridir.

Personelin görevlerini yaparken zevkle ve isteyerek çalışmasında çok farklı değişkenlere bağlı olarak tanımlanan örgüt ikliminin etkisi büyüktür. ***Örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünüdür.***

Bu çalışmada örgütün amaçlarına ulaşmasında personelin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt iklimi ve örgüt kültürü değişik yönleriyle ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgüt ve örgüt iklimi ile ilgili kavramsal açıklamalara yer verilmektedir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt ve örgüt ikliminin tanımı, psikolojik iklim, iklim uyumazlığı, örgüt iklimi-iş doyumu ve örgüt iklimi-örgüt kültürü ilişkisi, örgüt iklimi ve örgütün dış çevresi arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Çalışmada öncelikle örgüt iklimi kavramı ele alınmakta daha sonra da örgüt kültürü incelenmekte ve aralarındaki ilişki ortaya konmaktadır.

Örgüt iklimi kavramının kesin ve net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan yazarlar bu kavramı tanımlarken çok farklı noktalara önem vermektedir. Yazarların örgüt iklimi ile ilgili olarak üzerinde durdukları noktalar arasında; bireysel algılama (Individual Perception), psikolojik iklim (Psychological Climate), iklim uyumsuzluğu (Climate Discrepancy), iş doyumu (Job Satisfaction) gibi konular yer almaktadır. Bu konular ile ilgili bilgiler örgüt iklimi tanımı başlığı altında ele alınmaktadır.

Her örgütün kendine ait belli bir iklimi ve kültürü vardır. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramlarını birbirinden ayırmak oldukça zordur. Yönetim Bilimi alanında kimi yazarların bu iki kavramı birlikte ele aldıkları görülmektedir. Bu iki kavram birbirine benzemekle birlikte aralarında önemli farklar vardır. Bu iki kavram ile ilgili açıklamalar çalışmadaki “örgüt iklimi ve örgüt kültürü” başlığının içeriğini oluşturmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok yazar değişik araştırmalar yapmıştır. Özellikle yabancı yazarlar çalışmalarında hastaneleri, bankaları, sigorta şirketlerini, eğitim kurumlarını, üniversiteleri, özel şirketleri örnek olarak seçmişlerdir. İşte örgütlerde oluşan “örgüt iklimi çeşitleri” hakkındaki bilgilerde çalışmanın sonuç bölümünde ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.

1.ÖRGÜT KAVRAMI

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere birden fazla insanın bir araya gelmesi ile örgüt oluşmaktadır. ¹Örgütler, görev, yapı, bireyler ve teknolojik boyutlardan meydana gelmektedir.

Yönetim Bilimi alanında önemli çalışmalar yapmış olan Luther Gulick'in örgüt ve örgütlenme konusundaki tanımı şöyledir. Gulick; belli bir gayeye varmak için iş bölümünü düzenlemeyi, belirtmeyi ve biçimsel yetki mekanizmasını kurmayı örgütlenme kavramı ile açıklamaktadır. Gulick'e göre belli bir gayeye varmak için iş bölümünün düzenlenerek, biçimsel yetki mekanizmasının kurulduğu birimlere örgüt adı verilmektedir. ²

Parsons örgütü belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş ve tekrar kurulan şirketler, hastaneler, okullar ve cezaevleri gibi toplumsal birimler olarak tanımlamaktadır. ³

Değişik yazarlar örgüt konusunu önemli gördükleri noktaları ön planda tutarak aydınlatmağa çalışmışlardır. Kimi yazarlar belirli bir amaca ulaşmayı ve bu amaçla bir araya gelen birden fazla insan topluluğunu tanımlama için yeterli bulurken, kimi yazarlar da örgüt tanımlamada bu iki noktanın yeterli olmayacağını vurgulamışlardır. Bu konuda Amita Etzioni, örgütlerin aşağıdaki özelliklerle tanımlanabileceğini belirtmektedir. ⁴

1. İş bölümü, (otorite) kuvvet, haberleşme ve sorumluluğun ayrılması. Bunlar belirli amaçların elde edilmesini kolaylaştırmak için özellikle planlanmışlardır.

2. Örgütlerin yaptıklarını denetleyen ve onları amaçlara yönelten bir ya da bir kaç kuvvet merkezinin varlığı. Bu merkezler, örgütlerin iş görebilme yeteneklerini sürekli olarak gözden geçirme ve gerekli durumlarda verimi artırmak için yeniden düzenleme yapma durumundadırlar.

3. Personel değiştirilmesi. Zaman zaman personelin yerlerine yenilerinin görevlendirilmesi.

Bütün bu açıklamaların sonunda örgüt; belirli amaçlara ulaşmak için birden fazla insanın bir araya gelmesi ile oluşan, aralarında görev, yetki ve sorumluluğun paylaşımı bulunan ve bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen merkezlerin olduğu yapılar şeklinde tanımlanabilir. Her örgüt

¹ Cemal, Mihçioğlu, *Yönetim Bilimine Giriş*, Ankara: A.Ü.S.B.F.Ders Notları, 1990. s.34.

² James, Mooney D *The Principles of Management*, Papers on the Science of Administration, Luther Glick ve L. Urwick, Eds. Institute of Public Administration, New York : 1937, Aktaran, Kenan Sürgit, "Örgüt Analiz Tekniği", *Amme İdaresi Dergisi*, C.10, S.3, (Eylül, 1977), s.3.

³ Talcott, Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe III, The Free Press, 1968, s.17.

⁴ Amitai, Etzioni *Modern Örgütler*, Ankara: Güzel Matbaası, 1969, s3.

belli bir amaç için kurulmuştur. Bu amaçlara ulaşmada en önemli görev kuşkusuz personele düşmektedir. Personelin etkili ve verimli çalışması ise bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok etmene bağlıdır. İşte bu etmenlerin en önemlilerinden bir tanesi de “Örgüt İklimi” ve “Örgüt Kültürü” kavramlarıdır.

2.ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi en geniş tanımıyla çalışma çevresi ile ilgili bir dizi özellik anlamındadır. Örgüt iklimi daha çok endüstri işletmelerinde psikoloji konusunda anahtar kavram olarak doğmuştur. Çalışma ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, personelin daha istekli çalışması ve yüksek performans gösterip üretimi artırmalarına neden olmaktadır.

Yönetim Psikolojisi, önceleri bireysel davranışların çevreyi nasıl etkilediği konusu ile ilgilenirken daha sonraları, özellikle de sanayi psikolojisi (Industrinal Psychology) personel üzerinde çevresel faktörlerin etkisini incelemeye yönelmiştir.

Bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgüt ikliminin, personelin örgütsel davranışları ve örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde devamı için önemi konusunda yönetim bilimi yazarları arasında herhangi bir düşünce ayrılığı söz konusu değildir. Yalnız örgüt ikliminin tanımlanmasında yönetim bilimi yazarları arasında farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır.⁵

Yönetim bilimi yazarları; bireysel, örgütsel ve çevresel öğeleri içeren örgüt iklimini tanımlarken birçok zorlukla karşılaşmışlardır. Bireylerin psikolojik yapılarıyla ilgili olan örgütsel davranışları birçok farklı etmene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgüt iklimi de personelin bireysel özelliklerine, çalıştıkları örgütün yapısına ve örgütün içinde bulunduğu çevresel etmenlere göre belirlenmektedir. Bu üç farklı etmene bağlı olarak belirlenen örgüt iklimi yönetim psikolojisi alanındaki bazı kavramlarla yakından ilgilidir. Örgüt iklimini tanımlamadan önce bu kavramların açıklığa kavuşturulması konuyu daha iyi anlaşılması bakımından önemlidir. Bu kavramlardan ilki bireylerin kişisel yönleri ile ilgili olan bireysel algılama (Individual Perception) konusudur. Örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılama ile ilgili olarak aşağıdaki soru ile karşılaşılacaktır. Örgüt iklimi örgüt içindeki personelin bireysel algılaması ile ilgili bir kavram mıdır, yoksa personelin algılamasından çok örgüte ait bir dizi özellik midir? Örgütteki personel mi örgütteki örgütsel havayı belli şekilde algılıyor, yoksa örgütte gerçekten böyle bir hava var mıdır?

⁵ Robert, M Guion, “A Note On Organizational Climate”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.9, No.1.1973, s.121.

Örgüt ikliminin tanımlanmasına yardımcı olan personelin algılanması ve örgütteki objektif unsurlar* konusunda, Water, Roach ve Batlis personelin algılaması noktasına daha fazla önem vermişler ve algılamaya dayalı olarak yapılacak örgüt iklimi tanımlarının daha geçerli olacağını savunmuşlardır. Water, Roach ve Batlis bireysel algılamaya dayalı olarak örgüt iklimini; personelin işlerini yaparken bireysel olarak algıladıkları ve örgütsel davranışlarını belirlemede etkili olan özellikler bütünü şeklinde tanımlamaktadır.⁶

Örgüt iklimini bireysel algılamaya daha fazla önem vererek tanımlamayan yazarlar arasında Litwin ve Stringer'in açıklamaları oldukça önemlidir. Litwin ve Stringer örgüt iklimini; çalışma çevresinin ölçülebilir özelliklerinin personel tarafından algılanması şeklinde ele almışlardır. Onlara göre algılanan çevre personelin davranışları üzerinde birinci derecede etkili olmaktadır. Litwin ve Stringer'in araştırmasına dayanak olan Kaffka da, örgüt içindeki personelin davranışlarının algılanan çevre göz önüne alınarak incelendiğinde daha iyi kavranabileceğini belirtmektedir.⁷ Örgüt iklimini tanımlarken bireysel algılamanın önemi ile ilgili olarak benzer açıklamalara Schneider ve Hall'ın çalışmalarında da karşılaşılmaktadır.⁸

Örgüt iklimi konusunda bireysel algılamaya daha fazla önem veren araştırmalardan bir tanesini de Johnston Russel yapmıştır. Johnston'un çalışması örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılamanın önemini vurgularken, örgütsel özellikleri de ihmal etmemektedir. Onun çalışmasında personelin kişisel ve algısal özellikleri ön plana çıkmaktadır. Johnston bireysel algılama konusunu açıklığa kavuştururken iki grup denek üzerinde çalışmıştır. Johnston bu iki grup deneği seçerken, ölçüt olarak onların örgütteki hizmet sürelerini esas almıştır. Birinci grup içinde üç yıldan fazla örgütte çalışanlar yer alırken, ikinci grupta en az altı ay en fazla iki yıl süreyle örgütte görev almış personel bulunmaktadır. Johnston'un örgüt iklimini bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasına neden olan nokta; araştırmanın sonucunda bu iki grubun örgüt iklimini farklı algılamalarıdır. Çünkü birinci grup örgütü fonksiyonel ve destekleyici (Functional, Supportive) olarak algıarken, ikinci grup aynı örgütü otoriter olarak görmekte ve örgütün katı kuralları ile sarılı olduğunu, daha çok örgütsel amaçların ön planda tutulduğunu düşünmektedir. Sonuçta da Johnston bireysel algılamının önemine değinip, örgüte ait unsurları da göz ardı

* Objektif unsurlar : Hemen hemen bütün örgütlerde ortak olarak görülen hiyerarşik yapı, ücret, disiplin düzeni vs. gibi unsurlardır.

⁶ L K, Waters, Pairel Roach, Neck Batlis, "Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes, *Personnel Psychology*, Vol. 25, 1974, s.465.

⁷ A Kaffka, *Principles of Gestalt Psychology*, New York : Mc-Graw Hill, 1936. Aktaran, Joyce W F ve John M.Slocum, "Climate Discrepancy : Refining the Concept of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*, Vol. 35, No. 11, 1982, s.955.

⁸ Schneider B ve D.Hall, "Toward Specifying The Concept of Work Climate : A Study of Roman Catholic Pricison Priests". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, 1972, s.448.

etmeyerek, örgüt ikliminin hem personelin algılanmasına hem de örgüte ait bir dizi özelliğe bağlı bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.⁹

Johnston'un yaklaşımına benzer bir yaklaşım Prichard ve Karasick'in çalışmalarında da görülmektedir. Onlar da Johnston'un çalışmalarına paralel olarak örgüt iklimi konusunda bireysel algılamaya önem vermişlerdir.¹⁰

Yukarıda sayılan birçok araştırmada, örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak yapılan tanımlarına değinilmiştir. Örgüt iklimi sadece bireysel algılamaya dayanan bir kavram değildir. Örgüt ikliminin bireylerden bağımsız özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin, örgüt iklimi ile ilgili en eski çalışmalardan birini yapan G A Forehand ve B. Gilmer bireysel algılamalara dayalı olan yaklaşımların örgüt iklimini tanımlarken yeterli olmayacağı görüşündedirler. Bu iki yazara göre örgüt iklimi tanımlanırken bireysel algılama konusundan bahsedilmemektedir. Onlara göre örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte sürekli olarak bulunan ve örgüt içindeki personelin davranışına etkide bulunan özelliklerdir.¹¹ Yine Taguiri ve Litwin örgüt iklimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda daha çok örgütsel ve çevresel koşulların göz önünde tutulması gerektiği vurgulamaktadırlar.¹²

Örgüt ikliminin bireysel algılamadan çok, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellik olarak tanımlayanlar arasında Campell yer almaktadır. Campell örgüt iklimini; belli bir örgüte ait, örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellik olduğunu söylemektedirler. Bu özelliklerin içine örgütün durağan (örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, disiplin düzeni gibi) özellikleri ile dinamik (eylem-sonuç içeren) özellikleri girmektedir.¹³

Örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasına karşı çıkan yazarlar arasında son olarak Guion'un görüşlerine kısaca yer vermek faydalı olacaktır. Guion algılanan örgüt ikliminin tanımlanması zor bir kavram olduğunu vurgulayarak, bir kimsenin örgüt iklimi kavramının örgüte ait bir dizi özellik mi yoksa birey tarafından algılanan bir dizi özellik mi olduğu konusunda emin olamayacağını söylemektedir.¹⁴ Konuyu daha fazla uzatmamak için benzer açıklamalara çok fazla değinilmemektedir.*

⁹ Johnston H Russel, "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, s 102.

¹⁰ Forehand, G A, B. Gilmer, "Environment Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, 1964, s. 362.

¹¹ Campell, J M, *Maneerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York :Mc-Graw Hill, 1970, s.390.

¹² R Taguiri ve G.H. Litwin, *Organizational Climate : Explarations of a Concept*, Harward University, 1968, s 13.

¹³ Campell, J M, *Maneerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York :Mc-Graw Hill, 1970, s.390.

¹⁴ Guion, a.g.e, s 121.

* Ayrıntılı bilgi için bakınız Drexler J.A. "Organizational Climate : Its Homgenity With in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, 1972, s 42. (pp. 38-42), Johnston H. Russel. "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, s. 102. (pp. 95-103)

3. PSİKOLOJİK İKLİM

Örgüt ikliminin örgütteki personelin bireysel algılamasına dayalı olarak tanımlanması durumunda, "Psikolojik İklim" şeklinde açıklanan yeni bir kavram ile karşılaşılmaktadır. Her örgütte birden fazla personel görev yapmaktadır. Kimi örgütte bu sayı bir elin parmaklarıyla sayılabilecek kadar az iken, kimi örgütlerde ise yüzlerce sayı ile ifade edilecek kadar fazladır. Her örgütte kendine özgü olan örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanması durumunda, karşımıza aynı örgüt için birden fazla örgüt iklimi çıkmaktadır. Zira aynı örgütteki bireylerin farklı algılamalarına göre değişik örgüt iklimleri ortaya çıkacaktır. Bu nokta da örgüt ikliminin sadece bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasının zorluğunu ortaya koymaktadır. Bu çelişkili durumu ortadan kaldırmak için örgüt iklimi üzerinde araştırma yapan bazı yazarlar, örgüt içindeki personelin algılamasına dayanan iklim kavramına "Psikolojik İklim" adını vermişlerdir.¹⁵ Bu yazarlardan örneğin Joyce ve Slocum iklim kavramını psikolojik iklim ve örgüt iklimi şeklinde ikiye ayırmaktadır. Bu yazarlar da örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılama noktasını tamamen ihmal etmemişler, yalnız örgüt iklimini; her personelin ayrı ayrı algılanmasından çok bu ayrı ayrı algılamaların ortalaması, toplu tasviri olarak düşünmüşlerdir. Onlara göre personelin bireysel algılaması "psikolojik iklimi" oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise örgütteki personelin algılanmalarının ortalamasıdır Psikolojik iklim kavramına ilk defa Kaffka'nın "Davranış Çevresi" ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarında karşılaşılmaktadır.¹⁶

Örgüt iklimini bireysel algılama ile açıklayan yazarların görüşüne göre, psikolojik iklim kavramı ile örgüt iklimi aynı anlama gelmektedir.

Örgüt ikliminin her bireyin kendi algılamaları ile açıklanması durumunda personelin algılaması ile örgüt iklimi arasındaki uyumsuzluk noktasını açıklamada zorluklarla karşılaşılmaktadır. Bu noktada karşımıza "İklim Uyuşmazlığı" adını verdiğimiz örgüt ikliminin tanımlanmasında temel olarak alınan öğelerin farklılığından doğan bir kavram çıkmaktadır. Örgütteki personelin bireysel algılamaları ile (Individual Perception) ortak tanımlama (Collective Description) arasında uyumsuzluk olabilmektedir. Bunun sonucunda da karşımıza "İklim Uyuşmazlığı" (Climate Discrepancy) kavramı çıkmaktadır.¹⁷

İklim uyumsuzluğu da örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin, Stern iklim uyumsuzluğu ile örgütsel performans ve işdoyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. İklim uyumsuzluğu konusu örgüt iklimi ile birlikte personelin davranışına etkide bulunan ve bu yolla örgütün amaçlarına ulaşmasında, etkili ve verimli

¹⁵ B, Schneider, "Organizational Climate : An Essay, *Personnel Psychology*, Vol.28, 1979, s.455.

¹⁶ Joyce W F ve John M.Slocum, "Climate Discrepancy : Refining the Concept of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*. Vol. 35, No.11, 1982, s.953-955.

¹⁷ J A, Drexler, "Organizational Climate : Its Homogeneity With in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, 1972, s. 41.

çalışmasında önemli rol oynayan bir kavramdır. Stern Syracuse Üniversitesinde iklim uyumsuzluğunun etkileri ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, iklim uyumsuzluğunun iş performansından çok, iş doyumu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada örnek olarak alınan bir bayan öğrencinin iklim uyumsuzluğu sonucunda üniversiteyi bırakmayı denediği, hatta birkaç defa intihar girişiminde bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguların aksine bu bayanın örgütsel performansının iklim uyumsuzluğundan çok fazla etkilenmediği, girmiş olduğu sınavlarda en az diğer öğrenciler kadar başarılı olduğu görülmüştür.¹⁸ İklim uyumsuzluğu kavramının en önemli sonucu, örgüt ikliminin tamamen bireyin algılanmasına dayalı olarak tanımlanmasının yeterli olmayacağını ortaya koymasındır. Yukarıdaki Stern'in çalışmasında da belirtildiği gibi örgüt iklimi ile bireysel algılama (bazı yazarların psikolojik iklim olarak adlandırdıkları iklim) farklı iki kavramdır. Örgüt ikliminin bireyin algılanması ile ilgili yönü bulunmakla birlikte, bireysel algılama, tek başına örgüt iklimini tanımlamada yeterli olmamaktadır.

4.İŞ DOYUMU VE ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi ile yakından ilgili olan diğer bir kavram da iş doyumudur. Yönetim psikolojisi alanında bu iki kavram çoğu zaman birlikte ele alınmakta, bazen birinin yerine diğeri kullanıldığı görülmektedir.

Örgüt iklimi ile iş doyumunu birbirinden kesin çizgilerle ayırmak oldukça zordur. Birçok araştırmada bu iki kavram benzer şekillerde ortaya çıkmıştır. Örneğin Johannesson örgüt iklimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda örgüt iklimi ile iş doyumunun birbirine benzer kavramlar olduğunu ortaya koymuştur.¹⁹

Örgüt iklimi; personelin çalışma çevresi içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak adlandırılarak örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. İş doyumunu ise, personelin duygusal tepkileridir. Dolayısıyla bu iki kavramın aynı olduğunu söylemek yanlıştır. Bu iki kavram aynı olmamakla birlikte birbirinden ayırmak oldukça zordur. Örneğin Schneider'in örgüt iklimi ölçümleri ile iş doyumunu ölçümleri araçlarını karıştırarak hangi aracın hangi kavrama ait olduğu ile ilgili sorusuna öğrencilerden aldığı cevaplar farklı çıkmıştır. Öğrencilerin büyük çoğunluğu bu soruyu doğru olarak cevaplandıramamışlardır. Bu sonuç örgüt iklimiyle iş doyumunu kavramlarını birbirinden ayırmanın ne kadar zor olduğunu göstermektedir.²⁰

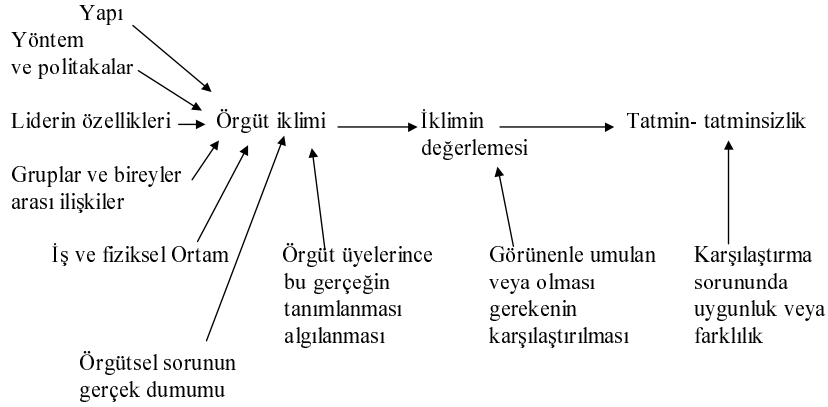
¹⁸ G. Stern. *People in Context : Measuring Persons Environment Congruence in Education and Industry*, New York : John Wiley,1978, s.239.

¹⁹ Johannesson R.E , "Some Problems In The Measurement of Organizational Climate", *Organizational Behavior And Human Performance*,Vol. 10,1973, s.122.

²⁰ Schneider, B. ve R.A. Synder," Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, s.319.

Örgüt iklimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi J. Louis Bergson aşağıdaki gibi anlatmaktadır.²¹

Şekil 1. Örgüt İklimi-İş Doyumu



(Kaynak:Jean Lous Bergson, "Le Climat Orgonizationnel et la Satisfaction Au Travail", *Less Aggests Humains de Li Organization*, Greaten Moren, Paris: 1979. Aktaran, İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa:Sidre Yay, 1990, s,112.)

Bergson örgüt ikliminin örgütsel yapı, yöntem ve politikalar, liderin özellikleri vs. tarafından belirlendiğini söylemektedir. Örgüt ikliminin personeller tarafından (olması gerekenle olanın karşılaştırılarak) değerlendirilmesi sonucunda iş doyumuna ortaya çıkmaktadır. Bergson'a göre iş doyumunu, örgüt ikliminin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.

Personelin iş doyumunu ile ilgili olan duygularının örgüt iklimi konusundaki algılamalarını etkilemesi sonucu birbirine benzer olarak ortaya çıkan bu iki kavram arasında aşağıda sayacağımız iki temel noktada farklılıklar bulunmaktadır.

1. İş doyumunu büyük ölçüde belli bir işle ilgili kavramdır. İş doyumunda belli bir meslek söz konusudur. Özellikle o meslek üzerinde durulur. Oysa örgüt iklimi örgütü bir bütün olarak ele almaktadır.

2. İş doyumunu personelin meslekleri ile ilgili olarak duygusal, değerlendirici (hoşlanıp hoşlanmama, beğenip beğenmeme şeklindeki) sorulara verilen cevapları içerir. Örgüt iklimi ile ilgili olarak sorulan

²¹ Jean Lous Bergson, "Le Climat Orgonizationnel et la Satisfaction Au Travail", *Less Aggests umains de Li Organization*, Greaten Moren, Paris: 1979. Aktaran, İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa:Sidre Yay, 1990, s,112.

sorular ise örgütte varolan durumu tanımlayıcı cevapları içermektedir. Yalnız örgüt ikliminin tanımlanmasında personelin algılaması temel nokta olarak alındığında, personele sorulan sorular değerlendirici nitelikler içermektedir. Bundan dolayı iş doyumu ile örgüt iklimi birbirine yakın kavramlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Personele sorulan sorularda personelin işle ilgili duygularının örgüt iklimi konusundaki algılarını etkilediği görülmektedir.

Örgüt iklimi personelin bireysel algılamalarından çok, örgütsel ve çevresel faktörler dikkate alınarak tanımlandığında iş doyumu ile arasındaki fark daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan bütün çalışmaların genel amacı; örgütteki personelin örgütsel davranışına etki eden öğelerin saptanarak, örgütsel davranışların belli amaçlara yönelik olarak belirlenmesidir.

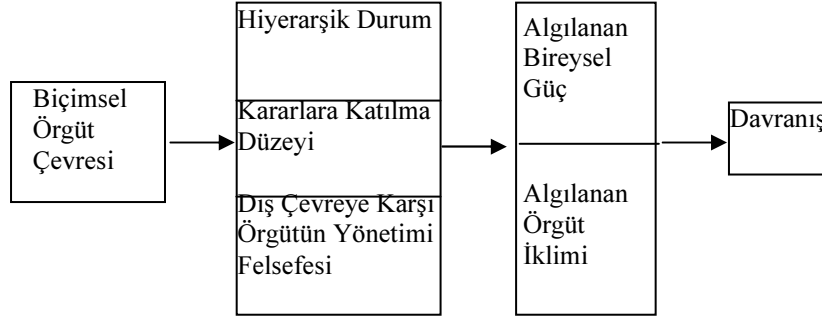
Bu noktada da karşımıza örgütün daha etkili ve verimli olabilmesi için personelin davranışlarının yönlendirilmesi konusu çıkmaktadır. Örgütsel özelliklere bireysel algılamadan daha fazla önem verilerek tanımlanan örgüt iklimi iki yönlü bir kavramdır. Örgüt iklimi örgütteki personelin örgütsel davranışına etkide bulunurken, örgütsel yapı, ücret düzeni, disiplin düzeni, çatışma gibi bazı unsurlar da örgüt ikliminin oluşmasında etki olmaktadır.

Öncelikle personelin örgütsel davranışına etki eden unsurları açıklayalım. Personelin örgütsel davranışı üzerinde, Duncan ve Schneider'e göre örgüt iklimi ve bireylerin kişisel özellikleri (eğitim düzeyleri, psikolojik yönleri, ekonomik düzeyleri) etkili olmaktadır. Duncan ve Schneider personelin davranışının açıklanabilmesinde bu iki noktanın birlikte ele alınmasının gerektiğini vurgulamaktadır. Onlara göre bu iki noktayı birbirinden ayırarak incelemek, okyanusta yol alan bir gemi kaptanının sadece okyanusun şartlarını ya da sadece geminin durumunu göz önüne almasına benzemektedir. Okyanusta sağlıklı bir şekilde yol almak hem okyanusun şartlarının (havanın sisli, fırtınalı vs. olması) hem de geminin özelliklerinin (kapasitesinin, motor gücünün vs.) birlikte ele alınmasına bağlıdır. Okyanusun içinde bulunduğu durum açıklamalarımızla ilgili olarak örgüt iklimi kavramına, geminin sahip olduğu özellikler de personelin kişisel gücü (Individual Power) kavramına benzetilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında personelin davranışı üzerinde, örgüt ikliminin etkisi aşağıdaki şekilde belirtilebilir.²²

²² Dieterly, L. Duncan ve Benjamin Schneider, "The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974, s. 317.

Şekil 2: Örgüt İçindeki Personelin Davranışı



(Dieterly, L. Duncan ve Benjamin Schneider, "The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974, s. 317.)

Personelin davranışı üzerinde algılanan bireysel güç ile algılanan örgüt iklimi birinci derecede etkili olmaktadır. Biçimsel örgüt çevresi, hiyerarşik durum, kararlara katılma düzeyi, dış çevreye karşı örgütün yönetim felsefesi ise algılanan bireysel güç ve örgüt iklimi yolu ile personelin davranışına etki etmektedir.

Örgüt ikliminin personelin davranışı üzerindeki etkisi konusunda Getzels'in yapmış olduğu çalışmanın bulguları da yukarıdaki çalışmayı destekler niteliktedir.²³ Getzels'in çalışması da personelin davranışının örgüt iklimi ve bireysel özellikler sonucunda belirlendiğini ortaya koymaktadır.

5. İKLİM DIŞ ÇEVRE İLİŞKİ

Yukarıdaki açıklamalar örgüt ikliminin personelin davranışı üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Örgüt ikliminin personelin davranışı üzerindeki etkilerinin yanında, örgüt iklimi üzerinde de bazı faktörler etkili olmaktadır. Örgüt iklimi ile örgütün çevresi arasında önemli bir bağ vardır. Değişik araştırmaların sonucunda çalışma çevresinin, örgütteki önderin davranışlarının, örgütteki görev yapısı, ödüllendirme gibi konuların örgüt iklimi ile yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.*

Örgüt iklimini belirleyen fiziksel faktörleri ortaya koyabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin Litwin ve Stringer, Schneider ve

²³ Jakop, N, Getzels *Administration as a Social Process, Administrative Theory in Education*: New York:Mac Millan Press, 1967, s.157.

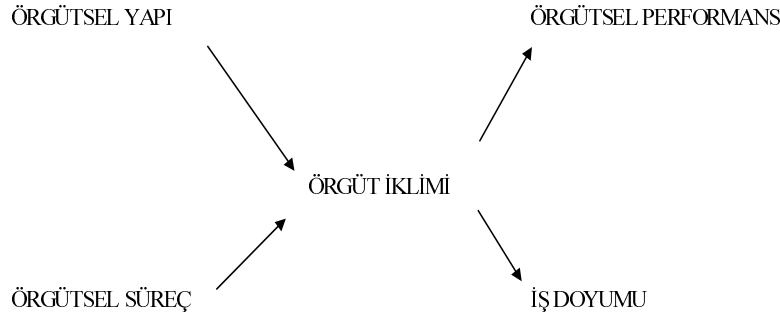
* Ayrıntılı bilgi için bakınız B.Schneider ve Barlett C.J. "Individual Differences and Organizational Climate", *Personnal Psychology*, Vol. 21, 1968, s. 327.

Barlett'in yaptıkları çalışmalar örgüt ikliminin asıl olarak önderlik tiplerinden etkilendiğini göstermektedir.²⁴

Örgüt ikliminin örgütsel yapı ve örgütsel süreçten etkilendiği, örgütsel performans ve iş doyumunu da etkilediği ile ilgili bulgulara Lawler ve arkadaşlarının çalışmasında rastlanmaktadır.

Lawler ve arkadaşları örgüt iklimini etkileyen ve örgüt ikliminin etkili olduğu noktaları olarak aşağıdaki gibi belirtmişlerdir.²⁵

Şekil 3. Örgüt İklimi Şeması



E Lawler, E Douglas, T. Hall, R. Oldham, "Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, M. Guion, Robert M, "A Note on Organization Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No.1, 1973, s. 140.

Burada örgüt iklimi, belirli öğelerden etkilenirken belirli öğeleri de etkileyen durumundadır. Örgüt iklimi örgütsel yapı ve örgütsel süreçten etkilenirken örgütsel performans ve iş doyumunu üzerinde etkide bulunmaktadır.

Örgüt ikliminin tanımlanmasının zorluğundan dolayı yönetim psikolojisi alanında örgüt iklimi ile ilgili benzer kavramların açıklanmasına gerek duyulmuştur. Bu noktada psikolojik iklim, iklim uyumsuzluğu, iş doyumunu ve dış çevre gibi unsurlara değinilmiştir. Bütün bu kavramların açıklanması, örgüt ikliminin açık bir şekilde ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır.

²⁴ B Schneider, ve Barlett C.J. "Individual Differences and Organizational Climate", *Personnal Psychology*, Vol. 21, 1968, s.327.

²⁵ E Lawler, E Douglas, T. Hall, R. Oldham, "Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, M. Guion, Robert M, "A Note on Organization Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No.1, 1973, s. 140.

Yönetim bilimi yazarları arasında örgüt iklimi konusundaki tartışmanın sona erdiği söylenemez. Her yazar kendince önemli gördüğü noktaları ön planda tutmaktadır. Değişik yönetim bilimi yazarlarının örgüt iklimi ile ilgili farklı tanımlarda bulunmalarının yanı sıra yazarların ortak olarak üzerlerinde önemle durdukları noktalar aşağıdaki gibi belirtilebilir.²⁶

1. Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran iş çevresinin özellikleri temeline dayanmaktadır. Örgüt iklimi örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandırır.

2. Örgüt iklimi direkt ya da dolaylı olarak örgüt üyeleri tarafından algılanan, onların güdülenmesini, beklentilerini, becerilerini ve özellikle de örgüt içindeki davranışlarını etkileyen bir özelliğe sahiptir.

3. Örgüt iklimi sadece bireysel algılamaya değil, örgütsel ve çevresel özelliklere bağlı olarak belirlenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara bağlı olarak örgüt iklimi konusunda; örgütteki personelin davranışına etkide bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, önderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması sonucu oluşan ve örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran öğelerin toplu tasviri şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür.

6. İKLİM- KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Yönetim Bilimi yazınında örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavramın yönetim bilimi alanında kullanımları, farklı disiplinlerin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Kültür kavramı ile iklim kavramının aynı olduğunu söyleyen görüşler²⁷ ile bu kavramların farklı olduğunu ileri süren görüşler aynı zamanda farklı yaklaşımlara işaret etmektedir. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında daha çok sosyal psikoloji disiplinin etkileri görülmektedir. Örgüt iklimi kavramı personel tarafından algılanan ve bireyin davranışlarında etkide bulunan psikolojik çevreyi anlatmaktadır. Yani personelin çalışma çevresi ile ilgili algıları örgüt iklimi kavramının içeriğini oluşturmaktadır.²⁸

²⁶ Gilmer, Haller B Von, Edward L Deci, *Industrial and Organizational Psychology*, 4 th Edition, Mc Graw Hill, New York: 1977, s.171.

²⁷ Denison, Daniel R, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley, 1990. Aktaran, Suna, Tevrüz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara : 1996, s.85.

²⁸ Gulick, William, "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No : 3, 1985, s.601.

Diğer yandan daha çok antropoloji disiplinin etkisiyle işletme uygulamalarında ortaya çıkan örgüt kültürünü, personel arasındaki etkileşimler sonucu oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadeler oluşturmaktadır.

Örgütler sosyal sistemlerdir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve iklimi vardır. Yukarıda değinilen yaklaşım farklılıklarına rağmen bu iki kavramı birbirinden ayırmakta oldukça zordur. Örneğin Katz ve Kahn bu iki kavramı birlikte ele alıp incelemişlerdir. Katz ve Kahn "Her örgüt kendi kültür ve iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken örgüt içindeki yasaklardan, ahlak kurallarından ve davranış biçimlerinden yararlanır. İklim ve kültür hem biçimsel örgütün değer ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki her toplumun kültürel bir mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır" ²⁹ şeklinde açıklamalarda bulunmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı daha çok Amerika'da işletme yönetimi yazarlarının üzerinde durdukları bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü kavramının yönetim bilimi alanında yer almasında birçok yazarın çalışmaları etkili olmuştur. Bunlardan "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" adlı eseri ile Katz ve Kahn, "Kurum Kültürü" adlı çalışması ile Deal ve Kennedy öncülük yapmışlardır.

Örgüt iklimi konusu ise örgüt kültürüne oranla daha eski dönemlerdeki araştırmalara konu olmuştur.³¹ Örneğin Kaffka daha 1936 yılında, örgütsel yaşamda rol oynayan çevresel faktörlere değinerek, kavramsal düzeyde örgüt ikliminin içeriği ile ilgili açıklamalarda bulunmuştur.³²

"Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt dışındaki bireyler tarafından kolayca algılanamamaktadır.

Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Bu iki kavram arasında yukarıda sayılan farklılıklar olsa da hem örgüt kültürünün hem de örgüt ikliminin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkileri olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel kültür örgüt üyelerinin davranışlarında süreklilik ve

²⁹ Daniel Katz ve Robert Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. H.Can-Y.Bayar, Ankara : TODAİE, 1977, s.65.

• Ayrıntılı bilgi için bakınız. ³⁰Daniel Katz ve Robert Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. H.Can-Y.Bayar, Ankara : TODAİE, 1977. Terrence Deal ve Allon A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Wesley: 1982.

³¹ T W, Maxwell ve Thomas A.R, "School Climates and School Cultures", *Journal of Education Administration*, Vol. 29, No. 2, 1991, s.71.

³² Kaffka, A, *Principles of Gestalt Psychology*, New York : Mc-Graw Hill, 1936.

uyum sağlar. Bu yolla da örgüt ikliminin oluşmasında etkili olmaktadır. Örgüt iklimi belli bir kültürü olan örgütlerde gelişir.

Bazı yönetim bilimi yazarları da yukarıdaki farklılıklara değinmeyip bu iki kavramın aynı şeyi ifade ettiğini söylemektedir. Örneğin Argyris, 1958 yılında yaptığı bir çalışmada örgüt iklimi ile örgüt kültürünü eşanlamli olarak kullanmıştır.³³

Kültür kavramı da değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Kültür kavramı çok değişik öğeleri kapsamaktadır. Bu yüzden kültür ile ilgili çalışma yapan yazarlardan her biri, bu kavramın belli bir yönünü tanımlamağa çalışmışlardır.

Genel bir tanımla kültür; kuşaktan kuşağa aktarılan ve toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. Kültür nesilden nesile aktarılan sosyal bir mirastır.³⁴ Kültür, "bir toplumun manevi varlığını, düşünce birliğini meydana getiren öğelerin ve somut mahsüllerin, geleneklerin bütünüdür. Kültür bir toplumun yaşama biçimidir".³⁵

Kısaca bir toplumun yaşama biçimi olarak tanımlanan kültür kavramı çok çeşitli öğeleri içerir. Bütün toplumların kültürlerinde aşağıda sayacağımız öğeler vardır. Yalnız değişik toplumların yaşama biçimlerini birbirinden farklı kılan faktör; toplumların sahip oldukları kültür öğelerinin önem dereceleridir. Kültürün öğelerini başlıca aşağıdaki 4 kategoride toplamakta mümkündür.³⁶

1. Teknolojik Kültür Öğeleri : Teknoloji, insanların yaşamlarını sürdürürken kullandıkları tabiatla mücadele araçlarını, insanın doğayı işleme sonucu ortaya çıkan eserleri kapsar. Maddi kültür insan eliyle yapılan alet ve eserleri kapsadığından, doğal olarak insan müdahalesi dışında oluşan eserleri içine almaz. Yine toplumların düzenlediği ekonomik faaliyetler, imalat ve üretim biçimleri, sağlık, beslenme, hastaneler vs. ile ilgili cihazlar da maddi kültür öğeleri arasında yer almaktadır.

2. Sosyolojik Kültür Öğeleri : İnsanların belli gruplar ve topluluklar halinde yaşamaları sonucu ortaya çıkan dil, din, ahlak, hukuk, eğitim, örf ve adetler gibi öğeler kültürün sosyolojik yönünü meydana getirirler. Bu öğeler içinde en önemli olanlardan bir tanesi dildir. Dil kültürün taşıyıcısıdır. Dil kültürün bütün öğelerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasında aracılık etmektedir.

³³ Chris Argyris, "Some Problems in Organizational Climate: A Case Study of A Bank", *Administrative Science Quarterly*, (March, 1958), s.503.

³⁴ Rollo Wickr E, *Modern Society*, Mc Graw Hill, Book Company, Inc New York:1958, s.41.

³⁵ Cengiz, Üçok, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniv. İkt. İd. Bil. Fak. Dergisi*, C.4, S. 1-2, 1989, s.308,

³⁶ Laslie A, White, *The Evolution of Culture*, Mc. Graw Hill Book Company, Inc. New York : 1989, s.6-7.

3. *Duygusal ve Estetik Öğeler* : Bu kavram içinde insanların duygusal yönlerini oluşturan daha çok onların duygu ve zevklerine hitap eden öğeler yer alır. Çeşitli güzel sanat dalları, edebiyat, sinema, tiyatro, folklorik özellikleri bu kategoride yer almaktadır.

4. *İdeolojik Kültür Öğeleri* : İnsanların ve çeşitli toplumsal grupların fikirleri, inançları, dünya görüşleri, ilkeleri ideolojik kültür öğeleri içinde sayılmaktadır. Bu çerçevede toplumsal ve siyasi gücün dağılması, ülke kaynaklarının paylaşılması gibi öğeler bulunmaktadır. Bu manada devlet, iktidar, siyasi partiler, sendikalar gibi kurumlar bu kültür öğelerinin kurumuş organlarını oluşturmaktadır.

Yukarıda genel anlamda kültür kavramı için ele aldığımız öğeler, genel toplumsal yaşamın bütünü için olduğu gibi bir örgüt içindeki yaşam bakımından da geçerlidir. Örgüt yaşamında da kurallar, değerler, anlamlar, efsaneler, araçlar ve duygu kalıpları vardır. Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürü; "bir örgütün temel değerleri, inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür".³⁷

Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumsal ve kültürel çevrenin etkisinden ayrı olarak düşünülemez. Örgüt kültürü toplumsal ve kültürel çevreyi etkilediği gibi onlardan da etkilenmektedir. Örgüt kültürü, ulusal kültürün temel değerlerini, davranış örneklerini örgütün içeriğine yansıtan bir alt kültürdür.³⁸ Örgüt kültürü genel kültüre oranla (örgütün içinde yaşadığı toplumun kültürü) bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi bir örgüt içindeki çeşitli alt birimlerin (departmanların) kültürlerine göre de bir genel kültür olarak görülebilir.³⁹

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip oldukları bir algıyı temsil etmektedir. Bu durum örgüt içinde alt kültürlerin olmayacağı anlamına gelmemektedir. Büyük örgütlerin baskın bir kültürü ve çok sayıda alt kültürleri olabilir. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen bahsettiğimizde örgütün baskın kültürü anlaşılmaktadır.⁴⁰

Örgüt kültürü örgütteki personel tarafından paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerinde odaklaşır ve iklimi de kapsar. Örgüt ikliminin odağında ise, personelin örgüte ilişkin algılamaları bulunur. Yani örgüt iklimi için söz konusu olan psikolojik çevredir.⁴¹

³⁷ Muharrem Varol, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993. s.197.

³⁸ Ferda, Erdem, *İşletme Kültürü*, Ankara : Friedrich-Noumann-Vakfı ve Akdeniz Üniv. Yay, 1996, s.67.

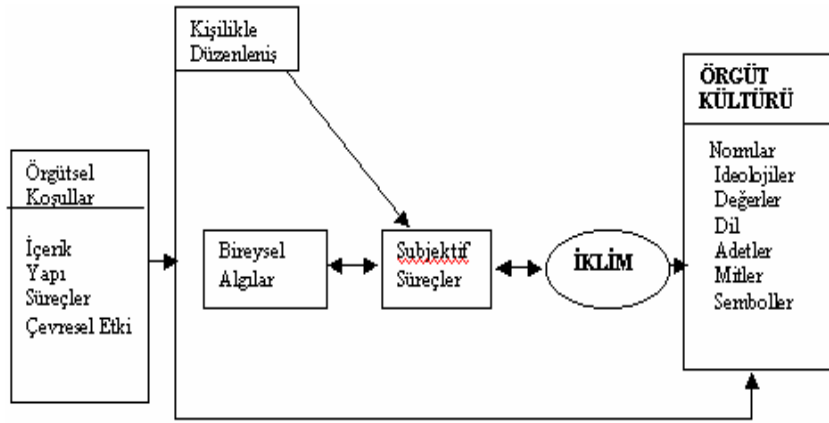
³⁹ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniv. Eğit. Fak. Yay. Eskişehir : 1994, s.302.

⁴⁰ Stephen P, Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Etam Yay, Eskişehir: 1994, s.302.

⁴¹ Janice, Beyer, H. Miller Trice, *Corporate Culture, Five Culture of Work Organizations*, Prentice Hall, 1993, s.102.

Örgüt iklimini kültürel bir yaklaşımla ele alıp inceleyen Moran ve Volkveln, örgüt ikliminin örgüt kültürünün spesifik bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu iki yazar, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi ifade etmektedirler.⁴²

Şekil 4: Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım



E Moran, ve J.F Volkveln. "The Cultural Approach to the formation of Organizational Climate, *Human Relations*, Vol 45, No. 1, 1992, s.38.

Bu modeldeki örgütsel koşulları aşağıdaki öğelerden oluşmaktadır.

-İçerik : Denetimin genel amacı, örgütün yaşı,

-Yapı : Örgütün büyüklüğü, biçimsel yapısı

-Süreç : Haberleşme, etkileme kalıpları, karar alma

-Çevresel etki : Bir değişiklik doğurabilen çevresel dalgalanmalar.

Yukarıda sayılan koşullar personelin algılarının odağını oluşturur. Bu algılar, örgüt ikliminin yaratılmasına etki ederler. Burada üzerinde durulması gereken nokta; örgüt kültürün bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgüt iklimini etkilemesidir. Yani örgüt kültürü örgüt ikliminin oluşmasında etkili olan süreçlerde önemli rol oynar.

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkide ikinci önemli nokta değişim konusudur. Kültür yavaş değişir. Örgüt kültürünün içeriğinde yer alan öğeler (ideoloji, adet, inanç, araç, gereç vs.) göz önüne alınacak olursa örgüt iklimi kavramına oranla daha yavaş değiştiği açıkça ortaya çıkar.

⁴² E Moran, ve J.F Volkveln. "The Cultural Approach to the formation of Organizational Climate, *Human Relations*, Vol 45, No. 1, 1992, s.38.

Örgüt kültürü ile örgüt ikliminin kesişme alanını Moran Wolkveln şöyle açıklamaktadırlar.⁴³

Şekil 5- Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Kesişme Alanı

III. Düzey Temel Varsayımlar	II. Düzey Değerler	I. Düzey Yaratılanlar
İdeolojiler	Eşitlik	Adetler Seremoniler
Felsefe	Bireye Saygı	Örgüt İklimi
		Mitlelr Öyküler Folklorik Öğeler
Kültürün Özü		Kültürel Formlar

E Moran, ve J.F Wolkveln. "The Cultural Approach to the formation of Organizational Climate, *Human Relations*, Vol 45, No. 1, 1992, s.37.

Şekildeki birinci düzey; en rahat görünebilen ve kolay değişebilen düzeydir. Birinci düzeydeki yaratılanlar başlığı altında, adetler, seremoniler, mitler gibi öğeler yer almaktadır. İkinci düzeydeki değerler başlığı altında ise eşitlik ve bireye saygı noktaları bulunmaktadır. En son olarak da değişime en dirençli düzey olan üçüncü düzeyde ideolojik ve felsefe yer almaktadır.

Bu modelde örgüt iklimi, kültürün en kolay değişebilen birinci düzeyinin tamamında ve daha güç değişebilen ikinci düzeyin bir kısmında bulunur.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamada örgüt ikliminin aşağıdaki tanımı önemli bilgiler içermektedir. Örgüt ikliminin örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklindeki tanımlandığı bilinen bir gerçektir. Her insan günlük hava koşullarının nasıl olacağı ile ilgili tahmini bilgiler edinir. Bu bilgiler insanlar üzerinde bazı izlenimler uyandırır. Örneğin yarın hava çok kötü olacak, günlük, güneşlik bir hava, bulutlu, karanlık, sisli bir hava, bahar havası gibi nitelendirmeler yapılmaktadır. İnsanlar günlük işlerinde, aile yaşantılarında da bunlara benzer yargılarda ve nitelendirmelerde bulunmaktadır. Bu örgütte baskı ve terör havası esiyor, ne sıkıcı bir ortam, her şey toz pempe görünüyor, havası batsın gibi cümleler bunlardan sadece birkaç tanesidir.

⁴³ Moran ve Wolkveln, a.g.e, s.37.

Bütün bu açıklamalar insanların fiziksel koşullardan etkilendiğini göstermektedir. Değişik fiziksel koşullar, insanlarda farklı duygular uyandırmaktadır. Kimi fiziksel koşullar insana canlılık kazandırıp onları mutlu ederken, kimileri de insanları bunaltıp sıkabilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara örgütsel yaşamda da karşılaşılmaktadır. Yani örgütsel yaşamda da personel üzerinde iyi duygular yaratan, onlara mutluluk veren bir hava olabileceği gibi tersine kötü duygular ve mutsuzluk uyandıran bir hava olabilir.

İşte bu yüzden örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlanmaktadır. Çünkü örgüt kültürü bir örgütün yaşamı ile ilgili hemen hemen tüm değişkenleri kapsamaktadır.⁴⁴

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütler sahip oldukları bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklere göre değişik iklim ve kültür meydana getirirler. Personel üzerinde etkide bulunan iklim ve kültür türleri çok çeşitlidir. Her örgütün kendini diğer örgütlerden ayıran bir iklim ve kültürü vardır. Değişik yazarlar yapmış oldukları örgüt iklimi çalışmaları sonucunda, araştırma yaptıkları örgütte hakim olan örgüt iklimi konusunda bilgi vermişlerdir. Örneğin Baumgartell ve arkadaşlarının örgüt iklimi ile ilgili 1968-1981 yılları arasında kapsayan çalışmasında, yönetici konumundaki kişilerin yeni politikalar üretmesinde ve atılımların gerçekleştirilmesinde, özellikle örgütsel çevrenin etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür atılım ve yenilikler için destekleyici iklimin (Supportive Climate) yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Destekleyici örgüt iklimi şeklinde ifade edilen bu iklim türü aşağıdaki özellikleri içermektedir.⁴⁵

1. Yöneticiler hedeflere ulaşmada performanslarını kullanırken serbest hareket edebilmektedir.

2. Örgüt, yönetici konumundaki kişilerden yeni gelişmeleri takip etmesini, yeni bilgiler öğrenmelerini beklemektedir.

3. Örgüt yeni icat ve deneysel çalışmalara imkan tanımaktadır.

4. Yüksek yöneticiler alt birimlerdeki görevlilerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedirler.

⁴⁴ Muharrem,Varol, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993, s. 207-208.

⁴⁵ Howard J, Baumgartel, Rukhsona Pathon, Badal Roy, "Changes in Organizational Climate and Management Education, 1968-1981", *Economic and Political Weekly*, Vol. 19, No. 8, 1984, s.16.

Örgüt iklimi çeşitlerinden bir tanesi de "Açık İklim" adı verilen iklim türüdür. Açık iklimde personel ileri ölçüde birlik duygusuna sahiptirler. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Açık iklimde personelin iş doyumu yüksektir. Önderin tutum ve davranışları ve yönetimin politikaları personelin görevlerini başarmalarına yardımcı olacak niteliktedir. Açık iklimde yönetici ve personel büyük bir uyum içindedirler. Personelin moral düzeyleri oldukça yüksektir. Personel, görevlerini büyük bir zevkle ve gayretle yaparlar. Yönetici kişisel kurallar koymaz, personelin eleştirilerine açıktır ve personelin kararlara katılmasına önem verir.⁴⁶

Açık iklimin tersi kapalı iklimdir. Kapalı iklimde personeli yakından kontrol düzeyi yüksektir. Personele dönüklük ve anlayış gösterme, onların kişisel ya da görevle ilgili sorunları ile ilgilenme söz konusu değildir. Personelin arasında arkadaşlık ilişkileri görülmez, moral düzeyleri düşüktür. Yöneticiler emredicidir, personele iyi örnek olmadıkları gibi onları güdüleyici davranışlarda da bulunmazlar. Yöneticiler çoğu zaman kişisel kurallar koyar ve tutarsız davrandıkları için beklenen başarıya ulaşamaz. Yöneticiler anlayış göstermeyen kişiler olarak tanınırlar. Böyle örgütlerde personel başka örgütlere gidebilmenin yolunu arar.

Son yıllarda yaratıcı, sorun çözücü insanlara olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Toplumsal ihtiyaçların hızla değişmesi ve artması, sorun çözücü tipindeki insanların önemini daha da arttırmaktadır. Yaratıcılık ve sorun çözme yönetim bilimi yazarlarının üzerinde önemle durdukları konulardan bir tanesidir. Yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi ve bunların geliştiği ortamın hazırlanması yönetimin en önemli görevleri arasındadır.

Örgütlerde yaratıcı bir iklim oluşturulmasının genel amacı, örgüt problemleri hakkında yaratıcı düşünceleri teşvik etmek, sorunlar karşısında orijinal ve yeni fikirler oluşturabilmek, örgütün yapmakta olduğu ve yapabileceği muhtemel her iş için yeni çözümler bulabilmektir. Bu havanın oluşturulması birey ve örgütlerin ihtiyaçlarına hizmet edecektir. Personelin sorun çözücü ve yaratıcı bir şekilde davranmalarında; örgüt yapısı, yönetim desteği, danışmanların rolü, iyi bir haberleşme düzeni, ödül ve tazminat sistemi ve amaçlara ulaşabilme imkanlarının bulunması, önemli noktalardandır. Yaratıcı iklim olarak adlandırabileceğimiz iklim, yeni düşüncelerin söylenebildiği ve bunların danışmanlarca teşvik ve destek gördüğü, karşılıklı güven ve saygının olduğu bir ortamdır. Örneğin yaratıcı iklimde üst yöneticiler, planların hazırlanmasında personelin fikirlerinden yararlanır. Personelin maddi olarak güdülenmesi de yaratıcı iklimin önemli özellikleri arasındadır.⁴⁷

⁴⁶ Mehmet, Aydın, *Çağdaş Eğitim Deneyimi*, Ankara: Milli Eğitim Yay, 1986, s.111,

⁴⁷ John F, Patrick, "Organizational Climate and The Creative Individual", *Public Personnel Review*, Vol. 31, No. 1, 1970, s. 32-33,.

Halpin örgüt iklimi türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babaca iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı grupta ele almaktadır.⁴⁸

Açık iklim : Açık iklimde yöneticiler ve personel büyük bir uyum içindedir. Personelin morali yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticilerde işe dönüklük ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kuralları koymaz ve personelin kararlara katılmalarına önem verirler.

Bağımsız iklim : Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Yalnız bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler personelle aralarına belli bir mesafe koymaktadırlar.

Kontrollü iklim : Bu iklimde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Önemli olan nokta görevlerin yerine getirilmesidir. Personelin moral düzeyi düşüktür. Yöneticilerin söyledikleri doğrudur ve başkalarının düşünceleri onları pek ilgilendirmez. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı egemendir.

Samimi iklim : Yönetici aşırı anlayışlıdır. Yönetici "gelin birlikte mutlu bir aile olalım" yaklaşımında bir davranışı benimsemektedir. Örgütsel amaca ulaşmada, denetimin az olmasına karşın sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini personelden biri olarak gördüğü iklim türüdür.

Babaca İklim: Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin personeli kontrol etme ve onların sosyal gereksinimlerini karşılama düzeyleri düşüktür. Babaca iklim personelle birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük personelin bulunduğu iklim türüdür.

Kapalı İklim : Babaca iklime benzemektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Yönetici emredicidir. Çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde personele karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır.

⁴⁸ Andrew Halpin, *Theory And Research in Administration*, New York : The Macmillian Co, 1966, s.178.

21.yüzyılda insanların ihtiyaçları hem nitelik hem de nicelik açısından oldukça artmıştır. Toplumsal hayatta artan bu ihtiyaçların karşılanması bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş olan örgütlerin başarısına bağlıdır. Her örgüt belli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla kurulmuştur. Örgütlerin amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirmelerinden çok değişik faktörler etkilidir. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklere olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Örgüt iklimi de personel tarafından algılanan ve onların örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler bütünüdür.

Örgütsel başarıyı belirleyen bu etmenlerden kuşkusuz en önemlisi personelin davranışına etki eden faktörlerdir. Çünkü yönetimin unsurlarından biri olan personel; fiziki yapı, araç-gereç, finansman vs gibi diğer bütün unsurları birleştirip, örgütün amaçları için bir araya getiren kişidir. Örgütsel performansta en önemli faktörün personel olduğu gerçeğinden hareketle, örgütsel amaçlara ulaşmada ve performansın artırılmasında personelin davranışları ve bu davranışlara etki eden faktörler üzerinde durmak gerekmektedir. Personel örgütü ne kadar çok benimser ise amaçlar için o derece gayret gösterecektir. Başarı için personelin huzurlu bir ortamda çalışması, yaptığı işten memnun olması, görevini zevk alarak yerine getirmesi gerekmektedir.

Her örgüt kendine özgü bir sistemdir. Her örgütün kendisini diğerlerinden ayıran bazı özellikleri vardır. Her örgütte “havası batsın”, “bahar havası”, “her şey toz pembe görünüyor”, “bu örgütte terör havası esiyor” ve “güllük güneşlik” şeklinde tanımlanan ortamlar bulunmaktadır. Her örgütün personeli tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Personelin örgütte egemen olan iklim hakkındaki değerlendirmesi, onun amaçlara ulaşma konusundaki çabaları hakkında açık ve net bir bilgi vermektedir. Çalıştığı örgütte terör havasının estiğini söyleyen bir işğören ile bahar havasının bulunduğunu söyleyen görevliler arasında örgütsel performans açısından fark olacağı kesindir.

Günümüzde örgütsel başarı için işğörenin çalışmasına etki eden bütün noktalar üzerinde durulmalıdır. Örgütlerin başarı için öncelikle yapmaları gereken şey iklim türlerinde de açıklandığı gibi amaçlarına uygun bir iklim ve kültür oluşturmaaktır. Bu sağlandığı takdirde başarı, kaçınılmaz ve sürekli olacaktır.

KAYNAKÇA

1. Argyris, Chris. “Some Problems in Organizational Climate: A Case Study of A Bank”, **Administrative Science Quarterly**, (March, 1958), (pp. 501-520).
2. Aydın , Mehmet, **ağdaş Eğitim Deneyimi**, Ankara: Milli Eğitim Yay, 1986.

3. Baumgartel, Howard J, Rukhsona Pathon, Badal Roy, "Changes in Organizational Climate and Management Education, 1968-1981", *Economic and Political Weekly*, Vol. 19, No. 8, 1984. (pp. 15-21)
4. Beyer, Janice, H. Miller Trice, *Corporate Culture, Five Culture of Work Organizations*, Prentice Hall, 1993.
5. Deal, Terrence ve Allon A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Wesley: 1982
6. Denison, Daniel R, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley, 1990.
7. Drexler J.A. "Organizational Climate : Its Homogeneity With in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, 1972.
8. Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Sidre Yay, 1990.
9. Erdem, Ferda, *İşletme Kültürü*, Ankara : Friedrich-Noumann-Vakfı ve Akdeniz Üniv. Yay, 1996.
10. Etzioni, Amitai *Modern Örgütler*, Ankara: Güzel Matbası, 1969.
11. Forehand, G A, B. Gilmer, "Environment Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, 1964. (pp. 361-382)
12. Getzels, Jakob. N, *Administration as a Social Process, Administrative Theory in Education*: New York:Mac Millan Press, 1967.
13. Gilmer, Haller B Von, Edward L Deci, *Industrial and Organizational Psychology*, 4 th Edition, Mc Graw Hill, New York: 1977.
14. Gulick, William, "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate : Pitfalls in Multilevel Research", *Academy of Management Weview*, Vol. 10, No : 3, 1985.
15. Halpin, Andrew, *Theory And Research in Administration*, New York : The Macmillian Co, 1966.
16. Hellriegel, Don John M. Slocum, "Organizational Climate: Measures, Research andContingencies", *Academy of Management Journal*, Vol.17, No.2.(pp. 255-278)
17. J.M. Campell, *Manegerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York : Mc-Graw Hill, 1970.

18. James R C ve A.D. Jones, "Organizational Climate : A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, Vol. 18, 1974.. (pp. 1096-1112)
19. Johannesson R.E , "Some Problems In The Measurement of Organizational Climate", *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 10, 1973.(pp.118-144)
20. Joyce W F ve John M.Slocum, "Climate Discrepancy : Refining the Concept of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*. Vol. 35, No. 11, 1982.
21. Kaffka, A, *Principles of Gestalt Psychology*, New York : Mc-Graw Hill, 1936.
22. Katz, Daniel ve Robert Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. H.Can-Y.Bayar, Ankara : TODAİE, 1977.
23. L, Dieterly, Duncan ve Benjamin Schneider, "The Effect of Organizational Enviroment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974.
24. Lawler,E E Douglas. T. Hall, R. Oldham, "Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, M. Guion, Robert M,"A Note on Organization Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No.1, 1973.(pp.120-125).
25. Maxwell T W ve Thomas A.R, "School Climates and School Cultures", *Journal of Education Administration*, Vol. 29, No. 2, 1991.
26. Mihcioğlu, Cemal, *Yönetim Bilimine Giriş*, Ankara: A.Ü.S.B.F.Ders Notları, 1990.
27. Mooney, James D *The Principles of Management*, Papers on the Science of Administration, Luther Glick ve L. Urwick, Eds. İnstitute of Public Administration, New York : 1937.
28. Moran, E ve J.F Wolkveln. "The Cultural Approach to the formation of Organizational Climate, *Human Relations*, Vol 45, No. 1, 1992.
29. Parsons, Talcott, *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe III, The Free Press, 1968.

32. Patrick, John F, "Organizational Climate and The Creative Individual", *Public Personnel Review*, Vol. 31, No. 1, 1970.
33. Payne R C ve D.S. Pugh, "Organizational Structure and Climate, *Hand Book of Industrinal and Organizational Psychology*, Chicago : 1976.
34. Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol . 11, 1974.
35. Robbins, Stephen P, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Etam Yay, Eskişehir : 1994.
36. Russel, Johnston H "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976.
37. Schneider B ve D.Hall, "Toward Specifying The Concept of Work Climate : A Study of Roman Catholic Pricison Priests". *Journal of Apllied Psychology*. Vol. 56, 1972.
38. Schneider, B ve Barlett C.J. "İndividual Differences and Organizational Climate", *Personnal Psychology*, Vol. 21, 1968.
39. Schneider, B, "Organizational Climate : An Essay, *Personnel Psychology*, Vol. 28, 1979.
40. Schneider, B, Sarah K. Gunnarsan, Kathiyn N. Jolly, "Creating The Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, (Summer 1994).
41. Schneider, B. ve R.A. Synder," Some Relationship Betwen Job Satifaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975. (pp. 318-328)
42. Stern, G, *People in Context : Measuring Persons Environment Congruence in Education and Industry*, New York : John Wiley,1978.
43. Sürğüt, Kenan, "Örgüt Analiz Tekniği", *Amme İdaresi Dergisi*, C.10, S.3, (Eylül, 1977), (ss. 3-12).
44. Şişman, Mehmet, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniv. Eğit. Fak. Yay. Eskişehir : 1994.Taguiri R ve G.H. Litwin, *Organizational Climate : Explarations of a Concept*, Harward University, 1968.
45. Tevrüz, Suna, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Ankara : 1996.

46. Üçok, Cengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Ün. İkt. İd. Bil. Fak. Dergisi*, C.4, S. 1-2, 1989.
47. Varol, Muharrem, “Örgüt Kültürü ve Önemi”, *A.Ü.S.B.F. Dergisi*, C. 64, No : 1-2, Ankara: 1989.
48. Varol, Muharrem, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1993.
49. Von B, Haller Gilmer ve Edward L. Deci, *Industrial and Organizational Psychology*, 4th Edition, New York: Mc Graw Hill, 1977.
50. Waters, L K, Pairel Roach, Neck Batlis, "Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes, *Personnel Psychology*, Vol. 25, 1974.
51. White, Laslie A, *The Evolution of Culture*, Mc. Graw Hill Book Company, Inc. New York : 1989.
52. Wickr, Rollo E, *Modern Society*, Mc Graw Hill, Book Company, Inc New York:1958.