

ÖRGÜT İKLİMİNİN İÇ PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Karatekin Alkoç
Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi

yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9160-199X

ÖZ

Örgüt ikliminin, örgüt iç paydaşlarının memnuniyeti, motivasyonu, etkinliği, iş doyumu, sadakati gibi birçok hususta etkili olduğu bilinmektedir. Örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından algılanan, örgüte şahsi bir vesika kazandıran mühim bir faktördür. Gerek uluslararası gerek ulusal yazında, örgüt iklimi hususunda yapılan çalışmaların sayısı gitgide artmakta, bu sayede örgüt paydaşlarına fayda sağlayacak bilgiler üretilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın gayesi, örgüt iklimi konusunda genel bir çerçeve sunmak ve olumlu bir örgüt ikliminin örgütün iç paydaşlarına olan katkılarını vurgulamaktır. Bu çalışma yazın taraması yapılarak oluşturulmuştur. Bu sayede çalışmanın, örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalara ve uygulayıcılara bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Örgüt Paydaşları, Yazın Taraması.

Araştırma Alanı: Yönetim ve Organizasyon

Araştırma Türü: Derleme

JEL Kodları: M0, M1

Gönderim Tarihi: 05.01.2025; Kabul Tarihi: 13.05.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

AN EVALUATION ON THE EFFECT OF THE SCALE ON INTERNAL SHAREHOLDERS

ABSTRACT

It is known that organizational climate is effective on many issues such as satisfaction, motivation, effectiveness, job satisfaction and loyalty of internal stakeholders of the organization. Organizational climate is an important factor that is perceived by the members of the organization and that gives the organization a personal document. In both international and national literature, the number of studies on organizational climate is increasing, thus producing information that will benefit organizational stakeholders. In this context, the aim of this study is to provide a general framework on organizational climate and to emphasize the contributions of a positive organizational climate to the internal stakeholders of the organization. This study is based on a literature review. In this way, it is thought that the study will be a source for research on organizational climate and practitioners.

Keywords: Organizational Climate, Internal Stakeholder, Literature Review.

Research Field: Management and Organization

Research Type: Review Paper

JEL Codes: M0, M1

1. GİRİŞ

Değişen, evrilen yeni iş dünyasıyla birlikte, örgütlerin yapılarında, iş yapış şekillerinde, örgüt üyelerinin örgütten beklentilerinde ciddi değişimler olduğu gözlenmektedir. Örgüt yapılarındaki bu değişim ve evrim kaçınılmazdır, zira örgütler varlıklarını devam ettirebilmek adına değişen dünyaya ayak uydurmakla mükellef kılınmaktadırlar. Şüphe yok ki, bu dönüşümün örgüt içi ve dışı birçok faktörün yardımıyla gerçekleşmesi mümkündür. Bu faktörler arasında yer alan önemli bir faktörde örgüt iklimidir.

Örgüt iklimi, örgütlerin evrilen çevreye adapte olmalarına, rekabet edebilmelerine, zorlu iş dünyasında avantaj elde edebilmelerine, iyi yatırımcılar-uzmanlar-çalışanlar tarafından tercih edilebilir olmalarında mühim

bir yer tutmaktadır. Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgüt paydaşlarının algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen örgütün kendine has özgünlüklerinin tümüdür (Hoy, 1990; Griffin, 2001).

Bu çalışmanın gayesi, örgüt iklimi konusunda genel bir çerçeve sunarak ve olumlu bir örgüt ikliminin örgütün iç paydaşlarına olan katkılarını vurgulayarak ilgili yazına katkı sunmaktır. Çalışmanın iç paydaşlar bağlamında değerlendirilmesi, bir örgütün başarısının devamlılığının, diğer etkilere nazaran örgütün iç paydaşlarının performansı ile yakından ilişkili olmasındandır. İç paydaşlar, örgütün en temel öğeleridir. Örgütün tamamını etkileyen ve örgütün tamamından etkilenen bu öğeler, aynı zamanda örgüt ikliminden en çok etkilenenler olmaktadır. Bu kapsamda çalışma yazın taraması yapılarak oluşturulmuştur. Bu sayede çalışmanın, örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalara ve uygulayıcılara bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Çalışmada, örgüt iklimi kavramı açıklanmış, sonrasında örgüt ikliminin iç paydaşlar ile olan ilişkisi değerlendirilmiş ve sonuç kısmıyla nihayetlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt İklimi

Etimolojik olarak "iklim" kelimesi Yunanca'dan gelmekte ve yatkınlık, meyil, yönelme anlamlarını taşımaktadır. İklim kelimesi, sadece fiziksel olguları (ısı, basınç gibi) ifade etmez, bunun yanında örgüt üyelerinin, örgütün iç çevresini nasıl algıladığını ve tasvir ettiğini de ifade etmektedir (Karcioğlu, 2001). Nasıl ki kişilerin kendilerine has, onların tavırlarını anlayacağımız nitelikleri var ise, aynı paralelde örgütlerinde tavrını anlatacak ifadeler (katı, esnek, yenilikçi, tutucu, mesafeli vb.) mevcuttur (Robbins, 1994). Tüm bunlar örgütün psikolojik tarafını meydana getirir. Halpin (1966: 131) ifadesiyle, "Kişi için karakter ne ise, örgüt için de iklim aynı şeydir".

Örgüt iklimi kavramını, en yalın ifadeyle, örgüt kişiliği olarak betimlemek yanlış olmayacaktır. Zira, birey bazında düşünüldüğünde kişilik, birey hareketlerine yön veren, bireyi diğer bireylerden ayıran tutumları kısacası bireyin kendine has özgünlüklerinin tümüdür. Örgüt iklimi ise, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgüt paydaşlarının algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen örgütün kendine has özgünlüklerinin tümüdür (Hoy, 1990; Griffin, 2001).

İlgili yazında örgüt iklimi kavramının farklı perspektiflerden ele alındığı görülmektedir. Bahse konu kavram, güven, motivasyon, çatışma, kazanım, yükümlülük, yaptırım (Burton vd., 1999; James & Jones, 1974) gibi birçok perspektifle incelenmektedir. Kavramın geliştirilmesine ve ölçülmesine yönelik araştırmaların 1960'lardan itibaren başladığı ve önemli teorisyenlerin (Lewin vd., 1939; Argyris, 1958; Halpin & Croft, 1962; Forehand & Gilmer, 1964 gibi) kavramın gelişmesine katkı sundukları bilinmektedir.

Örgüt iklimi kavramının birtakım hususları barındırdığını, Batlis (1980) çalışmasında şu şekilde ifade etmektedir: Örgüt üyelerinin birbirleriyle, örgütün kuralları ve politikaları ile etkileşimi sonucu oluşan örgüt iklimi,

değerlendirici olmaktan ziyade tanımlayıcı bir rol oynar. Bu paralelde bahse konu kavram, örgüt yapısından etkilenen ve aynı ölçüde örgüt çalışanlarını da etkileyen bir değişken konumundadır.

Örgüt iklimi, örgütün değerleri, fikirleri, kuralları ve görevleri çerçevesinde biçimlenen müşterek bir algı şeklinde ifade edilmektedir (Silva, 2004). Bahse konu bu müşterek algı üç değişken ile biçimlenmektedir. Bunlardan biri, örgütü dışardan etkileyen çevresel değişkenlerdir. Çevresel değişkenler; örgüt büyüklüğü, örgütün yapısı, finans durumu gibi faktörleri içerir. İkinci değişkeni, kişisel değişken oluşturur. Yani, örgüt üyelerinin yetkinlikleri, işe olan yatkınlıkları, bakış açıları gibi karakteristik özellikleri kapsar. Son olarak üçüncü değişken ise sonuç değişkenidir. Bu değişken birinci ve ikinci değişkenin bir arada olmasından kaynaklanan etkileşimin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu değişken, iş motivasyonu, etkinlik, iş sadakati, iş memnuniyeti gibi çıktılar yaratır (Halis& Uğurlu, 2008).

Yukarıdaki tüm tanımlamalar ışığında, en kapsayıcı ifade ile örgüt iklimi; “örgütün karakterini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgütü tasvirleyen, örgüte hakim olan, örgütün iç çevresinin kararlı, değişmez, sürekli özelliğine sahip ve örgütle üyelerinin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan fakat örgüt üyelerince hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri kapsayan psikolojik bir terimdir” (Karcıoğlu, 2001: 270).

2.2. Örgüt İklimi ve İç Paydaşlar Etkileşimi

Örgüt iklimi, hem etkileyen hem de etkilenen bir faktördür. Örgüt iklimi, örgütün yapısından, yönetim şeklinden, kültüründen, üyelerinin niteliklerinden etkilenen, aynı paralelde örgüt üyelerinin iş yapış şekillerine, tavırlarına, motivasyonlarına da tesir eden bir konumdur (Schein, 1997). İki taraflı etkinin olduğu böyle bir yapıda, örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olması durumu yani örgüt iklimi, paydaşları, yöneticileri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri de etkiler nitelikte olmaktadır.

Örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olduğunun kararı, örgüt iç paydaşlarının hükmüne bağlıdır. Yani bir kişi örgüt iklimini olumlu olarak değerlendirebilirken, bir diğeri olumsuz olarak değerlendirebilir. Örgüt üyelerinde iyi bir ortam algısı mevcut ise bu olumlu bir örgüt ikliminin varlığına işaret etmektedir (Öge, 2001). Örgüt ikliminin anlaşılması, yönetim süreçlerinin incelenmesi, örgüt üyelerinin nitelikleri, örgütün yarattığı işin kapsamı, örgüt içi dayanışmanın varlığı gibi konuların anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Olumlu örgüt ikliminin olduğu örgütlerde, çalışanlara güçlü, sağlam, konforlu bir çalışma ortamı sunulmaktadır. Böylece çalışanların icraatları, üretkenlikleri, motivasyonları ve örgüte olan sadakatleri de artmaktadır (Patterson vd., 2004). Örgüt yöneticileri tarafından güdülen politikalar ve uygulamalar neticesinde oluşturulan olumlu örgüt iklimi sayesinde örgüt kazancının ve gelişiminin aynı doğrultuda ivme kazandığı bilinmektedir (Gök, 2009). Bu sayede örgüt performansında sürdürülebilir başarı ve kazanımlar gerçekleşmektedir (Halis & Uğurlu, 2008).

Performansı yüksek bir örgüt kurmaya destek sağlayacak bir örgüt iklimini varlığı için dört ortama gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir (Stetzer, 1997): Bahse konu ortamlardan ilki, örgüt ikliminin değerli gayelere erişmeyi özendirmek için, kalite oluşumuna olanak sağlayan bir iklimin varlığının olmasıdır. Ortamlardan ikincisi, örgüt üyelerinin birlikte iş yapabildiklerinin bir göstergesi olan iş birliğinin örgüt ikliminde var olmasıdır. Üçüncü ortam, örgüt ikliminde hissedilen yönetici-çalışan arasındaki itimat hissidir. Çalışanların yönetim tarafından desteklendiklerini bilmeleri, sürdürülebilir verimlilik açısından önemlidir. Dördüncü ortam ise, örgüt ikliminin nitelikli bir çalışma tarzının varlığının bilinmesidir.

Örgütün tamamını etkileyen ve örgütün bütününden etkilenen konumunda olan çalışanların, algıları, hisleri, eylemleri, performansları ve motivasyonları örgüt ikliminden fazlaca etkilenmektedir (Gök, 2009). Olumlu örgüt ikliminin çalışanlara etkisi, mutlu, iş doyumunu yüksek, verimli, müşteriler ve örgütün dış çevresiyle ilgili, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul ettiği, başarılı olma şeklindedir. Tüm bunlar aynı zamanda örgütün başarısını da yükseltmektedir (Varol, 1989). Kısacası, olumlu örgüt iklimi harekete geçmeyi, dürtülenmeyi sağlayarak olumlu davranışların da ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Halis & Uğurlu, 2008).

Örgütteki olumsuz bir örgüt ikliminin varlığı neticesinde örgütsel kayıplar ortaya çıkacaktır. Örgütte, çalışanların değer görmemesi, sert ve baskıcı bir yönetim tarzının varlığı, örgüt içi iletişimin sınırlı ve kapalı olması, etkileşimin az olması, çatışmanın fazla olması gibi hususlar olumsuz örgüt iklimi işaretlerindendir. Böyle bir ortamda, işe devamsızlık ve çalışan devir hızı yüksek, örgütsel motivasyon ve sadakat düşük, gruplar arası çatışmalar ve rol çatışmaları fazladır (Bedeian vd., 1981).

Yukarıdaki açıklamalar, olumlu bir örgüt ikliminin iç paydaşlara sunduğu faydaları ve bunun tam tersi bir durum olan olumsuz örgüt ikliminin ise iç paydaşlara zarar verdiğini açıkça göstermektedir. Güçlü bir örgüt iklimi oluşturabilmek adına, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, eksikliklerin giderilmesi, beklentilere cevap verilmesi, iç paydaş görüşlerinin dikkate alınması ve bunun hissettirilmesi, örgüt özelliklerinin ve çalışan vasıflarının dikkate alınması, örgüt amaçlarının ve iç paydaşların uyumlaştırılması ve benimsenmenin sağlanması elzem hususlardandır (Gök, 2009).

SONUÇ

Sürekli yeniliklere ve değişime gebe olan yeni iş dünyasının evrilmesiyle birlikte, örgüt yapısının, iş yapış şeklinin ve üye beklentilerinin ciddi değişimler geçirdiği izlenmektedir. Günümüz örgütleri yaşamlarını devam ettirebilmek adına dinamik olmak durumundadırlar. Şüphesiz, olumlu bir örgüt ikliminin varlığı gerek örgüt başarısı gerekse iç paydaşlar nezdinde fazlaca mühim bir etkidir.

Örgütün olumlu bir örgüt iklimi yaratabilmesi için dört durumun sağlanması gerektiğine Miller (1980) dikkat çekmektedir. Bu durumlar ilki, örgüt ve paydaşların müşterek gayelere varmak için sürekli bir işbirliği içinde

olmalarıdır. Yine örgüt üyelerinin moral ve motivasyonlarının yüksek olmasının sağlanması beraberinde görev performansını da artırarak örgüte fayda sunacaktır. Üçüncü olarak, çalışan sadakatının yüksek olmasının sağlanması, aynı paralelde örgütün gelecek başarısına ve sürdürülebilir olmasına katkı sunacaktır. Son olarak, örgütün belirli ve açık prosedürlerinin olması, belirsizlik ve tutarsızlıkları azaltacak bu sayede örgüte etkili bir yönetim anlayışı getirecektir (Halis & Uğurlu, 2008).

Olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması için; örgüt kültürünün korunması ve örgüt paydaşları tarafından benimsenmesi, paydaşlar arası ilişkilerin samimi, güven odaklı, seviyeli bir şekilde yürütülmesinin sağlanması, örgüt içi ödül ve desteklerin artırılarak çalışan gelişiminin desteklenmesi, çalışanların karar sürecine dahil edilmesi, aynı paralelde bir çalışma ortamı yaratılması, yetki devrinin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi, açık iletişim sisteminin kurulması gibi, örgütte biz duygusunun oluşturulması gibi hususlar kıymet arz etmektedir.

Örgüt ikliminin, örgüte ve örgüt paydaşlarına olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, konuyla ilgili yapılacak çalışmalara devam edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Değişen iş dünyasının örgüt yapılarındaki değişimi doğurduğu, böylece halihazırda üretilen araştırma bilgilerinin de kısa sayılabilecek bir sürede güncelliğini yitirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla, yenilenen uygulamalı örgüt iklimi çalışmaları ilgili yazına önemli bilgiler sağlayacaktır. Bu kapsamda, gelecekte yapılabilecek çalışmalar da olumlu veya olumsuz bir örgüt ikliminin çalışanlar veya diğer paydaşlar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1958), Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank, *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Batlis, C., N. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Bedeian, A. G., Archilles, A. A. & Shirley, M. C. (1981). The relationship between role stress and job-related, interpersonal and organizational climate factors, *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 247-260.
- Burton, M. R., Jorgen, L. & Borge, O. (1999). Tension and resistance to change in organizational climate: Managerial implications for a fast paced world, *Organization Science*, 7, 359-384.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. Von H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232.

- Halis, M. & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2), 101-123.
- Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*, New York: The McMillian Company.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- James, L. R. & Allan P. J. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 265-283.
- Lewin, K., Ronald, L. & Ralph, K. W. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Miller, H. (1980). Forecasting the weather and controlling the organizational climate. *Vital Speeches of The Day*, 1, 610-613.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 1(4), 132-143.
- Patterson, M., Peter, W. & Micheal, W. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*; San Diego State University, Prentice-Hall International, (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM A.Ş. Yayınları.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. (Second Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Silva, S. (2004). OSCI: An organizational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, 205-220.
- Stetzer A. (1997). Organizational climate and ineffectiveness: Evidence from 25 outdoor work crew divisions. *Journal of Quality Management*, 2(2), 251-265.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 44(1), 195-222.