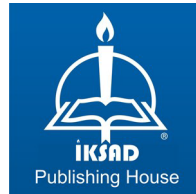




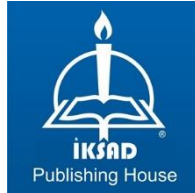
# ÖRGÜTSEL İKLİM

DR. MURAT AYAR



# ÖRGÜTSEL İKLİM

**Dr. Öğr. Üyesi Murat AYAR**



Copyright © 2022 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[www.iksadyayinevi.com](http://www.iksadyayinevi.com)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2022©

**ISBN: 978-625-6955-92-9**

Cover Design: Murat AYAR

December / 2022

Ankara / Turkey

Size = 16x24 cm

*Kitabımı,  
hayatıma girdiđi andan itibaren;  
bakış açımı, düşünme tarzımı,  
sosyal ve çalışma hayatımı,  
kısacası iklimimi değiştiren  
**Eřim Amber Marie AYAR**'a  
tüm inancım ve kalbimle ithaf ediyorum...*



## ÖNSÖZ

Her insanın bir kişiliği, karakteri olduğu gibi örgütlerinde kendine has iklimi bulunmaktadır. 1900'lü yıllardan itibaren ele alınmaya başlanılan örgüt iklimi kavramı günümüze kadar çağın gereklilikleri ve gelişmelerine göre değişerek gelmiştir. Bu değişim ve gelişime uyum sağlamak örgütlerin rekabet edebilme, süreklilik arz edebilme ve ortalama üzerinde kâr elde edebilme açısından oldukça önem arz etmektedir. Örgüt iklimi kavramı da tam bu noktada önemini ortaya çıkarmakta ve hem yöneticiler hem de çalışanlar için mühim bir olgu olduğunu net bir şekilde göstermektedir.

Örgütün sahip olduğu iklim yalnızca örgütün kendisi ile ilgili değil aynı zamanda örgüt çalışanlarıyla da doğrudan ilgilidir. Çalışanların ortak hisleri ve algılarını ifade eden örgütsel iklim, çalışanların uyum sağlamanın gerektiği ve kendi aralarında dile getirmeseler dahi ortak bir algı ile hareket etmeleri sonucunu vermektedir.

Örgütlerin ortak bir yönetim şekli, yöneticilerin sahip olduğu tek bir liderlik anlayışı, aynı biçimde uygulanan bir çalışma biçimi ya da koşulların standart olduğu bir yapıdan söz etmek mümkün değildir. Tüm bu şart ve koşulların farklılığı her örgütün kendine özgü iklimini ortaya koymaktadır. Böylelikle tüm çalışanlar örgütsel iklim olgusunu ortak bir şekilde hissettiklerinde, aidiyet duygusunun gelişmesiyle birlikte örgütsel bağlılıktan ve bu iklimin benimsenmesiyle örgüt kültüründen bahsedilebilmektedir.

Örgüte olan bağlılık ve örgütten kaynaklı benimsenen kültürün sağlanması ile çalışanlar, tabiri caizse; “kendi evinde hissetmek” ve “kendi iş yeri gibi örgütü sahiplenmek” deyimlerinin gerçeğe dönüştüğü somut bir şekilde görünmektedir. Bu şekilde faaliyet gösteren bir örgüt tüm paydaşlar tarafından olumlu karşılanmakta ve geri dönüşleri de örgüt için olumlu ve pozitif yönlü olmaktadır. Pozitif örgüt ikliminin bütün faktörleri, içerde hem yönetici hem de çalışanlar açısından dışarda ise rekabet edilen diğer firmalar, tedarikçiler, devlet ve toplum için yarar sağlamaktadır.

Bu eser örgütsel davranış alanında hem işletmeler hem yöneticiler hem de çalışanları yakından ilgilendiren örgütsel iklimi konu etmektedir. Bu amaçla ele alınan bu kitabın hazırlanmasının her aşamasında desteklerini hissettiğim eşime ve aileme şükranlarımı sunarım. Dostlarım Doç. Dr. Nuri ÖZTÜRK ve Dr. Öğr. Üyesi Fatih SAYDAM hocalarıma bu süreçte verdikleri destek, güç

ve motivasyondan dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Son teşekkürüm ise yayım işlevini üstlenen İksad Yayınevi ve çalışanlarına olacaktır. Örgütsel davranış alanında örgütsel iklim konusunda yeni bir bakış açısı kazandıracak olan “Örgütsel İklim” isimli eserin akademik dünyaya, iş çevresine ve ilgili tüm okuyuculara faydalı olması umudundayım.

**Dr. Öğr. Üyesi Murat AYAR**  
**Aralık, 2022**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
RESİM VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1
1. ÖRGÜTSEL İKLİM .....	3
1.1. ÖRGÜTSEL İKLİM NEDİR? .....	3
1.1.1. Örgüt İkliminin Özellikleri .....	8
2. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TARİHÇESİ.....	11
2.1. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TARİHÇESİ .....	11
3.ÖRGÜTSEL İKLİM YAKLAŞIMLARI.....	16
3.1. ÖRGÜTSEL İKLİM YAKLAŞIMLARI.....	16
3.1.1. Yapısal Yaklaşım.....	16
3.1.2. Algısal Yaklaşım .....	18
3.1.3. Etkileşimsel Yaklaşım .....	19
3.1.4. Kültürel Yaklaşım.....	21
4. ÖRGÜTSEL İKLİMİN OLUŞUM SÜRECİ.....	23



4.1. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci .....	23
<b>5. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TÜRLERİ.....</b>	<b>28</b>
5.1. Örgütsel İklimin Türleri.....	28
5.1.1. Açık İklim.....	28
5.1.2. Bağımsız İklim .....	29
5.1.3. Kontrollü İklim.....	29
5.1.4. Samimi İklim.....	30
5.1.5. Babaerkil İklim.....	30
5.1.6. Kapalı İklim.....	31
<b>6. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>34</b>
6.1. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler .....	34
6.1.1. Örgütün Amacı .....	38
6.1.2. Örgütün Değer ve Normları .....	39
6.1.3. Örgütün Çevresi.....	40
6.1.4. Örgüt Yönetimi.....	42
6.1.5. Örgütsel İletişim .....	44
<b>7. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI.....</b>	<b>46</b>
7.1. Örgütsel iklimin Boyutları.....	46
7.1.1. Litwin ve Stringer’a Göre Örgütsel İklim Boyutları .....	49

7.1.2. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Boyutları .....	50
7.1.3. Zammuto ve Krackower'a Göre İklim Boyutları .....	52
7.1.4. Koys ve DeCotiis'e Göre Örgütsel İklim Boyutları .....	54
7.1.5. Schneider ve Root'un Örgütsel İklim Boyutları.....	56
<b>8. ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK .....</b>	<b>58</b>
8.1. Örgütsel İklim ve Liderlik İlişkisi .....	58
8.1.1. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel İklim .....	58
8.1.2. Yapıcı Liderlik ve Örgütsel İklim .....	60
<b>9. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>64</b>
9.1. Örgütsel iklim ve örgüt kültürü İLİŞKİSİ.....	64
9.1.1. Örgütsel İklim.....	65
9.1.2. Örgüt Kültürü .....	66
9.1.3. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	71
<b>10. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>75</b>
10.1. Örgütsel Bağlılık .....	75
10.2. Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	80
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>91</b>
Web Kaynakları.....	103



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel İklim ile İlgili Yapılmış Çalışmalar ve Tanımlar. ....	6
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler .....	37
<b>Tablo 3:</b> Örgüt İkliminin Boyutları.....	47
<b>Tablo 4:</b> Litwin ve Stringer'a Göre Örgütsel İklim Boyutları.....	50
<b>Tablo 5:</b> Halpin ve Croft'un Yöneticiler İle İlgili Örgütsel İklim Boyutları .	51
<b>Tablo 6:</b> Halpin ve Croft'un Çalışanlar İle İlgili Örgütsel İklim Boyutları ...	52
<b>Tablo 7:</b> Zammuto ve Krackover'a Göre Örgütsel İklim Boyutları .....	54
<b>Tablo 8:</b> Koys ve DeCotiis'e Göre Örgütsel İklim Boyutları.....	55
<b>Tablo 9:</b> Schneider'e Göre Örgütsel İklim Boyutları .....	57

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Yapısal Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).....	17
<b>Şekil 2:</b> Algısal Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).....	18
<b>Şekil 3:</b> Etkileşimsel Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).....	19
<b>Şekil 4:</b> Örgütsel İklimin Oluşum Süreci (Yaşar, 2005:11).....	26

## RESİM VE GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Resim 1:</b> Örgüt İklimi (Çıtak, 2012).....	3
<b>Resim 2:</b> Örgütsel İklim 2 (Aksoy, 2011).....	5
<b>Resim 3:</b> 1900'lü Yıllarda Çalışma Ortamı (alp-web.com, 2014).....	11
<b>Resim 4:</b> Günümüzde İşletmeler (innovationturka.com, 2018).....	14
<b>Resim 5:</b> Örgütsel İklim Yaklaşımları (sketchbubble.com, 2022). ....	16
<b>Resim 6:</b> Örgütte Yapısal Yaklaşım (derinakademi.com, 2021). ....	17
<b>Resim 7:</b> Algısal Yaklaşım (Koç, 2017). ....	19
<b>Resim 8:</b> Etkileşimsel Yaklaşım (blockchain.com, 2018).....	21
<b>Resim 9:</b> Kültürel Yaklaşım (Yüksel, 2022). ....	22
<b>Resim 10:</b> Örgütsel İklimin Oluşum Süreci (mbaknol.com, 2021). ....	23
<b>Resim 11:</b> Örgütsel İklimin Oluşum Süreci 2 (yeniisfikirleri.com, 2019).....	25
<b>Resim 12:</b> Örgütsel İklim Türleri (sabah.com.tr, 2022). ....	28
<b>Resim 13:</b> Açık İklim (ritmbox.com, 2018).....	29
<b>Resim 14:</b> Bağımsız İklim (egeprof.com, 2015).....	29
<b>Resim 15:</b> Kontrollü İklim (slideshare.net, 2011).....	30
<b>Resim 16:</b> Samimi İklim (slideshare.net, 2011).....	30
<b>Resim 17:</b> Babaerkil İklim (slideshare.net, 2011).....	31
<b>Resim 18:</b> Kapalı İklim (slideshare.net, 2011).....	31
<b>Resim 19:</b> Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler (sketchbubble.com, 2022). ..	34
<b>Resim 20:</b> İşletmenin Çevresi (perakendeokulum.com, t.y.).....	35
<b>Resim 21:</b> Örgütsel Amaçlar (archerson.co, 2022). ....	38

<b>Resim 22:</b> Örgütsel Değer ve Normlar (haberplatosu.com, 2021). .....	40
<b>Resim 23:</b> Örgütün Çevresi (Beşli, 2022). .....	41
<b>Resim 24:</b> Örgüt Yönetimi (hukukdershanesi.com, 2018). .....	43
<b>Resim 25:</b> Örgütsel İletişim (idenfit.com, 2020). .....	44
<b>Resim 26:</b> Örgütsel İklimin Boyutları (Bhasin, 2022). .....	46
<b>Resim 27:</b> Örgüt İkliminin Boyutları 2 (openment.com, t.y.). .....	48
<b>Resim 28:</b> Örgüt ve Lider (kodcuherif.com, 2017). .....	58
<b>Resim 29:</b> Yıkıcı Lider (abprojeyonetimi.com, 2022). .....	59
<b>Resim 30:</b> Yapıcı Liderlik (perdictiveindex.com, 2022). .....	61
<b>Resim 31:</b> Örgütsel iklim ve kültür ilişkisi (Bitsani, 2013). .....	64
<b>Resim 32:</b> Örgütsel İklim (Rajak, 2020). .....	65
<b>Resim 33:</b> Örgüt Kültürü (Mete, 2018). .....	67
<b>Resim 34:</b> Örgüt Kültürü 2 (archievers.com, 2021). .....	69
<b>Resim 35:</b> Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü Arasındaki Fark (Arrant, 2021) 72	
<b>Resim 36:</b> Örgütsel Bağlılık (avansas.com, 2019). .....	75
<b>Resim 37:</b> Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık (Mahmutoviç, 2021). .....	81
<b>Resim 38:</b> Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık 2 (Önder, 2022). .....	85
<b>Resim 39:</b> Mutlu Çalışanlar (gelgez.net, 2020). .....	86
<b>Resim 40:</b> Amaçlarına Ulaşan Örgüt Çalışanları (Fişekçi, 2018). .....	90

## GİRİŞ

Bütün dünya her alanda çok hızlı bir gelişim ve değişim kaydetmektedir. Teknolojide, iletişimde, bilgi işleme ve aktarmada ve ulaşım gibi alanlarda yaşanan gelişmeler bilimsel, sosyal ve kültürel değişimleri de birlikte getirmiştir. Bilimsel yaşama geçiş sürecinde örgütler, bürokratik temelli yapılardan uzaklaşmakta ve kendilerini idare edebilen bir örgüt olarak benimsedikleri ve benimsettikleri bir örgüt iklimi yaratmaktadır. Böylelikle örgütler, bu gelişmelerle eş yönlü bir biçimde karar verme mekanizmalarının anlayış ve yaklaşımları ile örgütün yapısını insan odaklı ve çalışanların da sürece katılımının sağlandığı bir hale getirmektedir. Bu noktada, örgütlerin önceden belirlediği amaç ve hedefleri elde etmesinde, motivasyon sağlama, iş tatmini düzeyini artırma gibi olguların ön plana çıktığı görülmektedir. Yeni yönetim ve işletme yaklaşımında, tüketicilerin tercih ettiği işletme olarak müşteri tatmini amaçlanmakta ve bu amacın da çalışanlar aracılığıyla gerçekleşeceği gerektiği müdafaa edilmektedir. Bu bağlamda müşteri olarak ifade edilen kavramı iki şekilde ele almak mümkün hale gelmektedir. Bunlardan birincisi dış müşteri olarak nitelenen; ürün ve hizmetlerden faydalanması sağlanan hedef grup, ikincisi için bu ürün ve hizmetlerin sağlayıcısı olan örgüt çalışanlarını ifade etmektedir. Çalışanların işten aldığı doyum ve motive edilme düzeyi örgütün sahip olduğu iklimle göre şekillenmektedir. Örgüt içerisinde egemen olan iklim olgusunun çalışanlar tarafından net olarak hissedilmesi, anlaşılması ve benimsenmesi, örgütün yönetilmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel iklim, örgüt içerisinde bütün çalışanlar tarafından hissedilen yüksek düzeyde önemli bir etken durumundadır. Bu bağlamda olumlu örgüt ikliminin varlığı örgüte her açıdan fayda ve avantajlar sağlayacaktır.

Örgüt üyelerince, göreceli bir şekilde algılanan ve sonrasında ise her çalışanın tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün iç çevre faktörlerinin niteliği hakkında meydana gelen işgören algısı olarak tanımlanan örgütsel iklim kavramı çalışanlar üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır. Örgütsel iklimin pozitif olması ile birlikte çalışanların tatmin ve motivasyon seviyesi artmaktadır. Bu sayede çalışanların istek ve beklentileri karşılanmış olacağından örgütün vizyon, misyon ve hedefleri için aidiyet duygusu içerisinde örgüte adanmışlık davranışı sergilemeleri mümkün olmaktadır.



Genel bir tabirle iş görenlerin, aktif olarak faaliyette buldukları iş yeri ortamını ne şekilde algıladığı ve bu çalışma ortamının kendilerinde nasıl bir his uyandırdığını belirten örgütsel iklim olgusunun pozitif olması, örgüt için ortalama gelir düzeyinde artış, kar elde etme ve satışlardan daha yüksek oranda gelir sağlama gibi mali sonuçların meydana gelmesinde rolünün yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Örgütün finansal gelirlerindeki artışların dışında da etkin olması ve başarı sağlamasında örgütsel iklimin önemli bir rolü bulunduğundan dolayı örgüt yönetimi tarafından kabul edilen ideoloji ve kabul edilen bu ideolojinin nasıl uygulamaya geçtiğini ifade eden yönetim şeklinin de kilit bir nokta olduğu söylenebilir. Örgüt yönetimi tarafından sergilenecek olan liderlik tarzının, örgütte oluşacak iklimin, doğrudan etkileyicisi olacağından ve bunun karşılığında çalışanlar bu yönetim anlayışına birtakım olumlu ya da olumsuz reaksiyon göstereceğinden karşılıklı bir etkileşim içerisinde olacak bir süreç ifade edilmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin; demokratik, babacan, etkileşimci ve dönüştürücü vb. bir liderlik tarzı sunmaları, örgütte kabul edilecek iklimin olumlu ve pozitif yönde olmasını ve böylelikle örgütün de bundan kaynaklı olarak her konuda yararlanacağı aşikardır.

Bu eser 10 bölümden oluşmaktadır. Örgütsel iklimin ne olduğundan, ilk olarak ne zaman ortaya çıkışından, örgütsel iklimle dair yaklaşımlardan, kavramın oluşum sürecinden, kavramın türlerinden, kavramı etkileyen faktörlerden, kavramın boyutlarından, kavramın; liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinden ve kavramın örgüte olan etkilerine kadar birçok konu temel kavramlar açısından değerlendirilmiştir.

Eser, öğrencilerden, akademisyenlere, yöneticilerden çalışanlara, kurum/kuruluşlardan toplumun her kesimine yönelik olarak bir rehber niteliği taşıyarak ele alınmıştır. Katkı sağlaması dileğiyle...



kavramı ifade edildiğinde ise örgütleri oluşturan çalışanları kapsamı içine alan kurallar ile çalışanların algıları, perspektifleri ve davranış şekilleri anlaşılmaktadır. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin, örgüte bağlı kişiler tarafından kabul etmesi, çalışanların birbirlerinden etkilenmesi, karakteristik özellikleri ile diğer çalışanlar tarafından tanımlanabilmesi şeklinde belirtilmektedir (Gürçay, 2019: 44).

Örgütsel iklim, örgüt çalışanlarının sergiledikleri davranışları, aktif olarak çalıştıkları örgütün sahip olduğu iklimden etkilenmektedir. Her örgütün kendine özgü kuralları, politikaları, gelenek ve yöntemleri bulunmakta ve bunlar birbirlerinden farklılık göstermektedir (Paknadel Çetinkanat, 1988: 27).

Örgütsel iklim, örgüt içerisini gezilmesi esnasında hissedilen örgüt havasını ifade etmektedir. Örgütsel iklim, örgüt içerisinde yer alan uygulamalar ile yapılan iş ve işlemler neticesinde meydana gelen örgüt havasının örgüt çalışanları tarafından algılanma biçimini kapsamaktadır (Balcı, 2010). Örgütsel iklim, örgüt içerisinde bulunan genel hava ve örgüt çalışanlarının psikolojilerine etki eden duygularla bağlantılı olarak kullanılmakta ve örgütün bütün çalışanlarının tutum, davranış ve ilişkilerini içermektedir. Çünkü örgütsel iklim, çalışanlarının isteyerek veya istemeyerek meydana getirdikleri çalışma ortamını yansıtmaktadır. Örgütsel iklim, soyut bir kavram olmasına karşın örgüt çalışanları tarafından hissedilen bir kavram olduğu bilinmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2013).

Örgütsel iklim kavramı örgüt içerisinde çalışanların ilişkilerinin bir etkeni olarak 1930'lardan beri kullanılmaktadır. Örgütsel davranış kavramları olan örgütsel bağlılık, verimlilik, iş tatmini, yaratıcılık, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü gibi değerlerle yakından ilişkili ve bağıntılı olan örgütsel iklim örgütler açısından oldukça önem arz etmektedir. Örgüt ikliminin olumlu bir havada olmasının sağlanmasında içerisinde sosyalleşme kavramını barındırdığı için sosyalleşme kavramını ise aile, yaş, cinsiyet, eğitim, arkadaş grubu ve kitle iletişim araçları gibi parametreler oluşturduğu içinde örgütsel iklimi daha da önemli hale getirmektedir.



**Resim 2:** Örgütsel İklim 2 (Aksoy, 2011)

Örgütsel iklim, örgütün kendisi ve çalışanları için mühim olan rutin uygulamalarla ortaya çıkarak onların tutum ve davranışlarını etkilemesidir. En kısa haliyle örgütsel iklim, örgütün kişilik hali olarak değerlendirilebilir. Örgütsel iklim kavramının görüldüğü üzere çok fazla tanımlaması yapılmış bunların içerisinde en çok kabul görmüş olanı ise Litwin ve Stringer tarafından 1968 yılında yapılmış olan örgüt çevresi içinde çalışanlarca direkt ya da dolaylı olarak algılanan ve davranışları etkileyebilen ölçülebilir özellikler kümesidir şeklindeki tanımıdır. Örgütsel iklim ile ilgili tanımlamalar tablo haline getirilerek verilmiştir.

**Tablo 1:** Örgütsel İklim ile İlgili Yapılmış Çalışmalar ve Tanımlar.

Yazar	Tanım	Çalışma
Karcioğlu (2001)	<i>“Bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler setini ifade eder. Bu tanım, kişilik kavramına benzemekte olup, gerçekte örgüt iklimi, sık sık örgütün kişiliği olarak ima edilir”</i>	Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi
Taymaz (2003)	<i>“Bir örgütte örgütsel iklimin oluşmasında örgütsel kültürün önemli rol oynamaktadır”</i>	Okul yönetimi
İşcan ve Karabey (2007)	<i>“Örgüt iklimi, iş çevresinde işgörenler tarafından direkt veya endirekt olarak algılanan ve çalışanların davranış ve motivasyonlarını etkilediği düşünülen, ölçülebilir özellikler kümesidir”</i>	Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki
Tutar ve Altınöz (2010)	<i>“Çalışanların örgütsel iklimi olumlu algılamalarının performansları üzerinde de olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir”</i>	Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi
Saraç (2015)	<i>“Örgütün genel kişiliğini, örgüt üyelerinin ortak algılarını ve örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkilemek gibi özellikleri vardır”</i>	Okul ikliminin ortaokul öğrencilerinin algılarına göre değerlendirilmesi
Deniz ve Çoban (2016)	<i>“İşgörenlerin örgütteki mevcut atmosferi algılaması sonucu ortaya çıkan, hissedilen ve ölçülebilen özelliklerin toplamıdır. Her örgütün kendine has bir iklimi, kimliği ve ortamı vardır”</i>	Örgütsel iklimin çalışan bağlılığına etkisi
Acaray ve Pelenk (2018)	<i>“Belli bir yerde işgörenler tarafından hissedilen ve onların davranışlarını etkileyen tüm çevrenin özellikleridir”</i>	İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi

Örgütsel iklim kavramının tanımlarından da anlaşılacağı üzere birçok konuyla bağlantılı olmasından dolayı ve psikolojiden performansa kadar çalışanların üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütler açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Her işletmenin kendine özgü bir ikliminin bulunması çalışanların da o psikolojide olması gerekmektedir. Özellikle yeni işe başlamış bir çalışanın örgüte adaptasyonun sağlanması, gerek uyum ya da alıştırma eğitimleri gerekse farklı çalışmalarla o havanın yakalanmasının sağlanması gerekmektedir. Çünkü bu havayı yakalamak, çalışanların örgütü ile uyumlu halde aynı yönde hedefe doğru gidebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgüt ikliminin olumlu bir yapıda olması çalışanların performanslarını yükseltmekte dolayısıyla hem bireysel hem örgütsel açıdan verimliliği de artırarak örgüte olan bağlılık düzeylerini artırmakta bundan dolayı da personel devir hızının düşmesini sağlamaktadır.

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik durumunu ifade etmekte (Gök, 2009) ve sahip olduğu psikolojik durumla çalışanların performansı, iş doyumunu ve motivasyonları üzerinde her açıdan birtakım etkilere yol açmaktadır.

Örgütsel iklim kavramı, çevresel ve kişisel özellikleri ile örgüt içindeki çalışanların tutum ve davranışları ve ilişkilerinin meydana getirdiği ortamı ifade etmektedir (Özdemir, Kan ve Gümüşbaş, 2021).

Örgüt iklimi, organizasyonun dinamik yapısını şekillendirmede, iç ve dış çevre faktörlerinin değişime uyum sağlamasında, insan kaynaklarının etkin, yetkin, bilgi ve becerilere sahip olan ekipler tarafından oluşturulmasında, rakiplere karşı güçlü olunmasında ve sürdürülebilir bir örgütün ortaya çıkmasında mühim derecede rol oynamaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi sağlandığında çalışanlar, tedarikçiler ve ilgili tüm faktörler tercihini bu örgütten yana kullanacaklardır. Sonuç olarak bunun örgüte yansması da verimli ve başarılı çalışmalar ile daha fazla gelir elde edebilme neticesi elde edilecektir.

Örgüt iklimi, hangi kademedede olursa olsun tüm çalışanlar açısından olumlu, sağlıklı, tercih edilen bir ortam oluşturarak, çalışanların duygu, düşünce ve morallerini pozitif yönde etkilemekte ve bundan dolayı da örgüte karşı aidiyet duygusunun artmasını sağlayan güçlü bir iklimin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yüceler, 2009).

Örgütün sahip olduğu iklim, örgüt içerisinde sunulan ürün ve hizmetler için yapılan iş ve işlemlerin gerçekleştirildiği ortamın şartlarını ifade etmektedir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002). Şartlar ve koşullar ne kadar iyi

durumda olursa çalışanların verimliliği, çalışma azmi, çalışma kapasitesi, istekliliği artacak ve bu sayede daha kısa zamanda daha fazla ürün ve hizmet sunularak örgütün ulaşmak istediği hedefler daha hızlı ve kolay elde edilebilecektir.

Örgütsel iklim, daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşabilmek için bir grup meydana getirerek örgüt kavramını oluşturan çalışanların, bu amaçlarını gerçekleştirmek adına yerine getirdikleri bütün iş ve işlemlerde ortak bir tavır sergileyerek örgütsel kültürü oluşturup bütün çalışmalarda uyumlu bir örgüt havası oluşturmasını ifade etmektedir (Güney, 2004: 185).

Örgüt iklimi aynı zamanda örgüte bir kimlik kazandırmakla birlikte kendisini rakiplerden ayıran ve tasvir eden bir hale getirmekte, örgütün her çalışanına etki eden ve çalışanlardan da aynı yönde etkilenen, soyut olmasına rağmen herkes tarafından net olarak hissedilebilen ve buna uygun reaksiyon gösteren ve tüm bu özellikleri kapsayan psikolojik bir terimi de ifade etmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2000). Çalışanlar örgütün sahip olduğu iklimden etkilenmeleri ile birlikte kendi aralarında bundan hiç bahsetmeseler dahi yaşadığı hissiyat ve duygularla adeta aynı düzende ve ortak tavırla hareket edeceklerdir. Çünkü her çalışanın benimsediği örgüt iklimi onlara birlikte düşünebilme ve birlikte hareket imkanını sağlamaktadır.

Dolayısıyla olumlu örgüt iklimi içerisinde aktif olarak çalışanların, kendi örgütüne dair olumlu hisler taşıması ve doğru tutumlar sergilemesi ile örgütsel vatandaşlık algısı eğiliminin önemli ölçüde yüksek olduğu belirtilmektedir (Tilki ve Gürel, 2021).

### **1.1.1. Örgüt İkliminin Özellikleri**

Her örgütün yapısı, yönetim şekli ve çalışma koşulları gibi etkenler farklılık göstermesine rağmen birbirleri ile benzeyen birtakım özellikleri de bulunmaktadır. Örgüt ikliminin özellikleri, Demirdöken (2017: 10) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Ulaşılmak istenen hedeflerin bütünleşmesi,
- Çağa ve şartlara uygun olan bir örgüt yapısının var olması,
- Her örgütün demokratik özelliklerinin bulunması,
- Örgütler için adil bir çalışma ortamının olması,

- Örgüt içinde her birim için ortak sorumluluk, destek ve ödüllerin sağlanması,
- Örgüt yönetiminin tutumu ve sahip olduğu liderlik türleri,
- Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarının, bireysel farklılıklarının ve özelliklerinin açığa çıkarılması,
- Örgüt içinde bulunan farklı çalışma gruplarında yer alan çalışanların iş yaşam kalitesi,
- Kişisel gelişim ile kariyerin ilerlemesi için sunulan fırsatlar gibi özelliklerin, örgüt ikliminde var olması beklenmektedir.

Arı (2011)'nin aktardığına göre Batlis (1980) örgütsel iklim kavramının sahip olduğu özellikler olarak aşağıdaki biçimde bir liste oluşturmuştur:

- ❖ Örgütsel iklim kavramı örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki etkileşimi, örgütün benimsediği politikaları, işlerin ilerlemesini ve örgüt yapısı gibi etkenlerin oluşturmuş olduğu genel intibalardan meydana gelmektedir.
- ❖ Örgüt iklimi, örgüt içerisinde gerçekleşen olayların değerlendirilmesini değil bir bakıma örgüt iklimi kavramını tanımlanmasını belirtmektedir.
- ❖ Başka değişkenleri de etkileyebilen örgütsel iklim kavramı, hem örgütün sahip olduğu liderlik türlerinden hem de farklı iş etkinliklerinden de etkilenmektedir. Örgütsel iklim bu değişkenlerden etkilendiği gibi, çalışanların tutum ve davranışlarına da etki etmektedir.
- ❖ Oldukça fazla nitelikli bir yapıya sahip olan örgüt iklim kavramını örgüt içi ve dışı birçok faktör etkileyebilmektedir.

Poole (1985) tarafından, örgüt ikliminin temel özellikleri ile ilgili yapmış olduğu çalışmalardan elde ettiği sonuçlar ise Yüksekbilgili (2016: 28) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Örgütsel iklim kavramı örgüt içerisinde yer alan tüm birimleri kapsamaktadır ve örgütün sahip olduğu tüm özellikleri yansıtmaktadır.
- Örgütsel iklim kavramı hangi örgüt olursa olsun o örgütün tüm birimlerini değerlendirmek veya örgüte karşı beslenen ve ifade



edilen his ve duyguları göstermek yerine direkt örgütün birimlerini ifade etmektedir.

- Örgütsel iklim kavramı hem örgütün kendisi hem de örgütte aktif görev yapan çalışanlar için önem arz eden günlük rutin örgütsel uygulamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel iklim kavramı örgüt çalışanlarının hem davranışlarını hem de olaylar karşısında sergiledikleri tavırları etkilemektedir.

Yukarıda farklı araştırmacıların ifade ettiği üzere örgüt iklimi kavramının birçok özelliği bulunmaktadır. Birçok farklı özelliği bulunduğu görülse de ortak olan bazı yönleri de bulunmaktadır:

- ✓ Örgütsel iklim kavramı soyut bir kavram olarak kabul edilmektedir.
- ✓ Örgütsel iklim kavramı özünde örgüt çalışanlarının ortak algılarını ifade etmektedir.
- ✓ Örgütsel iklimin, birçok bireyin birlikte oluşturduğu sentez bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir (Gürçay, 2019: 50).

## BÖLÜM 2

### 2. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TARİHÇESİ

Bu bölümde örgütsel iklim kavramının ne zaman ortaya çıktığından itibaren günümüze kadar gelmesi hakkında bilgi verilmiştir.



**Resim 3:** 1900'lü Yıllarda Çalışma Ortamı (alp-web.com, 2014).

#### 2.1. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TARİHÇESİ

Örgüt iklimi kavramının kullanımı yönetim alanında yapılmış araştırmalarda 1930'lu yıllarda ilk kez ifade edilmiştir. Bu bağlamda örgüt iklimi konusunda Kurt Lewin'in çevresel faktörler ile çalışan davranışlarının birbirleri ile ilişkili ve etkileşimde olduğu görülmektedir. 1958 yılında ise Argyris tarafından örgütsel iklim kavramıyla örgütün psikolojisi yani örgütün psikolojik durumu ifade edilmiştir (Önen, 2008:25).

Örgütsel iklim kavramı çağımızın çalışma hayatında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazında, örgüt çalışanlarının olması gerekenden daha üretken olabilmelerini sağlamak için motivasyonlarının yüksek düzeye ulaşmasının ne kadar önemli olduğunu belirten motivasyon kuramı ve yenilikçilik (Maslow, 1943) örgütlerde gösterilen ilk çaba ve ilk girişimi ifade etmektedir. Kavramsallaştırma sürecinde örgütsel iklim yapılarını tanımlamaktadır (Uçar, 2019).

Sosyal gelişimin öncüsü olan Alman psikolog Kurt Lewin, insanların belirli bir zaman içerisinde yaşadığı psikolojik alan ya da yaşam alanını kastederek, geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zamanda soyut ve somut, gerçek ve hayali olan psikolojik alanı yani alan teorisini ortaya atmıştır. İnsanların davranışlarını önceden tahmin edebilmek için toplu yaşam alanlarındaki yaşamı anlamak gerektiğini savunulmaktadır. Çünkü bu durum kavramın eş zamanlı yönleri anlamına gelmektedir. Bu durumda insanlar, daha önce yaşadığı fiziksel, zihinsel ve sosyal anıları ile arzular, hedefler ve çevreleri ile mevcut anıları arasında sürekli etkileşim yoluyla kendi dünyaları hakkında anlayış geliştirebilmektedir. (Lewin vd., 1939). Lewin (1930)'e göre örgütsel iklim kavramı, örgüt çalışanlarının fonksiyonları ve örgütle çevrenin etkileşimleri anlamına gelmektedir.

Daha sonra örgütsel iklim kavramı, Argyris (1958)'in yaptığı çalışmalarla yönetim literatüründe yerini almıştır. Örgütsel davranış konuları ile ilgili Amerikan iş teorisyenleri ile yaptığı araştırmalarda öncü olan Argyris, örgütsel davranış kavramını, yaşayan bir karmaşıklığın uygun bir şekilde örgütün iklimi olabileceğini ifade etmektedir. Argyris (1958) yalnızca kavramı tanımlamakta aynı zamanda örgüt çalışanlarını göz önünde bulundurarak örgütsel iklimi de tanımlamaktadır. Karmaşıklık durumunu ise ihtiyaçlar, değerler, kişilik özellikleri ve resmi örgütsel politikaların kendi kendini devam ettiren sistem olarak belirtmektedir. Örgütlerin birçok farklı unsurlardan oluştuğu belirtilmekte ve bu unsurlar (kültürel düzey, kişilik düzeyi gibi) farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Örnek olarak normlar ve değerler kültürel düzeyde tanımlanmakta iken liderlik, kişilik düzeyinde temsil edilmektedir.

Araştırmacıların bu kavramı işlemeleri ise 1960'lı yıllarda başlamıştır. Lewinian bu kavramın temelini oluşturmaktadır. Örgütsel iklimi, insanların ortaya koyduğu bir ürün olarak ifade eden Lewinian'ın bu davranış kavramı örgütsel iklim için bir ana çizgiyi ortaya koymaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008). 60'lı yıllarda başka araştırmacılarda; Likert (1961, 1967), Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Tagiuri ve Litwin (1968), Forehand (1968) ve Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) araştırmalarıyla örgütsel iklimi çeşitli boyutlarla ele alarak kavramı açıklamaya gayret etmişlerdir (Denision, 1990:25).

Likert 1961 yılında yaptığı "Yeni Yönetim Kalıpları (New patterns of management)" isimli eserinde; çalışma fırsatları, çalışanlarla olan ilişkiler,

örgütün fiziksel koşulları, yönetimin çalışanlara olan davranışları, örgüt kural ve prosedürleri, örgütün yapısı ve örgütün ortamı gibi bütün etkenler çalışanların motivasyonlarını dolayısıyla performanslarını etkilemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt iklimi çalışanlar tarafından motivasyonlarının sağlanmış bir örgüt ortamı ortaya koymakta çok önemli olduğunu ifade etmektedir (Rusu ve Avasilca, 2014).

Yine Likert 1967 yılındaki "İnsan Örgütleri: Yönetim ve Değer (Human Organizations: It's Management and Value)" adlı çalışmasında; örgüt yönetiminin liderlik özellikleri ile sergiledikleri davranışların ve bu davranışlar neticesinde ortaya çıkan süreçlerin örgütsel iklimin esas belirleyicileri olduklarını, bundan dolayı da çalışanların da davranışlarını etkilediğini ve sosyal ve güdüleme süreçleri için de temel oluşturduklarını ifade etmektedir (Ergeneli, 1995:189).

Halphin ve Croft 1962 yılında ortaya koydukları "Okulların Örgütsel İklimi (The organizational climate of schools)" isimli çalışmalarında; örgütsel iklime dair kavramsal araştırmalar yapmışlar ve örgütsel iklim ve çalışanların algıları arasındaki ilişkilere dair bilgileri ortaya koymuşlardır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015:60).

Litwin ve Stringer 1968 yılındaki "Motivasyon ve Organizasyonel İklim (Motivation and organizational Climate)" isimli çalışmalarında; iklim kavramını örgüt çevresindeki kişiler tarafından direkt veya indirekt olarak algılanmış çevresel faktörler, beklenti ve güdüler olarak ifade etmişlerdir (Karcıoğlu ve Uğurlu, 2008:105).

Tagiuri ve Litwin 1968 yılındaki "Bir Kavramın İncelenmesi: Örgütsel İklim (Organizational Climate: Explorations of a Concept)" adlı çalışmalarında; örgüte hâkim olan örgütsel iklim kavramını çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanlarca algısı oluşan, örgüte kimliğini kazandıran ve örgütte egemenliği olan bütün özelliklerin dizisidir olarak ifade etmektedir (Purtaş, Taşlıyan ve Güler, 2019:63).

Forehand 1968 yılında ortaya koyduğu "Kişi ve Kuruluşların Etkileşimi Üzerine (On the Interaction of Persons and Organizations)" isimli çalışmasında; örgüt iklimini farklı değişkenler grupları üzerinde incelemiş ve bundan üç farklı değişkenin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu değişkenler;

- *Çevresel Değişkenler:* Çalışanların kendilerini değil örgüt dışındaki etkenlerin etkilediği değişkenler olduğu belirtilmektedir. Bu değişkene

örnek olarak örgütün yapısı ve büyüklüğü, ekonomik koşullar ve sendikalaşma düzeyi gibi konular verilmiştir.

• *Kişisel Değişkenler*: Çalışanların sahip oldukları özellikleri ifade ettiği belirtilmektedir. Bu değişkene örnek olarak ise çalışanların karakterleri, sahip oldukları yetkinlik ve yetenekleri, işe olan alakaları ve yaklaşımları olarak verilmiştir.

• *Sonuç Değişkenler*: Çevresel değişkenler ile kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi ile oluştuğu ifade edilmektedir. Bu değişkene örnek olarak ise memnuniyet, motivasyon ve verimlilik kavramları verilmiştir.

Değişkenlerden de anlaşılacağı üzere Forehand örgütsel iklim kavramını çevresel değişkenler, bireysel değişkenler ve bu iki değişkenin birbirleriyle olan etkileşimi sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008:106).

Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick ise 1970 yılında yaptıkları "Yönetiş Davranış, Performans ve Etkililik (Managerial Behavior, Performance and Effectiveness)" adlı çalışmalarında örgüt çevresi ve örgüt çalışanlarının bu çevre ile ilgilenmelerinden ortaya konulan ve her örgüte has bir havayla oluşan tutumların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ural, 2014:145).



**Resim 4:** Günümüzde İşletmeler (innovationturka.com, 2018).

Örgüt iklimi kavramının ilk kullanılmasından günümüze değişen ve gelişen ekonomik, sosyal ve teknoloji sayesinde örgütün yapısından çalışma koşullarına kadar her şeyin değiştiğini ifade etmek mümkündür. Karar verme

mekanizmalarının benimsediği ve uyguladığı liderlik türleri örgüt ikliminin değişmesinde ve çalışma şartlarının iyileşmesinde önemli rol oynamaktadır. Bölümün başında ve sonunda verilen resimler çalışma şartları ve gelişmelere dair örnek teşkil etmektedir.

## BÖLÜM 3

### 3.ÖRGÜTSEL İKLİM YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde örgütsel iklim kavramı ile ilgili yaklaşımlar hakkında bilgiler verilmiştir.



**Resim 5:** Örgütsel İklim Yaklaşımları (sketchbubble.com, 2022).

#### 3.1. ÖRGÜTSEL İKLİM YAKLAŞIMLARI

Örgütsel iklim ile ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; Yapısal Yaklaşım, Algısal Yaklaşım, Etkileşimsel Yaklaşım ve Kültürel Yaklaşım olarak aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

##### 3.1.1. Yapısal Yaklaşım

Örgüt iklimi, yapısal yaklaşımda örgütün bir niteliği ya da özelliği olarak ifade edilmektedir. Bu özellikler ya da niteliklerin örgüt bünyesine dahil olduğu

ve kişisel algılardan bağımsız bir şekilde oluştuğu vurgulanmaktadır (Moran ve Volkwein, 1992).



**Resim 6:** Örgütte Yapısal Yaklaşım (derinakademi.com, 2021).

Örgütte yaşanan olaylar, çalışanların davranışları, örgüt değerleri ve örgütün sahip olduğu gerçek koşulların algılanmasının belirlenmesinde Payne ve Pugh (1976) tarafından yapılan analizler önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayıdır ki örgüt iklimi; örgüt politikaları ve kuralları, örgütün boyutu, örgüt yapısı, çalışma koşulları, örgütün yönetim şekli, örgütün teknolojik gelişimi ve çalışanların davranışları gibi unsurların sonucu niteliğindedir. Yapısal yaklaşım, James ve Jones (1974)'un ve Schneider ve Reichner (1983)'in yapısal bir değer olarak gördükleri etkenlerin algılanan ölçme-örgüt niteliği yaklaşımı ile eşdeğerdedir.



**Şekil 1:** Yapısal Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).

Şekil 1'de görüldüğü üzere örgütün yapısı örgüt ikliminin oluşumunda önemli rol oynamakta ve örgüt çalışanları tarafından bireysel olarak

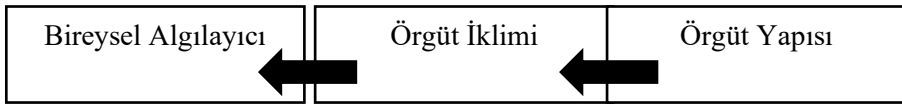


algılanmaktadır. Bundan dolayı da örgütün yapısına uygun olarak hareket eden her çalışanın ortak algılanmasının neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Böylelikle bu yaklaşımda birtakım ikilemler ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi faaliyetler yerine getirilirken örgütün yapısal faktörlerinin ortak olması ancak çalışma esnasında farklı iklimlerin varlığını yapısal yaklaşım reddetmektedir. Bu yaklaşımda diğer bir kritik ise yapısal niteliğin mühim ve süreklilik arz eden bir ilişkiyi ifade eden örgüt iklimi ile ilgili olmasıdır. Bundan dolayı da alandaki bu çalışmalar yapısal faktörler arasında oldukça fazla düzeyde tutarsızlık göstermektedir. Sonuncu kritik ise bu faktörlerin çalışanın bir olay ya da durum karşısında gösterdiği davranışta kişisel olarak değer karşılık görmemesi ve örgütün diğer üyeleri ile arasında yoruma dayalı sürecin göz ardı edildiği ileri sürülmektedir (Okudan, 2018:27).

### 3.1.2. Algısal Yaklaşım

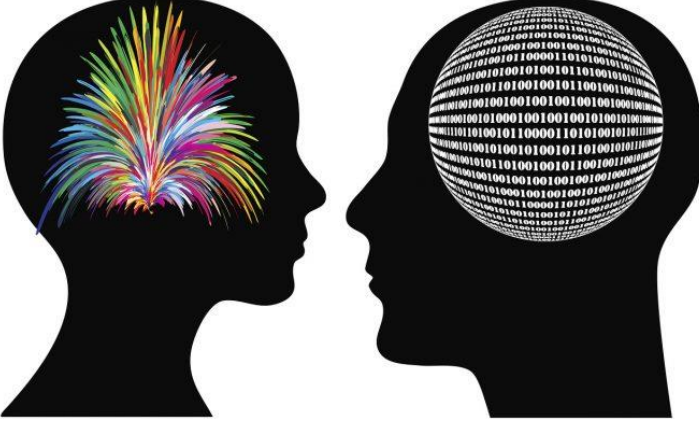
James ve Jones (1974)'in algısal ölçme-bireysel nitelik yaklaşımı ile algısal yaklaşım benzerlik göstermektedir. Algısal yaklaşım, örgütsel iklimin temel kaynağının kişilerden geldiğini ileri sürmektedir. Ancak bu yaklaşım örgüt ikliminin temeli olarak ifade edilen yapısal yaklaşım ile ters düşmektedir. Algısal yaklaşıma göre çalışanların kişisel durumları psikolojik olarak kendine münhasır bir şekilde yorumlamak ve cevaplamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992).



Şekil 2: Algısal Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).

Şekil 2'de görüldüğü üzere örgütsel yapıdaki örgüt koşullarını çalışanların algıladıklarını ve örgüt ikliminin psikolojik temsilini ifade etmektedir. Bu yaklaşım iki alternatifle örgüt iklimlerinin birleşmesini sağlamaktadır. Her iki alternatif içinde psikolojik ekenler örgüt ikliminin temelini meydana getirmektedir. Bu alternatiflerden birincisi birleşen örgüt iklimlerinin değişebileceği yani gelişebileceği, Schneider ve Reichners (1983)'in seçim-alınma-atılma yaklaşımına vurgu yapmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel tercih sürecinin, örgüte girebilmenin ve örgütten

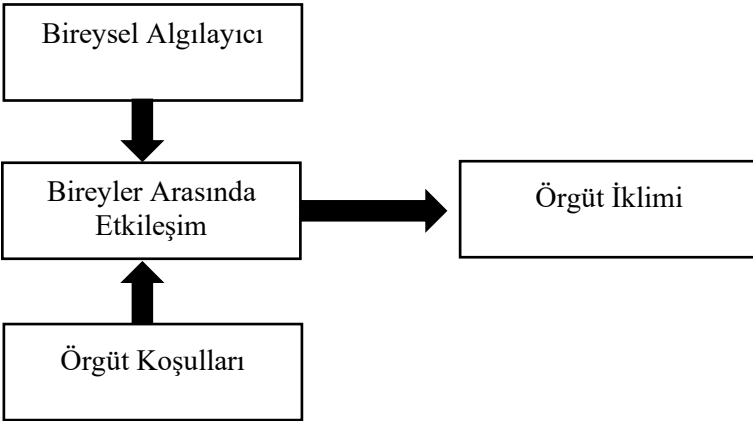
çıkartılmanın kişisel süreçlerinin örgüt içerisinde homojen yapıda bir oluşumun gelişmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Oluşumdaki benzerlik durumu benzer örgüt iklim algılamalarına da sebep olmaktadır (Okudan, 2018:28).



**Resim 7:** Algısal Yaklaşım (Koç, 2017).

### 3.1.3. Etkileşimsel Yaklaşım

Bu yaklaşım, yapısal yaklaşımın nesnelliği ile algısal yaklaşımın öznelliğinin birleşmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımın temelinde örgüt ikliminin, örgüt çalışanlarının ortaklaşa hareket etmeleri ile neticelenmiş durumlara cevap olarak çalışanların etkileşimlerinin sonucu ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Moran ve Volkwein, 1992).



**Şekil 3:** Etkileşimsel Yaklaşım Gösterimi (Moran ve Volkwein, 1992).

Şekil 3'te görüldüğü üzere etkileşimsel yaklaşımda çalışanların etkileşimlerinin sonucunda örgütsel iklim oluşmaktadır. Etkileşimsel yaklaşım, yapısal yaklaşım ve algısal yaklaşımın aralarındaki bağı kurmaktadır. Örgüt iklimi üzerinde etkileşimsel yaklaşımı açıklayan temel iki kaynak bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Alman filozof Edmund Husserl'in ortaya attığı öznelerarasılık ikincisi ise Amerikan filozof George Mead'in ortaya attığı sembolik etkileşimcilik olarak tanımlanmaktadır (Okudan, 2018:29). Bu kaynaklardan bahsedecek olursak;

- *Öznelerarasılık*: Örgüt çalışanlarının inançları, değerleri, algıları, yorumları ve kendi içlerinde birbirleri ile olan karşılıklı bağları ve bağlantılarını ifade etmektedir. Çalışanların, kendisi gibi diğer çalışanların farkına varıp onları rol model olarak benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer çalışanlar için farkındalık yaratıp, bu farkındalığa kendisinin de dâhil edilmesini sağlayarak onların tecrübeleri çalışanın kendi bilincinin bir parçasıymış gibi haline gelmesidir (Moran ve Volkwein, 1992).

- *Sembolik etkileşimcilik*: Örgüt çalışanları arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan anlama vurgu yapılmaktadır. Sembolik etkileşimciliğe göre örgüte yeni katılan bir çalışanın örgütte sosyalleşme sürecinde oluşan etkileşimlere çok önem verilmekte ve örgüte üye olması örgüt ikliminin belirleyici temel etken olduğu vurgusu yapılmaktadır. Çalışanların belli bir amaca ulaşmada sosyal etkileşimleri ve benzer süreçlerle yüz yüze gelmeleriyle iklimin oluştuğu etkileşimsel yaklaşımdan çok net anlaşılmaktadır (Schneider ve Reichners, 1983).



**Resim 8:** Etkileşimsel Yaklaşım (blockchain.com, 2018).

#### **3.1.4. Kültürel Yaklaşım**

Moran ve Volkwein (1992)'e göre kültürel yaklaşım, örgütlerin resmi özelliklerini temel almamakta ve çalışanların kişisel psikolojik özellikleri ile ya da bu yaklaşımların nasıl bir araya geldiği ile alakadar olmaktadır. Kültürel yaklaşıma göre çalışanların örgütün yerine gelmesini istediği direktiflerle ilgilenmesi, örgüt içindeki oluşum içindeki çalışanların aynı örgüt kültürü ile hareket etmesi, paylaşması ve etkileşime geçmesi ile örgüt ikliminin şekillendiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda çalışanların etkileşimini örgüt ikliminin temel etkenlerinden biri olduğu bununla birlikte etkileşimsel yaklaşımla aynı perspektiften baktığı görülmektedir. Aynı zamanda bu yaklaşım örgüt ikliminin oluşmasında çok önemli bir etken olan örgüt kültürünü de barındırmaktadır.



**Resim 9:** Kültürel Yaklaşım (Yüksel, 2022).

Kültürel yaklaşım, örgüt yapısı içerisinde mevcut örgüt şartlarını çalışanların kendi aralarındaki etkileşimlerinden kaynaklı olarak kişisel algılamaları, çalışanların karakteristikleri ve öznelarasılık kavramı ile nasıl algıladıklarını ifade etmektedir. Bu direkt olarak örgüt iklimini etkilemektedir. Çünkü örgütsel iklim, çalışanların algılarını ve öznelarasılık kavramı süreçlerini etkileyen örgüt kültüründen etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütsel iklim, örgüt içerisindeki etkileşimlere etki ederken bu etkileşimler de örgütsel iklimi şekillendirebilmekte ve örgüt kültürüne de etki etmektedir (Moran ve Volkwein, 1992).

## BÖLÜM 4

### 4. ÖRGÜTSEL İKLİMİN OLUŞUM SÜRECİ

Bu bölümde örgütsel iklim kavramının oluşum süreci hakkında bilgi verilmiştir.



**Resim 10:** Örgütsel İklimin Oluşum Süreci (mbaknol.com, 2021).

#### 4.1. ÖRGÜTSEL İKLİMİN OLUŞUM SÜRECİ

İnsanoğlu yaratıldığından günümüze dek hayatta kalma mücadelesi içinde yaşam mücadelesi vermek, bunun için ihtiyaçlarını giderebilmek için kendisi dışında birçok etkenden biri olan başka insanlara da ihtiyaç duymuştur. Böylelikle bir arada yaşamak toplu hareket etmek kavramları yazılı olmayan kurallar gibi insanları mecbur bırakmıştır. Bu insanların belirli bir amaca birlikte ulaşma çabası ise örgütlerin oluşumunu meydana getirmiştir.

Yeryüzü ve gökyüzünde meydana gelen iklimler misali örgüt ikliminin oluşum süreci de birçok etkene yani örgüte, çalışanlara ve yöneticiler gibi birçok çevresel faktörlere bağlıdır.

Oluşan bu örgütlerin iklimlerinin oluşması ise Kurt Lewin (1939)'in Alan Teorisi ile başladığı görülmektedir. Alan Teorisinde; çalışanların davranış ve hareketlerini anlamak, hissettikleri eksikliklerin net ve düzgün olarak

çözebilmek için çevresel faktörler göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmiştir (Gök, 2009:589).

*Alan Teorisi:* Kurt Lewin tarafından ortaya atılan ve fiziksel alanın psikolojik alana taşıyarak birbirleri ile bağımlı bir şekilde olan ve dinamik bir sisteme dönüştüren süreçler bütünü olarak ifade ettiği Alan Teorisi'ni oluşturan ilkelerinden kısaca bahsetmenin faydası olacağından;

- *Organizasyon İlkesi:* Karşılaşılan durumları günlük yaşantımızla bütün halde algılayarak bu durumlara ona göre anlam yüklenmektedir. Davranışlar, ortaya çıktıkları çevreden bağımsız olmamakta ve o alandaki konuma bağlı olarak şekillenmektedir.
- *Eşzamanlılık İlkesi:* Yaşadığımız alanı, önceden yaşanmış olaylar yani anılar ve gelecekte yaşanmasını dilediğimiz durumlar meydana getirmektedir.
- *Biriciklik İlkesi:* Bütün insanlar ve durumlar tek ve kendine özgüdür. Aynı koşullara bağlı oldukları halde bağımsız iki ya da daha fazla insanın davranışlarını ifade edebilecek benzer kurallar bulunmamaktadır.
- *Süreçte Değişme İlkesi:* Yaşam alanında sürekli değişimden söz edilmektedir. Sabit hiçbir şeyin olmadığı, yaşantıların farklı olduğu, yaşanılanların kalıcılık göstermediği ve durumların yaşandıkları anda kaldıkları ifade edilmektedir.
- *Olası Uygunluk İlkesi;* Yaşam alanında mevcut ne kadar parça var ise bütünü ile alakalı ve anlamlı olduğu ve gereksiz olduğu düşünülerek tek bir parçanın dahi alanın dışına atılamayacağı ifade edilmektedir.

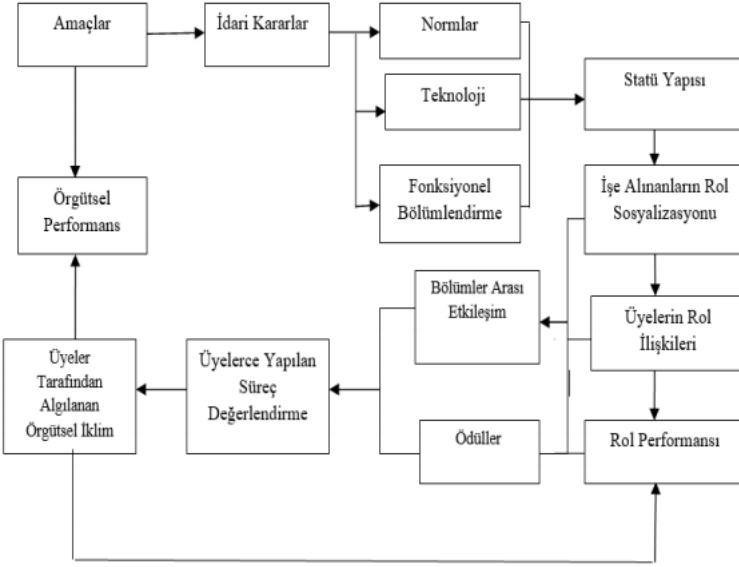


**Resim 11:** Örgütsel İklimin Oluşum Süreci 2 (yeniisfikirleri.com, 2019).

Alan Teorisi'nde K. Lewin'in bahsettiği yaşam alanı, çalışanların belirli durumlarda davranışlarına etki ettiği olgu ya da etkenlerin tamamını içeren çalışanın psikolojik çevresi ile etkileşim içinde iken ortaya çıkan gereksinimlerinden meydana gelmektedir.

Örgütsel iklimin oluşum süreci girdi, süreç, çıktı ve geribildirim şeklinde aşağıda verilmiştir.





**Şekil 4:** Örgütsel İklimin Oluşum Süreci (Yaşar, 2005:11).

Şekil 4'te görüldüğü üzere örgütlerin ulaşmak istediği belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışanlar belirli bir düzeyde performans ortaya koymaktadır. Bu amaca ulaşılıncaya dek çalışanlar birbirleri ile sürekli etkileşim ve yakın bir ilişki içinde olmaktadır.

Buna göre örgütsel iklimin oluşum süreci karar verme mekanizmaları tarafından amaçların belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu amaçların belirlenmesinde yöneticilerin önemseydiği; üretim sırasında kullanılan teknoloji, departmanların aktif ve etkili bir şekilde ayrılması ve örgüt çalışanlarının disipline olması gibi bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar neticesinde ortaya örgüte yeni katılan kişilerin sosyalizasyonuna etki eden örgütün hiyerarşisi çıkmaktadır. Daha sonraki süreçte ise örgütte yeni işe başlamış bir çalışan, örgütteki rolü belirlenerek hiyerarşiye uygun bir şekilde herkesle etkileşim içine girmektedir. Çalışanın üstlendiği rolün beraberinde getirdiği ilişkiler performans ve ödüllendirme konularına etki etmektedir. Alınan ödüller örgüt içerisindeki departmanlar arası ve kendi birimindeki diğer çalışanlarla olan etkileşimler örgütün yapısı ve süreçle ilgili değerlendirmede bulunmalarına da yönlendirmektedir. Bu değerlendirmeyle birlikte ortaya çıkan sonuçlarla örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel iklim oluşumu gerçekleşmektedir (Korkmaz, 2020:7).

Şekil 4'te de görüldüğü gibi örgütsel iklim kavramı çalışanların örgütsel performanslarını da etkilemektedir. Bu örgütsel performans durumu ve yönü de örgütün hedeflerinde ve bu hedefler için verilen kararlarda etkili olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM 5

### 5. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TÜRLERİ

Bu bölümde örgütsel iklim kavramının ne türleri bulunduğu hakkında bilgi verilmiştir.



**Resim 12:** Örgütsel İklim Türleri (sabah.com.tr, 2022).

#### 5.1. ÖRGÜTSEL İKLİMİN TÜRLERİ

Örgüt ikliminin türleri ile ilgili alan yazında birçok faktörden bahsedilmektedir. Yapılan tanımlamalardan yaygın olanları açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babaerkil iklim ve kapalı iklimdir (John ve Taylor, 1992: 32). John ve Taylor'un bahsettiği altı örgüt iklimi türleri aşağıdaki gibidir;

##### 5.1.1. Açık İklim

Bu iklim türünde hem yöneticiler hem de çalışanlar uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirmektedir. Kavga ve kaos ortamından uzak bir çalışma hayatı sürdürmektedir ve çekişme düzeyleri en alt seviyede olmaktadır. Çalışanlar samimi olma ihtiyacı duymaksızın arkadaşça davranışlar sergilemektedir. İş tatmini ve iş doyumunu yüksek seviyede olan çalışanlar örgütleri ile ilgili onur duymaktadır.



**Resim 13:** Açık İklim (ritmbox.com, 2018).

### 5.1.2. Bağımsız İklim

Bu iklim türünde de açık iklimde olduğu gibi moraller eşit düzeyde olmasa da yüksek tutulmaktadır. Ancak bağımsız iklimde açık iklimin aksine yöneticiler ile çalışanlar arasında belirli bir mesafe bulunmaktadır.



**Resim 14:** Bağımsız İklim (egeprof.com, 2015)

### 5.1.3. Kontrollü İklim

Bu iklim türünde diğer iklim türlerine göre çalışanların morali daha düşük düzeydedir. Çalışanlar aralarında arkadaşlık ilişkileri kurmaktan kaçınmaktadır. Yardımlaşma, dayanışma ve ilgi en alt seviyededir. Emreden tavırda ve etkili bir yönetici bulunmaktadır. Yazılı kurallar hâkim olmakta ve çalışanların kişisel ihtiyaçları karşılanmamaktadır.



**Resim 15:** Kontrollü İklim (slideshare.net, 2011)

#### 5.1.4. Samimi İklim

Bu iklim türünde ister yöneticilerle olsun ister çalışanlar arasında olsun arkadaşlık ilişkileri oldukça yüksek düzeyde olmaktadır. Kişisel ihtiyaçlar giderilmeye çalışılmaktadır. Yöneticiler mutlu aile tablosu imajı vermektedir.



**Resim 16:** Samimi İklim (slideshare.net, 2011)

#### 5.1.5. Babaerkil İklim

Bu iklim türünde yöneticiler çalışanlardan uzak çalışmaktadır. Örgüt içerisinde bölünmelerin olduğu ve yöneticinin denetiminde ilerleyen bir süreç söz konusudur. Kapalı iklim tipine benzer bir türdür. Uyumsuz bir yapı ve arkadaşlık ilişkileri görülmemektedir. Her şeyi kontrol eden ve izleyen bir yönetici bulunmaktadır.



**Resim 17:** Babaerkil İklim (slideshare.net, 2011)

### 5.1.6. Kapalı İklim

Bu iklim türünde ise yönetici çalışanlar üzerinde etkili olmamakta onlarla ilgilenmemekte ve iş birliği içerisinde çalışılmamaktadır. Bunlardan dolayı da başarı düzeyi çok az durumdadır. Gayet resmi bir havanın olduğu, çatışma ve kavganın yüksek seviyede olduğu görülmektedir.



**Resim 18:** Kapalı İklim (slideshare.net, 2011)

Yukarıda bahsedilen altı örgüt türü dışında da araştırmacılar, farklı örgüt iklimi türlerinden de bahsetmektedirler. Örgüt iklimi türlerinin belirlenmesi hususunda tercih edilen bir etken de liderlik özellikleridir (Halis ve Uğurlu, 2008). Literatüre bakıldığında dikkat çeken durumun örgütsel iklim konularında yapılan çalışmaların liderlik ve yönetici özellikleri ile bağdaştırıldığı görülmektedir. Buradan hareketle Litwin ve Stringer (1968)'a göre çalışmaları ile ortaya koydukları liderlik özelliğine dair belirlenmesine çalışılan örgütsel iklim türleri ise aşağıda verilmiştir.

• *Otokratik Yapılı İklim:* Bu iklim türünde yöneticiler resmi bir yapının sürekliliğine vurgu yapmaktadır. Emretme şeklinde dikey yönlü bir iletişim şeklinin hâkim olduğu, önceden belirlenmiş yazılı kurallar çerçevesinde görev ve sorumlulukların belirlenmiş olduğu, belirlenen kurallar dışına çıkıldığında ceza yaptırımının uygulandığı ifade edilmektedir (Çağlayan, 2014).

• *Demokratik Yapılı İklim:* Bu iklim türünde cezalandırmak yerine teşvik etme, yardımcı olma ve cesaretlendirme eylemi olduğu görülmektedir. Dayanışma ve yardımlaşma davranışları ile ilişkilerin gayri resmi bir boyutta olduğu, her düzeyde kararlara katılımın var olduğu, kişisel gelişimin göz önünde bulundurulduğu, kaynaşma olması ve çalışanların birbirlerini iyi tanımaları açısından örgüt üyelerinin katıldığı toplantıların düzenlendiği, birlik beraberlik duygularının bu sayede öne çıktığı, çalışanların ilişkilerinin örgüt menfaatlerinden daha önemli görüldüğü ifade edilmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008).

• *Başarıya Yönelik İklim:* Bu iklim türünde ise verimliliğin en üst düzeyde olması çok değerli görülmektedir. Çalışanlardan hedeflerinin belirlenmesi ve sonuç elde edebilmeleri için sorumluluk sahibi olmaları yönünde cesaretlendirilmektedir. Çalışanların verimliliği elde etmeleri için gösterdikleri performansın müthiş derecelere ulaşması adına onay vermek ve tasdik etmek gibi yollarla ödüllendirilmektedirler. Yine resmi olmayan bir iletişim sistemi mevcut iken birbirleri için yardımlaşma ve dayanışmaya yönelik davranışları beklenmektedir. Performans kavramına dayalı olarak ifade edilen bu örgüt iklim türü çalışanlardan en üst seviyede verimlilik elde etme amacı güdüldüğünden sürekli gelişime dayalı ve en iyiyi gerçekleştirme eğilimi gösterileceği beklenmektedir.

Örgütsel iklim kavramı birçok bakımdan sınıflandırılmaktadır. Araştırmacıların konularına daha çok dahil ettikleri ve taraftar oldukları örgütsel iklim açık iklim ya da katılımcıları teşvik eden iklim türüdür.

Örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerini kabullenmesi, örgütün değer yargılarını benimsemesi, örgüt inanç, norm ve kültürüne uygun ilişkiler içinde olması, kendisinden beklenen davranışları sergilemesi örgütsel iklim kavramının kapsadığı özelliklerdir. Her örgütü birbirinden ayıran ve örgüt çalışanlarının reaksiyonlarını doğrudan ve dolaylı yoldan etkileyen tüm faktörler, örgütsel iklim kavramını ifade etmektedir. Örgütsel iklim kavramı,

sosyal bir sistem içerisinde yer alan örgüt ve birey dengesini sağlamaya çalışan grupların yani kısacası yönetici ve çalışanların meydana getirdiği bir oluşumdur. Bu oluşum birbirleri ile paylaştığı her değeri, kültür ve inançları ve de sosyal standartlar içine almaktadır.

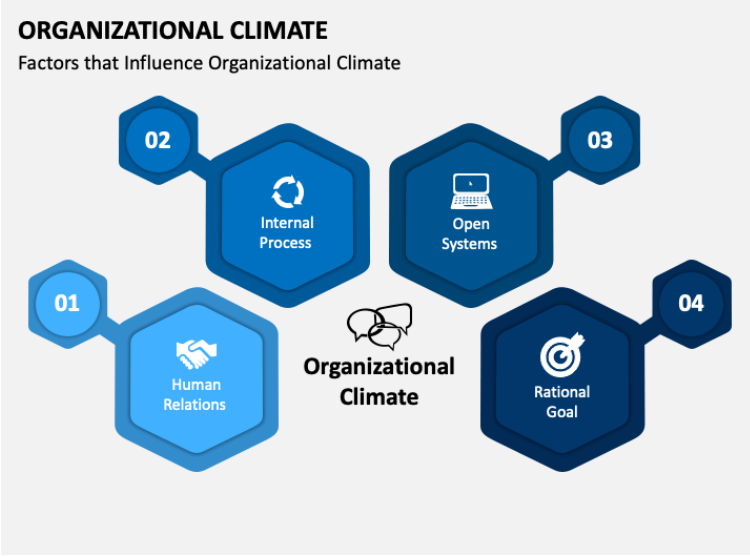
Açık iklim, tüm çalışanlar tarafından kolayca elde edilebilen bilgi ve kolaylıkla herkes tarafından gerçekleştirilebilmesi mümkün olan serbest haberleşmeyi ifade etmektedir. Şeffaf bir ortamı belirten açık iklimde problem, sıkıntı, sorun, becerisizlik, başarısızlık ve tecrübeler paylaşılmakta ve kimseden saklanmamaktadır. Yaşanabilecek kaos ve çatışmaların giderilebilmesi için uygun çözüm yolları ve örgüt çalışanlarınca kabul görmüş yöntemler geliştirile bilinmektedir. Bu tür durumlarda çalışanlar, uyuşmazlık içerisinde oldukları zaman kendi fikir ve duygularını ifade edebilmek adına bu fırsatı sunan bir çalışma ortamı yani örgüt iklimine ihtiyaç duymaktadır. Olumlu örgüt iklimine sahip her işletme çalışanlarına bu ve benzer fırsatları sunmaktadır. Bu sayede tüm çalışanlar, akıllarında yer edebilecek endişeleri ve bilinmezlikleri en alt seviyeye indirgeyerek örgüt içerisindeki faaliyet ve toplantılarda daha katılımcı bir eğilimde olup daha etkin bir performans gerçekleştirmektedir. Örgüt içerisinde, olumlu ve/veya olumsuz yaşanan her durum bir şeffaflık içerisinde olmakta ve çalışanlar bu durumlardan ihtiyaçları doğrultusunda bilgi edinmektedir. Açık iklim, örgüt çalışanlarının yüksek seviyede birlik ve beraberlik duygusu içerisinde olmaları durumunu ifade etmektedir. Böyle bir örgüt içerisinde insan ilişkileri ileri düzeyde, yönetim politikaları işleri en verimli ve başarılı sonuçlar elde edecek nitelikte ve iş tatmin düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlamına gelmektedir.



## BÖLÜM 6

### 6. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

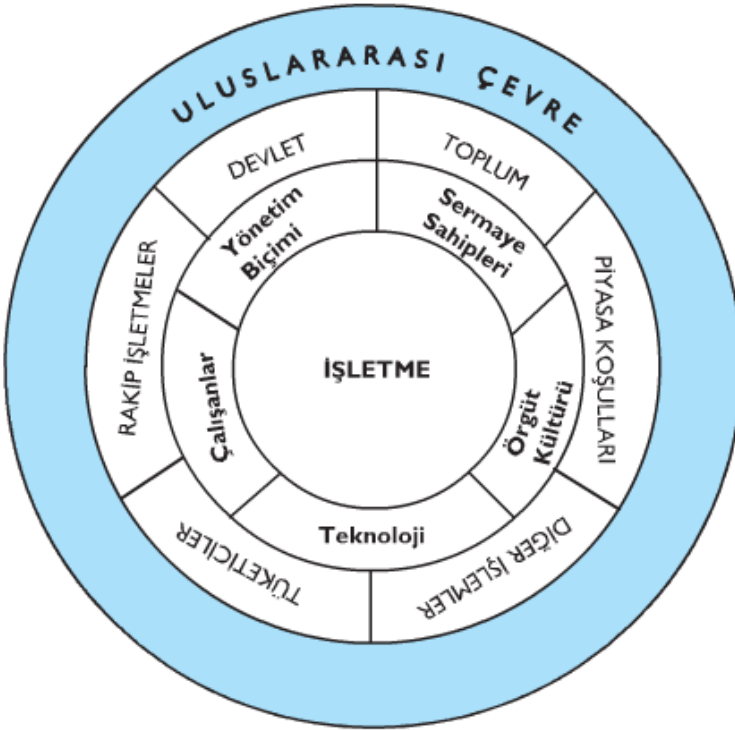
Bu bölümde örgütsel iklim kavramını hangi faktörlerin ne şekilde etkilediği hakkında bilgi verilmiştir.



**Resim 19:** Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler (sketchbubble.com, 2022).

#### 6.1. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt iklimi kavramının meydana gelmesinde etkili olan etkenler bütünü örgütsel iklimi etkileyen faktörlerdir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışından birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; yönetsel değerler, örgütsel yapı, örgüt çevresi, örgütsel amaçlar, örgütsel iletişim, örgütsel değer ve normlar, liderlik türü, ekonomik koşullar ve örgüt çalışanlarının karakteristikleri ve diğer faktörlerden oluşmaktadır.



**Resim 20:** İşletmenin Çevresi (perakendeokulum.com, t.y.).

- *Yönetimsel Değerler:* Yöneticilerin örgüt için verdiği kararların örgütün tamamını ilgilendiren önemli bir etken olmaktadır. Bu kararların verilip uygulanmaya başlanması örgüt ile ilgili bilgileri yani örgütün yapısı, işleyişi ve değerleri hakkında bilgi vermektedir. Bu durum iklimin oluşumunu ve yapısını etkilemektedir (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020:20).
- *Örgüt Yapısı:* İklim oluşumunda örgütsel yapının önemli bir etken olduğu görülmektedir. Katı kuralların varlığı, prosedürlerin aşırı olduğu, dışa kapalı olan bir örgüt olması dolayısıyla bürokratik bir havanın hâkim olduğu örgüt olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt ikliminin oluşmasında örgüt yapısı önem arz etmektedir (Karcıoğlu, 2001:271).
- *Örgütsel Amaçlar:* Örgütün yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerinin örgüt çalışanlarına ve çalışanlar arası ilişkilere önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle iklim oluşumunda önemli bir etkidir.

• *Liderlik Türü:* Örgüt içindeki yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri örgüt ikliminin oluşumunda önemli bir etkindir. Lider, çalışanların fikirlerini karar alırken önemsiyor ve onların fikirlerini dile getirmelerine olanak tanıyor ise bunun sonucunda ortaya çıkacak örgüt iklimi ile kararların tamamını kendisi alan ve denetim mekanizması kuran bir liderin oluşturduğu örgütsel iklim farklılık gösterecektir (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020:20).

• *Ekonomik Koşullar:* Örgütün ekonomik yapısı eğer yüksek düzeyde ve başarılı ise yöneticiler bu durumda motive olmakta ve onları daha fazla riski göze almaya yöneltmektedir. Tam tersi durumlarda ise daha dikkatli ve temkinli yaklaşım eğilimi göstermektedir. Bu iki durumda da ortaya çıkan örgüt iklimi farklılık gösterdiği için iklim oluşumunda önem arz etmektedir (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020:21).

• *Örgüt Çalışanlarının Karakteristikleri:* Her örgüt çalışanın kendine münhasır bir kişiliği ve karakteri bulunmaktadır. Hepsinin farklı bir karakteristiği olduğundan karma bir birleşimin varlığından söz edilmekte bu durumda da örgüt iklimi oluşumunda etken olmaktadır (Karcıoğlu, 2001:272).

• *Örgüt Hacmi:* Büyük örgütler küçüklerine göre daha çok disipline olmuş ve daha düzenli bir çalışma sistemine sahiptir. Bu yüzden küçük örgütlerde yakalanmak istenilen örgüt iklimi büyük örgütlere göre daha kolay olmakta ve sürekliliği daha fazla olmaktadır (Karcıoğlu, 2001:272).

• *İşin Yapısı:* İşin farklı sektörlerle bağlantılı olması ve çeşitli iş kollarının bulunması o örgütün ikliminin oluşmasında önemli bir etken haline gelmektedir (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020:21).

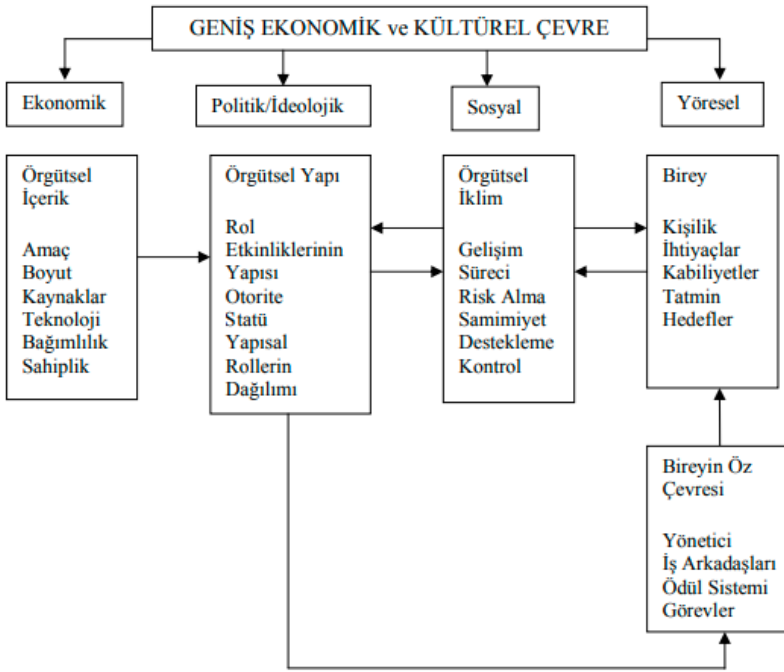
• *Sendikalaşma:* Örgüt içerisinde bir işçi sendikasının varlığı ya da hangi sendikanın bulunduğu örgüt için çok önemli bir etken olmaktadır. Bu etki örgüt ikliminin oluşumunda da fazlasıyla hissedilmektedir (Korkmaz, Bayınma ve Bağcı, 2020:21).

Örgütsel iklim kavramı örgütün tarafsız olan özelliklerinin örgüt çalışanları tarafından idrak edilmesini temsil etmektedir. Örgütün büyüklüğü objektif ve nesnel iken örgüt üyelerinin bu konudaki algıları subjektif yani öznel durumdadır. Bu durum örgüt iklimi ile birlikte daha netleşen nesnel özellikler ile ilgili algıyı ifade etmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 2’de örgüt

ikliminin grafik şeklinde bir sunumu ve örgüt üyelerinin öznel karakteristikleri ile örgütün yapısıyla bağlantılı gerçekleşen değişiklikleri göstermektedir. Örgütsel iklim, örgüte dair birçok tanının merkezi durumundadır. İklim, örgütteki değişim ve dönüşümleri ve işlevle ilgili aksaklıkların giderilmesi beklenen örgütün karakteri ile ilgili kişinin düşüncesini ifade etmektedir (Landy, 1989: 583-584).

Örgüt iklimi kavramı işletmenin kişiliği olarak da karşımıza çıkmaktadır. Tablo 2'ye bakıldığında örgütsel iklim kavramı çalışanlar, örgütün kendisi ve çevre arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Örgüt ile çalışan arasında bir uyumsuzluk olduğunda iletişim kanallarını etkinleştirerek bu sorunu gidermektedir.

**Tablo 2:** Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler



Kaynak: Landy, (1989).

İşletmenin iç ve dış faktörleri örgütü ve dolayısıyla örgütsel iklimi doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Yukarıda bahsedilen faktörler dışında genel olarak örgüt iklimini başka faktörler de etkilemektedir.

### 6.1.1. Örgütün Amacı

Örgütünü kurulum aşamasında belirlenen ilk faktör, örgütün elde etmek istediği amaç ve ulaşmak istediği hedeflerdir. Öncelikli olarak bu amaç ve hedef doğrultusunda karar alınmaktadır. Bu kararın alınmasıyla birlikte örgütsel iklim oluşmaya başlamış demektir. Örgüt için belirlenen misyon öncelikle örgüt yapısını dolayısıyla da örgütsel iklimi etkilemektedir. Örgüt için belirlenen hedef ve amaçlar net ve anlaşılabilir halde olmak zorundadır. Örgüt üyeleri tarafından amaç ve hedefler net bir şekilde bilindiğinde, çalışanlar, örgüte karşı aidiyet duyguları olduğundan daha fazla hale gelmekte ve yerine getirdikleri görevlerin önemi daha iyi kavramaktadır. Örgütün hedef ve amaçlarının örgüt üyelerine duyurulması dışında bu amaç ve hedeflerin çalışanlara iyi bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların zaman zaman anlamadığı kendilerince meydana getirdikleri bir dil ile birbirleri ile anlaşabilmektedir. Çalışanların da rahatlıkla anlayabileceği ortak bir dil kullanımı ile örgütsel hedefler her çalışana doğru bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Çünkü örgütsel amaç ve hedefler örgütsel iklimin oluşmasında mühim rol oynamaktadır. Çalışanların, örgütsel hedefleri anlaması ve odaklanması, benimsemesi ve gerçekleşmesi için çaba göstermesi örgütte var olan çalışma ortamını ve çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Naldöken, 2014: 11).



**Resim 21:** Örgütsel Amaçlar (archerson.co, 2022).

Örgütsel amaç ve hedeflerin toplum açısından sahip oluğu değer, çalışanlar açısından algılanan değer ve örgüt amaçlarının en etkili bir biçimde

gerçekleşmesini sağlayacak niteliğe sahip olma düzeyi gibi hususlar örgütsel amaç boyutunda öne çıkan alt faktörleri ifade etmektedir. Her örgüt içinde yer aldığı toplumu olumlu bir şekilde etkilemesi gerekmekte çünkü toplum tarafından örgüt için belirlenen değer örgüt ikliminin oluşumunda önem arz etmektedir. Toplum tarafından örgüte değer veriliyorsa, bu örgüt için sağlanan girdiler içerisindeki değer örgütteki çalışma ortamını olumlu yönde etkilediği anlamına gelmektedir. Eğer aksi bir durum söz konusu ise örgütteki çalışma ortamının olumsuz bir şekilde etkileneceği sonucunu vermektedir. Aynı şekilde örgüt üyelerince örgüt amaçlarına verilen değer de örgütsel iklimi etkilemektedir. Çalışanlar, yerine getirdikleri faaliyetlerle başarı elde etmek istediği ve bazen de fedakarlıklar yaparak ulaşmak istediği amaçları, buna değer bir şekilde görmeleri gerekmektedir. Çalışanların verdiği bu değer düzeyi azaldıkça örgüt üyelerinin fedakârlık yapma dereceleri de aynı oranda düşme eğilimi göstermektedir. Bu durum da örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilemektedir. Son olarak örgüt amaç ve hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bir örgüt amaçlara ulaşmada yeterli düzeyde olanaklara sahip olmadığında, çalışanların örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu ile sergileyeceği çaba miktarı düşme eğilimi göstermektedir. Bundan dolayı örgüt içerisinde amaç ve araç dengesinin sağlanması ön plana çıkmaktadır. Böyle bir durumda yöneticiler, araçları geliştirmeyi ve genişletmeyi ya da amaçları daha küçük hedeflere düşürmek durumu ile karşılaşmaktadır (Bilgen, 1990: 5).

### 6.1.2. Örgütün Değer ve Normları

Örgüte dair normlar ile değerler örgütsel iklimi belirleyen ve etkileyen faktörlerden biridir. Örgütsel normlar genel olarak örgüt çalışanları arasında var olan ilişkilerin uyumlu bir şekilde gerçekleşmesi için kendilerinden beklenen davranış kalıplarını belirtmektedir. Bu normlar, örgütün yaşam süreci boyunca çalışanlar tarafından, karşı karşıya kalınan problemlere ve/veya sorunlara binaen en uygun olan reaksiyonların geliştirilmesi ve bu uygun davranışların bir kural haline dönüştürülmesi ile gerçekleşmektedir.



**Resim 22:** Örgütsel Değer ve Normlar (haberplatosu.com, 2021).

Örgütsel değerler ise çalışanların bir arada gerçekleştirdikleri iş ve işlemler neticesinde elde edilen, çalışanlar arasında paylaşılan ve örgütün kişiliğini meydana getiren, örgütün başarı elde etmesine ve örgüt içerisindeki ilişkilerin ne şekilde olması hakkında sahip olunan inancı ifade etmektedir (Doğan, 2007: 95-101).

### 6.1.3. Örgütün Çevresi

Örgütler sosyal ve doğal bir çevre içinde yer almaktadır. Örgütün çevresinde yer alan sosyal ve doğal koşullar, örgüt çalışanlarının onları anlama, kavrama ve yorumlama şekline göre değer kazanmaktadır (Bilgen, 1990: 4). Örgüt, çevresiyle birlikte, süreklilik arz eden etkileşim içindedir. Örgüt çevresinde yaşanan olumlu ya da olumsuz gelişmeler, değişimler ve yeniliklerle çevrenin beklentileri çalışanlar üzerinde farklı tepkimelere yol açmaktadır. Bu tepkimeler örgütün amaç ve hedef doğrultusunda olduğunda uyum sağlanabilmektedir. Esasen, doğal ve sosyal çevrenin kişilerden bağımsız olarak özellikleri bulunmaktadır ve bu durum her insanda aynı etkiyi yaratmamaktadır.



**Resim 23:** Örgütün Çevresi (Beşli, 2022).

Örgütün içinde yer aldığı coğrafi ve jeopolitik konumu, fiziksel yapısı ve örgütün büyüklüğü örgütsel iklimini doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütün coğrafi ve jeopolitik konumu, içinde bulunan coğrafi iklim koşulları sebebiyle çalışanları etkilemekte ve en iyi ihtimalle belirli ölçüler çerçevesinde sınırlamaktadır. Daha önce yapılan sosyolojik araştırmalar iklim türleri ve özelliklerinin, o coğrafyada iklime göre yetişen ve tüketilen besinlerin öncelikle toplumların ve devletlerin sosyal ve örgütsel yapısı üzerinde ciddi etkiler oluşturmaktadır. Bu iklim içinde faaliyette bulunan örgütün fiziksel yerleşimi de örgütü etkileyebilmektedir. Örgütün, şehir merkezine ve/veya sosyal faaliyette bulunan işletmelere uzaklığı, örgütün bulunduğu yerdeki seslerden dolayı oluşabilecek gürültü boyutu, doğal bitki örtüsünün türü ve yaygınlığı vb. etkenler çalışanlar tarafından farklı örgütsel ikliminin oluşumuna temel oluşturmaktadır (Çağlar, 2008: 9). Örgütsel büyüklük konusundaki farklılıklar ise çalışma süreçlerini, yönetim türlerini ve/veya teknolojik donanımı gerektirdiğinden bu etkenler sayesinde örgütsel iklimi etkilemektedir. Birçok çalışan, çalışanların sayısının az olması ve işletmenin büyük olmaması durumunda daha büyük işletmelere göre daha yakın, samimi ve arkadaşça olduğu düşünmektedir. Hatta işletmelerin büyümesiyle daha fazla uzaklaşma ve asosyalleşme eğilimi olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların birbirlerini tanıma olasılığı düşmektedir. Ayrıca büyüme ilerledikçe yapılacak işler daha fazla profesyonellik gerektirmekte olduğundan örgütün havasında birtakım farklılıklar ve değişiklikler meydana gelebilmektedir. Çünkü bu durum örgütün, daha katı ve



kuralcı bir yapıya dönüştüğü anlamına gelmektedir. Küçük çaptaki örgütler de ise katılımcı olmak, beceri ve yetenekleri ortaya çıkarmak, yenilikler ve aidiyetle meydana gelen örgütsel iklimi egemen kılmak daha büyük çaptaki örgütlere göre daha kolay gerçekleşmektedir.

Örgütsel iklim konusunda etkili olan başka bir faktör ise örgütün içinde yer aldığı toplumun sahip olduğu kültürdür. Sosyal çevre bu anlamda oldukça önem arz etmektedir. Çünkü içinde faaliyette bulunulan sosyal çevre, inanç, kültür, değer, bilgi, hedef ve beklentiler ile ilgili olarak örgüte birtakım girdiler sağlamaktadır. Bundan dolayı örgütler bu değer yargıları çerçevesinde algılanmakta, değerlendirilmekte ve ürün ve hizmetler bu çerçeve içerisinde yine bu sosyal çevre tarafından onaylanmakta ya da kabul edilmemektedir (Bilgen, 1990: 5). Yukarıdaki çevresel etkenler göz önünde bulundurulduğunda, örgütün diğer örgütlerle rekabet edebilme şartlarını, iş koşullarını, örgütün yapılanmasını ya da örgütle ilgili beklentileri etkilemek yoluyla örgüt içindeki iklimi doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir. Hatta bahsi geçen örgüt çevresi, kabullendiği kültürel yapı neticesinde örgütsel iklim üzerinde de yine doğrudan ya da dolaylı söz hakkına sahip olmaktadır.

#### **6.1.4. Örgüt Yönetimi**

Örgüt yönetiminin tutum ve davranışları hem örgüt hem de kişisel boyutta örgüt ikliminin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Örgüt yönetiminin kurumla ilgili davranışları:

- Otokratik ya da demokratik yönetim şeklini,
- Planlama, karar verme, koordine etme, etkileşim, iletişim, değerlendirme, örgütlenme, kontrol etme ve önlem alma süreçlerinin işleyişi,
- Örgüt içerisinde, çalışanların yetkileri ile sorumluluklarının dağıtılması biçiminde sıralanmaktadır.



**Resim 24:** Örgüt Yönetimi (hukukdershanesi.com, 2018).

Örgüt yönetiminin kişilerle ilgili davranışları ise:

- Örgüt için yapılan işçi alımlarında liyakat kuralını esas alma,
- Ödül ve ceza sisteminin uygulanmasında hak ve adaleti ön planda tutma,
- Kariyerini ilerletmek isteyen örgüt çalışanları için tatminkâr davranışta bulunma,
- Örgüt çalışanlarını, başarılı olanlar ve başarısız olanlar biçiminde ayırt edebilme,
- Örgüt amaç ve hedefleri ile birlikte örgüt çalışanlarının gereksinimlerini dengede tutma,
- Örgüte hizmet eden her çalışan için kıymet bilirlilik gösterme olarak sıralanmaktadır (Çağlar, 2008: 20).

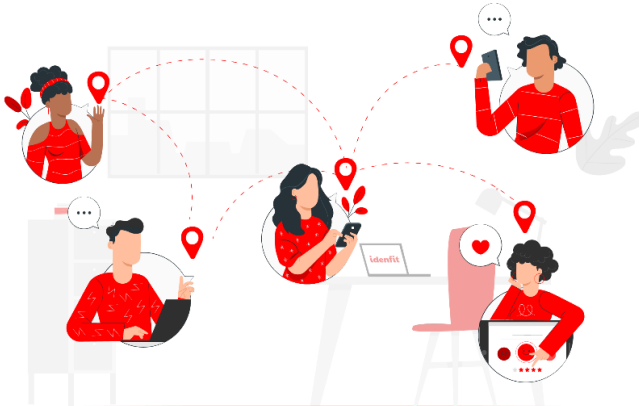
Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen genel yargı; yönetim unsuru örgüt ikliminin oluşumunda en önemli payı elinde tutmaktadır. Örgüt yapısının oluşumu, yönetim felsefesinin tercihi ve örgüt için görev yapacak olan çalışanların sağlanması yüksek ölçüde yönetimin elinde bulunmaktadır. Yönetim sürecinin yerine getirilmesinde, örgütün amaç ve hedefleri ile birlikte çalışanların gereksinimlerinin ve beklentilerinin giderilmesi de önem arz etmektedir. Hem örgütün hem de çalışanların sağladığı yararlar bir denge içinde yer alırsa, çalışanların örgüte karşı beslediği aidiyet duygusu gelişim göstermekte, moral ve motivasyon düzeyleri yükselmekte ve de

güdülenmektedir. Bu durum sonucunda ise örgütsel iklim pozitif doğrultuda etkilenmektedir.

Ayrıca örgütte görev yapan karar verme mekanizmalarının sahip olduğu inanç, kültür vb. değerlerin de örgütsel iklim üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Ve bu değer yargıları, alınan ve alınacak olan kararları doğrudan ve/veya dolaylı yönden etkileyen davranışlara neden olmaktadır. Örgüt, demokratik ya da otokratik, arkadaşça veya samimi olmayan bir durumda olsun, çalışanların bu değer yargıları ile ilgili algılarının örgütsel iklim noktasında önemli bir etkisi bulunmaktadır.

### 6.1.5. Örgütsel İletişim

Hem sosyal hayatta hem de iş yaşamında insanlar gereksinimlerini yerine getirmek adına iletişim yoluyla bilgi paylaşmakta ve bu bilgileri ihtiyaçlarına göre kullanmaktadır. Bu sayede insanlar sahip oldukları bilgi hacmini geliştirmekte, çağın teknolojisini kullanma becerilerini geliştirmekte ve onlardan yarar sağlamakta, sahip oldukları kültürün gelişmesi için çaba göstermekte ve diğer kişilerden edindikleri bilgilerle kendisini geliştirebilme olanağına sahip olmaktadır. İletişim, kişiler, örgütler, kültürler ve toplumlar arasında tüm kamu ve özel sektörde her türlü konu için anlaşma, uzlaşma ve uyum içerisinde bir uygulama gerçekleştirerek yaşam sürebilme imkânı sunmaktadır. Çünkü insanların birbirleri ile sağlıklı, doğru, etkili, verimli ve faydalı bir ilişki kurmanın temelini sağlıklı, net ve anlaşılır bir iletişim meydana getirmektedir.



Resim 25: Örgütsel İletişim (idenfit.com, 2020).

Örgüt, iletişim konusunu göz önünde bulundurmayı önemsiz gördüğü takdirde, o örgüt içerisinde gerçekleşen insan ilişkilerinin beklendiği şekilde olması mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanları arasındaki iletişimsizlik ya da olumsuz iletişim örgütsel iklimi etkilemektedir. Çağın gereksinimlerine göre gelişen teknolojinin ve geçmişten günümüze gelişerek gelen yönetim fonksiyonlarının etkin gücü ile birlikte gittikçe daha büyük hale gelen ve daha da karmaşık bir yapı haline gelen örgütler içerisinde çalışanlar bir bakıma kaybolmaktadır. Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere odaklı, yalnızca profesyonel çalışmayı gerektiren, his ve duyguların yer almadığı, önemli olanın gerçekleşmesi beklenen yerine getirildiği bir örgüt yapısı içerisinde iletişimden uzak kalındığından çalışanlar birbirlerinden bu sepele uzak kalmaktadır. Örgütün büyümesi ve değişmesi çalışanların, fiziken olmasa dahi psikolojik olarak örgütten uzaklaşmalarını sağlamaktadır. Böylelikle bu şekilde iş yaşamı gerçekleştirilen bir çalışma ortamında, çalışanları tekrar örgüte kazandırmaya, aidiyet duygularını artırmaya ve doğru iletişimi sağlamaya yönelik en etkili yol olarak örgütsel iletişim görünmektedir (Doğan, 2005: 67).

Tüm bu bilgiler ışığında, önceden belirlenmiş, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda, örgütün sahip olduğu değer yargıları ve normlar, örgütün içerisinde yer alan yöneticiler ve çalışanlardan oluşan örgüt iç çevresi ile tedarikçiler, rakip firmalar, devlet, yasa ve kurallardan oluşan örgütün dış çevresi, örgüt için her uygulamanın gerçekleşmesinde, karar verme hakkı ve yetkisine sahip örgüt yönetimi ve örgütün sürdürülebilirliğini ve dinamiğini sağlayacak olan örgütsel iletişim etkenleri, örgütsel iklimi her zaman ve her türlü durumda, bazen doğrudan bazen dolaylı bazen de hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği görülmektedir.

## BÖLÜM 7

### 7. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI

Bu bölümde örgütsel iklim kavramının boyutları hakkında detaylı bilgi verilmiştir.



**Resim 26:** Örgütsel İklimin Boyutları (Bhasin, 2022).

#### 7.1. ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTLARI

Örgüt ikliminin boyutları örgütlerin temel elemanlarını kapsayan kriterleri ifade etmektedir. Bu kriterler genel anlamda konu hakkında araştırma yapan ve bilgi edinmek isteyen kişilerin oldukça önem verdiği ve örgütsel iklimi etkilediği hipotezini oluşturan nitelikler olarak kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel iklimin boyutlarını, araştırmacılar tarafından farklı açılardan incelendiği görülmektedir. Örgütsel iklimin meydana gelmesini sağlayan boyutlar, çalışma ortamı yönünden dört ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar (Kalafat, 2017: 10):

- Örgüt çalışanlarının yaptıkları işin türüne göre yaşadıkları iş stresi ve çalışma sırasındaki uyumsuzlukları,
- Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilen işlerin zorluk derecesi ve kendi kendini yönetebilme,

- Örgüt yöneticileri tarafından her kademedeki görev yapan çalışanlar için sağladığı destekler,
- Örgüt içerisinde, çalışanlar arasında oluşmuş iş birliği ile yakınlık olarak sıralanmaktadır.

Kenanoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre örgütsel iklimin boyutları bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Bu üç boyutun özelliklerinin her biri ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu boyut ve özellikler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3: Örgüt İkliminin Boyutları**

İklim Boyutları	Boyut Özellikleri
<b>Bireysel</b>	Kişiyi biçilen değer, kariyeri için fırsat verilmesi, güven, duyarlılık, ikili ilişkiler, risk alma inisiyatifi gibi özelliklerdir.
<b>Örgütsel</b>	Etkili iletişim, gelir, yönetim tarzı, kontrol ve denetim, örgüt amaç ve hedefleri gibi özelliklerdir.
<b>Çevresel</b>	Destek, baskı, uyum, sağlıklı iş koşulları olarak örneklendirilmektedir.

Kaynak: (Kenanoğlu, 2020: 13).

Örgütsel iklimin ölçülmesinde örgüt iklimi boyutları bir ölçek niteliğinde kabul görebilmektedir. Örgütsel iklimin boyutları çoğu zaman bu konuda çalışan araştırmacılar tarafından örgütün havasını olumlu ya da olumsuz yönde değiştirdiklerini onayladıkları ve örgüt yapısı hususunda bilgi sağlarken önem verdiği özellikler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklimin meydana gelmesinde aşağıda sıralanan dört farklı ögenin ortak olduğu kabul edilmektedir (Alkan, 2020: 41):

- Örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde onlara sunulan kendilerini yönetme serbestliği,
- Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan iş ve işlemlerin yönetim birimi tarafından nasıl gerçekleştirildiği,
- Üst düzey yöneticilerinin örgüt çalışanları için uyguladıkları motive etme ve ödüllendirme,

- Örgüt çalışanlarının kendi ilişkilerindeki birbirlerine saygı duyma, samimiyet ve içtenlik gibi unsurlara önem vermek olarak sıralanmaktadır.

Örgütsel iklim boyutları her ne kadar farklılık gösterse de gerçekler göz önünde bulundurulduğunda bütün örgütler, örgüt çalışanlarının gereksinimlerini giderecek bir örgüt iklimi oluşturmak ve bu iklimi sürdürmek ve de geliştirmek zorunda olduğu görülmektedir. Örgütsel iklimin oluşmasının nedenleri olarak; örgütlerin devamlı değişim, gelişim ve büyüme kaydetmeleri ve karar verme mekanizmalarının profesyonelliğe olan eğilimleri ön plana çıkmaktadır. Çağın gelişmiş teknolojisi ile birlikte örgüt için çalışanların çoğunlukla farklı yetkinlik ve yeteneklere sahip olmaları gittikçe önem kazanmaktadır. Örgüt çalışanları, daha iyi çalışma ortamı olarak nitelenen olumlu örgütsel iklim şartlarında işleri yerine getirmek ve daha fazla iş tatmini elde edebilmek için emek sarf etmektedir. Tüm bu etkenlerin bütününe etki eden başka bir faktör de örgütsel değişim ile gelişimin kendisi olması olarak karşımıza çıkmaktadır (Çoban, 2016: 20-21).



**Resim 27:** Örgüt İkliminin Boyutları 2 (openment.com, t.y.).

Geçmişten günümüze dek birçok araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, örgütsel iklimin boyutları ile ilgili orak farklı fikir ve düşünceler ortaya çıkmaktadır. Farklı araştırmacılar birçok etkenin örgütsel iklimin meydana gelmesini ve örgütsel iklimin boyutlarını doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir.

### 7.1.1. Litwin ve Stringer’a Göre Örgütsel İklim Boyutları

Litwin ve Stringer (1968)’ın birlikte yaptıkları “motivasyon ve örgüt iklimi” adlı araştırmada, örgütsel iklimin boyutları sekiz farklı maddede verilmektedir. Litwin ve Stringer’ın ele aldığı bu boyutlar aşağıda sıralanmakta ve tablo halinde gösterilmektedir:

- *Dayanışma ve Dostluk:* Örgüt çalışanları arasında bağlılık iç güdüsünün artmasını ve dolayısıyla da başarı olasılığının da artmasını sağlamaktadır.
- *Sorumluluk:* Kişisel sorumluluğun önemini benimseyen örgütsel iklimin var olduğu çalışma ortamlarında başarı oldukça önem arz etmektedir. Başarıyı önemseyen çalışanlar sorumluluk almayı da bir görev olarak algılamakta ve bu görevi de önemsemektedir.
- *Ödü ve Cezalar:* Örgüt çalışanlarına verilecek ödüller, işgörenlerin hem başarı hem de aidiyet duygularını artırmaktadır. Herhangi bir sebeple verilecek olan cezalar ise işgörenlerin gereksinimleri doğrultusunda işgörenlerin beklentilerini azaltmaktadır.
- *Örgüt İçinde Meydana Gelen Uyuşmazlıklar:* Örgüt üyeleri kendi aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklarda birbirleri ile konuşarak ve tartışarak çözüm yoluna gitme eğilimi göstermektedir. Bu eğilim, örgütsel iklimin başarı elde etmesi bakımında önem arz etmekte olduğundan çalışanlar arasında bilgi paylaşımına neden olmaktadır.
- *Etkinlik Ölçütleri:* Örgütsel iklimde büyük boyutlarda oluşan etkinlik ölçütleri neticesinde başarıyı da getirmektedir.
- *Örgütü Benimseme:* Aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, gruba olan bağlılıklarına ve grubun bütünlüğünü koruma



güdüsüne sahiptir. Bu unsur, çalışanlar arasında gerçekleşen samimi ilişkinin ve yardımlaşma bilincinin artmasına sebep olmaktadır.

- *Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma*: Örgüt içerisinde yaşanan ve/veya yaşanabilecek tehlikelerin göz önünde bulundurulması başarının elde edilmesine katkı sağlamaktadır.
- *Örgüt Yapısı*: Örgüt içerisinde var olan hiyerarşik yapı ve çalışma politikaları meydana çıktığında biçimsellik artmakta ve çalışanlar arasındaki kişisel ilişkiler azalma eğilimi göstermektedir.

**Tablo 4:** Litwin ve Stringer'a Göre Örgütsel İklim Boyutları

Örgütsel İklim Boyutları	Araştırmacı
Dayanışma ve Dostluk	Litwin, G. ve Stringer, R. (1968)
Sorumluluk	
Ödül ve Cezalar	
Örgüt İçinde Meydana Gelen Uyuşmazlıklar	
Etkinlik Ölçüleri	
Örgütü Benimseme	
Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma	
Örgüt Yapısı	

### 7.1.2. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Boyutları

Göçmen ve Tekin (2018)'in belirttiği üzere, Halpin ve Croft (1962) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda yine örgütsel iklim kavramını sekiz boyutta ele almıştır. Ele aldıkları sekiz boyuttan dört tanesi yönetici tutum ve davranışlarını diğer dört tanesi ise çalışanların tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Halpin ve Croft (1963), örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları ile ilgili olarak içtenlik, moral-motivasyon, engelleme ve çözülme boyutlarını belirtmektedir. Bu dört boyut aşağıda sıralanmakta ve tablo halinde gösterilmektedir:

- *Samimiyet*: Örgüt çalışanlarının, kendi aralarında, arkadaşlıklarında ve sosyal ilişkilerinde duydukları hazzı ifade etmektedir. Samimiyet boyutu örgüt çalışanlarının, kendilerine verilen görevi yerine getirmelerinden daha çok sosyal ilişkilerden elde ettikleri dair hazzı vurgulamaktadır.

- *Moral-Motivasyon:* Örgüt içinde çalışan bireylerin sosyal gereksinimlerinin yerine getirilmesi ve bununla birlikte mesleki başarı duygusunun tadını çıkarıp bunu hissetmelerine dair boyutu ifade etmektedir.
- *Engelleme:* Örgüt çalışanlarının, karar verme mekanizmaları tarafından günlük gerçekleştirilen rutin işlerin ya da görev tanımlarında yer almayan ekstra iş ve işlemlerin, kendileri tarafından yapılması zorunluluğu hissiyatı içinde bir engellenme durumu ile karşı karşıya olduklarını ve işlerin daha da zorlaştığı düşünülen boyutu belirtmektedir.
- *Çözülme:* Örgüt için çalışanların, bir takım halinde başarı elde edemediklerini belirtmektedir. Örgüt çalışanları, kendilerine verilen iş ve işlemlerle alakalı olarak farklı yollara hareket etmekte, kendi aralarında çatışmakta, takım halinde birlikte hareket etmemekte ve devamlı birbirleri için şikâyetle bulunmaktadır.

**Tablo 5:** Halpin ve Croft'un Yöneticiler İle İlgili Örgütsel İklim Boyutları

Örgütsel İklim Boyutları (Yöneticiler)	Araştırmacı
Samimiyet	Halpin, A. W. ve Croft, D. (1962)
Moral	
Engelleme	
Çözülme	

Halpin ve Croft (1962), yönetici tutum ve davranışları hakkında ise yakından kontrol, kendini işine verme, anlayış gösterme ve uzak durma boyutları olarak ele almaktadır:

- ✓ *Yakından Kontrol:* Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarının yakından gözetimi ile karakterize olabilen tutum ve davranışları ifade etmektedir. Örgüt yöneticileri bu iklim boyutunda oldukça empoze eden bir tavır sergilemekte, çalışmaya odaklı ve çalışanlardan alınan geribildirimler için duyarsız kalmakta ve çoğu zaman tek yönlü bir iletişim yolunu tercih etmektedir.
- ✓ *Kendini İşe Verme:* Örgüt çalışanlarının yine yakından kontrolü ile önceden sınırları belirtilmiş tutum ve davranışlardan ziyade örgüt yöneticilerinin bizzat kendilerinin sunduğu örneklerle

işgörenlerin motivasyonunu sağlama çabalarını anlatmaktadır. Kendileri tarafından uygulanan fedakarlıktan daha çoğunu örgüt çalışanlarından istememekte; sergilemelerini istedikleri tutum ve davranışları, kendilerinin çalışanlara karşı örnek olacak şekilde motivasyon sağlamakta ve örgüt çalışanlarınca beğenilmektedir.

- ✓ *Anlayış Gösterme*: Örgüt yöneticilerinin, işgörelere adil ve eşit bir şekilde davranış göstermesini, ilişkiler noktasında örgüt yöneticilerinin, çalışanları için ekstra tutum göstermelerini ifade etmektedir.
- ✓ *Uzak Durma*: Örgüt yönetiminin, yasal ya da kişisel olmayan bir biçimde karakterize edilmekte olan tutum ve davranışları anlatmaktadır. Örgüt yöneticileri bu hususta kanun, kural ve yönetmelik gibi mevzuata uygun davranmakta ve örgüt çalışanları ile resmi olmayan ve yüz yüze gelinebilen durumlarda çalışanlarla ilgilenmek yerine, örgüt politikaları ve kuralları çerçevesinde davranmayı tercih etmektedir.

**Tablo 6:** Halpin ve Croft'un Çalışanlar İle İlgili Örgütsel İklim Boyutları

Örgütsel İklim Boyutları (Çalışanlar)	Araştırmacı
Yakından Kontrol	Halpin, A. W. ve Croft, D. (1962)
Kendini İşe Verme	
Anlayış Gösterme	
Uzak Durma	

### 7.1.3. Zammuto ve Krackower'a Göre İklim Boyutları

Zammuto ve Krackower (1991) yapmış oldukları araştırmalar sonucunda örgütsel iklimi yedi farklı boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar aşağıda sıralanmakta ve tablo halinde sunulmaktadır (Purtaş, 2020: 38):

- *Güven*: Örgütler içerisinde çalışanlar, kendi aralarındaki ilişkilerde açık, net, anlaşılır, dürüst ve paylaşımcı davranış sergilediklerinde, o örgüt için güven düzeyi oldukça yüksek olarak görülmektedir. Çalışanlar, paylaşımcı bir yapıya karşı kapalı olduklarında, hislerini, duygularını ve düşüncelerini açıkça ifade edemedikleri bir çalışma ortamı içerisinde

kendilerini güvensiz bir ortamda ve endişeli olarak hissetmektedir.

- *Çatışma*: Örgüt çalışanları kendi içlerinde hedefler, yetkiler ve inançlar yüksek seviyede zıtlık olduğunda aralarında anlaşmazlık ve uyuşmazlık yaşamaktadır. Bunun aksine örgüt çalışanları kendi içlerinde yetki, hedef ve inanç değerleri uyumluluk hali gösterdiğinde ise çatışma seviyesi oldukça düşük gözlemlenmektedir.
- *Moral-Birlik Ruhu*: Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar, kendilerini örgüte karşı hevesli ve inançlı hissetmekte ise moralleri ve birlik ruhu da yüksek olmaktadır. Çalışanların, inançları ile örgüte karşı olan heveslerinde noksanlık görüldüğünde kendilerinin ulaşmak istediği amaçların bilincinde olma ve kendi gelecekleri açısından örgüte karşı güven duyma noktasında düşük seviyeler gözlemlenmesi halinde moralleri de en az o kadar düşük halde görülmektedir.
- *Ödül*: Örgüt çalışanları taraf tutma ya da kayırmacılık durumu söz konusu olmadan kendi çaba ve gayretleri ile hak elde ettikleri ödülleri alabildiklerinde bu durum örgütün adil bir çalışma niteliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar ödüllendirilirken tarafsızlık, kayırmacılık ve çalışma durumlarının haricinde kriterler baz alındığında bu durum örgüt içinde adaletsiz bir uygulamanın olduğunu nitelemektedir.
- *Değişime Direnç*: Örgüt çalışanları, örgütün sahip olduğu adalet terazisinin dengeli olduğuna inanmakta ve örgüt için adil olma sistemi o anda ne şekilde ise gelecekte de aynı şekilde olacağına inanmakta ise bu durum o örgütte değişime karşı direncin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanlar değişim hususunu benimsemekte ve gelecekte birtakım etkenlerin değişeceğini düşünmekte ise bu durum örgüt içerisinde değişime direnç seviyesi düşük demektir.
- *Lider İtibarı*: Örgüt çalışanlarının, liderlere karşı besledikleri inancı, liderlerine karşı olan saygısı, liderlerden aldıkları ilhamı ve liderlerin kararlarını ve davranışlarını kabul etme duyguları yüksek derecede gözlemlendiği zaman bu durum o örgüt için

liderin sahip olduğu itibarın da oldukça yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

- *Günah Keçiliği*: Örgüt içerisinde günah keçiliği kavramının varlığı söz konusu ve derecesi yüksek seviyelerde ise yapılan ya da yapılacak olan bir başarısızlık, yöneticiler ve/veya çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiş gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır. Ancak günah keçiliği olmayan ya da düşük seviyede var olan örgütlerde çalışanlar, başarısızlıkla sonuçlanmış iş ve işlemlerin, o işi yapan çalışan ya da çalışanlar tarafından sorumluluk alınarak yapıldığı gerçeğinin kabul edilmesinin gerektiği varsayımına inanmaktadır.

**Tablo 7:** Zammuto ve Krackover'a Göre Örgütsel İklim Boyutları

Örgütsel İklim Boyutları	Araştırmacı
Güven	Zammuto, R. F. ve Krackower, J. Y. (1991)
Çatışma	
Moral-Birlik Ruhü	
Ödül	
Değişime Direnç	
Lider İtibarı	
Günah Keçiliği	

#### 7.1.4. Koys ve DeCotiis'e Göre Örgütsel İklim Boyutları

Koys ve DeCotiis (1991) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortalama seksen adet farklı örgütsel iklim boyutları bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak bu araştırmacılar hangi kavrama dair olursa olsun bir boyutun kabul görebilmesi için üç ana esasın var olması gerektiğini belirtmektedir. Bu üç ana esasın birincisi kavram boyutunun algılanmasının bir ölçütü bulunmasını, ikincisi davranışları ifade edebilecek bir ölçümün bulunmasını ve üçüncüsü de örgüt ya da görev yapısının somut bir görünümü olması olarak belirtilmektedir. Bu esaslar doğrultusunda çalışmaları gerçekleştiren Koys ve DeCotiis'e göre örgütsel iklimin sekiz farklı boyutunu sınıflandırmaktadır. Bu boyutlar aşağıda sıralanmakta ve tablo halinde sunulmaktadır (Mumcu, 2018: 20):

- *Özerklik*: Örgüt çalışanlarının çalışma metotları, görev ve önceliklerini gerçekleştirmeleri noktasında kendilerini aktif bir unsur olarak algılamalarını ifade etmektedir.

- *İş birliği*: Örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan paylaşımlarında oluşturdukları birliktelik algısını anlatmaktadır.
- *Güven*: Örgüt içerisinde hassas olan ve kişisel konularda üst yönetim birimlerinde görev yapan yönetici ve işgörenlerle alakalı gizli bilgilerin ihmal edileceğinden dolayı duyulan kaygıyı hesaba katmadan açık bir biçimde iletişim yoluna gidilmesinin hangi düzeyde gerçekleştiğinin çalışanlarca algılanmasını ifade etmektedir.
- *Baskı*: Örgüt çalışanlarında görev ve sorumlulukların tanımlanmasında ve performanslarının standartlara uymasında biçilen zaman kısıtları ile oluşan algıyı tanımlamaktadır.
- *Destek*: Örgüt çalışanlarının herhangi bir hata ve yanlıştan kaynaklı olarak alacağı cezadan korkmadan yaptığı hata ve yanlışları telafi ederek onlardan ders çıkarma arzusunun yok olmaması dahil edilerek, yöneticilerin çalışanlara tolerans göstermesinin algılanmasını ifade etmektedir.
- *Fark edilme*: Örgüt çalışanlarının kendi örgütü için yaptıkları işler neticesinde sağladıkları katma değerın yöneticileri tarafından bilinmesi algısını belirtmektedir.
- *Adalet*: Örgüt içinde kişisel istekler ile bireysellikten uzak, adil bir sistemin var olmasının algısını ifade etmektedir.
- *Yenilikçilik*: Örgüt için görev yapan işgörenlerin kısa bir süre deneyime sahip olması ya da hiçbir deneyime sahip olmaması ile yeni oluşum gösteren alanlarda dahi gelişim ve yenilikçilik noktasında gösterdikleri girişimlerinin, yöneticiler tarafından buna teşvik edilmesini tanımlamaktadır.

**Tablo 8:** Koys ve DeCotiis'e Göre Örgütsel İklim Boyutları

Örgütsel İklim Boyutları	Araştırmacı
Özerklik	Koys, D. J. ve DeCotiis, A. T. (1991)
İş Birliği	
Güven	
Baskı	
Destek	
Fark Edilme	
Adalet	

### 7.1.5. Schneider ve Root'un Örgütsel İklim Boyutları

Schneider ve Root (1996) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda örgütsel iklimi değiştirmeyi ifade etmekte ve örgütsel iklim boyutları hakkında dört farklı sınıflandırma yapmaktadır. Bu sınıflandırmayı birtakım sorular sorarak gerçekleştirmektedir. Bu boyutlar aşağıda sıralanmakta ve tablo halinde sunulmaktadır (Çakar, 2020: 17-18):

- ✓ *Kişilerarası İlişkilerin Doğası:* Örgüt çalışanları arasında birbirlerine karşı paylaşım ruhu ve güven duygusu bulunmakta mıdır? Yoksa bunun tam aksine birbirlerine karşı çatışma ortamı ve güvensizlik mi yer almaktadır? Örgüt birimleri arasında takım çalışması ruhu mu yoksa rekabet düşüncesi mi bulunmaktadır? Örgüt çalışanları ekibine yeni katılan çalışanlara destek mi verilmekte yoksa onlara engel mi olunmaktadır?
- ✓ *Hiyerarşinin Doğası:* Örgüt için alınan bütün kararlar, yalnızca yöneticiler tarafından mı yoksa çalışanların da fikri alınarak hep birlikte mi alınmaktadır? Örgüt içerisinde çalışanlar birbirleri ile işle ilgili mi yoksa kişisel rekabetle ilgili mi yarışmaktadır? Yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran kendilerine özel tahsis edilmiş alanlardan kaynaklı olarak bir ayrıcalık tanınmakta mıdır?
- ✓ *İşin Doğası:* Örgüt hedef ve amaçları için önceden belirlenmiş iş ve işlemler çalışanlar için zor ve/veya sıkıcı mıdır? Yerine getirilmesi beklenen iş ve işlemler çalışanlar tarafından uyarlanabilmekte mi yoksa herkese önceden belirlenmiş olarak katı bir biçimde sunulmakta mıdır? Örgüt yönetimi yapılacak olan tüm bu işler için çalışanlarına gereksinim duydukları kaynak ve imkânı sunmakta mıdır?
- ✓ *Destek ve Ödüllerin Odağı:* Örgütte gerçekleşen ve gerçekleşecek olan bütün iş ve işlemlerin standartları, hedef ve amaçları çalışanlar tarafından bilinmekte mi ve üçüncü kişilerle paylaşılmakta mıdır? Örgüt tarafından müşteri ilişkileri yönetimi gerektiği önemde destek görmekte midir? Örgüt yönetimi

tarafından çalışanların gerçekleştirdiği başarılı iş ve işlemler, iş ve işlemlerin kaliteli ve olması gerektiği gibi yapılması için ödüllendirilmekte midir? Örgütün ihtiyaç duyduğu birimler için alınacak olan yeni personellerde ne gibi kriterler uygulanmaktadır?

Schneider, örgütsel iklimin boyutları hakkında dört faktör altında topladığı yukarıda yer alan soruları sorarak örgütsel iklim kavramının boyutlandırılması biçiminden farklı bir şekilde boyutlandırma ortaya koymaktadır.

**Tablo 9:** Schneider'e Göre Örgütsel İklim Boyutları

Örgütsel İklim Boyutları	Araştırmacı
Kişilerarası İlişkilerin Doğası	Schneider, S. H. ve Root, T. L. (1996)
Hiyerarşinin Doğası	
İşin Doğası	
Destek ve Ödüllerin Odağı	



## BÖLÜM 8

### 8. ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK

Bu bölümde örgütsel iklim kavramı ve liderlik konusu hakkında detaylı bilgi verilmiştir.



**Resim 28:** Örgüt ve Lider (kocduherif.com, 2017).

#### 8.1. ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Yönetim birimi örgütler için olmazsa olmaz ve en önemli unsur olduğundan yöneticilerin liderlik özellikleri de bu bağlamda oldukça önem arz etmektedir. Liderlik özelliğine bağlı olarak da örgütsel iklimin yönü pozitif ya da negatif yönlü olmaktadır. Liderin özellikleri yıkıcı olması halinde örgütsel iklim olumsuz etkilenmekte ve bundan dolayı da çalışanlar olumsuz etkilenmektedir. Bu olumsuz etki sonucunda ise çalışanların performansı düşmekte ve verimlilik düzeyi azalmaktadır. Ancak lider yapıcı bir özelliğe sahip ise tam tersi durum söz konusu olmaktadır. Olumlu bir örgütsel iklimde çalışanların fikirleri karar almaya dahil edilmekte ve kendilerine verilen değer ortaya çıkmaktadır. Böylelikle örgütsel iklim tüm çalışanların performansını ve verimliliği artırmaktadır.

##### 8.1.1. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel İklim

Yıkıcı olan yani esneklik, demokratik ve anlayışlı yaklaşımın az olduğu bir liderlik tarzı çalışanların performansı üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Kimi zaman misilleme kimi zaman stresten dolayı kimi zaman da motivasyon düzeyinin az olması nedeniyle çalışanlar yöneticileri karşısında

sarf ettikleri emeği düşürebilmektedir. Walter (2015)'ın sosyal mübadele kuramından hareketle eğer bir lider, çalışanlarına olumsuz davranışlar sergiler ise çalışanlar da buna karşılık olarak performans düzeylerini düşüreceklerini belirtmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Çin'de bulunan bir fabrikada yapılan çalışma sonucunda, liderlerin olumsuz bir yönetim davranışı sergilediği çalışma yöntemi ile çalışanların performansı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Walter vd., 2015).

Yıkıcı bir liderlik özelliği davranışı sergileyen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışanlar fazla devamsızlık ve yüksek derecede personel devir hızı gibi sonuçlar doğmaktadır (Erickson vd., 2007). Schyns ve Schilling (2013) tarafından gerçekleştirilen, yıkıcı liderlik özelliklerinin çıktılara binaen meta-analizi sonucunda yıkıcı özellikteki liderliğin, lider, örgüt, iş ve çalışanlarla ilgili olumlu çıktıları olumsuz yönde etkilemekte ve bunun dışında verimliliğin düşük olduğu bir performansla olumlu yönde korele olmaktadır. Dolayısıyla liderin sahip olduğu yıkıcı özellik doğrudan performansı ve verimliliği olumsuz etkilemekte ve bunun sonucunda da örgütsel iklim negatif bir yapıya sahip olmaktadır.



**Resim 29:** Yıkıcı Lider (abprojeyonetimi.com, 2022).

Amerika'da 2012 yılında ordu içerisinde gittikçe fazlalaşan intihar olaylarından dolayı bir araştırma yapılmış ve araştırma sonucunda bir rapor yayınlanmıştır. Yayınlanan raporda toksik liderlik özelliklere sahip liderin ben merkezilik tavrı, motivasyonu ve davranışları; orduyu, astları ve astların performansları konusunda olumsuz etkiler meydana getirdiği söylenmektedir (Army, 2012'den akt. Erickson, 2015).

Çalışanlar tarafından, yöneticilerin yıkıcı bir liderlik özelliği sergilemeleri algısı oluştuğunda bu durum lidere karşı direnme olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle yöneticilerin direktiflerini göz ardı ederek, çalışanlar liderin davranışlarına karşı misilleme yapmaktadır (Tepper, Duffy ve Shaw, 2001). Buradan anlaşılacağı üzere çalışanlara karşı ihmalkâr davranan bir yönetim ve istismarcı bir denetim olduğu algılanan örgüt olursa çalışanlar performanslarını durumun kontrolünü ele alma isteği içine bürünmektedirler.

Yıkıcı liderliğin varlığı söz konusu olduğunda çalışanlar, fedakarlıktan, nazik davranışlardan, takım ruhu ile çalışmaktan uzaklaşarak olabildiğince işten kaytarma ve hatta baş kaldırma yoluna gitmektedir. Dolayısıyla bu durum öncelikle çalışanların performansını ardında da örgüt performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Böylelikle örgüt iklimi olumsuz bir havaya bürünmekte ve sonucunda kimseye bir yararı bulunmamaktadır. Bu hususta yıkıcı liderlik özelliklerinden mümkün olduğunca uzak durmak ve demokratik, babacan ve etkileşimli bir liderlik yapısının örgüt için benimsenmesi gerekmektedir.

### **8.1.2. Yapıcı Liderlik ve Örgütsel İklim**

Yapıcı liderlik özellikleri örgüte olumlu faydalar sağlamaktadır. Demokratik bir yapının olduğu, çalışanların fikirlerinin karar alınırken önemsendiği, etkileşimli ve dönüşümcü bir anlayışla yeniliklere ve değişimlere açık bir davranışın sergilendiği örgütte huzur ortamı hâkim kılınmaktadır.

Wang ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda etkileşimli ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip örgütlerde çalışanların performans düzeyi artmaktadır. Bunun sebebi olarak da bu teorinin kaynağı sosyal etki süreçleri ile ifade edilmektedir. Sosyal etkiler çalışanların, çevre, otorite, yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki etkileşim sebebiyle tutum ve davranışlarını değiştirmesi olarak açıklanmaktadır. Çalışanlar, hedefleri tanımlama yöntemi ve motive etme gibi istisnai olarak kuvvetli ve pozitif yönlü ayrıcalıkları yöneticilere yönelttiklerinde, kişisel özdeşleşme ile yöneticinin değer yargılarını ve inancını özümsemekte ve ortak menfaatleri kişisel çıkarlara göre daha ön planda tutmak da dahil olmak üzere onlara karşı her durumda aynı davranışı göstererek tutarlı davranmaktadır.



**Resim 30:** Yapıcı Liderlik (perdictiveindex.com, 2022).

Bir yöneticinin çalışanları kabul etmesi, onlara karşı anlayış göstermesi, onları takdir etmesi vb. olumlu ve destekler nitelikli davranışlar, çalışanların kendilerine olan güvenini artırmakta ve örgüt içerisinde var olan ya da olabilecek stresin boyutunu azaltmaktadır. Bu olumlu nitelik taşıyan yönetici davranışlarını barındıran liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki sonuçları hakkında çalışma verileri tutarlı olmamakla birlikte, çalışanların performans gücünü artırması olası olmaktadır (Yukl, 2018).

Takdir edilme, övülme, kararlara katılımı sağlanma, fikir beyan edebilme, öneriler sunma, performansı ile ilgili bilgi alabilme, kariyer hedefleri için yardım alma, destek ve terfi görebilme gibi örgütten beklentileri bulunmakta olan çalışanların; gereksinimleri karşılandığı zaman motive olma düzeyi, moral seviyesi ve iş tatmini oranı artmakta, aksi bir durum söz konusu olduğunda ise sarf ettiği emek ve çabayı olabildiğince azaltma eğilimine gitmektedir (Barutçugil, 2015). Çünkü çalışanlar görev yaptıkları örgütten hem maddi hem de manevi olarak karşılık beklemektedir. Özellikle yeni işe alınan çalışanların örgütten beklentisi bulunmakta ve bu beklentilerin karşılığını görmek istemektedir. Dolayısıyla her örgütün ulaşmak istediği hedef ve amaçlar için çalışanlarından birtakım beklentiler olduğu gibi çalışanların da örgütten beklentisi bulunmaktadır. Yapıcı bir liderlik özelliği taşıyan örgütlerde de performans düzeyi artmakta ve böylelikle herkesi memnun eden örgütsel iklim sağlanmaktadır.

Her çalışan örgütün geleceğini düşündüğü gibi kendi geleceğini de düşünmektedir. Longenecker, Simonetti ve Sharkey (1999) de yapıcı liderliğin, çalışanların geleceğinin, eğitim ve gelişim unsurlarına katkı sağlayarak gerçekleşeceğini öne sürmektedir. Özellikle çözüm odakla yaklaşma, teknolojik gelişmelere uyum sağlama ve etkili iletişim gibi hususlarda çalışanların eğitim almasının sağlanması, çalışanların performans düzeylerini artırmakta ve bununla ilgili olumsuz durumlarda baş edebilmelerine yardım etmektedir.

Örgütsel iklimin oluşumu ve gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre liderlerin performans üzerinde oldukça etkisi bulunmakta ve bunun sonucunda da örgütsel iklim olumlu bir havaya bürünmekte ve bununla birlikte her çalışan verimli ve etkili çalışma ortamında faaliyet göstermektedir. Cohen ve Bailey (1999), çalışan gruplara daha fazla eğilim gösteren ve onlara önem veren örgütlerde çalışanların performans ve üretkenliğinin artmakta olduğunu ve problemleri daha hızlı ve etkin çözdüklerini belirtmektedir. Young ve Dulewicz (2005), örgütün ulaşmak istediği hedef ve amaçlar doğrultusunda, çalışanların yönlendirilmesinde liderler önemli bir rol oynamakta ve çalışanların performansını en üst düzeye ulaştırmaktadır. Manzoor, Ullah, Hussain ve Ahmad (2011), takım ruhu ile hareket edilen örgütlerde daha iyi performans sergilendiğini belirtmektedir. Takım ruhu ile hareket eden çalışanları yapıcı liderler organize etmekte ve daha da iyiye ulaşmak için onları geliştirmektedir. Gächter, Nosenzo, Renner ve Sefton (2012) ise en iyi ve en verimli performans düzeyine ulaşan çalışma gruplarının, çalışanlarla iş birliği yapan yani yapıcı liderlerin aracılığı ile sağlanmakta olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel iklimin sağlanmasında liderler oldukça büyük önem arz etmektedir. Ayar (2022: 3) tarafından yapılan çalışmada, liderler çalışanların gereksinimlerini önemsemekte, bu gereksinimlerden hareketle yönetim yapısını ve uygulama şeklini belirlemekte olup karşılaşılan sorunlar için uygun bulduğu çözüm yollarıyla çalışanları etkilemeyi başarmakta ve de çalışanların enerji ve performansını dilediği noktaya sürüklemektedir.

Lee ve Jensen (2014) aktif yapıcı liderlik tarzının, çalışanların etik ve ahlaki bir hedef benimsenmesini teşvik etmesi, ortak bir menfaat için kişisel menfaatlerden vazgeçmesi, çalışanlarını başarılı sonuçlardan dolayı ödüllendirmesi vb. yönetsel reaksiyonlar içermektedir. Aktif yapıcı liderlik

tarzının, çalışanlar tarafından liderin adaletli olması algısı üzerinde olumlu etki yaratmakta ve örgüt içerisindeki ilişkilerde kaba davranışlar oranının az olmasını sağladığı görülmektedir. Böylelikle aktif yapıcı liderlikle işlerin dengeli yürütülmesi ve adaletli paylaşımların yapılması gibi konularda çalışanların algısının meydana gelmesinde olumlu yönde etki ettiği ve de her çalışanın birbirine nazik ve anlayışlı davrandığı belirlenmektedir.

Her şeyden önce temel hedefinin çalışanların gereksinimlerine karşı hizmet vermek olarak betimlenen hizmetkar liderlik çalışanların gelişmesine yönelik uygulamaları içermektedir. Bu noktada hizmetkar liderlik tarzı çalışanlar üzerinden örgütsel iklimi olumlu yönde etkilemektedir (Fettahlıoğlu, Afşar ve Ayaz, 2016).

McMurray, Pirola-Merlo, Sarros ve Islam (2010) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik tarzına sahip olunan örgütlerde çalışanların örgüt iklimi algısı, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Fırat ve Yeşil (2020) ise dönüşümcü liderlik tarzına sahip olunan örgütlerde ideal etki, kişisel ilgi, ilham kaynağı olabilme ve entelektüel teşvik faktörlerinin örgütün gelişim için ihtiyaç duyduğu yenilik kabiliyeti üzerinde olumlu bir etki yarattığını belirtmektedir.

## BÖLÜM 9

### 9. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgütsel iklim kavramı ve örgüt kültürü konusu hakkında detaylı bilgi verilmiştir.



**Resim 31:** Örgütsel iklim ve kültür ilişkisi (Bitsani, 2013).

#### 9.1. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü bir tanımın amacı için çok farklı iki ilginç kavramdır. Örgütsel iklim, günlük rutin örgütsel eylemlerin, günlük yerine getirilen iş süreçleri üzerindeki etkinin değerlendirilme gereksinime cevap bulmakta ve ayrıca bir örgütün ne kadar sağlıklı bir iklime sahip olduğunu da ölçmektedir. Örgütsel iklimin temel belirleyicisi, çalışanlar arasındaki etkileşim olarak söylenebilmektedir. Kültür, en geniş anlamda inanç, değer yargıları ve varsayımları ifade etmekte örgüt kültürü ise bir örgütün derinlemesine yapısını anlatmakta yani çalışanlar tarafından örgütsel değerleri nasıl algıladıkları olarak belirtilmektedir. Sonuç olarak örgütsel iklim ve kültürün farklı kavramlar olduğu bilinmekte ancak birbirlerine kilitlenmiş ya da bağlantılı kavramlar olduğu savunulmaktadır. Konuyu daha iyi ifade edebilmek için öncelikle kısaca örgütsel iklim kavramı, ardından da detaylı olarak örgüt kültürü hakkında bilgi verilmiştir.

### 9.1.1. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, çalışanların örgüt içerisinde algıladığı psikoloji olarak ifade edilmektedir. Gülle (2021)'ye göre de örgütsel iklim, örgüt için faaliyet gösteren çalışanların, çevresel niteliklerle birlikte örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını ele almaktadır. Ayrıca çalışanların tutum ve davranışlarının meydana getirdiği bir ortam olarak da karşımıza çıktığı gözlemlenmektedir.



**Resim 32:** Örgütsel İklim (Rajak, 2020).

Örgütsel iklim, örgütün sahip olduğu özellikleri ve bu özelliklerin çalışanların tutum ve davranışlarına etkisini belirtmektedir. Örgütsel iklim pozitif yönlü olduğunda, işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duyguları olumlu doğrultuda etkilenmekte, çalışanlar arasındaki ilişkilerin güvene dayalı bir şekilde gerçekleşmesi mümkün kılınmakta, çalışanların ve dolayısıyla örgütün performans düzeyi artmakta ve örgüt rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2021).

Halpin (1996)'den aktaran Sezgin ve Sönmez (2017: 261)'e göre örgütsel iklim kavramı çalışanların kişiliği gibi düşünülmektedir. Farklı bir ifadeyle, insanlar için kişilik kavramı ne anlama gelmekteyse örgütler için de iklim kavramı aynı anlamı taşımaktadır.

Örgütsel iklim, çalışanlar, yöneticiler, stajyerler, öğrenciler ve vatandaşlar gibi örgütü meydana getiren öğelerin iç ve dış çevrelerine ilişkin



olarak hissettikleri bireysel algıları ifade etmektedir (Raja, Madhavi ve Sankar, 2019: 146).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt içinde görev yapan çalışanların içinde bulunduğu psikolojik durumlarının iş tatmini, performans, motivasyon ve stres gibi pek çok duygu durumları, aynı örgütte çalışan diğer kişilere de etki edebilmektedir. Örneğin bir çalışanın herhangi bir nedenle üzgün olmasından dolayı yüzündeki üzümlük ifadesini ve/veya kötü ses tonunu diğer bir çalışana aksettirdiğinde net bir şekilde anlaşılmakta iken bunun tam aksine mutlu olduğu bir zamanda yüzündeki mutluluk ifadesini ve/veya ses tonunu diğer bir çalışana aktarması muhtemel olmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanların örgüt içinde bulunduğu durumlar ve bu durumlardan kaynaklı takındığı yüz ifadesi o örgütün iklimini değiştirebilmektedir (Yeşil, Ceyhan ve Özbağış, 202: 686).

### 9.1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü tanımını yapmadan önce kültür kavramını açıklamak gerekmektedir. Kültür, bir toplumun seziş ve düşünüş bütünlüğünü oluşturan, gelenek ve görenek niteliğindeki her türlü yaşama, düşünme ve sanat varlıklarının bütünü anlamına gelmektedir. Örgüt kültürü ise çalışanların tutum ve davranışlarını, hisleri ve duygularını, işle alakalı göstermiş oldukları performanslarını ve motivasyonlarını etkileyen önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır.

Ekonomi, teknoloji, gelişim ve değişim gibi birçok unsur örgütler için çok önemli hususlar olsa da örgüt kültürü rekabet etme avantajı sağladığından rakiplere karşı örgüte daha farklı birtakım avantaj sağlamaktadır. Örgüt kültürü, işgörenler bakımından örgüt içerisinde yaşanan olaylara yorum yapabilmek için kolektif belirsizlikleri azaltarak ortak bir sistem oluşturmakta, çalışanlardan beklenenleri netleştirerek düzen oluşturmakta, değer ve normları devam ettirerek sürdürülebilirlik yaratmak ve bireysel yenilikçiliğin gelişmesinde önemli rol oynamak gibi etkili bir güce sahip olduğu ifade edilmektedir (Tuna, 2021: 201).



**Resim 33:** Örgüt Kültürü (Mete, 2018).

Örgütsel kültür geniş anlamda; bir organizasyonun faaliyetleri, sosyal olgu, geleneksel giyim, dil, davranış, inançlar, değerler, varsayımlar, statü ve otorite sembolleri, mitler, törenler ve ritüeller, hürmet şekilleri, karakter ve normlar gibi kavramların tümü örgütün kimliğini meydana getirmeye yardımcı olmaktadır.

Şirket kültürü, firma kültürü, işletme kültürü ya da kurumsal kültür olarak da ifade edilen örgüt kültürü, TDK'ya göre “*çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenebilen ve öğretebilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Bir örgütün kültürü, çalıştığı birimin çalışma metodu ve inanç sistemi ile alakalı bilgi vermekte ve çalışanlara kolaylık sağlaması açısından davranış kodları sunmaktadır (Jayan, 2013). Örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasında paylaştıkları değer, inanç, anlayış ve normlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Asmawi ve Mohan, 2010).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına yön veren örtük değerleri, varsayımları ve inançları ile ilgili olmakta ve bu çıkarımları, daha önce yaşadıkları hayat hikayelerine, mitlere ve sosyal deneyimlerine ve özellikle yöneticiler tarafından başarılarının desteklendiği olaylara dayanmaktadır (Schneider vd., 2013). Bu bağlamda, kültür kavramı örgüt içerisinde uygun olan tutum ve davranışlar ile kabul görmüş iş ve işlemleri hayata geçirme yollarını tanımlamaktadır (Asmawi ve Mohan, 2010).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişikliklere cevap niteliğinde düzenlemeler yapmak ve biçimlendirmek için birtakım değerleri vurgulamaktadır (Chan vd.,

2008; Schein, 1985; Geertz, 1983). Buna göre örgüt kültürü, bir örgütün hedef ve amaçlarını ve uygulamalarını gösteren varsayımlar, inanç ve normlar ile fikirler de dahil olmak üzere eşsiz bir paylaşılan özellikler topluluğunu ifade etmektedir (Dai vd., 2018; Liu vd., 2010; Khazanchi vd., 2007).

Kültür kavramı, örgütün sorun ve problemlerle başa çıkma ve öğrenme gayretini yansıtmakta ve bu öğrenerek sağlanan gelişim sürecinin kalıntısını belirtmektedir. Bundan dolayı örgüt kültürü, örgütsel dinamikleri anlamak adına önemli bir rol üstlenmektedir (Polychroniou ve Trivellas, 2018; Demir vd., 2011; Mom vd., 2009).

Kültür kavramı karmaşık ve çok seviyeleri olan bir yapıyı ifade etmektedir. Jae San ve Tae Hyun (2009) ile Lee (1999) örgütü ve örgüt kültürünü etkileyen faktörleri; normlar, ideoloji, inanç, gelenek, görenek, örf ve adetler, bilgi ve teknolojiyi kapsayan kapsamlı bir kavram bütünlüğü olarak sıralamaktadır.

Kültür kavramı ile ilgili olarak, kültürün bütünleştirici, tarihsel olarak belirlenmiş ve sosyal anlamda yapılandırılmış olduğu hususunda ve inanç, tutum ve davranışları içinde barındırdığından, birtakım düzeylerde var olduğu ve kendisini örgütsel hayatın içerisinde bulunan çeşitli özelliklerinde ortaya konduğu konusunda genel bir yargı bulunmaktadır (Xenikou ve Simosi, 2006). Birçok bilimsel ve davranışsal etken, bilinçdışı hipotezlerden, değerlerden ve normlardan oluşan davranış grubu, örgüt birimi ya da organizasyonla alakalı karakteristik davranış kalıplarına dek olan birçok öge, kültür kapsamına girmektedir (Rousseau, 1990). Kültürün kişiselleştirilmiş bir karakteri bulunmaktadır ancak bu konuda araştırma yapanlar, tanımlamaların da paylaşıldığını varsaymakta yani genel olarak kültürün, sosyal etkileşim ve de kolektif eylemler için kullanılması üzerine çalışma yapmaktadır (Gregory, 1983). Bir kısım araştırma yapanlara göre kültürün, en nihayetinde bilişler, çalışan etkileşimleri ve somut semboller ile eserler arasındaki bağlantılarda bulunduğu ifade edilmektedir (Detert vd., 2000; DiMaggio, 1997). Porter (1990)'e göre örgüt kültürünün, çalışanlar tarafından örgütlerini anlamalarına, yerine getirilecek iş ve işlemleri anlamalarına ve günlük rutin işlemlerle ilişkilendirmelerine müsaade edildiğini savunmaktadır (Roberts vd., 1998). Bu bağlamda, örgüt kültürü, çalışanların, örgütsel yapıyı algılamalarına yardım eden ve böylelikle çalışanlara örgüt içerisindeki davranış normlarını sağlayan, kendilerine sunulan değer ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır

(Deshpande ve Webster, 1989; Erkutlu, 2012). Bu sebeple, bir örgüt kültürü, örgüt çalışanlarını, sahip oldukları kendi kültürüne uyumlu bir biçimde tutum ve davranış sergilemeye yönelten davranışsal beklentiler yaratabilmektedir (Gregory vd., 2009). Bunun dışında, örgüt kültürünün oldukça yaygın bir şekilde, paylaşılan ve sahip olunan kuvvetli değerleri barındırdığından bu değerler, kişisel ve çalışanların kendi aralarında göstermiş oldukları davranış kalıplarına yansıyan ve örgütün normlarında, ritüellerinde, sembollerinde ve yasal sistemlerinde ifade edilmektedir (Chuang vd., 2004; Erkutlu, 2012). Tüm bu ifadeler birlikte ele alındığında, örgüt kültürü ile tutum ve davranış arasında gerçekleşen bu ilişkiler, kültür kavramının etkililik ve verimlilik üzerinde oldukça etkisi olduğu savının teorik olarak temelini oluşturmaktadır.



**Resim 34:** Örgüt Kültürü 2 (archievers.com, 2021).

Normlar ve değerler, insanlarla ilişki kurabilmenin doğru yollarını göstermekte (Schein, 1990) ve kültürel değerler de gerçek davranış kalıplarına yansıtılmaktadır (Erdoğan vd., 2006). Bununla birlikte kültür, örgütün işleyiş biçimiyle alakalı olarak paylaşılan bir öngörü ve anlayış dizisi anlamına da gelmektedir (Deshpande ve Webster, 1989). Bu bağlamda örgütsel kültür, Gopalakrishnan ve Zhang (2017) ile Barney (1986)'e göre bir işletmenin iş ve işlemlerini uygulama biçimini ifade eden karmaşık bir değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kültür ve örgütün değerleri, örgüt açısından nelerin iyi ve önemli olduğuna ve örgüt faaliyetlerinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili temel inançları yansıtmaktadır (Elangovan ve Shapiro, 1998; Enz, 1988; Grover, 1997). Örgütsel kültür, en

yalın haliyle dünya ile ilgili temel varsayımlar ve de örgüt hayatına şekil ve yön veren değerler toplamı olarak tanımlanmaktadır (Schneider vd., 2013). Bu noktada araştırma yapanlar, kültürü eşdeğer biçimde kavramsallaştırmakta olsalar dahi birçok etkeni değerlendirdikleri için (Rousseau, 1990: 154) kültür kavramını temelde iki özellik ile tanımlamakta ve bu iki temel özellik değerler ve faaliyetler olarak belirtilmektedir (Abraham, 2005). Bundan dolayı örgütsel davranışın eş sayılabilen anlamları, belirtileri ve gösterge sistemlerini belirten örgütsel kültür (Kopelman vd., 1990) işgörenlerin çalışma ortamına yönelik tutum ve davranışlarını, etkileşimlerini ve de doğal olarak eğitim transferlerine ait kararlarını oluşturan esas bir değerler bütünü temsil ettiğinden dolayı, her yönlü örgütsel işlevler için oldukça önem arz etmektedir (Simosi, 2012).

İçinde bulunduğumuz dönemde, sosyal bilimler alanında özellikle de yönetim ve organizasyon kuramlarının, doğrudan ya da dolaylı şekilde büyük bir kısmının yolu örgütsel kültür kavramı ile kesişmektedir. Kimi araştırmacılar açısından, kültür her alanda her örgütte kısacası her yerde bulunmakta ve örgütsel hayatın tüm birimlerini de içine almaktadır (Lee vd., 2016; Schein, 1990b). Kişisel olan bir özelliği ifade eden kültür, çalışanların tutum ve davranışlarına önderlik eden işletmenin sosyal şartları ile ilgili yaptıkları değerlendirmeleri belirtmektedir. Neredeyse bütün bilim insanları kültür kavramına karşı özel bir tutum göstermekte ve yine neredeyse her bilim insanının farklı örgütsel kültür tanımı bulunmaktadır (Bali vd., 1999; Shuchih Ernest ve Chin-Shien, 2007). Bazı bilim insanları, örgütsel kültürü, yapı ya da teknoloji gibi çalışanların oluşturduğu grubun ya da örgütün kendisine ait bir özellik olarak görmekte iken diğer bilim insanları da örgütsel kültürü, her çalışanın içinde var olan bilişsel ve öğrenme süreçlerinin bir faaliyeti olarak görmektedir (Deshpande ve Webster, 1989). Douglas ve Rayner (1985) bir örgütsel kültürün, o örgüt içinde bulunan çalışanlar arasındaki değerler, oldukça fazla manaya gelen örgüt kuralları ile ilgili süren tartışmalarda meydana gelen bir netice olarak dikkat çekmektedir (Shuchih Ernest ve Chin-Shien, 2007). Yine kimi araştırmacılar, kültür kavramının dışsal bir çevresel parametre olduğunu, yönetilmesine imkân olmadığını, çevreye de uyarlanması gerektiğini benimserken, diğer bazı araştırmacılar ise örgütsel kültürü içsel bir parametre olarak değerlendirmektedir. Buna göre örgütsel kültür, örgütün her türlü çevreyle baş edebilme, dışta uyum sağlama ile içte entegre olabilme problemlerini giderme ile elde ettiği beklentileri, ritüelleri ve dili ifade etmekte

ve örgüt çalışanlarının, örgüt işlemlerinin nasıl yapıldığını ve çalışan davranışlarını nasıl yönlendirdiğini anlamaya yardımcı olmaktadır (Durmuşoğlu vd., 2014; Johnson, 2009). İç ve dış eğilim ile esneklik ve kontrol yönelimi dahil tutulmak suretiyle iki esas sınıflandırma tarzını temel alarak, örgütsel kültür kavramı dört boyuta ayrılmakta ve bu boyutları sınıflandırmak için bir tipoloji geliştirilmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1991). Bu dört boyut, grup kültürü, gelişimsel kültür, hiyerarşik kültür ve rasyonel kültür olarak sıralanmaktadır. Kotter ve Heskett (1992), uyum sağlama kabiliyetinin önemini ve bir örgüt ile çevresi arasındaki uyumu konu alarak bu kavrama yeni bir perspektif getirmektedir (Denison vd., 2003). Kimi bilim insanları ise örgütsel kültürün hem süreç aynı zamanda hem de bir netice olduğunu çünkü kişilerin etkileşimini biçimlendirdiğini ve aynı zamanda bu biçimlendirmenin neticesinde meydana geldiğini savunmaktadır (Jelinek vd., 1983). Denison ve Mishra (1995), kültür özelliklerinin dört sınıfta toplandığını, bunların; misyon, içsel tutarlılık boyutu, uyum kabiliyeti ve katılım kültürü olduğunu ve bunların örgüt için farklı etkililik kriteri ile alakalı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmacıların her biri kültür için sosyal örgüt adaptasyonlarının kritik bir yönü olarak odaklanmakta ve kültürü, insan gruplarını ekolojik çevreleriyle ilişkilendirmeye hizmet eden ve sosyal biçimde aktarım yapılan davranış kalıpları sistemi şeklinde görmektedir (Keesing, 1974). Sonuç olarak bu durum, örgüt kavramını anlamlandırma çabasının göstergesi olmaktadır.

### 9.1.3. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Yapılan araştırmalara göre örgütsel iklim ile örgüt kültürü kavramları kimi çalışmalarda birbirinin yerine benzer nitelikte kullanılmakta kimi çalışmalarda ise birbirinden farklı fakat bağlantılı iki kavram olarak ifade edilmektedir. Doğrusu bu iki kavram birbirinden farklı kavramlar olup ancak birbirleri ile ilişkili ve bağlantılı durumundadır.

Kültür kavramı, örgütü ifade eden esas değerlerin ve inanç sistemlerinin bütünü iken tutum ve davranış gibi deneysel niteliklerden meydana gelen örgütsel iklim kavramından daha net bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. İklim kavramı, değerler ve davranışlardan, kültür kavramı ise değerler ve davranışların dışında temel varsayımlardan meydana gelmektedir. Bu manada örgütsel iklim, örgüt kültürünün içerisinde belirlenmiş bir bölümü ifade

etmektedir. Örgüt kültürü kişisel olarak çalışanların algılarını ve subjektif süreçleri düzenleyip örgütsel iklime etki etmektedir (Erdem, 1996: 58).

Örgütsel iklim, çalışanlara ve çevresine verilen tepkimelerin algılanmasıyla meydana gelmekte, bu noktada özellikle örgüt yönetiminin denetiminde olan içsel faktörlerin etkisiyle gelişmektedir. Bunun karşılığında örgüt kültürü, belirli bir bölümü örgüt yönetiminin denetimi dışındaki daha geniş kapsamda iç ve dış etkilerle oluşturulmaktadır (Wallace vd., 1999: 553).

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü birbirleri ile ilişkili ve bağlantılı kavramlardır. Örgüt kültürünü meydana getiren, örgüt çalışanlarının değer ve inançları, çalışanların örgüt politikaları, uygulamaları ve de iş ve işlemleri ile ilgili ne şekilde algıladıklarına da etki etmektedir. Bu manada, örgütsel değişim ve gelişim ancak ve ancak örgüt çalışanlarının tecrübelerinden meydana gelen örgütsel iklimin ve bundan dolayı örgütsel değerlere karşı duyulan inançlarla oluşan örgüt kültürünün birlikte farklılaşmasıyla mümkün olabilmektedir (Schneider ve Brief, 1996: 8). Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına yön gösteren değer ve inançların farklılaştırılması ancak günlük rutin prosedürlerin, uygulamaların ve işlemlerin farklılaştırılması ile mümkün hale gelmektedir. Örgüt adına yeni misyonlar geliştirmek, bu gelişmeleri yazılı ve/veya sözlü olarak ifade etmek veya çalışma ortamını değiştirmekle örgüt kültürünün değişimi sağlanamamakta yeni inanç ve değer sistemi oluşturmak ancak örgütün günlük rutin hayatını meydana getiren somut iş ve işlemlerin değiştirilmesi ile mümkün olmaktadır.



**Resim 35:** Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü Arasındaki Fark (Arrant, 2021)

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü kavramlarının, üstünkörü bir perspektifle birbiriyle aynı kavram olarak algılanmadığı belirtilmektedir. Bu noktada örgüt çalışanlarının tutum ve davranış, duygu ve düşünceleri ile bağlantısı olan örgütsel iklim kavramı, geçici ve sübjektif olmakta ve aynı zamanda karar verme yetkisi olan yöneticiler tarafından direkt olarak değiştirilebilir bir durumu belirtmektedir. Buna karşılık kültür kavramı, daha kapsamlı, örgütün tarihine dayanan, karmaşık ve direkt olarak değiştirilmesi mümkün olmayan bir yapıyı meydana getirmektedir. Farklı kuram, bilim, metodoloji ve bilgilerden ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütsel iklim ve örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmalar daha derin bir perspektifle ele alındığında bu kavramlar arasındaki ayırım daha fazla belirsizleşmektedir. Bu ayırımın, kavramların tamamen farklı olmalarından değil farklı şekilde yorumlanmalarından dolayı ortaya çıktığını ifade edilmektedir (Denison, 1996: 645).

Örgüt kültürü kavramı, çalışanları hiç hesaba katmayan örgütsel yaklaşımların aksine kişilerin önemsendiği hatta karar almada çalışanların da sürece aktif bir şekilde katılımını savunan Z Kuramı ve örgütlerin en iyiye yani mükemmelle ulaşmasını hedefleyen Mükemmellik Yaklaşımı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bu iki yaklaşım, etkili bir inanç ve değer sistemine sahip olan, farklı bir ifadeyle güçlü kültürlerle sahip örgütlerin daha yüksek düzeyde başarı elde ettiklerini göstermekte ve aynı zamanda mükemmellik kriterlerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmalarda farklı kültür tanımlamaları yapılmaktadır. Buna göre kültür kavramı, örgütün içsel ve dışsal çevresiyle olan uyum sürecinde ortaya çıkan, kabul gören ve paylaşılan varsayımlar modeli demektir. Kültürü meydana getiren unsurlar, örgüt yapısı, örgüte ait tarih, kahramanlar, mitler ve ritüeller, değer ve inançlar, adet, gelenek ve törenleri ifade etmektedir. Kültürel olarak yaşanan değişim zaman içerisinde yavaşlamaya başlamakta olduğundan bu noktada durağan bir seyir izlemektedir. Örgütün üst yönetiminin bir yansıması olarak düşünülmektedir. Örgüt çalışanları üzerinde güven kavramını geliştirerek iş tatmini ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Kültürü meydana getiren, kişisel inisiyatif, risk toleransı vb. birtakım özellikler çerçevesinde örgüt çalışanları, örgütle alakalı sübjektif bütüncül bir yaklaşım geliştirmektedir. Hofstede toplumun kültür kavramını meydana getiren unsurların, o toplumda faaliyet gösteren örgütün yapısı ve fonksiyonlarına etki ettiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel iklim ise daha önceki zamanlardan bugüne araştırmacıların alakadar olduğu bir



kavramdır. İklim kavramı, örgütün günlük rutin politikaları, uygulama ve işlemleri ile ilgili çalışanlar tarafından paylaşımı yapılan algılar olarak tanımlanmaktadır. Hem örgütsel kültür hem de örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çevre faktörünün sübjektif olarak tanımlanmasını ifade etmektedir. Örgütsel iklimi meydana getiren faktörler farklı araştırmacılarca farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Bu farklı görüşler içerisinde yönetim desteği, örgüt içerisindeki iş birliği, belirsizlik, rekabet, güven kavramı, örgütteki hiyerarşik yapı, yerine getirilen iş ve işlemlerin niteliği ile ödül ve ceza sistemi olarak sıralanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iklim kavramının örgüt etkinliği üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır (Aydoğan, 2004: 14-15).

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü arasındaki fark, bilimsel, kuramsal ve uygulanan metodoloji çeşitlerinden üretilmekle beraber bu kavramlarla ilgili yapılan araştırmaların ele alınmasında iki kavram arasındaki farklılığın çok net olmadığı söylenebilmektedir. Denison (1996) da kavramlar arasındaki bu ayrımın genellikle yorum farklılıklarından meydana geldiğini ileri sürmektedir.

Yapılan kimi çalışmalarda örgütsel iklim ve örgüt kültürü kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. İklim kavramı, örgüt kültürü içerisinde belli bir bölümü kapsamaktadır. Örgüt kültürü, kişisel algılamaları ve sübjektif süreçleri yöneterek, iklim kavramını etkilemektedir. Bu noktada örgütsel değişim ve gelişim için, iklim ve kültür kavramlarının birlikte değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir. İklim kavramı, örgüt ile ilgili çalışanların ortak algılamalarından, kültür kavramı ise örgüt çalışanları tarafından paylaşılan varsayımlardan meydana gelmektedir. Kültür kavramı, örgütü ifade eden temel değerler ve inançlar kümesi olduğu için örgütsel iklimden daha kesin bir kavram olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM 10

### 10. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel iklim kavramı ve örgütsel bağlılık konusu hakkında detaylı bilgi verilmiştir.



**Resim 36:** Örgütsel Bağlılık (avansas.com, 2019).

#### 10.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı 1950 yıllarından bugüne dek farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Bugüne dek yapılan bu çalışmalar örgütsel bağlılık kavramının günümüzde daha da önem kazanmaktadır. Bu durumun sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır (Özsoy, 2004: 13-19):

- Çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarının, onlardan beklenen çalışma davranışı ile olan ilişkisi,
- Örgüte olan bağlılığın, işi bırakmak için bir neden olarak, iş tatminini oldukça yüksek düzeyde etkilediğinin daha önce yapılan araştırmalar sayesinde belirlenmesi,
- Örgüte karşı olan bağlılık düzeyinin yüksek olduğu çalışanların, bağlılık düzeyi daha az olan çalışanlara göre daha verimli ve etkili performans sergilemeleri,
- Örgütsel bağlılık kavramının örgütü olumlu yönde etkilemesiyle birlikte faydalı olması,

- Örgütsel bağlılık kavramının kapsadığı konular içerisinde bir tanesinin de örgüt çalışanlarının sergilediği davranışlardaki dürüstlük ve fedakârlık kavramlarının yer alması,
- Balcı (2003) tarafından yapılan ifadeye göre örgütsel bağlılık kavramı, bir çalışanın örgütü ile özdeşleşerek örgüte adapte olması ve nispi bir gücü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı üç faktör ile karakterize edebilmekte ve bu faktörler şu şekilde belirtilmektedir:
  - Örgüte ait değerler ile amaç ve hedefleri kabullenerek bunlara karşı en güçlü şekilde inanç göstermek,
  - Örgütün faydası için anlamlı bir isteklilik sergileyebilmek,
  - Yine örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda bunlara ulaşabilmek için çaba göstermek.

Örgüt içerisinde etkili ve verimli bir yapı oluşturmak, örgütü yönetenlerin en önemli görevlerinden biri olarak bilinmektedir. Örgüt içerisinde olması gereken etkili ve verimli örgüt yapısının varlığı, örgüt çalışanlarının sahip olduğu motivasyon düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerine verilen iş, işlem ve sorumlulukları gerçekleştirmekte istekli bir tavır sergilemeleri önem arz etmektedir. Eğer örgüt çalışanları bu görev ve sorumlulukları gerçekleştirmekte istekli bir tavra sahip değillerse yönetim süreçleri bakımından beklenen sonuç alınamamaktadır.

Örgüt yöneticilerinin hedef ve amacı, örgüt çalışanlarının motivasyonunu sağlayarak etkili ve verimli bir şekilde iş ve işlemlerin yerine getirilmesini, üretimin gerçekleştirilmesini sağlamak ve bunu geliştirerek sürdürülebilir hale getirmektir. Örgütler, örgüt çalışanlarından bekledikleri bağlılık ile tutum ve davranışları etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini beklemektedir. Örgütsel bağlılık, çıktıları bakımından, örgütü gerçek bir örgüt yapan esas birim olarak nitelendirilen insan kaynağının, farklı bir ifadeyle o örgütün fizyolojik yapısını oluşturan tüm etkenlerin, örgütün bütününe olan duygusal tepkimelerini ve tutumları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı örgütün hem varlığını sürdürebilmek hem de örgüt çalışanlarının uyum içerisinde, iş tatmin düzeyi yüksek ve mümkün olduğunca üretken olabilmeleri

noktasına önem arz etmektedir. Örgütsel yaşamını yüksek düzeyde iş tatmini ile yürüten örgüt çalışanları, pozitif ve olumlu iş tutum ve davranışları geliştirmekte ve örgüte daha fazla yarar sağlamaktadır (Sığı, 2007: 262).

Bağlılık kavramının temeli aidiyet duygusundan gelmektedir. Aidiyet duygusu, örgüt çalışanları ile örgüt arasında olan bir tür bağı ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının ortak hedef ve amaçları ve değerleri, ortak örgüt kültüründe buluşmalarını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt verimliliğinin artırılmasını, örgüt için gerekli olan değişim ve gelişimin benimsenmesini, örgüte ait bir parça olarak örgüt içerisinde kendini tanımlayabilen örgüt çalışanlarının varlığını ve işgücü devir hızını etkilediğinden dolayı birçok araştırmacı tarafından ele alınmaktadır. Fakat örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar konu hakkında yapılan araştırmalar ele alındığında ortak bir fikir birliği olmadığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Örgüt çalışanlarının kendilerini örgütleriyle birlikte ifade etmesi, örgütün ve örgüt çalışanlarının sahip olduğu amaç ve hedefler çerçevesinde uyum içerisinde olması, örgüt çalışanlarının örgütüne karşı duyduğu sadakat duygusu ile ilgili bir tutum ve davranışı, örgüt ve örgüt çalışanlarının hedef, amaç ve bütünlüğü ile uyum içerisinde olması, örgüt çalışanlarının hem örgütü hem de örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve örgüt mensubu olmaya devam etme arzusu, maddi endişeler duymadan örgütte çalışmaya devam etme isteği şeklinde tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlamalar ele alındığında örgütsel bağlılık kavramının, örgüt ve örgüt çalışanlarının arasında var olan ilişkilerden meydana gelen bir unsur olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı, işverene karşı duyulan bağlılık duygusu ile birlikte örgütün varlığı ve başarısının sürdürülebilir olması için örgüte dahil olarak emek sarf etmeye devam etme süreci olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2000: 76). Farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen birçok ortak nokta olduğu da söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, bir örgüt çalışanının, örgütün değer ve amaçlarına psikolojik ve duygusal bir tutum ve davranışla, isteki olarak sergilediği bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık tanımlamasında örgüt çalışanının rolü, bütünüyle örgütün menfaatleri gözetilerek örgütün yararı için örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda hareket etmesi anlamına gelmektedir. Örgütüne karşı bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, örgütün hedef, amaç ve değerlerine yüksek derecede inanç duyarak, kendilerine yöneticileri

tarafından verilen ve verilecek olan emir, talimat ve beklentileri gönüllülük esasına dayanarak yerine getirmektedir. Bu tür örgüt çalışanları, örgütün sahip olduğu hedef ve amaçların, beklenildiği gibi yerine getirilmesi adına ellerinden gelen en yüksek performansı göstermekte ve örgüte mensup olmaya devam kararlılığı içinde olmaktadır. Örgüte karşı bağlılığı olan çalışanlar içsel bir şekilde güdülenmektedir (Balay, 2000:3).

Örgütlerin temel amaçlarından birisi olan sürdürülebilir olma hususu, ancak örgüt çalışanlarının örgütlerinde kalmaya ve çalışmalarına bağlı olmaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgüte karşı duydukları bağlılık duygusu örgütün ne kadar güçlü olduğunu belirtmektedir. Örgüt, varlığını devam ettirebilmek adına çalışanlarının örgütünde kalmalarını sağlaması gerekmektedir. Örgütte kalmalarının sağlanması için de ücret ve maaş artırma, çalışanların bireysel kariyer hedefleri için imkân tanıma ve çeşitli özendiriciler sunarak motive etme etkenleri söz konusu olmaktadır (Çetin, 2004).

Balay (2000), örgütler için hayati önem arz etmekte olan beş farklı hususu şu şekilde sıralamaktadır:

- ✓ İşten kaytarma, devamsızlık yapma ve işi bırakma ve yeni iş arama gibi eğilimleri azaltmak,
- ✓ İş doyumu, iş tatmini ve işe sarılma, motivasyonu yüksek düzeylere çıkarma, etkin ve verimli çalışmayı sağlama, etkili performans sergileme gibi eğilimlerde pozitif yönde gelişmeler sağlamak,
- ✓ Süreç ve kararlarla ilgili olarak yönetime katılmayı sağlama, sorumluluk sahibi olmaya teşvik etme, gerektiğinde inisiyatif alabilmeyi sağlama, hedef ve amaçlar doğrultusunda performans sergileme gibi eğilimleri desteklemek v önünü açmak,
- ✓ Cinsiyet, yaş, eğitim, gelir gibi demografik özelliklere göre yapılan ve yapılacak olan iş ve işlemlere etkili bir şekilde katılımı sağlamak,
- ✓ Örgütsel iklim kavramının bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık kavramını geliştiren ve kuvvetlendiren yapılacak olan yeni gelişmeler için uygun ortamı sağlamaktır.

Örgütüne bağlılık hususunda yüksek düzeyde aidiyet duygusu gösteren örgüt çalışanlarının tipik davranış şekli, uyum içerisinde, iş doyumuna ulaşmış,

oldukça üretken, sorumluluk duygusuna sahip, yüksek sadakat duygusuna bağlı gibi özellikler gözlemlenmektedir. Bu tutum ve davranışı sergileyen örgüt çalışanları hem kendileri hem de örgüt amaç ve hedefleri ile ilgili bir güven geliştirip değer katmayı sürdürmektedir. Bu durum da örgüt çalışanlarının performansını artırmaları anlamına gelmektedir ki uzun süre hem örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı olarak görülen bir bağ ve bağımlılık durumunun ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Bahsedildiği biçimde birbirlerine tutunmuş ve orta hedef ve amaçlar için örgüt ve çalışan iklimi oluşabilmektedir. Örgütsel bağlılık durumu, örgüt ile kişi arasındaki karşılıklı görülen değişim sürecini içine almaktadır. Örgüt çalışanlarının kendisine, örgütten ödül vb. şeyler sağlaması, karşılık anlamına gelecek bir şekilde çalışanın kendisini örgütü için adanması durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar kendisini örgütüne adanmanın bir karşılığı olarak birtakım ödül vb. şeyler beklemektedir (Balcı, 2003: 27-28).

Örgütsel bağlılık davranışı sergilemenin, örgüt çalışanlarının davranışlarına etki etmesi ile alakalı olarak üç farklı veri bulunmaktadır. Bu veriler şu şekilde sıralanmaktadır (Balcı, 2003):

- Örgütün belirlemiş olduğu hedef ve amaçları ve de değerlerine kendisini bütünüyle adanmış olan örgüt çalışanları, örgütsel tüm faaliyetlerde aktif bir şekilde rol almaktadır.
- Örgüt çalışanlarının kendilerini örgüte adanmaları, genel manada örgüt içerisinde kalmak, örgütsel hedef ve amaçlara varmak için elinden gelen katkıyı sağlamak adına aşırı bir isteklilik duygusu içerisinde bulunmaktadır.
- Örgütsel bağlılık kavramı ile işte kalmaya devam etmeme isteği arasında tutarlı olduğu gözlemlenen ters orantılı bir ilişkidir söz edilmektedir.

Örgüt çalışanlarının, kendisini tanımlarken örgütü ile birlikte ifade etmesi hem örgüte hem de yaptığı iş ve işlemlere daha fazla katılım ve bağlılık göstererek kendisini hizmet verdiği örgütünün bir parçası olarak nitelendirmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çalışanları tarafından algılanan en güçlü duygular içerisinde var olan bağlılık, bir insana, bir fikre, bir ülkeye, bir örgüte ya da kendisinden daha büyük olarak nitelendirdiği bir varlığa karşı bağlılığı ve sorumlulukları ifade etmektedir.

## 10.2. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İçinde bulunduğumuz çağda örgütleri tarafından, beşerî sermaye olarak nitelenen insan, örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve başarısı bakımından oldukça kritik bir boyutta önem arz etmektedir. Örgütün sürdürülebilirliği ve başarı sağlaması ise örgüte karşı olan bağlılık duygusunun sağlanmasını, örgüt çalışanlarının bağlılık ve aidiyet duygularında gelişim yaşanmasını mecbur ve gerekli kılmaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgüte olan bireysel katkılarını fedakarlıkla örgüt yönetimine sunması, örgütsel bağlılık duygularına, örgütsel bağlılık duyguları da özendirici ve tatmin sağlayıcı örgütsel iklim etkenlerinin sunulabilmesine bağlı olmaktadır.

Bütün örgüt çalışanları için örgütlerine olan bağlılık duygularını etkileyen ögeler farklılık göstermektedir. Bir örgüt çalışanı, maddi gelir ve ödüllerle teşvik olabilmeye önem vermekte iken, başka bir örgüt çalışanı ise yöneticileri tarafından takdir edilmeye ve prestij kazanmaya daha çok önem verebilmektedir. Bu sebepten dolayı örgütsel bağlılık duygusunun gelişiminin sağlanmasında oldukça geniş kapsamlı, pozitif bir örgütsel iklim ve örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Globalleşmiş çalışma hayatında teknoloji, ekonomi ve sosyal alanlarda yaşanan değişim ve gelişmeler gibi örgütlerin yapısı, misyon ve vizyonu, bundan dolayı da örgüt kültürü ve örgütün sahip olduğu örgütsel iklim de sürekli olarak değişim ve gelişim göstermektedir. İçinde bulunduğumuz bu çağda hem çalışanlar hem de tüketiciler artık örgütlerden daha çok yarar sağlama beklentisi içine girmektedir. Dolayısıyla bu beklentileri önceden algılayan ve uygun bir biçimde karşılayan örgütler, sürdürülebilirliğini daha kolay sağlamaktadır. Örgüt çalışanları ve müşterilerinin veya farklı bir deyişle, iç ve dış müşteri memnuniyeti, örgütler için odak noktası haline geldiğini göstermektedir. Örgüt çalışanlarının, eskiden olduğu gibi yalnızca maddi argümanlarla motivasyonlarının sağlanması veya yöneticiler tarafından bu yol tercih edilerek çalışanları elde tutma çabası ne yazık ki artık yeterli gelmemektedir. Bu bağlamda örgütler, artık çalışanlarını daha fazla anlama yoluna gitmek ve çalışanlarını daha çok mutlu etme yollarını aramaktadır. Bundan dolayı örgütler, çalışanlarının iç dünyalarına uyumlu olan ve onlara verilen görev ve sorumlulukları mutlu bir şekilde yerine getirebilecek bir örgütsel iklim oluşturma çabası göstermektedir (Yüceler, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çalışanlarının, örgütün hedef ve amaçları ile bütünleşip, örgüte bağlı olmanın kıymetli olduğunu ve örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak için olması gerektiğinden daha çok emek sarf edilen tutum ve davranışlara kilitlenmektedir. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalar ele alındığında kuram olarak, kabul görmüş bir örgütsel iklim, karşılığında uygun bir örgütsel bağlılık meydana getirmektedir. Örgüt yönetiminin, çalışanlarına danışmanlık yaptığı, karar verme yetkilerini devrettiği ve çalışanlarına yardım etme eğilimi göstererek iş ve işlemleri yerine getirmenin rahat ve kolay olduğu örgütsel iklimlerde işgörenler, örgütleri ile bütünleşmektedir. Etkin bir örgütsel iklimin varlığı genellikle verimli ve etkili bir örgütsel bağlılık meydana getirdiği belirtilmektedir (Tyagi ve Wotruba, 1993).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çalışanlarının örgütlerine olan sadakat duygusunu ifade etmektedir. İşgörenlerin faaliyette buldukları örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için ellerinden gelen tüm çabayı göstermesi durumunu söylemektedir. Yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik özellikler ve meslek dizaynı, örgüt yönetiminin liderlik tarzı vb. örgütsel etkenler örgütsel bağlılık kavramı için oldukça önem arz etmektedir. Bundan dolayı örgüt yapısı ve olumlu örgütsel iklim, iş ve işlemlerin güvenliği, karar verme sürecinde yönetime katılma imkânı, sorumluluk sahibi ve inisiyatif alma davranışları, örgüt çalışanlarının örgütüne karşı olan aidiyet duygularının düzeyinin belirlenmesinde etkin olmaktadır (Bayram, 2005).



**Resim 37:** Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık (Mahmutoviç, 2021).



Örgütte bulunan ilk yöneticiler, örgüt çalışanları ile doğrudan iletişime geçilebilen örgütlerde ara bir köprü görevi üstlenmektedir. İlk yöneticilerin, örgüt çalışanlarına destek veren bir örgütsel iklim meydana getirmekte rol üstlendikleri ve bununla birlikte üst yöneticilerin, örgüt çalışanlarıyla sağlıklı bir etkileşim ortamı kurulmasında rol üstlendiği daha önce yapılan birçok araştırmada yer aldığı görülmektedir. İlk yöneticinin, daha alt pozisyonlarda görev yapan örgüt çalışanlarına karşı gösterdiği güçlendirici tutum ve davranışlar, örnek teşkil ederek yerine getirilecek iş ve işlemlerde otorite ve eski alanını genişletmek için örgüt çalışanlarının, örgütüne karşı aidiyet duygusunun düzeyini artırmasında yardımcı bir etken olduğu belirtilmektedir (Sağlam Arı, 2003).

Örgüt çalışanları, yerine getirdikleri iş ve işlemlerden ve bunlardan duydukları memnuniyet düzeyinden haz aldıkları sürece daha fazla verimlilik göstermektedir. Eğer örgütsel iklim, örgütsel bağlılık davranışını artırmakta ve örgüt çalışanlarının motivasyon düzeylerini yükseltmekte ise bunun neticesinde de etkinlik ve verimlilik ortaya çıkmaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi, daha sağlıklı bir örgütsel iklime, yüksek bir moral seviyesine ve de çalışanların motivasyonuna katkı sağlamakta olan etkenlerden biri olarak bu bağlılık düzeyinin boyutu iş ve işlemlerin performans düzeyi üzerinde oldukça fazla etkisi bulunmaktadır (Ağacık, 2011).

Örgütsel bağlılık kavramı, kişisel ve örgütsel faktörlerle belirlenmektedir. Aynı zamanda, uzun soluklu sağlanan iş güvenliği, karar verme sürecine katılma şansı, sorumluluk, pozitif örgütsel iklim, örgüt çalışanlarının örgüte bağlılık duyguları üzerinde etki yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çalışanlarının, örgütün hedef ve amaçlarını özümsemesinde, örgütte kalmaya devam etme isteğinin sürmesinde, örgüt yöneticilerine ve örgütsel faaliyetlere katılımında, örgütün faydasına olacak iş ve işlemler için yaratıcı ve yenilikçi bir davranış göstermesinde önemli bir olguyu ifade etmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211-212).

Örgüt yöneticileri tarafından gerçekleştirilen bütün uygulamalar, ister örgüt çalışanlarının motivasyon düzeyini artırmaya yönelik olsun isterse olumlu, sağlıklı ve pozitif bir örgütsel iklim oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik olsun, meydana getirilen çevre ve örgüt havası, örgüt çalışanlarının örgüte karşı duyduğu bağlılık düzeyinin ve motivasyon seviyesinin artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörler, genelde pozitif bir örgütsel iklimin oluşturulması bakımından önem arz etmektedir. Bu faktörler, örgüt çalışanlarının örgütün mensubu olmaktan memnun olacağını belirten ve aidiyet duygusunu artıran etkenler olarak ifade edilebilmektedir. Bir örgüt çalışanına veya bir grup çalışana hâkim olan örgütsel iklim veya atmosfer olarak nitelendirilen ve çalışanın moralini yüksek tutan etkenler ile örgütsel bağlılık kavramı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Buna örnek olarak, olumlu ve pozitif alt-üst ilişkileri, görevin içeriğine bağlı değişim, ödeme denkliğinin algısı, görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk alma, çalışanın mevkii, yerine getirilen iş ve işlemlerin karmaşıklığı, örgüt büyüklüğü, örgüt tipi gibi örgütsel etkenler, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler olarak belirtilmektedir (Coşkuner, 2007: 6).

Örgütün bütün çalışanları tarafından bölüşülen ortak hedef, amaç ve vizyon meydana getirme emeklerinin var olduğu bir örgütsel iklimin, örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmede pozitif neticeler yaratması beklenmektedir. Bununla beraber örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarını koruyup kollamak ve örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılık kavramını oluşturarak ve koruyarak uygulama ve sistemler geliştirebilmeleri gerekmektedir (Ağacık, 2011).

Örgüt çalışanlarının sorumluluk sahibi olduğu, kendi kariyerlerinde gelişme olanağı bulunduğu, örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağı olduğu, örgüt içerisinde adil bir yaklaşım bulunduğu ve örgüt çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem verildiği, çalışanlarını yaptıkları iş ve işlemlerde başarıya yöneltildiği, çalışanlara cesaret verildiği ve yüksek düzeyli performans sergilediklerinde ödüllendirildiği örgüt yöneticilerinin bulunduğu bir örgütte, örgüt çalışanlarının örgütsel iklim algısı hiç şüphe edilmemelidir ki olumlu olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı en basit haliyle örgüt çalışanlarının örgüt hedef ve amaçları ile bütünleşmesi olarak ifade edildiğinde, çalışanların örgüt hedef ve amaçları ile bütünleşmesi için de örgütsel iklim kavramının olumlu algılanması şart olarak karşımıza çıkmaktadır (Şerifoğlu, 2018).

Örgüt çalışanları örgüt içerisinde hem bireysel hem de grup halinde faaliyetlerde bulunmaktadır. Eğer bir grup ya da takım söz konusu ise genellikle bu gruba bir çalışan liderlik etmektedir. Grup lideri ile örgüt yöneticileri arasındaki ilişkiler, liderle kurulan iletişim ve katılımcı bir tarza sahip

liderliğin, örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüt çalışanlarının perspektifi ile ilk yöneticisinin astlarına verdiği destekler kapsamında, güven ve saygı unsurlarını barındıran tutum ve davranışlar sergilemesinin örgütsel bağlılık düzeyini yükselttiği belirtilmektedir. Bu ve benzeri neticeler, bir üst pozisyonda bulunan yöneticiler ile kurulan ilişkilerin örgütsel bağlılık kavramı için önemli derecede belirleyici olduğu düşünülmektedir (Bayrak Kök, 2006).

Örgütsel iklimin unsurları, özellikle de örgütün yönetim şekli veya sosyal ilişkiler gibi örgütsel iklim faktörleri, örgütsel bağlılığa mühim derecede etki etmektedir. Bazı imkanları ve örgütleri, toplumun hizmetine bırakma ve bunlardan toplumun yararlanmasını sağlama (TDK, 2022b) olarak nitelendirilen sosyalizasyon süreci, örgütsel bağlılığa etki etmekte olduğu Meyer ve Allen (1998) tarafından belirtilmektedir. Örgüt çalışanları ile örgüt yöneticileri arasındaki örgüt amaçlarına ulaşmak için var olan ilişkiler, örgüt iklimi, müşteri menfaatini ön planda tutan bir çalışma ortamı, örgütün sahip olduğu güvenilirlik boyutu da bu faktörler grubu altında ele alınmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

İklim kavramının, örgüt çalışanlarının görev yaptıkları örgütün ortamını değerlendirmekten çok, o örgüte karşı ne şekilde duygusal tepkimeler vermeleri ile o örgütü ne şekilde tanımladıkları ile alakalı olduğu söylenmektedir. Bu bağlamda örgütsel iklimin, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları üstünde etkisi olduğu ifade edilmektedir. Daha önce yapılan birçok çalışmaya göre örgütsel iklimin hem örgüte olan bağlılık hususunda hem de örgüt çalışanlarının başarılı sonuçlar elde etmesi hususunda etkili olduğu gösterilmektedir (Tsui ve Cheng, 1999).

Halpin ve Croft (1963), her örgütün sahip olduğu örgütsel iklimin, örgütün kendisine özgü olduğunu ve örgütsel iklimin, örgütün kimliğini, kişiliğini ve karakterini meydana getirdiği özellikle ifade etmektedir.

Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar, örgütsel iklim elemanlarının örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları ile anlamlı ve yüksek derecede ilişkili olduğunu göstermektedir (Schwepker, 2001).

Ostrof (1993) yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği veriler ışığında örgütsel iklim boyutları ve çeşitli iş ve işlemler ile alakalı çıktılar arasındaki

ilişkileri ele almakta, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramı arasında güçlü bir sonuca ulaştığını belirtmektedir.

Hunt, Wood ve Chonco (1989) binden fazla yönetici ve örgüt çalışanı ile yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği veriler ışığında, örgütsel etik değerler ve örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu söylemektedir.



**Resim 38:** Örgütsel İklim ve Örgütsel Bağlılık 2 (Önder, 2022).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bütün işletmeler temelde, ortalama üzerinde bir kar elde etmek, sürdürülebilirlik özelliğini yakalamak ve toplumsal fayda sağlayan bir yapı olmak gibi amaçlar doğrultusunda kurulması planlanarak faaliyete geçmektedir. Bu amaçlar ve bu amaçlara uygun kural ve politikalar geliştirilerek uygulama aşamasıyla faaliyete başlamaktadırlar. İşletmenin kurulmasının düşünülmesi anından başlayarak düşüncenin uygulamaya konulması ve sürdürülmesi sürecine kadar her aşamasında yöneticilerin alacağı kararlar çok önem arz etmektedir. Çünkü bütün kararlar çalışanların fikri alınsın ya da alınmasın, yöneticiler tarafından verilmektedir. Örgütlerin sahip olduğu kendine has bir iklimi bulunmaktadır. Örgütsel iklim her işletme için kendine özgü özellikler barındırmakta diğer örgütlerle benzerlik gösterse de farklı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin sahip olduğu liderlik türü özelliklerinin örgütsel iklimin oluşmasında önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu yüzden çalışanların örgütün iklimine uyum sağlamasını kolaylaştırmak için yöneticilerin davranışları olumlu, ılımlı ve demokratik olmalıdır.



**Resim 39:** Mutlu Çalışanlar (gelgez.net, 2020).

Örgütsel iklimin oluşmasında birçok faktörün olduğu literatürde yer alan araştırmalarda görülmektedir. Yönetimin sahip olduğu değerler ve bu değerlerin eyleme dönüşmesini sağlayan davranışları bu faktörlerden biridir. Korkmaz, Bayınma ve Bağcı (2020) yaptıkları çalışmalarında örgüt ikliminin oluşumunda yönetsel değerlerin önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin kararları neticesiyle oluşan örgüt yapısı ise iklimin ne yönde oluşacağına etki eden faktörlerden bir tanesidir. Örgütün yapısında sert, katı, despot, otoriter bir yapı olması halinde içe kapanık, fikirlerini beyan edemeyen, rahat bir çalışma ortamına sahip olmadığını düşünen ve dolayısıyla mutsuzluğa bürünen bir çalışan grubunun oluşacak anlamına gelmektedir. Böylelikle örgüt iklimi olumsuz bir havaya bürünecek ve çalışanların örgüte bağlılık oranları düşecektir. Karcioğlu (2001) tarafından çalışanlar üzerinde yapılan araştırmasında da örgütsel yapının örgüt iklimi için ne denli önem arz ettiği vurgulanmıştır.

Olumlu ve olumsuz özellikleri barındıran çok çeşitli liderlik türlerinin olduğu alan yazında görülmektedir. Her yönetici bir lider olmalıdır düşüncesinden hareketle örgütsel iklimin oluşumunda yöneticilerin hangi liderlik özelliğine sahip olduğuna göre şekillenmektedir. Eğer ki bir yönetici otoriter bir yapı ve tavırla, sürekli denetim mekanizması gibi hareket eder, onlara gerektiği kadar ilgi göstermeyip ilişki ve etkileşim içerisinde bulunmaz ise çalışanları olumsuz etkileyecek ve o işletmede örgütsel iklim olumsuz yönde seyredecektir. Ancak etkileşimci ve dönüşümcü bir tavırla, çalışanların fikirlerini dinleyen, onların yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışan, gelişmelerine fırsat veren, yaptıkları iş sonucunda onları ödüllendiren bir yapıda liderlik yapılırsa ise sonucunda o örgüt ikliminin çok keyifli bir havada olacağı aşikârdır.

Örgütün kurulumundan faaliyete geçmiş olduğu tüm süreçlerde ekonomik durum oldukça önem arz etmektedir. Tüm çalışanlar hayatlarını idame ettirebilmek için paraya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yüzden güçlü bir ekonomik yapıya sahip ve kurumsallaşmış bir örgütte çalışmayı o örgütün mensubu olmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar hangi kademedeki görev yaparsa yapsın, günü geldiğinde hak ettiği kazancı ve varsa ekstra ücret ya da ödüllendirmelerin kendilerine ödenmesi hususunda herhangi bir endişe duymak istememektedirler. Bu yüzden güçlü ekonomi güçlü işletmeyi ifade ettiğinden o örgütün iklimi ekonomisi ne kadar güçlü olursa o kadar olumlu bir havaya bürünecektir. Korkmaz vd. (2020) de yaptıkları çalışmada buna ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Her insanın da kendine özgü bir karakteri ve kişiliği bulunmaktadır. Kardeş dahi olsak tüm insanlar birbirinden farklılık göstermekte, fiziksel ya da estetik açıdan neredeyse aynı diyebileceğimiz insanlar dahi karakter olarak

birbirinden farklıdır. Örgütlerin de kendine özgü karakteri olduğu gibi her çalışanın da kendine has bir karakteri vardır. Ve bu farklı karakterlere sahip birçok çalışan aynı örgüt çatısı altında bir araya gelerek o örgütün karakterine uygun hareket etmeye çalışmaktadırlar. Bu farklılıklardan ötürü örgüt ikliminin meydana gelmesinde çalışanların karakteristikleri önemli bir etken durumundadır.

Örgüt içerisinde farklı birçok birim ve her birimin de alanına dair farklı iş yapısı bulunmaktadır. Kimi birimde düşünceler kimi birimlerde fiziksel özellikler kimisin de ise yetenek ve beceriler önemli etken olmaktadır. O departmanda yapılacak işin türü ve niteliğine göre de çalışan seçimi yapılmaktadır. Burada işin yapısı da oldukça önemlidir. Çünkü birimdeki iş farklı sektör ya da iş kollarıyla bağlantılı ya da uluslararası bir boyuta sahip ise gösterilecek performans ve çalışma şekli de farklı olacaktır. Böylelikle işin yapısına göre bir çalışma ortamı, etkileşim alanı ve dolayısıyla da örgütsel iklim meydana gelecektir.

İşletmelerin, yukarıda bahsedilen amaçlar dışında büyüme hedefleri de bulunmaktadır. İşletmeler kazandıkça yatırım yapar, yatırım yaptıkça büyür, büyüdükçe kurumsallaşır, kurumsallaştıkça da sürdürülebilirlik düzeyi artar. Bu yüzden büyük örgütler ile küçük örgütlerin çalışma ortamından tutun da elde edilen gelirlere kadar birçok etmen farklılık göstermektedir. Bundan dolayı da örgütün hacmi örgüt ikliminin ne yönde oluşacağına önemli ölçüde etki etmektedir. Karcıoğlu (2001)'da yaptığı çalışmada buna yönelik sonuçlara değinmiştir.

Örgütlerde, çalışanların ya da işverenlerin haklarını savunmak ve korumak adına sendikacılık faaliyetleri yürütülmektedir. Sendikalaşma faaliyeti olan örgütlerde çalışanlar katılım göstermiş ise kendisi ve işyeri ile alakalı bir güvence hissetmektedir. Bundan dolayı sendikaların varlığı ve var olan sendikaların faaliyetleri çalışanın performansını doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel iklimin oluşumu konusunda da önem arz etmektedir. Korkmaz vd. (2020) de yaptıkları çalışmada buna ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Literatürde birçok araştırmacı örgüt iklimini oluşturan unsurlar ya da örgüt iklimi ile ilişkili kavramlara dair birçok çalışma yapmışlardır. Gök (2009) tarafından çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada örgütsel iklim ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş yapılan çalışmanın analiz bulguları sonucunda ise

çalışanların örgütsel iklimi olumlu algıladıkları ve motivasyon düzeylerinin iyi olduğu ve ayrıca örgüt ikliminin olumlu algılanan örgütlerde motivasyonun da arttığı ifade edilmiştir.

Ergeneli (1995) tarafından yapılan çalışmada örgüt çalışanlarına dair verilen görev ve sorumlulukların ne ölçüde karmaşıklığı var ise bu durumun örgütsel iklimine yansımaları da o kadar fazla olduğu kanaatine yer verilmiştir. Yapılan çalışmanın analiz bulguları neticesinde ise görevlerin karmaşık olmadığı örgütlerde, çalışanların yaptığı işlerin göreceli olarak gittikçe düzeyleri daha yüksek işleri yapmaya yöneldikleri görüldüğüne yer verilmiştir.

Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015) tarafından çalışanlar üzerinde yapılan çalışma da psikolojik şiddet ve yabancılaşma kavramlarının destekleyici örgütsel iklimi olan etkisine yer verilmiştir. Yapılan çalışmanın analiz bulguları ışığında ise destekleyici örgüt ikliminin olumlu algılanması ile birlikte mobbing ve yabancılaşma algılarının negatif yönde etkileneneğine değinilmiştir.

Deniz ve Çoban (2016) tarafından yapılan çalışmada örgütsel iklimin çalışan bağlılığına olan etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmanın analiz bulguları sonucunda ise çalışanların örgütsel iklim algılarının çalışan bağlılığı faktörünün alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etkisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel iklimin çalışan bağlılığına da etkisi olduğuna yer verilmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel iklim kavramının oluşmasında yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde birçok kavram ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların motivasyonu sağlanarak performanslarının artırılıp en üst düzeyde verimlilik sağlanması için örgütsel iklimin olumlu ve pozitif bir havada olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütün olumsuz bir iklimde faaliyet göstereceği düşünüldüğünde sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik oranlarının da asgari seviyede olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgüt içerisinde yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri ile sağlanan iş ortamı, çalışma koşulları vb. gibi kavramlarla elde edilen örgütsel iklim çalışanların proaktif bir çalışma davranışına yöneltmekte ve kendilerinden beklenen verimliliği sağlamaktadırlar. Örgüt iklimi ne denli fazla olumlu olursa çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, yöneticilere karşı duydukları saygı ve örgüte olan bağlılıkları da o kadar fazla olacaktır.



Dolayısıyla örgütsel iklimin güzel bir havada olması örgütsel bağlılığı sağladığında personel devir hızı en alt seviyelere inecek çalışanlar birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışma ortamında örgütün kazanmasını, başarmasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

Nihayetinde, dünyada yaşanan teknolojik, ekonomik ve diğer gelişmelerle daha da zor hale gelen pazar payı oranının fazlalığının sağlanması örgüt ikliminin olumlu havası ile birebir ilişkilidir. Bu iklimi sağlayan etkenlerden yönetimin dikey yapılanmalarla şekillenirse bu otoriter yapı çalışanları olumsuz etkilemektedir. Alınan her kararın örgütün tüm yapısına etki edeceği gerçeği göz ardı edilmemeli ve bununla birlikte örgütsel iklimin oluşacağı çok net bilinmelidir. Çünkü yukarıda da detaylıca bahsedilen etkenler örgütsel iklimin oluşum sürecinin birer yapı taşı olduğundan bu yapı taşlarının oluşması içinde gerekli hassasiyetlerin başta yöneticiler tarafından olmak üzere çalışanlar tarafından da gösterilmesi elzemdir. Böylelikle örgütlerde olması beklenen olumlu örgütsel iklim havası sağlanacak ve işletmenin aktif bir şekilde üretim ya da hizmet üreteceği bir yapı haline gelecek bununla beraber de motive olmuş çalışanların örgütün sürekliliği ve kar elde edebilmesi için en üst derecede performans sergileyerek verimliliği fazlaca artıracaklardır.



**Resim 40:** Amaçlarına Ulaşan Örgüt Çalışanları (Fişekçi, 2018).

## KAYNAKÇA

- Abraham, C., (2005), "The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior", *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Acaray, A. ve Pelenk, S. E. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154-177.
- Ağacık, Korhan. (2011). Kütahya'da Faaliyet Gösteren Özel Öğretim Kurumlarında Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Alkan, H. (2020). *İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama*. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Karabük.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative science quarterly*, 501-520.
- Arı, S. (2011). Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Army, U. S. (2012). Army leadership. Department of the Army. Army doctrine publication (ADP) 6, 22. Aktaran, Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.
- Asmawi, A., Mohan, A. V., (2010, 2-5 June 2010). "Understanding patterns of organizational culture: A study in Malaysian R&D institutions", Paper presented at the 2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology.
- Ayar, M. (2022). Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3 (1), 1-22.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203-215.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (2. Baskı). Pegem A. Yayınevi.
- Bali, R., Cockerham, G., Bloor, C., (1999), "MISCO: a conceptual model for MIS implementation in SMEs", *Information Research*, 4(4), 4-4.
- Barney, J. B., (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained

- Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barutçugil, İ. (2015). Performans yönetimi. *Kariyer Developer*.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104(3-4), 233-240.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291 – 318.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59.
- Bilgen, H. N. (1990). Örgüt İklimi. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 207.
- Bitsani, E. (2013). Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services. *Journal of human resource management*, 1(4), 48-58.
- Büte M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25, 171-92.
- Campbell, John, P., Dunnette, Marvin, D., Lawler, Edward, E. ve Weick, Karl, E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R., Markham, S., (2008), "The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchangedriven Psychological Empowerment Process", *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.
- Chuang, Y. T., Zikic, J., Church, R., (2004), "Organizational culture, group diversity and intra-group conflict", *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 26-34.
- Cohen, S.G., and Bailey, D.E. (1999). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-90.
- Coşkuner, Selda, (2007). "Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çağlar, M. E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çağlayan, E. (2014). Okul binaları ve örgüt iklimi. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çakar, S. (2020). Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Tokat Gaziosman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme

- Anabilim Dalı, Tokat.
- Çakıroğlu, D. ve Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (3), 1903-1927. DOI: 10.33437/ksusbd.873984.
- Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoban, R. (2016). Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dai, J., Chan, H. K., Yee, R. W. Y., (2018), "Examining moderating effect of organizational culture on the relationship between market pressure and corporate environmental strategy", *Industrial Marketing Management*.
- Demir, C., Ayyıldız Unnu, N. A., Erturk, E., (2011), "Diagnosing the Organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on the Competing Values Framework", *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Demirdöken, Ç. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması. Doktora Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Braun-Brumfield Inc., United States of America, ss: 24-25.
- Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P., (2003), "Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World?", In: "Advances in Global Leadership" (Vol. 3, pp. 205-227): Emerald Group Publishing Limited.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K., (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, Daniel R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3.
- Deniz, M. ve Çoban R. (2016). Örgütsel iklimin çalışan bağlılığına etkisi ve bir araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 49-72.
- Deshpande, R., Webster, F. E., (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., Mauriel, J. J., (2000), "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of management review*, 25(4), 850-863.
- DiMaggio, P., (1997), "Culture and Cognition", *Annual review of sociology*, 23(1), 263-287.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım, 162.

- Douglas, M. and Rayner, S., (1985), "Measuring culture: A paradigm for the analysis of social organization", In: Columbia University Press, New York, NY.
- Durmusoglu, S., Jacobs, M., Zamantili Nayir, D., Khilji, S., Wang, X., (2014), "The quasi-moderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained", *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 19-37.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel, (2005), "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, Ss.210-219.
- Elangovan, A. R., Shapiro, D. L., (1998), "Betrayal of Trust in Organizations", *The Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.
- Enz, C. A., (1988), "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284-304.
- Erdem, Ferda. (1996). *İşletme Kültürü*, Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L., (2006), "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", *Academy of management Journal*, 49(2), 395-406.
- Eren, Erol ve Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. (2002). *Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü*. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; 2002.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama.
- Erickson, A., Shaw, J. B. ve Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Erkutlu, H., (2012), "The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity", *Team Performance Management: An International Journal*, 18(1/2), 102-119.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Afşar, A., & Ayaz, E. (2016). Hizmetkar Liderlik Davranışlarına Yönelik Algılamaların Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisi. In *Congress Book* (p. 253).
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. (2015). Psikolojik Şiddet Ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-72.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Forehand, G. (1968). On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953- 967.

- Geertz, C., (1983), "The Interpretation of Cultures.", New York, NY: Basic Books.
- Genç, Nurullah, Karcıoğlu, Fatih. (2000). Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Gopalakrishnan, S., Zhang, H., (2017), "Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture", *Industrial Marketing Management*, 66, 80-89.
- Göçmen, F. D. & Tekin, K. (2018). "Bağımsız Denetim Firmalarında Örgüt İklimi", *International Journal of Academic Value Studies*, Vol:4, Issue:22; pp:944-960 (2)(PDF) *Bağımsız Denetim Firmalarında Örgüt İklimi*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/328705532\\_Bagimsiz\\_Denetim\\_Firmalarinda\\_Orgut\\_Iklimi](https://www.researchgate.net/publication/328705532_Bagimsiz_Denetim_Firmalarinda_Orgut_Iklimi) [accessed Dec 18 2022].
- Gök, S. (2009). "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6/2, 588-605.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., Shook, C. L., (2009), "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Gregory, K. L., (1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359-376.
- Grover, S. L., (1997), "Lying in organizations", In: R. Giacalone, J. Greenberg (Eds.), "Antisocial behavior in organizations" (pp. 68-84): Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gülle, M. (2021). Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenleri İle Diğer Branş Öğretmenlerinin Mobbing Ve Örgütsel İklim Algısının İncelenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 87-98.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü.
- Gürçay, G. (2019). Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2), 101-123.
- Halpin, A. W. ve Croft, D. (1962). The organizational climate of schools. Washington DC: U.S Office of Education.
- Halpin, A. W., Croft, D. B. (1963). The Organizational Climate of Schools. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hunt, S.D., Wood, V.R. Ve Chonco, L.B. (1989), "Corporate Ethical Values And Organizational Commitment İn Marketing", *Journal Of Marketing*, Vol.53, No.3, Pp. 79-90.

- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 180-193.
- Jae San, P., Tae Hyun, K., (2009), "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?", *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- James, L. R. ve A.P. Jones, "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81 (1974): 1096-1112.
- Jayan, C., (2013), "Moderating Role of Organizational Culture on Job Attitude and Personal Effectiveness", *Anvesha*, 6(4), 18-21.
- Jelinek, M., Smircich, L., Hirsch, P., (1983), "Introduction: A Code of Many Colors", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 331-338.
- John, C. ve Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), April, ss:25- 56.
- Johnson, B. H., (2009), "Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture", *Nursing Education Perspectives*, 30(1), 8-13.
- Kalafat, Ş. S. (2017). Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanlarının Örgütsel İklim Algıları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Ankara
- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Keesing, R. M., (1974), "Theories of Culture", *Annual Review of Anthropology*, 3(1), 73-97.
- Kenanoğlu, C. (2020). Örgüt İkliminin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Adana Restoran İşletmeleri Örneği. Mersin: Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., Boyer, K. K., (2007), "Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation", *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., Guzzo, R. A., (1990), "The role of climate and culture in productivity", In: B. Schneider (Ed.), "Organizational climate and culture" (pp. 282-318), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Korkmaz, H. (2020). Örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Korkmaz, H., Bayınma, E. ve Bağcı, Z. (2020). Örgüt İklimi Ve Psikolojik Yıldırma İlişkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. İksad Yayınevi, Ankara, ss:112.
- Kotter, J. P. and Haskett, J. L., (1992), "Corporate culture and performance", New York: Free Press.
- Koys, D. J. ve DeCotiis, a. T. "Inductive Measures of Psychological Climate."

- Human Reactions, (1991). 44(3), 265-285.
- Landy, J. Frank (1989), Psychology Of Work Behavior, s.583-584. California. USA.
- Lee, H. J., (1999), "Organizational Behavior": Sekyung-Sa, Seoul.
- Lee, J., & Jensen, J. M. (2014). The effects of active constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and the mediating role of fairness perceptions. *Group & Organization Management*, 39(4), 416-443.
- Lee, J.-C., Shiue, Y.-C., Chen, C.-Y., (2016), "Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement", *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.
- Lewin, K. (1930). From social psychology and personality theory. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 37.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The Human Organizations: It's Management and Value, New York: Mc Graw-Hill.
- Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, ss: 29-146.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., Chen, H., (2010), "The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems", *Journal of Operations Management*, 28(5), 372- 384.
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50(4), pp.370-396.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Mete, Sebahattin. (2018). Örgüt Kültüründen Stratejiye Uzanan Yol: İnovatif Kültürün Gücü. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, J. P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of



- Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1998). A three – component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 69 – 70.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., (2009), "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms", Organization Science, 20(4), 812-828.
- Moran, E. T. ve Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, Human Relations, 45(1), 19-47.
- Mumcu, A. (2018). Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. Doktora Tezi, Tokat: Gaziosman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat.
- Naldöken, Ü. (2014). Sağlık Kurumlarında Örgütsel İklimin Sosyal Etkileşim Açısından Bilgi Yönetimine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Okudan, B. (2018). Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla. ss:127.
- Ostroff, C. (1993), "The Effects Of Climate And Personal Influences On Individual Behavior And Attitudes İn Organizations", Organizational Behavior And Human Decision Processes, Vol.56, Pp.56–90.
- Önen, L. (2008). Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, H. Ö., Kan, M., & Gümüşbaş, M. (2021). Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Uygulamalı Bir Örnek. *Icbm*, 187.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş – aile çatışmasının rolü, Erciyes Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 5.
- Özsoy, A. S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt. 6. Sayı:2, ss. 13-19.
- Paknadel Çetinkanat, A. C. (1988). Örgütsel İklim ve İş Doyumu. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.
- Payne, R. ve Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate: Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand

- McNally College Publishing Company.
- Polychroniou, P., Trivellas, P., (2018), "The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
- Poole, M. S. (1985). 'Communication and organizational climates: review, critique, and a new perspective'. In McPhee, R. D. and Tompkins, P. T. (Eds), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills: Sage.
- Porter, M. E., (1990), "The competitive Advantage of Nations": Macmillan, London.
- Purtaş, Ş. (2020). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Purtaş, Ş., Taşhyan, M. ve Güler, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. [www.guvenplus.com.tr](http://www.guvenplus.com.tr), 63-74.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M., (1991), "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", In "Research in organizational change and development" (Vol. 5, pp. 115-142): Emerald.
- Raja, S., Madhavi, C., ve Sankar, S. (2019). Influence of organizational climate on employee performance in manufacturing industry. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*, 9(3), 146-157.
- Roberts, D., Mwaura, G., Sutton, J., (1998), "Corporate and national culture - an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.
- Rousseau, D. M., (1990), "Assessing organizational culture: The case for multiple methods", In: B. Schneider (Ed.), "Organizational climate and culture" (pp. 153-192): San Francisco: Jossey-Bass.
- Rusu, G. ve Avasilca, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 124 (1), 51-58.
- Sağlam Arı, G (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Saraç, K. (2015). Okul ikliminin ortaokul öğrencilerinin algılarına göre değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Schein, E. H., (1985), "Organizational Culture and Leadership. San Francisco: JoseyBass".
- Schein, E. H., (1990), "Organizational culture", *American Psychological*

- Association: Worcester, MA, USA, 45(2), 109-119.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H., (2013), "Organizational Climate and Culture", *Annu Rev Psychol*, 64(1), 361-388.
- Schneider, Benjamin and Brief, A. P. (1996). *Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 4, (Spring).
- Schneider, B. ve Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates, *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schwepker Jr., C. H. (2001), "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce", *Journal Of Business Research*, Vol.54, Pp.39-52.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta- analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sezgin, F. ve Sönmez, E. (2017). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 257-275.
- Shuchih Ernest, C. and Chin-Shien, L., (2007), "Exploring organizational culture for information security management", *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.
- Sıgı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma, *Sociology*, Sayı: 66, ss. 32-40.
- Simosi, M., (2012), "The moderating role of self-efficacy in the organizational culture-training transfer relationship", *International Journal of Training and Development*, 16(2), 92-106.
- Şerifoğlu, Öykü. (2018). Özel Dil Kurslarına Ait Örgüt İkliminin Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tagiuri, R. ve Stringer, R. A. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, Boston, 246s.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974.
- Tilki, İ., & Gürel, E. B. B. (2021). Örgüt İklimi ve Algılanan örgütsel Desteğin örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 56(4), 2683-2700.
- Tsui, K. T., Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249- 268.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine

- etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), 195- 218.
- Tyagi K.P. & Wotruba R. T. (1993). An Exploratory Study of Reverse Causality Relationships Among Sales Force Turnover Variables, San Diego States University.
- Uçar, M. (2019). Innovation In The Workplace: The Roles Of Employee's Psycap And Multidimensional Organizational Climate On The Individual Innovation Process. Doktora Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ural, A. (2014). Gazi Üniversitesi'nde örgütsel iklim. Amme İdaresi Dergisi, 47(2), 145-165.
- Wallace, Joseph, Hunt, J. and Richards, C. (1996). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 7.
- Walter, F., Lam, C. K., Van Der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1056.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. Academy of management Journal, 48(3), 420-432.
- Xenikou, A., Simosi, M., (2006), "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", Journal of Managerial Psychology, 21(6), 566-579.
- Yaşar, Ö. (2005). "Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yeşil, S., Ceyhan, S., & Özbağış, A. (2022). Örgüt İkliminin Duygusal Bulaşma Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 13(35).
- Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel İklim Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(1), 1-11.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. Leadership & Organization Development Journal, 26(3), 228-241.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik. Çeviren, Çetin, Ş. ve Baltacı, R.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 8.
- Yüceler A. (2005). Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
- Yükselbilgili, Ö. (2016). Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture.

## WEB KAYNAKLARI

- Resim 1: Çıtak, Emre. (2012). Örgüt İklimi. <https://prezi.com/x-zoy4m6iy5b/orgut-iklimi/> Erişim Tarihi: (17.10.2021).
- Resim 2: Aksoy, Temel (2011). Günümüzün En Büyük Sermayesi Yaratıcılıktır. <https://www.temelaksoy.com/gunumuzun-en-buyuk-sermayesi-yaraticiliktir/> Erişim tarihi: (18.10.2021).
- Resim 3: <https://www.alp-web.com/2014/05/komur-ve-uretim-ocaklar.html> Erişim Tarihi: 31.10.2021).
- Resim 4: <https://innovationturka.com/endustriyel-hizmetler/> Erişim tarihi: (04.11.2021).
- Resim 5: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-organizational-climate.html> Erişim Tarihi: (07.09.2022).
- Resim 6: <https://derinakademi.net/iletisim-ve-her-sey/> Erişim Tarihi: (21.11.2021).
- Resim 7: Koç, Ahmet Vefa (2017). Algı Yönetimi ve Örnekleri. <https://www.kariyerimdergisi.com/algı-yonetimi-ornekleri/> Erişim Tarihi: (04.12.2021).
- Resim 8: <https://bctr.org/hyperledger-ve-ethereum-ortak-hareket-etme-karar-aldi-5599/> Erişim Tarihi: (22.12.2021).
- Resim 9: Yüksel, Murat (2022). İnsan Kaynaklarında Organizasyon ve Kültür. <https://webrazzi.com/2022/04/12/organizasyon-ve-kultur/> Erişim Tarihi: (15.04.2022).
- Resim 10: <https://www.mbaknol.com/modern-management-concepts/role-of-organizational-climate-in-facilitating-innovation/> Erişim Tarihi: (07.01.2022).
- Resim 11: <https://www.yeniisfikirleri.net/daha-verimli-ve-uretken-bir-calisma-ortami-icin-10-tavsiye/> Erişim Tarihi: (08.01.2022).
- Resim 12: <https://www.sabah.com.tr/egitim/turkiyede-gorulen-iklim-cesitlileri-nelerdir-turkiyedeki-iklim-turleri-ve-ozellikleri-e1-6066841> Erişim Tarihi: (04.03.2022).
- Resim 13: <https://www.ritmbox.com/turkler-takim-calismasina-ne-kadar-yatkın/> Erişim tarihi: (01.02.2022).
- Resim 14: <http://www.egeprof.com/blog/blog.php?url=liderlik-ve-yoneticilik> Erişim tarihi: (23.02.2022).
- Resim 15-16-17-18: <https://www.slideshare.net/trockyali/ali-kahraman-orgutiklimiodev> Erişim tarihi: (11.03.2022).
- Resim 19: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-organizational-climate.html> Erişim Tarihi: (08.09.2022).
- Resim 20: <https://www.perakendeokulum.com/genel/> Erişim Tarihi: (17.04.2022).
- Resim 21: <https://www.archerson.co/post/orgutsel-iletisim-onemi-fonksiyonlari-amaclari/> Erişim Tarihi: (30.03.2022).
- Resim 22: Sabri, Muammer. Örgütlerde Kültürün Önemi Nedir?

- <https://www.haberplatosu.com/orgutlerde-kulturun-onemi-nedir/21367/>  
Erişim Tarihi: (04.04.2022).
- Resim 23: Beşli, Eren. İşletmelerin 5G İlgisi Artıyor. <https://www.dijitalekonomi.com.tr/isletmelerin-5g-ilgisi-artiyor/> Erişim Tarihi: (11.04.2022).
- Resim 24: <https://hukukdershanesi.com/yonetim-ve-organizasyon-ders-notlari/#close> Erişim Tarihi: (24.04.2022).
- Resim 25: <https://idenfit.com/blog/kurum-ici-iletisim-araclari/> Erişim Tarihi: (02.05.2022).
- Resim 26: Bhasin, Hitesh. (2022). How to improve organizational climate. <https://www.marketing91.com/organizational-climate/#Dimensions-of-organizational-climate> Erişim Tarihi: (03.05.2022).
- Resim 27: <https://www.openmet.com/en/evaluating-managing-organizational-climate/> Erişim Tarihi: (06.06.2022).
- Resim 28: <https://www.kodcuherif.com/isletme-mi-yoksa-yonetim-bilisim-sistemleri-mi> Erişim Tarihi: (14.09.2022).
- Resim 29: <https://www.abrojeyonetimi.com/badboss/> Erişim Tarihi: (15.09.2022).
- Resim 30: <https://www.predictiveindex.com/blog/creating-a-workplace-environment-of-mutual-respect/> Erişim Tarihi: (20.09.2022).
- Resim 31: Bitsani, E. (2013). Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services. *Journal of human resource management*, 1(4), 48-58.
- Resim 32: Rajak, Himanshu. (2020). Organizational Climate. <https://hmhub.in/organizational-climate/> Erişim Tarihi: (22.09.2022).
- Resim 33: Mete, Sebahattin. (2018). Örgüt Kültüründen Stratejiye Uzanan Yol: İnovatif Kültürün Gücü. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Resim 34: <https://www.achievers.com/blog/elements-organizational-culture/> Erişim Tarihi: (26.09.2022).
- Resim 35: Arrant, Anne. (2021). Understanding The Difference Between Organisational Culture And Climate. <https://www.denisonconsulting.com/focused-organisational-climate-culture/> Erişim Tarihi: (29.09.2022).
- Resim 36: <https://www.avansas.com/blog/aidiyet-duygusu> Erişim Tarihi: (29.09.2022).
- Resim 37: Mahmutoviç, Jasko. (2021). 4 Types of Organizational Cultures (+ Best Culture Examples). <https://www.surveylegend.com/research/types-of-organizational-culture/> Erişim Tarihi: (29.09.2022).
- Resim 38: Önder, Nafızcan. (2022). Çalışan bağlılığı nasıl oluşur? <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/calisan-baglilik/> Erişim Tarihi: (30.09.2022).
- Resim 39: <https://www.gelgez.net/is-yerinde-mutlu-olmanin-sirlari/is-yerinde->

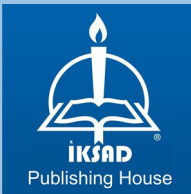
- mutlu-olmanın-sirlari-fotograflar-3-gelgez/ Erişim Tarihi: (30.09.2022).  
Resim 40: Fişekçi, B. (2018). Çalışan Bağlılığının 14 Yararı. <https://calisanbagliligi.wordpress.com/2018/07/15/calisan-bagliliginin-14-yarari/> Erişim Tarihi: (30.09.2022).  
Türk Dil Kurumu, (TDK). (2022). Örgüt Kültürü. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: (24.09.2022).  
Türk Dil Kurumu, (TDK). (2022b). Sosyalizasyon. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: (29.09.2022).





# ÖRGÜTSEL İKLİM

Yeryüzünün varoluşundan itibaren insanoğlunun üzerinde yaşadığı dünyada her türlü iklimsel olay meydana gelmiş ve insanoğlu da bu koşullara göre yaşamayı kendince yöntemler geliştirerek başarmıştır. Çok farklı çeşitleri olduğu ve yaşandığı bilinen iklimler aynı zamanda kendilerine özgü özelliklere göre de değişiklik göstermektedir. İnsanlar da bu çeşitliliğe ve değişime ayak uydurmak için o iklimin özelliklerine göre önlemler almış, çözümler bulmuş ve nihayetinde hayatlarını idame ettirebilmişlerdir. Örgütlerin de dünyada olduğu gibi kendilerine has bir iklimi bulunmaktadır. Tek düze bir yönetim anlayışı, üretim şekli ya da çalışma hayatı olmadığı için her örgütün yöneticileri ya da diğer etkenlerle birlikte meydana gelmiş örgüte münhasır bir iklim veya bir havadan söz edilebilir. Buradan hareketle örgütsel iklimi şu şekilde kısa tanımla ifade edebiliriz; çalışanların davranışlarını etkileyen işletme özellikleridir ya da örgütün psikolojik ortamıdır. Örgütsel iklim ve ilgili kavramlardan oluşan kitabın hem iş dünyasına hem de akademik hayata faydası olması beklenmektedir.



ISBN: 978-625-6955-92-9