ÖRGÜT İKLİMİ

Yücel ERTEKİN*

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü türlü örgütlerde geçirmektedirler. Bugün örgütler, insan yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelmişlerdir. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediğini söyleyebiliriz.

Görevliler arasında ortak ve uyumlu bir çalışmanın sağlanması, yönetimin önemli sorunlarından biridir. Bu ise yönetimin, büyük ölçüde içinde yer aldığı çevre ile ilgilidir. Çevre kavramı örgüt psikologları, sosyologlar, yönetim ve siyaset bilimcilerince ele alınmaktadır. Çevre, bireysel davranışı etkileyen önemli bir kaynak olarak uzun süreden beri üzerinde düşünülen bir konudur. İnsanların örgütlerde çalışması ve davranışlarının incelenmesi, çevrenin çözümlenmesinde hem bir gereksinme hem de bir fırsat olarak düşünülmüştür. Çevre kavramı aslında deneysel olarak bir psikologun üzerinde çalışması yönünden zorluk taşıyan bir kavramdır. Davranışın çevrenin ve organizmanın etkileşiminin bir işlevi olduğu genellikle benimsenen, kuramsal ve uygulamalı sonuçları ile incelenmiş olan bir konudur.[1] Organizma-çevre ilişkilerinin en önemli ürünlerinden birinin bireyin ruhsal alanında biçimlenen "davranışlar" olduğunu savunan görüşler oldukça yaygındır. Davranışçı yaklaşımların, "çevre"yi, bireyin davranışlarını saptayan en önemli etmen olarak ele aldıkları ve işledikleri bilinmektedir.

İnsan davranışları, gereksinmelerden kaynaklanır. Genel olarak davranış, "bireyle çevre arasındaki etkileşim ilişkisinin ortaya çıkardığı bir ürün"[2] ya da "bireylerin veya grupların, karşılaştıkları belli durumlar karşısında gösterdikleri tepki ve tercih ettikleri hareket tarzı"[3] olarak tanımlanmıştır. Öte yandan, "örgüt içindeki bireylerin davranışları, her

---

* **Dr. Yücel Ertekin, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde görevlidir.**

1 Garlie A, Forehand ve B. von Haller Gilmer, «Environmental Variation in Studies of **Organizational Behavior», Readings in Industrial and Organizational Psychology.** Decl, Gilmer, Karn (eds.), (New York: McGraw-Hill, 1972), s. 35.

2 **Deniz Baykal, Siyasal Katılma. Bir Davranış İncelemesi, (Ankara: SBF, 1970), s. 36.**

3 Cemal Mıhçıoğlu, **Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler,** (Ankara: SBF, 1955,) s. 40.

zaman başka bireylerle ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır... Herbirinin davranışı, çevrede değişiklikler yaparak, ötekinin davranışta bulunup amacını gerçekleştirmesi için gerekli koşulları hazırlar. Ayrıca bireyler, birbirlerinden öyle davranıp çevrede kendileri için gerekli değişiklikleri yapmalarını beklerler; örgütteki birey, başka bir bireyin kendisine düşen davranışta bulunacağını bekleyerek işe girişir. Bu bekleyiş, tekrarlanan geçmiş deneylerle pekiştirilmiş ve öğrenilmiştir... başka bireylerin nasıl davranacakları hakkında edinilen bilgi ve tekrarlanan deneyler bireyin algılama süzgecinden geçerek bekleyişleri oluşturur. Bu bekleyişlerin de tutumların ortaya çıkmasında etkileri vardır."[4]

Örgütü, yalnız içindeki süreçlere önem veren kapalı bir düzen olarak anlamadığımıza, onu çevre ile sürekli etkileşimde bulunan bir açık dizge olarak düşündüğümüze göre çevre, dizge ile ilgili olarak bireylerin yapacakları birtakım belirli faaliyetleri ve etkileşimleri zorunlu kılar. Bu faaliyetler ve etkileşimler, bireylerin birbirlerine ve çevrelerine karşı belli bazı duygular ve fikirler geliştirmesine yol açar. Özellikle çevre tarafından oluşturulan bu faaliyet, etkileşim ve duyguların bileşimine "dış sistem" denilmektedir. Ancak, etkileşimin artması ile yalnızca yeni duygular kazanılmaz, aynı zamanda yeni ilişkiler, düşünce ve davranış kalıpları da gelişir. Ünlü Hawthorne araştırmalarında, işçilerin, çevre tarafından benimsenmeyen oyunlar, etkileşim kalıpları ve duygular geliştirdiği görülmüştür. Dış sistem içinde oluşan bu yeni kalıba, birçok yazarın doğal örgüt olarak tanımladığı yapının karşılığı olarak "iç sistem" adı verilmektedir.[5] Örgütün, birbirleriyle ve sürekli olarak değişmekte olan çevreleri ile karşılıklı ilişkileri bulunan türlü alt sistem ve öğelerden oluşan ve belirli bir kimliği sürdüren tüm bir açık sistem olarak tanımlanması bizi, örgütün belli bir "iklim" ya da "yönetsel ortam" oluşturduğu görüşüne de götürebilir.

Örgütün bir buzdağı benzetisiyle,[6] görünen ve görünmeyen öğelerden oluştuğu ve bu öğelerin etkileşimiyle kişilik kazandığı ileri sürülebilir. Örgütün kolayca görülebilen yönleri olarak şunlar üzerinde durulabilir: Örgütsel yapı, iş tanımlamaları ve iş sanları (unvanları), biçimsel otorite ve bildirişme ağları, denetim alanı ve komuta basamakları, örgütün amaçları ve buna ilişkin uygulamaları, planlama ve bilgi verme düzeni, örgütün verimliliği, personel politikası ve uygulanışı. Öte yandan örgütün, pek açıkça görülemiyen ama örgüt üyelerince sezilen birtakım gizli öğeleri de vardır. Bu öğeler genellikle duygusal kökenlidir ve genel iklime göre biçimlenir. Bu tür öğeler ise şunlar olabilir: Etkileşim kalıpları ve buna göre ortaya çıkan erk durumu, bireysel yetenekler ve örgütün kendine özgü görüşleri, kümeler ve birimlerarası ilişkilerde örgüt üyelerinin davranış biçimleri, iş kümesinin sezgi ve düzgüleri (normları), açıklık, güven, tehlikeyi göze alma ve örgüte bağlılığın algılanışı, istek ve gereksinmeler ile ast üst ara-

---

4 Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, (Ankara: SBF, 1971), s. 114-116.

5 Çok ayrıntılı bilgi için bknz. G.C. Homans, **İnsan Grubu**. çev. O. Onaran, B. Oran, Ü. Oskay, (Ankara: TODAİE, 1971), Bölüm 4, 5, 6., s. 59-109.

6 R. J. Selfridge, S. L. Sokolik,"When OD Comes to Your Company," **Supervisory Management** (Feb., 1975), 20, s. 26-27.

sındaki duygusal ilişkiler. Kuşkusuz, örgütün görünen ve görünmeyen ama duyulan, sezilen öğeleri arasında karşılıklı ve sürekli bir etkileşim vardır.

1960'lardan beri örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. İklim kavramı herşeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesinden umulan bir başka yarar da örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamasıdır. Bir araştırmada[7] belirtildiği gibi, örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağ olarak düşünülmüştür. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

A. ÖRGÜT İKLİMİ

a — Kavram ve Tanım :

Görevlilerin çalıştıkları örgütleri zaman zaman değerlendiren sözlerini herkes bilir. Birtakım kişiler çalıştıkları yeri severken, ötekiler onu aynı çevresel koşullardan dolayı sevmeyebilirler. Gerçekten, "Bazı örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler."[8] Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki, bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Bir başka deyişle, yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur.

İklim, birtakım betimleyici terimler kullanılarak anlatılmak istenmektedir. Bunlar arasında örgüt kültürü (organizational culture), psikolojik iklim (psychological climate) ve şirket kişiliği (company personality) sık sık kullanılmaktadır.[9] Örgüt ikliminden önce iklim kavramına değinen Tagiuri[10] ise, kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, ortam, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini bunun ise iklimin öteki sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmektedir. Bu kavram kargaşasında Tagiuri, birey ve küme davranışını anlatması yönünden, iklim terimini kullanmanın daha yararlı olduğunu, çünkü çevrenin çok geniş sınırları ile alan, davranış ortamı, durum, koşullar vb. terimlerin çok kendine özgü anlamları arasında bir yerde iklim kavramının bulunduğuna dikkati çekmektedir.

---

7 Roy L. Payne ve Roger Mansfield, «Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position», **Administrative Science Quarterly**, (Dec., 1973), s. 515.

8 Cemal Mıhçıoğlu, **Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin**, (Ankara: SBF, 1972), s. 9.

9 B. von Haller Gilmer, **Industrial and Organizational Psychology**, (New York: McGraw-Hill, 1971), s. 28.

10 Renato Tagiuri ve George H. Litwin (eds.) **Organizational Climate: Explorations of a Concept**, (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968), s. 20-22.

Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır.

Psikolojik iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gerçekten Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazardır.[11] Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerinki gibi açıkça belirlenmiş birtakım bölümlemelere konu olmazlar, herbiri türlü yönlerden kendine özgüdür. Bu kendine özgü oluş, ilk bakıştaki benzerliklere karşın her örgütü ötekilerden ayıran bir çalışma ortamı yaratır. İşte bunu "örgüt kişiliği" diye adlandıran Gellerman, bu kişiliğin aslında örgüte egemen olan bireylerin önemli sorunlar karşısındaki toplu eğilimlerine bağlı olduğunu belirtmekte, kişiliğin oluşmasında ise örgütün ekonomik durumunun, tarihsel etmenlerin ve örgüte egemen olan üyelerin etkili olduğunu söylemektedir. Ayrıca bu kişilik, yönetimle ilgili varsayım ve gelenekleri de içerir.

Gilmer, örgüt iklimi ile örgütü öteki örgütlerden ayıran ve örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadır.[12] Gilmer, örgüt ikliminin, gerçekte tepki gösterilen şey olduğunu, iklimin yalnız bireylerin davranışlarını değil, örgütlerin öteki örgütlerle nasıl etkileştiklerini de gösterdiğini söylemektedir.

Forehand ve Gilmer[13] daha kapsamlı bir örgüt iklimi tanımı vermektedirler. Onlara göre örgüt iklimi, "örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve

a — Örgütü öteki örgütlerden ayırır,

b — Zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir,

c — Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler."

1968 yılında yayımlanan, örgüt iklimi ve güdüleme konusundaki temel kaynaklardan birinde[14] ise örgüt iklimi kavramından şu anlaşılmaktadır: "İş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyleri tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi." Bu tanımda örgüt iklimi, isteklendirme ve davranışa doğrudan doğruya biçim veren çevresel ve kişiler arası etmenlere bağlı olarak anlaşılmaktadır.

Örgüt iklimi tanımlarını daha fazla artırmadan, kuramsal ve uygulamalı çalışmaları göz önünde tutarak şu oldukça kısa tanımı yapmakta yarar vardır: Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışla-

---

11 Saul W. Gellerman, **The Uses of Psychology in Management,** (New York: Colller, 1973), s. 74-76.

12 Gilmer, a.g.e, s. 57.

13 G. A. Forehand ve B. von Haller Gilmer, **a.g.m.,** s. 36.

14 George H. Litwin ve Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate,** (Boston Division of Research, Harvard Business School, 1968), s. 1.

rını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir.

b — **Örgüt İklimi, Güdüleme ve Önderlik Biçimi :**

Örgüt iklimi konusu ile ilgilenmek, bir anlamda birey ve örgüt açılarından güdüleme konularının incelenerek ortaya çıkan boyutların çözümlenmesini gerektirir.

Genel olarak güdülenme, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. "Kuşkusuz örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir kısmı örgüt yapısında belirlenirken bir kısmı da örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma vb. gibi) tarafından belirlenmektedir.[15] Birey açısından güdüleme bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri içerir. Örgütsel açıdan ise güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümü anlamını taşır.[16] Yani örgüt açısından güdülemede hareket noktası, örgütün amaçlarını, gereksinmelerini ve çalışan bireylerini kapsamına alırken, birey açısından güdüleme ise daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir.

David McClelland, örgütsel yaşamda önemli yeri olan üç insancıl güdünün varlığına dikkati çekmektedir.[17] Bunlar şunlardır:

1 — Başarı güdüsü (achievement motive)
2 — Erk güdüsü (power motive)
3 — Bağlanma güdüsü (affiliation motive)

McClelland araştırmaları sonucunda hemen hemen her insanda bu güdülerin belli düzeyde bulunduğunu ama nadiren herkeste aynı yoğunlukta olduğunu saptamıştır. Bireyin bağlanma gereksinmesi yüksek, başarı gereksinmesi düşük ve erke olan gereksinmesi orta düzeyde olabilir. Örgüt üyesi olarak böyle bir kişi tüm çabasını, örgütteki öteki bireyleri denetlemek, yönetmek ve iyi bir iş başarısı (performans) sağlamaktan çok, arkadaşlık ilişkileri kurmaya harcayacaktır. Bu bireyin işe yöneltilmesi yüksek düzeyde başarı, düşük düzeyde erk ve bağlanma güdüsüne sahip bir başka bireyin güdülenmesine oranla daha farklı bir yönetsel uygulamayı gerektirecektir. Bu yazının çerçevesi içerisinde bu üç tür güdüye ve bunların yöneticilerdeki belirtilerine ayrıntılı olarak değinilmemiştir.

Öte yandan farklı önderlik biçimleri, iklimin oluşmasında, yerleşmesinde ve sonunda belirgin bir nitelik kazanmasında önemli ölçüde etkili olur. Litwin ve Stringer[18] tarafından yapılan bir deneysel çalışma, örgüt iklimi

---

15 Gencay Şaylan, «Çalışma Özendiricileri», **Amme İdaresi Dergisi**, C. 6, sayı. 4, s. 25.
16 Ülkü Dicle ve İ. Atilla Dicle, «İsteklendirme (motivasyon)», **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, s. 71.
17 David McClelland, **The Achieving Society**, (Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand, 1961).
18 Litwin ve Stringer, a.g.e., 6. bölüm, s. 93-118.

ve önderlik biçimi ilişkisine oldukça büyük katkıda bulunmuştur. Araştırmada üç işletme örgütü taslayımı oluşturulmuş ve genel müdürlere de nasıl bir önderlik biçimi izleyecekleri önceden öğretilmiştir. Önderlik biçimi bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada şu üç örgüt iklimi ortaya çıkmıştır:

1 — Otoriter yapılı iklim,

2 — Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim ve

3 — Başarıya dönük iklim.

Litwin ve Stringer'in araştırmasının en önemli katkısı, farklı önderlik biçimlerinin ayrı örgüt iklimleri yaratmadaki açık etkisini göstermiş olmasıdır.

Otoriter yapılı iklim, yüksek düzeyde bir erk güdüsüne, düşük doyuma, kümeye karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimlilikle yaratıcılığa neden olmaktadır. Arkadaşça ilişkilere dayalı iklimin nitelikleri ise yüksek düzeyde bir arkadaşlık güdüsü, kümeye karşı olumlu davranışlar ve yüksek doyumdur. Başarıya dönük iklimde ise başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazlalığı, kümeye karşı olumlu tutum ve davranışlar, verimlilik ve yaratıcılıktaki yüksek düzey dikkati çekmektedir.

B. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI

Yönetim ve özellikle yönetim psikolojisi kitaplarında örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Boyutlar, bir anlamda araştırıcının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel konuma (mevkie), görevlilerin eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgütsel gelenek ve göreneklere, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların çoğu farklı tanımlar ve boyutlar kullanmışlardır.

Son birkaç yıla dek yazarlar, örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların genel bir değerlendirmesine girişmemişlerdir.[19] Zaman zaman, özellikle işten elde edilen doyumla ilgili olarak birtakım sorular üzerinde durmuşlardır. Örneğin ilk kez Johannesson,[20] "örgüt iklimi, acaba işten elde edilen doyumun bir başka türü müdür?" sorusunu sormuştur. Johannesson'un ileri sürdüğü görüşe göre, örgüt iklimini ölçmeğe yarayan birçok boyut, işten elde edilen doyumun ölçülmesinde kullanılan boyutlardan seçilmiştir. Yani, "yeni" iklim boyutları, "eski" doyum ölçütlerinden meydana getirilmiştir. Ayrıca bu yazar, her iki kavramın ölçütleri arasındaki yakın ilgiyi uygulamalı bir biçimde göstermeğe de çalışmış ve bu iki kavram arasında ayırım yapmanın

19 Genel değerlendirme niteliğindeki bir makale için bak. R. L. Payne, S. Fineman, T. D. Wall. «Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis», **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 45-62 (1976).

20 Russel E. Johannesson, «Some Problems in the Measurement of Organizational Climate», **Organizational Behavior and Human Performance**, 10, 118-144 (1973).

doğru olmadığını belirtmiştir. Ancak, yeni birtakım araştırmalar, bu savın pek geçerli olmadığını da göstermiştir. Bir başka deyişle, mevcut bilgiler, doyum ve iklim boyutlarının gerçekte aynı olduğunu söylemeye yetmemektedir.

Doyum ve iklim kavramları ile ilgili boyutların bu yinelenmesi dışında, araştırıcılar tarafından sorulan ikinci soru da şudur: Acaba örgüt iklimi, bireylerin ve örgütlerin davranışlarını açıklamada geçerli bir kavram mıdır? Hellriegel ve Slocum'un örgüt iklimi araştırmalarını gözden geçirdikleri çalışmada da belirttikleri gibi, örgütü bir çözümleme birimi olarak ele alan çalışmalar azınlıkta kalmaktadır.[21] Çalışmaların büyük bir çoğunluğu birkaç boyuta indirgenen özellikleri içermektedir. Bu özellikler de kişisel birtakım yanıtlara dayanmaktadır. Bu nedenle Guinon[22] iklimin, görevlilerin özelliklerini mi yoksa örgütün özelliklerini mi gösterdiği konusunda gerçek bir kargaşanın var olduğunu ileri sürmüştür. Kanımca örgüt iklimi, büyük ölçüde örgütle ilgili bir kavramdır ve bireylerin algılamaları ile işlerlik kazanır. Bu algılamaların ne ölçüde doğru olduğu, bu bağlam içerisinde çok fazla önem taşımamaktadır. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların çoğu, eğer boyutlar örgütsel, çevresel ve bireysel özellikleri yeterli bir biçimde betimlemiyorsa, geçerli olmayabilir.

Örgüt iklimi boyutları, herşeyden önce örgütün özel ya da kamu kesimi kuruluşu oluşuna göre de bir ayrımlaşma gösterebilir. Kâra ve kamusal amaçlara dönüklük burada temel kıstası oluşturur. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun özel kesim kuruluşlarında oluşu, iklimle ilgili boyutların, o çalışma alanındaki birkaç etmene indirgenmesine etkili olmuştur. Oysa örgüt ikliminin göstergeleri, birkaç etmene sığamıyacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsar. Çünkü örgütün psikolojik çevresi, sanıldığından çok daha karmaşıktır.

Boyutlar ne denli değişik olursa olsun, aslında her örgüt, kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve bunu sürdürmek zorundadır. Gerçekten bugünün modern yöneticisini buna zorlayan nedenler vardır. Herşeyden önce örgütler büyümekte, meslekten yöneticilik (profesyonelleşme) yerleşmektedir. Teknoloji gelişmekte, görevlilerin daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunlardan ayrı olarak, çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak, daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin bizzat kendisi olmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili bu kuramsal açıklamalardan sonra, aşağıda yaptığımız karşılaştırmalı bir araştırmaya değineceğiz.

---

21 D. Hellriegel, J. W. Slocum, Jr., «Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies», **Academy of Management Journal**, (1974), 17, s. 255-280.

22 R. M. Guinon, «A Note on Organizational Climate» **Organizational Behavior and Human Performance**, (1973), 9, s. 121.

C. ÇALIŞMA'NIN AMACI, VARSAYIMLARI VE YÖNTEMİ

a — Amaç

Karşılaştırmalı bir çalışma olarak düşünülen örgüt iklimi konusu, temsil edici nitelikteki iki örgütte (İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü) incelenmek istenmiştir. Geleneksel bürokratik bir hizmet kuruluşu olan İçişleri Bakanlığı ile teknik kamu görevlilerinin egemen olduğu yatırımcı bir örgüt olan DSİ Genel Müdürlüğü'nün iklim yönünden özelliklerinin saptanması ve birtakım genellemelere ulaşılması amaçlanmaktadır.

b — Varsayımlar ve Örgüt İklimi Boyutları

Çalışma'da Örgüt iklimi aşağıdaki boyutlara bağlı olarak değişen bir kavram olarak incelenmiştir. Bu boyutlar şunlardır:

1. İş çevresinin fiziksel koşulları
2. İşten duyulan hoşnutluk
3. İşi değiştirme isteği
4. Bürokratik ayrıcalıklardan yararlanma
5. Bildirişme
6. Takdir edilme
7. İşe özendirme
8. Arkadaşça ilişkiler
9. Örgütte yükselme ve ilerleme olanakları
10. İşin en az doyum sağlayan yönleri
11. İş güvenliği
12. İş başında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma
13. İşin ilginçliği
14. Disiplin düzeni
15. Ücret durumu
16. Yapılan işin önemine karşı duyulan inanç
17. Kararlara katılma
18. Örgüt amaçlarına ulaşma
19. Çalışma ve dinlenme saatleri
20. Astların sorunlarına karşı yöneticinin tutumu
21. Yöneticinin nitelikleri ve astlarınca algılanışı
22. Astların denetimi algılayışı
23. Örgüt içi çatışma
24. Örgütsel imge (imaj)

Bu boyutların ışığında geleneksel bir kamu hizmetini yürüten eski bir örgüt olarak İçişleri Bakanlığı'nda ve modern bir teknik hizmet kuruluşu ola-

rak da Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde sınanacak olan varsayımlar şunlardır:

1. Geleneksel bir hizmet kuruluşu olan İçişleri Bakanlığı'nda görevliyi güdüleyen bir iklim egemen değildir. Yöneticilerin davranışlarında erke dayanma eğilimi belirgin bir biçimde gözlemlenebilir.

2. Bir teknik hizmet kuruluşu olarak Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde çalışanlar daha içtenlikli, açık ve özendirici bir iklimde çalışmaktadırlar.

3. İçişleri Bakanlığı'nda görevlilerin korku ve başarısızlık beklentilerine karşılık, DSİ'de çalışanların üretime ve ülke kalkınmasına daha çok katkıda bulundukları kanısının yaygınlığı, bir birlik duygusunun oluşmasına, başarı ve bağlanma duygularının güçlenmesine ve sonuçta örgütün benimsenmesine yol açmaktadır.

4. İçişleri Bakanlığı'nda iklimin DSİ'ye oranla siyasal baskılardan daha çok etkilendiği ileri sürülebilir.

c. **Yöntem**

Çalışma'da soru kâğıdı, gözlem ve görüşme (mülâkat) yöntemleri kullanılmıştır. Çizelgelerin düzenlenmesine esas olan veriler 65 sorudan oluşan soru kağıdı ile elde edilmiştir. Ancak bulguların yorumunda görüşme, gözlem ve örgüt içi incelemeler de önemli katkılar sağlamıştır.

Örgüt iklimi gibi birçok etkenin etkileşimi ile ortaya çıkan bir konu, hiç kuşkusuz duygusal nitelikler de taşır. Bu tür niteliklerin ise yalnız soru kağıdı ile saptanması oldukça zordur. Gerçekten soru kağıdının biçimselliği içinde gözden kaçabilecek olan noktaların görüşmelerle tamamlanması, yararlı bir yol olarak düşünülmüştür. Böylece, İçişleri Bakanlığı ve DSİ Genel Müdürlüğü'nde hem yöneticilerle hem de görevlilerle görüşmeler yapılmış, özellikle uzun bir süre örgütte çalışmış kişilerin görüşme için seçimine özen gösterilmiştir. Bu kişiler arasında müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, şube müdürü gibi yöneticilerle, şef, şef yardımcısı ve memurlar gibi görevliler bulunmaktadır. Bu tür deneklerin toplamı her örgütte 10 kişidir.

D. TEMEL BULGULAR VE SONUÇ

Bildiğimiz kadarıyla Türk Kamu ve özel kesim kuruluşlarında örgüt iklimi, herhangibir araştırmaya konu olmuş değildir. Türkiye'nin geçirmekte olduğu toplumsal değişim süreci, teknik ve ekonomik nitelikli hizmet örgütlerini güçlendirirken, devletin yürütmekle yükümlü olduğu geleneksel hizmet kuruluşları da varlığını sürdürmektedir. Bir geleneksel hizmet örgütü (İçişleri Bakanlığı) ile bir teknik hizmet örgütü (DSİ Genel Müdürlüğü) temsil edici nitelikleri nedeniyle Çalışma'nın kapsamına alınmıştır. Adı geçen iki örgüt oldukça geniş bir biçimde ele alınmış, yukarda değinilen 24 boyuta göre örgüt iklimi çözümlenmeye çalışılmıştır.

Her iki örgütteki yönetici ve görevlilerin geçmiş deneyleri, kişilikleri, tutumları, güdüleri onların değinilen bu etmenleri ayrı biçimlerde algılamalarına yol açmaktadır. Yaptığımız Çalışma, işte bu ayrı algılamalarla belirlenen genel bir tablo çizmeye, boyutların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir son - ürün olan örgüt ikliminin her iki örgüte özgü niteliklerini saptamaya yönelmiştir. Çalışma açımlayıcı ve deneysel niteliktedir.

Çalışma'da ortaya konulan ve varsayımları geniş ölçüde destekleyen bulguları şöyle özetleyebiliriz:

Örgüt Amaçlarına Ulaşma

Örgüt amaçlarına ulaşma açısından her iki örgüte baktığımızda, görevlerin, DSİ'de daha yeterli bir biçimde yapıldığı kanısının deneklerde yaygın olduğu anlaşılmaktadır. DSİ'de çalışanlar etkinliğe daha çok önem vermektedirler.

Örgütte Yükselme ve İlerleme Olanakları

Geleneksel bürokratik bir örgüt olarak İçişleri Bakanlığında "kıdem" yükselme ve ilerlemede en geçerli etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca İçişleri Bakanlığı yöneticilerinin daha üst sorumluluk yerlerine yükseltilmelerinde adalet ve eşitliğe uyulmadığı yolundaki olumsuz kanı yaygın durumdadır. DSİ ise eşitliğe daha açık bir örgüt görünümündedir. DSİ'de "çalışkanlık" etmeni deneklerce daha çok seçilen bir etmen olmuştur. Yükselme ve ilerlemede "çalışkanlık" etmeni başarıyı özendirirken, "kıdem" gelenekçi ve tutucu bir örgütü simgelemektedir.

Örgüt dışı siyasal baskılar, İçişleri'nde DSİ'ye göre daha fazla yoğunluk kazanmaktadır.

Yapılan İşin Önemine Karşı Duyulan İnanç

Her iki örgütte de görevliler yaptıkları işin önemli olduğuna inanmaktadırlar. İçişleri Bakanlığı yöneticilerinin yaptıkları işi önemsiz ve ortalama bir iş olarak görme eğilimine karşın, DSİ yöneticileri yaptıkları işin önemine karşı kesin bir inanç içindedirler. DSİ görevlileri, yöneticileri gibi yaptıkları işin toplumsal ve ekonomk yönden önemli sonuçlar doğuran, ülkenin kalkınmasına katkıda bulunan bir iş olduğuna inanmaktadırlar. Bireyin gördüğü işin toplum açısından önemli olduğuna inanması, güdülemede etkili bir kavram olarak görülmektedir. Bu nedenle DSİ'de çalışanların toplumsal etkinlik yönünden daha önemli oldukları duygusu, doyumu artırıcı bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

İşin Yakın Çevreye Salık Verilebilmesi

Eğer yapılan iş, aynı yetenekteki bir yakın arkadaşa salık verilebiliyorsa, bu durum, örgütsel benimseme duygusunun ve işten hoşnutluğun önemli bir göstergesi sayılabilir. Bu açıdan her iki örgüte baktığımızda, DSİ

yöneticileri ve görevlilerinin, işlerini daha çok salık verilebilecek nitelikte gördükleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle yapılan çözümlemeler, DSİ'de yönetici ve görevli ayrımlaşmasının daha az olduğunu, bir başka deyişle, yönetici ve görevli uyumunun bulunduğunu göstermektedir. Bu ise örgütten ve yöneticilerden daha çok hoşnut olmayı dolayısiyle doyumu gösteren bir başka bulgudur.

Çalışmaya Özendirmede Kullanılan Yollar

İçişleri Bakanlığı Yönetici ve görevlileri, genellikle örgütlerinin özendirmeye önem vermediği kanısındadır. Özdeksel ve tinsel (maddî ve manevî) özendirme araçlarını kullanarak isteklendirme, görevliler açısından her iki örgütte de yok denecek kadar azdır. Öte yandan, belli kurallara uyulmadığı zaman cezalandırılacağı duygusunun görevliler arasında daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Bu ise örgüt ikliminin, görevliler açısından daha çok "erke dayalı" bulunduğunu göstermesi yönünden ilginçtir.

Görevin İlginçliği

DSİ yöneticileri daha ilginç ve yararlı bir iş yaptıkları kanısındadırlar. Bu nedenle de sağladıkları doyum, İçişleri Bakanlığı yöneticilerine göre daha fazladır. Her iki örgütteki yöneticiler de görevleri nedeniyle "toplum içinde kazandıkları saygınlığı" görevlerinin en ilginç özelliği olarak göstermişlerdir. Görevliler için görevin ilginç olan yönü ise İçişleri Bakanlığı'nda yöneticilere koşut bir biçimde "toplum içindeki saygınlık durumu" iken, DSİ'de "değişik kişilerle karşılaşma ve tanışma olanağı"dır. Böylece kamu görevlisi olmanın, hâlâ toplumdaki saygınlık (statü) ile ilişkili kılındığı ya da en azından bunun deneklerce böyle algılandığı anlaşılmaktadır. Bu anlayış, geleneksel bir kamu hizmetini yürüten eski bir örgüt olarak İçişleri Bakanlığı'nda çok daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Ücret

Yapılan işe karşılık alınan ücreti DSİ yöneticileri daha "az" bulmaktadırlar. İçişleri yöneticileri ise "normal" karşılamaktadırlar. Her iki örgütteki yöneticilerin yapılan işe karşılık alınan ücreti böyle farklı bir biçimde algılamaları "mesleğin algılanması" ile ilgili olabilir. Gerçekten, yukarda değindiğimiz gibi, yapılan işin daha önemli olduğu, ekonomiye daha fazla katkıda bulunduğu inancı ücret nedeniyle duyulan doyumsuzluğa etkili olmuştur denebilir. Ayrıca, alınan ücreti İçişleri Bakanlığı yöneticilerine göre çok az bulan DSİ yöneticilerinin bu durumu özlem düzeyleriyle de açıklanabilir. Büyük çoğunluğu mühendis olan ve girişimci bir teknik adam olarak çok daha fazla özdeksel olanaklara ulaşacağını sanan DSİ yöneticilerinin ücretleriyle ilgili böyle yüksek bir özlem düzeyinin oluşmasını doğal karşılamak olanağı vardır. Öte yandan uzun yıllarını ilçede geçiren ve ilçe koşullarına göre de oldukça iyi bir ücret aldığı kanısında olan çoğu kaymakam kökenli İçişleri Bakanlığı yöneticileri, yan ödeme vb. olanaklardan pek yararlanamayan öteki birtakım bürokratlara göre, kendilerinin aldığı ücreti iyi

bir para olarak algılamak eğiliminde olabilirler. Ayrıca geleneksel bir kamu hizmetini yürüten İçişleri Bakanlığı yöneticilerinin, girişimci olarak çalışma olanakları da oldukça sınırlıdır.

Görevlilerin büyük çoğunluğu ise yapılan işe karşılık alınan ücreti "az" bulmaktadır. Ücretini "normal" düzeyde bulan görevli denek oranı, yöneticilerle karşılaştırılamayacak kadar azdır. Özdeksel isteklendirme araçlarının başında gelen ücret, her iki örgüt için de iklimi etkileyen önemli bir sorun niteliğinde görülmektedir. Ayrıca ücret, işten hoşnutsuzluk nedenlerinin de başında yer almaktadır.

Bürokratik Ayrıcalıklardan Yararlanma

Her iki örgütteki yöneticilerin çoğunluğu, bürokratik ayrıcalıklardan yararlanmayı "doğal" karşılamaktadırlar. Onlara göre bu gibi ayrıcalıklar, görevin zamanında ve etkin bir biçimde yerine getirilmesine katkıda bulunurlar. Oysa görevliler bu tür ayrıcalıklara karşı olumsuz bir tutum takınmaktadırlar. Bürokratik ayrıcalıkların örgüt iklimine etkili olduğu anlaşılmaktadır.

İşten Hoşnutsuzluk

DSİ yöneticileri işlerinden en fazla hoşnut olan kümeyi oluşturmaktadır. Hoşnut olmayan denek oranı, DSİ'ye göre İçişleri Bakanlığı'nda hemen hemen üç katına çıkmaktadır. DSİ'de çalışan görevliler, İçişleri Bakanlığındaki görevlilere göre işlerinden çok daha hoşnut görünmektedirler.

İş değiştirme isteği, işten ve örgütten hoşnutsuzluğun önemli bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Eğer birey işini ne kadar az değiştirmek istiyorsa, işinden ve örgütte egemen olan iklimden o kadar çok hoşnuttur denilebilir. Ayrıca bu, bireyin örgütle bütünleşmesini de gösterebilir. Konuya böyle yaklaştığımızda, İçişleri Bakanlığı'nda yöneticilerin yarıya yakın bir bölümünün, oysa DSİ'de beşte birinin iş nedeniyle huzursuz olduğunu görmekteyiz. Görevli denekler açısından da durum farklı değildir. Yönetici ve görevli olarak iki örgütün de üyeleri ayrı gelir, statü ve örgütsel yapıdaki yerlerine karşın, iş değiştirme isteği nedeniyle çalıştıkları örgütü aynı yönde algılamışlardır. DSİ örgüt olarak çalışanları daha çok kendine "bağlayan" (çeken), İçişleri ise eğer deyim yerinde ise "iten" bir örgüt olarak görülmektedir.

İşten Hoşnutsuzluk Nedenleri

İşten hoşnutsuzluk nedenleri örgüt üyelerinin hem örgüt içi davranışlarını etkiler, hem de belli sürede o örgüte özgü bir iklimin oluşmasına katkıda bulunurlar. Bu yönden yapılan bir çözümleme, —İçişleri yöneticileri ayrık tutulursa— tüm denekler için ücret yetersizliğinin temel hoşnutsuzluk kaynağı olduğunu göstermiştir. Ayrıca DSİ'de çalışanların, kamu kesiminde uygulanan ücret düzeninden, öteki bürokratlara göre, çok daha büyük ölçüde hoşnutsuzluk duydukları anlaşılmaktadır.

Göreve Başlarken Gösterilen İlgi

Bireyin Örgütsel yaşamının başlangıç evrelerinde edindiği ilk izlenimler onun belleğinde yer edebilir. Dahası, bu izlenimler iklim konusunda belli birtakım ön yargıların oluşmasına, bireyin örgüte daha çok bağlanmasına ya da uzaklaşmasına katkıda bulunabilir. Bu açıdan her iki örgüte baktı gımızda, DSİ'de çalışanların, göreve başlarken kendilerine daha fazla ilgi gösterildiği kanısında oldukları ve örgütün bu yönden de çok daha olumlu bir görünüm taşıdığı söylenebilir.

Takdir Edilme

Az gelişmiş bir ülkede özdeksel özendirme araçları, örneğin ücret ve benzerleri büyük önem taşır. Ama takdir edilme, bireyi çalışma ortamına bağlayan ve büyük ölçüde tinsel doyum sağlayan somut ve en olumlu özendirme aracıdır. Çalışma'mız örgütte bulunulan yere (konuma) göre, takdirin algılanışının değişiklik taşıdığını göstermiştir. Örgütün daha üst yetki ve sorumluluk yerlerinde bulunan yöneticiler, üst yönetimle daha kolay iletişim ağları kurmakta ve kendilerine biçimsel olmayan (informal) yollardan daha çok takdir edilme olanakları sağlamaktadırlar. Oysa görevliler de durum böyle değildir. Onlar için takdir edilme çok daha biçimsel (formal) kalıplara bağlı görünmektedir. Yöneticilerin daha çok takdir edilmeleri, onların daha çok ödüllendirici bir iklimde çalıştıkları izlenimini güçlendirmektedir. Bu duygu ise, genellikle başarı ve bağlanma güdüsü yaratmakta, korku ve başarısızlık beklentilerini azaltmaktadır. Oysa görevlilerde böyle bir durum yoktur. Görevlilerin "çok az" takdir edilmeleri ya da "hiçbir zaman" takdir edilmemeleri duygusu, onlarda - zaten var olan- korku ve başarısızlık beklentilerini güçlendirmekte, bu ise erke dayalı bir iklimin oluşmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışma Kümesindeki Arkadaşlık ve Dayanışma İlişkileri

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, iş yeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmen olarak düşünülmüştür. DSİ'de, İçişleri Bakanlığı'na göre daha yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamı vardır. Bu ortam, güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirmektedir. Oysa İçişleri Bakanlığı'nda dayanışma duygusuna daha az yer vardır ve örgüt, DSİ'ye göre, çalışanları daha az mutlu kılan büyükçe bir aile görünümündedir. Böyle bir örgüt ise başarıdan daha çok erke yönelik davranışları özendirir. Gerçekten "mutlu aile imgesinin" İçişleri Bakanlığı'na oranla DSİ Genel Müdürlüğü'nde daha başat olduğu, bir başka deyişle bu imgenin çok daha canlı bir biçimde ayakta tutulduğu anlaşılmaktadır. Bu kanıyı destekleyen öteki birtakım düşünceler de vardır. Gerçekten, "çalışma kümesinin büyükçe mutlu bir aileye benzediği" yargısını "doğru bulmayan" yöneticiler İçişleri'nde çok daha fazla iken, DSİ'de bu düşünceyi "doğru bulmayan" denek yoktur.

İş Güvenliğinin Algılanması

Görevlilerin, yöneticiler gibi devlet memuru olmalarına karşın, kendi durumlarını hiç de güvenceli saymadıkları görülmektedir. Aynı tüzel statünün, örgüt içindeki komuta düzeninde bulunulan yere göre nasıl ayrımlaştığını göstermesi yönünden bu önemli bir bulgudur.

Disiplin Düzeni

Disiplinle ilgili olarak, yöneticilerin tutum ve davranışları, bireyi örgüte bağlayan, onu güdüleyen ya da belli bir dönemde onun örgütten kopmasına neden olan bir özelliğe sahiptir. Dahası, disiplin hükümleri yürürlükte bulunan yasalarda, tüzük ve yönetmeliklerde tek tek yazılı olmasına karşın, örgütte egemen olan gerçek disiplin düzeninin örgüt üyelerince algılanış biçimi, üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Bunu, üstlerin tutum ve davranışlarından, bir anlamda üstlerin algılanışından ayırmak olanağı da yoktur. Bir örgütte egemen olan disiplin düzeni, örgütün tümüne yaygın, yöneticilerin uygulamalarına göre biçimlenen ve örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan önemli bir etmen olarak düşünülmüştür. Disiplin düzeninin örgüt üyelerince algılanışı ya da bu düzene gösterilen tepki, örgüt iklimi ile ilgili olarak bize birçok ipuçları verebilecek niteliktedir.

İçişleri Bakanlığı yöneticilerine göre DSİ yöneticilerinin daha ılımlı, "tatlı sert" bir disiplin düzeninden yana oldukları, erk eğilimlerinin ise normal düzeyde kaldığı anlaşılmaktadır. Kuşkusuz böyle bir sonucun ortaya çıkmasında en önemli etmen, Çalışma'nın birçok yerinde de belirtildiği gibi, DSİ yöneticilerinin yaptıkları işten ve genel olarak örgütten daha çok doyum sağlamaları ile, erk ve başarı güdülerinin dengeye ulaşması ile açıklanabilir. Oysa erk eğilimi ağır basan İçişleri Bakanlığı yöneticisi deneklerde, başarı gereksinmeleri doyurulmadığı için bu denge durumu yoktur.

Görevlilerde ise durum daha da farklıdır. Komuta düzeni içinde alt basamaklarda yer alan görevlilerin, genellikle başarı ve erk gereksinmeleri doyurulmamıştır. Buna karşılık belli bir kümenin üyesi olma, o kümenin değerlerini paylaşma ağırlık kazanmıştır. Yani görevliler açısından başarı, erk ve bağlanma güdüleri arasındaki dengesizlik daha da belirgindir. Bürokratik bir ortamda, verilen belli bir işi yapmakla yükümlü, karar verme sürecinde etkisi çok az olan görevli için örgüt, disiplin yönünden "gevşek" olarak algılanmaktadır.

Önderlik ve Örgüt İklimi

Bu başlık altında üzerinde durulan noktalar şunlar olmuştur. En yakın üstün yönetimi olumsuz yönde etkileyen özellikleri nelerdir? Denekler üstlerini ne ölçüde sert olarak algılamaktadır? Önder, astlarının görüşlerine değer vermekte midir? Bağlı olunan yöneticinin işe ve astlarının kişisel sorunlarına karşı tutum ve davranışı nasıldır? En yakın üst, bilgi düzeyi ve yetenekleri bakımından deneklerce nasıl algılanmaktadır? Deneklerin çalış-

malarına karşı, bağlı oldukları üst yöneticinin tutumu nedir? Bu soruların çözümlenmesi bizi şu genellemelere ulaştırmıştır:

Yönetici, her iki örgütte de en çok "mevzuata aşırı ölçüde bağlı oluşu", "işini ve insancıl ilişkilerini etkileyecek biçimde değer yargıları ve saplantıları"nın varlığı ile yönetimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç ise, yöneticilerdeki erk eğiliminin güçlü oluşunu gösteren bir özelliği ortaya çıkarmaktadır. Gerçekten yöneticilerin genellikle yüksek erk gereksinmelerinin varlığı bilinmektedir. Ancak bu yüksek erk gereksinmesinin başarı güdüsüyle dengelenmesi gereklidir. Yoksa aşırı erk güdüsü, örgüt üyelerini düş kırıklığına uğratarak, yetkeci bir iklimin oluşmasına yol açabilir. DSİ'de bu denge daha uyumludur. Bu ise başarıya dönük bir iklimi gösterebilir. Oysa İçişleri Bakanlığı'nda denekler yöneticilerini oldukça "gevşek" bulmaktadırlar. Bu ise başarı için gereken hırs, istek ve dirikliğin (dinamizm) olmadığını, deneklerin yöneticilerini eylemsiz (idare-i maslahatçı) gördüklerini vurgulayabilir.

İçişleri Bakanlığı'ndaki üst yönetim, komuta düzeninin orta aşamalarından gelen öneri ve görüşlere DSİ'ye göre daha fazla kapalıdır. Bir başka deyişle DSİ, daha erkinci (liberal) bir örgüt görünümündedir.

Geleneksel bir kamu hizmetini yürüten İçişleri Bakanlığı'nda egemen olan genel yönetici, astlarınca, belli işlemler dizisini izleyen, onaylayan bir kişi olarak görülebilmektedir. Gerçekten, tekdüze işlemlerin yerine getirildiği örgütlerde küme üyeleri arasındaki ilişkiler, komuta düzeninin tüm basamaklarında daha biçimsel ilişkilere yol açabilmektedir. Bu ise kümelerin daha az bağımsız oluşuna, örgüt ikliminin kurallara ve geleneğe yönelik bir durumda bulunmasına neden olmaktadır. Öte yandan, DSİ'deki görevliler teknik niteliği ağır basan bir yönetici kitlesiyle yoğun bir ilişki içindedirler, onlarla birlikte çalışmaktadırlar. İşin karmaşıklığı ve daha çok uzmanlığı gerekli kılması, üstlerin daha bilgili ve yetenekli olarak algılanmasına neden olmaktadır. İş karmaşıklığı ile birlikte yetenek ve ustalıkların kullanımının da arttığı görülmektedir.

Yöneticilere göre görevlilerin, yaptıkları işle ilgili olarak çok daha az ilgi gördükleri anlaşılmaktadır. Bu oranın İçişleri'nde daha da yüksek oluşu, güdülenme düzeyinin düşüklüğüne dikkati çeken bir başka bulgudur.

Kararlara Katılma

Yönetici deneklerde olduğu gibi, görevliler açısından da kararlara katılmanın algılanışı, DSİ'de daha yüksek düzeydedir. Daha çok genel yönetici türünün temsilcisi olan İçişleri Bakanlığı yöneticileri, yaptıkları işin gereği, genellikle üst yöneticiye daha çok bağımlı kişilerdir. Oysa, yönetsel görev yapanların dışında, DSİ yöneticilerinin çoğu, teknik bir hizmetin belli bir takım kısımlarını (etüd, planlama, proje, inşaat vb.) oldukça bağımsız bir biçimde yürütmektedirler. İşte bu "bağımsızlık" duygusu, DSİ yöneticileri için, işin daha anlamlı ve doyum sağlayıcı olması sonucunu doğurmakta, örgütle ilgili tüm kararlara katılmak isteği, İçişleri yöneticilerine göre daha az

ortaya çıkmaktadır. DSİ yöneticilerinin yalnız kendi işleri ile ilgili kararlara katılmak istemelerine karşın, İçişleri yöneticilerinin daha çok örgütle ilgili tüm kararlara katılma isteği, her iki örgütteki yöneticilerin beklentileriyle de açıklanabilir. Büyük ölçüde uzmanlık gerektiren bir örgütte, yükselme ve ilerleme olanakları daha çok ve yoğun biçimde örgütün birçok kısımlarında çalışmaya yani yetişmeye bağlı görünmektedir. Oysa İçişleri Bakanlığı yöneticileri için yükselme ve ilerleme olanakları, örgütle ilgili tüm kararlarda daha çok etkili olmakla, bildirişim kanallarını daha iyi denetlemekle olanaklı görülmektedir.

DSİ yöneticilerinde kısmen olduğunu sandığımız ve yukarda değindiğimiz, işleri oldukça bağımsız bir biçimde yürütme duygusu, görevliler düzeyinde kaybolmuş gibidir. Yöneticilerin, teknik bir hizmeti kendilerine bağımlı örgüt üyeleri aracılığı ile yürütmesi sırasında iş bölümü ve uzmanlığın etkisiyle de kararlara katılmanın değil, belli bir tasarının (proje) ayrıntılarıyla ilgili bir kısmının yapılması söz konusu olmaktadır. Bu durum ise uzmanlığın ve güçlü bir teknik kadronun ağır bastığı bir örgütte görevlilerin kararlara daha az katılması gibi bir ikilemin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Oysa işlerinde uzmanlaşan, yeteneklerini kanıtlamış bulunan, işleri ve örgütlerine karşı daha olumlu tutumları olan görevliler kararlara daha fazla katılmak istemektedirler. Öte yandan İçişleri Bakanlığı görevlileri için durum böyle değildir. Geleneksel bir kamu hizmetini yürüten bu eski örgütte, tekdüze birtakım işlemlerin izlenmesi asıl görev olarak belirmektedir. Bu nedenle İçişleri Bakanlığı görevlilerinde aranan niteliğin mesleki uzmanlık değil, ama belli kuralları öğrenerek durağan (statik) bir biçimde uygulamak olduğu söylenebilir. Kuralları, genel yöneticinin gözetiminde ve onun sorumluluğunda katı bir biçimde uygulamak, görevlilerde o kuralların amaç haline dönüştürülmesi tehlikesini ortaya çıkarmaktadır. Böylece İçişleri Bakanlığı'nda görevliler DSİ'deki gibi belli bir tasarıya katkıda bulunmak için değil, ama kuralların tamamlanmasını izlemek için çaba göstermektedirler. Bunu yaparken de bir anlamda yönetimce alınan kararları daha sadık biçimde uyguladıkları duygusu ile tekdüze işler yapma alışkanlığı belirgin bir biçim almaktadır. Sonuçta birey engellenmekte, görüş açısı daralmaktadır. Bu da doyumsuzluğa neden olmaktadır.

İçişleri Bakanlığı yöneticileri kararların daha çok üst yönetimce alındığı kanısındadırlar. Çalışma arkadaşlarını dinleyen ama kararı bizzat kendisi alan bürokratik öndeı, aynı zamanda bir yönetim biçimini de simgelemektedir. Bu da daha çok yetkeci (otoriter) eğilimleri olan ve erke dayanan bir yönetici imgesini belirlemektedir. Oysa DSİ'de yöneticinin karar almasına egemen olan belli bir yöntem, bu denli yoğun bir biçimde seçilmemiştir. Yöneticinin kararı bizzat kendisinin aldığı, çalışma arkadaşlarını dinlediği ve toplantı düzenlediği biçimindeki yöntemleri yerine göre kullandığı anlaşılmaktadır. Bu da DSİ'nin daha erkinci (liberal) bir örgüt olduğu yolundaki yargıyı destekleyen bir başka bulgudur.

Bildirişme

İçişleri Bakanlığı yöneticileri DSİ'deki yöneticilere göre, görevliler üzerinde daha çok saygınlık sağlamak için bilgi kanallarını denetleme, öteki ör-

güt üyeleri üzerinde egemenlik kurucu eylemlerde bulunma eğilimindedirler. Emir verme ve etkileme araçlarını elde etme çabası, erke yönelik davranışların İçişleri Bakanlığı yöneticilerinde daha belirgin biçimde olduğunu, bildirişme davranışının erk güdüsünden büyük ölçüde etkilendiğini gösterebilir.

DSİ yöneticileri kendilerinin bağlı olduğu üst yönetici tarafından daha çek dinlendikleri kanısındadırlar. Bağlı olduğu üst yöneticiyi, astlarını dinlemekten çok konuşmaya ve emir vermeye önem veren birisi olarak gören denek oranı İçişleri Bakanlığı'nda çok daha fazladır. Bu oranın yüksekliği bürokratik önderin dinleme yeteneğinin geliştirilmesi gerektiğine de dikkati çekmektedir. Gerek yöneticiler gerek görevliler yönünden, DSİ'nin İçişleri'ne göre çok daha olumlu ve hoşnut eden bir bildirişime sahip olduğu görülmektedir. Aslında her iki örgütte yapmış olduğumuz görüşmeler ve gözlemlerimiz de bu yargıyı desteklemektedir. DSİ'de, örgüt iklimi açısından ilginç olabilecek özellikleri vurgulayan bir genelge dikkatimizi çekmiştir. Genelge özetle şu noktaları belirtmektedir: DSİ iyi kurulmuş bir örgüttür. DSİ'de Türkiye'nin en büyük ve etkin bir teknik gücü birikmiştir. Yüksek yönetici bu teknik güce, örgütün zaman içinde gelişmiş geleneklerine, çalışma arkadaşlarının yetenek, çalışkanlık, iş başarısı (performans) ve iyi niyetine güvenmektedir. Yüksek yönetici çalışanları mutlu ve rahat görmek, onların sorunlarına eğilmek istemektedir. Kuşkusuz böyle bir yaklaşım, örgütte başarıya dönük, özendirici ve hoşnut edici bir iklimin oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Denetim

Çalışma'da denetim, örgütü, amacına uygun bir işlerliğe kavuşturan ve görevlilerin davranışlarına etkili olan her türlü önlemler dizisi olarak anlaşılmıştır. Denetimle ilgili olarak deneklerin görüş ve yorumları bizi şu sonucu götürmüştür: Geleneksel bürokratik bir sistemde (İçişleri Bakanlığı) denetim, teknoloji boyutunun önem kazandığı bir örgüte (DSİ) göre daha az işlerlik kazanmaktadır. DSİ'de çalışanlar iyi bir etkinlik için saptanmış ölçütlere (standartlar) ulaşmaya çaba göstermektedirler ki bu da başarı güdüsünün daha belirgin biçimde ortaya çıktığını simgelemektedir. İçişleri Bakanlığı'nın yönetici ve görevlilerinden hiçbiri denetimi gerektiğinden sıkı ve baskıcı bulmamaktadır. Oysa DSİ'de denetimin normal ölçüler içinde bulunduğu yolundaki seçenekte yığılma vardır. Bu da DSİ'nin daha çok başarıya, İçişleri Bakanlığı'nın ise erke yönelik bir iklime sahip olduğu yolundaki varsayımımızı destekler niteliktedir.

Çatışma

Örgüt içi çatışma ,örgütün etkinlik ve verimliliğinde olduğu kadar, iklimin oluşmasında da etkili olur. Bu nedenle çatışmanın yoğunluğu, nedenleri ve çatışma çıktığında izlenen yollar üzerinde durulmuştur.

Görevliler açısından DSİ, İçişleri'ne göre çatışmanın daha çok olduğu bir örgüt görünümündedir. Oysa yöneticiler açısından DSİ değil, İçişleri Bakanlığı çatışmanın daha yoğun biçimde algılandığı bir örgüt görünü-

mündedir. Bu durum şöyle açıklanabilir: Herşeyden önce DSİ, şimdiye değin yaptığımız çözümlemelerden de anlaşılacağı gibi, daha erkinci, yetki ve sorumlulukların daha belirgin olduğu bir örgüttür. Ayrıca DSİ daha hızlı büyüyen ve gelişen bir örgüttür. Böyle bir örgütte üst yöneticiler işlerinde büyük doyum sağlarken; görevliler kendilerine göre komuta düzeninin daha üst katlarına tırmanmak için yarış halindedirler. İşte bu yarış, örgüt içi çatışmalara neden olmaktadır. Oysa İçişleri Bakanlığı'nda daha az bir örgüt içi çatışma vardır. Bunun bir nedeni örgütün gelişme ve büyüme olanaklarının sınırlılığıdır. Öteki nedeni ise İçişleri'nin daha çok erke dayalı geleneksel bir örgüt olmasıdır. Görevliler katı bir bürokratik ortam içinde, DSİ'ye göre çok daha sınırlı olan konumlar (mevkiler) için yarışmaktadırlar. İçişleri Bakanlığı'nda eğer deyim yerindeyse asıl "büyük yarış ve çatışma" yönetici kesim arasında ve valilik için olmaktadır. İçişleri Bakanlığı yöneticileri tarafından en önemli örgüt içi çatışma nedeni olarak belirlenen "ilerleme olanaklarının sınırlılığı" da bu kanıyı desteklemekte, yöneticilerin bu konudaki doyumsuzluğunu simgelemektedir.

Genellikle İçişleri Bakanlığı, DSİ'ye göre çatışmanın çok daha yoğun biçimde bulunduğu bir örgüttür. Orgüt içi çatışmalardan en az rahatsız olan küme DSİ yöneticileridir. Oysa DSİ görevlileri için aynı şey söylenemez. Onlar da İçişleri'ndeki görevliler gibi çatışmaların ele alınışından yakınmaktadırlar. Her iki krgütteki çalışmayla ilgili bu genellemeler, DSİ'de görev yapan yöneticilerin daha yüksek başarı güdüsüne sahip olduklarını, başarıyı özendiren bir iklimde çalıştıklarını, İçişleri yöneticilerinin ise aynı Bakanlıktaki ve DSİ'deki görevliler gibi sıradan bir ortalama bürokrat tipini simgelediklerini göstermektedir.

Çatışma olgusu yönünden her iki örgütteki yöneticilerin ayrımlaştığı görülmektedir. Hele çatışmaya ilgisiz kalmanın, DSİ'de yok denecek kadar az iken, İçişleri Bakanlığı'nda oldukça yüksek oranda olması, giderek üst yöneticinin bir niteliğini de belirlemektedir. Örgüt içi çatışmaların DSİ'de büyük ölçüde üst yönetici tarafından bir çözüme kavuşturulması için çalışılması, her iki tarafın da dinlenmesi, bilgi akımını güçlü kılan bir yönetimin varlığını gösterebilir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme bağlandığı bir örgüt, başarı güdüsü yaratabilmektedir. Oysa çatışmaların örtbas edildiği, çözüm yolu bulmada gecikildiği ve ilgisiz kalındığı bir örgütte, iklim, başarıya değil daha çok erke dönük olacaktır.

Öte yandan bürokratik bir ortam, yöneticilere göre görevlilerin belli konulardaki algılamalarını "örneğin hoşnutsuzluk ve örgüt içi çatışma gibi" daha çok etkilemektedir. Görevlilerde "kümeye bağlılık duygusu" daha yoğun iken, yöneticilerde "daha üst düzeydeki gereksinmelerin karşılanması ve doyum sağlama" ağır basmaktadır.

Örgütsel Havanın Algılanışı ve Örgütsel Görüntü (İmge)

Her iki örgütteki yöneticilerden hiçbiri örgütte egemen olan havayı "dayanılmaz" bulmamaktadır. Oysa İçişleri Bakanlığı yöneticilerinin önemli bir kısmı örgütsel havayı "tedirgin edici" bulduklarını belirtmişlerdir. DSİ'-

de ise örgütsel havanın "normal" ve "özendirici" olduğu vurgulanmıştır. Görevliler ise "özendirici" bir havadan söz etmemişlerdir bile. "Normal" bir örgütsel havanın var olduğu kanısında olan görevliler DSİ'de daha fazladır. Güdülenme düzeyi en düşük olan kümenin İçişleri Bakanlığı görevlileri olduğu anlaşılmaktadır.

Zamanla belli bir "kimlik duygusu" geliştiren örgüt, bireyin "örgütsel benimseme duygusu"nu etkileyebileceği gibi "örgütsel saygınlık"la ilgili birtakım kanılara ulaşmasına da yardımcı olabilir. Yani birey, toplumdaki saygınlığı daha yüksek olan bir örgüte üye olmadan dolayı doyum sağlayabilir. Bu açıdan incelenen her iki örgüt bizi şu kanılara götürmüştür: Örgütü benimseme duygusu DSİ'de çalışanlarda daha yüksektir. Bu denekler, kendi örgütlerinin kamuoyunda daha olumlu izlenim bıraktığı kanısındadırlar. Oysa, İçişleri Bakanlığı'nda böyle bir kanı egemen değildir. Bu nokta, yaptığımız görüşmelerde de vurgulanmıştır. İçişleri Bakanlığı'nda çalışan yönetici ve görevliler, öteki kamu kurulaşlarını "aşağı yukarı aynı düzeyde" görmektedirler. Oysa DSİ yöneticileri, kendi örgütlerini öteki örgütlerden "iyi yönde daha farklı" bulmaktadırlar. Aynı zamanda bu bulgu, geleneksel bir kamu hizmetini yürüten bürokratların, öteki kamu kuruluşlarını da aşağı yukarı aynı düzeyde gördüklerini göstermesi yönünden ilginçtir. Yani burada bürokratik kalıplara dökülmesi oldukça zor, teknolojinin önemli bir girdi olarak görüldüğü, somut birtakım başarılı sonuçlara (baraj ve sulama ağı gibi) ulaşan yüksek statülü yeni bir örgütün yöneticilerinin nasıl ayrımlaştığı görülmektedir. Görevliler yeni bir teknik hizmet örgütünde çalışsalar bile, daha çok bürokrat gibi düşünme ve davranma eğilimindedirler.

Örgütsel imge ile ilgili açıklamalar, şöyle bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır: DSİ zamanla örgütsel saygınlığı daha çok olan, dolayısıyle, üyesi olmakla daha fazla övünç duyulan bir örgüt durumuna gelmiştir. Buna karşılık İçişleri Bakanlığı ise demokratik yaşama geçiş ve toplumsal değişime bağlı olarak örgütsel saygınlığını daha da yitirme yoluna girmiştir.

E SONUÇ

Bu Çalışmada örgüt iklimi kavramı, yukarda ayrıntılarıyla değinilen 24 boyuta bağlı olarak incelenmiştir. Boyutları, bireye, örgüt ile örgütsel süreçlere ve çevreye ilişkin özellikler olarak düşünmek olanağı da vardır. Örgütü yalnız içindeki süreçlere önem veren kapalı bir düzen olarak anlamadığımıza, onu çevre ile sürekli etkileşimde bulunan bir açık dizge (sistem) olarak düşündüğümüze göre, Çalışma kapsamına alınan her iki örgütü de Türkiye'nin toplumsal, siyasal ve ekonomik yapısından soyutlamak olanaksızdır. Bu nedenle her iki örgütte, etmenleri çözümlerken değindiğimiz, özellikle görevliler düzeyinde ortaya çıkan geleneksel nitelikler ilgi çekicidir. Boyutlar ne denli değişik olursa olsun, aslında her örgüt, kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve bunu sürdürmek zorundadır. Çünkü çağdaş yöneticiyi buna zorlayan nedenler vardır. Herşeyden önce, örgütler büyümekte, meslekten yöneticilik (profesyonelleşme) yerleşmektedir. Teknoloji gelişmekte, görevlilerin daha çok

beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunlardan ayrı olarak, çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak, daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler. Kuşkusuz, bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de, örgütsel değişim ve gelişimin kendisi olmaktadır.

Her iki örgüte bütüncü bir yaklaşımla yaptığımız çözümler, gözlem ve yorumlar birtakım genellemelerde bulunmamızı kolaylaştırmıştır. Herşeyden önce şunu belirtmek gerekmektedir: Örgüt iklimi, Türk Kamu Yönetiminde ücretten sonra gelen, görevli ve yöneticilerce algılanan çok önemli bir etmen görünümündedir. Öte yandan, yaptığımız görgül (amprik) Çalışma, bize, iki tür örgüt iklimini ayırdetmek olanağını vermiştir. Bunlardan biri, erke dayalı (yetkeci), özendirmeyen; öteki ise başarı ve yaratıcılığa dayalı, özendirici iklimlerdir. Gerçekten, geleneksel bir hizmet kuruluşu olan İçişleri Bakanlığı'nda erke ve biçimsel kurallara dayalı bir iklim egemendir. Çalışanlarda güven ve birlik duygusu yerine, korku ve başarısızlık beklentileri yoğundur. Örgüt dışı siyasal baskılar daha fazladır. Görev ne ilginç, ne de toplum açısından daha yararlı bulunmaktadır. Çalışanlar üstlerine daha fazla bağımlı durumdadır. İçişleri Bakanlığı, örgüt olarak çalışanları daha çok kendine "bağlayan" (çeken) bir örgüt değil, eğer deyim yerinde ise, "iten" bir örgüt olarak görülmektedir. Örgüt içi çatışma olgusu yoğunluk kazanmaktadır. Bu özelliklerin nitelendirdiği bir örgüt iklimi ise, örgüt üyelerini güdülemekten uzaktır. Yaratıcılığı, başarıyı ve dirikliği (dinamizm) özendirmemektedir. Oysa, bir teknik hizmet kuruluşu olan Devlet Su İşleri Genel Müüdürlüğü'nde çalışanlar, daha içtenlikli (samimi), açık ve özendirici bir iklimde çalışmaktadırlar. Bu tür bir örgüt iklimi, örgüt üyelerinin gereksinmelerini daha çok karşılamaktadır. Özendirici iklim, çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri doyumu arttırmakta, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarını, örgütü benimseme ve bağlanma duygularının güçlenmesini de sağlamaktadır. Gerçekten DSİ, örgütsel saygınlığı daha çok, üyelerinde, topluma daha yararlı hizmetler götürüldüğü kanısının yaygın olduğu, örgüt-birey uyumunun daha fazla bulunduğu, dirik (dinamik) ve etkin bir örgüt görünümündedir.

Sonuç olarak, örgüt ikliminin yalnızca bireyi güdüleyen bir etmen olmadığı, aynı zamanda örgütün etkililiğine de katkıda bulunduğunu söylemek olanaklı gözükmektedir.