

# GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN ÖRGÜT İKLİMİ VE ÇALIŞANLARIN KATILIMLA İLGİLİ ALGILAMALARI

Pervin BİLİR<sup>1</sup> Ünal AY<sup>2</sup>

Geliş Tarihi: 13.06.2006

Kabul Tarihi: 26.01.2007

## ÖZET

Türkiye'de toplumsal değişim sürecinde, teknik ve ekonomik boyutla ilgili hizmet örgütleri giderek güçlenir ve büyürken, devletin yürütmekle sorumlu olduğu geleneksel hizmet kuruluşları küçülmekle beraber varlığını sürdürmektedir. Bu çalışmanın amacı, geleneksel hizmet kuruluşu olan ve ülkemizde sporu yöneten kurum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütü çalışanlarının, katılım algılamalarıyla örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çağımızda yeni bir bilim dalı olarak gelişen spor yönetim biliminin temel sorunları ve tartışma konuları arasında yer alan spor örgütlerinin yeniden yapılandırılmasında örgütsel iklim çalışmalarını önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel etkinliği artırıcı her türlü program ve proje örgüt iklimini anlamayı gerektirmektedir.

Bu çalışmada, hazırlanan anket yoluyla veriler GSGM'nin 437 çalışanından toplanmıştır. Araştırmacı tarafından ölçme aracı olarak 'Örgütsel İklim Ölçeği' geliştirilmiştir. Verilerin analizinde yordamsal istatistik kullanılmıştır. Yönetim kaynaklarında varolan katılımın üç boyutu; iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım olarak belirlenmiştir. Örgütsel iklim boyutları olarak; bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim ele alınmıştır. Çalışanların etkili tutumları olarak da; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve stres belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizine öncelikle çalışanların demografik değişkenleri girilmiş, ikinci aşamada çalışanların tutumları girilmiş, üçüncü aşamada da iklim değişkenleri girilmiştir. Yapılan tüm regresyon analizlerinde sonuç olarak, örgüte bağlılık ve destekleyici iklim anlamlı ve belirleyici olarak bulunmuştur. Sonuçlar yönetim kaynaklarındaki araştırmacıların ve uygulayıcıların tartışmalarıyla paralellik göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışanların Tutumları, Ekip Çalışması, İletişim, Karar Vermeye Katılım, Örgüt İklimi.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE PERCEPTION OF INVOLVEMENT: A FIELD STUDY IN YOUTH AND SPORTS GENERAL DIRECTORATE

## ABSTRACT

The process of societal change is shaping all types of organization in Turkey. While those organizations providing technical and economic services are becoming stronger and larger, those organizations that are responsible for the delivery of traditional services are getting smaller and keep surviving. The purpose of this study is to examine the relationship between the employee's perception of participation and organizational climate in Youth and Sports General Directorate in Ankara. Management of sports organizations may be considered a newly developing area of concern for academicians and practitioners many sports organizations are going through reorganization process, and to reorganize and restructure it is essential that climate of organization subject to change be understood first. Because organizational change efforts without due consideration given to climate of organization would not be successful. In this study, first, Youth and Sports General Directorate's historical development is reviewed. Then, the variables used in this study and previous studies concerning organizational climate and employee perceptions of participation is discussed along with the theoretical base for this study.

A survey instrument developed for this study is administered to 437 employees of Youth and Sports General Directorate in Ankara. In previous studies employees participation has been defined with three dimensions of communication, teamwork and participation in decision making situations. The dimensions of organizational climate were categorized as bureaucratic, supportive and innovative. Finally, in terms of employee attitude related dimensions were organizational commitment, job satisfaction and stress. To test the research hypothesis hierarchical regression analysis is employed. First, demographic variables such as age, gender, position and experience etc. are entered into the regression model. In the second and third stages of regression models, affective attitudes of employees and climate variables were put into regression models sequentially. Regression analyses show that organizational commitment and supportive climate are significant determinants of perceptions of participation, teamwork, communication and participation in decision making. The results of the study shows similarities to the previously conducted research.

**Key Words :** Employee Attitudes, Teamwork, Communication, Participation in Decision Making, Organizational Climate.

<sup>1</sup> Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

<sup>2</sup> Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

## GİRİŞ

Toplumlardaki sürekli gelişen ve değişen gereksinimler sonucunda farklı alanlardaki hizmetlerin organize edilmesi için yeni örgütler oluşturulmuştur. Spor örgütleri de bunlardan biridir. Canlılığın ilk belirtisi olan hareket, insan bedeninin eğitilmesinin de temel aracıdır. Sporun ilk yapılış şekilleriyle, örgütlerce yaptırılması arasında yüzyıllar geçmiş, spor özünde oyun olmasına karşın birçok kullanım alanı yaratılmasıyla birikimler oluşmuştur (1). Bu birikimin bir boyutu yönetim biliminden yararlanarak oluşan spor yönetimi bilimidir.

Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk, 30. Haziran - 02. Temmuz 1999 tarihleri arasında yapılan Spor Şurasında görüşülen '*Sporda Özerklik ve Spor Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması Ön Hazırlık Komisyonu Raporu*'nda belirtilen mevcut durum saptamasındaki maddelerden de anlaşılmaktadır (2). Buna göre;

1. Merkezdeki idari yapı ve yönetim hantal olup, merkezi teşkilat mevcut yapısıyla gelişen toplumumuza dar gelmekte ve ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır.
2. Mevcut teşkilat ticarileşen anlayış çerçevesinde yeni bir yapılanmayı gerektirmektedir.
3. Mevcut teşkilatın çalışanları, spor yönetiminde uzmanlaşmış elemanlardan oluşturulmamıştır.
4. Planlı dönemde Gençlik ve Spor alanında geliştirilen ilkeler, stratejiler ve politikalar etkin ve verimli biçimde uygulanmadığı için, örgütsel yapıda, hizmette ve hizmet anlayışında gelişme ve değişme sağlanamamıştır.
5. Sekizinci Beş yıllık kalkınma planında spor alanında gerçekleştirilecek yeni örgüt ve hizmet modellerinin uygulanması hedeflenmektedir.
6. Yirmibirinci yüzyıla girerken, geleceğin Türkiye'sinde geçerliliği ve uygulanabilirliği olan yeni bir spor sisteminin ivedilikle oluşturulması; bilim, politika ve teknokrat çevrelerin ulusal sorumluluğudur.

Bu durum karşısında yönetim anlayışlarının çağdaş anlayışlara göre düzenlenmesi için geliştirilen ve dünyanın gündeminde uzun süreden beri yer alan '*Toplam Kalite Yönetimi*', ülkemizde örgütsel arayışlar içinde yeni tartışılmaya ve uygulanmaya başlayan bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin spor örgütlerine uygulanması düşüncesi ise çok daha yenidir. Sims ve Lafollette (1975) (3), uzun süreden beri örgütsel arayışların merkezinde olan toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için, örgüt ikliminin öncelikle anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Shadur (1995) (4), ise, örgütsel etkinliği artırıcı her türlü program ve projenin uygulanabilmesi örgüt iklimini anlamayı gerektirdiğini ifade etmektedir.

Yönetim bilimi çerçevesinde çağdaş yönetim anlayışların gündeme gelmesiyle birlikte son zamanlarda ülkemizde örgütlerin işleyiş şekillerinin incelenmesi amacıyla çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Çağımızda yeni bir bilim dalı olarak gelişen spor yönetim biliminin temel sorunları ve tartışma konuları arasında yer alan, spor örgütlerinin yeniden yapılandırılmasında örgüt iklimi çalışmaları önem taşımaktadır. Örgüt iklimi, 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur (5). Bu kavramın ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Ertekin (1977) (6), iklim tanımına temel olacak kültür kavramının, daha geniş anlamı olduğunu belirterek iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimi; Hoy ve Miskel (1982) (7) tarafından örgütün kişiliği, Varol (1989) (8) tarafından örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava, Cooke ve Rousseau (1988) (9) tarafından da grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır, şeklinde ifade edilmiştir. Altmann (2000) (10) örgüt iklimini çalışanların kurumlarına yönelik algılamaları, Ay ve Çelik'e göre (2003) (11) ise örgüt iklimi; örgüt çalışanlarının, örgüte ve örgütün faaliyet, karar ve süreçlerine yönelik algılamalarıdır, biçiminde tanımlanmıştır. Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması, yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır. Örgüt çalışanlarının çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgütte insan davranışını açıklamada oldukça yararlı bir değişkenler grubunu oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının örgüt iklimini, değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılmasıyla, örgütlerin kendi iç yönetimsel sorunlarının neler olduğu hakkında bir takım fikirler elde edilebilmesi olanaklıdır. Çalışanların örgüte olan ilgilerini, bağlılıklarını ve katılımlarını geliştirmek için yapılan plan ve projeler iklim uygun olduğu sürece başarılı olacaktır. Bu araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde (GSGM) örgütsel etkinlik için yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasında başarılı olunabilmesi için, iklim değişkenlerini anlamaya olanak vereceği ve yol göstereceği için önemlidir. Türk kamu yönetiminin davranışsal yönleri, batı ülkelerinde olduğu gibi araştırmalara konu olmamıştır. Örgüt iklimi de böyle bir konudur. Türkiye'de toplumsal değişim sürecinde, teknik ve ekonomik boyutla ilgili hizmet örgütleri, giderek güçlenir ve büyürken, devletin yürütmekle sorumlu olduğu geleneksel hizmet kuruluşları da varlığını sürdürmektedir. Bir geleneksel hizmet kuruluşu ve ülkemizde sporu yöneten yönlendiren kurum olan GSGM merkez örgütünün örgüt iklimi ve çalışanların katılım ile ilgili algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, örgüt ikliminin belirleyicilerinden olduğu düşünülen;

örgütsel iklim şekilleri, çalışanların tutumu ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları olmak üzere üç boyutlu değişkenler ele alınıp incelenmiştir. Örgüt iklimine yönelik ilk çalışma Litwin ve Stringer (1968) (12) tarafından başlatılmış olup, örgüt iklimi yerine psikolojik iklim kavramı kullanılmıştır. Bu tanımda iklim, örgüte has ve ölçülebilir özellikler olarak yer almaktadır. Ostroff’a göre (1993) (13), örgütsel etkinliğin iki boyutundan biri iklim diğeri ise insan kaynaklarının kalitesidir. Zeffane’ye göre (1994) (14), çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yetmemektedir. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Benzer düşünce, örgüt iklimini biçimlendirme çalışmaları için de geçerlidir. Yani örgüt ikliminde var olan ve çalışanı motive etmeyen unsurlar düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansı artırılabilir. Belli programların yerleştirilmesinde, karşılaşılabilecek engelleri tanımlayabilmek için önce örgüt ikliminin bürokratik yanı ile çalışanların tutumlarına bakmak gerekmektedir.

## **MATERYAL VE YÖNTEM**

Araştırmanın evreni GSGM merkez örgütünde çalışan 1080 kişidir. Örneklem grubunu tesadüfî örneklem yöntemine göre seçilmiş 437 çalışan oluşturmuştur.

Hazırlanan anket GSGM merkez örgütünde çalışan 500 kişiye dağıtılmış ve 450 kişiden geri toplanabilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı %90 olmuştur. Eksik doldurulan 27 anketin ayıklanması ile 437 çalışandan veriler elde edilmiştir.

Toplanan verilerden, araştırmacı tarafından ölçme aracı olarak ‘Örgütsel İklim Ölçeği’ geliştirilmiştir. Bu çalışmada, örgüt iklimi ile ilgili değişkenler; bürokratik iklim, hiyerarşi, destekleyici iklim, insan ilişkileri, yenilikçi iklim olarak belirlenmiştir. Çalışanların tutum değişkenleri; örgüte bağlılık, iş doyumu ve stres, bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Çalışanların katılım boyutları ile ilgili değişkenler; iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım, bağımlı değişken olarak ele alınıp incelenmiştir.

Bu çalışmada Regresyon Analizlerinden ‘Hiyerarşik Model’ kullanılmıştır. Belirlenen sıraya göre, bağımsız değişkenler analize alınmış ve her bir değişken, bağımlı değişkendeki varyansa olan katkıları açısından incelenmiştir.

Araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

1. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile bürokratik örgütsel iklim arasında olumsuz bir ilişki vardır.
2. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile destekleyici örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki vardır.
3. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile yenilikçi örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki vardır.
4. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.
5. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki vardır.
6. Çalışanların iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamaları ile stres arasında olumsuz bir ilişki vardır.

## **BULGULAR**

Çalışanların %36’sı (157) kadınlardan, %64’ü (280) erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %76.7’sinin (335) evli olduğu, %20’sinin (88) bekâr, %3.2’sinin (14) eşinden ayrılmış veya eşinin ölmüş olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yaşları %21.1’i (92) 40-44 yaş aralığını, %19.5’i (56) 35-39 yaş aralığını oluşturmaktadır. Çalışanların statülerine bakıldığında %25.7’sinin (112) yönetici, %28.8’inin (126) memur, %45.5’inin (199) ise diğer çalışanlar olarak belirlenmiştir. GSGM’de çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl aralığının en yüksek frekansa sahip olduğunu ve %44.9’ini (197) oluşturduğu belirlenmiştir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında üniversite mezunları %69 (302) ile en yüksek frekansa sahiptir.

Tablo 1. İletişim ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	Beta	t	p*	Beta	t	*	Beta	t	p*
Cinsiyet	.017	.334	.739	.013	.274	.785	.026	.563	.574
Yaş	.088	.980	.327	.073	.882	.378	.061	.763	.446
Statü	-.028	-.522	.602	-.016	-.330	.742	-.005	-.106	.915
Kıdem	.006	.061	.951	-.072	-.826	.409	-.070	-.817	.414
Kurumdaki Hizmet Süresi	-.034	-.631	.528	.004	.083	.934	.030	.615	.539
Eğitim	.048	.986	.324	.084	1.877	.061	.085	1.952	.052
Örgüte Bağlılık				.300	5.949	<b>.000</b>	.209	3.942	<b>.000</b>
İş Doyumu				.085	1.615	.107	.023	.440	.660
Stres				-.128	-.2.519	<b>.012</b>	-.066	-1.228	.220
Bürokratik İklim							-.015	-.298	.766
Hiyerarşi							.025	.548	.584
Destekleyici İklim							.289	4.506	<b>.000</b>
İnsan İlişkileri							.003	.056	.956
Yenilikçi İklim							-.002	-.041	.968
<b>R</b>	.120			.420			.482		
<b>R<sup>2</sup></b>	.014			.180			.232		
<b>F</b>	1.035			10.158			9.119		
<b>p*</b>	p < .402			p > .000			p > .000		

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 1, İletişim ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

1. Adımda girilen demografik değişkenlerin, iletişim ile anlamlı ilişki içinde olmadığını, 2. Adımda girilen çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılığın iletişim ile anlamlı ( $p > 0.00$ ) pozitif, stres ile anlamlı ( $p > 0.00$ ) negatif ilişki içinde olduğunu ve 3. Adımda girilen iklim değişkenleriyle birlikte iletişimin, örgüte bağlılık ve destekleyici iklim ile anlamlı ( $p > 0.00$ ) pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1'de çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde  $R^2 = .014$ , tutum değişkenlerinin eklenmesiyle,  $R^2 = .180$ , iklim değişkenlerinin eklenmesiyle  $R^2 = .232$  ile iletişimde bir değişim olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Ekip Çalışması ve Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*
Cinsiyet	-.05	-1.020	.308	-.028	-.671	.502	-.007	-.182	.855
Yaş	.072	.811	.418	.022	.312	.755	.007	.100	.921
Statü	.012	.220	.826	.029	.696	.487	.048	1.231	.219
Kıdem	.123	1.318	.188	.030	.404	.687	.039	.565	.572
Kurumdaki Hizmet Süresi	-.092	-1.729	.085	-.040	-.936	.350	-.010	-.262	.793
Eğitim	.031	-1.395	.164	-.011	-.282	.778	-.011	-.300	.764
Örgüte Bağlılık				.268	6.152	<b>.000</b>	.119	2.753	<b>.006</b>
İş Doyumu				.316	6.938	<b>.000</b>	.216	4.993	<b>.000</b>
Stres				-.193	-4.366	<b>.000</b>	-.116	-2.624	<b>.009</b>
Bürokratik İklim							-.006	-.157	.876
Hiyerarşi							.083	2.209	<b>.028</b>
Destekleyici İklim							.299	5.721	<b>.000</b>
İnsan İlişkileri							.109	2.182	<b>.030</b>
Yenilikçi İklim							.065	1.468	.143
<b>R</b>	.168			.618			.700		
<b>R<sup>2</sup></b>	.028			.382			.490		
<b>F</b>	2.090			29.265			28.974		
<b>p*</b>	p < .053			p > .000			p > .000		

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 2, ekip çalışması ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

1. Adımda girilen demografik değişkenlerin, ekip çalışması ile anlamlı ilişki içinde olmadığını, 2. Adımda girilen çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılığın ve iş doyumunun ekip çalışması ile anlamlı ( $p > .000$ ) pozitif, stres ile anlamlı ( $p > .000$ ) negatif ilişki içinde olduğunu ve 3. Adımda girilen iklim değişkenleriyle birlikte ekip çalışmasının, örgüte bağlılık ile anlamlı ( $p > .006$ ) pozitif, iş doyumuna anlamlı ( $p > .000$ ) pozitif bir ilişki, stres ile anlamlı ( $p > .009$ ) negatif bir ilişki, hiyerarşi ile anlamlı ( $p > .028$ ) pozitif ilişki, destekleyici iklim ile anlamlı ( $p > .000$ ) pozitif ilişki ve insan ilişkileri ile anlamlı ( $p > .000$ ) pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde,  $R^2 = .028$ , tutum değişkenlerinin eklenmesiyle  $R^2 = .382$ , iklim değişkenlerinin eklenmesiyle  $R^2 = .490$  ile ekip çalışmasında önemli bir değişim olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Karar Vermeye Katılım ve Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Değişkenler	1. Adım			2. Adım			3. Adım		
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*
Cinsiyet	.029	.577	.564	.011	.234	.815	.029	.618	.537
Yaş	.083	.923	.356	.067	.794	.428	.039	.482	.630
Statü	.069	1.310	.191	.081	1.611	.108	.093	1.943	.053
Kıdem	.031	.332	.740	-.015	-.164	.870	.004	.052	.958
Kurumdaki Hizmet Süresi	.040	.734	.463	.055	1.045	.297	.094	1.881	.061
Eğitim	.056	1.154	.249	.055	1.203	.230	.074	1.687	.092
Örgüte Bağlılık				.251	4.848	.000	.118	2.215	.027
İş Doyumu				.158	2.916	.004	.071	1.345	.179
Stres				.034	.644	.520	.102	1.879	.061
Bürokratik İklim							.015	.301	.764
Hiyerarşi							.101	2.200	.028
Destekleyici İklim							.359	5.571	.000
İnsan İlişkileri							.077	1.264	.207
Yenilikçi İklim							-.036	-.660	.510
R	.145			.359			.479		
R <sup>2</sup>	.021			.129			.230		
F	1.535			7.040			8.984		
p*	p < .165			p > .000			p > .000		

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 3, karar vermeye katılım ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

1. Adımda girilen demografik değişkenlerin, karar vermeye katılım ile anlamlı ilişki içinde olmadığını, 2. Adımda girilen çalışanların tutumlarından, örgüte bağlılığın karar vermeye katılım ile anlamlı ( $p > .000$ ) pozitif, iş doyumla anlamlı ( $p > .004$ ) pozitif ilişki içinde olduğunu ve 3. Adımda girilen iklim değişkenleriyle birlikte karar vermeye katılımının, örgüte bağlılık ile anlamlı ( $p > .027$ ) pozitif, hiyerarşi ile anlamlı ( $p > .028$ ) pozitif ve destekleyici iklim ile anlamlı ( $p > .000$ ) pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3’de çalışanların demografik değişkenlerinin girilmesinde,  $R^2 = .021$ , tutum değişkenlerinin eklenmesiyle  $R^2 = .129$ , iklim değişkenlerinin eklenmesiyle  $R^2 = .230$  olarak karar vermeye katılımında önemli bir değişim olduğu görülmektedir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular örgüt ikliminin, örgüt çalışanlarının örgüte yönelik ilgilerin belirlenmesinde önemli bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgi örgüt yöneticileri için özellikle önemlidir. Örgüt yöneticilerinin çoğunun iklim kavramına bir aşinalığı olmasına rağmen sadece destekleyici örgüt iklimi, çalışanların örgütsel faaliyet ve etkinliklerine katılımını anlamamızda bir faktördür. Örgüt iklimi örgütteki iletişimi, ekip çalışmasını ve karar vermeye katılımı etkileyerek, çalışanların örgütsel faaliyet ve projelere katılımına ilişkin algılamalarını tahmin edebilmemizi sağlamaktadır.

Denilebilir ki, çalışmadan ortaya çıkan bilgiler çerçevesinde örgüt iklimi, örgütü değiştirmeye yönelik program ve projelerin etkinliğini saptamak için öncelikli bir araçtır. Örgütsel algılamaların karmaşık bir göstergesi olarak tanımlanan örgüt iklimi kullanılarak hem örgütün kendisi hem de örgütsel amaç, faaliyet ve projelere çalışanların katılımı daha iyi anlaşılabilir.

Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgüte olan ilgisini belirleyen iki unsur ile farklı ilişki göstermektedir. Bunlardan ilki, destekleyici örgüt ikliminin çalışanların katılım algılamalarındaki değişimin (varyansın) önemli bir kısmının açıklıyor olmasıdır. Bu sonuç, araştırmanın 2. Hipotezini (destekleyici iklim) desteklemektedir. Ancak bu araştırmanın bulguları 1. ve 3. Hipotezlerini (bürokratik ve yenilikçi iklim) desteklememektedir. Özetle ifade edilebilir ki, örgütsel değişim ve örgütü geliştirme çabaları ve çalışanların örgütsel sorunlara ilgisini artırma amaçlı program ve süreçler destekleyici iklime ihtiyaç göstermektedir.

İkinci ve daha belirgin bulgu ise, katılım değişkenindeki değişimin (varyansın) önemli bir kısmını ekip çalışması değişkeninin açıklıyor olmasıdır. Örgütsel iklimin önemli unsurlarından olan çalışanların desteklenmesi, özellikle çalışanların ekip çalışması ile ilgili algılamaların incelenmesinde önemli bir faktör olarak görünmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, destekleyici iklim ve örgüte bağlılık, çalışanların örgütsel etkinliklere katılımını, ekip çalışmasını, iletişimi ve karar vermeye katılımı tahmin edebilmektedir. Bu bulgulardan hareketle, örgütteki ekip çalışmasının iletişimin ve karar vermeye katılımın, çalışmalarının geliştirilmesinde örgütsel iklim önemli rol oynamaktadır.

Çalışanların örgütsel desteğe ilişkin algılamaları, daha önce yapılan araştırmalarda sosyal değişim (social exchange) kuramına göre incelenmiş, örgütsel iklimin destekleyici unsurlarını içermemiştir. Dolayısıyla örgütsel iklimin yönetsel uygulamalar ve örgüt stratejilerinin etkinliğindeki rolü tartışılmamıştır. Örneğin Eisenberger ve arkadaşları (1990) (15), çalışanın bilinci, ilgisi ve yenilikçilik gibi süreçleri anlamak için, örgüt ve birey arasında gelişen sosyal değişimi (social exchange) anlama gereğine vurgu yapmışlardır. Örneğin, örgüte bağlılık açısından sosyal değişim (social exchange) kuramı, örgüte bağlılığı ve sadakati yüksek çalışanların örgüt ile ilişkilerinin olumlu algıladıklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak bu algılamaya, örgütün bireye verdiği destek ve değerle sınırlıdır. Bir başka ifade ile örgüt çalışanına değer verdiğini hissettirdiği sürece, çalışanın örgüte olan sadakati yüksek olacaktır. Bu durum doğal olarak çalışanın örgüte olan ilgisini ve hatta performansını, örgüte sağlayacağı diğer faydaları artıracaktır. Eisenberger ve arkadaşlarının (1990) (15), araştırmalarındaki bulgular ile bizim çalışmamızdaki bulgular, bu tartışmayı desteklemektedir. Bu çalışmada ortaya konulduğu gibi örgütün çalışanlara verdiği destek, çalışanların örgütsel faaliyet ve katılımını etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizlerinin hiçbirinde yenilikçi iklim anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlar Tannenbaum ve Dupree'nin (1994) (16), bulguları ile paralellik göstermektedir. Tannenbaum ve Dupree'nin (16) araştırmasına göre, NewYork eyalet kurumlarının örgüt iklimi ile insan kaynakları biriminin geliştirip kullanıldığı yenilikçi yöntemler arasında bir ilişki gözlemlenmemiştir. Scott ve Bruce (1994) (17), büyük bir şirketin araştırma geliştirme birimi çalışanlarının incelemişler, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin kalitesi, ekip çalışmasının düzeyi ve takım içindeki işbirliği, yeniliği destekleyen bir iklimle yakından ilişkili görülmemiştir. Bu bulgu, yani yenilikçi örgüt iklimi ile ekip çalışmasının güçlü bir ilişki içinde olmayışı, takım ve yenilikçilik ilişkisini sorgulamayı gerektirmektedir. Öyle görünüyor ki, yenilikçi örgüt iklimleri konu ile ilgili kaynaklarda ileri sürüldüğü düzeyde ekip çalışmasını gerektirmemektedir. Gerçekten bu çalışmadaki bulguların da işaret ettiği gibi yenilikçi örgüt ikliminden daha çok örgüte bağlılık, iş doyumu ve stres gibi tutumlarla ekip çalışması güçlü ilişki içindedir. Ekip üyeleri arasında işbirliği unsurlarının var olmasına rağmen bireyler yenilikçi iklimi tanımlayan unsur olarak, bireysel inisiyatif öncelikli algılayarak ekip süreçleri önemsenmeyebilir.

Bürokratik iklim göstergelerinden biri olan hiyerarşinin ekip çalışması ve karar vermeye katılım regresyon modelinde anlamlı bir etkiye sahip olması beklenmedik bir bulgudur. Aslında bürokratik iklimin çalışanların örgüt etkinliklerine olan ilgisinin olumsuz etki yapacağı varsayılabilir. Daha güçlü bir ilişki, bürokrasi ve iletişim arasında beklenebilir, çünkü önceden yapılan araştırmalarda bürokratik örgütlerde bilgi akışının yavaşlamasına yönelik yeterince bulgu mevcuttur. Dolayısıyla bürokratik iklimin tamamıyla kısıtlayıcı olmadığı ve çalışanın katılım ve tutumlarını her durumda olumsuz etkilemeyebileceği düşünülebilir. Lawler (1996) (18), çalışanın örgüte olan ilgisi (involvement) kavramının rolünü daha geniş biçimde tanımlayarak bürokratik kontrol mekanizmasının rolünü yumuşatmayı tercih etmiştir. Çünkü yönetime ilişkin son gelişmeler, olumsuz iklimleri besleyen bürokratik yöntemlerden uzak durulması gereğine işaret etmektedir. Adler ve Borys'a (1996) (19) göre, bürokrasi hem zorlayıcı veya yaptırımcı hem de inisiyatif destekleyici özellikleri içinde barındırmaktadır. Yönetim kaynaklarındaki bu bilgiler ile bizim araştırmamızın bulguları örtüşmektedir.

Bu çalışma, çalışanların örgüte ilgilerini algılamalarında çalışan tutumlarının, belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, Hipotez 4'ü (örgüte bağlılık) tamamıyla, Hipotez 5'i (iş doyumu) ise kısmen desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, örgüte bağlılık iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılımı olumlu ilişki göstermektedir. Çalışanın örgüte bağlılığı karmaşık bir tutumdur. Yakın zamanlarda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın üç unsurunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar duygusal, devamlılık ve normatif boyutlardır. Duygusal bağlılığın katılımcı ve yönetsel tekniklerle olumlu ilişki gösterdiği bulunmuştur (20). Denilebilir ki, çalışanların bağlılık ile ilgili duyguları ekip çalışması fırsatlarının benimsenmesine neden olmaktadır. Aynı şekilde, duygusal bağlılık hisleri, kararlara katılımı ve iletişimi de olumlu

biçimde etkilemektedir. Örgüt yöneticileri çalışanların örgütsel faaliyetlere ilgisini geliştirmek istediklerinde bunun farkına varmalıdırlar.

Bu çalışma; iş doyumu, ekip çalışması ve karar vermeye katılım ile anlamlı ilişki gösterirken, iletişimle anlamlı bir ilişki göstermemiştir. İş doyumu değişkeni ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamasında belirleyici bir rol oynamasına rağmen; örgütsel bağlılık, çalışanın iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamasını anlama ve belirlemede daha güçlü bir faktördür.

Bu çalışmanın bulgularına göre Hipotez 6 (stres) kısmen desteklenmiştir. Stres, iletişim ve ekip çalışmasıyla olumsuz yönde anlamlı bir ilişki içindeyken, kararlara katılımında anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Bu sonuçlar şunu göstermektedir ki, çalışanların stres düzeyleri arttıkça ekip çalışması ve iletişim olumsuz yönde etkilenmektedirler. Stresin karar vermeye katılımı anlamlı ilişki göstermemesi, ülkemizde çalışanların karar verme süreçlerinde etkin katılmadıklarından ve bundan da rahatsızlık duymadıklarından kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada, analizlerin ilk aşamasında demografik ve tutum değişkenleri ele alınmasına rağmen, iklim değişkenleri ve özellikle de destekleyici iklim, iletişim, ekip çalışması ve karar vermeye katılımındaki değişimin (varyansın) açıklanmasına, anlamlı düzeyde katkıda bulunmuştur. Bu demektir ki, yöneticiler, çalışanların örgüt etkinlikleriyle ilgili olma algılamalarını açıkça anlayabilirler. Bu çalışma açıkça ortaya koymuştur ki, çalışanın örgüte yönelik ilgisi ile katılım geliştirici programlar oluşturulurken örgüt iklimi ve çalışanların tutumları göz önüne alınmalıdır.

Bu çalışma; sonuçları açısından değerlendirildiğinde, özellikle çalışanların örgüte olan ilgisini geliştirmek isteyen yöneticiler, örgüt ikliminin farklı yönleri veya unsurlarını kullanarak, çalışanların duygusal tutumlarından yola çıkarak, örgütteki katılımı artırıcı program ve projelerin başarısını artıracaklardır. Bir planlama veya stratejik araç olarak örgüt iklimini anlayarak yöneticiler örgütün özünü veya kimliğine uygun yönetim uygulamalarını daha doğru tanımlayabileceklerdir. Diğer taraftan örgüt iklimi bir teşhis ve tespit aracı olarak da kullanılabilir. Örneğin, yöneticiler örgüte ilişkin düzenlemelerle uğraşırken çalışanların duygusal tutumları ve örgüt uyumuna yoğunlaşarak amaçlarına daha etkili biçimde ulaşabilirler.

Çalışanların katılımını artırmak isteyen örgütlerde, çalışanların iş tutumları ile örgüt ikliminin hangi yönlerine yoğunlaşılacağını belirlemeleri önemlidir. Sonuçlar göstermektedir ki, örgüt genelinde yeni uygulamalar düşünüldüğünde öncelikle örgütün iklimine bakmak gerekir. Zeffane'ye (1994) (14) göre, çalışanların örgüte bağlılığı, heyecanı, morali, sadakati ve ilişkisi ile ilgili sorular yanıtlanırken yöneticilerin sadece motivasyon araç ve yöntemlerine bakmaları yetmez. Bu sorunlarla uğraşmak için yöneticiler aynı zamanda örgütte motivasyonu düşürücü etken ve olgulara uygulamalara da bakmak zorundadırlar. Benzer durum farklı örgüt iklimleri için genelleştirilebilir. Yani yöneticiler örgüt iklimindeki belli alanlara bakarak, çalışanların motivasyonunu düşüren, olumsuz tutumlar üreten faktörleri ve durumları saptayabilirler. Ayrıca öngörülü davranışçı bir düşünceden hareketle örgütün uygulamaya geçirmek istediği yeniliklerin önündeki potansiyel olumsuzluklar önceden belirlenip uygulamaya başlanabilir. Ancak bu türden öngörülü davranışlarda da ön koşul, örgüt iklimi ile özellikle de, çalışanların tutumlarının ilişkilendirilerek incelenmesidir.

Bu çalışmanın analizini biçimlendiren temelde iki unsur mevcuttur. Bu unsurlardan biri bu zamana kadar yapılmış benzer araştırmalar, diğeri ise kurumsal tercih ve kararlardır. Ancak değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması döneysel veriler gerektirmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin netleşmesi sadece çalışandan alınan bir defalık (cross-sectional) verilerle mümkün değildir. Örneğin, Cotton ve arkadaşları (1988) (21), katılımın sadece biçiminin bile anlaşılabilmesi için daha önceden gelişen olaylara veya faktörlere katılımın ürettiği sonuçlara o andaki koşullara bakmak şarttır demektir. Örgüt iklimi ile çalışanların tutumları ve katılım ile ilgili algılamalarını ilişkilendirmek için daha çok araştırmaya ihtiyaç vardır. Örgütsel destek bu çerçevede düşünülebilir. Yani örgüt iklimini daha iyi anlayabilmek için örgütsel destek çalışanlara sunulmalıdır. Örgütsel desteği sağlamadan örgüt ikliminin çağdaş yönetim uygulamalarındaki etkisi görülmeyebilir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular çerçevesinde göre şu öneriler yapılabilir:

1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde değişen örgütsel amaçlar ve çevresel koşulların gerekli kıldığı yenilenme program ve projelerinden önce örgüt iklimi ve çalışanların tutumları incelenmelidir.
2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde amaçlanan örgütsel gelişim ve değişim çabalarının başarıya ulaşması destekleyici bir iklimi gerektirmektedir. Bu nedenle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde destekleyici iklim oluşturulmalıdır.
3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın geliştirilmesi için ekip çalışması önemli bir boyuttur. Ekip çalışması; örgüte bağlılığın, iş doyumunun artırılması, insan ilişkilerinin geliştirilmesi, destekleyici iklimin oluşturulması ve stresin önlenmesiyle sağlanabilir.
4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımın sağlanması için iletişimin geliştirilmesi önemli bir boyuttur. İletişimin sağlanmasında; örgüte bağlılık, destekleyici iklimin oluşturulması ve stresin önlenmesi önem taşımaktadır.
5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışanların katılımının sağlanması için karar vermeye katılım önemli bir boyuttur. Karar vermeye katılımında; örgüte bağlılık, iş doyumu ve çalışanların desteklenmesi önem taşımaktadır.

6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi; iletişimin, ekip çalışmasının ve kararlara katılımın sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, çalışanların örgüte bağlılıklarının, iş doyumunun artırılması ve stresin önlenmesi ile destekleyici iklimin oluşturulması yönünde çalışmalar yapılması gerekmektedir.
7. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde yapılacak iklim çalışmalarında dönemsel veriler kullanılarak zaman içindeki değişme ve gelişmeler daha iyi incelenebilir.

#### KAYNAKLAR

1. Fişek, K., *Spor Yönetimi*. SBF. Ankara: Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, 1980.
2. T.C. *Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Şura Kitabı*. Ankara: 1999.
3. Sims, H.P., Lafolette, W., An Assesment of The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire. *Personel Psychology*, 1975; 28: 19-38.
4. Shadur, M.A., Total Quality–Systems Survive, Cultures Change. *Long Range Planning*, 1995; 28:115-125.
5. Şişman, M., *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1994.
6. Ertekin, Y., *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, 1977.
7. Hoy, W., Miskel, C., *Educational Administration: Teory, Research and Practice*. New York: Random House, 1982.
8. Varol, M., Örgüt Kültürü ve Verimlilik. *MPM Verimlilik Dergisi*, 1989;18 (1): 21-48.
9. Cooke, R.A., Rousseau, D.M., Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to Assesmentof Organizational Culture. *Group and Organization Studies*, 1988. 13/3: 245-275.
10. Altmann, R., Understanding Organizational Climate:Start Minimizing Your Workforce Problems. *Water Engineering and Management Journal*, 2000; 147(6): 31-33.
11. Ay, Ü., Çelik, C., Çalışanların Örgüt ve Yönetmelik Uygulamaları İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması. 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Afyon, 2003: 445-458.
12. Litwin, G.H., Stringer, R.A., *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Boston: Harvard Business School, 1968.
13. Ostroff, C., The Effects of Climate and Personel Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993; 56:56-90.
14. Zeffane, R., Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style:A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 1994; 47: 77-1010.
15. Eisenberger, E.M., Fasolo, P., Davis LaMastro V., Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and İnnovation. *Journal of Applied Psychology*, 1990; 75: 51-59.
16. Tannenbaum, S., Dupree-Bruno, L.M., The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and The Use of İnnovative Human Resource Practices. *Group Organization Management*, 1994;19:171-202.
17. Scott, S.G., Bruce, R.A., Determinants of İnnovation Behavior: A Path Model of Individual İnnovation in the Workplace *Academy of Management Journal*, 1994; 37:580-607.
18. Lawler, E.E., *From The Groundup*. San Francisco: Jossey-Bassey, 1996.
19. Adler, P.S., Borys, B., Two Types of Bureucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 1996;41:61-89.
20. Meyer, J.P., Allen, N.J., A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1991;1:61-89.
21. Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Frogggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., Jennings, K.R., Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 1988;13:8-22.