

## ÖRGÜT İKLİMİ VE TÜRKİYE'DE ÖRNEK OLARAK SEÇİLEN İKİ ÖRGÜTTE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Nagehan Talat Arslan\*  
Muhsin Halis\*\*

### GİRİŞ

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğuna örgüt adı verilmektedir. Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında işgörenlerin davranışları en önemli etmenlerden biridir. Her örgüt işgörenlerin zevkle, isteyerek çalışmasını ister.

İşgörenin görevlerini yaparken zevkle ve isteyerek çalışmasında çok farklı değişkenlere bağlı olarak tanımlanan örgüt ikliminin etkisi büyüktür. Her örgütün kendine özgü belli bir iklimi vardır. Örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki işgörenler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada örgütün amaçlarına ulaşmasında işgörenin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt iklimi değişik yönleriyle ele alınmaktadır.

Örgüt iklimi adlı bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt ve örgüt iklimi ile ilgili kavramsal açıklamalara yer verilmektedir. Kavramsal açıklamaların bulunduğu birinci bölümde örgüt ve örgüt ikliminin tanımı ve örgüt ikliminin boyutları üzerinde durulmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan yazarlar çok farklı noktalara önem vermektedir. Yazarların örgüt iklimi ile ilgili olarak üzerinde durdukları noktalar arasında; bireysel algılama (individual perception), psikolojik iklim (psychological climate), iklim uyumsuzluğu (climate discreapancy), iş doyumu (job satisfaction) gibi konular yer almaktadır. Yazarların örgüt iklimi ile ilgili üzerinde durdukları konular ile ilgili bilgiler örgüt iklimi tanımı başlığı altında incelenmiştir.

Örgüt iklimi çok farklı değişkene bağlı olarak belirlenen bir kavramdır. Örgüt ikliminin oluşmasında etkili olan bu etmenlere örgüt iklimi boyutu adı

- 
- *Nagehan Talat Arslan Cum Ünv, İkt. ve İdari Bil. Fak., Kamu Yön. Böl., Araştırma Görevlisi*
  - *Dr. Muhsin Halis, Cum Ünv, İkt ve İdari Bil. Fak., İşletme Böl., Araştırma Görevlisi*

verilmektedir. Örgütlerde egemen olan örgüt iklimini ölçmek için değişik iklim boyutları üzerinde durulmaktadır. "Örgüt iklimi boyutları" başlığı altında, değişik yazarların üzerinde durdukları örgüt iklimi boyutlarına yer verilerek bu araştırmada ele alınan örgüt iklimi boyutlarına değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt ikliminin oluşmasında etkili olduğu düşünülen sekiz iklim boyutuna bağlı olarak Sivas İl ve Sivas Belediyesi örgütünde egemen olan örgüt iklimleri ölçülmeğe çalışılmıştır. Sekiz iklim boyutu (iş çevresinin fiziksel koşulları, örgüt amaçlarına ulaşma, örgüt üyelerinin isteklendirilmesi, önderlik, kararlara katılma, denetim, bildirişme, çatışma) ile ilgili olarak hazırlanan sorular deneklere sorulmuş ve elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise elde edilen bulgulara dayanarak her iki örgütte egemen olan örgüt iklimleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Türk Kamu Yönetiminde örnek olarak seçilen iki örgütte (Sivas İl ve Sivas Belediyeşi örgütü) egemen olan örgüt iklimleri işgörenlerin örgütsel davranışlarını açıklamada aydınlatıcı bilgiler içermektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşmasında işgörenin örgütsel davranışı göz önüne alınacak olursa; her iki örgütte egemen olan örgüt iklimi ile ilgili bilgiler daha da önem kazanmaktadır.

## I. ÖRGÜT VE ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMLARI

### A. Örgüt Kavramı

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğuna örgüt adı verilmektedir. Yönetim yazarlarından H.H.Farguhar örgütü şöyle tanımlamaktadır. "Örgüt, parçaların birbiri ile olduğu gibi bütünle, bir başka deyişle; yapılacak işlerin, onları yapacak kişilerin, işin yapılmasında kullanılacak yöntemlerle özdeksel araçların, görevlerle yetkilerin birbiri ile olan ilişkilerinin tümüdür." <sup>1</sup>

Leavitts ise örgütün; görev, yapı, bireyler ve teknolojik boyutlardan meydana geldiğini söylemektedir. <sup>2</sup>

Yönetim Bilimi alanında önemli çalışmalar yapmış olan Luther Gulick'in örgüt ve örgütlendirme konusundaki tanımını aşağıdaki gibidir. Gulick; belli bir gayeye varmak için iş bölümünü düzenlemeyi, belirtmeyi ve biçimsel yetki

<sup>1</sup> Cemal Mihciöglü, *Yönetim Bilimine Giriş*, Ankara: A.Ü.S.B.F.Ders Notları, 1990, s. 34.

<sup>2</sup> Don Hellriegel, John M. Slocum, "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies", *Academy of Management Journal*, Vol.17, No.2, p.262. (pp. 255-278)

mekanizmasını kurmayı örgütlendirme kavramı ile açıklamaktadır.<sup>3</sup> Gulick'e göre belli bir gayeye varmak için iş bölümünün düzenlenerek, biçimsel yetki mekanizmasının kurulduğu birimlere örgüt adı verilmektedir.

Parsons örgütü belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş ve tekrar kurulan toplumsal birimler şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre şirketler, hastaneler, okullar örnek olarak belirtilmektedir.<sup>4</sup>

Değişik yazarlar örgüt konusunu, önemli gördükleri noktaları ön planda tutarak aydınlatmağa çalışmışlardır. Kimi yazarlar belirli bir amaca ulaşmayı ve bu amaçla bir araya gelen birden fazla insan topluluğunu tanımlama için yeterli bulurken, kimi yazarlar da örgütü tanımlamada bu iki noktanın yeterli olmayacağını vurgulamışlardır. Bu konuda Amitai Etzioni örgütlerin aşağıdaki özelliklerle tanımlanabileceğini belirtmektedir.<sup>5</sup> Bu özellikler şunlardır:

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

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

3. Personel değiştirilmesi, yerlerine yenilerinin görevlendirilmesi.

Bütün bu açıklamaların sonunda örgüt kavramının tanımlanmasında, belirli amaçlara ulaşma, bu nedenle birden fazla insanın bir araya gelmesi, bir araya gelen bireyler arasında görev, yetki ve sorumluluğun paylaşılması ve bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen merkezlerin olması, üzerinde durulan temel noktalaradır.

### B.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi en geniş tanımıyla çalışma çevresi ile ilgili bir dizi özellik anlamındadır. Örgüt iklimi daha çok endüstri işletmelerinde psikoloji konusunda anahtar kavram olarak doğmuştur. Ekolojik problemler son dönemlerde sosyal

<sup>3</sup> James D. Mooney, *The Principles of Management*, Papers on the Science of Administration, Luther Glick ve L. Urwick, Eds. Institute of Public Administration, New York : 1937 , p. 97 Aktaran. Kenan Sürgüt, "Örgüt Analiz Tekniği", *Amme İdaresi Dergisi*, C.10, S.3, (Eylül, 1977), s.3.

(ss. 3-12).

<sup>4</sup> Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe III, The Free Press, 1968. s.17, Aktaran Amitai Etzioni, *Modern Örgütler*, Ankara: Güzel Matbaası, 1969, s.3.

<sup>5</sup> Etzioni. a.g.e, s.3.

bilimler için ön plana çıkmıştır. Oysa günümüzde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde çalışma koşullarının psikolojik kirliliği bir nehrin kimyasal olarak kirlenmesinden daha önemlidir. İşgörenlerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan çalışma ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, onların daha istekli çalışmalarına ve yüksek performans gösterip üretimi artırmalarına neden olur.

Yönetim Psikolojisi önceleri bireysel davranışların çevreyi nasıl etkilediği konusu ile ilgilenirken daha sonraları özellikle sanayi psikolojisi (industrial psychology) işgörenler üzerinde çevresel faktörlerin etkisini incelemeye yönelmiştir. İşgörenlerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgütsel ve çevresel faktörler konusu üzerinde araştırmacılar önemle durmaktadırlar.

Bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgüt ikliminin, işgörenlerin örgütsel davranışları ve örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde devamı için önemi konusunda yönetim bilimi yazarları arasında herhangi bir düşünce ayrılığı söz konusu değildir. Yalnız örgüt ikliminin tanımlanmasında yönetim bilimi yazarları arasında farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır.<sup>6</sup>

Yönetim bilimi yazarları bireysel, örgütsel ve çevresel öğeleri içeren örgüt iklimini tanımlarken birçok zorlukla karşılaşmışlardır. İşgörenlerin psikolojik yapılarıyla ilgili olan örgütsel davranışları birçok farklı etmene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgütteki bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgüt iklimi de işgörenlerin bireysel özelliklerine, çalıştıkları örgütün yapısına ve örgütün içinde bulunduğu çevresel etmenlere göre belirlenmektedir. Bu üç farklı etmene bağlı olarak belirlenen örgüt iklimi yönetim psikolojisi alanındaki bazı kavramlarla yakından ilgilidir. Bu kavramların açığa kavuşturulması örgüt ikliminin tanımlanması için gerekli temel öğelerdendir.

Bu kavramlardan ilki örgüt ikliminin tanımlanmasında işgörenlerin kişisel yönleri ile ilgili olan bireysel algılama (individual perception) konusudur. Bireysel algılama örgüt ikliminin tanımlanmasında anahtar kavramlardan biridir. Örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılama ile ilgili olarak aşağıdaki soru ile karşılaşmaktadır. Örgüt iklimi örgüt içindeki işgörenlerin bireysel algılaması ile ilgili bir kavram mıdır, yoksa işgörenlerin algılamasından çok örgüte ait bir dizi özellik midir? Örgütteki işgörenler mi örgütteki örgütsel havayı belli şekilde algılıyor, yoksa örgütte gerçekten böyle bir hava var mıdır?

Örgüt ikliminin tanımlanmasına yardımcı olan işgörenin algılanması ve örgütteki objektif unsurlar\* konusunda, Water, Roach ve Batlis işgörenin algılanması noktasına daha fazla önem vermişler ve algılamaya dayalı olarak

<sup>6</sup> Robert M. Guion, "A Note on Organization Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No.1, 1973, p.121. (pp.120-125).

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

yapılacak örgüt iklimi tanımlarının daha geçerli olacağını savunmuşlardır. Water, Roach ve Batlis bireysel algılamaya dayalı olarak örgüt iklimini işgörenlerin işlerini yaparken bireysel olarak algıladıkları ve görevlerini yerine getirirken göstermiş oldukları örgütsel davranışlarını belirlemede etkili olan özellikler bütünü şeklinde tanımlamaktadır.<sup>7</sup>

Örgüt iklimini bireysel algılamaya daha fazla önem vererek tanımlamayan yazarlar arasında Litwin ve Stringer'in açıklamaları oldukça önemlidir. Litwin ve Stringer işgörenlerin çalıştıkları örgütsel çevreyi, fiziksel ve sosyal çevre olarak ikiye ayıran Kaffka'nın araştırmasına dayanarak yaptıkları örgüt iklimi tanımlamasında, çalışma çevresinin ölçülebilir özelliklerinin işgörenler tarafından algılanması noktasını önemle vurgulamışlardır. Onlara göre algılanan çevre işgörenlerin davranışları üzerinde birinci derecede etkili olmaktadır. Litwin ve Stringer'in araştırmasına dayanak olan Kaffka, örgüt içindeki işgörenlerin davranışlarının algılanan çevre göz önüne alınarak incelendiğinde daha iyi kavranabileceğini belirtmektedir.<sup>8</sup> Örgüt iklimini tanımlarken bireysel algılamının önemi ile ilgili olarak benzer açıklamalara Schneider ve Hall'ın çalışmalarında da karşılaşılmaktadır.<sup>9</sup>

Örgüt iklimi konusunda bireysel algılamaya daha fazla önem veren araştırmalardan bir tanesini de Johnston Russel yapmıştır. Johnston'un çalışması örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılamının önemini vurgularken, örgütsel özellikleri de ihmal etmemektedir. Onun çalışmasında işgörenlerin kişisel ve algısal özellikleri ön plana çıkmaktadır. Johnston bireysel algılama konusunu açıklığa kavuştururken iki grup denek üzerinde çalışmıştır. Johnston bu iki grup deneği seçerken, ölçüt olarak onların örgütteki hizmet sürelerini esas almıştır. Birinci grup içinde üç yıldan fazla örgütte çalışanlar yer alırken, ikinci grupta en az altı ay en fazla iki yıl süreyle örgütte görev almış işgörenler bulunmaktadır. Johnston'un örgüt iklimini bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasına neden olan nokta; araştırmanın sonucunda bu iki grubun örgüt iklimini farklı algılamalarıdır. Çünkü birinci grup örgütü fonksiyonel ve destekleyici (functional, supportive) olarak algılarken, ikinci grup aynı örgütü fonksiyonel ve destekleyici bulmamaktadır. İkinci grup örgütü, daha otoriter

<sup>7</sup> L.K. Waters, Pairel Roach, Neck Batlis, "Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes, *Personnel Psychology*, Vol. 25, 1974, p. 465. (pp. 465-476)

<sup>8</sup> A. Kaffka. *Principles of Gestalt Psychology*, New York : Mc-Graw Hill, 1936-Aktaran W.F. Joyce ve John M.Slocum, "Climate Discrepancy : Refining the Concept of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*. Vol. 35, No. 11, 1982, p.955 (pp. 951-973)

<sup>9</sup> B. Schneider ve D.Hall, "Toward Specifying The Concept of Work Climate : A Study of Roman Catholic Pnocison Priests". *Journal of Apllied Psychology*. Vol. 56, 1972, p. 448. (pp. 447-455)

olarak görmekte ve örgütün katı kuralları ile sarılı olduğunu, daha çok örgütsel amaçların ön planda tutulduğunu düşünmektedir. Sonuçta da Johnston bireysel algılamamanın önemine değinip, örgüte ait unsurları da göz ardı etmeyerek, örgüt ikliminin hem işgörenin algılanmasına hem de örgüte ait bir dizi özelliğe bağlı bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.<sup>10</sup>

Johnston'un yaklaşımına benzer bir yaklaşım Prichard ve Karasick'in çalışmalarında da görülmektedir. Onlar da Johnston'un çalışmalarına paralel olarak örgüt iklimi konusunda bireysel algılamaya önem vermişlerdir.<sup>11</sup>

Yukarıda sayılan birçok araştırmada, örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak yapılan tanımlarına değinilmiştir. Oysa yönetim bilimi alanında çalışma yapan kimi yazarlar, örgüt iklimini tanımlarken bireysel algılama kavramının çok fazla geçerli olmayacağını belirtmişlerdir. Örneğin, örgüt iklimi ile ilgili en eski çalışmalardan birini yapan GA. Forehand ve B. Gilmer bireysel algılamalara dayalı olan yaklaşımların örgüt iklimini tanımlarken yeterli olmayacağı görüşündedirler. Bu iki yazara göre örgüt iklimi tanımlanırken bireysel algılama konusundan bahsedilmemektedir. Onlara göre örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte sürekli olarak bulunan ve örgüt içindeki işgörenin davranışına etkide bulunan özelliklerdir.<sup>12</sup> Yine Taguiri ve Litwin örgüt iklimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda daha çok örgütsel ve çevresel koşulların\* göz önünde tutulması gerektiğine inanmaktadırlar.<sup>13</sup>

Örgüt ikliminin bireysel algılamadan çok, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellik olarak tanımlayanlar arasında Campell ve arkadaşları da yer almaktadır. Campell ve arkadaşları örgüt iklimini; belli bir örgüte ait, örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellik olarak algılamışlardır. Bu özelliklerin içine örgütün durağan (örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, disiplin düzeni gibi) özellikleri ile dinamik (eylem-sonuç içeren) özellikleri girmektedir.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Johnston H. Russel, "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, p. 102. (pp. 95-103)

<sup>11</sup> G.A. Forehand, B. Gilmer, "Environment Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, 1964, p. 362. (pp. 361-382)

<sup>12</sup> J.M. Campell, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: Mc-Graw Hill, 1970, p. 390.

\* Çevresel koşullar. Örgüt üzerinde etkide bulunan örgütün içinde bulunduğu çevresel dinamikler.

<sup>13</sup> R. Taguiri ve G.H. Litwin, *Organizational Climate : Explorations of a Concept*, Harvard University, 1968, p.13.

<sup>14</sup> J.M. Campell, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York : Mc-Graw Hill, 1970, p.390.

Örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasına karşı çıkan yazarlar arasında son olarak Guion'un görüşlerine kısaca yer vermek faydalı görülmektedir. Guion algılanan örgüt ikliminin tanımlanması zor bir kavram olduğunu vurgulayarak, bir kimsenin örgüt iklimi kavramının örgüte ait bir dizi özellik mi yoksa birey tarafından algılanan bir dizi özellik mi olduğu konusunda emin olamayacağını söylemektedir.<sup>15</sup> Konuyu daha fazla uzatmamak için benzer açıklamalara çok fazla değinilmemektedir.\*

Örgüt ikliminin tanımlanmasında karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesi de algısal ve algısal olmayan örgüt iklimi ölçümleri konusudur. Herhangi bir işgören örgütte varolan örgütsel havayı belli bir şekilde algılamaktadır. Bu algılamının ölçülebilmesi için işgörene belirli sorular sorulmaktadır. Algısal iklim ölçümlerinde işgörene örgütsel çevreyi nasıl algıladığı ile ilgili sorular sorulmaktadır. Burada önemli olan nokta işgörenin örgütte varolan durumu nasıl algıladığıdır. Aynı durumun farklı bireylerce değişik şekillerde algılanabilmesi mümkündür. Objektif iklim ölçümlerinde ise, işgörene durumsal değişkenleri tanımlaması sorulmaktadır. İşgörene örgütteki durumun nasıl olduğu sorulur. İşgörene varolan durumdan hoşlanıp hoşlanmadığı, durumu beğenip beğenmediği sorulmamaktadır. Sorular değerlendirici nitelik taşımamaktadır.<sup>16</sup>

Örgüt iklimi ölçümü konusunda da yönetim bilimi yazarları arasında farklı görüşler bulunmaktadır. Kimi yazarlar herhangi bir örgütteki örgüt ikliminin ölçülmesinde algısal ölçümlerin ön planda tutulmasını savunurken, kimi yazarlar da buna karşı çıkmaktadır. Örneğin Payne ve Pugh okul sistemleri üzerinde yapmış oldukları değişik çalışmalarda, algısal iklim ölçümlerinin algısal olmayan iklim ölçümlerine oranla daha geçerli olduğunu vurgulamaktadır.<sup>17</sup> James ve Jones ise tam tersine algısal ölçümlere çok fazla güvenmenin doğru olmayacağına behretmektedirler.<sup>18</sup>

Örgüt ikliminin örgütteki işgörenin bireysel algılamasına dayalı olarak tanımlanması durumunda, yönetim bilimi alanında aşağıda değineceğimiz bazı yazarların "Psikolojik İklim" şeklinde açıkladıkları yeni bir kavram ile karşılaşmaktadır. Her örgütte birden fazla işgören görev yapmaktadır. Kimi

<sup>15</sup> Guion, a.g.m. p. 121.

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

<sup>16</sup> J.M. Campell, a.g.e. p. 389.

<sup>17</sup> R.C. Payne ve D.S. Pugh, "Organizational Structure and Climate, *Hand Book of Industrinal and Organizational Psychology*, Chicago : 1976, p. 126. (pp. 126-146)

<sup>18</sup> R.C. James ve A.D. Jones, "Organizational Climate : A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, Vol. 18, 1974, p. 1096. (pp. 1096-1112)

örgütte bu sayı bir elin parmaklarıyla sayılabilecek kadar az iken, kimi örgütlerde ise yüzlerce sayı ile ifade edilecek kadar fazladır. Her örgütün kendine özgü genel bir örgüt iklimi vardır. Her örgütte kendine özgü olan örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanması durumunda, karşımıza aynı örgüt için birden fazla örgüt iklimi çıkmaktadır. Zira aynı örgütteki bireylerin farklı algılamalarına göre değişik örgüt iklimleri ortaya çıkacaktır. Bu nokta da örgüt ikliminin sadece bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasının zorluğunu ortaya koymaktadır. Bu çelişkili durumu ortadan kaldırmak için örgüt iklimi üzerinde araştırma yapan bazı yazarlar, örgüt içindeki işgörenin algılamasına dayanan iklim kavramına "Psikolojik İklim" adını vermişlerdir.<sup>19</sup> Bu yazarlardan örneğin Joyce ve Slocum iklim kavramını psikolojik iklim ve örgüt iklimi şeklinde ikiye ayırmaktadır. Bu yazarlar da örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılama noktasını tamamen ihmal etmemişler, yalnız örgüt iklimini; her işgörenin ayrı ayrı algılanmasından çok bu ayrı ayrı algılamaların ortalaması, toplu tasviri olarak düşünmüşlerdir. Onlara göre işgörenin bireysel algılaması "psikolojik iklimi" oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise örgütteki işgörenlerin algılanmalarının ortalamasıdır.<sup>20</sup>

Psikolojik iklim kavramına ilk defa Kaffka'nın "Davranış Çevresi" ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarında karşılaşılmaktadır.<sup>21</sup> Örgüt iklimini bireysel algılama ile açıklayan yazarların görüşüne göre, psikolojik iklim kavramı ile örgüt iklimi aynı anlama gelmektedir. Oysa örgüt ikliminin bu şekilde ele alınması daha sonra bazı yazarların yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarına bağlı olarak eleştirilere konu olmuştur.

Her örgütün belli bir örgüt iklimi olduğu kesindir. Bu örgüt iklimi her bireyin kendi algılamaları ile açıklanacak olursa, işgörenin algılaması ile örgüt iklimi arasındaki uyumsuzluk noktasını açıklamada zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu noktada "İklim Uyuşmazlığı" adını verdiğimiz örgüt ikliminin tanımlanmasında temel olarak alınan öğelerin farklılığından doğan bir kavramla karşılaşılır. Örgütteki işgörenin bireysel algılamaları ile (individual perception) ortak algılamaları (collective description) arasında uyumsuzluk olabilmektedir. Bunun sonucunda da karşımıza "İklim Uyuşmazlığı" (climate discreapancy) kavramı çıkmaktadır.<sup>22</sup>

İklim uyumsuzluğu da örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin, Stern iklim uyumsuzluğu ile örgütsel performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. İklim uyumsuzluğu konusu

<sup>19</sup> B. Schneider, "Organizational Climate : An Essay, *Personnel Psychology*, Vol. 28, 1979, p. 455. (pp. 447-479)

<sup>20</sup> Joyce ve Slocum, a.g.m. s.955.

<sup>21</sup> A. Kaffka, a.g.e, Aktaran Joyce and Slocum, a.g.m, s.953.

<sup>22</sup> J.A. Drexler, a.g.m, s.41.



örgüt iklimi ile birlikte işgörenin davranışına etkide bulunan ve bu yolla örgütün amaçlarına ulaşmasında, etkili ve verimli çalışmasında önemli rol oynayan bir kavramdır. Stern Syracuse Üniversitesinde iklim uyumsuzluğunun etkileri ile ilgili olarak yaptığı çalışmasında, iklim uyumsuzluğunun iş performansından çok, iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada örnek olarak alınan bir bayan öğrencinin iklim uyumsuzluğu sonucunda üniversiteyi bırakmayı denediği, hatta birkaç defa intihar girişiminde bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguların aksine bu bayanın örgütsel performansının iklim uyumsuzluğundan çok fazla etkilenmediği, girmiş olduğu sınavlarda en az diğer öğrenciler kadar başarılı olduğu görülmüştür.<sup>23</sup> İklim uyumsuzluğu kavramının en önemli sonucu, örgüt ikliminin tamamen bireyin algılanmasına dayalı olarak tanımlanmasının yeterli olmayacağını ortaya koymasındadır. Yukarıdaki Stern'in çalışmasında da belirtildiği gibi örgüt iklimi ile bireysel algılama (bazı yazarların psikolojik iklim olarak adlandırdıkları iklim) farklı iki kavramdır. Örgüt ikliminin bireyin algılaması ile ilgili yönü bulunmakla birlikte, bireysel algılama, tek başına örgüt iklimini tanımlamada yeterli olmamaktadır.

### B. Örgüt İklimi ve İş doyumunu

Örgüt iklimi ile yakından ilgili olan diğer bir yönetim psikolojisi kavramı da iş doyumudur. Yönetim psikolojisi alanında bu iki kavram çoğu zaman birlikte ele alınmaktadır. Bazı yönetim bilimi yazarlarının bu iki kavramı birlikte ele aldıkları, bazen birinin yerine diğeri kullandıkları görülmektedir. Kimi yazarlar da bu iki kavramı ayrı ayrı ele alıp incelemişlerdir.

Örgüt iklimi ile iş doyumunu kesin çizgilerle birbirinden ayırmak oldukça zordur. Birçok araştırmada bu iki kavram benzer şekillerde ortaya çıkmıştır. Örneğin Johannes son örgüt iklimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda örgüt iklimi ile iş doyumunun birbirine benzer kavramlar olduğunu ortaya koymuştur.<sup>24</sup>

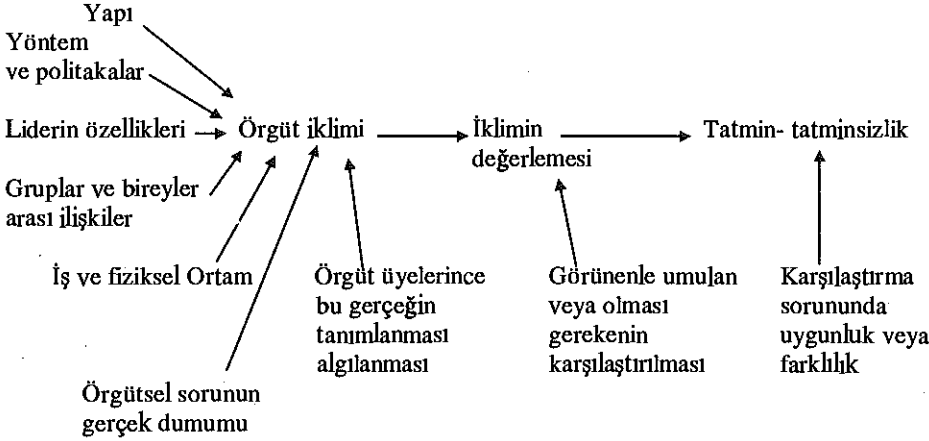
Örgüt iklimi işgörenlerin çalışma çevresi içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak adlandırılarak örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. İş doyumunu ise, işgörenlerin içinde buldukları örgütün önemli gördükleri yönleri konusundaki duygusal tepkileridir. Dolayısıyla bu iki kavramın aynı olduğunu söylemek yanlış olmaktadır. Bu iki kavram aynı olmamakla birlikte birbirinden ayırmak oldukça zordur. Örneğin Schneider'in örgüt iklimi ölçümleri ile iş doyumunu ölçümleri

<sup>23</sup> G. Stern, *People in Context : Measuring Persons Environment Congruence in Education and Industry*, New York : John Wiley,1978, p.239.

<sup>24</sup> Johannesson R.E , "Some Problems In The Measurement of Organizational Climate", *Organizational Behavior And Human Performance*,Vol. 10, 1973, p. 122. (pp.118-144)

araçlarını karıştırarak hangi aracın hangi kavrama ait olduğu ile ilgili sorusuna öğrencilerden aldığı cevaplar farklıdır. Öğrencilerin büyük çoğunluğu bu soruyu doğru olarak cevaplandıramamışlardır. Bu sonuç örgüt iklimiyle iş doyumu kavramlarını birbirinden ayırmanın ne kadar zor olduğunu göstermektedir.<sup>25</sup>

Örgüt iklimi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi J. Louis Bergson çizimsel olarak aşağıdaki gibi anlatmaktadır.<sup>26</sup>



### Şekil 1. Örgüt İklimi-İş Doyumu

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

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

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

<sup>25</sup> B.Schneider. ve R.A. Synder, "Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, s.319. (pp. 318-328)

<sup>26</sup> Jean-Lous Bergson, "Le Climat Organizationnel et la Satisfaction Au Travail", *Les Agpects Humains de Li Organization*, Greaten Moren, Paris: 1979, s. 289. Aktaran İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Sidre Yay, 1990, s. 112.

2. İş doyumunu işgörenlerin meslekleri ile ilgili olarak duygusal, değerlendirici (hoşlanıp hoşlanmama, beğenip beğenmeme şeklindeki) sorulara verilen cevapları içerir. Örgüt iklimi ile ilgili olarak sorulan sorular ise örgütte varolan durumu tanımlayıcı cevapları içermektedir. Yalnız örgüt ikliminin tanımlanmasında işgörenin algılaması temel nokta olarak alındığında, işgörenlere sorulan sorular değerlendirici nitelikler içermektedir. Bundan dolayı iş doyumunu ile örgüt iklimi birbirine yakın kavramlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşgörene sorulan sorularda işgörenin işle ilgili duygularının örgüt iklimi konusundaki algılarını etkilediği görülmektedir.

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

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

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

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

örgüt içindeki işgörenin davranışı üzerinde örgüt ikliminin etkisi çizimsel olarak aşağıdaki gibidir.<sup>27</sup>



### Şekil 2. Örgüt İçindeki İşgörenin Davranışı

Bu çalışma örgüt ikliminin işgörenin davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. İşgörenin davranışı üzerinde algılanan bireysel güç ile algılanan örgüt iklimi birinci derecede etkili olmaktadır. Biçimsel örgüt çevresi, hiyerarşik durum, kararlara katılma düzeyi, dış çevreye karşı örgütün yönetim felsefesi ise algılanan bireysel güç ve örgüt iklimi yolu ile işgörenin davranışına etki etmektedir.

Örgüt ikliminin işgörenin davranışı üzerindeki etkisi konusunda Getzels'in yapmış olduğu çalışmanın bulguları da yukarıdaki çalışmayı destekler niteliktedir.<sup>28</sup> Getzels'in çalışması da işgörenin davranışının örgüt iklimi ve bireysel özellikler sonucunda belirlendiğini ortaya koymaktadır.

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

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

<sup>27</sup>Dieterly, L. Duncan ve Benjamin Schneider, "The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974, p. 317. (pp. 316-337)

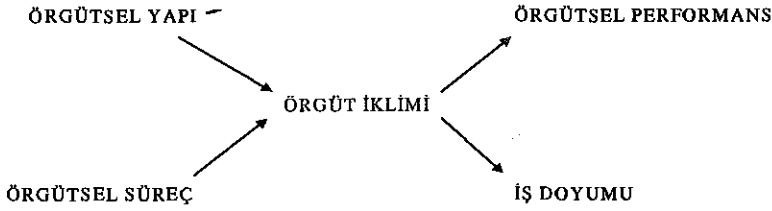
<sup>28</sup>Jakop, N. Getzels, *Administration as a Social Process, Administrative Theory in Education*: New York: Mac Millan Press, 1967, p. 157.

\* Ayrıntılı bilgi için bakınız B. Schneider ve Barlett C.J. "Individual Differences and Organizational Climate", *Personnel Psychology*, Vol. 21, 1968, p. 327. (pp. 323-334)

yaptıkları çalışmalar örgüt ikliminin asıl olarak önderlik tiplerinden etkilendiğini göstermektedir.<sup>29</sup>

Örgüt ikliminin örgütsel yapı ve örgütsel süreçten etkilendiği, örgütsel performans ve iş doyumunu da etkilediği ile ilgili bulgulara Lawler ve arkadaşlarının çalışmasında rastlanmaktadır.<sup>30</sup>

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



### Şekil 3. Örgüt İklimi Şeması

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

Örgüt ikliminin tanımlanmasının zorluğundan dolayı yönetim psikolojisi alanında örgüt iklimi ile ilgili benzer kavramların açıklanmasına gerek duyulmuştur. Bu noktada bireysel algılama, algısal ve objektif ölçümler, psikolojik iklim, iklim uyumsuzluğu, iş doyumunu ve örgüt iklimini etkileyen ve örgüt ikliminden etkilenen unsurlara değinilmiştir. Bütün bu kavramların açıklanması, örgüt ikliminin açık bir şekilde ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır.

Yönetim bilimi yazarları arasında örgüt iklimi konusundaki tartışmanın sona erdiği söylenemez. Her yazar kendince önemli gördüğü noktaları ön planda tutmaktadır. Değişik yönetim bilimi yazarlarının örgüt iklimi ile ilgili farklı tanımlarda bulunmalarının yanı sıra yazarların ortak olarak üzerlerinde önemle durdukları noktalar aşağıdaki gibi belirtilebilir.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> B. Schneider ve Barlett C.J, "Individual Differences and Organizational Climate," *Personnel Psychology*, Vol. 21, 1968, p. 327. (pp. 323-334)

<sup>30</sup> E. E. Lawler, Douglas. T. Hall, R. Oldham, "Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974, p. 140. (pp. 139-155)

<sup>31</sup> B. Von Haller Gilmer ve Edward L. Deci, *Industrial and Organizational Psychology*, 4<sup>th</sup> Edition, New York : Mc Graw Hill, 1977, p. 171.

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

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

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

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

## II. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Örgüt iklimi boyutu kavramı örgüt iklimini etkileyen etmenler anlamındadır. Örgüt iklimi birçok etmene bağlı olarak belirlenen bir kavramdır. Bu etmenler hem bireysel ve örgütsel özellikleri hem de örgütün içinde yer aldığı çevresel özellikleri içerir. Örgüt iklimi kavramı, örgüte ait bir dizi özelliğe (örgütün yapısı, büyüklüğü) işgörenlere ait bir dizi özelliğe (işgörenin eğitim durumuna, mesleklerine), yöneticilerin seçimine, yönetim felsefesine (katılımcı, demokratik, otokratik yönetim düşüncesi) ve giderek örgütün içinde yaşadığı fiziki ve sosyal çevreye bağlı olarak belirlenen bir kavramdır.

Örgüt iklimi konusunda araştırma yapan yazarlar örgüt iklimine etkili olduğuna inandığı boyutlar üzerinde durmuşlardır. Her araştırmacının örgüt iklimine etkili olduğuna inandığı boyutlar aynı olmamaktadır. Örneğin Schneider ve Hall'a göre örgüt iklimi; iş başarımı, iş doyumu ve işi benimseme ile ilgili bir kavramdır ve örgüt yapısı ve işle ilgili faaliyetler sonucunda oluşan bir ara değişkendir.<sup>32</sup>

Değişik yazarların örgüt iklimi kavramını farklı boyutlarla ele alarak incelediğini yukarıdaki açıklamalarımızda belirtmiştik. Kuşkusuz böyle bir çalışmada, örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan bütün araştırmacıların üzerlerinde durdukları iklim boyutlarını incelemek imkansızdır. Bu nedenle bu çalışmada; örnek olarak seçilen bazı yazarların üzerinde durdukları iklim boyutlarına

<sup>32</sup> B. Schneider ve D. Hall, "Toward Specifying Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, 1992, p. 447. (pp. 447-455)

değnilmektedir. Örneğin, Pradeep K.Tyagi, örgüt iklimi boyutlarını birden çok özelliği bir araya getiren grupsal bir sıralama şeklinde ele almıştır.<sup>33</sup>

Tyagi rol algılaması, yükselme olanakları gibi noktaları yapılan işle ilgili özellikler adı altında bir iklim boyutu olarak düşünmüş, önderlik kavramını ayrı bir boyut olarak ele alıp önderin demokratik, otokratik vs. şeklindeki davranış özelliklerini bu boyut altında incelemiştir. Buna benzer şekilde yazarın değindiği diğer iki örgüt iklimi boyutu içinde örgütsel özellikler ile çalışma gruplarının özellikleri girmektedir. Tyagi örgütsel özellikler boyutunda güdülenme, ödüllendirme ve yönetim felsefesi gibi konuları ele alırken, çalışma grubunun özellikleri boyutunda ise formel ya da informal (resmi ya da gayri resmi) ilişkileri kapsayan bir anlayışa işaret etmiştir.

Yönetim bilimi yazarlarından Jose M. Peiro ve arkadaşlarının örgüt iklimi ile ilgili yaptıkları çalışmada örgüt iklimi boyutlarını 4 başlık altında kümelendirmişlerdir.<sup>34</sup> Bunlar; işgörenleri destekleme, bildirişme, kurallara saygı, yeniliklere açık olma boyudarıdır.

Peiro ve arkadaşlarının çalışmasında diğer araştırmalarda kullanılan bazı boyutlar bulunmakla birlikte "yeniliklere açık olma" olarak nitelendirilen örgüt iklimi boyutuna ilk defa bu çalışmada rastlanmaktadır. İnsanların ihtiyaçlarının çok hızlı değıştiği günümüz toplumlarında "yeniliklere açık olma" boyutu örgüt dinamizmi açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt iklimi araştırmalarında bazı örgüt iklimi boyutlarının (güdülenme, önderlik, denetim, çatışma gibi) değışik yazarlarca ortak olarak ele alındığı görülmektedir. Kimi örgüt iklimi boyutları ise sadece belli yazarlar tarafından ele alınmıştır. \* Garyy A. Giamortino'nun "kızgınlık - saldırganlık" (anger-

<sup>33</sup> Pradeep K. Tyagi, "Perceived Organizational Climate and The Process of Salesperson Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 2, p. 242. (pp. 240-254)

<sup>34</sup> Jose M. Peiro ve Vicente Gonzales-Roma, Josa Romas, "The Influence of Work-Team Climate on Role Stress, Tension, Satisfaction and Leadership Perceptions", *European Review of Applied Psychology*, Vol. 42, No: 1, p. 149. (pp. 149-156)

\* Ayrıntılı bilgi için bakınız. S.W Kozlowski ve Doherty M.C., "Integration of Climate and Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, 1989, (pp. 546-553), Marc J. Wallace ve J.N. Ivancevich. Herbert L. Lyon, "Measurement for Assesing Organizational Climate in Hospitals", *Academy of Mahagement Journal*, Vol. 18, No : 1, 1975, p. 85. (pp. 82-97), William F. Joyce ve J. Slocum, "Climate Discrepancy and Organizational Climate", *Human Relations*, Vol. 35, No : 11, 1982, p. 959. (pp. 951-972), T.D. Wall, "Conceptual and Measurement Issues in Job and Attitude Research on the Distinction Between Satisfaction and Climate", *Social and Applied Psychology Unit*, 1973, Aktaran, R.L. Payne, S. Fineman, T D. Wall, "Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 1976, (pp. 45-62) p.

aggression) olarak adlandırdığı iklimi boyutuna ilk defa onun çalışmasında karşılaşılrken, Peiro ve arkadaşların çalışmasında da görülen "yeniliklere açık olma boyutu" ortak olarak her iki çalışmada da ele alınmıştır.<sup>35</sup>

Son olarak Litwin ve Stringer'in "Motivasyon ve Örgüt İklimi" adlı eserinde saptadığı sekiz iklim boyutu ve bunlara ilişkin açıklamalar, örgüt iklimi konusundaki en önemli yapıt olması nedeniyle aşağıda anlatılmaktadır.<sup>36</sup> Litwin ve Stringer çalışmasının bu bölümünde örgüt iklimi boyutları ve bu boyutların işgörenler üzerinde hangi güdüleri uyardığını incelemiştir.

Örgüt İklimi Boyutu	Başarı GÜdüleme etkisi	Bağlanma GÜdüleme etkisi	Erk GÜdüleme Etkisi
Örgüt Yapısı	Azaltıcı	Azaltıcı	Uyarıcı
Sorumluluk	Uyarıcı	Etkisiz	Uyarıcı
Arkadaşlık	Etkisiz	Uyarıcı	Etkisiz
Dayanışma	Uyarıcı	Uyarıcı	Etkisiz
Ödüllandirme/Cezalandırma	Uyarıcı	Uyarıcı	Etkisiz
Çatışma	Uyarıcı	Azaltıcı	Uyarıcı
İş Başarımı Ölçümleri	Uyarıcı	Etkisiz	Etkisiz
Örgütçe Tanınma	Etkisiz	Uyarıcı	Azaltıcı
Risk Yükleme	Uyarıcı	Etkisiz	Etkisiz

#### Şekil 14 : Örgüt İklimi Boyutları

**1-Sorumluluk :** Kişisel sorumluluğa önem veren örgüt iklimi işgörenler üzerinde "erk ve başarı güdüsünü" uyarmaktadır. Kişisel sorumluluğa ağırlık vermenin "bağlanma güdüsü" üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

**2- Dayanışma ve Arkadaşlık :** Dayanışma ve arkadaşlık konusuna önem veren bir örgüt iklimi işgörenler üzerinde daha çok "bağlanma güdüsünü" uyarmaktadır. Dayanışma ve arkadaşlık "erk güdülenmesini" uyardırma herhangi bir etkiye sahip değildir.

**3- Ödüller ve Cezalar :** Ödüllandirici iklim cezalandırıcı iklimden daha çok "başarı" ve "bağlanma güdüsü" yaratmaktadır.

**4- Çatışma :** Bu boyut "başarı" ve "erk güdüsünü" uyarırken "bağlanma güdüsü" üzerinde azaltıcı etki yapmaktadır.

**5- İş Başarımı Ölçümleri :** İş başarımı ölçümleriyle daha çok "başarı güdülenmesi" arasında bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yüksek düzeydeki iş başarımı ölçümleri "başarı güdülenmesini" uyardırma. İş başarımı ölçümleri ile "bağlanma güdüleme etkisi" arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

51. Joe Kelly, *Organizational Behavior: An Essential System Approach*, Homewood I-C, 1974, p. 453.

<sup>35</sup> Peiro ve arkadaşları, a.g.m, s. 149.

<sup>36</sup> Litwin ve Stringer, a.g.e, s. 45-65.



**6- Örgütçe Tanınma :** Bu iklim boyutu daha çok "bağlanma güdülenmesi" üzerinde etkide bulunmaktadır. Bu iklim boyutu işgörenler arasında dayanışma duygusu yaratır. Örgütçe tanınma boyutunun "başarı güdülenmesi" üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. "Erk güdülenmesi" üzerinde ise azaltıcı yönde bir etkide bulunmaktadır. Örgüt tarafından tanınma arkadaşlığa ve dayanışmaya daha fazla önem verir, bu durum da erk eğilimli işgörenler üzerinde olumsuz etki yapar.

**7- Örgüt Yapısı :** Litwin ve Stringer bu boyutun işgörenlerin "başarı güdülenmesi" ve "bağlanma güdülenmesi" üzerinde azaltıcı etkide bulunacağını "erk güdülenmesi" üzerinde ise uyarıcı etkide bulunacağını belirtmektedirler.

**8- Risk Yüklenme :** Risk yüklenmeyi özendirici bir iklim "başarı güdülenmesi" yaratmaktadır. Bu boyutun "erk" ve "bağlanma güdülenmesi" üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

Yukarıda, birçok yazarın örgüt iklimi araştırmalarında üzerinde durdukları örgüt iklimi boyutları belirtilmektedir. Ülkemizde kamu yönetiminin davranışsal yönleri konusunda çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Örgüt iklimi konusunda bunlardan biridir.

Bu araştırmada da aşağıda sayacağımız boyutlar üzerinde durularak Sivas İl ve Sivas Belediye örgütündeki "Örgüt İklimi" incelenmektedir. Örgüt ikliminin oluşmasında etkili olduğu düşünülp üzerinde durulan iklim boyutları aşağıdaki gibidir:

1. İş çevresinin fiziksel koşulları
2. Örgüt amaçlarına ulaşma
3. Örgüt üyelerinin isteklendirilmesi
4. Önderlik
5. Kararlara katılma
6. Bildirişme
7. Denetim
8. Çatışma

Çalışmada bu boyutlar üzerinde durularak Sivas İl ve Sivas Belediyesi örgütünde hakim olan örgüt iklimleri karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

## SİVAS İL YÖNETİMİ İLE SİVAS BELEDİYE ÖRGÜTÜNDE ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### I- ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

#### A. Yöntem

##### 1. Araştırmanın Amacı:

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Örgütteki görevliler örgütün amaçlatma ulaşması için belli şekillerde davranırlar. Örgütün amaçlarına ulaşmasında işgörenlerin davranışları en önemli etmenlerdendir.

Örgüt içindeki işgörenlerin çoğunluğu tarafından algılanan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran (örgüte belli bir kimlik kazandıran) bir dizi özellik anlamına gelen "örgüt iklimi" işgörenlerin örgüt içindeki davranışlarını açıklamada önemli bir kavramdır.

Örgütte egemen olan "örgüt iklimi" örgütlerin daha sağlıklı bir şekilde faaliyette bulunmalarında etkili olmaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşmak üzere yaptıkları faaliyetler ile tüm topluma etkide bulunurlar. Ülkemizde kamu örgütlerindeki işgörenlerin davranışları üzerinde çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türk kamu yönetiminde örnek olarak seçilen iki örgütteki örgüt iklimi üzerinde durmaktır.

Bu amaçla "örgüt iklimi" (Sivas İl Örgütü ve Sivas Belediyesinde) karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Merkezi yönetimin taşra kuruluşu Sivas il örgütü ile yerel yönetim birimi olan Sivas Belediyesinin "İklim" yönünden taşıdığı özelliklerin saptanması amaçlanmaktadır.

## **2. Araştırmanın Varsayımları ve Örgüt İklimi Boyutları**

### **a. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar aşağıda sayılmaktadır:

- 1- Merkezi yönetimin taşra kuruluşu Sivas İl örgütünde görevlileri güdüleyen bir iklim egemen değildir.
- 2- Sivas İl Belediyesi örgütünde işgörenlerin daha çok yerel düzeydeki sorunların çözümüne katkıda bulunmaları onlarda başarılı olma ve örgüte bağlanma duygusunun oluşmasına neden olmaktadır.
- 3- Sivas İl örgütünde Sivas Belediyesine oranla daha otoriter bir iklim egemendir.

### **b. Örgüt İkliminin Boyutları.**

Çalışmamızın kavramsal çerçevesinin çizildiği birinci bölümde örgüt iklimi konusunda araştırma yapan yazarların çok farklı iklim boyutları üzerinde durduklarını belirtmiştik. Bu çalışmada da örgüt iklimini etkilediği düşünülen 8 örgüt iklimi boyutu üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar aşağıda sayılmaktadır:

- 1-İş Çevresinin Fiziksel Koşulları
- 2-Örgüt Amaçlarına Ulaşma
- 3-Örgüt Üyelerinin İsteklendirilmesi
- 4-Önderlik
- 5-Kararlara Katılma
- 6-Bildirişme
- 7-Denetim
- 8-Çatışma

### 3. Çalışmanın Kapsamı ve Araştırma Evreni

#### a. Çalışmanın Kapsamı ve Araştırma Evreninin Nitelikleri

Çalışmanın kapsamına geçmeden önce araştırmaya konu olan iki örgütten kısaca bahsetmek ve bu iki örgütün araştırmaya konu olmak üzere seçilmesinin nedenini açıklamak gerekmektedir.

Anayasamızın 123. maddesinin ikinci fıkrasında belirtildiği gibi "idarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esasındadır."<sup>37</sup> İl merkezî yönetimin taşra kuruluşudur. İl yönetiminin başı olan valiler merkezden atama yoluyla görevlendirilmektedir. Valilikte çalışmakta olan kamu görevlileri de merkezden atama yoluyla görevlerine başlamaktadırlar.

Belediyeler ise yer yönünden yerinden yönetim kuruluşlarıdır. Yine Anayasamızda "İl özel idareleri, Belediyeler ve Köyler" in yerinden yönetim kuruluşları oldukları belirtilmektedir.<sup>38</sup> Bunlar tüzel kişiliğe sahip olan, genel karar organları o bölgedeki seçmenlerin oyları ile belirlenen ve daha çok yerel nitelikteki müşterek (ortak) hizmetleri gören kuruluşlardır. Bu kuruluşların genel karar organları seçimle işbaşına gelmektedir. Aynı coğrafi bölgedeki merkezî yönetim taşra kuruluşu ile yerel yönetim biriminin "Örgüt İklimi" açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi iki örgütteki işgörenlerin örgütsel davranışlarının açıklanmasında aydınlatıcı sonuçları içermektedir. Bu amaçla bu iki örgüt alan araştırmasında örnek olarak seçilmiştir. Bu amaçla araştırmanın kapsamına alınan her iki örgütün genel nitelikleri aşağıdaki çizelgede yer almaktadır. Sivas İl örgütünde araştırma kapsamına alınan birimler ve görevlilerin sayıları ile ilgili bilgiler çizelge 1'de gösterilmiştir.

#### Çizelge 1

##### Sivas İlinde Araştırma Kapsamına Alınan Birimler ve Görevli Sayısı

Birimin Adı	Görevli Sayısı
Özel Kalem Müdürlüğü	5
İl Yazı İşleri Müdürlüğü	14
İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	7
İl İdare Kurulu Müdürlüğü	10
İl Mahalli İdareler Müdürlüğü	11
Basm ve Halkla İlişkilere Müdürlüğü	8
Çevre Koruma Vakfı	4
Toplam	59

<sup>37</sup> 1982 Anayasası Madde. 123.

<sup>38</sup> 1982 Anayasası Madde. 127.

Sivas Belediyesinde araştırma kapsamına alınan birimler ve görevli sayıları da aşağıda gösterilmektedir.

**Çizelge 2**

**Sivas Belediyesinde Araştırma Kapsamına Alınan Birimler ve Görevli Sayısı**

<u>Birimin Adı</u>	<u>Görevli Sayısı</u>
Yazı İşl. Müd.	7
Sosyal İşl. Müd.	13
Eğitim-Kültür Müd.	15
Özel Kalem Müd.	3
Teftiş Kurulu	16
Personel Müd.	19
Fen İşl. Müd.	16
Gelir Müd.	15
Bilgi-İşlem Müd.	15
İmar İşl. Müd.	13
Proje-İnşaat Müd.	17
Altyapı Müd.	14
Temizlik İşl. Müd.	22
<u>Basın-Halkla İliş. Müd.</u>	<u>15</u>
<b>Toplam</b>	<b>200</b>

**b. Araştırmanın Yöntemi ve Evreleri**

**aa- Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada soru kağıdı, gözlem ve görüşme yöntemleri uygulanmıştır. Bulgular soru kağıdı ile elde edilmiştir. Ancak bulguların yorumlanmasında görüşme ve gözlem de etkili olmuştur. Soru kağıdı ile gözden kaçabilecek noktaların tamamlanabilmesi için görüşme yönteminin uygulanması yararlı görülmüştür. Bu amaçla hem Sivas İlinde hem de Sivas Belediyesinde bazı görevliler ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan görevliler arasında Vali yardımcısı, Belediye Başkan Yardımcıları, Müdürler gibi yöneticiler ile memurlar bulunmaktadır. Her iki örgütte de kendisiyle görüşme yapılan görevli sayısı toplam 10 kişidir.

**bb- Araştırmanın Evreleri**

"Örgüt İklimi" adlı araştırma ile ilgili soru kağıdı önce Sivas Belediyesinde daha sonra da Sivas İl örgütünde uygulanmıştır. Soru kağıtları bizzat araştırmacı tarafından elden dağıtılmış ve belli bir süre sonra toplanmıştır. Soru kağıtlarının uygulanması sırasında özellikle Sivas İl örgütünde oldukça zorlanılmıştır. Görevlilerin soru kağıtlarına cevap vermede isteksiz ve tedirgin oldukları gözlenmiştir. Sivas Belediyesinde Sivas İl örgütüne oranla bu tür zorluklarla çok fazla karşılaşılmamıştır.

Araştırma kapsamına alınan birimlerdeki görevliler Sivas İl örgütünde 59, Sivas Belediyesinde ise 200 kişidir. Sivas Belediyesindeki görevli kütlesinin büyüklüğü nedeniyle (600 den fazla) % 30 raslantısal örnekleme alınmış ve 200 kişiye soru kağıdı dağıtılmıştır. Yanıtlanan soru kağıdı 150'dir. Yanıt alma oranı % 75' dir.

Sivas İl örgütünde ise görevli sayısının sınırlı olması nedeniyle bütün görevlilere ulaşmak mümkün olmuştur. Sivas İl örgütünde çalışan bütün görevlilere dağıtılan (59) soru kağıtlarından 56 tanesinden yanıt alınmıştır. Sivas İl örgütünde soru kağıdının yanıtlanma oranı % 94.9 olarak gerçekleşmiştir.

#### B. Deneklerin Genel Özellikleri

Bu bölümde Sivas İl örgütünde ve Sivas Belediyesinde yukarıda değindiğimiz örgüt iklimi boyutlarına bağlı olarak, örgüt üyelerinin yanıtlarının çözümlenmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bulguların değerlendirilmesine geçmeden önce deneklerin yaş, medeni hali, eğitim durumu, örgütteki konumları ve kaç yıllık kamu görevlisi oldukları ile ilgili kişisel bilgiler aşağıda verilmektedir.

#### Deneklerin Yaşları

Sivas İl örgütünde ve Sivas Belediyesinde deneklerin yaş kümelerine göre dökümü aşağıdaki çizelgede görülmektedir.

Çizelge 3  
Görevlilerin Yaş Kümelerine Göre Dökümü

Yaşları	Sivas İl Örgütü		Sivas Belediyesi	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)
18-25 Yaş	2	% 3.5	16	% 10.6
26-35 Yaş	6	% 10.7	64	% 42.6
36-45 Yaş	42	% 75	60	% 40
45-60 Yaş	6	% 10.7	10	% 6.6
60-∞ Yaş	0	% 0	0	% 0
TOPLAM	56	%100	150	%100

Çizelgede de görüldüğü gibi hem Sivas İl örgütünde hem de Sivas Belediyesinde işgörenlerin büyük çoğunluğunu, kamu görevleri için genç (26-35 yaş arası) kabul edilebilecek yaş grubundaki görevliler oluşturmaktadır. Sivas Belediyesinde çalışan 26-35 yaş arasında genç görevlilerin oranının Sivas İl örgütüne oranla oldukça fazla olduğu görülmektedir. Her iki örgütte de çok yaşlı diyebileceğimiz (60-∞) altmış yaşın üzerinde işgören bulunmamaktadır.

Sivas İl örgütündeki deneklerin tamamına yakını evli iken (% 96.5) Sivas Belediyesinde bu oran % 82.7 düzeyindedir.

## 2. Deneklerin En Son Mezun Oldukları Okullar

Her iki örgütte de deneklerin hangi düzeyde bir eğitim kurumundan mezun oldukları çizelge 4'de yer almaktadır.

**Çizelge 4**  
**Deneklerin Eğitim Düzeyleri**

Eğitim Düzeyi	Sivas İl Örgütü		Sivas Belediyesi	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)
İlkokul	0	% 0	10	% 6.6
Ortaokul	0	% 0	8	% 5.3
Lise ve Dengi Okul	26	% 46	90	% 60
Yüksekokul ve Fakülte	30	% 54	42	% 28
Bilim Uzmanlığı (Master)	0	% 0	0	% 0
Doktora	0	% 0	0	% 0
TOPLAM	56	%100	150	%100

Sivas İl örgütünde işgörenlerin % 54'ü yüksekokul veya fakülte mezunudur. Bu oran Sivas Belediyesinde % 28 olarak bulunmuştur. Sivas İl örgütünde ilkokul ve ortaokul mezunu görevli bulunmazken Sivas Belediyesinde ilkokul mezunu işgörenlerin oranı % 6.6, ortaokul mezunu ise % 5.3' dür. Her iki örgütte de Bilim Uzmanı ve Doktora ünvanına sahip görevli bulunmamaktadır. Ortaokul ve lise mezunu işgörenlerin oranı Sivas Belediyesinde Sivas İl örgütünden daha fazladır. Buna karşın Fakülte ve Yüksekokul mezunu oranı Sivas İl örgütünde daha yüksektir. Daha çok yerel nitelikteki hizmetleri yerine getiren Sivas Belediyesindeki görevlilerin eğitim düzeyleri Sivas İl örgütündeki deneklerin eğitim düzeylerinden daha düşüktür.

## 3. Deneklerin Örgütteki Konumları

Her iki örgütte de görevlilerin kadrolarına göre konumları aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

**Çizelge 5**  
**Deneklerin Örgütteki Konumları**

Örgütteki Konum	Sivas İl Örgütü		Sivas Belediyesi	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Vali/Bld.Bşk.	1	% 1.7	1	% 0.6
Vali Yrd./Bşk.Yrd.	5	% 8.9	5	% 3.3
Müdür	5	% 8.9	15	% 10
Müdür Yrd.	5	% 8.9	15	% 10
Şef	0	% 0	27	% 18
Memur	40	% 71.4	87	% 58
TOPLAM	56	%100	150	%100

Sivas İl örgütünde 1 Vali 5 Vali Yardımcısı 5 Müdür 5 Müdür Yardımcısı ve 40 lelu memur anket sorularına yanıt vermişlerdir. Sorulara yanıt veren

görevlilerin yaklaşık % 20' si yönetici konumundaki kişilerden oluşmaktadır (Vali, Vali Yrd., Müdür Yrd.).

Sivas Belediyesinde ise 1 Başkan 5 Başkan Yardımcısı, 15 Müdür, 15 Müdür Yardımcısı, 27 şefi ve 87 memur soruları yanıtlamışlardır. Sivas Belediyesinde alan araştırması sorularına yanıt veren deneklerin % 38.1 yönetici konumundaki görevlilerden oluşmaktadır.

#### 4. Deneklerin Hizmet Süreleri

Araştırmaya konu olan deneklerin hizmet süreleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 6  
Deneklerin Kaç Yıldır Aynı Örgütte Çalıştıkları

Hizmet Süreleri	Sivas İl Örgütü		Sivas Belediyesi	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)
1-4	5	% 8.9	39	% 26
5-9	14	% 25	49	% 32.6
10-14	20	% 35.7	22	% 14.6
15-19	15	% 26.7	30	% 20
20-∞	2	% 3.5	10	% 6.6
TOPLAM	56	%100	150	%100

Çizelge 6'da da görüldüğü gibi 1-4 yıl arasında hizmeti olan görevliler Sivas İl örgütü ile Sivas Belediyesinde oldukça farklı oranlardadır. Bu oran Sivas İl örgütünde %8.9 iken Sivas Belediyesinde % 26 düzeyindedir. 5-9 yıl arasında hizmeti olan görevlilerin oranı ise Sivas İl örgütünde % 25, Sivas Belediyesinde % 32.6 olarak görülmektedir. Sivas Belediyesinde bu oranın yüksek oluşu dikkat çekmektedir. 10-14 yıl hizmeti olan görevliler oranında ise 5-9 yıl hizmeti olan görevliler oranının tersine bir durumla karşılaşmaktadır. Sivas Belediyesinde 10-14 yıl hizmeti olan görevlilerin oranı % 14.6 iken bu oran Sivas İl örgütünde yaklaşık % 36 düzeyindedir. Sivas İl örgütünde çalışanların büyük çoğunluğunun hizmet süreleri 10-14 yıl arasındadır. Sivas Belediye örgütünde ise yoğunluğu daha çok % 32.6 lık bir oranla 5-9 yıl hizmet süresi olan görevliler oluşturmaktadır.

Sivas Belediyesinde çalışanların büyük çoğunluğunun (% 32.6) 5-9 yıl arasında hizmeti olan görevlilerden oluşması, Belediye seçimlerini iki dönem aynı partinin kazanmış olmasıyla açıklanabilir. Ülkemizde Belediyelerin yerel nitelikteki ortak hizmetleri gören örgüt olmalarının yanında siyasi partilerin yandaşlarına istihdam sağladıkları örgütler olduğu da bilinen bir gerçektir.

15-19 yıl arasında görev yapan deneklerin Sivas İl örgütünde oranı % 26.7 iken bu oran Sivas Belediyesinde % 20 olarak bulunmuştur. 20 yıl üzerinde görev yapan denek sayısı Sivas İl örgütünde 2 kişidir ve bunun yüzde olarak ifadesi % 3.5 dir. Sivas Belediyesinde ise bu sayı 10 kişi olup yüzde olarak ifadesi % 6.6 dir.

## GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada örgüt iklimi sekiz iklim boyutuna bağlı olarak incelenmiştir. Örgüt iklimi boyutu; örgüt ikliminin oluşmasına etki eden etmenler anlamındadır. Çalışmadaki örgüt iklimi boyutları; işgörene, örgüte ve örgütün içinde bulunduğu çevreye ilişkin özellikleri içermektedir. Örgüt ikliminin boyutları ile ilgili olarak sorulan sorular, hem işgörenin algılamasına dayanan değerlendirici hem de örgütte varolan durumun saptanması ile ilgili objektif özellikleri içermektedir.

Araştırmada üzerinde durulan iklim boyutları iş çevresinin fiziksel koşulları, örgüt amaçlarına ulaşma, örgüt üyelerinin isteklendirilmesi, önderlik, kararlara katılma, bildirişme, denetim ve çatışmadır.

İşgörenlerin her örgüt iklimi boyutu ile ilgili olarak verdikleri yanıtlar, örgütlerde farklı iklimlerin oluşmasına etki etmektedir. İşgörenlerin değişik iklim boyutları ile ilgili olarak verdikleri yanıtlar ve bunların örgüt iklimi üzerindeki etkileri ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

**A. İş Çevresinin Fiziksel Koşulları :** İşgörenlerin görev yaptıkları yerlerin fiziksel koşullarını içeren bu özellikler, örgütte egemen olan iklimi belirlemede önemli bir iklim boyutudur. Deneklere iş çevresinin fiziksel koşulları ile ilgili olarak; işyerindeki ısıtma, aydınlatma ve havalandırma durumu, çalışma yerlerinin temizliği, çalışma yerlerindeki gürültü ve işin işgörenin sağlığı üzerindeki etkileri ile ilgili sorular sorulmuştur. Her iki örgütte işgörenlerin bu sorulara verdikleri yanıtlar arasında önemli farklar vardır. Sivas İl örgütündeki deneklerin ısıtma, aydınlatma ve havalandırma, işyerlerinin temizliği, iş yerindeki gürültü ve işin işgörenlerin sağlığı üzerindeki etkileri ile ilgili algılamaları bu örgütte olumlu bir iklimin oluşmasına katkıda bulunduğu söylenebilir.

Sivas Belediyesinde ise aynı boyutlar ile ilgili olarak alınan yanıtların bir kısmı (iş çevresinin fiziksel koşulları, iş yerinin temizliği) olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunurken, bir kısmı da (gürültü, yapılan işin işgörenin sağlığı üzerindeki etkileri) işgörenlerin örgüt iklimini olumsuz olarak algılamalarına neden olmaktadır. Sivas Belediyesindeki işgörenlerin yaptıkları işin kendilerini daha çok psikolojik yönden etkilediğine inanmaları, onların değişik baskılar (siyasi, mesleki) altında çalışmalarını ile açıklanabilir. Bunun da tedirgin edici bir örgütsel ortamın oluşmasına neden olduğu söylenebilir.

**B. Örgüt Amaçlarına Ulaşma :** İşgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşması ile ilgili düşüncelerini ölçmek amacıyla "örgüt görevlerini tümüyle yerine getiriyor mu?" şeklindeki soru sorulmuştur.

Her iki örgütteki denekler bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi, işgörenlerin örgüte bağlanmaları üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Her iki örgütte de etkinliğe büyük önem verilmesi örgütte başarıya dönük bir iklimin algılanmasına etki etmektedir.



İşgörenlerin örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği ile ilgili kanıları, onların örgütün amaçlarını benimsemeleri ile açıklanabilir.

**C. Örgüt Üyelerinin İsteklendirilmesi :** İşgörenlerin görevlerini yaparken isteyerek, zevk alarak çalışması işgörenlerin iş performansı üzerinde ve örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir faktördür. Örgüt iklimi işgörenlerin isteklendirilmesinde önemli bir etmendir. Örgüt ikliminin bazı yazarlarca örgütteki işgöreni teşvik edici etmenler bütün şeklinde tanımlandığına, kavramsal açıklamaların yer aldığı birinci bölümde değinilmişti. Örgüt ikliminin oluşmasına etkide bulunan "örgüt üyelerinin isteklendirilmesi" boyutu ile ilgili olarak deneklere; yaptıkları işin önemi, işin yakın çevreye salık verilebilmesi, çalışmaya özendirilmede kullanılan yollar, işgörenlerin aylık net gelirleri, maaş ve ücretlerinin yeterliliği, yaptıkları işe karşılık aldıkları ücret, ücret düzeni, işten hoşnutluk durumları, iş değiştirme ve örgütteki disiplin düzeni ile ilgili düşünceleri sorulmuştur.

Yapılan işin önemi ile ilgili olarak her iki örgütteki deneklerin yanıtları başarıya dönük bir iklimin oluşmasına etkide bulunmaktadır. Her iki örgütteki deneklerin büyük çoğunluğunun yaptıkları işin önemli olduğuna olan inançlarının iş performansına olumlu yönde katkıda bulunduğu söylenebilir.

Yapılan işin yakın çevreye salık verilebilmesi işten hoşnutluk ve işi benimsemenin önemli bir göstergesidir. Örgütü benimseme iş performansına etkide bulunan önemli bir etmendir. Yapılan işin yakın çevreye salık verilebilmesi ile ilgili olarak sorulan soruya verilen yanıtlar Sivas Belediyesindeki deneklerin işlerinden daha az hoşnut oldukları ve işlerini daha az benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Sivas İl örgütündeki deneklerin büyük çoğunluğu yaptıkları işi yakın çevrelere salık verebilecek düzeyde görmeleri işi benimseme ve işten hoşnutluk düzeyinin daha yüksek olması ile açıklanabilir. Bu sonuçlar da örgütte olumlu bir iklimin algılanmasına neden olmaktadır.

Örgütteki işgörenleri ödüllendirme, hem örgüt iklimine olumlu katkılar sağlamakta hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır. İşgörenleri çalışmaya özendirilmede maddi ve maddi olmayan araçlar kullanılmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular her iki örgütte de maddi özendirme araçlarının kullanılmadığını göstermektedir. Maddi özendirme araçları işgörenin güdülenmesinde en önemli etmendir. Her iki örgütte maddi özendirme araçlarının kullanılmaması işgörenlerin olumsuz bir örgüt iklimi algılamalarına yol açmaktadır. Her iki örgütte de daha çok tinsel özendirme araçları kullanılmaktadır. Tinsel özendirme araçlarının önemi yadsınmamakla birlikte işgören üzerinde maddi özendiriciler kadar etkili olduğunu söylemek oldukça zordur.

Sivas Belediyesindeki denekler Sivas İl örgütündeki deneklere oranla daha fazla ücret almakla birlikte, her iki örgütteki deneklerin aldıkları ücret, Türkiye'deki benzer konumda olan diğer örgütlerle karşılaştırıldığında normal

düzyededir. Türkiye'deki ekonomik şartlar göz önüne alındığında, işgönerler aldıkları ücretin yetersizliğinden yakınmakta ve her iki örgütte de alınan ücret "az" ya da "çok az" olarak nitelendirilmektedir. Yine işgönerler yaptıkları karşılaştırmalar (aynı örgütteki diğeri işgönerlerle ve diğeri örgütlerdeki işgönerlerle) sonucunda ücret düzeninin adil olmadığına inanmaktadırlar. Ücret düzeninin adil olup olmadığı ile ilgili olarak iki örgütteki işgönerlerin görüşleri arasında küçük farklar olsa da her iki örgütte de deneklerin büyük bir bölümü ücret düzeninin adil olmadığını düşünmektedir. Yukarıdaki sonuçlar açısından iki örgütün benzer özellikler taşıdığı görülmektedir.

İşgönerlerin aldıkları ücreti az bulmaları ve ücret düzeninin adil olmadığı yönündeki inançları onların örgüte bağlanma ve başarı güdülerini olumsuz etkilemektedir. Yaptıkları işe karşılık yeterli düzeyde ücret alamadıklarına inanan işgönerlerin örgütün amaçlarına ulaşmasında çok fazla istekli davranmadıkları söylenebilir.

İşgönerlerin ücret konusu ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmeler göz önüne alındığında, bu sonuçların her iki örgütte de olumsuz bir örgüt ikliminin algılanmasına neden olduğu söylenebilir.

İşgönerlerin yaptıkları işten hoşnut olup olmamaları ve iş değıştirme istekleri ile ilgili düşünceleri örgüt iklimini belirleyen önemli etmenlerden bir tanesidir. Araştırmadan elde edilen bulgular her iki örgütte de işgönerlerin büyük çoğunluğunun işlerinden hoşnut olduklarını göstermektedir. İşlerinden hoşnut olma olumlu bir örgüt iklimi algılamasına neden olmaktadır.

Her örgütün kendine ait bir disiplin düzeni vardır. Örgütteki disiplin düzeni işgönerlerin örgüt iklimi ile ilgili algılamalarında oldukça önemlidir. Araştırmada elde edilen bulgular, her iki örgütte de işgönerlerin büyük bir bölümünün örgütteki disiplin düzenini olumsuz algıladığı şeklinde yorumlanabilir. İşgönerler Sivas Belediyesindeki disiplin düzenini "gevşek" bulurken, Sivas İl örgütündeki disiplin düzeninin ise "sert" olduğunu düşünmektedirler.

**D. Örgüt İklimi ve Önderlik :** Önderlik ile ilgili olarak Sivas İl örgütündeki deneklerin büyük çoğunluğu üstlerini "sert" olarak algıladığını, yöneticilerin kendi düşüncelerine "kısmen değer verdiğini", üstlerinin daha çok "işin yapılması" ile ilgilendiğini ve "kendisinden yapabileceğinden fazla iş istemediğini" söylemektedir. Sivas Belediyesinde işe işgönerlerin büyük bölümü üstlerini "tatlı sert" bir yönetici olarak algılamaktadır. Sivas Belediyesinde de deneklerin büyük çoğunluğu Sivas İl örgütündeki sonuçlara benzer şekilde kendi görüşlerine "kısmen" değer verildiğini, daha çok "işin yapılması" ile ilgilendiğini ve kendilerinden "yapabileceklerinden fazlasının" istenmediğini belirtmektedirler. İşgönerlerin görüşlerine "çok fazla" değer verilmemesi ve "daha çok işin yapılması" ile ilgileneilmesi işgönerlerin olumsuz bir iklim algılamasına neden olan etmenlerdendir. Bu açıdan her iki örgütün benzer özellikler içerdiği görülmektedir.

Sivas Belediyesinde üstlerin daha çok "babacan tavırları olan tatlı sert" ve "normal ölçüde sert" olarak algılanması bu örgütün Sivas İl örgütüne oranla daha az otoriter özellikler içerdiğini göstermektedir.

**E. Kararlara Katılma:** Örgütlerde demokratik bir yapının hakim olmasında kararlara katılma temel etmenlerden bir tanesidir. İşgörenlerin örgütte alınan kararlara katılmaları onların örgütün amaçlarını benimsemelerine katkıda bulunmaktadır. Kararlara katılma konusunda önemli olan nokta işgörenin algılamasıdır.

Sivas Belediyesinde Sivas İl örgütüne oranla deneklerin daha büyük bir bölümü, örgütte alınan kararlara katıldığını düşünmektedir. Yine Sivas Belediyesindeki deneklerin büyük çoğunluğu hem kendisi hem de örgüt ile ilgili kararlara katılmayı istemektedir. Sivas İl örgütünde ise denekler daha çok örgüt ile ilgili tüm kararlara katılmak istediklerini belirtmektedirler.

Kararlara katılma ile ilgili olarak önemli olan noktalardan bir tanesi de yöneticilerin karar almadaki davranışlarıdır. Sivas İl örgütündeki yöneticilerin büyük çoğunluğu ya kararı "bizzat kendisi almakta" ya da "arkadaşlarını dinleyerek yine kendisi" almaktadır. Bu sonuçlar demokratik olmaktan çok otoriter özellikler içermektedir. "Kararlara katılma" ve "yöneticilerin karar alma davranışı" ile ilgili bulgular, Sivas Belediyesinde daha demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Sivas Belediyesindeki denekler kararların daha çok "toplantıya katılanların ortak görüşü" olarak alındığını belirtmektedir.

**F. Bildirişme :** İşgörenlerin algıladıkları örgüt iklimi üzerinde iki yönlü bir kavram (haber iletilmesi ve haberin ulaşması) olan bildirişmenin önemli etkileri vardır. Deneklerin örgütte olup bitenleri hangi yoldan öğrendikleri ve bildirişme düzeni ile ilgili görüşleri, Sivas İl örgütünde daha etkili bir bildirişme düzeninin olduğunu göstermektedir. Sivas Belediyesinde ise deneklerin örgütte olup bitenleri daha çok "başkalarının ağzından" öğrendikleri ve "örgütteki bildirişme düzeninin pek etkili olmadığı yönündeki düşüncelerinin olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına etki edebileceği söylenebilir. Örgütteki bildirişme düzeni ile ilgili olarak "yöneticilerin astlarını dinlemesi" ve "astların yöneticilerle görüşebilme olanakları" örgüt iklimine etki eden önemli etmenlerdendir. Sivas Belediyesindeki deneklerin büyük çoğunluğunun "amirlerinin astlarını sabırla dinlediği" ve "üst yönetici ile kolayca görüşebildikleri" yönündeki kanıları, kararlara katılma boyutundaki sonuçlara benzer şekilde, Sivas Belediyesindeki bildirişme düzeninin daha demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına etki edebileceğini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında Sivas İl örgütünün Sivas Belediyesine oranla daha otoriter özellikler içerdiği söylenebilir.

**G. Denetim :** Örgüt iklimi boyutları ile ilgili olarak örgüt kuramcılarının üzerinde durdukları önemli bir konu da denetimdir. Denetim yapılması gerekenle gerçekleşen arasındaki farkın kontrol edilmesidir.

Örgütteki denetimle ilgili olarak deneklerin verdiği yanıtlar Sivas İl örgütündeki denetimin "gereğinden fazla sıkı ve baskıcı", Sivas Belediyesinde ise "gevşek" olduğunu göstermektedir. Örgütteki denetimin gereğinden fazla sıkı ve baskıcı olması örgütte otoriter bir iklimin oluşmasına neden olan etmenler arasında sayılmaktadır. Örgütteki denetimin "gereğinden fazla sıkı" ve "gevşek" olarak algılanması örgütlerde olumsuz bir iklimin oluşmasına etki etmektedir.

**H. Çatışma :** Örgütsel yaşamda çok farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan çatışma da örgüt ikliminin belirlenmesinde önemli etmenlerden birisidir. Örgütlerde "çatışmanın hiç olmaması" ve "sık ve sürekli olması" olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Her iki örgütte de deneklerin yaklaşık yarısının bu şekilde (hiç çatışma olmaması, çatışmaların sık ve sürekli olması) düşünmesi çatışma boyutu ile ilgili olarak örgütlerin benzer özellikler içerdiğini göstermektedir.

Yukarıda sayılan iklim boyutları ile ilgili algılamaların sonunda her iki örgütteki işgörenlerin yaklaşık yarısı (% 42.9-% 46.7) örgütlerindeki örgütsel havayı olumsuz olarak nitelendirmektedirler. (Yanıtlar "dayanılmaz", "çok tedirgin edici" ve "tedirgin edici" seçenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.)

## SONUÇ

Örgüt iklimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda örgüt yapısı, önderlik, kararlara katılma, güdüleme, denetim, yeniliklere açık olma gibi bir çok iklim boyutu üzerinde durulmaktadır. Araştırmalarda üzerinde durulan iklim boyutları ne kadar farklı olursa olsun, her örgüt kendi işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklim oluşturmak zorundadır. Çünkü günümüz toplumlarında insanların ihtiyaçları gittikçe artmakta, örgütler büyümekte, işgörenler daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak ve daha fazla doyum elde etmek istemektedir. İşgörenlerin içinde çalıştıkları örgütsel ortam, çoğu zaman onlar için örgütteki diğer öğelerden daha önemli olabilmektedir. Günümüzde işgörenler günlerinin önemli bir bölümünü çalışma yerlerinde geçirmektedir. Örgütteki çalışma koşullarının işgörenlerin maddi ve tinsel beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenmesi örgütün amaçlarına ulaşmasında oldukça önemlidir.

Örgüt iklimi boyutları ile ilgili açıklamalarda da değinildiği gibi her iklim boyutu örgüt iklimi üzerinde farklı şekillerde etkide bulunmaktadır. Bazı örgüt iklimi boyutu ile ilgili yanıtlar, örgütte demokratik bir iklimin oluşmasına katkıda bulunurken, bazı boyutlara ilişkin yanıtlar ise aynı örgütte otoriter özellikler olduğunu göstermektedir. Genel olarak sonuçlar değerlendirildiğinde her iki örgütte de örgütün amaçlarına ulaşmasında işgörenleri güdüleyen bir iklimin

olmadığı söylenebilir. Çünkü her iki örgütte de özendirmeye çok fazla önem verilmemekte ve maddi özendirme araçları kullanılmamaktadır. İşgörenler ücretlerinin yetersiz ve ücret düzeninin de adaletsiz olduğunu düşünmektedir. Her iki örgütte de işgörenler örgütteki disiplin düzenini olumsuz (sert- gevşek) olarak algılamakta ve fırsat bulduklarında örgütü ya da örgütteki görevlerini değiştirmek istemektedirler.

Örgütteki disiplin ve denetim düzeni, kararlara katılma, yöneticilerin tutumları ve bildirişme ile ilgili bulgular araştırmamızın varsayımını destekler nitelikte Sivas İl örgütünde daha otoriter bir yapının olduğunu göstermektedir. Sivas İl örgütündeki disiplin düzeni ve yöneticiler "sert" olarak algılanmaktadır. Yine Sivas İl örgütünde astların görüşlerine çok fazla değer verilmemekte ve daha çok işin yapılması ile ilgilenilmektedir. Kararlar büyük ölçüde bizzat amirler tarafından alınmaktadır.

Araştırmadan astların görüşlerine değer verilmesi, kararların ortak olarak alınması, denetim ve bildirişme ile ilgili elde edilen bulgular, Sivas Belediye örgütünde daha demokratik bir örgüt ikliminin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü Sivas Belediyesi; deneklerce, üstlerin daha çok babacan tavırları olan tatlı sert bir yönetici olarak görüldüğü, astların görüşlerine değer verildiği, kararların toplantıya katılanların ortak görüşü olarak alındığı ve herhangi bir sorun karşısında astların sabırla dinlendiği bir örgüt olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte Sivas Belediyesinin işgörenleri kendine bağlayan (çeken) bir örgüt değil de örgütten iten bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Çünkü Sivas İl örgütündeki deneklerin çoğu daha çok örgüt içindeki görevlerini değiştirmek isterken, Sivas Belediyesindeki deneklerin çoğu örgütteki iklimi tedirgin edici olarak değerlendirmekte ve fırsat bulduklarında çalışmakta oldukları örgütü değiştirmek istemektedirler.

Günümüzde insanların ihtiyaçları hızla değişmektedir. Hızla değişen bu ihtiyaçların karşılanmasında işgörenlerin algıladıkları örgüt ikliminin önemi büyüktür. Örgüt ikliminin işgörenlerin maddi ve tinsel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmesi yönetimin en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Hızla değişmekte olan toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilmek, ancak örgütlerde işgörenlerin zevkle ve isteyerek çalışmalarını sağlayan ve onların maddi ve tinsel ihtiyaçlarını karşılayan çalışma koşullarının oluşturulması ile mümkündür. Bu nokta da en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir.

Buldukları yerlerde değişik kamu hizmetlerini yerine getirmekle yükümlü bulunan İl ve Belediye örgütlerinin, görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinde olumlu bir örgüt iklimine sahip olmaları en önemli faktörlerden biridir. Faaliyetleri ile toplumun önemli bir bölümüne hizmet sunan bu örgütlerde olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olan faktörlerin giderilmesi birinci derecede çözüm bekleyen sorunlar arasında yer almaktadır.

Örgütlerde olumlu bir iklimin oluşturulması örgütün amaçlarına ulaşmasına etkili olmakla birlikte, topluma çağdaş bir kamu hizmetinin sunulmasına katkıda bulunmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Amıtai Etzioni, *Modern Örgütler*, Ankara: Güzel Matbası, 1969
- B. Schneider ve D.Hall, "Toward Specifying The Concept of Work Climate : A Study of Roman Catholic Pricison Priests". *Journal of Apllied Psychology*. Vol. 56, 1972, (pp. 447-455)
- B. Schneider, "Organizational Climate : An Essay, *Personnel Psychology*, Vol. 28, 1979, . (pp. 447-479)
- B. Von Haller Gilmer ve Edward L. Deci, *Industrial and Organizational Psychology*, 4<sup>th</sup> Edition, New York : Mc Graw Hill, 1977, p. 171.
- B.Schneider ve Barlett C.J. "İndividual Differences and Organizational Climate", *Personnal Psychology*, Vol. 21, 1968, (pp. 323-334)
- B.Schneider. ve R.A. Synder, " Some Relationship Betwen Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, (pp. 318-328)
- Cemal Mihcioglu, *Yönetim Bilimine Giriş*, Ankara: A.Ü.S.B.F.Ders Notları, 1990
- Dieterly. L. Duncan ve Benjamin Schneider, "The Effect of Organizational Enviroment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974, (pp. 316-337)
- Don Hellriegel, John M. Slocum, "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies", *Academy of Management Journal*, Vol.17, No.2, (pp. 255-278)
- Drexler J.A. "Organizational Climate : Its Homgenity With in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, 1972, (pp. 38-42),
- E. E. Lawler, Douglas. T. Hall, R. Oldham, "Organizational Climate Relationship to Organizational Structure, Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol . 11, 1974, (pp. 139-155)
- G. Stern, *People in Context : Measuring Persons Environment Congruence in Education and Industry*, New York : John Wiley, 1978
- G.A. Forehand, B. Gilmer, "Environment Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, 1964, (pp. 361-382)
- İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Sidre Yay, 1990, s. 112.
- J.M. Campell , *Manegerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: Mc-Graw Hill, 1970,

- Jakop. N. Getzels , *Administration as a Social Process, Administrative Theory in Education*: New York: Mac Milian Press, 1967
- James D. Mooney, *The Principles of Management*, Papers on the Science of Administration, Luther Glick ve L. Urwick, Eds. İnstitute of Public Administration, New York : 1937
- Johannesson R.E , "Some Problems In The Measurement of Organizational Climate", *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 10, 1973, (pp.118-144)
- Johnston H. Russel. "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, (pp. 95-103)
- Jose M. Peiro ve Vicente Gonzales-Roma, Josa Romas, "The Influence of Work-Team Climate on Role Stress, Tension, Satisfaction and Leadership Perceptions", *European Review of Applied Psychology*, Vol. 42, No: 1, (pp. 149-156)
- Kenan Sürgit, "Örgüt Analiz Tekniği", *Amme İdaresi Dergisi*, C.10, S.3, (Eylül, 1977)
- L.K. Waters, Pairel Roach, Neck Batlis, "Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes", *Personnel Psychology*, Vol. 25, 1974, (pp. 465-476)
- Pradeep K. Tyagi, "Perceived Organizational Climate and The Process of Salesperson Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 2, (pp. 240-254)
- R. Taguiri ve G.H. Litwin, *Organizational Climate : Explorations of a Concept*, Harward University, 1968
- R.C. James ve A.D. Jones, "Organizational Climate : A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, Vol. 18, 1974, (pp. 1096-1112)
- R.C. Payne ve D.S. Pugh, "Organizational Structure and Climate", *Hand Book of Industrinal and Organizational Psychology*, Chicago : 1976, (pp. 126-146)
- Robert M. Guion, "A Note on Organization Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No.1, 1973, (pp.120-125).
- W.F. Joyce ve John M.Slocum, "Climate Discrepancy : Refining the Concept of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*. Vol. 35, No. 11, 1982, (pp. 951-973)