

# ÖRGÜTSEL İKLİMİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: OSTİM İMALÂT İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. Hasan Tutar**

Sakarya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet Altınöz**

Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu



## Özet

Bu çalışmanın amacı, Ankara'da kısa adı OSTİM olan Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde imalat işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel iklim ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, örgüt ikliminin boyutları ile (üstün desteği, iş yükü baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık, içsel takdir) çalışanların performans algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma tesadüfî örnekleme yöntemine göre belirlenen örneklem üzerinde yapılmıştır. Verilerin analizi için  $f$  testi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel iklim algısı ile çalışanların performansları arasında ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel iklim ve performans algıları bakımından farklılığın olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iklim, iş tatmini, performans, örgütsel kültür, örgütsel verimlilik.

*The Effect of Organizational Climate on Employee Performance: A Study on the Employees of Ostim Manufacturing Enterprises*

## Abstract

The aim of this paper is to study the relation between the organizational climate perceived by the workers at the Middle East Industrial and Commercial Centre (OSTİM) and their performance. The relation between the dimensions of the organizational climate (superiors' support, workload pressure, impartiality, harmony, appreciation) and the workers' performance perceptions has been looked at. The research has been carried out on a random sample. The  $f$  test, regression and correlation analyses have been used for data analysis purposes. The results show indeed a relation between organizational climate perceptions and work performance. Besides, workers' demographics and organizational climate and performance perceptions also show some variations.

**Keywords:** Organizational climate, work satisfaction, performance, organizational culture, organizational productivity.

## Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

### Giriş

Örgüt iklimi, örgüt çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılamalarıdır. Örgüt ikliminin olumlu algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütsel iklim algılaması ile işgören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir. İşgören performansı, başka birçok yönetsel ve örgütsel faktörün yanında, örgütsel iklimin olumlu algılanmasına bağlıdır. Ancak algılar her zaman gerçeği yansıtmaz, algılamayı kişinin eğitimi, deneyimleri, inançları ve kültürü etkiler. Uyarıcı aynı olmasına rağmen algılamasının farklı olması (Lewis vd., 1995: 403) algı ile gerçek arasındaki farktan kaynaklanır.

Algılar gerçeği değil, onun kavranma biçimini gösterir; bu nedenle örgüt ikliminin işgörenler tarafından farklı algılanması doğaldır. Algılamanın reel durumdan farklı olması, doğru anlamak ve anlaşılacak için algıların yönetilmesi gereğini ortaya koyar. Örgütsel iklimin algılanmasında da durum aynıdır. Tüm çalışanlar aynı örgütsel ortamda bulunsalar da, bunların örgütsel iklim algılamaları farklı olabilir. Tıpkı aynı nehirde yıkanmak, aynı sulara yıkanmak anlamına gelmediği gibi, aynı örgütsel ortamda bulunmak, örgütsel iklimin aynı şekilde algılanmasını sağlamayabilir. Örgütsel iklim algısının farklılığı, söz konusu algının yönetilmesi gereğini ortaya koyar.

Örgütlerde demokratik veya otoriter, destekçi veya engelleyici, güven veren veya güvenilmez, işe veya işgörene yönelik gibi farklı yönetsel anlayışlar, farklı örgütsel iklim algılamalarına neden olur. Örgütsel iklimi belirleyen temel faktör, çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algı benzerlikleridir. Söz konusu benzerlikler, bir örgütün iklimini diğerinden ayıran

özellikleri oluşturur. Bu durum aynı zamanda her örgütün kendine özgü iklim veya psikolojik çevreye sahip olduğunu gösterir.

Çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılama farklılıkları, örgüt ikliminin yönetilmesi gereğini ortaya koyar. Örgüt ikliminin yönetilmesi, çalışanların iş tatmini elde etmeleri, yüksek başarı güdüsüne sahip olmaları, dolayısıyla verimli ve etkin olmaları bakımından önemlidir. Konu üzerine yapılan araştırmalarda, örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel sadakat ve iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütün psikolojik ikliminin çalışanı tatmin etmesi durumunda, bunun işgörenin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymasına ve iş tatmini elde etmesine, işgörenin iş tatmini bulmasının ise, performansının ve başarı güdüsünün yükselmesine, işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasına, buna paralel olarak örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Shalley vd., 2000: 217).

Örgütsel iklim, örgüt kültürü gibi, örgütlerin kendilerine özgü özelliklerini yansıtır. Bu kendine özgü olma durumu, aynı örgütün farklı departmanları için de söz konusu olabilir. Örgüt ikliminin diğer bir özelliği de, örgütün biçimsel yapısına benzemez olması ve informel bir özellik göstermesidir. Örgütün fiziksel yapısını tüm çalışanlar aynı görmesine rağmen, psikolojik yapısını oluşturan örgütsel iklimin algılanması çalışan sayısı kadar farklı olabilir.

## 1. Örgüt İklimi

Örgüt üyelerinin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıları, örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel iklim, işgörenlerin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme, yönlendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtır. Literatürde, örgütsel iklim kavramının tanımı ve anlamı üzerinde tam bir uzlaşma yoktur. Çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algıları, “örgütsel iklim” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iklim, örgütsel ve yönetsel süreçler sırasında çalışanlar ile örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilemesi ile oluşur (Ekvall, 1987: 43).

Çalışanlar örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerinde, örgütün kendilerine olan yaklaşımlarında örgütsel iklime ilişkin çeşitli uyaranları algırlar. Örgüt iklimi çalışanlar tarafından insan odaklı, iş odaklı veya ilişki odaklı olarak algılanabilir. Bütün bu algılama biçimlerinin sonucunda kişi örgütsel iklime dair bir kanaat edinir. Örgüt iklimi söz konusu kanaatlerin toplamının sonucunda oluşur. Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri olduğu

kadar (Oldham/Cummings, 1996: 607) örgüt iklimine ilişkin özelliklerinin algılanması da vardır.

Örgütsel iklim tanımı kapsayıcı tarzda ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmış ve Argyris örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için “örgütsel iklim” kavramını kullanmıştır. Bununla birlikte, örgüt iklimi konusunda ilk referans, Lewin ve arkadaşlarının<sup>1</sup> makalesinde bulunabilir. Bu makale, genç grupların sosyal iklim yaratan tecrübeleri üzerinde durmaktadır (Kaushik, 2007). Şu kadarı belirtilmelidir ki örgütsel iklimin çalışanlar üzerindeki etkisine dair araştırmalar Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır (Luenburg/Ornstein, 1991). Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışıldı. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, işgörenlerin örgütsel iklimi olumlu algılamaları durumunda bunun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu anlaşılmıştır (McGregor, 1957; Tannebaum/Schmidt, 1958).

### 1.1. Örgütsel İklimin Boyutları ve Özellikleri

Campbell ve arkadaşları (1970), örgütsel yapıyı niteleyen dört faktör üzerinde durmaktadırlar. Bunlar; yapısal özellikler, çevresel özellikler, örgütsel iklim ve formel rol özellikleridir. Burada örgüt iklimi, örgütün psikolojik yapısını belirleyen temel faktör olmaktadır. Litwin ve Stringer (1968) örgütsel iklim boyutlarını şu şekilde belirlemektedir: Yapı, sorumluluk, samimiyet, destek, ödüllendirme, çatışma, standartlar, kimlik ve risk. Koys ve DeCotiis (1991: 265) literatürde 80’den fazla iklim boyutu olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel iklim boyutlarını teorik-anlamalı ve analitik-uygulamalı olarak iki kategoride ele almak mümkündür. Koys and DeCotiis’e göre örgütsel iklim boyutları; algılamayla ilgili olmalıdır, değerlendirici değil tanımlayıcı nitelikte olmalıdır, görevin yapısıyla ilgili olmamalıdır.

Zammuto ve Krackover (1991) ise örgütsel iklimi aşağıdaki gibi daha kapsayıcı boyutlarla belirlemeye çalışmaktadırlar.

**Güven.** Örgütte açık, paylaşılan ve samimi bir ortamın olması, çalışanlara güven verir. Örgütlerde, kapalı, paylaşımın olmadığı, açık ve çok yönlü bir iletişimin kurulamadığı bir atmosfer ise kişiye güvensizlik verir.

<sup>1</sup> Lewin, K., Lippit, R. and White, R. K. (1939), “Patterns of Aggressive behaviour in experimentally created ‘Social Climate’”, *Journal of Social Psychology*, 10: 271-290 içinde KUNDU, Kaushik (2007), “Development of The Conceptual Framework of Organizational Climate,” *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12.

**Çatışma.** Bir örgütte yüksek düzeyde çatışma varsa, ayrıca amaç ve hedeflere muhalif bir tutum takınılıyorsa, çalışanlar arasında anlaşmazlık ve kutuplaşma görülüyorsa, örgüte çatışmalı bir iklim egemen demektir. Örgütte bireyler arasında iş birliği ruhu oluştuğunda, ortak hedef ve amaçlar benimsenir ve böylece çatışma düzeyi azalır.

**Birlik ruhu.** Bir örgütte birlik ruhunun olması, içtenliği, istekliliği ve kendinden emin olma durumunu yansıtır. Çalışanların moralinin yüksek olması durumunda özgüvenleri ile birlikte özsaygıları da artar. Buna karşılık gelecekleri konusunda güvensizlik, örgüte karşı güven eksikliği ve amaçsızlık birlik ruhunu ortadan kaldırır.

**Ödüller.** Örgüt ödül dağıtımında taraf tutmaz, dağıtım, iletişim ve işlem adaleti uygulamada objektif davranırsa, çalışanlar bundan büyük bir mutluluk duyar ve bu durum örgütsel iklime olumlu yansır. Aksine örgütsel iradeyi kullananlar, adaletsiz davranır, ödüllendirirken belli bir standarttan uzaklaşırsa, çalışanlar örgütsel iklimi olumsuz algılar.

**Değişime direnç.** Bir örgütte çalışanlar, örgütün değişim ihtiyacını anlamakta zorlanıyor iseler, yapacakları şey, değişime karşı çıkmaktır. Çalışanlar örgütün “farklı olmalıyız” düşüncesine inanmış ise, normal koşullarda değişime karşı ya düşük direnç gösterecek veya hiç direnç göstermeyeceklerdir.

**Lider güvenirliliği.** Lidere güven, kararlarının kabulünü ve davranışlarının onayını kolaylaştırır. Liderin çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri ve inisiyatif kullanmaları konusunda ilham verici bir özelliği vardır. Lidere güven azaldığında çalışanlar liderin otoritesini kabul etmede isteksiz davranırlar.

**Baskı.** Örgütte demokratik değil, otoriter veya baskıcı bir yönetim anlayışının bulunması, çalışanların olumsuz örgüt iklimi algılamalarına neden olur. Otoriter bir yönetim ikliminde çalışanlar kendilerini gerçekleştirme, inisiyatif geliştirme ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koyma olanağı bulamazlar.

Shalley ve arkadaşlarına göre (2000), iş tatmini sağlayan ve çalışanların yaratıcı yeteneklerini açığa çıkaran bir örgütsel iklim şu özelliklere sahip olmalıdır:

- **Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik:** Örgütlerde yeniliği ve değişimi vurgulayan bir liderlik anlayışı yaratıcılığı teşvik eder ve çalışanlarda başarıma güdüsünü harekete geçirir; dolayısıyla çalışanın daha yüksek performans ve verimlilik göstermesi beklenir. Ayrıca araştırmalar, katılımcı bir yönetim anlayışının iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Valentine, 2001).

- **Yönetimin desteği:** Örgütsel destek veya sosyal destek konusu üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması durumunda örgüte ve işe bağlılıkları arttığı, ayrıca iş tatmini ve performanslarının da olumlu yönde etkilendiği görülmüştür (Tutar, 2007).

- **Takım desteği:** İş gruplarının veya çalışma ekiplerinin oluşturulması sırasında çalışanların sosyal ihtiyaçlarının dikkate alınması, işgören performansını olumlu yönde etkileyecektir.

- **İşin iddialı olması:** İşin iddialı olması, sadece zor ve karmaşık olmasına değil, aynı zamanda, otonomi ve özgürlük gerektirdiğine işaret eder. Çalışan işin bütün süreçlerine katılma olanağı bulur. Kişiyeye yaptığı işin sonuçlarını görme olanağı vermeyen bir iş, onu tatmin etmez. İş tasarımıyla ilgili araştırmalar çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi özelliklerin iş tatminini ve performansı artırıcı etkisi olduğunu göstermiştir (Valentine, 2001).

## 1.2. Örgüt İklimi Türleri

Araştırmalar, örgütsel iklim ve kültürün, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir (Fullan/Miles, 1992; Sergiovanni/Starratt, 1987). Örgütsel iklim araştırmaları, altı tip örgütsel iklim ortaya çıkarmıştır:

**a. Açık iklim.** Bu, birlikte çalışmaktan ve söz konusu örgütte olmaktan gurur duymak anlamına gelir. Çalışanlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle birlikte çalışmaktan, dostça ilişki geliştirmekten dolayı örgütsel iklimi olumlu algırlar.

**b. Otonom iklim.** Bu iklimde, çalışanlar iş çevrelerini kontrol etme olanağına sahiptirler. Kendi kendilerini yönetme ve karar vermede yöneticileri onlara geniş bir esneklik alanı sağlar. Sonuç olarak çalışanlar birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahiptirler.

**c. Kontrollü iklim.** Bu iklimde, esnekliğe kontrollü biçimde izin verilir. Görev ve sorumlulukların gereğini yerine getirmek temel amaçtır. Bununla birlikte işgörenler görev ve sorumlulukları yerine getirmek konusunda yüksek bir motivasyona sahiptirler. Hem çalışanlar, hem de yöneticiler işe odaklanırlar. O nedenle çalışanların birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları yoktur.

**d. Ailesel iklim.** Bu tür bir iklimde dostluğa ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına özel önem verilir. Yöneticiler çalışanlara pek müdahale etmez. Çalışanlar iş ortamında her bakımdan rahat bir iklim algırlar. Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.

**e. Babacan iklim.** Bu iklimde yöneticiler, örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı değildir. Babacan davranış çalışanlar tarafından samimiyetsizlik olarak algılanır ve motivasyon düzeyleri düşer.

**f. Kapalı iklim.** Bu iklime kayıtsızlık hâkimdir. Çalışanların ne başarı, ne de ait olma ve bağlılık hedefi vardır. İşbirliği görülmez. Yöneticinin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli çabası yoktur.

Örgütsel iklimi ölçmek üzere Stern (1970) Örgütsel İklim İndeksi (The Organizational Climate Index-OCI) geliştirilmiştir. Stern örgütsel iklim ölçümlerinde, bireysel ve iş çevresine ilişkin faktörlerin birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Stern'in geliştirdiği Örgütsel İklim İndeksi faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Stern, 1970):

**1. Entelektüel iklim.** Örgütün zihinsel yeteneklerini yansıtan iklimdir. Kurumun ilgilerini ve desteğini yansıtır.

**2. Başarı standartları.** Bir örgütte yüksek kişisel başarının standartlarını yansıtan faktörleri içerir.

**3. Kişisel saygınlık.** Destekleyici bir çevre sunan, bireylerin bütünleşmesini sağlayan, bireyin kurumsal bağlılığını güçlendiren faktörlerdir.

**4. Örgütsel etkinlik.** Bunlar, çalışanların görevlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayan çalışma çevresine sahip olmanın göstergeleridir.

**5. Düzenlilik.** Kişisel görünüm ve kurumsal imajın özünü tanımlamayan faktörlerdir.

**6. Dürtü kontrolü.** İş çevresinde insanlar üzerinde örgütsel kontrol ve kısıtlamaların göstergesidir.

## 2. İşgören Performansı

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992: 1). Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısa performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir.

Performans kavramı, farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir (Pugh, 1990: 7). Bir başka tanıma göre, performans,

“amacın gerçekleştirilme oranı”dır. Sözlük anlamıyla “performans”, kapasitenin kullanım derecesidir. Performans bir faaliyetin sonucunda ortaya konan çıktı düzeyidir. Bu düzey, amacın veya görevin yerine getirilme derecesini gösterir (Schermerhorn vd., 1985: 432). Performans kavramı genellikle başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak genellikle performans amaca ulaşmak için gösterilen çabaya; başarı ise bu çabanın amaca ulaşma derecesine işaret eder. Ancak bu çalışmada başarı kavramı ile performans kavramı aynı anlamda kullanılmak tercih edilmiştir.

İşgören performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörenin, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütüdür. İşgörenlerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklime ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek hissini verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır (Gupta, 1982: 135).

İşgören performansı, her örgütün etkililiği, başarısı ve performansı bakımından önemlidir. Hatta Campell gibi bazı araştırmacılar, performansın sadece faaliyetin sonucu değil, bizzat faaliyetin kendisi olduğunu ifade etmektedir. Campell, performansı, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirmektedir (Suliman, 2001: 1049). Tanımda, performans düzeyinin, her işgörenin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, örgütsel amaçlarla bütünleşme isteğine, inanç ve değerlerine bağlı bulunduğu görülmektedir.

Performans kavramının anlaşılmasında, performansı ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşır. İşgören performansını oluşturan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önemlidir. Ayrıca performansın yönetsel yaklaşımlardaki değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığını kabul etmek gerekir. Örneğin kaynakların çok sınırlı olduğu dönemlerde “tutumluluk” ve “verimlilik” önemli bir performans ölçütü iken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemli bir performans ölçütüdür. İnsan haklarıyla ilgili yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde ise “kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” veya “insan merkezli yönetim” önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir.



Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için performansın yönetilmesi zorunludur. Performans yönetimi, örgütün başta insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının arzu edilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunun sürdürmesini sağlama sürecidir (Bolton, 1997: 183). Performans yönetimiyle çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve genel anlamda meslekî yetkinliği artırılmaya çalışılır. Böylece örgütsel hedefler, plân ve politikalar çerçevesinde kurumsal performans iyileştirilebilir.

Performans yönetimi, kurumlarda hem bireysel performansın, hem de takım performansının iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır. Bireysel performans yönetiminin amacı, işgöreni kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı iyileştirilerek, kurumsal sinerjinin ortaya çıkarılması sağlanır (Armstrong, 1996: 261). Bu iyileştirme faaliyetine süreklilik kazandırmak, performans yönetiminin temel amacıdır. Bu yönüyle performans yönetimi bir sonuç değil, aksine bir süreçtir.

Performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesi için, her şeyden önce ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekir. Zira “ölçemediğini yönetemezsin” kuralı, özellikle performans yönetimi için doğrudur. Kamu veya özel, genel veya yerel olsun, tüm kurum ve kuruluşlarda her tür örgütsel kaynakların yönetilmesi mümkün olduğu gibi, kurumsal kaynakların etkin kullanımı anlamına gelen performansın da ölçülmesi ve dolayısıyla yönetilmesi mümkündür.

Kurumlarda performans yönetiminden bahsedebilmek için öncelikle işgörenin tanımlanmış bir işinin olması, işin çalışanın yeteneklerine uygun olması ve işin başarıyla derecesini gösteren standardın/göstergenin bulunması gerekir.

Performans yönetiminin bazı farklı amaçları da olabilir. Bu amaçlar; çalışanların eğitim açıklarının olup olmadığını tespit etmek, çalışanların beceri envanterlerini çıkarmak, çalışanların tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük haklarıyla ilgili düzenlemeler yapmak ve kurumun genel performans durumunu belirlemek performans yönetiminin genel amacıdır (Cemaloğlu, 2002). Performans yönetimi, kurumsal amaçların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen faaliyetler dizisidir.

Performans yönetimi süreci, aşağıdaki adımlardan oluşan döngüsel bir süreçtir (Uyargil, 1994: 2):

- Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek,

- Herhangi bir iş için gerekli olan amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
- Önceden belirlenen ölçüm ölçütlerine göre çalışanları adil ve objektif biçimde değerlendirmek,
- Gerçekleşen durum ile beklenen durum arasındaki farkı karşılaştırabilmek için, ast ile üst arasında etkin iletişimin kurmak,
- Performansın geliştirilmesi için kurum, üst ve astların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,
- Çalışanların performanslarını tespit etmek ve ödüllendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- Geri-besleme yolu ile çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlamak,
- Yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek, görece olarak düşük performans gösterenlerin eğitim ve geliştirilmesini sağlamak,
- Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak.

Kurumlar fiziksel, mali ve insan kaynakları gibi üç temel unsurdan oluştuğu gibi performansı da üç düzeyde ele almak mümkündür. Bunlar; kurumsal düzey, iş süreçleri ve çalışanlardır (Kırım, 2002: 5). Performans yönetiminin asıl amacı, çalışanların bireysel performans durumlarını ortaya çıkarmak (Aucoin/ Heintzman, 2000: 45), adil ve nesnel bir değerlendirme yaparak çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttırmak ve dağıtım, etkileşim ve işlem adaletinin kurumsallaşmasını sağlamaktır.

### 3. Örgüt İklimi ve İşgören Performansı İlişkisi

Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri kadar (Oldham/Cumming, 1996: 607), örgüt iklimine ilişkin algılamaları da vardır. Örgütsel iklim, örgütün psikolojik kimliğini yansıtır. Örgütsel iklim, çalışanların çalışma çevreleri hakkındaki algılamaları ve duygularını ifade eder. Söz konusu duyguların olumlu olması, örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir (Moyers, 1991). Örgütsel iklim, iş tatmininin belirlenmesinde önemli rol oynar (Cain, 2000: 19) ve yüksek iş tatminine sahip çalışanların performanslarının da yüksek olması beklenir. Örgütsel iklim, örgütsel karmaşayı anlamamanın önemli araçlarından biridir.

İşgörenler ve performansları, örgütsel etkinliğin anahtar faktörüdür. Bu bakış açısı, aynı zamanda çalışanların örgütsel sağlık, kültür ve iklim bakımından da tatmin olmalarını önemli görür. Çalışma ortamının örgütsel

sağlık koşullarına uygun ve aynı zamanda kişinin performansını artırıcı nitelikte olması için örgütün fiziksel çevresiyle birlikte, psikolojik çevresinin de iş tatmini sağlayacak tarzda tasarımını gerekli kılar. Örgütlerde İKY uygulamaları, iş tasarımı, iş üzerinde kontrol, liderlik ve örgütsel destek, görev ve bağlamsal performans, örgütsel davranışın, dolayısıyla çalışan performansının anahtar unsurlarıdır.

İş yaşamının kalitesini ve işgören performansını belirleyen faktörlerin başında örgütsel iklim algısı gelir (Schlesinger, 1982: 37). Bilindiği gibi, Hawthorne araştırmaları bazı çalışanların yüksek performanslarına karşın, diğerlerinin düşük performansını açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırmalar, örgütlerde insan davranışlarının bireysel, örgütsel, formel ve enformel grup yapı ve işleyişlerinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, enformel grup oluşturmanın örgüt iklimine, dolayısıyla çalışan performansına önemli katkısının olduğunu ortaya koymuştur (Argyris, 1957). Benzer şekilde Stogdill (1965) örgütsel iklim ile çalışanların verimlilikleri arasında önemli ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Stogdill'e göre çalışanların iş tatmini, takdir edilmelerine bağlıdır; bu da çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu katkı yapmaktadır. Kuşkusuz işgörenler örgütte bir takım istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler ve bunu karşılayan örgütsel iklim, performanslarına olumlu katkı sağlar. İşgörenin beklentileri karşılandığı ölçüde iş tatmini, moral ve motivasyonu, dolayısıyla performansı artar.

Örgütsel iklim üzerine yapılan araştırmalar, iklimin iş tatmini, işgören performansı, çalışanların işten ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılık gibi alanlarda çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini, onların yaratıcı yeteneklerini geliştirdiğini göstermektedir (Witt, 1989; Lazenby, 1996; Oldham, 1996). Ayrıca örgütün fiziksel ve psikolojik çevresinin tasarımı, çalışanın psikolojik çıktıları üzerine etkili olmaktadır (Ornstein, 1990: 197).

Performans kavramı analizlerinde kavramı iki farklı yönüyle ele almak gerekir. Bunlardan ilki görev performansı, diğeri bağlamsal performanstır. Görev performansı, bir işte temel teknik ayrıntılar üzerinde odaklanır. Bağlamsal performans ise gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarını içermektedir (Scotter/Motowidlo, 1996: 525). Hem görev hem de bağlamsal performans örgütsel bir çıktıdır. Bu çıktının elde edilmesi ve örgütsel iklimin olumlu algılanmasını sağlayacak bir girdi ile desteklenmesi gerekir.

## 4. Yöntem

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin algıladıkları örgütsel iklimin, performansları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma, çalışanların başarı güdülerini, verimliliklerini, etkinliklerini ve performanslarını olumlu yönde etkileyen örgütsel iklim koşullarının belirlenmesi bakımından *önem* taşımaktadır. Araştırma aynı zamanda örgütsel performansın yönetilebilir bir durum olduğunu uygulayıcılara hatırlatmayı da hedeflemektedir.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Ankara'da kısa adı OSTİM olan Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde imalat işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını söz konusu sanayi ve ticaret merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, işgörenlerin örgütsel iklim ve örgütsel performans algıları, Örgütsel İklim Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçekleriyle ölçülmüştür. Ölçeklerdeki ifadelerin doğru anlaşıldığı ve araştırmaya katılanların cevaplarını, gerçeğe uygun verdikleri varsayılmıştır.

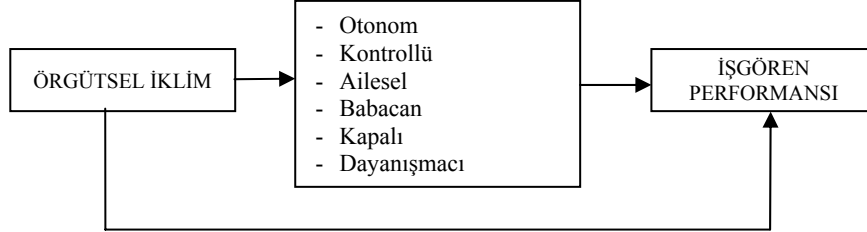
### 4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) çalışanları oluşturmaktadır. Rasgele seçilen sanayi ve ticaret merkezi çalışanlarına toplam 230 soru kâğıdı dağıtılmıştır. Soru kâğıtlarından 209'u geri dönmüş ve bunların 9'u çeşitli eksiklikler nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Toplam 200 soru kâğıdı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma örneklemini niceliksel olarak, istatistiki analizler için yeterli büyüklüktedir.

### 4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın belirtilen amacı doğrultusunda aşağıdaki model geliştirilmiştir. Modelde, örgütsel iklim algısının işgören performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Örgütsel iklim ve işgören performansı etkileşim modelinin temel varsayımı, örgütsel iklim algısının olumlu olmasının, işgören performansı üzerine olumlu etkisinin olacağıdır. Örgütsel iklim algısının düşük olmasının ise, örgütsel performans algısının düşük olmasına neden olacağı varsayılmaktadır.

*Algılanan Örgütsel İklimin, İşgören Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Araştırma Modeli*



*Şekil 1: Araştırma Modeli*

Örgütsel iklim algısı ile işgören performansı arasındaki ilişkinin kuramsal analizi çerçevesinde aşağıdaki hipotezlerin sınanması plânlanmıştır.

**H1:** Çalışanların Örgütsel İklim algıları ile İşgören Performans algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Çalışanların Örgütsel İklim algılamaları arttıkça işgören performans algıları da artacaktır.

#### **4.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ) ile İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ) kullanılmıştır. 15 maddeden oluşan “Örgütsel İklim Ölçeği, Koys ve Decotis (1991) tarafından geliştirilmiştir. İşcan ve Karabey (2007) tarafından uyarlanan ölçeğin beş alt boyutu şunlardır: Üstün desteği, tarafsızlık, bağdaşıklık, takdir ve baskı. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayılarının analizi ile saptanmıştır. Genel güvenilirlik düzeyi Cronbach  $\alpha$ : 0,94 olan ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

*Tablo 1: Ölçümlerin Güvenilirlik Katsayıları*

<b>Değişkenler</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Alfa Katsayısı</b>
Üstün desteği	4	,81
Tarafsızlık	3	,86
Bağdaşıklık	4	,81
Takdir	2	,88
Baskı	2	,70

Çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği Kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Anketlerdeki tüm ifadeler 5'li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum ...3-Kararsızım ...5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde yanıtlanmaktadır. Örgütsel Sağlık Ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi,  $\alpha=,88$  olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha Katsayıları) de kabul edilebilir sınırlar içindedir. Örneklerden elde edilen veriler SPSS-13.0 aracılığıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri de Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri

Sorular	Faktör Yükleri
-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,807
-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,847
-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,816
-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,781

Ölçeklerin genel olarak kabul edilen 0.70 değerinin üzerinde (ÖİÖ Cronbach  $\alpha$ : 0,94, İPÖ  $\alpha$ : 0,88) genel güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edildikten sonra, ölçeklerin faktör ağırlıkları dikkate alınarak geçerlilik analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizlerinde ölçeklerin varyansının %50'sinin açıklanabilmesi için, faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd, 1998:111). Araştırma modelini test etmek, modeldeki ilişkileri ayrıntılı olarak görebilmek ve ölçeğin geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda Örgütsel İklim Ölçeğinin tüm faktörlerinin toplam varyansın % 63.7'sini, İşgören Performansı Ölçeğinin ise tüm faktörlerinin toplam varyansın %61.4'ünü açıkladığını göstermiştir. Ayrıca Örgütsel İklim Ölçeğindeki tüm ifadelerin 0.74 ile 0.89 arasında, İşgören Performansı Ölçeğinde ise tüm ifadelerin 0.76 ile 0.87 arasında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

## 5. Bulgular ve Yorumlar

### 5.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Tablo 3: Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim</b>		
20-25	134	67,0	İlköğretim	21	10,5
26-30	29	14,5	Ortaöğretim	149	74,5
31-40	21	10,5	Önlisans	15	7,5
41-50	10	5,0	Fakülte	11	5,5
51+	6	3,0	Yüksek lisans	4	2,0
<b>Cinsiyet</b>					
Kadın	130	65,0	Erkek	70	35,0

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin % 67’si 20-25 yaş aralığında; %65’i kadın, % 74’ü lisans düzeyinde eğitime sahiptirler.

### 5.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırma ölçeğindeki sorular beşli likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Analiz sonucunda 3’ün altında kalan ortalama değerler olumsuz yargıyı, 3’ün üzerinde olanlar ise olumlu yargıyı ifade etmektedir. Boyut ortalamaları, bir faktör ile ilgili olarak ortalama aritmetik değeri; standart sapmalar (ss) ise, bireylerin cevaplarının birbirine yakınlık durumunu gösterir. Standart sapma küçüldüğü ölçüde bireylerin faktörler açısından eğilimlerinin yakın (homojen) olduğu, standart sapmanın büyük olması durumunda cevaplayıcıların eğilimlerinin birbirinden uzaklaştığını (heterojenleştiğini) gösterir (Gürbuz, 2007).

Tablo 4: Boyut Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

Araştırma Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Üstün desteği	3,8	,6616
Tarafsızlık	3,5	,9630
Bağdaşıklık	3,6	,7542
Takdir	3,5	,9620
Baskı	2,6	,8472
<b>ÖRGÜTSEL İKLİM (GENEL)</b>	<b>3,4</b>	<b>,8378</b>
<b>İŞGÖREN PERFORMANSI (GENEL)</b>	<b>4,1</b>	<b>,6827</b>

Tablo 4'e bakıldığında işgörenlerin örgütsel iklim algılarının ( $X=3,4$ ) performans algılarından düşük ( $X=4,1$ ) çıktığı anlaşılmaktadır. Bu değerler, araştırmaya katılanların örgüt iklim algılarının ve örgütsel performans algılarının olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlere göre çalışanlar ortalama ( $X=3,4$ , ss. = ,8378) düzeyinde örgütsel iklim algısına sahiptirler. Araştırmaya katılanların örgütsel performans algılarının da oldukça yüksek olduğu ( $X=4,1$ , ss. ,8378) anlaşılmaktadır. Performans algılarının yüksekliği, araştırmacılar tarafından araştırmanın yapıldığı kriz döneminde çalışanların işlerini kaybetme kaygısıyla kurumsal bağlılıklarının arttığı şeklinde yorumlanmıştır. Örgütsel bağdaşıklık boyutu ikinci en yüksek ortalama ( $X=3,6$ , ss. ,7542) değere sahiptir. Bu alt boyutun yüksekliği yukarıdaki yorumu destekler niteliktedir.

Çalışanların *üstün desteği* alt boyutunu, diğer alt boyutlardan daha olumlu ( $X= 3,8$ , ss. ,6611) algıladıkları görülmektedir. Üstlerinin desteğini olumlu algılamaları, çalışanlarda kurumsal güven ve kurumsal bağlılık gibi duyguları olumlu yönde etkileyerek, bu duyguların da çalışanların performans algılarının yüksek ( $X=4,1$ , ss. ,8378) çıkmasına katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Üstün desteğinin yüksek algılanması, aynı zamanda, *baskı* alt boyutunun düşük ( $X=2,6$ , ss. ,8472) düzeyde algılanmasını sağlamıştır. Bu değerler aynı zamanda araştırmanın iç tutarlılığını da yansıtmaktadır. Alt boyutların standart sapma değerlerinde en homojen değerlendirme “üstün desteği” ( $s=,6616$ ), en heterojen değerlendirme ( $s=,9630$ ) ise “tarafsızlık” algısında olduğu anlaşılmaktadır.



### 5.3. Korelasyon Bulguları

Tablo 5: Korelasyon Analiz Tablosu

ALT BOYUTLAR		A	B	C	D	E	F
A-USTDESTEĞİ	Pearson r	1					
	Anlamlılık	,000					
B-TARAFSIZLIK	Pearson r	,484(**)					
	Anlamlılık	,000					
C-BAGDASIK	Pearson r	,419(**)	,375(**)				
	Anlamlılık	,000	,000				
D-TAKDIR	Pearson r	,484(**)	1,000(**)	,375(**)			
	Anlamlılık	,000	,000	,000			
E-BASKI	Pearson r	-,222(**)	-,157(*)	-,154(*)	-,157(*)		
	Anlamlılık	,002	,026	,029	,026		
F-PERFORMANS	Pearson r	,285(**)	,212(**)	,330(**)	,212(**)	-,139(*)	
	Anlamlılık	,000	,003	,000	,003	,050	,000
G-ÖRGÜTSEL İKLİM (GENEL)	Pearson r	,641(**)	,892(**)	,604(**)	,892(**)	,105	,204**
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,105	,000

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı

- 0.05 düzeyinde anlamlı

İki değişken arasında ilişkinin **yönü** ve **gücü** ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde korelasyon analizinden yararlanılır. Analiz sonucunda çıkan 0'a yakın değerler, iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1'e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir (Bayram, 2004: 115). Korelasyon katsayısının pozitif ( $r > 0$ ) olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif ( $r < 0$ ) olması durumunda değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğu anlaşılır (Ural/Kılıç, 2006: 247). Araştırmada örgütsel iklim algıları ile işgörenin performans durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin yönü ve gücünü test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tabloda yer alan korelasyon değerlerine göre üstün desteği ile örgütsel iklim (genel) arasında düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=,64$ ,  $p<,05$ ). Örgütsel iklim baskı boyutu hariç, tarafsızlık, bağdaşıklık ve takdir, boyutuyla da (sırasıyla  $r:,484$ ;  $r:,419$ ;  $r:,484$ ,  $p<,05$ ) anlamlı ilişki içindedir. Üstün desteği ile tarafsızlık ve takdir aynı ( $r:,484$ ,  $p<,05$ ) düzeyde ilişki içindedir. Üstün desteği ile negatif ilişki ( $r:-,222$ ,  $p<,05$ ) içinde olan tek boyut baskı boyutudur. Üstün desteğinin olumlu algılandığı bir ortamda, baskı boyutunun negatif yönlü olarak çıkması beklenen bir durumdur. Bu değerlere göre işgörenlerin baskı algısı arttıkça, üstün desteği ve genel olarak örgütsel iklim algısı olumsuz olarak, tersi durumda ise olumlu olarak algılanacaktır. Aynı şekilde baskı alt boyutu ile performans arasında negatif yönlü ( $r:-,139$ ,  $p<,05$ ) bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerler işgörenlerin baskı algıları arttıkça performansları bundan olumsuz olarak etkileneceği ileri sürülebilir. Korelasyon tablosu değerlerine göre, örgütsel iklim (genel) ile örgütsel performans arasında %20 düzeyinde bir korelasyonun ( $r:,204$ ,  $p<,05$ ) olduğu anlaşılmaktadır.

Korelasyon analizine göre işgörenlerin örgütsel iklim algılarının yüksek olması durumunda, bunun örgütsel performans algılarının da yüksek olacağına işaret etmektedir. Ancak burada korelasyon analizlerinin sadece değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için kullanıldığı göz ardı edilmemelidir. Bir başka ifade ile korelasyon analizi faktörlerden birindeki bir birimlik değişimin diğer faktörde kaç birimlik bir değişim yarattığını belirlemektedir. Fakat bu ilişkinin açıklayıcılığı, ancak regresyon analizi ile tespit edilebilir.

#### 5.4. Regresyon Bulguları

Sosyal bilimlerde Regresyon analizleri, bağımlı bir değişken ile bağımlı bir değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasında kullanılır. Korelasyon analizlerinden farklı olarak regresyon analizlerinde bir ya da daha fazla değişkenin (çoklu regresyon) başka bir değişken üzerindeki etkisini ve yönünü incelemektedir. O nedenle, Regresyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi önemlidir. Araştırmada örgütsel iklim bağımsız, işgören performansı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde  $R^2$  değerinden yararlanılır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir.  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 0' a yaklaşırsa, modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, "1" e yaklaşırsa, bağımlı değişkendeki değişimin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterir. Ayrıca kurulan regresyon

modelinin anlamlılığını sınamak için  $F$  (ANOVA) testinden yararlanılır (Bayram, 2004: 119).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde, farklı ölçme birimleri ve varyanslara sahip bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ait *görelî önemlerini belirlemede standardize edilmiş regresyon kat sayıları olan  $\beta$  (beta) değerleri kullanılır*. Standardize Beta değeri, söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir.  $F$  ve  $p$  değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır (Bayram, 2004: 119).

Tablo 6: Örgütsel İklim ve İşgören Performans Algısı: ANOVA Tablosu

Varyansın Kaynağı	s.s	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Regrasyon	1	6,817	6,817	15,703	0,000
Residual (kalan)	198	85,953	,434		
<b>Genel</b>	<b>199</b>	<b>92,770</b>			

ANOVA tablosuna göre regresyon modeli anlamlıdır  $F(=15,703, p<.05)$ . Bu değerler, araştırmamızın birinci hipotezi olan “Örgütsel İklim algısı ile İşgören Performansı arasında anlamlı ilişki vardır” şeklindeki  $H_1$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelir.

Tablo 7: Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Coefficient Tablosu

Değişken	Beta	T	p
Sabit Sayı	3,004	9,875	0,000
Örgütsel İklim	,344	3,963	0,000

Bağımsız Değişken (neden), Örgütsel İklim

Bağımlı Değişken (sonuç), Örgütsel Performans

Tablo 7’deki *coefficient* tablosu incelendiği zaman, beta değerinin pozitif ( $\beta=,344$ ) olduğu görülmektedir. Beta değerinin pozitif olması, katılımcıların örgütsel iklim algıları ile performansları arasında aynı yönlü ve pozitif bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bu değerler, işgörenlerin örgütsel iklim algısında bir birimlik artışın, işgörenlerin performans algılarını %34 düzeyinde etkileyeceği anlaşılmaktadır. Regresyon kat sayısının anlamlılığına ilişkin  $t$  değerine bakıldığında, ( $t=3,96$ ), örgütsel iklimin, işgörenlerin performans

algılarını üzerinde önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel iklim, işgören performansının anlamlı bir yordayıcısıdır ( $r=.34, p<.05$ ). Analiz sonuçları, örgütsel iklimin işgören performansına ilişkin toplam varyansın %23'ünü açıkladığını göstermektedir.

Tablo 8: Regresyon Analiz Tablosu

Değişkenler		R <sup>2</sup>	Stnd. Beta	$\beta$	t	p
Bağımlı	Bağımsız					
İşgören Performansı	Örgütsel İklim	0,233	,271	0,344	3,963	0,000

Regresyon analiz tablosunda yer alan R<sup>2</sup> değeri, bağımsız değişken (örgütsel iklim)in, bağımlı değişken (örgütsel performans)ı açıklama gücünü göstermektedir. Katsayılar (coefficients) tablosunda yer alan ( $\beta$ ) değeri, bağımlı değişkene, etki eden bağımsız değişkenin etki düzeyini göstermektedir. Standardize Beta değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu (%27) ifade etmektedir. Burada *t* ve *p* değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır. Standardize Beta değeri, **örgütsel iklimin, örgütsel performansı** ,27 oranında etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, örgütsel iklim arttıkça, örgütsel performansın da artacağı ileri sürülebilir. Buradan hareketle araştırmamızın ikinci hipotezi olan “**Örgütsel iklim algıları yüksek olan çalışanların, örgütsel performansı da artacaktır**” şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı (Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby (1996); Oldham, Cummings, (1996) organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların performansını arttırmanın önemli olduğunu belirtmektedirler. Söz konusu araştırmalarda normal çalışma kapasitesine sahip insanların yüksek performans gösterip yaratıcılıklarını kurum lehine kullanmalarında, örgütsel iklimin olumlu algılanmasının önemli bir yerinin olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların genellikle örgütsel iklim ile yaratıcılık, tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel performans konuları üzerinde durdukları görülmektedir.

Örgüt iklimi konusu üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman, yaratıcılığı, inisiyatif, destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bunun da çalışanların işten ayrılma niyeti duymamalarını, örgütsel

bağlılık hislerini artırarak performanslarını yükselttiği görülmüştür. İnisiyatifi, ve yaratıcılığı destekleyen iş iklimlerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve performansının arttığı anlaşılmaktadır (Shalley vd., 2000: 217)

Örgütte çalışanları destekleyen bir üstün bulunması ve çalışanların genel olarak kurumsal destek algılarının yüksek olması, örgütsel gelişmeye katkı sağladığı, kontrol edici, baskıcı veya kısıtlayıcı bir üst algısının ise hem bizim araştırmamızda, hem de konu üzerine yapılan diğer araştırmalarda, işgören performansının olumsuz olmasına neden olacağı anlaşılmaktadır (Scott/Bruce, 1994). Çalışanların üstün desteğini yüksek algıladıkları örgütlerde örgütsel güven ve bağlılık algılarının da yüksek olduğu görülmüştür (Suliman, 2001: 55). Bununla birlikte, otoriter, aşırı kontrolü vurgulayan bir üst algısı çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırıcı, kurumsal bağlılığı ve performansı azaltıcı bir etkisinin olacağı ileri sürülebilir. Bu nedenle yeniliği destekleyen, çalışanlar arasında işlem, iletişim ve dağıtım adaleti konusunda çalışanların algılarının olumlu olmasının (Black/Porter, 2000: 122) işgören performansına katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

Örgütün psikolojik ortamına verilen isim olarak ifade edilen örgütsel iklim, örgüte egemen olan havayı ifade eder ve söz konusu hava arkadaşlık, örgütsel destek, örgütsel güven, liderlik tarzı, iletişim ve motivasyon gibi faktörler tarafından etkilenir. Çalışanların başarı güdüsü ve performanslarını artırmak için örgüt yönetiminin örgüt ikliminin olumlu algılanmasına katkı sağlayıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu tedbirlerin sonucunda işgörenlerin örgütsel iklim algı düzeyleri yüksek olacaktır. Örgütsel iklim algısı yüksek olan işgörenlerin ise örgütlerini sahiplenme ve ona bağlı kalma arzuları daha yüksek olur (Mowday vd., 1982).

Yaptığımız araştırmadan ve konuyla ilgili literatür araştırmalarından işgörenlerin işin türünden, aldıkları ücret düzeyinden, yükselme fırsatlarından, yönetim tarzından ve arkadaş ortamından etkilenerek, örgütsel iklimi algılamaktadırlar (Luthans, 1994: 114). Bu nedenle örgüt yönetimi örgütün fiziksel ve mali unsurlarının yanında, psikolojik iklimini de yönetmek durumundadırlar. Sonu olarak bizim araştırmamız ve konu üzerinde yapılan diğer araştırmalarda örgütsel iklim algısı ile, işgörenlerin performans algıları arasında bir ilişkinin olduğu, bu nedenle örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi örgütün psikolojik havasının, çalışanların başarı güdüsü, iş tatmini ve performans algılarını olumlu yönde etkileyecek tedbirlerin alınmasının bir yönetsel fonksiyon olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu araştırma sadece imalât işletmelerinde yapıldığı için bir sınırlılığı ifade etmektedir. Söz konusu araştırmaların gelecekte farklı sektörlerde ve alanlarda da yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

## Kaynakça

- AKAL, Z. (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Ankara: MPM Yayınları).
- AMABILE T. M./ CONTI R./COON H./LAZENBY J./HERRON M. (1996), "Assessing The Work Environment For Creativity," *Academy of Management Journal*, 39/5: 1154-1184.
- ARGYRIS, C. (1957), *Personality and the organization: The conflict between the system and the Individual* (New York: Harper & Row).
- ARMSTRONG, M. (1996), *Employee Reward* (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House).
- AUCOIN, P./HEINTZMAN, R. (2000). "The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform," *International Review of Administrative Sciences*, 66: 45-55.
- BAYRAM, N. (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi* (Bursa, Ezgi Kitabevi).
- BLACK, J. S./ PORTER, L. L. (2000), *Management: Meeting New Challenges* (New Jersey: Prentice Hall Inc.,).
- BOLTON, T. (1997), *Human Resource Management: An Introduction* (Massachusetts: Blackwell Publishers).
- CAIN, D. (2000), "Creating a Learning Organization Environment for the Facilities Professional," *Facilities Manager*, 16/2: 20-25. CAIN, D., & CHRISTENSEN, D. (2000), *Assessment and Continuous Improvement. Facilities Manager*, 16/1: 19-20.
- CAMPBELL, J. R./ DUNNETTEE, M. D./LAWLER, E. E./ WEICK, K. E. J. (1970), *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness* (New York: McGraw-Hill).
- CEMALOĞLU, N. (2002), "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü," *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- EKVALL, G. (1987), "The Climate Metaphor in Organization Theory," BASS, Bernard M./ DRENTH, Pieter S.D. (eds.), *An International Review* (Sage Publications).
- FLEISHMAN, E. A. (1953), "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behaviour," *Personnel Psychology*, 6: 205-222.
- FULLAN, M. G./ MILES, M. B. (1992), Getting Reform Right: What Works and What Doesn't," *Kapan*, 73/10: 744-752.
- GUPTA, O. P. (1982), *Commitment to Work of Industrial Workers*, Concept Publishing Company (New Delhi).
- GÜRBÜZ S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma," *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/ 3: 48-75.
- ÇÖL, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9: 35-46.
- HAIR, Jr. J./ ANDERSON E. R./ TATHAM L. R./ BLACK. C. William (1988), *Multivariate Data Analysis* (Prentice-Hall International Inc.).
- İŞCAN, Ö. F./ KARABEY, C. N. (2007), "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki," *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/2: 180-193.
- KIRIM, A. (2002), *Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası* (İstanbul: Sistem Yayıncılık).
- KOYS, D.; TOMAS, D. (1991), "Inductive Measures Of Psychological Climate," *Human Relations*, 44: 265-285.
- KUNDU, K. (2007), "Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate," *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 99-108.
- LEWIS, P. S./GOODMAN, S. H./FAND, P. M. (1995), *Management Challenges in the 21st Century* (West Publishing Company).

- LEWIN, K./LIPPIT, R./WHITE, R. K. (1939), "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climate,'" *Journal of Social Psychology*, 10: 271-290 İçinde KUNDU, Kaushik, (2007), "Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate," *Vidyasaagar University Journal of Commerce*, 12.
- LITWIN, G. H./ ROBERT A. S. JR., (1968), *Motivation and Organizational Climate* (Cambridge, MA: Harvard University Press) içinde FEY, Carl F./ BEAMISH Paul W (2001), "Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia," *Organization Studies*, 22/5: 853-882.
- LUENBURG, F. C./ORNSTEIN, A. C. (1991), *Educational Administration: Concepts and Practices* (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.).
- LUTHANS F., (1994), *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, Inc.).
- McGREGOR, D. (1957), "The Human Side of Enterprise," *Management Review*, 46: 22-28.
- MONTES, F. J./ MORENO, A. R./ FERNANDEZ, L. M. (2004), "Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship For Perceptions of Support For Innovation," *International Journal of Manpower*, 25/2: 167-180.
- MOWDAY, R.T.I./ PORTER, L.W./ STEERS, R.M. (1982), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- OLDHAM, G. R./ CUMMINGS, A. (1996), "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work," *Academy of Management Journal*, 39/3: 607-634.
- ORNSTEIN, S. (1990), "Linking Environmental and Industrial/Organizational Psychology," COOPER, C.L./ROBERTSON, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5. (Chichester: John Wiley): 195-228.
- PUGH, D. (1991), *Organizational Behaviour* (Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.).
- SCHERMERHORN, J.R./ HUNT, G./ OSBORN, R.N. (1985), *Managing Organizational Behavior* (New York: John & Sons Publishing).
- SCHLESINGER, L. (1982), *Quality of Work Life and the Supervisor* (New York: Praeger Publishers).
- SCOTT S. / BRUCE R (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovaton In The Workplace," *Academy of Management*, 37/3: 580-607.
- SERGIOVANNI, T./ STARRATT, R. (1987), *Supervision: Human Perspectives* (New York: McGraw-Hill).
- SHALLEY C./ GILSON L./ BLUM T. (2000), "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave," *Academy of Management Journal*, 43/2: 215-223.
- SIGLER, T.H./ PEARSON, C. M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions of Empowermen," *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- STERN, G. C. (1970), *People in Context: Measuring Personal Environment Congruence in Education and Industry* (New York: Wiley).
- STOGDILL, R. (1965), *Managers, Employees, Organizations*. (OH: The Ohio State University Press).
- SULIMAN, A. M. T. (2001), "Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context," *The International Journal of Human Resource Management*, 6:1049-1061.
- SULIMAN, A. M. T. (2001), "Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan," *Creativity and Innovation Management*, 10/1: 49-59.
- TANNEBAUM, R.; SCHMIDT, W.(1958), "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, 46: 95-101.
- TUTAR, H. (2007), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi," *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 42/4: 31-47.

- URAL, A./ KILIÇ, İ. (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Ankara: Detay Yayıncılık).
- UYARGİL, C. (1994), "Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması," *MPD*, 5/19: 31-34.
- VALENTINE S., (2001), "Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring," *Sex Roles: A Journal of Research*.
- VAN SCOTTER, J.R./ MOTOWİDLO, S.J. (1996), "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance," *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-531.
- WITT A., (1989), "Sex Differences Among Bank Employees in The Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction," *Journal of General Psychology*, 116 /4: 419-426.
- ZAMMUTO, R. F./ KRAKOWER, J. Y., (1991), "Quantitative and Qualitative Studies in Organizational Culture," *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-114.