

GÜNCEL ÇALIŞMALAR IŞIĞINDA ÖRGÜT İKLİMİ

MUHSİN HALİS

Doç.Dr. İİBF, Sakarya Üniversitesi

ÖZLEM YAŞAR UĞURLU

Gaziantep Üniversitesi İİBF

Özet:

İş dünyası yoğun ve sürekli değişen bir rekabet ortamına sahiptir. İşletmelerin nihai hedefi bu ortamda başarılı olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir. Bunun için artık geçmişte olduğu gibi klasik bir yönetim anlayışı yeterli olmamakta, işletmelerde insan gücü ve beşeri sermayenin önemi giderek daha fazla fark edilmeye başlanmaktadır. İşletmelerin değer yaratabilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi rakiplerin taklit edemeyeceği öz yeteneklere sahip olmasına bağlıdır. İşletmelerin kendi değerlerinin farkına varabilmelerini sağlayan en önemli faktörlerden biri de olumlu bir örgütsel iklimin varlığıdır. İlimli bir örgüt ikliminin var olması işletmenin nihai hedeflerine ulaşacak süreçte önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, örgüt iklimi kavramı ve ilişkili diğer kavramları ele alarak, örgüt iklimi boyutlarını ortaya koymak ve örgüt ikliminin işletme açısından önemini analiz etmektir. Bu amaçla, literatür taraması yapılarak, yazılı ikincil verilerden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgüt iklimi tipi, verimlilik, motivasyon

Abstract:

Business world, has an intensive and changeable competitive environment. The latest aim of the companies is to survive and be successful in this environment. For this, a classical management approach is not sufficient, the companies have become aware of the importance of human capital nowadays much more than before. Creating value and acquiring sustainable success is due to own core competencies which can not been imitated by competitors. One of the most important factors providing companies to be aware of their value is a positive organizational climate. A soft climate has an important role in the process of achieving goals for the company. In this context, the aim of this study is to discuss the concept of organizational climate and other close-related concepts, to state the dimensions of organizational climate and to analyze the importance of organizational climate in terms of organization. For this purpose, in this study literature review is done, and secondary data is used.

Key Words: *Organizational climate, organizational culture, productivity, motivation*

1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin varlıklarını uzun yıllar başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve işletmenin değerini gün geçtikçe artırabilmeleri bir çok değişkene bağlıdır. İşletmenin iç ve dış çevresini kontrol altında tutabilmesi, dönemin gerekleri doğrultusunda iç ve dış çevresine yön verebilmesi bazı üstünlüklere sahip olmasını gerektirir. Bu üstünlükler teknik, ekonomik ve beşeri boyutlardan oluşmaktadır. Bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri işgücüdür. Beşeri kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilen bir örgüt sürekli başarıyı ve verimliliği elde edecektir. Örgütteki işgücünün maksimum verimlilikle çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkündür. Bu koşullardan biri de şüphesiz örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığıdır. Örgüt iklimi, örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin işgören davranışı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkilerin güven ve etkileşim içinde olmasını sağlamakta böylelikle de işletmenin üstün performans elde etmesine katkıda bulunarak, rekabet ortamında işletmeyi ayakta tutmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, örgüt iklimi kavramı ve ilişkili diğer kavramları ele alarak, örgüt iklimi boyutlarını ortaya koymak ve örgüt ikliminin işletme açısından önemini analiz etmektir. Bu amaçla, literatür taraması yapılarak, yazılı ikincil verilerden yararlanılmıştır.

2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

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

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

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

Bireylerin çalışma çevresi ile ilgili olarak nasıl benzer şekilde ortak algılara sahip olduğunu açıklamaya yönelik literatürde iki farklı bakış açısı vardır. Objektivist yaklaşım, örgütsel yapı ve büyüklük gibi bazı örgüt özelliklerinin ortak algılar için bir temel teşkil ettiğini ileri sürmektedir. Bu görüşle tutarlı olarak bazı araştırmacılar büyüklük, merkezileşme, uygulamaların yapılaşması ve örgütsel düzey gibi yapısal değişkenlerin örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Subjektivist yaklaşım ise, birey öznelliğinin ve bireyin örgütsel olayları yorumlama tarzının ortak algılar üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır(Young ve Parker, 1999:1200).

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

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

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

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

- a) Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran,
- b) Zamanla süreklilik kazanan,
- c) Örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi olarak tanımlanabilir(Griffin, 2001:220).

Tagiuri (1968:21), örgüt ikliminin tanımlamasını yapmadan önce iklim kavramına açıklık getirmeye çalışmaktadır. Tagiuri'ye göre bireylerin ya da grupların davranışlarındaki amaçların hesaplanmasında iklim kavramı çevre, durum, koşul, alan ve davranış ortamı, kültür, sosyal sistem ve atmosfer gibi benzer kavramlardan daha yararlıdır. İklim kavramı, türdeş kavramlar arasında önemli bir role sahip analitik ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında iklim kavramı

şöyle tanımlanmaktadır; iklim, ortamda bulunanlar tarafından sınanan, onların davranışlarını etkileyen ve çevresel özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen çevrenin görelî olarak süre gelen kalitesidir(Tagiuri, 1968:25).

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

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

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

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

2.1. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

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

[Sekil 1.](#)'de örgüt ikliminin oluşumu, analizin temel öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde açıklanmaktadır. Buna göre; örgütsel amaçlar yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekildeki gibi üç unsuru etkilemektedir. Bunlar; işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlardır.

Bu üç süreç sonucunda, yeni üyelerin sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol işgöreni üstleri, astları ya da

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

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

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

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

2.2. Örgüt İklimi Tipleri

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

1. *Açık İklim*: Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkilerinden hoşnutlardır ancak çok samimi olma ihtiyacı hissetmezler. Çalışanların iş doyumunu yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar kendi işletmeleri ile gurur duyarlar.

2. *Bağımsız İklim*: Çalışanların morali açık iklim tipindeki kadar olmasa dahi yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bu iklim tipi sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkarır. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır ancak bu grupla uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir. Çalışanlar kırtasiyecilik gerektiren işlemlerle engellenmezler.

3. *Kontrollü İklim*: Görev bu iklim tipinde odaklıdır. İşgörenlerin morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir.

4. *Samimi İklim*: Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır. İşgörenlerin morali orta düzeydedir. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır.

5. *Babaerki İklim*: Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek, hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister, ancak her ikisinde de başarılı olamaz. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. İşgörenler uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici herşeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür.

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

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

1. *Otokratik Yapılı İklim*: Yöneticiler, resmi yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış iş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve onlar bu çerçeve içerisinde

görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle sorumludurlar. Ciddiyet, emir ve statü ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bütün yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Bu şekilde bir iklim tipinin örgütte var olması sonucunda işgörenler formal yapıya karşı tepki gösterir ve otorite sembollerine karşı saldırı yüksek düzeyde gerçekleşir. Bu durum sonucunda iş tatmini düşüktür.

2. *Demokratik Yapılı İklım:* Bu iklim tipinde, gayri resmi bir yapı vardır. Grup bağlılığı, takım çalışması, dayanışma davranışları örgütte hakimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu iklim tipi örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.

3. *Başarıya Yönelik İklım:* Bu iklim tipinde yüksek verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışan kendi hedeflerini oluşturması ve sonuçlar için sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar desteklenir. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme ya da terfi kadar kullanılır. Çalışanların birbirlerinin yardımına koşması istenir ve resmi olmayan iletişim sistemi hakimdir. Bu iklim tipinde performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapıldığı için çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşünülmektedir.

2.3. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutları örgütün belirli unsurlarını içeren ölçümlerdir. Literatüre bakıldığında, örgüt iklimi kavramını irdeleyen araştırmacıların örgüt iklimi boyutlarını değişik biçimlerde ele aldıkları görülmektedir. Tagiuri (1968:28-29) çalışmasında, çeşitli araştırmacıların ileri sürdüğü farklı örgüt iklimi boyutları [Tablo 1](#)'de özetlenmektedir(John ve Taylor, 1999:33):

2.4. Örgüt İklimi Kavramının Örgütsel Davranış Teorileri ile İlişkisi

Örgütsel davranış teorileri olarak tanımlanan çeşitli teoriler örgüt davranışlarının farklı yönlerini, örgütün içsel yapısı ile çalışma takımları

ve bölümler gibi örgütün alt birimlerinde oluşan davranış biçimlerini incelemektedir. Bireysel davranış üzerindeki örgütsel belirleyicilere yapılan vurgu teoriden teoriye değişmektedir. Örgütsel davranış teorileri; klasik yönetim, yapısal, karar sistem ve sosyal sistem teorileri olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır (Litwin, 1968:56):

• **Klasik Yönetim Teorileri:** Başlıca teorisyenleri Taylor, Fayol, Gulick ve Urwick'tir. Odak noktaları, iş bölümü, derece ve statüye göre resmi yapılanma ile zaman ve hareket etütleri gibi faaliyetlerdir. Klasik teorilerde, insan davranışlarındaki çeşitlilik üzerinde durulmadığı için bireyin çevresinin ve iklimin önemini ihmal edilmiştir. İşgören kendisine verilen görevi yapmakla yükümlü olan bir araç, makine gibi görülmüştür. Davranış analizinden çok kontrol üzerinde durulmuştur.

• **Yapısal Örgüt Teorileri:** Weber, Udy, Woodward, Lawrence ve Lorsch gibi yönetim bilimcilerce geliştirilen benzer teorilerdir. Çevresel güçler, teknoloji, örgütsel yapı ve performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Karşılaştırmalı çalışmalar ile hipotezler sık sık sınanmıştır. Yapısal teorisyenlerce örgütsel yapı, teknik nitelikler ile grup ve birey görevlerinin dizaynı, işgörenlerin memnuniyetinin, moralinin ve verimliliğinin en önemli belirleyicileri olarak görülmektedir. Yapısal örgüt teorileri, yapısal-teknik taleplerin bireyler ve gruplar üzerindeki etkisini tanımlamaya yöneliktir. Örgütün teknik ve yapısal özellikleri içsel örgüt sistemi olarak tanımlanmaktadır. İçsel sistem kavramı örgütsel çevreyi tanımlamanın bir yolu ve örgütsel iklimin yapısal yönüdür.

• **Karar Sistem Teorileri:** Barnard, Simon, March ve Simon ile Cyert ve Marh'ın teorilerinden oluşmaktadır. Odak noktaları, etkili yönetim ile bireysel kararlarda ve örgütsel karar verme sürecindeki örgütsel etkidir. Vurgu seçim ve karar kavramlarının üzerindedir. Rasyonellik örgütlerin bir amacı gibi görülür ancak kaçınılmaz bir gerçek değildir. Karar sistem teorileri alternatiflerin algılanan sonuçları, karar seçeneklerine yüklenen değer ve grup üyeliğinin etkisi gibi birtakım çevresel özelliklerin karar vermeyi etkilediğini öne sürmektedir. Belirsizlik ve risk alma gibi bazı iklim boyutlarının karar verme süreci ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

• **Sosyal Sistem Teorileri:** Homans, Roethlisberger ve Dickson, Whyte, Likert ve Schein'in geliştirdikleri teorileri kapsamaktadır. Katılım, iletişim ve motivasyon ile ilgili olarak grup etkileşimi üzerine odaklanmışlardır. Liderlik biçimi etkileşim sürecinin ana belirteci olarak kabul edilirken, örgütsel yapı ve teknolojinin dolaylı belirleyiciler olduğu

kabul edilmektedir. Sosyal sistem teorilerinde bireysel psikolojiye duyulan ilgi artmıştır.

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

2.5. Örgüt İklimi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

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

2.5.1. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ilişkisi

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları örgütün ve çevresinin birey davranışları üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla ortaya atılmış kavramlardır. Ancak örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramı birbirine karıştırılmakta ve çoğu zaman her iki kavrama da aynı anlam yüklenmektedir. Örgüt iklimi ve kültürü kavramları benzer kavramlardır ancak farklı noktalara vurgu yapmaktadırlar.

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

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

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluşta, geçmişte ve bugünkü dönemde mevcut önemli kişiler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil.

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

- Değerler, kültürün öznel, gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturmakta ve örgüte ait sorunların çözümünde makul, uygun çözüm biçimini ifade etmektedir.

- Normlar, örgüt içindeki davranışı etkileyen, sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.

- Varsayımlar, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili olarak sahip oldukları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön yargılarını, onların algı, düşünce ve davranışlarına yön vererek oluşturan tartışma kabul etmeyen doğrulardır.

- Seremoniler ve törenler, özel olaylardır. Statü, teşvik, bütünleşme, yenilenme, çatışmayı azaltıcı ve derece indirme gibi türleri vardır. Bu tür faaliyetlerin esas amacı belli bir mesajı iletmektir.

- Semboller, örgüt kültürünü sağlamlaştırmaya yardımcı olan maddesel unsurlardır. Binanın tasarımı, giysiler, mobilyalar, örgüt tarafından kullanılan logolar, ambalajlar vb. sembollere örnek olarak gösterilebilir.

- Adetler, yazılı olmayan, sürekli tekrarlanan ya da günlük örgütsel davranışlarda görülen uygulamalardır.

- Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Özellikle oryantasyon döneminde öne çıkar.

- Dil ve kahramanlar: Örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüte özgü bu dil içinde deyimler, mecazlar, sloganlar yer almaktadır. Kahramanlar ise örgütü zafere ulaştıran kimselerdir. Bu kişilerin örgüt kültürü içinde önemli bir yeri vardır ve örgütün kültürünü dışa karşı temsil etmektedirler.

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

- İnanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
- açıklık ve içtenlik duygularının durumu,
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- katılım duygularının durumu,
- Doyum, umut-beklenti düzeyleri ve duygularının durumu.

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

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

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütsel kültür, eylemlerde

süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır (Atay, 1998:7)

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

Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha çabuk değişmektedir. Örgüt iklimi, işgörenlerin kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi, örgütün özel dili içinde bulunur. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin eylemlerinde ve ödülleri kendine belli eder. Burada rutin eylemlerle kastedilen olaylar ve uygulamalardır; ödüller ise kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir. Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişki [Şekil 2](#)'de gösterilmektedir. Şekildeki kabarcıklar, örgüt kültürü içinde yayılan örgüt iklimini, arka planda yer alan kısım ise örgüt kültürünü belirtmektedir (Schauber, 2001:30).

2.5.2. Örgüt iklimi ve psikoloji

Örgütsel iklim konulu araştırmalar incelendiğinde, araştırmacıların iklim kavramını psikolojik ve örgütsel iklim adı altında iki farklı olgu olarak sınıflandırdıkları görülmektedir. Psikolojik iklim, örgüt üyesinin örgütteki uygulamaları betimlemesi biçiminde tanımlanırken, örgüt iklimi örgüt üyelerinin örgüt ve çevresine ilişkin algılamalarının ortalaması olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iklim, örgüt üyelerini içinde yer aldıkları olayların yorumlanmasında ortak düşünceyi paylaşmağa yöneltir ve ortak düşünceyi paylaşan örgüt üyelerinin birleşmesini ve kaynaşmasını sağlar (Halis, 2000:79).

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

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

2.5.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı

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

Şekil 3

Örgüt sağlığının unsurları olarak bireysel ve örgütsel özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına neden olmakta, bu durum da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtmaya özelliği ile yöneticilere işletmeleri ile ilgili veri sağlaması bakımından oldukça önemlidir.

Örgütün sağlıklı örgüt niteliği kazanabilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır. Şekil 4'te yer alan örgüt sağlık sistemi modeline göre, örgütün değerleri ve amaçları, politikalarının ve uygulamaların oluşturulmasına yön verir. Süreçler, işgörenin fiziksel, psikolojik ve çevresel talepleri doğrultusunda işin özelliklerini belirler. Kaynaklar, anlamlı iş karakteristikleri, izleme, eğitim ve ilerleme olanakları gibi işgören refahını teşvik etme; yorgunluk ve sıkılma gibi, taleplerin negatif etkilerinin işgörenler üzerindeki etkisini dengeleme rolü üstlenir ve aynı zamanda, sonuç olarak örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Bu modelde örgütün değerleri ve amaçları olarak temsil edilen kültür, örgütün stratejik hedeflerini oluşturur. Kültürün yönlendirdiği ve oluşturduğu iklim ise işgören davranışları için ortam oluşturur ve çalışma ortamının sağlıklı olup olmadığını belirler.

Sağlıklı bir örgüt ile sağlıksız bir örgüt arasında örgütü etkileyen önemli farklar olduğu saptanmıştır. Sağlıklı bir örgüt ile sağlıksız bir örgüt yapısı, örgütün etkinliği ve etkililiği, işgörenlerin performansı ve

nihai olarak örgütün verimliliği gibi oldukça önemli konularda farklılaşmaktadır. Bu farklar [Tablo 2](#)'de altı başlık altında gruplandırılarak verilmektedir (Güler, 1997:14-16).

2.6. Örgüt İkliminin Örgütsel Davranış Açısından Önemi

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

Örgütün oluşması, büyümesi, gelişmesi, çalışanlara, gruplara ve diğer işletmelere etkisi örgütsel davranış biliminin inceleme alanına girmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel davranış bireyin örgüt ortamındaki davranışlarını anlamaya, tanımaya ve betimlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış disiplini örgüt iklimi araştırmaları ile yakından ilgilidir. Literatüre bakıldığında bir çok çalışma örgüt iklimini örgütsel çıktılarının bir belirleyicisi olarak belirtmektedir (Rogg, 2001:435).

2.7. Örgüt İkliminin İşletme Açısından Önemi

Örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerinin iyileşmesine katkıda bulunarak, işgücünün verimliliğini

dolayısıyla da işletmenin verimliliğini arttırmakta ve böylece üstün işletme performansı sağlayarak sürdürülebilir başarıyı gerçekleştirmektedir. Alt başlıklarda örgüt iklimi ile az önce değinilen kavramlar arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

2.7.1. Örgüt İklimi, Verimlilik ve Örgütsel Bağlılık

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

Sekil 5

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

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

artmasına ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına olumlu olarak etki ettiğini, işgören devir oranını ve devamsızlığını azalttığını saptamışlardır.

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

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

[Sekil 6](#)'da da görüldüğü gibi örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen müdahil bir değişkendir. İklım örgüt içindeki birçok faktörden etkilenerek örgütsel ve psikolojik süreçlere etki eder. Örgütsel süreçler, grup olarak problem çözmeyi, karar vermeyi, iletişimi ve koordinasyonu kapsar. Psikolojik süreçler ise bireysel olarak problem çözmeyi, öğrenmeyi, yaratma, motivasyon ve bağlanmayı kapsamaktadır. Bu bileşenler bireylerin, çalışma takımlarının ve örgütün performansı ve çıktıları üzerinde doğrudan bir etki göstermektedir.

2.7.2. Örgüt İklımı ve İşgören Motivasyonu

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

Bireylerin davranışlarına ihtiyaçları ve amaçları yön verir. Motivasyon kavramı bireyi çalışmaya sevk etmek, çalışmak için isteklendirmek anlamındadır. Motivasyon kavramı ile ilgili olarak

Maslow, McClelland, Herzberg ve Vroom'un ileri sürdüğü ve literatürde yer alan bir çok farklı teori vardır. Bu teorileri şu şekilde özetlenebilir(Aktan, 1999:32):

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

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

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

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

İklim, örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarına doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonun sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. [Şekil 7](#)'de Litwin ve Stringer tarafından oluşturulan güdülenmiş davranış modeli ve etki eden unsurlar yer almaktadır.

Bu modelde en içteki alan bireyi temsil etmektedir. Sonraki bir dışarıdaki alan bireyin motivasyonunu doğrudan etkileyen unsurları ve onu izleyen şekil ise bireyin motivasyonuna etki eden dolaylı unsurları belirtmektedir. Diğer şekil motivasyon üzerinde daha dolaylı bir etkiye sahip olan ve aynı zamanda örgüt ikliminin doğrudan belirleyicileri olan unsurları göstermektedir. Örgüt iklimi güdülenmeyi uyarak davranışın

ortaya çıkmasını sağlamakta bu durum da örgüt için doyum, verim, bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

3. SONUÇ VE ÖNERİ

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

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

Görüldüğü üzere örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığı işletme açısından oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün dinamik ve değişken rekabet arenasında var olmak isteyen işletmelerin olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilmek adına gerekli çabayı göstermesi işletmenin başarısını devam ettirebilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Üstün bir işletmenin performansının sağlanması için gerekli olan koşullar örgütte var olan ılımlı ve olumlu bir iklimin varlığı ile sağlanmaktadır.

Miller (1980), örgütün olumlu bir iklime sahip olması için dört koşulun sağlanması gerekliliğini belirtmektedir. Bu koşullar:

- Örgüt üyelerinin ortak amaçlara ulaşmak adına etkileşim ve işbirliği içerisinde olması gerektirir.
- Örgütte çalışan her bir bireyin moral düzeyinin yüksek olmasıdır. Yüksek moralli işgörenler, örgütle yakından ilgilenecek görev performanslarını artıracaklardır. Düşük moralli işgörenler ise önemli ölçülerde üretim ve hizmet maliyeti yaratacaktır.
- Örgütte karşı bağlılık duygusunun oluşmasıdır. İşgörenlerde örgütsel bağlılık söz konusu olunca, örgütün değerleri, misyonu ve amaçları işgörenlerce daha çok benimsenecek ve örgüt gelecekte de başarılı bir şekilde var olmayı sürdürecektir.

- Örgütte herkes tarafından bilinen yapı ve standartların olmasıdır. Örgütün belli bir sistem içinde işlemesi ve bazı kural ve standartlara dayalı olması belirsizliğe ve tutarsızlığa engel olarak objektif bir yönetim sağlayacaktır.

Bu bağlamda işletmelerin olumlu bir örgüt iklimi yaratabilmeleri için bir takım öneriler sıralanabilir:

- Örgüt içinde ılımlı bir iklimin varlığı her şeyden önce örgüt kültürünün varlığı ve organizasyon üyelerince benimsenmiş olmasına bağlıdır. Bu anlamda işletmelerin örgüt kültürlerini korumaları ve geliştirmeleri gerekir.
- Örgüt ikliminin olumlu bir hal alması için örgüt içi ilişkilerin yeniden gözden geçirilerek, ilişkilerin güven, samimiyet, itibar ve saygıya dayalı olmasına önem verilmeli; organizasyon yapı ve işleyişi bu durumu yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir.
- İşletme içinde ödül ve destek sistemi irdelenerek, objektif, performansa dayalı bir ödül ve destek sistemi oluşturulmalıdır.
- İşletme içinde çalışanların kendi öz yeteneklerini kullanabilecekleri, bilgi ve deneyimlerini yansıtabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, yetki devredilmeli, risk almaları desteklenmelidir.
- Çalışanlara biz duygusu aşılılarak, hedef ve amaçlarda işbirliği yapılmalı, böylece örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır.

Örgüt kültürü konusunda yapılacak çalışmalar şüphesiz ki devam edecektir. Globalleşen dünyada işletmelerin üretken değerler yaratabilmeleri rekabet için önem taşımaya devam edecektir. Küresel düşüncenin yerel başarılarla dönüşebileceği organizasyonların yaratılabilmesi için uygulanabilir örgütsel iklim çalışmalarının sürdürülmesi gerekmektedir. Toplumsal gelişmenin, üretim ve tüketim yapılarındaki değişimin yarattığı yeni değerler ve gelişen teknoloji iklim konusundaki bilgileri nispeten eskitmekte ve bu bağlamda iklim çalışmalarının güncellenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle, güncellenebilir uygulamalı örgütsel iklim çalışmaları yapılamaya devam edilecektir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. TUGİAD Yayını, İstanbul.
- Atay, O. (1998). Örgüt kültürü ve süreci. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 16 (3), ss:1-14, Ekim,.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2), ss:2-5.
- Batlis, C., N. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. Journal of Psychology, 104, ss:233-240.
- Berberoğlu, G. Akademik organizasyonlarda örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. [Http://www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1](http://www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1), (01.04.2005).
- Burton, M., R. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. Human Resource Management, 43(1), ss:67-82.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. Journal of Strategic Marketing, 10, ss: 93-113.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Braun-Brumfield Inc., United States of America, ss: 24-25.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt iklimi. Todaie Yayınları, 174, Ankara
- Evan, M. W. (1968). A systems model of organizational climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:107-124.
- Forehand, G. (1968). On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:64-82.
- Glisson, C., Lawrence R. J. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. Journal of organizational behavior, 23, ss:767-794.
- Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. Journal of Criminal Justice, 29, ss:219-232.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss: 147-159.
- Güler, Neşe (1997). Örgütsel sağlık ve denge. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yayınlanmamış Y.L. Tezi. Sivas.*
- Halis, M. ve N.T. Arslan (2000). Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları* 43-44. *Kitap. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul, ss.63-94.*
- Isaksen, S. (2000–2001). *Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. Creativity Research Journal*, 13(2), ss:171–184.
- John, C., Taylor J. (1999). *Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. International Forum*, 2(1), April, ss:25-56.
- Kopelman, R.E., Brief, A., Guzzo, R. (1990). *The role of climate and culture in productivity. In B.Schneider (Eds), Organizational Climate And Culture, Jossey-Bass Publishers, Oxford, ss: 289-301.*
- Lawyer, E., Hall, D., Oldham, G. (1974). *Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. Organizational Behavior And Human Performance*. 11, ss: 139-155.
- Litwin, G. (1968). *Climate and Behavior Theory. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:34-61.*
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, ss: 29-146.*
- Mcmurray, J.(2004). *The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), ss:473-488, Winter.
- Meyer, H. (1968). *Achievement motivation and industrial climates. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a*

- concept. *Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:150-168.*
- Miller, H. (1980). *Forecasting the weather and controlling the organizational climate. Vital Speeches of The Day, Xlvi, August 1, ss:610-613.*
- Obel, B. (1999). *Tension and resistance to change in organizational climate: managerial implications for a fast paced world.*
- Oden, H. (1997). *Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship. Quorum Books, London, ss: 3*
- Parker, C. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 24, ss:389–416.*
- Rogg, K. (2001). *Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. Journal of Management, 27, ss:431-449.*
- Schauber, A. (2001). *Effecting extension organizational change toward cultural diversity: a conceptual framework. Journal of Extension, 39(3), June. ss:25-35.*
- Silva, S. (2004). *OSCI: an organizational and safety climate inventory. Safety Science, 42, ss: 205–220.*
- Stetzer A. (1997). *Organizational climate and ineffectiveness: evidence from 25 outdoor work crew divisions. Journal of Quality Management, 2(2), ss: 251-265.*
- Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:11-32.*
- Varol, M. (1989). *Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, 44(1-2).*
- Young, A., Parker, C. (1999). *Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. Journal of Organizational Behavior, 20, ss:1199-1218.*