

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK KRİTERİ OLARAK LİDER DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL İKLİM İLE İLİŞKİSİ: GÖREV KARMAŞIKLIĞI BAKIMINDAN FARKLILAŞAN İKİ ÖRGÜTE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Yrd. Dr. Azize ERGENELİ*

GİRİŞ

Örgütsel etkililik, yönetim alanında çalışan bir çok yazar ve araştırmacıyı meşgul etmiş konulardandır. Birçok yönetim ve örgütsel tasarım araştırmacısı bu konuda yüzyılı aşkın süredir çalışmakta oldukları halde evrensel bir örgütsel etkililik teorisi geliştirememişlerdir. Ancak araştırmacılar örgütün etkililiğini belirlemeye yardımcı olacak pek çok kriter ortaya koymuşlardır. Uygulamada birlikte ele alınmaları oldukça güç olan bu kriterler arasında yönetsel liderlik doğrudan yer almamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, örgüt iklimi ile lider davranışı arasındaki literatürde sözü edilen ilişki araştırılmaya çalışılacaktır. Çünkü lider davranışı ile örgüt iklimi arasındaki güçlü ilişki, lider davranışının örgüt iklimini belirleyen önemli bir unsur olduğunu ortaya koyacaktır. Bu ise lider davranışının; çalışanların örgütteki iş yaşam kalitesi hakkında belli bir algıya sahip olmalarını sağlayacak örgüt ikliminin oluşturulmasındaki katkısını gösterecektir.

Diğer taraftan çalışmalar, örgüt ikliminin bazı örgütsel etkililik değişkenlerine katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu da bize örgüt iklimini belirleyen önemli bir unsur olması sebebiyle, lider davranışının doğrudan bir örgütsel etkililik kriteri olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Etkililik, verimlilik, etkinlik ya da mükemmellik konularına olan ilgi aslında oldukça eskidir. Adam Smith'in 1776 yılında yayımlanan eserinde etkililiğin iş bölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabileceğini savunmasından günümüze bu konular yönetim bilimcilerin, ekonomistlerin, örgüt teorisyenlerinin ilgisini çekmiştir.

* Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

Örgütsel etkililik, bakış açısındaki farklılıklar sebebiyle araştırmacılarca farklı noktalardan ele alınmıştır. Bazı yazarlar içsel güçleri ve onların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini vurgulamışlar, örgütün, ilgili kısıtlayıcılar tatmin edildiğinde ve örgütsel sonuçların amaçlara yaklaşımı ya da onları geçmesi halinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir (Pennings ve Goodman, 1977: 160). Öte yandan Pfeffer ve Salancik (1978:11) örgütsel etkililiği, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının "dışsal bir standardı" olarak ele almışlardır. Bu yazarlar, örgütün yaptığı işin yararlılığını ve bu işin yapılması sırasında kaynakların ne ölçüde iyi değerlendirildiğini de örgütsel etkililik kavramına dahil etmişlerdir. Yaklaşım farklılıklarına rağmen örgütsel etkililik literatürde genelde, örgütün ulaşmayı amaçladığı "sonu" elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel etkililik üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümü, kriterlerin belirlenmesine yöneliktir. Campbell, literatür araştırmasıyla bu kriterleri belirleyerek sınıflandırmıştır (1977: 36-39). Bu listede yer alan 30 kriterden "uyum/esneklik" başta olmak üzere, "verimlilik" ve "iş tatmini" araştırmaların çoğunda ele alınan kriterler olmuşlardır (Steers, 1975). Quinn ve Rohrbough (1983), Campbell'in örgütsel etkililik kriterlerinden yola çıkarak yeni bir model ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu modelde Campbell'in orijinal listesinde yer alan kriterlerin bir çoğunu, yer aldıkları fonksiyonlara göre yeniden sınıflandırılmışlardır. Sınıflandırmanın gerçekleştirilmesini sağlayan bu fonksiyonlar; insan kaynakları, uyum, amaca ulaşma ve bütünleştirici fonksiyonlardır. Bu fonksiyonlar, içsel ve dışsal örgütsel etkililik kriterlerinin birbirinden farklılaşmasını ve örgütlerin birbirleriyle karşılaştırılmasını kolaylaştırmak bakımından önemlidir. Ancak bu modelde, bir örgütsel etkililik kriteri olarak yönetsel liderliğe doğrudan yer verilmemiş, onun yerine lider/durum uyumu kriteri, "uyum fonksiyonu" altında belirtilmiştir.

ÖRGÜTSEL İKLİM

İklim kavramının ortaya çıkışı, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon teorisi alanında yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır. Lewin (1951); bir psikolojik alanın iklimini (atmosferini), belirgin çevresel dürtünün bir nitelendirmesi olarak ele almış; bunun, davranış ve güdülemenin önemli bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür. Nitekim, Litwin ve Stringer 1968'de yaptıkları bir çalışmayla, iklimin bireysel güdülere ve bu güdülerin davranışlar üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. İklimle ilgili olarak yapılan bu ve benzeri erken dönem çalışmalarında iklim, çalışanlarca algılanan uzun dönemli örgütsel ya da durumsal özellikler olarak tanımlanmıştır (Schneider ve Bartlett, 1968; Forehead ve Gilmer, 1964). Dolayısıyla ölçümleme için, çalışanlarca algılanan nesnel örgütsel özellikler ele alınmaya çalışmıştır. Zaman içinde düşünme biçimindeki değişikliklerle, iklim üzerine yapılan çalışmalarda dikkatler örgütsel özelliklerden, bireylerin algılarına yöneltilmiştir (Jones ve James, 1979; James ve Jones, 1974). Schneider ve Hall (1972), iklimde algıların önemini vurgulayarak, bilgi süreçlerinin algıları şekillendiren bir mekanizma olduğunu öne sürmüşlerdir. İklimin örgütsel niteliklere, olaylara ve süreçlere ilişkin algı temeline dayalı bir tanım olduğunun belirlenmesiyle, psikolojik iklim; örgütsel çevrenin ve durumun idrake dayalı yorumlarını temsil eden algılar olarak tanımlanmıştır (James ve Jones, 1974). Bireyler bu algıları çevreyle ve birbirleri ile olan etkileşimleri sonucunda edinmektedirler. Bu şekilde bireyde oluşan iklime ilişkin algılar; örgütte davranış ve etkileme için bir temel oluşturarak, örgütsel çevre ile, bireyin bu çevreye verdiği cevabı arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Algı; dürtülerin (örneğin, örgüt içinde iş çevresine ait niteliklerin)

yorumlanması amacıyla bireyin aklında depoladığı simgeleyicileri kullanması (James ve Jones, 1989: 739) olup, örgütsel niteliklere olaylara ve süreçlere ilişkin anlamları ifade etmektedir (Kozlowski ve Farr, 1988).

Algıların iklimdeki öneminin vurgulanmasıyla psikolojik anlamlılık da iklim tanımlarının belirgin bir parçası haline gelmiştir (James, 1982; James, Hater, Gent ve Bruni, 1978). Günümüzde ise, anlam ve anlam çıkarmanın iklim için esas olduğu düşünülmektedir (James ve James, 1989). Buna göre iklim teorilerinde, örgütte çalışanların örgütteki politikaları, uygulamaları ve prosedürleri psikolojik olarak anlamlı ifadelerle algıladıkları ve anlamlar çıkardıkları varsayılmaktadır (James, Joyce ve Slocum, 1988). Bu politika, uygulama ve prosedürlerin örgüte ait nesnel özellikler oldukları ve de uzun süreli olarak var olacakları düşünülmektedir. Gerçekte bütün bu sözü edilen politikaları, uygulamaları, prosedürleri kapsayacak şekilde örgütte olan ve bireyin algıladığı herşey "olay" olarak isimlendirilebilmektedir. Çalışanlar, iş yerlerine ilişkin anlamlar çıkarmaya çalışırken işte bu olayları yorumlamaya veya olaylara anlamlar yakıştırmaya çabalamaktadırlar (Rentsch, 1990). Anlam çıkarma süreci ise örgütsel olayların incelenmesi, olaylar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve bu olaylar ile olaylar arası ilişkilerin psikolojik olarak anlamlı terimler içinde yorumlanmasıdır (Rentsch, 1990).

Mac Kenzie (1981)'in deyimiyle; çalışanların davranışlarını artırabilen ya da engelleyebilen çok güçlü bir "çevresel cendere" olarak düşünülebilecek olan iklim ile, çeşitli örgütsel sonuç değişkeni arasındaki ilişkilere yer vermiş çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmanın kapsamı gereği; literatürdeki sözü edilen araştırmalardan, özellikle örgütsel etkililik kriterleri ile iklim arasındaki ilişkilere yer vermiş olanlar incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre; örgütsel etkililik kriteri olan bazı değişiklikler ile iklim arasında genelde önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Örneğin; örgütsel etkililikte bütünleştirici fonksiyon içinde yer alan haberleşme (Quinn ve Rohrbaugh, 1983) ile iklim arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır (O'Driscoll ve Evans, 1988). Aynı biçimde amaç belirleme modelindeki örgütsel etkililik kriteri olan verimlilik ile iklim arasında da güçlü bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla belirlenmiştir (Laharia, 1992). Öte yandan bir çalışmada, insan ilişkileri modelindeki örgütsel etkililik kriteri olan çalışanların iş tatmini ile iklim arasındaki anlamlı ilişkiden söz edilirken (Giesler, 1992), bir başka çalışmada, ilişkiden ziyade, iklimin iş tatmini duygusuna katkıda bulunduğu sonucunun elde edildiği vurgulanmaktadır.

Araştırma sonuçları bir yana, konuya ihtiyaçların tatminine ilişkin teoriler (Vroom, 1964; Porter, 1961) açısından bile bakıldığında, hoş gidecek bir örgüt ikliminin çalışanlarda iş yeri ve işle ilgili olumlu duygulara sebep olacağını tahmin etmek pek zor olmamaktadır.

ÖRGÜTSEL İKLİM LİDER DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Sistem yaklaşımı açısından, örgütsel işlev ve süreç içerisinde liderlik ile iklimin birbirleriyle doğrudan ilişkili kavramlar olduklarını söylemek mümkündür.

Klasik insan ilişkileri teorisyenleri, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir (Likert, 1967; Mc Gregor, 1960).

Bu üstü örtülü kavramsal ilişki, iklim araştırmacıları tarafından da tanınarak, liderliğin, iklimin belirleyicisi niteliğinde önemli bir sistem faktörü olduğu kabul edilmiştir. Benzer biçimde liderlik araştırmaları da iklimi, liderlik süreçlerini etkileyen önemli bir durumsal kısıtlayıcı olarak ele almışlardır (Sheridan ve Vredenburg, 1978). Ancak, liderlik ile iklim arasındaki kavramsal ilişkinin tanınmasına karşın, bu kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik çok az alan çalışması bulunmaktadır (Kozlowski ve Doherty, 1989).

İklim konusunda yapılan ilk çalışmada, liderlerin farklı davranışsal sistemlerinin, farklı iklim algılarına ve dolayısıyla farklı davranışsal cevaplara sebep olduğu gözlenmiştir (Lewin, Lippitt ve White, 1939). Benzer bir çalışmayı daha yakın bir zamanda yapan araştırmacılar da farklı liderlik stilleri uygulamasının farklı iklim algılarına yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır (Kozlowski ve Doherty, 1989). Bir başka çalışma da yine liderlik davranışı ile grup iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Phipps ve Zastowny, 1988). Steers (1977), yöneticinin çalışanlara yönelik davranışlarının örgütteki politikalara ve uygulamalara yansıdığını, sonuçta bu davranışların iklimin en azından belli bazı yönleri için temel girdi niteliği taşıdığını öne sürmüştür (s: 107). Bu durumda, örgütteki çalışanların formal liderleriyle ilişkilerindeki uyum, mevcut iklimin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Schriesheim, 1980). Diğer taraftan karşılıklı ilişkiler açısından ele alındığında, grubun mevcut iklimi de liderin ve çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir (Phipps ve Zastowny, 1988).

Örgütsel iklim ile ilgili araştırmalarında Sheinfeld ve Zalkind (1987), çalışanlarca tercih edilen iklimin, bireysel belirsizlik toleransı ölçüleri ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Özellikle de belirsizlik toleransı düşük olan çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek özelliklere sahip olabildikleri halde, yaptıkları işle ilgili bilgi eksikliği ya da rol belirsizliği nedeniyle bu performans düzeyine ulaşamayabilmektedirler. Haberleşmedeki yetersizlikler, endişeye yol açarak çalışanlarda olumsuz duyguların gelişmesine yol açan nedenlerden biridir. Nitekim O'Driscoll ve Evans (1988)'in araştırmaları sonucunda, örgütteki haberleşmeden hoşnut olma duygusunun, çok boyutlu olan iklim yapısının bir unsuru olarak düşünülebilecek iş yeri algısı ile yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Liderin örgütteki rollerinden biri, belirsizlikleri açığa kavuşturmadır. Bu amaçla lider, öncelikle amaçları açıkça belirleyip, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri ortaya koymaktadır. Böylece başlatılan bilinçlendirme süreci ile, hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır hem de, işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleştirilerek bireye örgüt içinde bir kimlik kazandırılmış olmaktadır. Bireyin işindeki psikolojik kimlik düzeyi yabancılaşmanın tanımını oluşturmaktadır (Kanungo, 1981). Liderin, örgütteki görevleri belirginleştirilmesiyle o görevleri yapacak olan bireyler, örgütteki fonksiyonlarını açıkça anlayabilmekte, bu işe yabancılaşma duygusunu azaltıcı bir rol oynamaktadır. Çalışanlar işlerinde daha az yabancılaşma, daha fazla tamin olma duygusu hissettiklerinde örgüt iklimini tercih edilebilir nitelikte değerlendirmektedirler (Sheinfeld ve Zalkind, 1987).

Bu çalışmada, bir karşılaştırma yapılmasına olanak vermesi bakımından görev karmaşıklık düzeyi farklı iki işletme ele alınmıştır. Araştırmanın amacı öncelikle görev karmaşıklığı açısından birbirlerinden farklılaşan işletmelerdeki örgütsel iklimlerin

farklılaşp farklılaşmadıklarını belirlemektir. Bu sebeple geliştirilen 1. hipoteze göre, çalışma kapsamına alınan ve görevlerin karmaşıklığı bakımından farklılaşan örgütlerin örgüt iklimlerinin arasında fark bulunmamaktadır. Daha sonra; örgütsel iklim literatüründe sözü edilen, lider davranışı-örgütsel iklim ilişkisinin görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki işletmede test edilmesine çalışılmaktadır. Bu amaçla 2. hipotezde, çalışma kapsamına alınan örgütlerde, lider davranışı ile örgüt iklimi arasında önemli bir ilişkinin bulunmadığı öne sürülmektedir.

GÖREV KARMAŞIKLIĞI

Bu hipotezlerin test edilmelerine geçmeden önce araştırmada karşılaştırma yapılmasına olanak vermesi bakımından bir ölçü olarak getirilen "görevin karmaşıklığı"na kısaca değinmek gerekmektedir.

Görev, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamaya katkıda bulunan eylemlerdir. Bir görevin yerine getirilebilmesi için insanlara, araçlara ve farklı bir bilgi düzeyine gerek duyulmaktadır (Carlisle, 1973). Bu sosyo-teknik bakış açısı, sosyal açıdan görevi yerine getirecek olan bireylerde aranan yetenek ve bilgi düzeyini belirlerken, bu özelliklere sahip bireylerin bulunabilirliğini, denetim biçimini, eylemlerinin planlama, kontrol ve raporlama şeklini de içermektedir. Teknik açıdan ise görev, gerekli kaynakların dağıtımını kararını etkileyen önemli bir yapıya sahiptir.

Görev faktörünü belirleyen onbeş boyut ortaya konulmuştur (Carlisle, 1973). Bu boyutlardan görevin tekrarlanma düzeyi ile görevin gerektirdiği uzmanlık derecesinin görevi en iyi karakterize eden boyutlar olduğu düşünülmektedir. Özellikle de görevin gerektirdiği uzmanlık derecesinin, görevin karmaşıklığını yansıtan önemli bir belirleyici olduğu kabul edilmektedir (Wofford, 1971; Hage, 1965). Görevin gerektirdiği uzmanlık düzeyi, o görevin yapılabilmesi için gereken eğitim ve yeteneği ifade etmektedir (Hage, 1965). Görevin gerektirdiği eğitim süresi uzayıp, düzeyi de arttıkça, görev; birey uzmanlığını gerektiren bir görev olarak nitelendirilmektedir. Bu tür görevler psikolojik ödül ve güdülerle zenginleştirilmişlerdir. Öte yandan, alınan eğitimin düzeyi bakımından daha az kapsamlı ve kısa süreli eğitimlerin yeterli olduğu görevler, görev uzmanlığı gerektiren görevler olarak adlandırılmaktadır. Görev uzmanlığı gerektiren görevler daha rutin, tekrarlanma düzeyleri yüksek, içsel yarışmacılığı olmayan görevlerdir. Gerek birey uzmanlığı gerekse görev uzmanlığı gerektiren görevleri yerine getiren çalışanların, en azından örgütte kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunun açıkça belirlenmiş olmasını isteyecekleri düşünülmektedir.

YÖNTEM

Çalışma Kapsamına Alınan Örgütler

Araştırma, bir karşılaştırma yapılmasına imkan vermesi bakımından görevlerin karmaşıklığı yönünden farklılaşan iki işletmede yapılmak istenmiştir.

Kitle üretiminin yapıldığı işletmelerde, görevlerin genelde görev uzmanlığı gerektiren, tekrarlanma düzeyleri yüksek işlerden oluştuğu bilinmektedir. Bu tür görevleri yerine getirmek zorunda olan çalışanların, görevlerinin liderlerince açıkça belirginleştirilmemesi halinde, belirsizlikten kaynaklanan endişe nedeniyle, iş yerlerini algılayarak olumsuz nitelermeler yapabilecekleri düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle,

otomotiv alanında üretim yapan bir fabrika, araştırmanın yapılacağı işletmelerden biri olarak seçilmiştir.

Diğer taraftan araştırmanın yapılacağı ikinci işletme olarak, görevlerin karmaşıklığı bakımından birinci işletmeden farklı olması yönünden hizmet sektöründen bir pazarlama şirketi seçilmiştir. Böyle bir işletmedeki görevlerin, kitle üretiminin yapıldığı bir işletmeye oranla ağırlıklı olarak birey uzmanlığı gerektiren görevler olabileceği düşünülmüştür.

Örnek Belirleme

Çalışma kapsamına alınmak üzere, otomotiv alanında faaliyet gösteren fabrikadan $n/N=0.05$ örnekleme oranında ($n=50$) çalışan seçilirken, pazarlama şirketinden ise mevcudun az olması sebebiyle araştırmanın yapıldığı süredeki mevcudun tamamı olan ($n=25$) kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bu örnekler belirlenirken, her iki işletmedeki güvenlik sorumluları ile temizlik görevlileri bu çalışmaya alınmamışlardır. Fabrika çalışanlarından 34 birey ile pazarlama şirketi çalışanlarından 25 birey, kendilerine dağıtılan anketleri cevaplayarak iade etmişlerdir.

Ölçümleme Araçları

Araştırmada çalışanların iş çevrelerine ilişkin algılarını ölçmeye, böylece örgüt iklimini belirlemeye yarayan araç olarak Rensis Likert'in Örgütsel Özelliklerin Profili (Profile of Organizational Characteristics) kullanılmıştır. Örgütsel Özellik Profili örgütü, liderlik, motivasyon, haberleşme, karar verme, amaçlar ve kontrol olmak üzere altı boyutta incelemektedir. Her bir boyut; iki, üç ya da dört soru ile aydınlatılmaya çalışılmaktadır. Sorular, cevaplayıcıların örgütlerini karakterize eden durumu tanımlamalarını sağlayacak biçimde tasarlanmıştır.

Öte yandan, örgütlerde hakim olan lider davranışının belirlenmesi amacıyla yine Likert'in Liderlik Davranışı Profili (Profile of Leadership Behavior) ölçümleme aracı olarak alınmıştır. Bu profildeki sorular, çalışanların liderlerinin problem çözme aşamasındaki davranışlarını tanımlamalarını sağlamaya yöneliktir.

Her iki ölçümleme aracı da pek çok farklı örgütte uygulanarak geliştirilmiş olup, güvenilirliklerinin Spearman-Brown formülü'nün uygulanması sonucunda 0.90-0.96 olduğu saptanmıştır.

Analiz

Görevlerin karmaşıklığı bakımından farklılaşan örgütlerdeki örgütsel iklim farklılığını ortaya koymak üzere T-testi kullanılmıştır. Böylece, örgütsel iklimi ölçmek için kullanılan Örgütsel Özellikler Profili'nden elde edilen T-değerleri ortalamaları arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Örgütlerdeki iklim ile lider davranışı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere ortaya konulan hipotezin testi için ise, Spearman Korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre değerlendirme, her bir ölçümleme aracından elde edilen değerlerin Spearman korelasyon katsayıları ile karşılaştırılması yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Bulgular ve Yorum

1. Hipotez, örgütlerin birbirlerinden örgütsel iklim açısından farklılaşmalarını sağlayan unsurlardan birinin, görevlerin karmaşıklığı olduğu düşünülerek oluşturulmuştur.

Görevlerin karmaşık olmadığı, örgütlerde çalışanlar, göreceli olarak tekrar düzeyleri daha yüksek işleri yapmaktadırlar. Bu tür işler görev uzmanlığı gerektirdiklerinden, çalışanların kısa ve genel bir eğitim görmüş olmaları yeterli olmaktadır. Bireylerin görevlerini en iyi biçimde yapabilmeleri için onlara ayrıntılı ve açıkça yapacakları işle ilgili bilgi verilerek yönlendirilmeleri ve belirsizlikten dolayı endişeye kapılmaları önlenmelidir. Bu gerekçe ile görev karmaşıklık düzeyi genelde az olan örgütlerde daha otoriter bir örgüt yapısı ile karşılaşılacağı düşünülmüştür.

Diğer taraftan, görevlerin daha karmaşık olduğu örgütlerde çalışanların uzmanlıkları sadece yaptıkları işle sınırlı kalmamakta, bunun için de daha özel ve uzun süreli bu eğitimden geçmiş olmaları gerekmektedir. Birey uzmanlığı gerektiren bu tür görevleri yerine getiren çalışanların, görev uzmanlığı gerektiren görevlerde çalışanlara göre daha az yönlendirilmeleri, denetimlerinin ise daha seyrek ve uzaktan yapılması gerekeceği varsayılmıştır. Bu sebeple kitle üretimi yapılan fabrikada Likert'in Sistem I (otoriter) ya da Sistem II (babacan-otokrat) olarak belirlediği örgüt profilinin hakim olacağı beklenirken, pazarlama şirketinde daha Sistem III (danışıcı) ya da Sistem IV (katılımcı) örgüt profilinin baskın olacağı beklenmektedir.

Görevlerin daha az karmaşık ve genelde görev uzmanlığı gerektiren görevler olduğu fabrika ile, birey uzmanlığı gerektiren daha karmaşık görevlerin ağırlıkta olduğu pazarlama şirketinin örgütsel iklimleri arasında farklılık olup olmadığını anlamak üzere iklimleri belirleyen değerlere T-testi uygulanmıştır. Testin sonucu Tablo 1'de gösterilmektedir. Tablodan da izlenebileceği üzere, bu iki işletmenin örgütsel iklimleri T-değişkeninin 1.96'dan büyük olması nedeniyle farklıdır.

Tablo-1. Görevlerin Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki İşletmenin Örgütsel İklimleri Arasındaki Farklılığı Gösteren T-Değeri

Değerler	Karşılaştırılan İşletmeler	
	Pazarlama Şirketi	Fabrika
N	25	34
X	27.920	23.865
S.S	5.300	7.561

T- Değeri 2.401

P 0.020

Bu farklılık, örgütsel iklimi belirleyen alt gruplar olarak düşünülen, liderlik, motivasyon, haberleşme, kararlar, amaçlar ve kontrol açısından gösterilmek istenmiştir. Bu amaçla Tablo 2'deki değerler elde edilmiştir.

Tablo-2. Görevlerin Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki İşletmenin Örgütsel İklimlerinin Alt Gruplarındaki Farklılıkları Gösteren T-Değerleri

Karşılaştırılan İşletmeler	Örgütsel İklimin Alt Grupları											
	Liderlik		Motivasyon		Haberleşme		Kararlar		Amaçlar		Kontrol	
	T-Değ.	P	T-Değ.	P	T-Değ.	P	T-Değ.	P	T-Değ.	P	T-Değ.	P
Pazarlama Şirketi ve Fabrika	2.642	0.011	3.245	0.002	1.968	0.050	1.193	0.846	1.590	0.116	3.363	0.001

Tablo 2'deki veriler; pazarlama şirketi ve fabrika'nın örgütsel iklimlerindeki farklılığın, örgütsel iklimi belirlemeye yardımcı olan unsurlardan (alt gruplardan) liderlik, motivasyon, haberleşme ve kontrol biçimindeki ayrılıklardan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. T-Testi sonuçlarına göre bu iki işletme arasında, kararların alındığı yönetim katmanı ve alınan kararlara çalışanların katılım sıklığı açısından bir fark olmadığı görülmektedir. Kararların alınma biçiminin yanısıra, amaçların ortaya konulması açısından da bu iki işletme farklılaşmamaktadırlar. Her iki işletmede de amaçlar, emirler yoluyla çalışanlara iletilmekte yalnız, pazarlama şirketinde çalışanlar amaçlara ulaşılabilmesi için fabrikadaki çalışanlarından daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu durum, bankadaki çalışanların uzmanlık gerektiren bir alanda çalışmakta olmalarını karşı, konularıyla ilgili yeterli bilgi ve tecrübe düzeyinde bulunmadıklarının bilincinde olmalarından kaynaklanabilir. Bu nedenle, çalışanların amaçlar belirlenirken, önerilerinin alınmamış olmasının kabul edilebilir sayıp, onları benimsememiş olmaları mümkündür. Öte yandan, daha rutin görevlerin ağırlıkta olduğu fabrikadaki çalışanlar görev uzmanlığına sahiptirler. Dolayısıyla, yapılan işe daha fazla hakim oldukları düşüncesinden hareketle, kendi önerilerine başvurulmadan verilmiş kararlardan daha fazla rahatsızlık duymaları muhtemeldir. Bu sebeple de, katılımları alınmadan belirlenmiş amaçların yerine getirilmesinde daha az çaba harcamaları beklenen bir sonuçtur.

Araştırmaya konu edilen işletmelerdeki örgüt iklimleri arasında farklılık belirlendikten sonra, bu işletmelerin örgütsel özellikler açısından ne tür bir profile sahip olduklarının da ortaya konulması gerekmektedir. Nitekim, örgüt iklimlerini belirleyebilmek amacıyla kullanılan Örgütsel Özelliklerin Profili Anketi'nin alt gruplara ilişkin verilen basit aritmetik ortalamaları, işletmelerin örgütsel profillerinin çıkarılmasını sağlamaktadır. Tablo 3, bu verilerden yola çıkarak hazırlanmış olup, pazarlama şirketinin örgütsel profilini yansıtmaktadır. Tablonun incelenmesinden, kararların verilme biçimi hariç diğer unsurlar açısından şirketin Rensis Likert'in Sistem III Danışıcı Örgüt tipine uygun bir profile sahip olduğu görülmektedir. Bu profil oldukça uzmanlaşmış bir alanda faaliyet gösteren kuruluşlarda olması beklenen bir durumdur. Kararlar açısından ise şirket, Sistem II-Babacan Otoriter bir tutum sergilemektedir.

Tablo-3. Pazarlama Şirketinin Örgütsel Profili

Sistem	Liderlik n = 25	Motivasyon n = 25	Haberleşme n = 25	Kararlar n = 25	Amaçlar n = 25	Kontrol n = 25
I	0.04	—	0.05	0.25	—	—
II	0.43	0.31	0.22	0.44	0.35	0.16
III	0.52	0.67	0.57	0.31	0.65	0.50
IV	—	0.04	0.15	—	—	0.34

Tablo-4. Fabrikanın Örgütsel Profili

Sistem	Liderlik n = 34	Motivasyon n = 34	Haberleşme n = 34	Kararlar n = 34	Amaçlar n = 34	Kontrol n = 34
I	0.17	0.15	0.06	0.23	0.04	0.09
II	0.57	0.56	0.58	0.42	0.55	0.35
III	0.23	0.26	0.30	0.26	0.30	0.44
IV	0.03	0.03	0.06	0.09	0.11	0.12

Öte yandan fabrikanın örgütsel profili Tablo 4'de verilmektedir. Bu tablonun incelenmesinden, fabrikada kontrol eylemleri haricinde, Sistem II-Babacan Otoriter örgüt profilinin hakim olduğu gözlenmektedir. Kontrol eylemleri ise, tepede toplanmayı, her birime indirgenmiştir. Her bir işlem aşamasında hatalı ürünleri ayırmak üzere bir kontrol birimi bulunmaktadır. Bu kontrol, çalışanı cezalandırmak değil, hatalı parçaların üretimin diğer aşamalarında kullanılmasını engellemek üzere yapılmaktadır. Bu nedenle fabrikanın, örgütsel profili, kontrol alt grubu açısından Sistem III-Danışıcı Örgüt tipine uygunluk göstermektedir.

2. Hipotez, örgütsel iklim ile lider davranışı arasında literatürde sözü edilen ilişkinin test edilmesi amacıyla belirlenmiştir.

Literatürde, lider davranışı, iş grubunun çevresini etkileyen önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla çalışanların, lider davranışının örgütsel iklimi doğrudan etkilediği algısında olmaları gerekmektedir. Bu durumu belirleyebilmek amacıyla uygulanan Lider Davranışının Profili ve Örgütsel Özelliklerin Profili anketlerinden elde edilen verilerden Spearman Korelasyon katsayılarına göre Tablo-5 oluşturulmuştur.

Tablo-5. Görevlerin Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki İşletmede Örgütsel İklim İle Lider Davranışı Arasındaki İlişki Matrisi

Lider Davranışı	Örgütsel İklim					
	Liderlik	Motivasyon	Haberleşme	Kararlar	Amaçlar	Kontrol
Pazarlama Şirketi (n=25)	*0,372	*0,374	*0,560	*0,545	*0,551	0,329
Fabrika (n=34)	*0,602	*0,551	*0,453	*0,515	*0,600	*0,550

* Spearman Korelasyon Katsayısının $p(r) = .95$ eşliliğini sağlayan değerler

Tablonun incelenmesinden, gerek pazarlama şirketi gerekse fabrika çalışanlarının, liderlerinin ortaya koyduğu genel davranış biçiminin örgütlerindeki iklimi etkilediğini düşünmekte oldukları anlaşılmaktadır.

Hipotezin testi için ele alınan işletmelerin örgütsel iklimlerine ait veriler topluca değerlendirildiğinde, lider davranışı ile örgütsel iklim arasında 0,520 değerinde bir ilişki belirlenmiştir. Bu değer, her iki işletmenin örnek hacimleri toplamı olan 59'un $n - 2 = 59 - 2 = 57$ serbestlik derecesinde .99 güven düzeyindeki tablo değerinden daha büyüktür. Bu nedenle, lider davranışı ile örgütsel iklim arasında güçlü bir ilişki olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

SONUÇ

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan biri, görevin karmaşıklığı bakımından farklılaşan örgütlerde farklı örgütsel iklimlerin bulunduğudır. Buna göre, göreceli olarak görevlerin çok fazla karmaşık olmadığı diğer bir anlatımla, işin tamamlanabilmesi için izlenebilecek bir yolun olduğu, işin sonucu hakkında derhal bilgi almanın mümkün olabildiği örgütlerdeki çalışanlar, iş çevrelerini daha otoriter olarak algılamaktadırlar. Öte yandan görevlerin karmaşıklık düzeyinin göreceli olarak fazla olduğu örgütlerdeki çalışanların algıları, daha danışıcı bir örgüt profiline sahip olduklarını göstermektedir.

Diğer bir bulgu ise, görevlerin karmaşıklığı bakımından farklılaşan her iki örgütte de, lider davranışı ile örgütsel iklim arasında literatürde sözü edilen güçlü ilişkinin görülmesidir.

Çalışmanın başlarında örgütsel etkililik literatürünün taranması sonucunda, lider davranışının doğrudan bir örgütsel etkililik kriteri olarak ele alınmadığından söz edilmektedir. Öte yandan örgütsel iklim literatürü gözden geçirildiğinde; verimlilik, iş tatmini, haberleşme gibi bazı örgütsel etkililik ölçüleri ile örgütsel iklim arasında kayda değer ilişkiler bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda; gerek örgütsel iklim ve liderlik literatürlerinde söz edilen, gerekse bu çalışmadan elde edilen bulgularla desteklenen örgütsel iklim ile lider davranışı arasındaki güçlü ilişkiden yola çıkılarak, lider davranışının doğrudan bir örgütsel etkililik ölçüsü olarak düşünülmesi gereği önerilmektedir.

Nitekim, çalışanların iş çevrelerine ilişkin algılarında, liderin durumu açıklığa kavuşturarak belirsizlikleri en aza indirmesinin ve bireyin örgüt içindeki fonksiyonunun farkına varmasını sağlayarak ona bir kimlik kazandırmasının son derece önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu şekilde iş çevresiyle ilgili olumlu algılara sahip olan bireylerin daha az yabancılaşma sorunu yaşadıkları, buna karşın tatmin olma duygusunu daha fazla hissettikleri çeşitli çalışmalarla da ortaya konulmuştur.

KAYNAKÇA

- Blake, R.R. ve J. S. Souton, *The Managerial Grid*, (Houston, Texas-Gulf Publishing 1964).
- Campbell, J. P., "On the Nature of organizational Effectiveness", P. S. Goodman ve J. M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1977).
- Carlisle, H. M., *Situational Management: A Contingency Approach to Leadership*, (New York: AMACOM, 1973).
- Forhead, G. A. ve B. Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, 62 (1964): 361-382.
- Giesler, M. ve S. Reiser, "Organizational Climate and Job Satisfaction-The Relevance of Hierarchical Position and Level of Aspiration", *International Journal of Psychology*, 27 (1992): 508.
- Hage, J., "An Axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 10 (1965): 294.
- James, L. R., W. F. Joyce ve W. J. Slocum Jr., "Comment: Organizations do not Cognize", *Academy of Management Review*, 13 (1988): 129-132.
- James, L. R. ve A.P. Jones, "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81 (1974): 1096-1112.
- James, L. R.; J. J. Hater; M. J. Gent ve J. R. Bruni, "Psychological Climate: Implications from Cognitive Social Learning Theory and Interactional Psychology", *Personnel Psychology*, 31 (1978): 783-813.
- James, L. R., "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement", *Journal of Applied Psychology*, 67 (1982): 219-229.
- James, L. A. ve L. R. James, "Integrating Work Environment Perceptions: Explorations in the Measurement of Meaning", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1989): 739-751.
- Jones, A. P., ve L. R. James, "Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions",

- Organizational Behavior and Human Performance**, 23 (1979): 201-250.
- Kanungo, R., "Work Alienation and Involvement: Problems and Prospects", **International Review of Applied Psychology**, 30 (1981): 1-16.
- Kozlowski, S. W. J. ve J. L. Farr, "An Integrative Model of Updating and Performance", **Human Performance**, 1 (1988): 5-29.
- Kozlowski, S. W. J. ve M. L. Doherty, "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", **Journal of Applied Psychology**, 74 (1989): 546-553.
- Laharia, S. N., "Organizational Climate and Productivity of Farm Scientists", **International Journal of Psychology**, 27 (1992): 508.
- Lewin, K., **Field Theory in the Social Sciences**, (New York: Harper, 1951).
- Lewin, K.; Lippitt, R. ve R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", **Journal of Social Psychology**, 10 (1939): 271-299.
- Likert, R., **New Patterns of Management**, (New York: Mc Graw Hill, 1961).
- Likert, R., **The Human Organizations: It's Management and Value**, (New York: Mc Graw Hill, 1967).
- Litwin, G. H. ve R. A. Stringer Jr., **Motivation and Organizational Climate**, (Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1968).
- Mac Kenzie, K. R., "Measurement of Group Climate", **International Journal of Group Psychotherapy**, 31 (1981): 287-296.
- Mc Gregor, D., **The Human Side of Enterprise**, (New York: Mc Graw Hill, 1960).
- O'Driscoll, M. P. ve R. Evans, "Organizational Factors and Perceptions of Climate in Three Psychiatric Units", **Human Relations**, 41 (1988): 371-388.
- Penning J. M. ve P. S. Goodman, **Toward a Workable Framework New Perspectives on Organizational Effectiveness**, (San Francisco: Jossey-Bass, 1977).
- Pfeffer, J. ve G. R. Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, (New York: Harper and Row, 1978).
- Phipps, L. B. ve T. R. Zastowny, "Leadership Behavior, Group Climate and Outcome in Group Psychotherapy: A Study of Outpatient Psychotherapy Groups", **Group**, 12 (1988): 157-171.

- Porter, L. W., "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Level Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 45 (1961): 1-10.
- Quinn, R. E. ve J. Rohrbough, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29 (1983): 363-377.
- Rentsch, J. R., "Climate and Culture: Integration and Qualitative Differences in the Organizational Meanings" *Journal of Applied Psychology*, 75 (1990): 668-681.
- Schneider, B. ve C. J. Bartlett, "Individual Differences and Organizational Climate: The Research Plan and Questionnaire Development", *Personnel Psychology*, 21 (1968): 323-333.
- Schneider, B. ve D. T. Hall, "Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests", *Journal of Applied Psychology*, 56 (1972): 447-455).
- Schreisheim, J., "The Social Context of Leader-Subordinate Relations: An Investigation of the Effects of Group Cohesiveness", *Journal of Applied Psychology*, 65 (1980): 183-194.
- Scheinfeld, D. ve S. S. Zalkind, "Does Civil Liberties Climates in Organizations Correlate With Job Satisfaction and Work Alienation", *Psychological Reports*, 60 (1987): 467-477.
- Sheridan, J. E. ve D. J. Vredenburgh, "Predicting Leadership Behavior in a Hospital Organization", *Academy of Management Journal*, 21 (1978): 679-689.
- Steers, R., *Organizational Effectiveness: A Behavioral Review*, (Santa Monica, California: Goodyear, 1977).
- Steers, R., "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20 (1975): 546-558.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, (New York: Wiley, 1964).
- Wofford, J. C., "Managerial Behavior, Situational Factors and Productivity and Morale", *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971): 12.