



**T.C.**  
**Hitit Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINDA ÖRGÜT İKLİMİNİN**  
**İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**Çisem DEMİRDÖKEN**

**Doktora Tezi**

**Çorum 2017**



**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINDA ÖRGÜT İKLİMİNİN  
İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**Çisem DEMİRDÖKEN**

**Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Faruk YAMANER**

**Ortak Danışman: Doç. Dr. Tülin ATAN**

**Çorum 2017**

## KABUL VE ONAY

Çisem DEMİRDÖKEN tarafından hazırlanan “Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma, 31.03.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

(Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR) (Başkan)

İmza

(Prof. Dr. Faruk YAMANER) (Danışman)

İmza

(Prof. Dr. Arslan KALKAVAN)

İmza

(Doç. Dr. Recep KÜRKCÜ)

İmza

(Doç. Dr. Erkan DEMİRKAN)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

İmza

(Prof. Dr. Mehmet EVKURAN)

Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (31.03.2017)

  
Çisem DEMİRDÖKEN

## ÖZET

Demirdöken, Çisem. Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması (Doktora Tezi), Çorum,2017.

Örgüt iklimi günümüzde araştırmacılara konu olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde sporu yöneten ve yönlendiren kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığında örgüt iklimi ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, örgüt iklimi kavramı, işgören performansı, örgüt iklimi ve performans ilişkisi vurgulanmış; örgüt ikliminin boyutları ile (yapı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, destek, standartlar, çatışma ve kimlik) çalışanların performans algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma evreni olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde değişik kategoride görev yapan elemanlar esas alınmış olup, evrenin tespitinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada 3 bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu, Örgüt İklimi Soru Formu (LSOCQ) ve İş Performansı Ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu, güvenirlik analizi, değişkenlerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle Mann Whitney U ve Kruskal Wallis-H Testleri, Kruskal Wallis-H Testinde anlamlı farklılıkların görülmesi durumunda Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi, korelasyon ve regresyon analizi ile bakılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan 1000 kişinin verdiği yanıtlara göre yapı, risk, samimiyet, standart ve çatışma alt boyut puanları arttıkça işgören performansı da arttığı; sorumluluk, ödül, destek ve kimlik boyutunda ise tam tersi olarak, boyutların puanları arttıkça işgören performansı azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kavramlar** Örgüt İklimi, işgören, performans, Gençlik ve Spor Bakanlığı

## ABSTRACT

Demirdöken, Çisem. The Impact of Organizational Climate on Employee Performance in the Ministry of Youth and Sports: Field Research (Ph.D. Thesis), Çorum, 2017.

Nowadays, organizational climate has been accepted as a concept subject to examination by researchers. The examination of the relationship between organizational climate and employee performance in the Ministry of Youth and Sports, which is the institution that manages and directs sports/sporting activities in Turkey, constitutes the main objective of this research. This study focuses on the concepts of organizational climate, employee performance, and relation between organizational climate and performance and examines the relation between organizational climate and performance perception of employees.

The research population consisted of employees who work in different departments within the Ministry of Youth and Sports and the convenience sampling method was used to determine the population. A questionnaire consisting of three sections was used in the study. A 'Personal Information Form', 'Organizational Climate Questionnaire' ('LSOCQF\_Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire') and 'Business Performance Scale' were applied. The data obtained in this study were analyzed with the SPSS 20 package software. The following analyses were carried out: A frequency table regarding participants' demographic features, reliability analysis, Mann Whitney U and Kruskal Wallis-H Tests owing to the indication of normal distribution of variables, Post-Hoc multiple comparison test for the case where significant differences in Kruskal Wallis-H Tests were observed, and correlation and regression analysis.

From the answers given by 1000 people who work in the Ministry of Youth and Sports, it is concluded that as the 'structure', 'risk', 'sincerity', 'standards' and 'conflict' sub-dimension scales increased, employee performance also increased; in the dimensions of 'liability', 'reward support' and 'identification', on the contrary, as the scores for these dimensions increased employee performance decreased.

**Key words** Organizational Climate, Employee, Performance, the Ministry of Youth and Sports.

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması birçok değerli kişinin katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Saygıdeğer rektörüm Prof. Dr. Reha Metin ALKAN' a, çalışmanın her aşamasında bana destek vermiş olan saygıdeğer danışman hocam ve müdürüm Prof. Dr. Faruk YAMANER' e, çalışma sürecinde benden desteğini esirgemeyen, bana her zaman vakit ayıran ve beni yönlendiren değerli hocam Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR' a ve bana yol gösteren kıymetli hocalarıma ve yardımlarından dolayı Hitit Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görev yapan akademik ve idari tüm mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımın her alanında hedeflerime ulaşabilmem için bana her zaman destek olan, bir işe gönül verdiğimde 'biz hep seninleyiz' diyerek arkamda dağ gibi duran ilk öğretmenim canım babam Faik ÜNLÜ' ye, bir kez daha dünyaya gelsem yine onun kızı olmak isteyeceğim, beni bu günlere getiren bana inanan, güvenen ve her zaman yanımda olan sevgili annem Nergis ÜNLÜ' ye, sevgiyi, güveni, hayatı her şeyi paylaştığım en kıymetlim kardeşim Elif Aybike ÜNLÜ' ye ve doğduğumdan beri hep yanımda olan canım anneannem Kadriye HÜRYILMAZ' a teşekkür ediyorum. Son olarak, Çalışma boyunca bana gösterdiği anlayış ve desteğinin yanında amaçlarıma olan inancı için hayat arkadaşım Serkan DEMİRDÖKEN' e sonsuz teşekkürler...

Bu tez çalışmasına BYO19004.16.002 numaralı proje kapsamında vermiş oldukları destekten dolayı, Hitit Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'ne teşekkür ederiz.



# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. YÖNETİM</b> .....	<b>2</b>
1.1.1. Yönetim Kavramı .....	2
1.1.2. Spor Yönetimi Kavramı .....	3
1.1.2.1. Spor Yönetiminin Amacı.....	4
1.1.2.2. Spor Yönetiminin Özellikleri.....	4
1.1.2.3. Türk Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
<b>1.2. ÖRGÜT İKLİMİ</b> .....	<b>8</b>
1.2.1. Örgüt İklimi Kavramı .....	8
1.2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	10
1.2.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler .....	11
1.2.3.1. Örgütsel Amaçlar .....	12
1.2.3.2. Örgütsel Yapı.....	13
1.2.3.3. Ödüllendirme .....	14
1.2.4. Örgütün Coğrafi Konumu ve Fiziki Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük.....	15
1.2.3.5. Örgütsel Değerler ve Normlar .....	16
1.2.3.6. Örgütsel İletişim .....	17
1.2.4. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci.....	18
1.2.5. Örgütsel İklimin Sınıflandırılması.....	20
1.2.5.1. Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması .....	20
1.2.5.2. Halpin'in Sınıflandırması .....	21

1.2.5.3. Kent ve Otte'nin Sınıflandırması .....	22
1.2.5.4. Wallach'ın Sınıflandırması .....	23
1.2.5.6. Rensis Likert'in Sınıflandırması .....	24
1.2.6. Örgüt İkliminin Öğeleri .....	25
1.2.7. Örgüt İkliminin Sonuçları .....	26
1.2.7.1. Sağlıklı Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar .....	26
1.2.7.2. Sağlıksız Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar .....	26
1.2.8. Örgüt İkliminin Boyutları .....	27
1.2.8.1. Örgütsel Yapı ve Sınırlandırma .....	28
1.2.8.2. Bireysel Sorumluluk .....	28
1.2.8.3. Samimiyet ve Destek .....	28
1.2.8.4. Ödül, Ceza ve Takdir Edilme .....	29
1.2.8.5. Çatışma ve Çatışmaya Olan Tölerans .....	29
1.2.8.6. Performans Standartları ve Beklentiler .....	30
1.2.8.7. Örgütsel Kimlik ve Grup Sadakati .....	30
1.2.8.8. Risk ve Risk Alma Davranışı .....	30
1.2.9. Örgüt İklimi İle İlişkilendirilen Değişkenler .....	31
1.2.9.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü .....	31
1.2.9.2. Örgüt İklimi ve İş Doyumu .....	32
1.2.9.3. Örgüt İklimi ve Liderlik .....	32
1.2.9.4. Örgütsel İklim ve Motivasyon .....	33
1.3. İşgören Performansı .....	34
1.3.1. Performans Kavramı .....	34
1.3.1. Performansın Boyutları .....	35
1.3.1.1. Verimlilik .....	35
1.3.1.2. Kalite .....	36
1.3.1.3. Etkenlik .....	37
1.3.2.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	38
1.3.2.5. Yenilik ve Değişim .....	39
1.3.3. Performansı Etkiyen Faktörler .....	40
1.3.3.1. Kişisel Faktörler .....	41
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	41

1.3.3.3. Çevresel Faktörler .....	42
1.3.4. Performans Değerlendirme .....	42
1.3.4.1. Performans Değerlendirmenin Önemi .....	44
1.3.4.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	45
1.3.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	46
1.3.4.4. Performans Değerlendirme Süreci .....	48
1.3.4.4.1. İş analizinin Yapılması .....	49
1.3.4.4.2. Hedeflerin Belirlenmesi .....	49
1.3.4.4.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi .....	50
1.3.4.4.4. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi .....	51
1.3.4.4.5. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi .....	52
1.3.4.4.6. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi .....	53
1.3.4.4.7. Değerlendirmecilerin Eğitimi .....	54
1.3.4.5. Performans Değerlendirmenin Yararları .....	54
1.3.5. Kamu Sektöründe Performans .....	55
<b>1.4. ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ .....</b>	<b>58</b>
1.4.1. Örgütsel Yapı ve Sınırlandırma Performans İlişkisi .....	59
1.4.2. Bireysel Sorumluluk Performans İlişkisi .....	60
1.4.3. Samimiyet ve Destek Performans İlişkisi .....	61
1.4.4. Ödül, Ceza ve Takdir Etme Performans İlişkisi .....	61
1.4.5. Çatışma ve Çatışma Olan Toleransı Performans İlişkisi .....	63
1.4.6. Performans Standartları ve Beklentiler Performans İlişkisi .....	64
1.4.7. Örgütsel Kimlik ve Grup Sadakati Performans İlişkisi .....	65
1.4.8. Risk ve Risk Alma Davranışı Performans İlişkisi .....	65
<b>2. GEREÇ ve YÖNTEM .....</b>	<b>67</b>
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	67
2.2. Araştırmanın Ön Kabulleri .....	67
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Yöntemi .....	67
2.4. Araştırmanın Yöntemi .....	68
2.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	69
2.6. Araştırmanın Veri Toplama Aracı .....	74
2.7. Araştırmanın Pilot Uygulaması .....	75

<b>3. BULGULAR</b> .....	76
3.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizleri .....	76
<b>4. TARTIŞMA</b> .....	<b>97</b>
<b>5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>108</b>
<b>6. KAYNAKÇA</b> .....	<b>114</b>
<b>7. EKLER</b> .....	<b>129</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler .....	14
Şekil 2 Örgüt İklimi Oluşum Süreci .....	19
Şekil 3 Kalite Sistemi Unsurları .....	37



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları Tablosu.....	76
Tablo 2 Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	77
Tablo 3 Tüm Puanlar Bakımından Cinsiyetler Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	79
Tablo 4Tüm Puanlar Bakımından Medeni Durumlar Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	80
Tablo 5 Tüm Puanlar Bakımından Kurumdaki Statüler Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	81
Tablo 6Tablo Tüm Puanlar Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	83
Tablo 7Tüm Puanlar Bakımından Çalışma Kıdemleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	86
Tablo 8 Tüm Puanlar Bakımından Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	88
Tablo 9 Tüm Puanlar Bakımından Eğitim Seviyesi Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	90
Tablo 10 Örgüt İklimi ve Alt Boyutları ile İşgören Performansı Puanları Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu .....	93
Tablo 11 İşgören Performansına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	95
Tablo 12 Çalışanların Örgüt İklimi ve İşgören Performansı Algılarının Demografik Değişenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	97

## ÖNSÖZ

Yapılan çalışmalar ve değerlendirmelerin sonuçları örgüt ikliminin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi önemli hizmetlerde bulunan bir kurumun spor ve sağlık noktasında etkili hizmet verebilmesi, çalıştırdıkları elemanların içinde bulunduğu örgüt iklimini yeniden etkin bir şekilde düzenlenmesiyle mümkün olabilir. Böylesi bir örgüt ikliminin içinde yönetimde paylaşma ve paslaşmayı esas alarak yöneticinin yaklaşımı ikame edilmesi, mental anlamda değişimin gerçekleşmesi, bürokratik işlemlerin azaltılması, takım ruhu ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılması ve teşvik edilmesi gerekir. Bu uygulamalar zaman içinde ısrarlı bir şekilde takip edilebilirse insani değişken temelini teşkil ettiği bir örgüt ikliminin üretilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada, örgüt iklimi, performans kavramları ve örgüt iklimi ile performans arasındaki ilişki açıklanmış ve konu hakkında teorik bilgi verilmiştir. İlk bölümde örgüt iklimi kavramına yer verilmiş, öncelikle örgüt iklimi kavramı anlatılarak, daha sonra örgüt ikliminin özellikleri, etkileyen faktörler, sınıflandırılması, öğeleri, yol açtığı sonuçlar, oluşum süreci, boyutları ve ilişkili olduğu değişkenlere değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise işgören performansı kavramı hakkında teorik bilgiler sunulmuştur. Bu bölümde performans kavramı, boyutları, etkileyen faktörler ve tüm özellikleriyle performans değerlendirme ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise örgüt iklimi ve işgören performansı ilişkisi örgüt iklimi boyutlarıyla irdelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise; araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, varsayımları, veri toplama aracı ve bulguları bulunmaktadır. Son olarak yapılan analizler tablolar yardımıyla açıklanarak; sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışma Hitit Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje No: BYO19004.16.002

## GİRİŞ

Bireylerin, çalıştıkları ortamı nasıl ve ne şekilde algıladıkları önemlidir. Algılamalar, bireylerin tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Çalışma ortam ve koşullarına ilişkin bireylerin olumlu algılamaları, davranışlarını olumlu yönde etkilerken, tersi durumda olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu nedenle işlerin yapıldığı ortam koşullarını ifade eden örgüt iklimi konusunda da son yıllarda yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2009: 43). Örgüt iklimini, yenilik, sorumluluk, standartlar, ödüller ve netlik üzere çok çeşitli iklim özelliklerini kapsayan küresel bir yapı olarak kavramlaştırmak mümkündür (Putter, 2010: 13).

Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların örgütle ilgili olan genel algılarının olumlu olmasını ifade eder. Böyle bir ortamda çalışanlar performans açısından olumlu sonuçlara yol açan davranışlarda bulunacaklardır. Diğer yandan yöneticiler işgörenlerin performanslarının yüksek olmasını isterler. Literatürde örgüt iklimi ve işgören performansının motivasyonel temellere dayandırılması sonucu; örgüt ikliminin işgören performansı üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisini araştırmak amaçlanmıştır.

Teoride paslaşma ve paylaşma mantığına uygun hareket edilir ancak bunu pratiğe aktaramayan örgütsel yapılarda dünyanın sportif rekabet alanında rakiplerle yarışmamız mümkün ve kolay olmayacaktır. Her gün değişimin etkisiyle eskiyen teknik uygulamaların yeniden ele alınarak üretilmesi ve değiştirilerek uygulamalarını etkinleştirilmesi gerekir. Kendisini denetimden korkan, yönetim standartlarına sahip olmayan ve insani değer merkezi olmaktan çıkartan bir anlayış ya da örgütsel yapıyla olumlu insani örgüt iklimi yaratmak zordur. Bunun için Türkiye’deki sportif örgütlerin değişim mühendisliği anlamında kendilerini sık sık ve yeniden düzeltmeleri gerekmektedir.



# 1. GENEL BİLGİLER

## 1.1. YÖNETİM

### 1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, evrensel bir kavramdır ve insanla ilgilendir. İnsanın toplumsal yaşamının bir gereği olan diğer insanlarla ilişkilerini, onların davranışlarını inceler. Bu incelemeler sırasında, bilimsel yöntemler kullanılır. Yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkmasından önce de, yönetim faaliyetleri değişik boyutlarda yerine getirilmekteydi. Söz konusu faaliyetler, insanlığın tarihi kadar eskidir. Mevcut kaynakların, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insan ve diğer kaynaklarla eşgüdümleşmesini ifade eden yönetim bu yönü ile insanların sanat alanındaki ilk keşfidir (Genç, 2005: 8). Diğer bir ifadeyle yönetim, hedeflenen amaçlara kavuşmak için başta insanlar olmak üzere donanımı, parasal kaynakları, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı aletleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, etkin kararlar alınması ve uygulama evresinin toplamıdır.

Yönetimin ilkelerini Fayol, aşağıda şöyle sıralamıştır (Helvacı, 2007:9):

- İş Bölümü,
- Yetki ve Sorumluluk,
- Disiplin, Kumanda Birliği,
- Yönelme Birliği,
- Bireysel Çıkarların,
- Genel Çıkarlardan Sonra Gelmesi,
- Emeğin Karşılığını Vermek,
- Merkezleşme,
- İskala Zinciri,
- İntizam, Eşitlik,
- Personelin İstikrarı,
- İnisiyatif,

- Grup Çalışması.

Yönetim aynı zamanda bir örgütü amaçlarına ulaştıracak eylemleri gerçekleştirebilmek için örgütü oluşturan insanları örgütleyip bir uyum içerisinde faaliyete geçirme sürecidir (Balcı ve Aydın, 2003: 10).

Örgütler içerisinde hayati bir öneme sahip olan yönetim, kapsadığı alan ve uygulanabilirliği ile toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Yani yönetimin kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003: 63).

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi;

- Yapıya odaklanmış geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927),
- İnsan faktörünü ele alan davranışçı (neo klasik) yaklaşımlar (1909-1945),
- Örgütü sistemsel olarak inceleyen sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) şeklindedir (Yahşi, 2014: 4).

### **1.1.2. Spor Yönetimi Kavramı**

Günümüzde artık spor, bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Her bilim dalında olduğu gibi sporun da kendi içerisinde bütünlüğünü sağlayan çeşitli kolları vardır. Bu bilim kollarından birisi de spor alanında sevk ve idareyi en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatan spor yönetimidir. Spor yönetiminde de başarı yönetimin bütünlüğünü oluşturan unsurların bir araya gelmesi, birlikte fonksiyonlarını sürdürmeleriyle gerçekleşebilecektir (Devecioğlu, 2002: 6).

Spor yönetimi ise, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Fişek, 1985: 84). Başka bir tanımla spor yönetimi, "Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor

biliminin bir koludur.” Spor örgütünün içinde bulunan insan ve madde kaynaklarını kullanarak amaçları gerçekleştirme bilim ve sanattır (Eskicioğlu, 2003: 22).

Yönetim sürecinin çeşitli alanlar için geçerli olan planlama, teşkilatlandırma, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi çeşitli safhaları ile bunlara ilişkin ilke ve yöntemler, sportif faaliyetler ve spor organizasyonları için de geçerlidir. Bu yaklaşım içinde spor yönetimi; genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir (Karaköse, 2013: 25).

### **1.1.2.1. Spor Yönetiminin Amacı**

Spor yönetiminin amacı: “Spor yönetimini meydana getiren unsurlar ile bu unsurları oluşturan kaynakların en verimli biçimde kullanılabilmesinin usullerini bulmaktır” şeklinde açıklamak mümkündür. Az insan, az para, az malzeme, az zaman, az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Yani amaç kaynak israfına fırsat vermeden en iyiyi yapmaya çalışmaktır (Tanır, 2007:11).

Her yönetim alanının kendine özgü bir yanı göz önüne alındığında, spor yönetiminin diğer yönetim alanlarından farklılığının sporun yapısal özelliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Spor alanı çok değişik ve çeşitli faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü karmaşık bir yapıya sahiptir. Bugün sporun toplumda giderek kazandığı önem nedeniyle sosyal bir kurum haline dönüştüğü kabul edilmektedir (Karaköse, 2013: 26).

### **1.1.2.2. Spor Yönetiminin Özellikleri**

Spor yönetimi genel yönetimin bir parçası olarak malzeme olarak ilk etapta insan unsurunu kullanmaktadır. Bütün iş ve işleyiş insan üzerine kurulmuştur. Sürekli gelişme arz eden spor yönetimi doğal olarak birtakım özellikler de içermektedir. Spor yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir (Doğar, 1997: 11).

- Spor yönetiminin hammaddesi insandır. Dolayısıyla doğrudan ya da dolaylı yoldan bile olsa insanla ilgilenir.
- Spor yönetimi kurallarını genel olarak insan unsuru üzerine belirlemiştir.
- Spor yönetimi insanların düşünme ve eleştirme yeteneğini geliştirmelerine imkan tanımaktadır.
- Spor yönetiminin hedefleri diğer birçok yönetimde olduğu gibi uzun süreli olduğundan, hedeflerin kısa zamanda yerine getirilememesi insanlar üzerinde tahammülsüzlüğe sebep olabilir. Bu husus çoğu zaman yönetimde çatışmaları doğurur. Bu da sporda çatışma yönetiminin geliştirilmesine imkan tanımaktadır.
- Spor yönetiminde, yönetime katılan herkesin davranışlarındaki değişikliklerin, göstermiş oldukları performansın ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecelerinin tespiti zor olduğundan bu durum birtakım kriterlerin geliştirilmesine imkan tanımıştır.
- Toplum genelinde spora yönelik ilgi çok fazladır. Bu nedenle birey veya grupların spora karşı beklentileri farklılık arz etmektedir. Bu ilgi ve beklentiler beraberinde açıktan veya gizliden de olsa bir denetim mekanizmasını da getirmektedir. Bu denetim örgütlerde ve kişilerde davranışların kontrollü bir biçimde yapılmasına imkan tanımaktadır.
- Spor geniş tabanlı bir aktivite olduğu için insanların bu aktivitelere katılımı da geniş bir insan kesiminde yankı bulmaktadır. Dolayısıyla sportif faaliyetler sayesinde spor yönetimine olan katılım toplumun her kesiminden olabilmektedir.
- Sosyalleşmenin en önemli unsuru olan spor, bu sayede sosyal bir kurum olma özelliği taşımaktadır. İnsanlar üzerinde birtakım katkılar sağlayan spor, yönetim anlamında da sorumluluk bilincinin geliştirilmesine imkan vermiştir.

- Sporun hedef kitlesi doğrudan insan olduğu için, bu durum spor yönetiminin toplumun bütün kesimini ilgilendiren bir kurum haline gelmesine imkan tanımıştır.
- Spor kişisel ve toplumsal yönüyle girişimlere imkan sağlayan düzenlemeleri ifade eder. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, yönetim anlamında spor örgütlerden destek beklemesi bir hak, kurumlarında destek sağlaması bir sorumluluk olmaktadır.

### **1.1.2.3. Türk Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Tarihimizde, spor olgusunun ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili özel durumlarla toplumumuzun kaydettiği aşamalar incelendiğinde, belli değer yargılarının Osmanlı dönemini kapsayan zaman diliminde başlayarak bugün ki kulüp olgusuna yakın olarak tanımlanabilecek ilk yapılanmanın spor tekkesi adı altında, özellikle güreş sporunun o günün şartlarına uygun bir ortam içerisinde geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacı ile örgütlendikleri bilinmektedir (Cankalp, 2005: 18).

Farklı adlarla oluşturularak spordan çok futbola bir disiplin ve tertip getirme amacıyla olan ligler savaşı, Türkiye Cumhuriyeti'nin Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküş dönemlerinden devraldığı sayısız sorunlardan bir tanesidir. Daha çok düzensizliğe neden olan lig karmaşasını sona erdirmek için (TİCİ) Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı oluşturulmuştur (Keten, 1993: 40). Ülkemizin ilk spor teşkilatı olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, Cumhuriyet ilkelerini benimsemiş olan ilk spor kulübüdür. İdarecileri seçimle belirlenen derneğin, alt federasyonlarının (Atletizm, Futbol, Güreş) yöneticilerinin seçimi Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın seçtiği idareciler tarafından belirlenmekteydi. Türk sporunun bir çatı altında toplanmasına ve düzen içinde yürütülmesi sonucu memnuniyetini dile getiren Atatürk, "Esas olan, bütün, her yaştaki Türkler için beden terbiyesini sağlamaktır" diyerek, sporda halkın sağlığı ve toplum sporu olduğuna işaret etmiştir (Durgun, 2007: 26).

1930'lu yıllara gelindiğinde Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın gerektiğinden fazla geniş olduğu, gerekli gereksiz heyetlerden oluştuğu, Türk gençliğinin bir kısmına hitap ettiği, özellikle ilkokuldan sonra okul hayatını bırakmayı teşvik ettiği gerekçesiyle teşkilatın küçültülmesi gerektiği, Türkiye sporuna ve sporculuk ruhunu temin edecek, sporlara yön verecek, kontrol ve onları bilakis himaye edecek yetkili bir makama ihtiyaç duyulduğu gerekçesiyle ittifakın başına işten anlayan sporcu ve amaç sahibi insanların getirilmesi istenmekteydi (Özmaden, 1999: 148).

Bütün bu nedenlerden dolayı hükümet ve devlet adamları sporun düzeni ve tertibi için sekiz yıldır yürürlükte olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı nizamnamesinin spor faaliyetlerini yerine getiremediğinden dolayı teşkilatın şeklini değiştirmeye karar vermişlerdir. 1922 yılından itibaren Türk sporunu yöneten Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kendisini lağvetmesinden sonra (TSK) Türk Spor Kurumu 18 Şubat 1936'da kuruldu (Doğan, 2003: 17).

Sportif yükümlülüklerini yerine getirmek için gerekli organlarını oluşturamadığı, milli amaçlara, sağlık ve teknik şartlara uygun olarak yükseltilmesine ve yaygınlaştırılmasını sağlayamadığı, o günkü şartlar içinde bir siyasi partinin yan kuruluşu haline getirilmesi nedeniyle Türk Spor Kurumu'nun faaliyetlerine son verilmiştir (Akdenk,1989: 14).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ve Türk Spor Kurumu oluşumlarının ardından sporun devlet bünyesi altına alınmasından başka bir yol kalmadığı gerekçesiyle direk hükümete bağlı bir spor teşkilatı kurmak amacıyla, 3530 sayılı (BTK) Beden Terbiyesi Kanunu çıkarılarak kamu otoritesinden sorumlu, tüzel kişiliğe haiz, katma bütçeli (BTGM) Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü oluşturulmuştur.

3530 sayılı kanunla 1938 yılında Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına 1960 yılında Başbakanlığa, 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığınca 13 Aralık 1983 gün ve 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesine geçmiştir (Devecioğlu, 1996: 31). Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması;

6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulunca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığının görevleri şunlardır: Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak; 8.06.2011 Tarih ve 27958 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan KHK/638 nolu Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede belirtilen diğer görevleri yerine getirmektir.

## **1.2.ÖRGÜT İKLİMİ**

### **1.2.1. Örgüt İklimi Kavramı**

Örgüt iklimi uzun yıllardır birçok bilim dalı araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Konunun önemli olmasının insani ve örgüt açısından bakıldığında birçok sebebi vardır. Birincisi, insani nedenlerdir; örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığı ile bire bir ilişkilidir ve örgüt üyelerinin sahip olduğu işe dayalı duygu, tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden ise konuya işyerleri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır; örgütsel iklimin çalışanlar için sağlıklı bir ortam oluşturduğu durumlarda, işyeri içinde üretkenlik, verim ve performans yüksek olmaktadır. Bunun aksine durumlarda ise en başta çalışanların motivasyonunun düşmesine bağlı olarak işyeri etkinliği olumsuz yönde etkilenmektedir (Akyol, 2010: 2).

Örgüt iklimi, örgütlerin uygulamalarının, politikaların, prosedürlerin, rutinlerin ve ödülllerinin nasıl olduğunun ortak bir algısı olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda o örgütte neyin önemli olduğu ve hangi davranışların beklendiği ile birimler arasındaki

işgörenlerin algılarının nasıl olduğuyula ilgilidir (Bowen ve Ostroff, 2004: 205). Literatürde örgüt iklimi kavramı organizasyon ve birey bazında kavramsallaştırmıştır. Ancak örgüt iklimini, bir şahsın kendisine atfettiği bir şey olarak düşünmekten ziyade, bir grup insana (organizasyon) ait bir yapı olarak görmek gerekmektedir (Putter, 2010:9). Her örgüt kendine özgü bir örgüt iklimi ve çıktılara sahip olduğu unutulmamalıdır.

Başka bir ifadeyle, örgüt iklimi bireylere odaklanan bir psikolojik yaklaşım olarak tanımlanabilir (Davidson, 2003:206). Örgüt iklimi; “çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir hava” olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004:216).

Örgüt iklimi örgütlerde; durumsal tepkilerde değişkenlik gösteren, objektif bir belirleyici ve örgütün nasıl tanımlandığı gibi birçok konuyu içermektedir (Aydoğan, 2004: 213). Buna göre iklim, örgütün niteliğini oluşturmakta, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması ya da azalması üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır (Kuyumcu, 2011: 3).

Örgüt iklimi kavramının incelenmesiyle, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının düşünülmesi mümkün olabilmektedir. Ayrıca örgüt iklimi kavramının anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim tarzlarının örgüt üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Mercan, 2007: 80).

Örgüt iklimi, örgütleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biridir. Örgüt iklimi organizasyonun faaliyetlerini yürütmek için paylaşılan algılamalar veya hakim olan kurumsal normlar olarak da tanımlanabilir. Araştırmacılar örgüt ikliminin, çalışanların iç (yapı, güç dağılımı, denetim uygulamaları vb.) ve dış etkenleri (sosyal, ekonomik, hukuki vb.) dahil olmak üzere çalışma ortamının unsurlarını algılama biçiminin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir (Mayer vd. , 1999: 81). Bireyin örgüt iklimine ilişkin algıları, o örgütteki unsurlara göre farklılık göstermektedir. Genellikle kişinin iklimi destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı



davranışını arttırmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 25). Örgüt iklimi kavramı aynı zamanda işgörenlerin çevrelerindeki koşullara nasıl tepki verdiğiinden de etkilenmektedir.

Örgüt iklimi örgütün psikolojik yönünü oluşturmaktadır. Bundan dolayı da yöneticilerin elinde somut bir veri bulunmaz. Psikolojik iklim, işgörenlerin gördüklerinin deneyimsel temelli algısıdır ve çevreyi anlamlandırırken neler olduğunu gözlemlerler (Schneider vd., 2013: 362).

Sonuç olarak doğal anlamda iklim, belirli bir dönemde sıcaklık, rüzgar ve yağış ile havanın sergilendiği ortalama rotası veya durumu olarak adlandırılır. Örgütlerde iklim ise o örgütteki hava olarak da tanımlanabilir.

### **1.2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri**

Yapıları benzer olmasına rağmen örgütlerin belirli ortak özellikleri ve normları vardır. Genel olarak:

- Amaçların bütünleşmesi,
- Uygun bir örgüt yapısının bulunması,
- Örgütün demokratik işlevi,
- Adalet kavramının uygulanması,
- Örgüt kademeleri arasında ortak sorumluluk, ödül ve destek,
- Yönetimsel tutum ve liderlik tarzı,
- Kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin, bireysel farklılıklarının ve özelliklerinin saptanması,
  - Çalışma yaşamının kalitesi,
  - Kişisel gelişim ve kariyer ilerletme fırsatları gibi özelliklerin sağlıklı bir örgüt ikliminde görülmesi beklenir (Hocaniyazov, 2008:21).

Örgüt iklimi bu özellikleri taşıyorsa sağlıklı örgüt ikliminden bahsetmek mümkündür. Örgüt iklimi örgütün genel bir ifadesidir. İşgörenlerin içinde buldukları

örgütsel iç çevreye ait izlenimleri algıladıkları örgüt ikliminin özellikleri olarak tanımlanabilir. Örgüt ikliminin genel olarak üç ana özelliğinden bahsetmek mümkündür (Batlis, 1980:234):

- Örgüt ikliminin örgütü diğerlerinden ayırmasının sebeplerinin en başında işgörenlerin birbiriyle olan etkileşimi, örgüt yapısı ve politikası ile örgütün süreçlerinden kaynaklanan izlenimlerinden gelmektedir.
- Örgüt ikliminin değişimi zordur. Bunun sebebi örgüt ikliminin süreklilik arz etmesidir.
- Örgüt ikliminin özelliklerinden bir diğeri de işgörenlerin davranışlarıdır. Liderlik tarzı, çalışanların tutumları gibi birçok etmenden etkilendiği söylenebilir.

### **1.2.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler**

Örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalarda amaç, örgüt sağlığını yükseltebilecek stratejiler geliştirmektir. Örgüt sağlığını yükseltmek ile ifade edilen; çalışanların davranışları ve örgütle ilgili diğer önceden tespit edilebilir durumlardan dolayı oluşabilecek riskleri engelleme adına geliştirilen stratejik çabalardır. Örgüt sağlığını geliştirme çalışmaları örgüt çalışanlarına sağlıklı davranış alışkanlıkları kazandıracak bir örgütsel çevre sağlayacaktır. Örgütsel sağlığa ulaşabilmek için sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olabilmek gerekmektedir. Örgüt iklimi bir örgütün sahip olduğu yapı, liderlik, teknoloji, felsefe, kültür ve kişilerin bir araya gelmesi ile oluşan genel iç çevresini ifade etmektedir (Wilson, 1997: 2). O halde bir örgütün performansı arttırılmak isteniyorsa iklimini oluşturan ve etkileyen faktörler işgörenler açısından uygun şekilde geliştirilmelidir.

Forehand (1968), Örgüt iklimi kavramını etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır: Bunlar (Akt: Cıranoğlu,2011: 16)

- **Çevresel Faktörler:** Bireye kendisinden değil çevreden etki eden faktörlerdir. Ekonomi, ödüllendirme, demografik çevre, sosyal ve kültürel çevre gibi faktörler çevresel faktörlere örnek gösterilebilir.

- **Kişisel Faktörler:** Bu faktör işgörenlerin karakteristik nitelikleridir. Örgüte bağlılık, yetenekler gibi işgörenlerin bireysel olarak sahip oldukları özellikleri ifade etmektedir.

- **Sonuç Faktörler:** Sonuç faktörü çevresel ve kişisel faktörlerden meydana gelmektedir. Bu faktörlere de işgören performansı, motivasyon gibi değişkenler örnek olarak verilebilir.

Örgüt iklimini etkileyen faktörleri örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve hacmi, örgütsel değerler ve normlar ile örgütsel iletişim olarak sıralayabiliriz.

### 1.2.3.1. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaç, bir örgütte çalışanların ulaşmak için belli araçlar kullandığı ve eylem yaptığı hedefdir. Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Çünkü örgüt için belirlenen misyon, amaç ve yapı başlangıçta simgesel bir anlatımdır. Bunları gerçekleştiren insanların eylemleridir (Açıkalın, 1996: 3). Diğer bir taraftan örgütler bireysel amaçları gerçekleştirmede aracıdır, bireylerin sınırlı ancak farklı yeteneklerinden yararlanırlar (Aydın, 1991: 13).

Örgütsel iklimin ve performansın değerlendirilmesinin kolay olabilmesi amacıyla örgütlerin amaçları yazılı bir biçimde olmalıdır. Bu amaçlar örgütte çalışanların kavramasının kolay olabilmesi için; açık ve anlaşılabilir olması, çalışanları o amaca yönlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (French, 1994: 355). Bu durum çalışanların motivasyonunu dolayısıyla da performansı olumlu yönde etkileyecektir.

İşgörenler örgütün amaçlarını bilirlerse örgüte daha çok bağlanırlar ve yaptıkları işi neden bu kadar önemli olduğunu anlarlar. Örgüt amaçlarının çalışanlara bildirilmesi

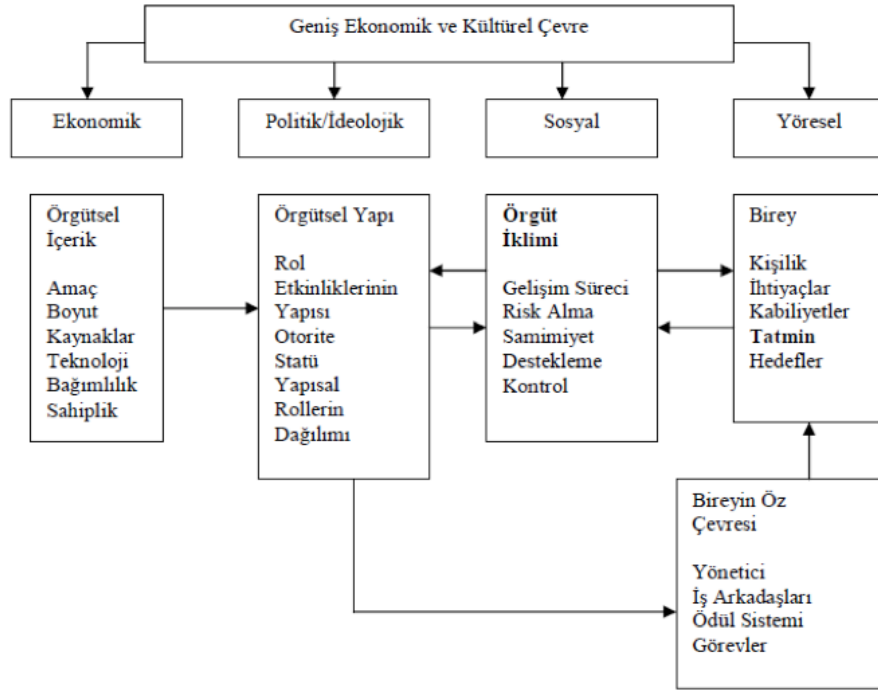
yanında bu amaçların çalışanlar tarafından anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Örgüt amaçlarının toplum için taşıdığı değer örgüt ikliminin oluşmasında da önemli rol oynar (Kuyumcu, 2011: 14). Dolayısıyla örgütsel amaçların bir örgütte iklimin oluşmasında oldukça önemli olduğu söylenebilir.

### **1.2.3.2. Örgütsel Yapı**

Organizasyon yapısı, üstler ve astlar arasındaki kişisel ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Kimin kime bağlı olduğu ve kimin kim tarafından yönetileceğine açıklık getiren olgu örgütsel yapıdır. Astların karar alma sürecine katılımı artırılması sağlıklı bir örgütsel yapı oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, otoritenin yerinden yönetim olması halinde, katılımcı bir karar verme ortamı olacaktır. Örgütsel yapı, bir organizasyon içinde var olan tüm temel ilişkileri ifade eder (bnGenç, 2005: 105).

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörlerin başında soyut ve somut faktörler gelmektedir. Somut faktörler örgütün fiziksel özelliklerini kapsarken; örgütsel yapı, rol etkinliklerinin yapısı, otorite, statü ve yapısal rollerin dağılımı gibi özellikler soyut faktörlere örnek gösterilebilir.

Örgütsel yapıyı başka bir ifadeyle açıklarsak; örgüt birimleri ve işgörenlerin pozisyonları arasındaki ilişkileri yansıtan özellik denilebilir (Lawrence ve Jones 1976: 76). Örgüt yapısını oluşturan unsurların başında; örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanını temel yapı olarak, örgüt şemaları içinde pek yer almayan bu nedenle kolaylıkla çözülemeyen karmaşık düzenlemeler ise eylemsel yapı olarak gruplandırılmıştır (Aldemir, 1985: 57-58). Yanlış örgüt yapısına sahip işletmeler işgören performansına ciddi anlamda zararlar verir.



Şekil 1. Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler

Kaynak: Landy, J. Frank. 1989, **Psychology Of Work Behavior**, USA: California s: 583.

Globalleşen dünyaya uyum sağlamada, örgütlerin yapısı oldukça önemlidir. Örgüt yapısı değişime engel olmamalıdır. Değişimin önündeki en büyük engellerden biri katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapılarıdır. Değişime ayak uydurmak için çalışma gruplarıyla, tüm işgörelere sorumluluk vererek hareket edilmelidir.

### 1.2.3.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme, performans ve üretkenlikle doğrudan ilişkili olduğundan örgütsel iklimin önemli bileşenlerinden bir tanesidir. Ödül sistemleri çalışanlar arasında bir rekabet ortamı yaratacağından performansın olumlu etkilenmesi beklenmektedir. Örgüt ikliminin çalışanları harekete geçirecek nitelikte olması yani onların değerlerinin asgari düzeyde de olsa temsil edildiği bir zeminde oluşması gerekir. Motivasyon sağlayan değerlerden başında ödül ve takdir edilmek gelmektedir (Genç, 2005: 127).

Başarılar zamanında ve doğru oranda ödüllendirilmelidir. Yöneticilerin iyi performansın farkına vararak, tarafsızlık yapmadan adil bir biçimde ödüllendirme sistemini oluşturması gerekmektedir. Bunun sonucunda iş tatmini, katılım, bağlılık gibi örgütler için önemli hususlar sayesinde nitelikli işgörenlerin işletmeden ayrılmalarını engellemiş olacaktırlar. Ayrıca takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Hocaniyazov, 2008: 28) .

#### **1.2.4. Örgütün Coğrafi Konumu ve Fiziki Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük**

Büyük örgütlerin yönetilmesi küçük örgütlere nazaran daha zordur. Bundan dolayı yöneticiler ve örgütler bunun çözümünü büyük örgütlerde daha sıkıyönetimde bulmuşlardır. Daha sıkıyönetim beraberinde bürokratik ve kurallara tamamen uyum göstererek yaratıcılığın ortadan kalkmasına sebep olur. Bunun aksine küçük örgütler daha yenilikçi ve demokratik bir yapı sergilerler. Örgütsel büyüklük bu sebeplerden dolayı örgüt iklimini de oldukça etkilemektedir.

Sağlıklı büyüme küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaya olanak sağlar (Atakan, 2012: 19). İşyerlerinin aydınlatması, hava sıcaklığı ve gürültü gibi fiziksel çevre koşullarının da örgüt iklimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Işıklıdırmanın iyi yapılmış olması, hava sıcaklığının ve havanın bileşimindeki maddelerin makul düzeyde olması, gürültünün minimum seviyede tutulmasının hem yorulmayı geciktireceği hem de çalışanları güdüleyerek verimini artıracak yapıları araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Eren, 2004:277).

Sonuç olarak; bir örgütün konumu, örgütsel büyüklüğü gibi faktörlerin örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği sonucuna varılabilir.

### 1.2.3.5. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütlerin kendilerine has iklimleri oluşurken değerler ve normlar etkilidir. Sosyolojik anlamda değer kavramı, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varoluş, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatlerini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar olarak tanımlanabilir (Kızılcılık ve Ersen, 1992: 99). Norm ise bir gruba dahil olan üyelerin nasıl davranması gerektiği inancına denilmektedir, yazılı olmamalarına rağmen topluma hükmeden bir anlayıştır (Scott ve Marshall, 2009: 178). Topluma hükmeden davranışların örgütlere de hakim olduğu söylenebilir.

Örgütlerin sahip olduğu değer ve normları örgüt ikliminden ayrı düşünmek mümkün değildir. Uzun süre yaşamak isteyen işletmelerin sahip olması gereken değer ve normların ortaya konulmasından önce, istenilen değerlerin oluşabileceği organizasyonel şartların ortaya konulması gerekmektedir (Kuyumcu, 2011: 16).

Örgütsel değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirir. Değerler, normlara nazaran daha somut kavramlardır. Örgütsel normlar değerlere dayalı olarak ortaya çıkar. Normlar değerlerle beraber zamanla işgörenler tarafından uygulanması gereken kurallar halini alırlar.

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacaklarının yollarını gösterirler. İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Bu normlar, işgörenlerin örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini sağlarken bir taraftan da bu rolleri onaylar (Genç, 2005: 133).

Örgütsel değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları

oluşturmaktadır. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 43).

### 1.2.3.6. Örgütsel İletişim

İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır (Çağlar ve Kılıç, 2008: 33). İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez bir ögesi olan iletişim, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir araç niteliğindedir. Sosyal bir olgu olarak iletişim kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlamalar içerisinde iletişimi en genel biçimde; mesaj (ileti), gönderici (kaynak) ve mesaj alan (alıcı) olmak üzere, üç önemli unsuru olan ve bilgi, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Bolat vd., 2009: 231). Etkin bir grup çalışması arzu ediliyor ise, o zaman bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir (Eren, 2004: 353).

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçlardan birisidir. Yöneticilik sosyal bir olaydır ve yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. İletişim, örgütler ve yönetim teorisi için merkezi bir kavramdır (Jablin vd., 1987: 81). Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için şarttır (Koçel, 2010: 521). Kalla (2005: 304) iletişimde örgütler için dört ana alan belirlemiştir: ticari iletişim (iletişim ile ilgili çalışanların becerileri), yönetim iletişimi (yönetim becerileri ve iletişim becerileri üzerine odaklanmıştır), kurumsal iletişim (resmi iletişim üzerine odaklanmıştır) ve örgütsel iletişim (daha felsefi ve teorik olarak odaklı konular). Bir örgütte hangi iletişim alanı kullanılıyor olursa olsun, örgütün performansının artırılması doğru iletişime bağlıdır.

Bir işletme, iletişim sorunlarına yeterli önemi vermezse, o işletmede insan ilişkilerinin istenilen biçimde gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bu da örgüt iklimini olumsuz etkileyecektir. Teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin etkileyici gücü ile giderek büyüyen ve karmaşıklaşan işletmeler içinde insanlar adeta



kaybolmaktadır. Bu büyüme ve değişimler insanların işletmeden her ne kadar fiziksel olmasa bile, psikolojik olarak uzaklaşmalarına neden olmaktadır. İşte böyle bir ortamda, insanları tekrar işletmeye bağlamanın en etkili yolu örgütsel iletişimidir (Doğan, 2005: 67).

Günümüzde çağdaş örgütler, faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede sürdürmektedir. Dinamik çevre ise örgütleri açık sistem olarak örgütlenmeye zorlamaktadır. Açık sistem olarak örgütlenme durumu ise iletişime dayanmaktadır. Bu yüzden çevre ve çevresel değişiklikler ile ilişki, ancak iletişim sayesinde kurulabilir.

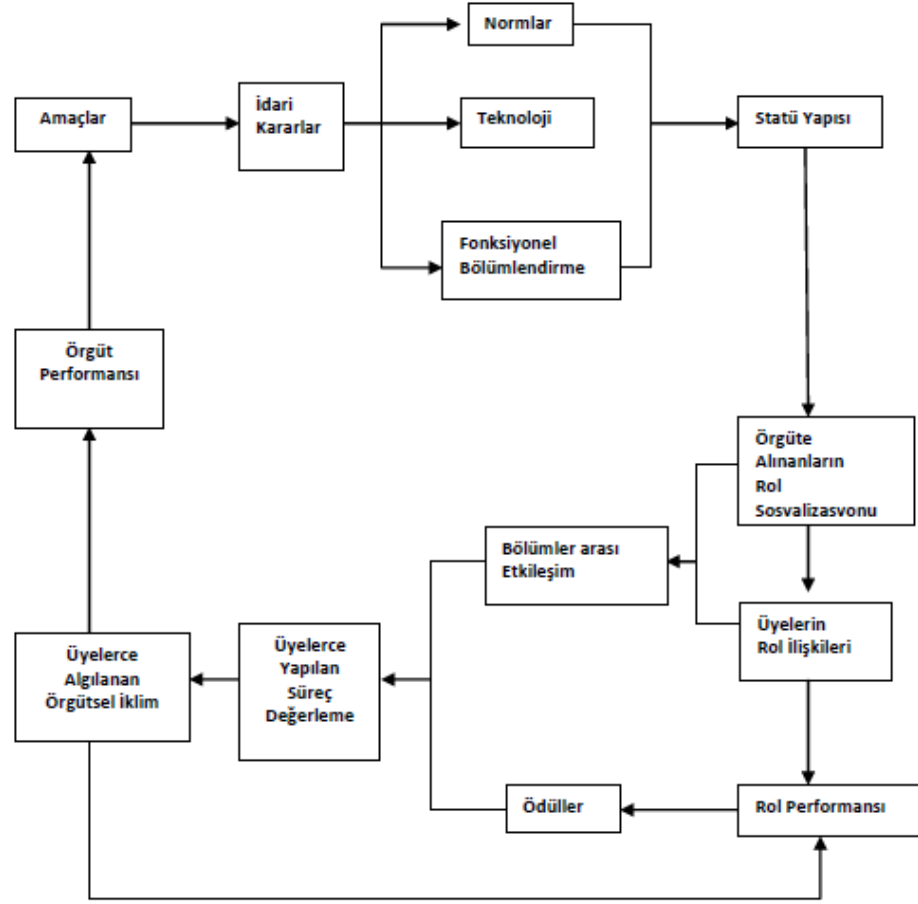
Örgütsel iletişim ile birlikte işgörenler uyumlu bir şekilde çalışabilirler. Aynı zamanda kademeler arasındaki koordinasyonun sağlanması da olumlu iletişime bağlıdır. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması, örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir (Atakan, 2012: 22). Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresinde bilginin ulaştırılmasında önemli bir araçtır.

Örgütlerde kademeler arasındaki iletişim farklı türlerde karşımıza çıkar. Yüz yüze ya da yüz yüze olmayan, sözlü ya da yazılı gibi birçok iletişim türü vardır. Yöneticiler örgütlerinin yapısına göre en doğru örgütsel iletişim türünü belirlemelidirler.

Sonuç olarak; Örgütsel iletişimin sağlıklı olduğu örgütler de örgüt ikliminin de olumlu etkileneceği söylenebilir. Literatürde örgütsel iklimi etkileyen faktörlerin organizasyonel amaçların başarısı üzerindeki etkisinin olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir (Rusua ve Avasilcai, 2013: 52).

#### **1.2.4. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci**

Örgüt iklimi sistemli bir biçimde oluşan bir olgudur. İklim süreci, bireylerin objektif örgütsel durumları ve bunlar arasındaki karşılıklı ilişki hakkında tuttuğu bir dizi küresel algılama olarak kavramsallaştırılmıştır (Tyagi, 1982: 240).



Şekil 2 Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Kaynak: Evan, M. W. (1968). A Systems Model of Organizational Climate. In R. Tagiuri & H. Litwin (Eds.), Organizational Climate: Explorations Of A Concept. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States Of America, pp.107-124, S.114.

Şekil 2' de görüldüğü gibi, örgüt ikliminin oluşum süreci girdiler, süreç, çıktılar ve geri bildirim ilişkileri dâhilinde açıklanmıştır. Burada, örgütün baştan belirlemiş olduğu amaçlar üst yönetimin alacağı idari kararları şekillendirmekte ve bu kararlar doğrultusunda ise, eğer gerekiyorsa, örgüt faaliyetleri için kullanılacak teknolojik ihtiyaçlar, yürütülecek faaliyetlerin şekillerine göre fonksiyonel alt birimler ve örgüt üyelerinin uyması gereken normlar ortaya konmaktadır. Tüm bunlar ortaya konduktan sonra görev tanımları yapılarak örgüte alınanların sosyalizasyon şekilleri, rol ilişkileri ve performans ölçütleri belirlenmektedir. Rol sosyalizasyonu ve rol ilişkileri bölümler

arası etkileşimi başlatmakta, performans ölçütlerine göre ise üyeler çeşitli ödüllendirmelerle teşvik edilmektedirler.

### 1.2.5. Örgütsel İklimin Sınıflandırılması

Literatürde örgüt ikliminin birçok sınıflandırılmasına rastlamak mümkündür. Ancak en fazla yer alan örgüt iklimi türleri; Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması, Halpin'in Sınıflandırması, Wallach'ın Sınıflandırması, Rensis Likert'in Sınıflandırması ve Kent ve Otte'nin Sınıflandırması olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 1.2.5.1. Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması

Litwin ve Stringer (1974) örgüt iklimi sınıflaması yaparken ölçüt olarak liderlik özelliklerini dikkate almış ve üç tür örgüt iklim türü olarak sınıflandırma yapmışlardır. Bunlar;

- **Otokratik Yapılı İklim:** Otokratik yapılı iklimin hakim olduğu örgütlerde yapı gayri resmîlikten uzaktan resmî bir yapı söz konusudur. Örgüt üyelerinin görev ve sorumlulukları, organizasyon şemasındaki yerleri belirlidir. Bu nedenle bu katı yapıda verilen görevleri tam anlamıyla yerine getirmelidirler. Bunun sonucunda da performansları belirli bir düzeyde yani, beklenen şekilde olmalıdır. Otorite oldukça önemlidir ve katı cezalar söz konusudur. İklim yapısı net çizgilerle belirlenmiştir.

- **Demokratik Yapılı İklim:** Demokratik iklim tipinde, otokratik iklimin tersine resmîyetten uzak gayri resmî bir yapı vardır. Bu tür örgüt yapısına sahip örgütlerde otorite, emir ve ciddiyetin yerine katılım, iş birliği, takım çalışması söz konusudur. Karar mekanizmasında alt kademe işgörenlerin de katılımının sağlanması diğer özelliklerinden bir tanesidir. İletişim de otokratik yapıya göre daha sağlıklıdır. İşgörenler arasında ve tüm kademelerde iletişim olması gerektiği gibidir.

- **Başarıya Yönelik İklim:** Başarıya yönelik iklim de performans ön plandadır. İşgörenler kendi kapasiteleri doğrultusunda sorumluluk alırlar. Yönetim işgörenleri yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapmaları doğrultusunda destekler. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme ya da terfi kadar kullanılır. Çalışanların birbirlerinin yardımına koşması istenir ve resmi olmayan iletişim sistemi hakimdir. Bu iklim tipinde performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapıldığı için çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşünülmektedir(Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008: 108).

#### 1.2.5.2. Halpin'in Sınıflandırması

Halpin örgüt iklimi çalışmasında örgüt iklimini açık ve kapalı olarak düşünmüşler ve açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı örgüt iklimi tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Arslan, 2004: 223),:

- **Açık İklim:** Bu iklim tipinde işgörenlerin motivasyonları oldukça yüksektir. Örgütte uyum ve iletişim oldukça iyidir. İşgörenler örgütte bulunmaktan mutludur. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine karşı saygılıdır ve bununla birlikte yöneticiler çalışanlardan gelecek eleştirilere açık bir tutum sergileme eğilimindedir. Tolerans oldukça yüksek ve genel anlamda anlayış hakimdir.

- **Bağımsız İklim:** Açık iklim tipine kısmen benzerlik gösteren bu örgüt iklimi tipinde de özgürlük olduğundan bahsedilebilir; ancak açık iklimde olduğu kadar özgürlükten söz etmek mümkün değildir.

- **Kontrollü iklim:** Kontrollü iklimde kademesi ne olursa olsun çalışanlar daha kontrollü davranmaktadır. Yöneticiler denetime oldukça önem verirler. Kontrol düzeyi yüksek olan örgütlerde işgörenlerin moralleri oldukça düşüktür. Sosyal

ilişkiler de oldukça düşüktür. Bundan dolayı sağlıklı bir iletişimden bahsetmek doğru olmayacaktır. Çalışanlar çoğunlukla işyerlerinde mutsuzdurlar.

- **Samimi iklim:** Samimi iklimde örgütlerde ‘aile’ havası hakimdir. Yönetici “birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Kontrol oldukça azdır bundan dolayı performans orta düzeyde denebilir. İşgörenler sosyal anlamda tatmin olmaktadır.

- **Babacan iklim:** Babacan iklim de yöneticiler ‘baba’ rolü üstlenirleri ve astlarla birlikte karar vermek onları rahatsız eder. Çalışanların motivasyon düzeyleri oldukça düşüktür. Yöneticiler tarafından denetim düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür (Arslan, 2004: 223).

- **Kapalı iklim:** Kapalı iklim türü bazı özellikleriyle babacan iklim gibidir. İşgörenlerin motivasyonları ve işe bağlılıkları oldukça düşüktür. Tolerans düzeyi oldukça düşüktür. Yönetici ve alt kademe çalışanları arasında sosyal bir bağ bulunmamaktadır. Kurallar serttir ve denetim oldukça fazladır. Kişiler arası ilişki ve iletişim oldukça düşüktür. Bu iklimin hakim olduğu örgütlerde performans düzeyi düşüktür.

### 1.2.5.3. Kent ve Otte'nin Sınıflandırması

Kent ve Otte'nin, farklı örgüt iklimine sahip işletmelerde kariyer geliştirme stratejileri belirleme ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, öncelikle 5 farklı örgüt ikliminin özelliklerini belirleyerek örgütlerde uygulanacak olan kariyer geliştirme politikasına yol göstermeye çalışmışlardır (Soysal, 2003: 855).

- **Tam Otoriter İklim - Düşman İlişkiler:** Örgütte çalışanların kararlara katılımı söz konusu değildir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler bozuktur.

- **Yoğun Şekilde Otoriter İklim:** Bu iklimde genel anlamda kararlar yöneticiler tarafından verilir ve diğer işgörenlerin kararlara katılımı ve etkisi oldukça azdır.
- **Tipik Olarak Örgütsel İklim:** Yöneticiler arasında rekabet oldukça yüksektir. İşgören ve yöneticiler samimiyetten uzaktırlar. Genel anlamda kararlar üst kademe tarafından verilir.
- **Az Miktarda Katılımcı İklim:** Kararlar yöneticilere bırakılmıştır. İşgörenler verilecek olan kararlarda, yetki ve sorumluluk dağıtımında az da olsa söz sahibidir. Fikir beyan etmeleri konusunda teşvik edilirler.
- **Yüksek Düzeyde Katılımcı İklim-İşbirliği İlişkileri:** Alt ve üst kademe yöneticiler ile işgörenler yönetim ve karar alma sürecinde yetkindir. Sorumluluk dağıtılmıştır.

#### 1.2.5.4. Wallach'ın Sınıflandırması

Wallach'a göre örgütlerde iklimi destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç ana başlık altında toplamak gerekir. Bu iklim türlerinin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Ay ve Çelik, 2003: 448):

- **Destekleyici İklim:** Destekleyici iklim türünde, işgörenler görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri hususunda beraber çalıştığı kişiler, yöneticileri ve diğer departmanlar tarafından desteklenmeleri olarak tanımlanabilir ( Luthans vd., 2008 :225). İlişkilerin dostluk havasında olduğu ve çalışanların hem örgüt hem de çalışanlar tarafından desteklendiği söylenebilir. Bunun sonucunda da destekleyici iklimle örgütte oluşan bu işbirliği; örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu olumlu olarak etkiler (Mercer ve Bilson, 1985: 74).

- **Yenilikçi İklim:** Yenilikçi iklimin felsefesinde yeniliğe açık olma hakimdir. Bu iklimi benimsemiş örgütlerde iletişim oldukça iyidir. Yardımlaşma

kademeler arasında önemlidir. Takım çalışmasına önem verilmektedir. Yetki ve sorumluluklar, iş tanımları net bir biçimde belirlenmiştir.

- **Bürokratik İklim:** Bu tür iklimde örgütteki tüm işlemler prosedürlere uygun ve katı kurallarla yapılmaktadır. Dolayısıyla bürokratik iklimin temel unsurlarından olan güç ve denetim, işi ve çalışanın tutumlarını etkilemektedir (Zeybek, 2010: 26). İletişim her zaman resmi kanallarla gerçekleşir. Sosyal ilişkiler de oldukça zayıftır.

#### 1.2.5.6. Rensis Likert'in Sınıflandırması

Örgüt ikliminin belirlenmesine ışık tutan bu sınıflandırmada yer alan her bir yönetim tarzının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- **İstismarcı Otokratik:** İstismarcı otokratik iklim yapısında karar verme süreci genel anlamda yöneticilerdedir. İletişimin yönü üst kademelerden alt kademelere doğru ve kumanda zinciri ile iletilmektedir. Örgüt içinde ilişkiler oldukça azdır, bundan dolayı da güvensizlik söz konusudur (Şimşek vd., 2003:124).

- **Yardımsaver Otokratik:** Bu yapıda güven yüksektir, kararlar ortak verilmektedir. Genel anlamda üst düzey daha etkili olsa da alt kademelerde söz hakkına sahiptir. Otokratik bir yapı hakim olmasına karşın işgörenler ve yöneticiler yardımlaşmaktadırlar. Astarın motivasyonunda ödül ve ceza sistemleri de kullanılmaktadır.

- **Katılımcı Yönetim:** Katılımcı yönetim yapısında güven çok yüksektir ancak tamamen koşulsuz değildir. Kararlar üst kademeler tarafından alınır, astlara çok nadiren karar alma noktasında güvenilir. İletişim çift yönlüdür. Sadece üstler tarafından emirler söz konusu değildir. Astlarda fikirlerini beyan edebilirler. Ödüller, astların

sorunlarıyla ilgilenmeler ve nadiren verilen cezalar güdüleme araçlarıdır (Bolat vd., 2009:181).

- **Demokratik Yönetim:** İletişim kanalları oldukça gelişmiştir, ödül sistemleri adildir. Karar verme de tüm örgüt çalışanları söz sahibidir. Güven ve motivasyon yüksektir. Kişiler arası ilişkiler olumludur.

### 1.2.6. Örgüt İkliminin Öğeleri

Örgüt iklimini oluşturan bazı öğeler vardır. Literatürde örgüt ikliminin öğelerini Kovalski ve Ulrich (1993) şu şekilde belirlemişlerdir (Taymaz, 2003: 74):

Bu örgüt iklimini oluşturan öğeler sırasıyla şu şekilde tanımlanmaktadır;

- **Bireyler:** Örgütleri oluşturan ve varlığı olan işgörenler olarak tanımlanabilir. Bireylerin kişisel ve psikolojik özellikleri iklimi büyük ölçüde etkilemektedir.

- **Ekoloji:** Örgütün tesis, bina, araç, teknoloji gibi fiziksel ve maddi kaynaklardır.

- **Sosyal Sistem:** İnsanların oluşturduğu alt sistemlerden (girdi, üretim, çıktı) kurulu yapıdır.

- **Organizasyon:** Örgütte görev ve yetkilerin dağılımıdır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, etkileşim ve uyum iklime etki etmektedir.

- **Kültür:** Örgütteki bireylerin, inançlar, normlar ve değerler gibi algıları, duyguları ve tutumlarıdır.



## **1.2.7. Örgüt İkliminin Sonuçları**

Örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları sağlıklı ve sağlıksız olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

### **1.2.7.1. Sağlıklı Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar**

Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için hiç şüphesiz açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Yönetici eğer sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olmak istiyorsa öncelikle beraber çalıştıkları kişilere odaklanmalıdır (Akyol, 2010:8). Beraber çalıştıkları kişilerle etkileşimin iyi olması sonucunda etkinlik ve verimlilik artmaktadır.

Bir örgüt içinde algılanan örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları örgütler ve çalışanlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir(Akyol, 2010: 20). Sağlıklı örgüt iklimi olan örgütlerde iş tatmin düzeyi yüksek, işten ayrılma oranı düşük, örgütsel güven yüksek, duygusal bağlılık ve yaratıcılık düzeyi yüksek olur. Bunun sonucunda o işletmede performans ve etkinlik yüksek olacaktır. İşgörenler açısından değerlendirildiğinde ise örgüt içinde kendilerini bir kimliğe sahip hissedeceklerdir. Motivasyonda ciddi ölçüde yükselecektir. İşlerine olan bağlılıkları artacaktır.

### **1.2.7.2. Sağlıksız Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar**

Sağlıksız örgüt ikliminin sonuçlarını da sağlıklı örgüt ikliminde olduğu gibi hem işgören hem de örgüt açısından değerlendirmek gerekmektedir. Örgüt açısından değerlendirildiğinde öncelikli olarak etkinlik ve verimlilik düşecektir. Kişiler arası iletişim azalacak, yeniliğe kapalı ve yaratıcılık düzeyi düşük bir örgüt yapısı oluşacaktır. İşgören açısından sağlıksız örgüt iklimi sonuçlarına bakıldığında, bireylerin işten ayrılma oranının arttığı, kişisel performanslarının düştüğü ve memnuniyetsizliğin arttığı karşımıza çıkmaktadır.

Aşağıdaki durumların yerine getirilmesi sonucunda sağlıksız iklim yerine sağlıklı bir iklime bırakacaktır:

- Örgüt çalışanlarının sorunlarının çözümü sağlamak için yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınmalıdır. İşe uygun personelin bulunması bu sorunları en aza indirgeyecektir.
- Ödüllendirme sisteminin düzenlenmesi ve adil bir şekilde uygulanması gereklidir.
- Örgütün yapısı uygun bir hale getirilmelidir.
- İşgörenlere verilen sorumluluklar işgörenin potansiyeline göre belirlenerek, yöneticiler tarafından çalışanlar sorumluluk alma hususunda cesaretlendirilmelidir.
- İşgörenler risk alma konusunda cesaretlendirilmez, böylece yaratıcılık düzeyleri artacaktır.

### **1.2.8. Örgüt İkliminin Boyutları**

Litwin ve Stringer'a göre boyut; bir şeyi tasvir etmek, kişilerin gözünde canlandırmak, kavramsallaştırmak veya konu ile ilgili bir fikir oluşturmak için yardımcı olarak tanımlanabilir ve (Litwin ve Stringer, 1974: 45).

Litwin ve Stringer (1974) örgüt ikliminin boyutlarını örgütsel yapı ve sınırlandırmalar, bireysel sorumluluk, samimiyet ve destek, ödül, ceza ve takdir etme, çatışma ve çatışmaya olan tolerans, performans standartları ve beklentiler, örgütsel kimlik ve grup sadakati ve risk ve risk alma davranışı başlıkları altında anlatmıştır. Litwin ve Stringer oluşturdukları ölçekte yapı, sorumluluk, ödül, samimiyet, destek, çatışma, standartlar, kimlik ve risk olmak üzere 9 boyut kullanmış, ancak boyutları açıklarken samimiyet ve destek boyutlarını bir arada ele almıştır. Samimiyet ve destek boyutları birbiriyle iç içe olmasına karşın samimiyet ve destek başarı ihtiyacına olan etkisi bakımından ayrılmaktadır (Arı, 2011:17-18).

Bu çalışmada boyutlar açıklanırken samimiyet ve destek boyutlarına bir arada yer verilmiş, ancak kullanılan ölçekte bu boyutlar ayrı ele alınmıştır.

### **1.2.8.1. Örgütsel Yapı ve Sınırlandırma**

Litwin ve Stringer tarafından bu boyutta konu edilen kavramlar; örgütte algılanan sınırlar, ulaşılabilen bilginin derecesi, davranış üzerindeki sınırlandırmalar, hiyerarşik durum, otorite, tanınırlık ve statü için rekabet, biçimsellik ve sosyal mesafedir (Litwin ve Stringer, 1974: 46,47). Aynı zamanda örgütsel yapı örgütte pozisyonların farklılaştırılmasına, kuralların ve prosedürlerin formülasyonuna odaklanmaktadır (Ranson vd., 1980: 4). Kural ve prosedürlerin belirli olması ve görev, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olan işgörenler örgütte kendilerini iyi hissetmektedir.

### **1.2.8.2. Bireysel Sorumluluk**

Örgüt iklimi açısından bu boyut, kararları alırken hissedilen bağlılık ve sorumluluk ile ilgilidir. Bir örgütte kişisel sorumluluğa ne kadar önem verileceği ise örgütün yapısına bağlıdır. Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler, yaptıkları işler ve sonuçları için sorumluluk almak isterler. Bu tip kişiler, sonuçların kendi çabalarına bağlı olduğu durumlarda çalışmak ve yaptıkları iş hakkında geri besleme almak ister, çünkü kazandıkları başarıyı kendi standartlarıyla ilişkilendirmek onları motive eder. Kişilerin kendileri hakkında belirlediği standartlar ve beklentiler ise, geçmiş başarı performansları, önceden aldığı sorumluluklar ve kişinin yaptığı işin çıktısından ne kadar sorumlu olduğu ile ilgilidir. Bu nedenle kişinin başarısı ne kadar kendi başarı olmaktan çıkarsa, görevi yerine getirmenin motivasyonu kişinin gözünde o derece azalır (Litwin ve Stringer, 1974: 49).

### **1.2.8.3. Samimiyet ve Destek**

Samimiyet ve destek boyutu, kişilerin birbirlerine güvenebildiği ve birbirlerine destek olduğu bir ortamda dostluğun değer gördüğüne dair bir duygu olarak

tanımlanabilir (Lyman, 2000: 59). Örgütte kişiler ikili gruplar halinde birbirleriyle iletişim kurar ve bunu yaparken birbirlerine samimiyet ve yakınlık gösterirler, bu da birbirleri arasında yakın arkadaşlık bağları oluşmasını sağlar. Bu şekilde ilişki kuran gruplar örgütün diğer pasif üyelerine entelektüel destek sağlar (Furnham, 2005:522).

#### **1.2.8.4. Ödül, Ceza ve Takdir Edilme**

“Ödül, iş görenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararları” şeklinde tanımlanmaktadır (Acar, 2008:408). İş çevresinin özelliklerinden biri samimiyet derecesiyle ve destek ile yakından ilişkili olan ödül ve cezalara olan algılamalardır. Samimiyet ve desteğe benzer olarak, cezalandırmadan çok ödül vermeye yönelmiş bir iklim, başarıya olan beklentileri yüksek derecede etkiler ve başarısızlıktan kaynaklanan korkuların azalmasını sağlar (Litwin ve Stringer, 1974 :54).

#### **1.2.8.5. Çatışma ve Çatışmaya Olan Tölerans**

Çatışma kavramı geçmişten beri bilim adamları tarafından bir araştırma konusu olmuştur. “Çatışma; sosyologlar, psikologlar, ekonomi ve politika gibi birçok değişik bilim dallarında ele alınmıştır. Her bilim dalında çatışma için değişik tanımlamalar yapılmıştır. En genel anlamda çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir” (Koçel, 2010: 664).

Çatışmaların örgütlerde görülmesinin en büyük sebeplerinin başında insani faktörler gelmektedir. Çalışanlar birçok anlamada birbirlerinden farklıdırlar. Kişilik özellikleri, kişilerin yetenekleri ve beklentileri birbirinden farklıdır. Bu durumda çatışmalara sebep olmaktadır. Kişisel farklılıkların yanında toplumsal ve örgütsel farklılıklardan da çatışma çıkmaktadır. Literatürde çatışmanın tamamen olmaması örgütler için olumsuz bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Çatışma yönetiminin doğru olması durumunda örgütlerde yeni fikirlerin ortaya atılması, değişimi ve işgören performansını arttırdığı gözükmektedir.

### **1.2.8.6. Performans Standartları ve Beklentiler**

Standartlar, performans hedeflerindeki ve amaçlardaki açıklığın ifadesidir. Bir örgütün performansla ilgili standart hedeflerinin kavranması, bir yandan görevin iyi yapılmasına, diğer yandan bireylerin ve takımın üstlendiği görevin amaçları ile yüzleşmelerine bağlıdır. Söz konusu yüzleşme sonucunda görevle bütünleşme olanağı, üyelerin performans hedeflerine ulaşmak için yoğun çaba harcamalarına yardımcı olur. Örgütün performans hedeflerine ulaşmak için her koşul altında yürüttüğü mücadele örgütle bütünleşme çerçevesinde örgüt ikliminin standartlarla ilgili boyutunu ifade etmektedir (Kuyumcu, 2011: 23).

### **1.2.8.7. Örgütsel Kimlik ve Grup Sadakati**

Örgütteki çalışanları bir arada tutan kritik faktörlerden biri olarak kabul edilen örgütsel kimlik örgütlerin merkezi, kalıcı ve farklı karakteristikleri üzerinde çalışanların sahip olduğu paylaşılan inançlar olarak da tanımlanabilir (Ertürk, 2003: 149). Örgütsel kimlik örgütün zorluklarla baş etmesinde dümen konumundadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1022).

Örgütsel kimlik algısı çalışanların çalıştıkları örgütü tanımlamakta kullandıkları kavramlarla, kendilerini ne derecede tanımladıklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2003: 148-149). Örgütsel kimliğin oluşması, bireyin ve örgütün amaçlarını bütünleştirerek bireyin ve örgütün bu amaçlar için daha çok çalışmasına olanak sağlamaktadır (Edwards ve Peccei, 2007: 29).

### **1.2.8.8. Risk ve Risk Alma Davranışı**

Risk alma davranışının örgütsel faydaya dönüşmesi örgütün yapısı ile ilgilidir. Risk alma davranışı, işbirliği, kalite ve güvenliğe destek veren bir örgüt ikliminin

yenilikleri teşvik edecek ve başarının yüksekliğine neden olacağı öngörülmektedir (Büte, 2011:112).

Örgüt iklimi boyutlarını farklı şekilde gruplandırabiliriz. Örgütlerde önemli olan örgütün örgütsel yapı ve kimliği ile uyumlu, çatışma yönetiminin kontrolünün doğru bir şekilde yapıldığı uygun bir örgüt iklimi yaratmaktır. Çalışanların beklentileri ile uyumlu bir örgüt ikliminin ortaya konulması hem yöneticiye hem de örgüte fayda sağlayacak, örgütün daha kısa sürede amaçlarını gerçekleştirmek ve daha uzun süre hayatta kalmasına katkı sağlayacaktır (Dinçer, 2013: 13).

### **1.2.9. Örgüt İklimi İle İlişkilendirilen Değişkenler**

Örgüt iklimi birçok değişkenden etkilenmektedir. Bu başlık altında örgüt iklimi ile; örgüt kültürü, iş doyumu, liderlik, motivasyon ve verimlilik kavramları arasındaki ilişki incelenecektir.

#### **1.2.9.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim bir döneme kadar birbirlerinin yerini tutan kavramlar olarak düşünülmüş ve bu şekilde ele alınmıştır. Nitekim bu iki kavram birbiriyle çok yakından ilişkilidir fakat aralarında bazı belirgin farklılıklarda bulunmaktadır. Bu yüzden günümüzde bu iki kavram birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır (Kemeriz, 2014: 19).

Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir, genellikle geçicidir ve göreceli olarak daha kısa zaman aralıkları içinde daha büyük değişiklikler gösterebilir. (Barutçugil, 2004: 216). Kültür bir örgütte davranışları oluşturur, diğer yandan iklim bu kurallara ne ölçüde uyulduğu ile ilgilenir. Örgütsel iklim ve örgüt kültürü benzer kavramlardır. Hem çalışanların deneyimlerini hem de belirli örgütlerde psikolojik olayları anlamamıza yardımcı olurlar. Aynı zamanda örgütlerin davranışlarını, tutumlarını ve bireylerin refahını nasıl etkilediği, bazı örgütlerin neden çevreye uyum

sağlayabildiklerini ve örgütlerin diğerlerinden neden başarılı oldukları konusunda bilgi sağlarlar. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları, bir organizasyonun genel çalışma atmosferi ile ilgilidir. Buna ek olarak, ikisi de örgütlerde sosyal bağlamı ele alır ve her ikisinin de çalışanların davranışlarını etkilediği varsayılır (Castro ve Martins, 2010: 7).

Sonuç olarak, örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve toplumsal kültürün alt tabakasını oluşturur. Bu sebeplerden dolayı da örgüt kültürü, örgüt iklimim de kapsamaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 174).

### **1.2.9.2. Örgüt İklimi ve İş Doyumu**

Örgüt iklimi ile ilişkilendirilen önemli kavramlardan biri de iş doyumudur. Örgüt iklimi ile iş doyumunu birbirinden ayırmak oldukça zordur. Örgüt ikliminin etkilediği ortam, işgörenlerin iş doyumunu da etkilemektedir. Genel olarak iş doyumunu, çalışanların yaptıkları işten memnun olma derecesidir ve bu memnuniyeti etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Sacher, 2010: 13).

İş doyumunu, iş ortamında edindiği deneyimlerin işgörende oluşturduğu olumlu etki olarak kabul edilmiştir. İşgören yaptığı işten arzuladığı iş doyumunu buluyorsa örgütü ve işine karşı daha olumlu tutum sergileyecek ve yüksek örgüt iklimi hissedecektir (Erdoğan, 1997: 376).

Örgüt ikliminin iş doyumunu ve güdüleme gibi önemli örgüt değişkenlerine etkisi olduğu birçok araştırmayla ortaya konulmuştur. Örgüt İkliminin olumlu olması, başarıyla örgüt amaçlarına ulaştıracak yolun varlığı anlamına gelmektedir.

### **1.2.9.3. Örgüt İklimi ve Liderlik**

Eren'in (2004: 444) Bowers ve Seashare'den yaptığı alıntıya göre etkili bir liderlik için destek, karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma, amacı belirleme ve

gerçekleştirme, işi kolaylaştırma gibi unsurlar gereklidir. Bir örgütte liderlerin benimsediği farklı liderlik davranışlarının farklı örgüt iklimi algılamalarına yol açtığı söylenebilir. Bu durumda sağlıklı ya da sağlıklı örgüt ikliminin oluşması konusunda liderliğin önemli bir boyut olduğu karşımıza çıkmaktadır. Liderler örgütlerde iş tanımlarından, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasına çatışma yönetiminden denetime kadar birçok rol üstlenmişlerdir. Bu üstlendiği roller, örgüt iklimiyle birebir ilişkilidir. Bundan dolayı örgüt iklimi bir örgütün felsefesi, yapısı, liderlik özellikleri ve örgüt kültürünün bir araya gelmesi ile meydana gelen genel iç çevresini ifade ettiğinden; örgüt iklimi ve liderlik ayrı düşünülemez.

#### **1.2.9.4. Örgütsel İklim ve Motivasyon**

Örgüt iklimi ile ilgili olan faktörlerden başka biri de motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesidir (Gün, 2016: 42) .

Örgütlerde yüksek bir performansa sahip olmanın anahtarı motivasyondan geçmektedir. Örgüt iklimi işgörenlerin motivasyonlarıyla yakından ilgili olduğu için örgütlerde destekleyici örgüt iklimi yaratma yeteneği yöneticilere bağlıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin gösterecek oldukları bazı tutumlar örgüt iklimini etkilemekte ve çalışanlara sağladıkları motivasyon ve yüksek performansla beraber olumlu bir örgüt iklimi oluşturmada yöneticilerin rolü ön plana çıkmaktadır (Rusu ve Avasilcai, 2014: 52). Duygu ve tutumların bir sonucu olarak karşımıza çıkan motivasyon kavramı bu bağlamda değerlendirildiğinde örgüt iklimi ile motivasyon arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür. (Düren, 2000: 105).

Örgüt iklimi; çalışanların performanslarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve dolayısıyla motivasyonlarını etkilemektedir. Yaratılacak sağlıklı bir örgüt iklimi, bir yandan çalışanları motive edecek bir yandan da çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir (Gök, 2009: 603,).



### 1.3. İşgören Performansı

#### 1.3.1. Performans Kavramı

Performans kavramı genellikle başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak genellikle performans amaca ulaşmak için gösterilen çabaya; başarı ise bu çabanın amaca ulaşma derecesine işaret eder. (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Performans kavramı, literatürde farklı tanımlarla ifade edilmektedir. Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen verimliliğin, nitelik veya nicelik olarak ölçülmesidir (Akal, 2005: 17). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimidir (Ertuğrul, 2006: 156).

Performans kavramına ilişkin yapılan tanımların özünde genel olarak örgütün veya işgörenin amaç ve hedeflere ulaşma yolundaki gösterdikleri çaba ve bu çabanın sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerin sonucuna göre işgörenin görevlerini istendiği gibi yerine getirip getirmediği kanısına varılır (Uzunoğlu, 2011: 3). Performans sonucunda işgörenler potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Bir işi ne kadar zamanda ve nasıl sonuçlandırdıkları performans değerlendirmesiyle ortaya konulur.

Performansla anlatılmak istenilen çalışanların ve yöneticilerin aralarındaki ve dış çevreyle olan ilişkileri, makine ve donanımların durumu, sisteme ilişkin uygulanan yöntem vb arasındaki ilişkiler bütünüdür (Engin, 2008: 51). Performans birçok araştırma konusu olmuştur ancak kavramak ve ölçmek zor olan çok yönlü bir olgudur. Performans; bakış açısına, gözlemlenen süreye ve kullanılan ölçütlere bağlı olarak değişebilir. Yine de, bir organizasyonun davranışının çoğunun tatmin edici bir performansa ulaşmaya yönlendirildiği açıktır (Snow ve Hrebiniak, 1980: 318).

### 1.3.1. Performansın Boyutları

Örgütlerde performans anlayışı gelişim gösteren ve değişen bir süreç olarak izlemiştir. Günümüzde performans çok yönlü ve oldukça geniş bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın yedi boyutu arasındaki birbiriyle bağıntılı iç ilişkiler sonucunda oluşturduğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999: 9).

- Verimlilik
- Kalite
- Etkenlik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Kararlılık ve bütçeye uygunluk
- Yenilik

#### 1.3.1.1. Verimlilik

Hedefi doğru biçimde belirlemek açısından, verimlilik kavramının tam olarak neyi ifade ettiğinin açık bir şekilde anlaşılması gerekir (Top, 2002: 31). Verimlilik; minimum girdinin optimum süreçten geçerek maksimum çıktının alınmasıdır.

Örgütlerde verimliliği ölçmek oldukça zordur. Ghabadion ve Husband (1990), bu zorluğa neden olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Ghabadion ve Husband, 1990: 1435-1436):

- Verimlilik kavramının yeterince iyi tanımlanmamış olması, farklı kişilerin, verimliliği farklı açılardan değerlendirmelerine neden olmaktadır.
- Örgütlerde çıktılar ve girdiler birbirinden farklıdır. Bu nedenle verimliliği değerlendirmek oldukça zordur.

Verimlilikle ilgili olarak, ister işgücü, ister sermaye ya da hammadde verimliliği söz konusu olsun, birinci planda göz önünde bulundurulması gereken nokta, sözü edilen üretim faktörlerinin mal veya hizmetin bünyesinde hangi oranda yer aldığı belirlenmesi olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 52). Hizmet üreten bir işletme için insan kaynaklarının maliyeti konusunda verimlilik hedefleri ortaya koyulabilirken, mal üretimi yapan işletmeler için ise ağırlıklı olarak hammadde ve malzeme gibi konularda verimlilik artışı sağlanmaya çalışılabilir (Şamdan, 2011: 25).

### **1.3.1.2. Kalite**

Kalite kavramı ile literatürde çok fazla tanım bulunmaktadır. Globalleşen dünyada örgütlerin kalite kavramına bakış açıları değişmiştir. Kalite, tatmin edici üretimin en düşük maliyetle yapılması ve tüketici ihtiyaçlarının hemen giderilebilmesidir (Efil, 1997: 18). Amerikan Kalite Kontrol Derneği, kaliteyi, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü, olarak tanımlamaktadır (Çatak, 1996: 45).

Kalitenin birçok boyutu olması sebebiyle çok fazla tanıma rastlamak mümkündür. Kaliteye geniş bir perspektiften bakmak gerekmektedir. Kalitenin örgütteki birçok alanla yakından ilgili olması, bu olgunun örgütün tüm alanlarına yayılmasını ve işletmelerde bir performans boyutu olarak ölçülüp denetlenmesini zorunlu kılmaktadır. Kalite boyutunun ölçülmesinde nicel ve nitel açıdan birçok göstergeden faydalanılabilmektedir. Nicel göstergeler, genellikle kalite maliyetleri, hatalı ürün sayısı gibi unsurları kapsarken, nitel açıdan bakıldığında müşteri memnuniyeti, hizmetin uygun zamanda sağlanması, işletmenin pazar payı analizi, zaman vb. göstergelerden faydalanılmaktadır (Sarıkaya, 2002: 93).

İş mükemmelliğine dayalı kalite sistemi dokuz temel unsur üzerine kurulmuştur. Bunların girdiler ve çıktılar olarak ağırlıkları şöyledir (Tekin, 1999: 29):

<b>GİRDİLER (%50)</b>	<b>ÇIKTILAR (%50)</b>
Liderlik (%10)	Müşteri Tatmini (%20)
Strateji ve Planlama (%8)	Çalışanların Tatmini (%9)
Çalışanların Yönetimi (%9)	Toplum Üzerindeki Etkileri (%6)
Kaynaklar (%9)	İş Sonuçları (%15)
Kalite Sistemindeki Süreçler(%14)	

Şekil 3 Kalite Sistemi Unsurları

### Kaynak: Tekin (1999:29) **Toplam Kalite Yönetimi**

Kalitenin amaçlarının gerçekleşmesi örgütün kaliteye olan yaklaşımı ile yakından ilişkilidir. Yani yönetim kalite ile ilgili tavrını net bir şekilde ortaya koymalı ve iyileştirme konusundaki sorumluluğunu kabul etmelidir. Kalite ortamında ekip çalışması, iletişim, ortak sorun çözme, güven ve sonsuz iyileştirmeye yönelik çalışmalar personeli kalite geliştirme yönünde cesaretlendirir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 7).

#### **1.3.1.3. Etkenlik**

Etkenlik doğru işleri yaparak doğru amaçlara ulaşmaktır. Kaynakların kullanımı ile ilgilidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını ölçen bir kavram olarak toplam performans göstergesidir (Akcal, 2005: 34). Yani örgütün hedef ve amaçlarına ne ölçüde ulaştığını gösteren performans kriteridir.

Personelin başarı düzeyinin ölçülmesinde ve hizmet üretimlerinin saptanmasında etkenlik ölçütleri kullanılmaktadır (Engin, 2008: 50). Kar amacı gütmeyen örgütlerde performans değerlendirmesi daha çok etkenlik kavramına göre belirlenmektedir. Performans sözcüğü standartların belirlenmesinde, etkenliğin çözülmesi ile ilgili bir kavramdır (Engin, 2008: 51).

#### 1.3.2.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamında kalite; insani koşullar altında çalışmayı, demokratik bir şekilde yönetilmeyi, gelir dağılımında adaleti sağlayıcı bir kavramdır (Özdemir, 2014: 74).

Çalışma yaşamının kalitesi ve işletme performansı arasında ilişki vardır. Konunun insanla ilgili olması, insanların çalışma yaşamlarında da kendi benlikleri ile yani sosyal yaşamlarındaki gibi hareket etmeleri koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenmeleri ve aynı tepkileri göstermemelerinden dolayı bu ilişki biraz karmaşıktır (Akal, 2005: 58).

Kişilerin çalışma ortamında önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesini gösteren çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olması iş ortamında devamsızlıkları azalttığı, işgücü devir hızını düşürdüğü ve iş memnuniyetini geliştirdiği gibi işletmenin rekabet yeteneğini de arttırmaktadır (Başat, 2010: 30-31). Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yüksek bir performans düzeyi ile çalışabilmelerinin; çalışanların fiziksel özelliklerinin yanında, düşünceleri, duyguları, yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinden en rasyonel şekilde faydalanılabilmesine bağlı olduğunu belirtmektedirler (İraz ve İnce, 2002: 42).

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen işletme içi davranışlar ve uygulamaları şu şekilde sıralamaktadır (Akal, 2005: 38):

- Eşit ve adil ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi ve yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim ve grup çalışmaları.

Çalışma yaşamının kalitesini belirlemeye yönelik en sık kullanılan göstergeler şu şekilde özetlenebilir (Bolat, 1999: 188):

- Toplam Çalışanlar Sayısı / Yönetici Sayısı

Bu oran işletmede çalışan işgücünün yapısal durumunu gösterir.

- Yıl İçinde İşten Ayrılanlar / Toplam Çalışanlar

İşletmelerde bu oranın genelde düşük çıkması ya da düşmesi istenir.

- Yıllık Kaza Sayısı / Toplam Çalışanlar

İşletmelerde bu oranın düşmesi arzu edilir.

- Devamsızlık Oranı = Dönem Boyunca Günlük Devamsızlıkların Sayısı x

100 / Ortalama Personel Sayısı x Çalışma Günü Sayısı

Devamsızlığı fazla olan işgörenler iş hayatlarında genelde problem yaşarlar. İşe devamsızlık yapan işgörenler, diğer çalışanların da iş düzeninin bozarak çalışma şekillerini etkilemektedir. Bir işyerinde devamsızlığın çalışanlar tarafından sık sık tekrar edilmesi, işletmede yönetim ile işgörenler arasında sorunlar olduğunu gösterir (Tütüncü ve Demir, 2002: 96).

#### 1.3.2.5. Yenilik ve Değişim

Yenilik, işletmelerde uzun dönemli bir performans göstergesi olup; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performansı ifade eder. Yenilik en basit şekliyle, “yeni ve yararlı ürünlerin yaratılması ve bu ürünlerin pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreç”, olarak tanımlanır (İrmiş ve Akça, 2003: 778).

Yenilik yapmada amaç, işletme faaliyetlerinde bir takım değişiklikler yapmak ve üretim faktörlerini yeni bileşimlerle oluşturmaktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 58). İşletmelerde yenilik boyutuna ilişkin olarak performansın ölçülebilmesi için de bir takım göstergelerden faydalanılabilir. Bunlar (Özkan, 2004):

- Yeni uygulanan üretim yöntemlerinin sayısı

- Yeni yöntem uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu
- Yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufudur.

Değişim günümüzde en çok kullanılan kavramlardan biridir. Çünkü yaşanan en önemli gerçektir. Değişimin baskısı insanlar ve örgütler açısından yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Onu anlamak, ona göre hayatı ve ilişkileri yeniden düzenlemek fevkalade önemlidir. Değişim aynı zamanda bireysel ve örgütsel etkinliğin de temeli belirleyicilerinden biridir (Çağlar, 2005: 1).

Değişimin amacı örgütün etkililiğini arttırmaktır. Örgütte değişimlerin zorunlu olmasının birçok nedeni vardır. Gerek performansın artırılması gerekse globalleşen dünyada teknolojiye ve değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için yenilik ve değişim örgütler için olmazsa olmaz bir kavramdır. Değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün daha aktif olması, verimliliğini artırması, üyelerinin en yüksek doyum ve gelişimlerinin sağlanmasına olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır (Özkan, 2004).

### **1.3.3. Performansı Etkiyen Faktörler**

Örgütlerde çalışanlar o örgütte kendisine verilen görevleri ve sorumlulukları başarıyla yerine getirmek için çalışırlar. Yetenekleri ve kişiliği doğrultusunda bu görevleri yerine getirme derecesi genel anlamda kişinin performansını yansıtır. Çalışanların performansını oluşturan davranışları ve yüksek performansı hangi sonuçların oluşturduğunu belirlemek çoğu zaman oldukça zordur ve bireyler arasında da farklılık gösterir (Erdoğan, 1997: 78). Performansın, kişiden kişiye farklılık göstermesinin yanı sıra, farklı ortamlarda da değişebilmesi, evrensel bir ölçütünün olmadığını göstermektedir (Erdoğan, 1997: 154). Performansı etkileyen faktörler inceleme kolaylığı sağlanması bakımından kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Bu faktörlerin üç ayrı başlık altında toplanmış olması birbirlerinden tamamıyla bağımsız oldukları anlamına gelmez. Tersine, kendi aralarında ve kurumsal performans ile çok yakın ilişkileri vardır (Yener, 2007:5).

### **1.3.3.1. Kişisel Faktörler**

Örgütlerde çalışan personellerin performansları farklılık gösterir. Bunun en önemli sebeplerinin başında çalışanların kişilik özellikleri, yetenekleri ve işe uyumu gibi faktörler gelmektedir. Bir örgütteki işgörenlerin çeşitli özellikleriyle örgütün insan gücü zenginleşir ve etkinleşir. İşgörenlerin farklı yönleri o örgütü güçlendirir. O o örgütte çalışanların hal ve hareketleri, becerileri gibi değişik özellikleri örgütün amaçlarını gerçekleştirme gücünü artırır (Başaran, 2000: 60). Performansı etkileyen kişisel faktörleri yetenek, başarı güdüsünün yoğunluğu, gereksinimler ve işgörenin kişisel özellikleri şeklinde de sınıflandırabiliriz. Aynı zamanda bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk da kişisel faktörlerdendir (Öztürk, 2008:7).

### **1.3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Performansı sadece işgörene bağlamak doğru değildir. İşgörenin işini başarıyla yerine getirebilmesi ve yüksek performans sağlayabilmesi için örgüt yönetiminin ona gerekli olanakları sağlaması gereklidir. Yönetim bunu yapmıyorsa, işgörenin yapabileceği fazla bir şey yoktur. Bu nedenle öncelikle örgütün kendisine düşen sorumluluğu yerine getirmesi gerekir. (Bingöl, 1997: 216). Örgütsel faktörleri yönetim ve işgören politikası, iş tasarımı ve örgüt yapısı, çalışma koşulları ile örgüt içi insan ilişkileri olarak sınıflandırabiliriz.

Yönetim ve işgören politikası olarak çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim biçimi çalışanların yüksek morale sahip olmalarını sağlayarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1997: 380). İş tasarımı, işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. Kişinin sahip olduğu yeteneklerine uygun bir görevde bulunup bulunmadığı, göstereceği performans bakımından büyük önem taşır (Dicle, 1982: 13). Örgüt ve birey arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Çalışma ortamı ve fiziki şartlar işgörenlerin iş performanslarını etkileyen belirleyicilerin en önemlilerindedir.



İşgörenlerin isteklendirme düzeylerinin artırılması ve örgüt işgören bütünleşmesinin sağlanması amacıyla çalışma şartları optimum düzeye getirilmelidir. Örgütün iç ortamı çalışmaya uygun hale getirilmelidir. Aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve kalabalık gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1997: 161). Örgüt içerisinde üstler, astlar ve iş arkadaşlarıyla iyi diyalogların söz konusu olduğu, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulduğu bir atmosfer çalışanların performanslarını arttıran önemli faktörlerden biridir. İşyerlerinde çalışanların birbirleri ile ilişkileri iyi düzenlenmediği zaman verim azalmakta, disiplin bozularak geçimsizlik başlamakta ve bunun sonucunda da örgütlerden ayrılanlar çoğalmaktadır (Tortop, 1994: 259).

### **1.3.3.3. Çevresel Faktörler**

Örgütleri etkileyen çevresel faktörleri örgütleri doğrudan ve dolaylı etkileyen faktörler olarak sınıflandırabiliriz. Rakipler, sendikalar, müşteriler gibi faktörler örgütleri doğrudan etkilerler. Bunun yanında politik çevre, sosyal ve kültürel çevre ise örgütleri dolaylı olarak etkilerler.

Toplumsal bir sistem olan örgüt, çevre ile etkileşim içindedir. Örgütün insana verdiği değer, kullandığı teknoloji, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı işletmenin başarısını etkilemektedir (Aksoy, 2001: 22).

### **1.3.4. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir süreçtir. İşgörenin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve

işgörenin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da performans değerlendirmeyi tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 179).

Performans değerlendirme; önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin işteki değerlendirilmesi sürecidir. Bu sayede kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan ise işgörenin kişinin bir dönem önce belirlediği hedeflere ulaşip ulaşmadığı, ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, iş başarısı performans değerlendirme ile belirlenebilmektedir (Akdemir, 2009: 487). Örgütlerin planlanan hedeflerine ve faaliyetlerine ne derece ulaştıklarını anlayabilmek için, performans değerlendirme aşamalı, değerlendirici ve çok boyutlu olarak planlanmalıdır.

Sistem, çalışanların belirli bir dönem aralığındaki başarısı ve eksiklikleri ile gelecekte bu eksiklikleri nasıl giderebileceğini belirlemeye yönelik, özü itibarıyla çalışanlara gittikleri yolda duraklar oluşturarak bilgi vermek ve bu yolda onları desteklemek üzere kurulmuş olmalıdır(Akın, 2013: 28).

Çalışanların performansı genellikle iki ana alanda ele alınmaktadır: görev performansı ve bağlamsal performanstır. Görev performansı, ürün üretmek ve satmak, envanter elde etmek, astların yönetilmesi veya hizmet sunmak gibi çeşitli davranışları içermektedir. Örgütün kültür ve iklimine katkıda bulunan bu tür davranışlarla ve içerisindeki bağlamsal performansla ilgilidir (Motowidlo ve Schmit, 1999: 67).

İşgörenlerin yaptıkları işleri belirli standartlarla karşılaştırarak işlerin ne ölçüde yapıldığının değerlendirildiği ve değerlendirme sonuçlarının işgörenlerle iletişim kurularak aktarıldığı bir süreçtir (Mathis ve Jackson, 2007: 384).

Sonuç olarak performans değerlendirmesi; personelin yapması gereken işleri ne derece yapıp yapmadıklarını değerlendiren süreçtir. Aynı zamanda da işgörenin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendirir (Özgen ve Yalçın, 2011: 215).

#### 1.3.4.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, adil bir ücret sisteminin uygulanmasında, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve iş değişikliğinde, personellerin işe alınmasında ya da işten ayrılmasında başvurulan etkin bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 320). Performans değerlendirme, örgütün başarısında oldukça önemlidir.

Performans değerlendirmenin ilk aşamasında değerlendirmenin sistemlerini ve stratejiye uygun kriterlerini işgörelere bildirmek gerekmektedir.

Performans değerlendirme gereksinim duyulan insan ihtiyacının belirlenmesine ilişkin veri üretmeye yardım eder. Performans değerlendirme yeni stratejilerin oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir (Örücü, 2003: 23-24). Örgütsel amaçların belirlenmesi ve örgüt yapısının oluşturulmasında performans değerlendirme sistemleri önemli rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme sonuçları personellerde pozitif veya negatif etki yapabilmektedir. Disiplin, ücret artışları, terfi gibi değerlendirmelerde yararlanıldığında çalışanlar aynı zamanda kendi performanslarını tahmin etme imkanı bulmaktadır. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçları örgüt açısından da önemlidir. Başarılı personel hakkında bilgi verir (French, 1994: 333).

Performans değerlendirmesi işgörelenler arasında herkesin çalışmasının karşılığını aldığı bir sistem olarak önemli bir motivasyon gücünü ortaya koymaktadır. Özellikle isinde başarılı personel çalışmasının karşılığını görmek ister. İşe karşı ilgisiz davranan bir işgörelere karşı daha fazla değer verildiğini görürse bu durum moral bozukluğu ve motivasyon eksikliğine sebebiyet verebilir. Dolayısıyla da performans değerlendirmesi çalışanlar arasında adaleti sağlamış olur (Sabuncuoğlu, 1997:166).

### 1.3.4.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil, 2013: 102; Özdemir, 2014: 17; Sabuncuoğlu, 2013:185; Barutçugil, 2004: 428-429; Fındıkçı, 2003: 299-300).

- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılmasına yardımcı olmak,
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Bireylerin yetersiz düzeylerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Önceden belirlenen ölçüleme kriterine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilerek geri besleme yolu ile çalışan verimliliği ve iş tatminlerinin artmasını sağlamak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlamak,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanların durumunun yeniden gözden geçirilmesine yardımcı olmak,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir düzeye ulaşmalarını sağlamak,

- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek, iyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Çalışanları doğru görevlerde kullanmak,
- Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve önyargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını arttırmak,
- Bireysel gelişimin artışı ve sürekli öğrenme sayesinde çalışanların ustalaşmasına yardımcı olmaktır.

#### **1.3.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Her örgüt kendi örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği işgörenlerin performansını değerlendirmek amacıyla kendisine en uygun değerlendirme yöntemlerini uygular. Her işletme için başarıyla uygulanabilecek mükemmel bir değerlendirme yönteminden söz etmek oldukça zordur. Çünkü performans değerlendirmesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011:224). İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemleri geleneksel ve modern yöntemler olarak sınıflandırabiliriz (Şeker, 2011: 32).

En çok kullanılan performans değerleme yöntemleri şunlardır:

- **Grafik Ölçüm Yöntemi:** Belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1997: 225).
- **Kritik Olay Yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan kişi işgöreni iş basında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder.
- **Zorunlu Seçim Yöntemi:** Değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir.
- **Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler:** Değerlendirici, işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder.
- **Kıyaslama Yöntemleri:** Bu yöntemde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır.
- **Sıralama Yöntemi:** Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır.
- **Alternatif Sıralama Yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder.
- **Adam Adama Kıyaslama Yöntemi:** Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan işgören belirlenir.
- **360 Derece Yöntemi:** 360 derece değerlendirme, diğer tüm sistemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yenilikçi bir yaklaşımdır.

İster kamu ister özel sektör olsun performans değerlendirme yöntemi olarak modern yönetim yaklaşımına uygun olan işgörenlerin kendi kendini değerlendirmeleri daha uygun görülmektedir. Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerinin birçok olumlu yönü vardır. Bunların başında çalışanlar kendi yetilerini olduğu gibi kabul ederler. Başka birinin kendini değerlendirdiğinden daha yüksek değerlendirme

yapabilme riski de vardır. Ancak, bu noktada önemli olan bunun sonrasında işgörende gözlemlenecek olan değişimdir. Çalışanlardan öz değerlendirmelerini istemenin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yönetici, çalışanların performansını daha tam bir şekilde değerlendirebilir (Kaynak vd. 2000: 24). Aynı zamanda kişilerin öz değerlendirmeleri sonucu kişiye özel çalışma programları yapılabilmektedir (Palmer, 1993: 34).

Sonuçta, işgörenin performansını değerlendirmek amacıyla birçok yöntem bulunmaktadır. Ancak yönetici o örgüte ve çalışanlara uygun sistem yöneticiler tarafından belirlenmesi daha uygun olacaktır.

#### **1.3.4.4. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme süreci oldukça zordur. Bu süreçte, en büyük amaç çalışanlara bu konularla ilgili bilgi vermek ve yeni hedefler konularak işgörenleri motive etmektir. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka işgörene bildirilmelidir. Aksi takdirde yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerlerle karşı karşıya kalınır (Fındıkçı, 2003: 337). Değerlendirme sürecinde değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı planlanmalıdır. Değerlendirme nasıl, kime, kim tarafından, ne kadar aralıkla yapılacağı ve yönteminin yönetici tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi kurma süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Öztürk, 2008: 23):

- İş Analizinin Yapılması
- Hedeflerin Belirlenmesi
- Kriterlerin Belirlenmesi
- Standartların Belirlenmesi
- Periyotların Belirlenmesi
- Değerlendiricinin Belirlenmesi
- Değerlendiricilerin Eğitimi

- Çalışanların Bilgilendirilmesi
- Yöntem Belirleme
- Performans Değerlendirme Görüşmesi
- Değerlendirmenin Yapılması

#### **1.3.4.4.1. İş analizinin Yapılması**

Bir örgütte farklı işler yapılmaktadır. Gerek insan kaynakları yöneticisi ve uzmanları gerekse birim yöneticileri örgütte yapılan işler hakkında bilgi sahibi olmayabilir. Bu farklı işlere uygun işgörenin seçilebilmesi iş analizi ile yapılabilir.

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Organizasyonel gelişme ve değişime paralel olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı ya da verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç göstermektedir (Öztürk, 2008: 24). Çalışanların yetki ve sorumlulukların belirlenerek, işlerin ne olduğunun ortaya konulması ve bu işlerin kimler tarafından yapılacağı iş analizi ile ilgilidir. Çalışma koşullarının uygun duruma getirilerek, işlerin yazılı bir biçimde nasıl, ne şekilde ve kim tarafından yapılacağı iş analizi sürecini meydana getirmektedir. Bununla birlikte işin yapılışında başkalarının güvenliği, işin yapılmasındaki başkalarına nezaret ve kontrol, işin öngördüğü eğitim, yetiştirme süresi, beceri ve yetenek, dikkat, hassasiyet, inisiyatif ve el becerisi iş analizi çalışmaları sonucu elde edilir (Özgen ve Yalçın, 2011: 55-56).

#### **1.3.4.4.2. Hedeflerin Belirlenmesi**

Hedeflerin belirlenmesinde iki adım izlenmektedir. Bunlar organizasyonel ve bireysel hedeflerdir (Öztürk, 2008: 26).



- **Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi**

- İşgörenlerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları karşılamaya çalışmak,
- Çalışanları örgütün nasıl işlediği hakkında bilgilendirmek,
- Düşük maliyet yüksek kalite mantığıyla işi yapmak,
- Geri besleme sağlayabilmek,
- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,
- İşlerin nasıl yapılacağına işgörenlerle birlikte planlanması,
- İşgörenler için geri besleme aracı sağlamak,
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlamak.

- **Bireysel hedeflerin belirlenmesi**

Çalışanların hedefleri her bireye göre ayrı belirlenmelidir. İşörenlerin performans değerlendirme hakkında bilgisinin olması gerekmektedir. Değerlendirmeden bilgisi olan işgören kendisinden ne beklediğini bilerek çalışacak ve bunun sonucunda performansı olumlu yönde etkilenecektir. Yöneticiler örgüt hedeflerini ve iş tanımlarını net olarak belirlemelidir. Çalışanlar da bireysel hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olarak belirlemelidir. Gelişmelerini sağlayan bir yönetim sistemi ve açık tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler, iş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak, çalışanların kendi kendilerini eğitmesini teşvik eder, onları gayrete getirir, kişisel ve mesleki bakımdan atılım yapmaları için onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini artırır (Öztürk, 2008: 27).

#### **1.3.4.4.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinde iş analizleri ve hedeflerin belirlenmesinden sonra hangi kriterlerde başarı unsurunun kabul edileceği belirlenmelidir. İşgörenlerin çalışma durumları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak

başarılı olup olmadıklarına karar verilir (Bingöl, 1997: 219). İşgörenin başarılı veya başarısız olduğuna konulan kriterlere ne ölçüde ulaşıldığına bakılarak karar verilebilir.

Performans değerlendirme sisteminin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için ilk önce görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Ardından kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Işık, 2006: 7):

- Kriterler işin niteliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak belirlenmelidir.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda personel davranışları da dikkate alınmalıdır.
- Kriterler net ve anlaşılır düzeyde olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır.

Genel olarak değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir. Çalışmanın niteliği, niceliği, iş yeteneği ve bilgisi, kişisel özellikler ile kişinin davranışları ve ilişkileri bu temel kriterleri meydana getirir (Sabuncuoğlu, 1997: 167-168).

#### **1.3.4.4. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir (Baykal, 1994: 31). İş analizi ve iş tanımlarının doğru bir biçimde yapılmasıyla da performans standartları da belirlenebilir. Performans değerlendirme yönteminin ve hedeflerin de belirlenmesiyle işletme politikası da meydana gelmiş olur.

Performans standartlarının belirlenmesi performans değerlendirme sürecinde önemli olmasının en önemli sebebi işgörenin ne derece başarılı olduğunun bu standartlara göre belirlenecek olmasıdır. Bu standartların doğru bir biçimde belirlenmesi ve işgörene aktarılması gerekmektedir. Bu sayede işgörenin performansını değerlendirmek daha doğru bir biçimde gerçekleşir.

Performans standartları hem işgören hem de yöneticisi için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “Ne yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir?” Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Uyargil, 2013: 29)

Performans standartları türlerini karşılaştırmalı ve mutlak standartlar olarak sınıflandırabiliriz. Karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılarak sıralamaya tabi tutulur. Mutlak standartların kullanıldığı performans değerlendirme yöntemlerinde ise yönetici her bir çalışanını diğer çalışanların performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriteri/boyutlarında değerlendirir (Uyargil, 2013: 30-31).

#### **1.3.4.4.5. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi**

Yöneticiler günümüzde zamanlarını en iktisadi şekilde kullanmalıdır. Performans değerlendirme süreci de zordur. Yöneticilerin kısıtlı zamanı ve işgörenin sürekli kendilerini sürekli kontrol ediliyor hissetmeleri açısından çok sık performans değerlendirmesi yapılmaması gerekmektedir. Uygulamada en makul olarak kabul edilen periyot altı aylık ve bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2013:165).

Değerlendirmelerin periyotlanması çalışanların kıdemlerine ve işletmenin yapısına değişiklik göstermektedir. Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir, işe yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Aldemir vd., 2004:304). Performans değerlendirme dönemlerinin nasıl

belirleneceği esasında yapılan işin doğasına ve işletmenin yapısına bağlıdır. Çünkü kısa süreli bir proje veya iş yoğunluğu çok yüksek olan bir sektörde personel değerlendirilecekse, değerlendirme dönemleri kısa olmalıdır. Birçok organizasyonlar değerlendirme yıllık veya altı aylık dönemler halinde yapmaktadır. Ayrıca, kimi işletmeler personelin işe girişindeki ilk deneme döneminde, kimi işletme ise personeli ilk yıllarında sık sık değerlendirmektedir.

Seçilen değerlendirme yöntemine göre değerlendirme periyotları belirlenebilir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi içermesi ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama dönemini belirlemede ve uygulanmasında sınırlayıcı bir unsur olabilir. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerleme dönemini belirleyebilir (Ataay, 1990: 242).

#### **1.3.4.4.6. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi kimlerin yapacağı değerlendirme tekniğine göre değişmektedir. Hangi değerlendirme yöntemi seçilecekse değerlendirmeyi hangi kademede bulunan yönetici ya da işgören mi yapacak belirlenir.

Değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olması gerekmektedir.

İşgörenin performans değerlendirmeleri;

- Bağlı olduğu en yakın üst veya amir,
- İş arkadaşları ve astlar,
- İş görenlerin kendi kendileri,
- Bir komite veya grup,
- Müşteriler tarafından yapılabilmektedir (Demir, 2006: 74).

#### **1.3.4.4.7. Değerlendirmecilerin Eğitimi**

Değerlendirmeyi ister yöneticiler, ister astlar veya komite yapıyor olsun o örgütle, iş tanımlarıyla, performans standartları ile ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir. Değerlendirmecilerin bu bilgileri öğrenebilmelerini sağlamak amacıyla toplantılar yapılarak, kişiler bilgilendirilmelidir. Bu toplantılarda kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler anlatılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının nasıl doldurulması gerektiği öğretilir ve bir takım yararlı tavsiyelerde bulunulur (Işık, 2006: 10-11).

Değerlendirmecilerin eğitimlerinde onlara öncelikle öğretilmesi gereken değerlendirmeyi objektif kriterlere göre yapmalarıdır. Değerlendirmelerin objektif yapılmaması durumunda işgören personelinin denetimi zorlaşacak ve çatışma çıkacaktır.

#### **1.3.4.5. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Performans değerlendirme oldukça önemlidir. Bazı örgütler ve yöneticiler performans değerlendirmeye oldukça fazla önem verirken, bazıları ise zaman kaybı olarak görmektedir.

Performans değerlendirme ile yöneticiler:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olup, astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişimin daha etkin hale getirilmesi ve ilişkilerin daha sağlıklı olması,
- Çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz taraflarını tanır,
- Yönetici yönetsel becerilerini geliştirir (Uyargil, 2013: 9).

Günümüzde sistematik performans değerlendirme pek çok örgüt tarafından benimsenmiş olup, her bir çalışanın denetlenmesinde denetçilere yardım etmektedir. Performans değerlendirme bilindiği gibi, maaş-ücret, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır. Özellikle performans değerlendirme insan kaynaklarına, personel seçimi konusunda otuz ya da altmış günlük deneme sürecinde söz konusu personel ile devam edip edilmeyeceği konusunda yardımcı olarak organizasyon açısından da fayda sağlamaktadır (Myers, 1998: 289).

Performans değerlendirmenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır (Örücü, 2003: 27).

Bunların dışında performans değerlemenin dolaylı yararları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Canman, 1993: 35) :

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- Örgütün karlılığının ve verimliliğin artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesine yol açar.

### **1.3.5. Kamu Sektöründe Performans**

Kamu sektörünün hızla büyümesi kamu kaynaklarının yetersiz kalması gibi nedenlerle birçok ülke kamu kaynaklarının dağılımında ve kullanımında etkinliği sağlayacak bir değişim başlatmıştır. Ülkemizde 1970'lerin ortalarından başlayarak,

kamu hizmetlerinde performansı arttırmak, temel bir politika olarak kabul görmüş ve 1990'lı yıllardaki gelişmeler kamu yönetimini ciddi bir şekilde etkilemiştir. Bu süre içindeki önemli değişimler hizmet alımlarında vatandaş memnuniyeti olarak ön plana çıkmıştır (Halis ve Tekinkuş, 2008:225).

Buna göre devlet tarafından yürütülen faaliyetlerde etkinliğin değerlendirilmesinde, geleneksel olarak devlet faaliyetlerinin temel girdisi vergiler ve çıktısı da yapılan harcamalar olarak görülüp değerlendirmeye alınırken, gelişen yeni yönetim anlayışı ile birlikte harcamaların yarattığı etki ele alınarak, harcamaların ortaya çıkardığı sonuçlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu yaklaşım faaliyetlerin girdi odaklılıktan sonuç odaklılığa doğru bir yöneliş ifade etmekte kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde performansın tanımlanması da bu çerçevede şekillenmektedir (Sakal ve Şahin, 2008:4).

Özel sektörle karşılaştırılırsa kamu kesiminde performansı ölçmek zordur. Özel sektörle kamu sektörü arasında performans değerlendirme sistemini etkileyen bazı farklılıklar bulunmaktadır (Güneş, 2006: 48-50). Bunlar şu şekildedir:

- Özel sektörün esas amacı kârdır. Kârın artması yönetimin başarısı olarak değerlendirilir. Kâr amacı gütmeyen kamu sektörü ise hizmet için vardır. Başarısı ise hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiğiyle ölçülür.
- Özel sektörde verilen mal ve hizmetin bedelini müşteriler karşılarken kamu sektöründe sunulan hizmetlerin finansmanı vergilerle yapılmaktadır. Yani hizmeti alanlarla finanse edenler arasında doğrudan değil, dolaylı bir ilişki söz konusudur.
- Diğer farklılık ise politikanın etkisi ve bürokrasinin varlığıdır. Özel sektörde yönetime politik baskılar söz konusu olmazken kamu kesiminde alınan her türlü idari karara politik baskılar olumlu veya olumsuz etki etmesi sıkça rastlanan bir durumdur.

- Özel sektör faaliyet alanı itibariyle sıkı bir rekabet içerisinde. Verimlilik ve karlılığını arttırmak için sunduğu mal veya hizmeti diğerlerini oranla daha kaliteli ve ucuz tutmak zorundadır. Kamu sektöründe kuruluşlar çoğu zaman monopol durumdadır ve rakipleri yoktur. Dolayısıyla faaliyetlerini geliştirici yenilikler genellikle yine kamu sektörünün kendi personeli tarafından diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlar dikkate alınarak yapılmaktadır.

- Bir diğer farklılık ise mevzuat alanında kendisini göstermektedir. Özel sektörde yapılacak işler çoğu zaman üst yöneticiler tarafından çalışanların da katılımı ile belirlenmektedir. Oysa kamu sektöründe bu durum kanun, tüzük ve yönetmeliklerle sabitlenmiş durumdadır.

Kamu sektöründe çok çalışan ile az çalışan arasında herhangi bir farklılık olmaması, çok çalışana herhangi bir teşvik unsurunun bulunmaması gibi nedenlerle çalışanların yaptıkları işi geliştirmek eğilimi görülmemektedir. Yalnızca yöneticilerinin dediklerini yerine getirmek yeterli görülmektedir. Kamu çalışanlarının makam veya statünün yetkisine dayanarak itaat etmesi istenilmektedir. Yönetimle herhangi bir bilgi paylaşımında bulunmadan verilen emirleri yerine getirmesi beklenmektedir. Aslında performans yönetimi ast ve üstün birlikte sorun çözmesini gerektirmektedir. Kamu kurumlarında yöneticiler topluma değil devlete karşı sorumludurlar. Aslında sorumluluğun topluma karşı olması gerekmektedir. Çünkü toplumdaki toplanan vergilerle kamu hizmetleri finanse edilmektedir. Kamu kesiminde performans değerlendirmesi yapıldığı gibi örgütsel performans değerlendirmesinin de yapılması gerekmektedir (Kurtoğlu, 2010: 114).



#### 1.4. Örgüt İklimi ve İşgören Performansı İlişkisi

Örgüt çalışanına değer verdiğini hissettirdiği sürece, çalışanın örgüte olan sadakati yüksek olacaktır. Bu durum doğal olarak çalışanın örgüte olan ilgisini ve hatta performansını, örgüte sağlayacağı diğer faydaları artıracaktır (Bilir ve Ay, 2007: 48). Günümüzdeki örgütlerde yönetime güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kuyumcu, 2011: 10).

Örgüt içinde çalışanların hissettikleri iklim, onların motivasyonunu, moralini ve performanslarını önemli oranda etkiler. Bu nedenle, olumlu bir iklimde hemen herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tümü zarar görebilir (Barutçugil, 2004: 216). Örgütün psikolojik ikliminin çalışana tatmin etmesi durumunda, bunun işgörenin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymasına ve iş tatmini elde etmesine, işgörenin iş tatmini bulmasının ise, performansının ve başarı güdüsünün yükselmesine, işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasına, buna paralel olarak örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Shalley vd., 2000: 217).

Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının, performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri kadar, örgüt iklimine ilişkin algılamaları da vardır (Oldham ve Cumming, 1996: 607). Örgüt iklimi, örgütün psikolojik kimliğini yansıtır. Örgüt iklimi, iş tatmininin belirlenmesinde önemli rol oynar ve yüksek iş tatminine sahip çalışanların performanslarının da yüksek olması beklenir (Cain, 2000: 19). Örgüt iklimi, örgütsel karmaşayı anlamının önemli araçlarından biridir. İşgörenler ve performansları, örgüt etkinliğinin anahtar faktörüdür. Bu bakış açısı, aynı zamanda çalışanların örgüt iklimi bakımından da tatmin olmalarını önemli görür. Çalışma ortamının örgütsel sağlık koşullarına uygun ve aynı zamanda kişinin performansını artırıcı nitelikte olması için örgütün fiziksel çevresiyle birlikte, psikolojik çevresinin de iş tatmini sağlayacak tarzda tasarımını gerekli kılar. Örgüt iklimi işgören performansının anahtar unsurlarındandır.

Örgütsel performansın, iklim boyutlarının mantıksal olarak birbiriyle uygun oldukları zaman birbiriyle çatıştığı ya da uyuşmaz oldukları zaman görece daha iyi olma

eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin işgörenlerin ihtiyaçları, eğilimleri ya da beklentileri ile bağdaştığı zaman örgüt performansı daha yüksek olmaktadır. Tıpkı bir bitki gibi, bireylerde büyüüp serpilmek (başarılı olmak) için uygun bir iklim isterler. Bireyin zevk aldığı bir iklim içinde çalışması onun performansını etkileyecektir. İhtiyaçları ile uygun düşen bir iklimin bünyesinde birey daha çok yenilikçi ve yaratıcı olabilecektir (Lussier, 2005: 344).

Örgüt ikliminin performansla olan ilişkisini ortaya koyabilmek için örgüt ikliminin örgütsel yapı ve sınırlandırmalar, bireysel sorumluluk, samimiyet ve destek, ödül, ceza ve takdir etme, çatışma ve çatışmaya olan tolerans, performans standartları ve beklentiler, örgütsel kimlik ve grup sadakati ve risk ve risk alma boyutlarının performansa etkisini incelemek faydalı olacaktır.

#### **1.4.1. Örgütsel Yapı ve Sınırlandırma Performans İlişkisi**

Örgütsel yapı, örgütteki formel sorumlulukların ayrılmasını, örgütün organizasyon şemasının yapılandırılmasını ve roller arası ilişkilerin mekanizmasının kurulmasını kapsar. Örgütü oluşturan diğer etmenler bu yapı üzerine kurulmaktadır. Bu sebeple yapı, örgütlerde düzenlenen ilk faktördür, örgütün iskeleti olarak görülebilir (Handy, 1993:253). Yapısal sınırların tam olarak belirlenmediği durumlarda, belirsizliğin çoğu zaman başarısızlığa sebep olacağı düşünülmektedir (Bell vd., 1995: 534).

Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgütlerin yapısı denince Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, Yönetim ve nezaret şekli, Çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği ve fiziksel yerleşim unsurları akla gelmektedir (Özdemir, 2014: 19). Örgütsel yapı, etkili personel başarısı ve toplam örgütsel verimlilik için gerekli bir rehber durumundadır. Yapı; yetki ve sorumluluk kanallarının açıklığa kavuşturulması ve iletilmesine katkıda bulunacağı gibi yöneticiye ve çalışanlara eşgüdüm sağlamada da yardımcı olur (Can vd., 2011: 200-201). Örgüt

iklimi örgütsel yapı gibi bazı öğelerden etkilenmektedir. Bu da örgütsel performans üzerinde etkide bulunmaktadır. Örgüt ikliminin, örgütsel yapı ve örgütsel süreçlerden etkilendiği, buna karşılık örgütsel performans ve iş doyumunu da etkilediği ile ilgili bulgulara Lawler ve arkadaşlarının (1973:140) çalışmasında rastlanmaktadır (Arslan, 2004:214).

#### **1.4.2. Bireysel Sorumluluk Performans İlişkisi**

Sorumluluk, kişinin manevi olarak kendini bağlı hissettiği şeyi yapması veya kendini bağlı hissetmediği bir şeyi yapması durumunda kişiye büyük tatmin veya tatminsizlik sağlayabilecek duygusal bir durum olarak tanımlanabilir (Grint, 1997: 99).

Bireysel sorumluluk düzeyi yapılan işten tamamen sorumlu olmak derecesindeyse, kişiler yaptıkları işin sonuçlarından etkileneceklerini düşünür ve bunu kontrol etmeye çalışırlar. Bu doğrultuda güç ihtiyacı olan kişiler bu boyuttan etkilenebilir, bu açıdan bakıldığında bireysel sorumluluk almanın güç ihtiyacına yönelik motivasyon üzerine etkisinin yüksek olduğu söylenebilir (Arı,2011: 20). Dolayısıyla örgüt iklimi de etkilenecektir.

İşgörenlerin esas görev tanımının gerekliliklerine verdiği önem derecesi onun sorumluluk faktörü ile ilgilidir(Doğan ve Üngüren, 2012: 29). Sorumluluk alma bilinci yüksek gruplarda, grup bağlılığının, esnekliğinin, standartların ortaya konmasının sağlanmasının daha kolay olacağı Litwin ve Stringer tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Büte, 2011: 111).

İhtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasında bulunan başarı ihtiyacının; işgören üzerinde kabul derecesinin yüksek olması onun daha fazla sorumluluk almasını sağlayacak ve işgören bu sorumluluğu alabileceği işleri tercih edecek ve daha çok iş doyumuna ulaşacaktır. Yönetimin karar verme mekanizmasının içerisinde söz sahibi olmanın sağlayacağı olumlu sorumluluk almanın verdiği huzur işletmenin geneline yayılacaktır. İşgörenler sadece kendilerine verilen emir ve talimatların uygulanmasının bekleyen işletmelerde daha az iş doyumunu hissedecektir. Eğer işletme işgörenlerin rutin konularda inisiyatif almalarına olanak tanınmaz ise iş doyumunu azalacaktır. Bu nedenle, yaptığı işin

sahibi olma, bazı konularda karar verme yetkisinin olması işgörenin pozisyonunu hatta mevcudiyetini sorgulayacaktır. İşgörenlerin kendi kendilerinin patronu olmalarının desteklenmesi olumlu örgütsel iklim sağlanmasına katkı sunacaktır(Akkaya, 2015: 79).

### **1.4.3. Samimiyet ve Destek Performans İlişkisi**

Bir örgütte samimiyet ve destek motivasyonunu artırır. Samimiyet boyutunun başarıma ihtiyacına yönelik ve güç ihtiyacına yönelik kişilerin motivasyonu üzerinde etkili olmayacağı fakat ilişki ihtiyacı yüksek kişilerin motivasyonu açısından artırıcı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Destek boyutunun ise başarıma ihtiyacı yüksek ve ilişki ihtiyacı yüksek kişilerin motivasyonu üzerinde artırıcı etkiye sahip olduğu fakat güç ihtiyacına yönelik kişiler üzerine bir etkiye sahip olmadığı düşünülmektedir (Litwin ve Stringer, 1974: 51).

İşgörenlerin çalışma yerlerinde kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği bir örgüt iklimi kurgulanmasıyla, arkadaşlık ve dostluk içeren sosyal oluşumların önemsendiği örgütlerde yöneticilerin herkese yardım etmesi ve desteklemesi samimiyetin varlığını göstermektedir (Büte, 2011: 112). İşgörenler arasındaki samimiyet, arkadaşlık ve dostluğun bulunduğu bir ortam, huzur dolu bir iş yerinin kişi ve örgütün başarısına giden yolu göstermektedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 30). Örgütteki ortamın içten ve candan olması, işgörenler arası ilişkilerde rahatlık ve insan odaklı sıcak bir atmosfer olmasına ilişkin algılamalar samimiyet faktörünün belirteçleridir. Samimiyet, işgörenlerin iş arkadaşları ve yöneticilerden nasıl bir destek ortamı görebildikleriyle ilişkilidir. Örgüt içerisinde içten bir arkadaşlık ortamı/havası samimiyetin varlığını gösterecektir (Akkaya, 2015: 81).

### **1.4.4. Ödül, Ceza ve Takdir Etme Performans İlişkisi**

Ödüllendirme süreçleri sonunda üyeler örgütü değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler sonucu üyelerde örgütün iklimi konusunda bir algı oluşmaktadır. Sonuç olarak bu algı rol performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak geri beslemekte ve toplamda oluşacak örgüt performansı ortaya çıkmaktadır. Örgüt performansı da

amaçlara ulaşılma düzeyini ve belirlenecek yeni amaçları etkilemektedir (Cıranoglu, 2011: 7). Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler (Atakan, 2012: 17). Aynı zamanda eşit çabaların eşit ödüllendirilmesi iş doyumunu da artıracaktır. Dolayısıyla işgören performansının da artacağı düşünülebilir.

Örgütlerin beklentilerini karşılayacak nasıl bir teşvik ve ödüllendirme sistemi kullanılırsa, arzulanmış sonuç ya da beklenen davranışların değişimi açısından teşvik ödüllendirme adilliğine olan inanç ve güvende olmalıdır (Bolat vd., 2009: 198). Ödüllendirici örgüt iklimi, cezalandırıcı bir örgüt ikliminden daha fazla “başarı” ve “bağlılık” güdüsü oluşturur. İşgörenleri daha çok ödüllerle güdülemeye çaba harcanmalıdır. Nitekim cezalandırma istenmeyen davranışın tekrarını engellemekte, ancak davranışın tamamen yok olmasını sağlamamaktadır (Akkaya, 2015: 80).

Ödüllendirme süreçleri sonunda üyeler örgütü değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler sonucu üyelerde örgütün iklimi konusunda bir algı oluşmaktadır. Sonuç olarak bu algı rol performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak geri beslemekte ve toplamda oluşacak örgüt performansı ortaya çıkmaktadır. Örgüt performansı da amaçlara ulaşılma düzeyini ve belirlenecek yeni amaçları etkilemektedir (Cıranoglu, 2011: 7).

İyi planlanmış bir ödül sistemi istenilen iklimin şekillendirilmesinde ve beklenen aksiyonların gerçekleştirilmesinde faydalı bir araçtır. Yenilikçi bir firmanın teşvik eden, takım ruhuna dayalı ikliminde, risk alma, değişime gönüllü olma, uzun süreli yoğunlaşma gibi girişimci faktörler ödüllendirilir. Takım başarısı, bilgi paylaşımı ve açıklık da özendirilir (Gürkan, 2006: 64). Örgüt ödül dağıtımında taraf tutmaz, dağıtım, iletişim ve işlem adaleti uygulamada objektif davranırsa, çalışanlar bundan büyük bir mutluluk duyar ve bu durum örgütsel iklime olumlu yansır. Aksine örgütsel iradeyi kullananlar, adaletsiz davranır, ödüllendirirken belli bir standarttan uzaklaşırsa, çalışanlar örgütsel iklimi olumsuz algılar (Kuyumcu, 2011: 21).

#### 1.4.5. Çatışma ve Çatışma Olan Toleransı Performans İlişkisi

Çatışma, grup içi ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Yönetilmesi zor faktörlerden biridir. Çatışma, günlük ilişkiler içerisinde işletme içi veya dışı nedenler dâhil, işletme içinde ki adaletsiz uygulamalara yönelik algılardan oluşabilir (Doğan ve Üngüren, 2012: 39). Karşı güçlerin, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve kişiler arasında anlaşmanın sağlanamadığı yerlerde çatışma da yüksek düzeyde yaşanmaktadır. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından bireyler arasında uyum varsa çatışma düşük seviyede yaşanmaktadır ve bu durum bireyler arasında işbirliği ruhunun gelişmesini sağlar (Zammuto ve Krackover, 1991: 97).

Bir örgütte yüksek düzeyde çatışma varsa, ayrıca amaç ve hedeflere muhalif bir tutum takınılıyorsa, çalışanlar arasında anlaşmazlık ve kutuplaşma görülüyorsa, örgüte çatışmalı bir iklim egemen demektir. Örgütte bireyler arasında iş birliği ruhu oluştuğunda, ortak hedef ve amaçlar benimsenir ve böylece çatışma düzeyi azalır (Tutar ve Altınöz, 2010: 199).

Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklılıklara verdiği tolerans algısı bu boyutu oluşturur. Ayrıca çatışmaların yerinde ve zamanında, karşılıklı konuşularak çözülmesi başarı güdüsünü uyararak örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir (Dinçer, 2013: 10). Aynı zamanda; çalışanların çatışmalı iş ortamlarında iş tatminlerinin düşük olduğu açıktır. Çalışanlar çalıştıkları ortamda iyi ilişkiler içerisinde, iyi bir iletişim ağı içerisinde doyum sağladıklarından soğuk iklimin hakim olduğu bir çalışma ortamı çalışanların doyumuna doğrudan olumsuz yönde bir etkide bulunabilecektir (Özdoğan, 2014: 59). İş doyumunu da doğrudan işgören performansını etkilemektedir.

Çalışanlarından yüksek verim ve iş tatmini alma gayretinde olan yöneticiler onlara daha iyi çalışma şartları sunarak, örgütleri çatışmadan uzak iyi iletişimin sağlandığı yerler haline getirerek iş tatminini artırma yoluna gidebilirler. İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha mutlu, verimli ve çevresiyle iyi ilişkiler kuran çalışanlar haline gelerek, sosyal birer varlık olan işletmelerin daha güçlü hale gelmelerini sağlayacaktır. Günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler açısından

örgütün performansının artırılması ise oldukça önem taşımaktadır (Özdoğan, 2014: 62-63).

Çatışmalar iyi yönetilirse, organizasyonların etkinliğini artırıcı olumlu etkilere sahiptir. İyi yönetilmeyen çatışmalar ise, organizasyonları olumsuz yönde etkilerler. Organizasyona yenilik getirmesi, orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkması araştırma yapma eğilimini, yaratıcılığı, motivasyonu ve performansı arttırması çatışmanın olumlu etkileri iken; gereğinden az çatışma ile insanların rehavete kapılması, değişime ve yeniliğe uzak olmaları, ayrıca yoğun çatışmaların olduğu ortamlarda kararların alınışında gecikmeler olması, kaynak ve zamanın boşa harcanması çatışmanın olumsuz etkileri olarak ortaya çıkar ve performansı düşürür (Eren, 2004: 544).

#### **1.4.6. Performans Standartları ve Beklentiler Performans İlişkisi**

Çalışanların yönetimin kendilerinden nasıl bir performans beklediğini bilmeleri, yapılan işin hangi performans standartlarına göre değerlendirileceğinin iş tanımlarında belirtilmesi veya çalışanların iş performanslarıyla ilgili olarak yöneticileriyle konuşabilmeleri iklim üzerindeki kısıtlayıcı unsurların ortadan kalkmasına yardımcı olur (Hornby vd. , 2002: 259).

Yüksek performanslı organizasyonlar, kendilerini farklılaştıran bazı özelliklere sahiptirler. İşin niteliğinin açık ve net olması, yeteneklerin değerlendirilmesi, yüksek ancak ulaşılabilir ve ölçülebilir performans amaçlarının olması, yüksek performansın ve gelişmenin farkına varılması, stratejik kaynakların uyumluluğu, işin canlılığı ve değişimi destekleyecek şekilde yönetilmesi, sürekli öğrenme ve takım çalışması bu özelliklerden bazılarıdır. Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireyler ile çalışmaktır (Barutçugil, 2002: 26).

#### **1.4.7. Örgütsel Kimlik ve Grup Sadakati Performans İlişkisi**

Örgütsel kimlik; bir şirkete ait olma, bir çalışma takımının önemli bir üyesi olma duygusu, bir tür cesaretlendirme ve güdüleme işlevi görerek, bireyin işletme ile ya da takımla bağlılığını arttırarak, aidiyet duygusunu besleyerek, işletme veya takımla bütünleşmesine olanak sağlar. Örgüt ikliminin kimlik boyutu, takım ruhunu geliştirme ve güdüleme esası üzerine kuruludur. Hem örgüt hem de takım düzeyinde bağlılığı bu yolla arttırmak olanaklıdır (Kuyumcu, 2011: 24).

Günümüzde yeni örgüt anlayışında, örgütler sürekli olarak çalışanlarını kendi kişisel amaçlarını geliştirmeye yönlendirirken, aynı zamanda örgütün amaçlarını da gerçekleştirmiştir. Ortak bir amaç birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya yönlendirir ve ortak bir kimlik yaratır. Gerçekten bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur (Senge, 2006: 274).

#### **1.4.8. Risk ve Risk Alma Davranışı Performans İlişkisi**

İşgörenler kendilerini korumak için risk alma davranışından kaçınacaklarından, bürokratik ve kapalı örgüt yapılarında işgörenin risk alma sınırlı olacaktır. İşgörenlerin fikirlerini değerlendirmeyi denemek, örgütte Risk alma davranışına teşvik edecektir (Akkaya, 2015: 80). Risk almayı, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt ikliminin buluşçuluğu teşvik edeceği ve yüksek performansla neden olacağı ileri sürülmektedir. Bunun dışında bürokratik ve merkezi bir yapı, kapalı iletişim kanallarının olması, bireysel güvensizlik duygusu, otoriter bir yönetim tarzı risk almayı engelleyecektir (Çekmecioğlu ve Keleş, 2008).

Günümüzde değişimin bir sonucu olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde riskler alarak çalışmak durumundadırlar. Bilginin yanlış olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler (Sargut, 2001: 180). Bu



durumlar kişilerin zamanında kararlar verememesine, organizasyonların çevrelerindeki fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Böyle durumlarda belirsizlik altında çalışanların uygun riskleri göze alarak karar vermeleri gerekmektedir. Çalışanları risk almaya iten güdülerin temelinde buluşçuluk ile benzer olduğu düşünülebilir. Risk almayı, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt kültürünün buluşçuluğu teşvik edeceği ve yüksek performansa neden olacağı ileri sürülmektedir (Leonard ve Swap, 2005: 122).



## 2. GEREÇ ve YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın uygulanması ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir hizmet kuruluşu ve ülkemizde sporu yöneten ve yönlendiren kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığında örgüt iklimi ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın diğer amaçları ise:

- Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının performans düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığını, eğer bir etkisi varsa bu etkinin derecesini araştırmak.
- Çalışanların örgüt iklimi algılarının ve performans düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak.

### 2.2. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırma kapsamında yapılan ankette ankete katılanlarla ilgili ön kabuller şu şekilde belirlenmiştir. Bu araştırmada, uygulanan anket formuna, katılımcıların doğru olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır. Ankette belirtilen soruların tam ve istenildiği gibi anlaşıldığı varsayılmıştır. Ayrıca ankette sorulara hiçbir etki altında kalmadan cevap verilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Yöntemi

Araştırma evreni olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde değişik kategoride görev yapan elemanlar esas alınmış olup, evrenin tespitinde kolayda

örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılması durumunda “güven derecesi” (confidence level) ve “örnekleme hatası” (sampling error) gibi göstergelerin hesaplanması söz konusu olmamaktadır (Karadeniz vd., 2007: 198). Bakanlık personelinin Gençlik ve Spor Bakanlığı hizmet birimlerinden 1240 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan ön incelemeler sonucunda 240 anketin eksik veri içerdiği ve analize uygun olmadığı tespit edilmiş ve 1000 çalışan çalışmaya dahil edilmiştir. Bu birimlere uygulama yapılmasının sebeplerinin başında; fiilen sporun içinde bulunan birimlerin ele alınmak istenmesidir.

#### **2.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada, uygulamalı araştırmalarda kullanılan yöntemlerden anket yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada 3 bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu, Örgüt İklimi Soru Formu (LSOCQ) ve İş Performansı Ölçeği uygulanmıştır. Uygulamalardan önce araştırmanın amacı ve anketlerin doldurulmasıyla ilgili detaylar işgörenlere aktarılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken birim sayıları nedeniyle Shapiro Wilk's' den yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup;  $p < 0,05$  olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan gelmediği,  $p > 0,05$  olması durumunda ise değişkenlerin normal dağılımdan geldikleri belirtilmiştir.

Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken değişkenlerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle Mann Whitney U ve Kruskal Wallis-H Testlerinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis-H Testinde anlamlı farklılıkların görülmesi durumunda Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile aralarında farklılık olan gruplar belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye ise korelasyon ve regresyon analizi ile bakılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup;  $p < 0,05$  olması

durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu,  $p>0,05$  olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

## 2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Genel amaca yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir:

**H1.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H1i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı kimlik boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H2.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H3.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı kimlik boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H4.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı yaşa göre farklılık gösterir.

**H5.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı kimlik boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H6.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H7.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H7i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı kimlik boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H8.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H9.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri yaptığı görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H9i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kimlik boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H10.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı yaptığı görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

**H11.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H11i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı kimlik boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H12.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı çalışma kıdemine göre farklı mıdır?

**H13.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.

**H13h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H13i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı kimlik boyutuna ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.

**H14.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı statüye göre farklılık gösterir.



**H15.** Örgüt iklimi ve işgören performansı arasında bir ilişki vardır.

## **2.6. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Çalışmanın alan araştırması bölümünde bilgi toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi ilgililerle yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. İlgililerle görüşmede kullanılmak üzere üç bölümden oluşan anket hazırlanmıştır.

**Birinci bölümde** işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, hizmet süresi ve kurumdaki pozisyon hakkında bilgi edinilmiştir.

**İkinci bölümde** örgüt iklimi algısını ölçmek amacıyla Litwin ve Stringer (1974) tarafından geliştirilen 50 soruluk örgüt iklimi soru formu (LSOCQ) kullanılmıştır. Litwin and Stringer (1974) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden 9 boyut araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu faktörler; yapı, sorumluluk, risk, standartlar, ödül, destek, çatışma, samimiyet ve kimliktir. Ankette yapı faktörü ile ilgili 8 soru, sorumluluk faktörü ile ilgili 7 soru, risk faktörü ile ilgili 5 soru, standartlar ile ilgili 6 soru, ödül ile ilgili 6 soru, destek ile ilgili 5 soru, çatışma ile ilgili 4 soru, samimiyet ile ilgili 5 soru ve kimlik ile ilgili 4 soru bulunmaktadır. Bu çalışmada beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan sorularda çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 5 arasında) ankete katılanların bu seçeneklerden birini seçmişlerdir.

**Üçüncü bölümde** ise çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan 4 sorudan oluşan iş performansı ölçeği Türkiye’de Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

## 2.7. Araştırmanın Pilot Uygulaması

Ölçeklerin içsel tutarlılıklarına ilişkin fikir edinmek, soruların açıklıklarını ve anlaşılabilirliklerini kontrol etmek ve dolayısıyla anket formunun araştırma amaçlarına uygun olup olmadığını tespit etmek gayesiyle bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmayı oluşturulacak örnek kitlenin büyüklüğüne ilişkin olarak literatürde hemfikir olunan konu örnek büyüklüğünün küçük olacağı konusudur. Ancak bu sayının araştırmacının amacına ve hassasiyetine bağlı olduğu ve genellikle 5-10 ile 50-100 arası olduğu görülmektedir (Reynolds vd. 1993). Bundan dolayı tüm birimlerden olmak üzere pilot uygulama, 50 kişinin araştırma anketini yanıtlamasıyla elde edilen verilere dayalı olarak yürütülmüştür. Bu ön araştırma sonucu elde edilen verilerin alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eden bir kavramdır (Kalaycı, 2010: 403). Güvenirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Güvenirlik değerlendirmelerinde çalışmanın özüne ve özelliğine göre değişik yöntemler bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2012: 24).

Bu çalışmada, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konmuş “Örgüt İklimi Soru Formu” ve “İş Gören Performansı” ölçekleri kullanılmıştır. Geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu için bu çalışmada cevaplayıcıların güvenilirliğini ortaya koymak adına her bir alt boyutun ve ölçeğin bütününe ait “Cronbach Alfa” katsayıları aşağıdaki tablo 1 de verilmiştir.

Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları 0,7 üzerinde bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki bireylerin maddelere verdikleri cevaplar tutarlıdır ve ölçekler daha önce kullanılan şekliyle bire bir aynı kullanılmıştır. Ölçeklere ait iç tutarlılık kat sayıları şu şekildedir:

Tablo 1 Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları Tablosu

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yapı Alt Boyutu	0,701	8
Sorumluluk Alt Boyutu	0,721	7
Ödül Alt Boyutu	0,734	6
Risk Alt Boyutu	0,791	5
Samimiyet Alt Boyutu	0,781	5
Destek Alt Boyutu	0,736	5
Standartlar Alt Boyutu	0,743	6
Çatışma Alt Boyutu	0,842	4
Kimlik Alt Boyutu	0,845	4
Örgüt İklimi Puanı	0,88	50
İşgören Performans Puanı	0,916	4

Elde edilen verilere göre 50 soruluk örgüt iklimi ölçeği için Cronbach Alpha değerinin 0,88 ve 4 soruluk iş performansı ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin ise 0,916 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her iki ölçek de yüksek güvenilirlik derecesindedir.

Tablo 2 Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	430	43,0
	Erkek	570	57,0
	Toplam	1000	100,0
Medeni durum	Evli	672	67,2
	Bekar	288	28,8
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	4,0
	Toplam	1000	100,0
Kurumdaki statüsü	Yönetici	19	1,9
	Memur	839	83,9
	Diğer	142	14,2
	Toplam	1000	100,0
Yaş	17-24 yaş	122	12,2
	25-29 yaş	172	17,2
	30-34 yaş	171	17,1
	35-39 yaş	140	14,0
	40-44 yaş	156	15,6
	45 yaş ve üzeri	239	23,9
	Toplam	1000	100,0
Çalışma kıdemi	1-5 yıl	390	39,0
	6-10 yıl	142	14,2
	11-15 yıl	70	7,0
	16-20 yıl	77	7,7
	21 yıl ve üzeri	321	32,1
	Toplam	1000	100,0
Hizmet süresi	1-5 yıl	517	51,7
	6-10 yıl	151	15,1
	11-15 yıl	59	5,9
	16-20 yıl	71	7,1
	21 yıl ve üzeri	202	20,2
	Toplam	1000	100,0
Eğitim seviyesi	İlkokul	85	8,5
	Ortaokul	181	18,1
	Lise	296	29,6
	Üniversite	438	43,8
	Toplam	1000	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlar hakkında demografik bilgiler, çalışanların genel yapısını tanıtabilmek amacıyla incelenmiş, yüzde ve frekans dağılımlarına Tablo 2' de yer verilmiştir. Tablo 2' de, araştırmaya katılan 1000 çalışanın demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları gösterilmektedir. Kadın ve erkek oranına bakıldığında ise araştırmaya katılanların %43' ünün kadın, %57' sinin ise erkek olduğu görülmektedir.

Medeni durum incelendiğinde; % 67,2'sinin evli, %28'inin bekar ve %4'nün ise boşanmış/eşi ölmüş olduğu görülmektedir. Bu verilere göre çalışanların büyük çoğunluğunun evli olduğu söylenebilir.

Kurumdaki statüye bakıldığında %1,9'u yönetici, %83,9'u memur ve %14,2'si diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Buna göre; çalışanların çoğunluğu memur pozisyonunda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların %12,2'si 17-24 yaşları arasında, %17,2'si 25-29 yaşları arasında, % 17,1'i 30-34 yaşları arasında, %14'ü 35-39 yaşları arasında, %15,6'sı 40-44 yaşları arasında ve %23,9'u ise 45 yaş ve üzerindedir. Bu verilere göre çalışanların en çok 45 yaş ve üzeri çalışan olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma kıdemi yüzdeleri ise şu şekildedir: % 39,0'u 1-5 yıl, % 14,2'si 6-10 yıl, % 7,0'si 11-15 yıl, % 7,7'si 16-20 yıl ve %32,1'i 21 yıl ve üzeri çalışmıştır. Dolayısıyla çalışmaya katılanların çoğunluğunun çalışma kıdemlerinin fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların 8,5'i ilkokul, %18,1'i ortaokul, %29,6'sı lise ve %43,8'si yüksek üniversite mezunudur. Bu verilerden yola çıkarak üniversite mezunu

olan çalışanların fazlalıkta olduğunu ve dolayısıyla çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Tüm Puanlar Bakımından Cinsiyetler Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		Cinsiyet					Mann Whitney U Testi			
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	z	p
Yapı Alt Boyutu	Kadın	430	3,00	3,00	1,75	4,13	,32	486,75	-1,323	,186
	Erkek	570	3,03	3,13	1,50	4,38	,34	510,87		
	Toplam	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33			
Sorumluluk Alt Boyutu	Kadın	430	3,15	3,14	2,29	4,00	,22	500,68	-0,018	,986
	Erkek	570	3,15	3,14	1,86	4,00	,26	500,36		
	Toplam	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24			
Ödül Alt Boyutu	Kadın	430	3,06	3,00	1,00	4,50	,51	523,12	-2,170	,030
	Erkek	570	3,00	3,00	1,00	4,17	,48	483,44		
	Toplam	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49			
Risk Alt Boyutu	Kadın	430	2,58	2,60	1,40	4,20	,46	485,28	-1,459	,145
	Erkek	570	2,62	2,60	1,00	4,20	,48	511,98		
	Toplam	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47			
Samimiyet Alt Boyutu	Kadın	430	2,98	3,00	1,40	4,80	,46	517,52	-1,637	,102
	Erkek	570	2,93	3,00	1,00	5,00	,46	487,66		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46			
Destek Alt Boyutu	Kadın	430	3,08	3,20	1,20	4,80	,45	509,58	-0,875	,381
	Erkek	570	3,06	3,00	1,00	5,00	,42	493,65		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44			
Standartlar Alt Boyutu	Kadın	430	3,51	3,60	1,60	5,00	,48	484,08	-1,575	,115
	Erkek	570	3,57	3,60	2,00	5,00	,48	512,89		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48			
Çatışma Alt Boyutu	Kadın	430	2,79	2,75	1,25	4,75	,51	500,57	-0,006	,995
	Erkek	570	2,80	2,75	1,50	4,50	,52	500,45		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52			
Kimlik Alt Boyutu	Kadın	430	3,10	3,00	1,25	5,00	,47	498,45	-0,198	,843
	Erkek	570	3,10	3,00	1,00	5,00	,48	502,04		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47			
Örgüt İklimi Puanı	Kadın	430	3,03	3,04	2,02	4,08	,22	504,36	-0,367	,713
	Erkek	570	3,03	3,04	1,74	3,91	,22	497,59		
	Toplam	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22			
İş Gören Performansı Puanı	Kadın	430	2,57	2,50	1,00	5,00	,95	500,99	-0,047	,962
	Erkek	570	2,56	2,50	1,00	5,00	,92	500,13		
	Toplam	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93			

p<0,05

Ödül alt boyut puanı bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Erkeklerin ödül alt boyut puanı kadınlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 4Tüm Puanlar Bakımından Medeni Durumlar Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Medeni durum						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Yapı Alt Boyutu	Evli	672	3,02	3,13	1,50	4,38	,33	500,33	1,327	0,515
	Bekar	288	3,03	3,00	1,75	4,13	,35	507,62		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	2,97	3,00	2,63	3,50	,24	452,15		
	Toplam	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33			
Sorumluluk Alt Boyutu	Evli	672	3,15	3,14	1,86	4,00	,24	499,69	4,617	0,099
	Bekar	288	3,14	3,14	2,00	4,00	,27	489,7		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	3,23	3,29	2,71	3,57	,19	591,85		
	Toplam	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24			
Ödül Alt Boyutu	Evli	672	3,03	3,00	1,17	4,17	,47	504,94	6,005	0,049
	Bekar	288	2,97	3,00	1,00	4,50	,55	477,56		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	3,19	3,17	2,33	4,00	,39	590,98		
	Toplam	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49	2-3		
Risk Alt Boyutu	Evli	672	2,60	2,60	1,00	4,20	,47	494,09	3,3	0,192
	Bekar	288	2,63	2,60	1,40	4,20	,47	522,52		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	2,52	2,60	1,60	3,60	,47	449,65		
	Toplam	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47			
Samimiyet Alt Boyutu	Evli	672	2,93	3,00	1,00	5,00	,44	489,87	3,592	0,166
	Bekar	288	3,00	3,00	1,00	4,80	,51	527,37		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	2,93	3,00	2,40	3,60	,32	485,61		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46			
Destek Alt Boyutu	Evli	672	3,08	3,20	1,00	5,00	,44	504,32	0,478	0,788
	Bekar	288	3,05	3,00	1,20	4,20	,44	490,73		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	3,09	3,20	2,40	3,80	,36	506,68		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44			
Standartlar Alt Boyutu	Evli	672	3,52	3,60	1,80	5,00	,47	486,85	5,709	0,058
	Bekar	288	3,60	3,60	1,60	5,00	,51	534,52		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	3,53	3,60	2,80	4,60	,46	484,89		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48			
Çatışma Alt Boyutu	Evli	672	2,79	2,75	1,25	4,75	,51	496,79	3,067	0,216
	Bekar	288	2,83	2,75	1,50	4,50	,53	517,8		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	2,67	2,50	1,75	3,50	,46	438,31		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52			
Kimlik Alt Boyutu	Evli	672	3,10	3,00	1,00	5,00	,45	496,37	0,534	0,766
	Bekar	288	3,10	3,00	1,25	5,00	,54	510,79		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	3,09	3,00	2,25	4,00	,38	495,74		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47			

p<0,05

Tablo 4' ün devamı

		Medeni durum						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Örgüt İklimi Puanı	Evli	672	3,02	3,03	1,74	3,91	,21	491,13	2,386	0,303
	Bekar	288	3,04	3,05	2,17	4,08	,24	522,55		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	3,02	3,05	2,66	3,29	,16	499,2		
	<b>Toplam</b>	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22			
İş Gören Performansı Puanı	Evli	672	2,52	2,50	1,00	5,00	,90	489,06	9,079	<b>0,011</b>
	Bekar	288	2,70	2,50	1,00	5,00	,99	538,24		
	Boşanmış/Eşi Ölmüş	40	2,27	2,13	1,00	4,00	,79	420,9		
	<b>Toplam</b>	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93		3-2 1-2	

p&lt;0,05

Ödül alt boyut puanı bakımından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Bekarların ödül alt boyut puanı boşanmış/eşi ölmüş olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

İş gören performans puanı bakımından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Evli ve boşanmış/eşi ölmüş olanların iş gören performans puanı bekar olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 5 Tüm Puanlar Bakımından Kurumdaki Statüler Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Kurumdaki statüsü						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Yapı Alt Boyutu	Yönetici	19	3,23	3,13	2,38	4,13	,45	632,71	8,51	<b>0,014</b>
	Memur	839	3,01	3,00	1,50	4,38	,32	490,11		
	Diğer	142	3,05	3,13	1,75	3,88	,36	544,18		
	<b>Toplam</b>	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33		2-3 2-1	
Sorumluluk Alt Boyutu	Yönetici	19	3,12	3,29	2,29	3,43	,28	493,45	0,24	0,887
	Memur	839	3,16	3,14	1,86	4,00	,24	502,41		
	Diğer	142	3,13	3,14	2,29	3,57	,26	490,18		
	<b>Toplam</b>	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24			
Ödül Alt Boyutu	Yönetici	19	3,07	3,17	1,67	4,00	,63	550,13	4,459	0,108
	Memur	839	3,01	3,00	1,00	4,50	,47	492,13		
	Diğer	142	3,06	3,00	1,00	4,17	,62	543,29		
	<b>Toplam</b>	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49			
Risk Alt Boyutu	Yönetici	19	2,79	2,80	1,80	3,80	,57	600,97	3,154	0,207
	Memur	839	2,60	2,60	1,00	4,20	,46	495,25		
	Diğer	142	2,63	2,60	1,60	4,00	,50	518,07		
	<b>Toplam</b>	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47			

p&lt;0,05



Tablo 5'in devamı

		Kurumdaki statüsü						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Samimiyet Alt Boyutu	Yönetici	19	3,17	3,20	2,40	4,80	,62	589,34	1,887	0,389
	Memur	839	2,95	3,00	1,00	5,00	,44	499,19		
	Diğer	142	2,95	3,00	1,40	4,60	,54	496,36		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46			
Destek Alt Boyutu	Yönetici	19	3,14	3,20	2,60	4,00	,41	538,37	4,193	0,123
	Memur	839	3,06	3,00	1,00	5,00	,43	492,42		
	Diğer	142	3,12	3,20	1,20	4,40	,49	543,19		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44			
Standartlar Alt Boyutu	Yönetici	19	3,56	3,60	1,60	4,40	,62	551,47	0,94	0,625
	Memur	839	3,55	3,60	1,80	5,00	,48	501,66		
	Diğer	142	3,52	3,60	2,40	5,00	,49	486,81		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48			
Çatışma Alt Boyutu	Yönetici	19	2,93	3,00	2,00	4,25	,56	577,32	2,29	0,318
	Memur	839	2,78	2,75	1,25	4,75	,50	495,48		
	Diğer	142	2,83	2,75	1,50	4,50	,58	519,9		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52			
Kimlik Alt Boyutu	Yönetici	19	3,41	3,50	2,25	5,00	,62	650,18	5,446	0,066
	Memur	839	3,09	3,00	1,00	5,00	,45	496,88		
	Diğer	142	3,09	3,00	1,25	4,25	,55	501,89		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47			
Örgüt İklimi Puanı	Yönetici	19	3,16	3,07	2,73	3,87	,30	600,5	5,39	0,068
	Memur	839	3,02	3,04	1,74	4,08	,21	491,92		
	Diğer	142	3,04	3,07	2,02	3,88	,27	537,82		
	Toplam	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22			
İş Gören Performansı Puanı	Yönetici	19	3,05	3,00	1,25	5,00	1,14	629,16	7,635	<b>0,022</b>
	Memur	839	2,53	2,50	1,00	5,00	,91	490,68		
	Diğer	142	2,71	2,63	1,00	5,00	,98	541,32		
	Toplam	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93		2-1	

p&lt;0,05

Yapı alt boyutu puanı bakımından kurumdaki statüler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Memur statüsünde olanların yapı alt boyutu puanı yönetici ve diğer statüde olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

İş gören performans puanı bakımından kurumdaki statüler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Memur statüsünde olanların iş gören performans puanı yönetici statüsünde olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 6 Tüm Puanlar Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Yaş						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Yapı Alt Boyutu	17-24 yaş	122	3,00	3,00	2,38	3,88	,31	470,62	9,692	0,084
	25-29 yaş	172	3,08	3,13	1,75	4,00	,36	555,87		
	30-34 yaş	171	3,03	3,00	2,13	4,00	,33	510,92		
	35-39 yaş	140	2,99	3,13	1,88	3,75	,34	484,19		
	40-44 yaş	156	2,99	3,00	2,00	4,00	,30	477,1		
	45 yaş ve üzeri	239	3,01	3,13	1,50	4,38	,34	493,27		
	Toplam	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33			
Sorumluluk Alt Boyutu	17-24 yaş	122	3,16	3,14	2,57	3,57	,20	511,58	7,039	0,218
	25-29 yaş	172	3,14	3,14	2,29	4,00	,28	476,27		
	30-34 yaş	171	3,15	3,14	2,00	3,57	,26	519,49		
	35-39 yaş	140	3,13	3,14	1,86	3,57	,24	484,28		
	40-44 yaş	156	3,19	3,29	2,43	3,86	,23	541,35		
	45 yaş ve üzeri	239	3,13	3,14	2,14	3,71	,24	481,53		
	Toplam	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24			
Ödül Alt Boyutu	17-24 yaş	122	3,11	3,00	1,33	4,50	,43	544,54	11,626	0,04
	25-29 yaş	172	2,98	3,00	1,33	4,17	,52	472,47		
	30-34 yaş	171	2,95	3,00	1,00	4,17	,57	472,06		
	35-39 yaş	140	3,00	3,00	1,00	4,00	,53	483,82		
	40-44 yaş	156	3,11	3,08	1,17	4,17	,43	550,98		
	45 yaş ve üzeri	239	3,02	3,00	1,50	4,00	,46	495,36		
	Toplam	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49	3-1 3-5 2-1 2-5 4-5		
Risk Alt Boyutu	17-24 yaş	122	2,55	2,60	1,60	3,60	,43	472,76	9,231	0,1
	25-29 yaş	172	2,69	2,80	1,40	3,80	,52	557,26		
	30-34 yaş	171	2,60	2,60	1,80	3,60	,42	502,61		
	35-39 yaş	140	2,57	2,60	1,80	4,00	,43	480,2		
	40-44 yaş	156	2,59	2,60	1,60	4,20	,49	483,7		
	45 yaş ve üzeri	239	2,60	2,60	1,00	4,20	,48	495,16		
	Toplam	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47			
Samimiyet Alt Boyutu	17-24 yaş	122	2,95	3,00	1,80	4,60	,41	501,82	29,912	0,001
	25-29 yaş	172	3,15	3,20	1,00	5,00	,59	603,91		
	30-34 yaş	171	2,92	3,00	1,00	4,00	,45	489,39		
	35-39 yaş	140	2,91	2,80	1,40	4,00	,41	473,3		
	40-44 yaş	156	2,93	3,00	1,60	4,20	,42	488,71		
	45 yaş ve üzeri	239	2,87	2,80	1,00	4,80	,41	456,98		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46	6-2 4-2 5-2 3-2 1-2		

p<0,05

Ödül alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 25-29 yaş ve 30-34 yaş arasında olanların ödül alt boyut puanı 17-24 yaş ve 40-44 yaş arasında olanlara göre; 35-39 yaş arasında olanların ödül alt boyut puanı ise 40-44 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede

düşüktür. Samimiyet alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 17-24 yaş, 30-34 yaş, 35-39 yaş, 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların samimiyet alt boyut puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 6'nın devamı

		Yaş						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Destek Alt Boyutu	17-24 yaş	122	3,05	3,00	1,40	4,20	,41	487,26	11,236	0,047
	25-29 yaş	172	3,12	3,20	2,00	5,00	,47	526,75		
	30-34 yaş	171	3,06	3,20	1,20	4,20	,45	497,23		
	35-39 yaş	140	3,13	3,20	1,20	4,40	,42	555,45		
	40-44 yaş	156	3,01	3,00	1,60	4,80	,44	456		
	45 yaş ve üzeri	239	3,05	3,00	1,00	4,20	,41	487,57		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44	5-4		
Standartlar Alt Boyutu	17-24 yaş	122	3,53	3,40	2,60	5,00	,44	483,71	24,067	0,001
	25-29 yaş	172	3,68	3,60	2,40	5,00	,51	579,84		
	30-34 yaş	171	3,55	3,60	1,80	4,60	,49	516,36		
	35-39 yaş	140	3,57	3,60	2,00	5,00	,47	515,16		
	40-44 yaş	156	3,44	3,40	2,20	4,60	,45	438,81		
	45 yaş ve üzeri	239	3,51	3,40	1,60	4,80	,48	472,31		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48	5-2 6-2		
Çatışma Alt Boyutu	17-24 yaş	122	2,76	2,75	2,00	4,00	,48	482,41	15,5	0,008
	25-29 yaş	172	2,93	3,00	2,00	4,50	,55	572,66		
	30-34 yaş	171	2,78	2,75	1,25	4,50	,52	494,34		
	35-39 yaş	140	2,80	2,75	1,50	4,00	,52	508,25		
	40-44 yaş	156	2,73	2,75	1,75	4,75	,50	460,94		
	45 yaş ve üzeri	239	2,76	2,75	1,50	4,25	,50	483,49		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52	5-2 6-2		
Kimlik Alt Boyutu	17-24 yaş	122	3,08	3,00	2,00	4,25	,42	487,81	3,614	0,606
	25-29 yaş	172	3,14	3,00	1,00	5,00	,54	518,4		
	30-34 yaş	171	3,06	3,00	1,25	4,50	,54	498,5		
	35-39 yaş	140	3,13	3,00	1,50	4,75	,42	515,66		
	40-44 yaş	156	3,15	3,00	2,25	5,00	,44	516,61		
	45 yaş ve üzeri	239	3,04	3,00	1,25	5,00	,44	476,13		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47			

$p<0,05$

Tablo 6'nın devamı

		Yaş						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Örgüt İklimi Puanı	17-24 yaş	122	3,02	3,04	2,41	3,88	,18	489,88	18,033	0,003
	25-29 yaş	172	3,10	3,08	2,30	4,08	,26	579,88		
	30-34 yaş	171	3,01	3,05	2,02	3,64	,24	495,64		
	35-39 yaş	140	3,03	3,05	2,13	3,61	,20	506,86		
	40-44 yaş	156	3,02	3,01	2,36	3,79	,21	474,11		
	45 yaş ve üzeri	239	3,00	3,02	1,74	3,87	,21	465,77		
	Toplam	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22	6-2 5-2		
İş gören performans puanı	17-24 yaş	122	2,42	2,50	1,00	5,00	,83	461,08	21,846	0,001
	25-29 yaş	172	2,85	2,75	1,00	5,00	1,11	574,06		
	30-34 yaş	171	2,69	2,50	1,00	5,00	,98	536,46		
	35-39 yaş	140	2,50	2,50	1,00	5,00	,86	485,86		
	40-44 yaş	156	2,41	2,25	1,00	5,00	,87	453,1		
	45 yaş ve üzeri	239	2,48	2,25	1,00	5,00	,83	481,47		
	Toplam	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93	5-2 1-2 6-2		

p&lt;0,05

Destek alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında olanların Destek alt boyut puanı 35-39 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Standartlar alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların Standartlar alt boyut puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çatışma alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların Çatışma alt boyut puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Örgüt İklimi puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların Örgüt İklimi puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

İş gören performans puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 17-24 yaş, 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların İş gören performans puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 7 Tüm Puanlar Bakımından Çalışma Kıdemleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Çalışma kıdemi						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Yapı Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,05	3,13	2,13	4,00	,33	519,59	5,266	0,261
	6-10 yıl	142	2,99	3,00	1,75	4,00	,37	479,51		
	11-15 yıl	70	3,05	3,13	1,88	3,75	,34	536,66		
	16-20 yıl	77	2,99	3,00	2,13	4,00	,32	472,7		
	21 yıl ve üzeri	321	3,00	3,00	1,50	4,38	,32	485,37		
	Toplam	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33			
Sorumluluk Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,16	3,14	2,29	4,00	,24	506,58	2,24	0,692
	6-10 yıl	142	3,11	3,14	2,00	3,57	,27	469,59		
	11-15 yıl	70	3,17	3,14	2,43	3,57	,21	520,26		
	16-20 yıl	77	3,15	3,14	2,43	3,57	,24	501,53		
	21 yıl ve üzeri	321	3,15	3,14	1,86	3,86	,24	502,23		
	Toplam	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24			
Ödül Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,04	3,00	1,33	4,50	,49	503,05	9,453	0,051
	6-10 yıl	142	2,89	3,00	1,00	4,00	,56	443,21		
	11-15 yıl	70	3,00	3,00	1,33	4,00	,45	486,74		
	16-20 yıl	77	3,11	3,17	1,17	4,00	,51	557,48		
	21 yıl ve üzeri	321	3,04	3,00	1,50	4,17	,47	512,07		
	Toplam	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49			
Risk Alt Boyutu	1-5 yıl	390	2,62	2,60	1,40	3,80	,46	514,08	2,494	0,646
	6-10 yıl	142	2,62	2,60	1,40	3,60	,43	513,37		
	11-15 yıl	70	2,60	2,60	1,80	4,00	,53	488,24		
	16-20 yıl	77	2,58	2,60	1,80	3,80	,44	485,51		
	21 yıl ve üzeri	321	2,58	2,60	1,00	4,20	,49	484,58		
	Toplam	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47			
Samimiyet Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,05	3,00	1,60	5,00	,50	552,18	23,004	0,001
	6-10 yıl	142	2,89	2,90	1,00	4,00	,45	475,26		
	11-15 yıl	70	2,91	2,80	1,60	4,00	,43	471,72		
	16-20 yıl	77	2,85	2,80	1,60	4,20	,40	423,94		
	21 yıl ve üzeri	321	2,90	2,80	1,00	4,80	,41	473,52		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46			

$p<0,05$

Tablo 7'nin devamı

		Çalışma kıdemi						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Destek Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,11	3,20	1,40	5,00	,43	522,87	5,22	0,265
	6-10 yıl	142	3,02	3,10	1,20	3,80	,45	486,68		
	11-15 yıl	70	3,09	3,20	1,80	4,40	,45	513,71		
	16-20 yıl	77	3,05	3,20	1,60	4,80	,52	502,02		
	21 yıl ve üzeri	321	3,04	3,00	1,00	4,20	,41	476,19		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44			
Standartlar Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,62	3,60	2,00	5,00	,48	546,48	16,884	0,002
	6-10 yıl	142	3,49	3,60	1,80	4,60	,48	480,93		
	11-15 yıl	70	3,51	3,60	2,40	4,80	,50	477,68		
	16-20 yıl	77	3,50	3,60	2,60	4,40	,42	475,31		
	21 yıl ve üzeri	321	3,49	3,40	1,60	4,80	,49	464,31		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48	5-1		
Çatışma Alt Boyutu	1-5 yıl	390	2,87	2,75	1,50	4,50	,53	536,4	11,2	0,024
	6-10 yıl	142	2,71	2,75	1,25	4,00	,49	462,97		
	11-15 yıl	70	2,78	2,75	2,00	4,00	,53	482,69		
	16-20 yıl	77	2,81	2,75	2,00	4,25	,53	504,69		
	21 yıl ve üzeri	321	2,74	2,75	1,50	4,75	,49	476,36		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52	2-1 5-1		
Kimlik Alt Boyutu	1-5 yıl	390	3,14	3,00	1,50	5,00	,49	523,65	7,235	0,124
	6-10 yıl	142	3,00	3,00	1,00	4,50	,52	455,44		
	11-15 yıl	70	3,12	3,00	2,00	5,00	,48	494,5		
	16-20 yıl	77	3,13	3,25	2,25	4,00	,41	521,73		
	21 yıl ve üzeri	321	3,07	3,00	1,25	5,00	,43	488,53		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47			
Örgüt İklimi Puanı	1-5 yıl	390	3,07	3,07	2,41	4,08	,22	552,59	21,657	0,001
	6-10 yıl	142	2,97	3,02	2,02	3,51	,24	448,32		
	11-15 yıl	70	3,02	3,00	2,47	3,63	,23	475,37		
	16-20 yıl	77	3,02	3,03	2,36	3,79	,20	480,01		
	21 yıl ve üzeri	321	3,00	3,02	1,74	3,87	,21	470,69		
	Toplam	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22	2-1 5-1		
İş Gören Performansı Puanı	1-5 yıl	390	2,64	2,50	1,00	5,00	,97	521,65	7,054	0,133
	6-10 yıl	142	2,66	2,50	1,00	5,00	1,02	521,41		
	11-15 yıl	70	2,55	2,50	1,00	4,75	,91	507,35		
	16-20 yıl	77	2,48	2,25	1,00	5,00	,95	472,84		
	21 yıl ve üzeri	321	2,45	2,25	1,00	5,00	,83	470,69		
	Toplam	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93			

p&lt;0,05

Samimiyet alt boyut puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların samimiyet alt boyut puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Standartlar alt boyut puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 21 yıl ve üzerinde çalışanların standartlar alt boyut puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çatışma alt boyut puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların çatışma alt boyut puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Örgüt iklimi puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların örgüt iklimi puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 8 Tüm Puanlar Bakımından Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Hizmet süresi						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Yapı Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,05	3,13	2,13	4,00	,33	521,82	7,6	0,107
	6-10 yıl	151	2,98	3,00	1,75	4,00	,37	463,38		
	11-15 yıl	59	2,96	2,88	1,88	4,13	,33	449,93		
	16-20 yıl	71	3,00	3,13	2,00	3,63	,32	497,82		
	21 yıl ve üzeri	202	3,00	3,00	1,50	4,38	,31	489,39		
	Toplam	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33			
Sorumluluk Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,16	3,14	2,29	4,00	,24	502,51	6,349	0,175
	6-10 yıl	151	3,12	3,14	2,00	3,57	,26	467,73		
	11-15 yıl	59	3,20	3,29	2,71	3,57	,20	557,76		
	16-20 yıl	71	3,12	3,14	2,29	3,57	,23	463,29		
	21 yıl ve üzeri	202	3,16	3,14	1,86	3,86	,26	516,21		
	Toplam	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24			
Ödül Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,03	3,00	1,17	4,50	,48	500,7	5,286	0,259
	6-10 yıl	151	2,96	3,00	1,00	4,00	,57	480,38		
	11-15 yıl	59	3,12	3,17	1,83	3,83	,38	557,76		
	16-20 yıl	71	3,10	3,00	1,50	4,00	,52	541,94		
	21 yıl ve üzeri	202	3,00	3,00	1,50	4,17	,47	483,74		
	Toplam	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49			
Risk Alt Boyutu	1-5 yıl	517	2,62	2,60	1,40	4,00	,46	511,13	2,573	0,632
	6-10 yıl	151	2,58	2,60	1,40	3,80	,44	489,51		
	11-15 yıl	59	2,56	2,40	1,80	3,80	,48	459,08		
	16-20 yıl	71	2,63	2,60	1,60	4,00	,55	511,87		
	21 yıl ve üzeri	202	2,59	2,60	1,00	4,20	,47	489,61		
	Toplam	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47			

$p<0,05$

Tablo 8'in devamı

		Hizmet süresi						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Samimiyet Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,02	3,00	1,00	5,00	,49	533,88	15,478	0,004
	6-10 yıl	151	2,87	2,80	1,00	4,00	,42	452,93		
	11-15 yıl	59	2,87	2,80	1,60	3,80	,38	449,52		
	16-20 yıl	71	2,90	3,00	1,00	4,00	,44	483,75		
	21 yıl ve üzeri	202	2,89	2,80	1,00	4,00	,41	471,41		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46	2-1		
Destek Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,10	3,20	1,40	5,00	,43	522,19	6,725	0,151
	6-10 yıl	151	3,00	3,00	1,20	4,40	,48	468,29		
	11-15 yıl	59	3,06	3,00	2,40	4,80	,41	465,87		
	16-20 yıl	71	3,05	3,20	2,00	3,80	,36	493,82		
	21 yıl ve üzeri	202	3,04	3,00	1,00	4,20	,45	481,52		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44			
Standartlar Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,61	3,60	1,80	5,00	,47	539,75	20,817	0,001
	6-10 yıl	151	3,44	3,40	2,20	4,80	,48	442,57		
	11-15 yıl	59	3,47	3,40	1,60	4,60	,51	461,96		
	16-20 yıl	71	3,51	3,40	2,60	4,80	,49	470,1		
	21 yıl ve üzeri	202	3,49	3,50	2,00	4,80	,47	465,28		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48	2-1 5-1		
Çatışma Alt Boyutu	1-5 yıl	517	2,83	2,75	1,25	4,50	,53	517,87	6,148	0,188
	6-10 yıl	151	2,77	2,75	1,50	4,00	,50	494,88		
	11-15 yıl	59	2,73	2,75	2,00	4,25	,53	447,92		
	16-20 yıl	71	2,81	2,75	1,75	4,25	,52	511,81		
	21 yıl ve üzeri	202	2,74	2,75	1,75	4,75	,49	471,63		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52			
Kimlik Alt Boyutu	1-5 yıl	517	3,13	3,00	1,00	5,00	,50	522,63	9,919	0,042
	6-10 yıl	151	3,02	3,00	1,25	4,50	,45	451,11		
	11-15 yıl	59	3,08	3,00	2,25	5,00	,48	462,39		
	16-20 yıl	71	3,09	3,25	1,75	4,00	,44	522,6		
	21 yıl ve üzeri	202	3,07	3,00	2,00	4,00	,40	484,15		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47	2-1		
Örgüt İklimi Puanı	1-5 yıl	517	3,06	3,06	2,17	4,08	,22	537,37	20,63	0,001
	6-10 yıl	151	2,97	3,00	2,02	3,58	,23	437,17		
	11-15 yıl	59	3,01	2,98	2,66	3,63	,20	439,29		
	16-20 yıl	71	3,02	3,04	2,57	3,36	,19	504,83		
	21 yıl ve üzeri	202	3,00	3,02	1,74	3,52	,22	469,83		
	Toplam	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22	2-1 5-1		
İş Gören Performans Puanı	1-5 yıl	517	2,62	2,50	1,00	5,00	,97	516,79	6,629	0,157
	6-10 yıl	151	2,59	2,50	1,00	5,00	,99	504,99		
	11-15 yıl	59	2,40	2,25	1,00	5,00	,92	447,29		
	16-20 yıl	71	2,58	2,50	1,00	5,00	,82	512,73		
	21 yıl ve üzeri	202	2,43	2,25	1,00	5,00	,79	466,69		
	Toplam	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93			

p&lt;0,05



Samimiyet alt boyut puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların samimiyet alt boyut puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Standartlar alt boyut puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında ve 21 yıl ve üzerinde olanların standartlar alt boyut puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Kimlik alt boyut puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların kimlik alt boyut puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Örgüt iklimi puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında ve 21 yıl ve üzerinde olanların örgüt iklimi puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 9 Tüm Puanlar Bakımından Eğitim Seviyesi Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		Eğitim seviyesi						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Yapı Alt Boyutu	İlkokul	85	3,06	3,13	2,63	3,50	,25	545,72	20,573	0,001
	Ortaokul	181	3,03	3,13	2,50	3,63	,29	512,99		
	Lise	296	3,07	3,13	2,25	4,00	,28	545,76		
	Üniversite	438	2,97	3,00	1,50	4,38	,38	455,98		
	Toplam	1000	3,02	3,13	1,50	4,38	,33	4-1 4-3		
Sorumluluk Alt Boyutu	İlkokul	85	3,24	3,29	2,86	3,86	,19	610,31	25,93	0,001
	Ortaokul	181	3,17	3,14	2,57	3,57	,17	504,52		
	Lise	296	3,18	3,14	1,86	3,86	,22	529,39		
	Üniversite	438	3,11	3,14	2,00	4,00	,28	458		
	Toplam	1000	3,15	3,14	1,86	4,00	,24	4-3 4-1 2-1		
Ödül Alt Boyutu	İlkokul	85	3,16	3,17	2,33	4,00	,40	561,26	21,586	0,001
	Ortaokul	181	3,04	3,00	2,33	4,00	,33	496,24		
	Lise	296	3,11	3,00	1,67	4,00	,41	548,13		
	Üniversite	438	2,92	3,00	1,00	4,50	,59	458,28		
	Toplam	1000	3,02	3,00	1,00	4,50	,49	4-3 4-1		
Risk Alt Boyutu	İlkokul	85	2,49	2,40	1,80	3,60	,45	417,84	12,369	0,006
	Ortaokul	181	2,57	2,60	1,60	4,00	,43	483,45		
	Lise	296	2,59	2,60	1,40	4,20	,43	492,19		
	Üniversite	438	2,65	2,60	1,00	4,20	,50	529,2		
	Toplam	1000	2,60	2,60	1,00	4,20	,47	1-4		

Tablo 9'un devamı

		Eğitim seviyesi						Kruskal Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	H	p
Samimiyet Alt Boyutu	İlkokul	85	2,85	2,80	2,20	3,80	,32	421,88	9,377	<b>0,025</b>
	Ortaokul	181	2,92	3,00	2,00	3,80	,31	479,18		
	Lise	296	2,97	3,00	1,00	4,20	,42	518,17		
	Üniversite	438	2,98	3,00	1,00	5,00	,55	512,62		
	Toplam	1000	2,95	3,00	1,00	5,00	,46	1-4 1-3		
Destek Alt Boyutu	İlkokul	85	3,10	3,20	2,40	4,00	,33	513,89	3,496	0,321
	Ortaokul	181	3,08	3,20	2,20	4,00	,31	499,55		
	Lise	296	3,11	3,20	1,80	4,20	,38	522,41		
	Üniversite	438	3,03	3,00	1,00	5,00	,53	483,49		
	Toplam	1000	3,07	3,20	1,00	5,00	,44			
Standartlar Alt Boyutu	İlkokul	85	3,52	3,60	2,60	4,60	,44	487,19	5,182	0,159
	Ortaokul	181	3,51	3,60	2,60	4,60	,39	475,08		
	Lise	296	3,52	3,60	2,00	4,80	,44	485,94		
	Üniversite	438	3,58	3,60	1,60	5,00	,54	523,43		
	Toplam	1000	3,54	3,60	1,60	5,00	,48			
Çatışma Alt Boyutu	İlkokul	85	2,69	2,75	1,25	3,75	,47	450,8	16,445	<b>0,001</b>
	Ortaokul	181	2,77	2,75	1,75	4,50	,46	488,66		
	Lise	296	2,73	2,75	2,00	4,25	,45	463,16		
	Üniversite	438	2,87	3,00	1,50	4,75	,58	540,27		
	Toplam	1000	2,79	2,75	1,25	4,75	,52	1-4 3-4		
Kimlik Alt Boyutu	İlkokul	85	3,02	3,00	1,75	4,25	,41	451,64	3,432	0,33
	Ortaokul	181	3,11	3,00	2,25	4,00	,36	511,79		
	Lise	296	3,09	3,00	1,00	5,00	,44	494,03		
	Üniversite	438	3,11	3,00	1,25	5,00	,54	509,69		
	Toplam	1000	3,10	3,00	1,00	5,00	,47			
Örgüt İklimi Puanı	İlkokul	85	3,01	3,04	2,73	3,32	,15	483,89	1,36	0,715
	Ortaokul	181	3,02	3,02	2,67	3,64	,14	484,93		
	Lise	296	3,04	3,04	2,13	3,79	,17	512,88		
	Üniversite	438	3,03	3,05	1,74	4,08	,28	501,79		
	Toplam	1000	3,03	3,04	1,74	4,08	,22			
İş Gören Performansı Puanı	İlkokul	85	2,11	2,00	1,00	4,00	,65	354,4	46,611	<b>0,001</b>
	Ortaokul	181	2,35	2,25	1,00	4,25	,69	451,76		
	Lise	296	2,47	2,50	1,00	5,00	,78	484,54		
	Üniversite	438	2,80	2,75	1,00	5,00	1,08	559,78		
	Toplam	1000	2,56	2,50	1,00	5,00	,93	1-3 1-4 2-4 3-4		

p&lt;0,05

Yapı alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite mezunu olanların yapı alt boyut puanı ilkökul ve lise mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Sorumluluk alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite mezunu olanların

sorumluluk alt boyut puanı ilkokul ve lise mezunu olanlara göre; ortaokul mezunu olanların sorumluluk alt boyut puanı ise ilkokul mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Ödül alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite mezunu olanların Ödül alt boyut puanı ilkokul ve lise mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Risk alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul mezunu olanların Risk alt boyut puanı üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Samimiyet alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul mezunu olanların Samimiyet alt boyut puanı lise ve üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çatışma alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul ve lise mezunu olanların Çatışma alt boyut puanı üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

İş gören performans puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul mezunu olanların iş gören performans puanı lise ve üniversite mezunu olanlara göre; Ortaokul ve lise mezunu olanların iş gören performans puanı ise üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 10 Örgüt İklimi ve Alt Boyutları ile İşgören Performansı Puanları Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu

		<b>İş Gören Performans Puanı</b>
<b>Yapı Alt Boyutu</b>	r	0,009
	p	0,769
<b>Sorumluluk Alt Boyutu</b>	r	0,326**
	p	0,000
<b>Ödül Alt Boyutu</b>	r	0,376**
	p	0,000
<b>Risk Alt Boyutu</b>	r	0,453**
	p	0,000
<b>Samimiyet Alt Boyutu</b>	r	0,219**
	p	0,000
<b>Destek Alt Boyutu</b>	r	0,072
	p	0,053
<b>Standartlar Alt Boyutu</b>	r	0,202**
	p	0,000
<b>Çatışma Alt Boyutu</b>	r	-0,508**
	p	0,000
<b>Kimlik Alt Boyutu</b>	r	0,071
	p	0,055
<b>Örgüt İklimi Puanı</b>	r	0,171**
	p	0,000

p<0,05

Korelasyon analizi, iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtmektedir. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bunlardan en iyi bilineni ve sosyal bilimlerde en sık kullanılanı Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilen bir değerdir. Korelasyon katsayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ, 2011: 106). Araştırmada örgüt iklimi ile işgörenin performans puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapı alt boyutu puanı ( $r=0,009$ ), destek alt boyutu puanı ( $r=0,072$ ) ve Kimlik alt boyutu puanı ( $r=0,071$ ) ile işgören performansı puanları arasında pozitif doğrusal düşük ilişki tespit edilmiştir. Sorumluluk alt boyutu puanı ( $r=0,326$ ), Ödül alt boyutu puanı ( $r=0,376$ ), risk alt boyutu puanı ( $r=0,453$ ), samimiyet alt boyutu puanı ( $r=0,219$ ), standartlar alt boyutu puanı ( $r=0,202$ ) ve örgüt iklimi puanı ( $r=0,171$ ) ile iş gören performansı puanları arasında pozitif doğrusal bir ilişki saptanmıştır. Ancak, çatışma alt boyutu puanı ve örgüt iklimi puanı arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır ( $r=0,508$ ). Aynı zamanda Sorumluluk, Ödül, Risk, Samimiyet, standartlar ve toplam örgüt iklimi puanı ile iş gören performans puanı arasında pozitif yönlü ve düşük veya orta dereceli ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Korelasyon analizlerinin sadece değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için kullanıldığı göz ardı edilmemelidir. Bir başka ifade ile korelasyon analizi faktörlerden birindeki bir birimlik değişimin diğer faktörde kaç birimlik bir değişim yarattığını belirlemektedir. Fakat bu ilişkinin açıklayıcılığı, ancak regresyon analizi ile tespit edilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 212).

Regresyon analizi, istatistiksel bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanma sürecidir (Kalaycı, 2010: 199).

Tablo 11 İşgören Performansına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		Standardized Coefficients	t	p	95,0% Confidence Interval for B	
					B			Lower Bound	Upper Bound
1	0,691	0,478	0,473	(Constant)		6,727	0,001	1,777	3,24
				Yapı Alt Boyutu	0,058	2,381	0,017	0,029	0,297
				Sorumluluk Alt Boyutu	-0,171	-6,778	0,001	-0,842	-0,464
				Ödül Alt Boyutu	-0,256	-10,007	0,001	-0,576	-0,387
				Risk Alt Boyutu	0,226	8,637	0,001	0,346	0,55
				Samimiyet Alt Boyutu	0,113	4,351	0,001	0,126	0,332
				Destek Alt Boyutu	-0,073	-2,815	0,005	-0,266	-0,048
				Standartlar Alt Boyutu	0,065	2,559	0,011	0,029	0,222
				Çatışma Alt Boyutu	0,345	13,06	0,001	0,529	0,716
				Kimlik Alt Boyutu	-0,077	-3,063	0,002	-0,25	-0,055

Bağımsız değişkenler (örgüt iklimi alt boyutları) bağımlı değişkenin (iş gören performansı) %47,8'ini açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin (örgüt iklimi alt boyutları) bağımlı değişkeni (iş gören performansı) açıkladığı model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

- Yapı alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Yapı alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,058 kat artırmaktadır.
- Sorumluluk alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Sorumluluk alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,171 kat azaltmaktadır.
- Ödül alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Ödül alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,256 kat azaltmaktadır.

- Risk alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Risk alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,226 kat artırmaktadır.
- Samimiyet alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Samimiyet alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,113 kat artırmaktadır.
- Destek alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Destek alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,073 kat azaltmaktadır.
- Standartlar alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Standartlar alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,065 kat artırmaktadır.
- Çatışma alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Çatışma alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,345 kat artırmaktadır.
- Kimlik alt boyutunun iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Kimlik alt boyut puanındaki artış iş gören performansını 0,077 kat azaltmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutları bağımsız değişkenler olarak araştırmada yer aldığı modelde bağımlı değişken olarak çalışan performansı baz alınmıştır.

#### 4. TARTIŞMA

Örgüt iklimi, örgütün çalışanları tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların örgütle ilgili algıladığı her şeyi (yapı, sorumluluk, standartlar, risk, ödül, destek, çatışma, samimiyet, kimlik) içerir. Örgüt iklimi, örgütte yer alan kişilerin tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüt iklimi algısı, kişisel ve örgütsel sonuçlara sebep olabilir (Arı, 2011: 92).

Elde edilen bulgulara göre örgüt iklimi, örgüt iklimi boyutları ve işgören performansının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tablo 4.11 özetlenmiştir.

Tablo 12 Çalışanların Örgüt İklimi ve İşgören Performansı Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	Medeni Durum	Statü	Yaş	Çalışma Kıdemi	Hizmet Süresi	Eğitim Seviyesi
<b>Yapı Alt Boyutu</b>	-	-	X	-	-	-	X
<b>Sorumluluk Alt Boyutu</b>	-	-	-	-	-	-	X
<b>Ödül Alt Boyutu</b>	X	X	-	X	-	-	X
<b>Risk Alt Boyutu</b>	-	-	-	-	-	-	X
<b>Samimiyet Alt Boyutu</b>	-	-	-	X	X	X	X
<b>Destek Alt Boyutu</b>	-	-	-	X	-	-	-
<b>Standartlar Alt Boyutu</b>	-	-	-	X	X	-	-
<b>Çatışma Alt Boyutu</b>	-	-	-	-	X	-	X
<b>Kimlik Alt Boyutu</b>	-	-	-	-	-	X	-
<b>Örgüt İklimi Boyutu</b>	-	-	-	X	X	X	-
<b>İşgören Performansı</b>	-	X	X	X	-	-	X

Çalışmamızın sonucunda örgüt iklimi puanının ortalaması ( $3.03 \pm 0,22$ ) bulunmuştur. Alt boyutların ortalaması ise standartlar ( $3,54 \pm 0,48$ ), risk ( $2,60 \pm 0,47$ ), Örgütsel yapı ( $3,02 \pm 0,33$ ), sorumluluk ( $3,15 \pm 0,24$ ), Ödül ( $3.02 \pm 0,49$ ), Samimiyet ( $2,95 \pm 0,46$ ), Destek ( $3,07 \pm 0,44$ ), Çatışma ( $2,79 \pm 0,52$ ) ve Kurumsal kimlik ( $3,10$



$\pm 0,47$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca İşgören performansı ortalamasının ( $2,56 \pm 0,93$ ) olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi ve işgören performansı sonuçları incelendiğinde; örgütsel yapı boyutu, sorumluluk boyutu, risk boyutu, samimiyet boyutu, destek boyutu, standartlar boyutu, çatışma boyutu, kimlik boyutu ve örgüt iklimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Ödül alt boyut puanı bakımından ise cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Erkeklerin ödül alt boyut puanı kadınlara göre anlamlı derecede düşüktür.

“Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” isimli çalışmada örgüt iklimi puanında ve boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Arı, 2011: 75). Aynı şekilde “Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma” isimli İstanbul ilinde faaliyet gösteren 15 bankanın 39 şubesi çalışan 270 kişi üzerinde yapılan araştırmada örgüt iklimine ilişkin yapılan analizlere göre; cinsiyet bakımından katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Gök, 2009: 598).

İşcan ve Karabey (2007: 189), örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmalarında, örgüt ikliminin çeşitli boyutlarının çalışanların yeniliğin desteklenmesine ilişkin algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Cinsiyet değişkeni açısından örgüt ikliminin boyutlarına ilişkin olarak kadın işgörenlerin algılarının erkek işgörenlere göre daha olumsuz olduğu sonucuna varmışlardır.

İşgören performansı puanı ve cinsiyet arasından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bakırcı (2016: 76), Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri isimli çalışmasında cinsiyet ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır.

Çalışanların medeni durumlarına göre örgüt iklimi ve işgören performansı sonuçları incelendiğinde; örgütsel yapı boyutu, sorumluluk boyutu, risk boyutu, samimiyet boyutu, destek boyutu, standartlar boyutu, çatışma boyutu, kimlik boyutu ve örgüt iklimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Ödül alt boyut puanı bakımından ise medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bekarların ödül alt boyut puanı boşanmış/eşi ölmüş olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Arı (2011); çalışmasında örgüt ikliminin medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Örgüt iklimi boyutları incelendiğinde ise; samimiyet faktörüne olan algı ( $p > 0,05$ ), bürokratik yapı faktörüne olan algı ( $p > 0,05$ ), ödül faktörüne olan algı ( $p > 0,05$ ), kimlik faktörüne olan algı ( $p > 0,05$ ), ve yönetsel yapı faktörüne olan algı ( $p > 0,05$ ) medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, başarıya olan inanç faktöründe  $p < 0,05$  olduğundan bu faktörün medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir. “Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma” isimli çalışmada Örgüt iklimine ilişkin yapılan analizler sonucuna göre; medeni durum bakımından katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Gök, 2009: 598).

İşgören performans puanı bakımından ise medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Evli ve boşanmış/eşi ölmüş olanların işgören performans puanı bekar olanlara göre anlamlı derecede düşüktür. Sevim (2015), Örgütlerde Mobbingin İş Performansına Etkisinde İş Aile Yaşam Çatışmasının Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama isimli çalışmasında çalışmamızda olduğu gibi medeni durum ve işgören performansları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde Çerçi (2013), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde yaptıkları akademik ve idari kadrodaki personellere yapmış olduğu çalışmanın neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde medeni durum ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

Çalışanların medeni durumlarına göre örgüt iklimi ve işgören performansı sonuçları incelendiğinde; sorumluluk boyutu, ödül boyutu, risk boyutu, samimiyet

boyutu, destek boyutu, standartlar boyutu, çatışma boyutu, kimlik boyutu ve örgüt iklimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Örgütsel yapı boyutu bakımından ise medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Memur statüsünde olanların yapı alt boyutu puanı yönetici ve diğer statüde olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

“Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” isimli çalışmada örgüt iklimi algısı iş yerinde bulunulan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Örgüt iklimi boyutlarına olan algının iş yerinde bulunulan pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için örgüt iklimi boyutları ile iş yerinde bulunulan pozisyon değişkenleri analize sokulmuştur. Bu analizin sonucunda ise samimiyet algısı, iş yerinde bulunulan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir. Samimiyet algısı, yönetim görevi içeren pozisyona sahip olan kişilerde daha yüksek olarak gözlemlenmiştir (Arı, 2011: 81).

İş gören performans puanı bakımından ise kurumdaki statüler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Memur statüsünde olanların iş gören performans puanı yönetici statüsünde olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çalışanların yaşlarına göre örgüt iklimi ve işgören performansı sonuçları incelendiğinde; yapı boyutu, sorumluluk boyutu, risk boyutu ve kimlik boyutu örgüt iklimi ile yaşlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

Ödül alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). 25-29 yaş ve 30-34 yaş arasında olanların ödül alt boyut puanı 17-24 yaş ve 40-44 yaş arasında olanlara göre; 35-39 yaş arasında olanların ödül alt boyut puanı ise 40-44 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Samimiyet alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 17-24 yaş, 30-34 yaş, 35-39 yaş, 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların samimiyet alt boyut puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Destek alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında olanların Destek alt boyut puanı 35-39 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Standartlar alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların Standartlar alt boyut puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çatışma alt boyut puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların Çatışma alt boyut puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Örgüt İklimi puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların Örgüt İklimi puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

“Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” isimli çalışmada örgüt iklimi algısı çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir (Arı, 2011: 76). “Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” isimli çalışmada yaş dağılımlarına göre örgüt iklimi sonuçları incelendiğinde örgüt iklimi alt boyutlarından örgütsel sorumluluk ve standartlar alt boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sorumluluk alt boyutunda farklılığın 25 yaş ve altı ile 31-35 yaş aralığında, 26- 30 ile 31-35 yaş grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Standartlar boyutunda ise; Farkın nerden kaynaklandığı incelendiğinde 25 yaş ve altı ile 26-30 yaş aralığında, 26-30 ile 41 ve üzeri yaş grubu arasında, 31-35 yaş ile 41 ve üzeri arasında olduğu sonucuna ulaşılmışlardır (Gün, 2016:103).

İş gören performans puanı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 17-24 yaş, 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olanların İş gören performans puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür. Bakırcı (2016: 77), yaş grupları açısından performans boyutuna yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla analiz yapmıştır. Sonucunda çalışmamızın tersine bir şekilde anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde, Özgör (2008: 130) Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi isimli çalışmalarında yaş grupları ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Samimiyet alt boyut puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların samimiyet alt boyut puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Standartlar alt boyut puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 21 yıl ve üzerinde çalışanların standartlar alt boyut puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çatışma alt boyut puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların çatışma alt boyut puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Örgüt iklimi puanı bakımından çalışma kıdemi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların örgüt iklimi puanı 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Gün (2016: 108), “Hastanelerde Örgüt İklimi Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” isimli Çalışmasında çalışanların toplam çalışma süresine göre örgüt iklimi sonuçları incelendiğinde toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, samimiyet ve destek boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Toplam çalışma süresi ile samimiyet boyutu arasındaki anlamlı

ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında 1 yıl ve daha az çalışanlar lehinde, 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde olduğu tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi ile destek boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında 1 yıl ve daha az çalışanlar lehinde, 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde olduğu tespit edilmiştir.

Samimiyet alt boyut puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların samimiyet alt boyut puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Standartlar alt boyut puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında ve 21 yıl ve üzerinde olanların standartlar alt boyut puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Kimlik alt boyut puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olanların kimlik alt boyut puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Örgüt iklimi puanı bakımından hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6-10 yıl arasında ve 21 yıl ve üzerinde olanların örgüt iklimi puanı 1-5 yıl arasında olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi arasındaki anlamlı ilişki sıra ortalamaları incelendiğinde; 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında ise; 1-5 yıl çalışanların daha yüksek sıra ortalaması sahibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam çalışma süresi örgütsel sorumluluk ile anlamlı ilişki içerisindedir. Bu ilişkide anlamlı farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde; 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında, 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında, 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında, 1-5 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında sıra ortalaması yüksek olan gruplar lehinde olduğu tespit

edilmiştir. Toplam çalışma süresi ile ödüllendirme boyutu arasındaki anlamlı ilişkide ise; farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlar arasında, 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında, 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamasının daha yüksek olması o gruptaki ödüllendirme algısının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Gün, 2016: 109).

Yapı alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite mezunu olanların yapı alt boyut puanı ilkokul ve lise mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Sorumluluk alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite mezunu olanların sorumluluk alt boyut puanı ilkokul ve lise mezunu olanlara göre; ortaokul mezunu olanların sorumluluk alt boyut puanı ise ilkokul mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Ödül alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite mezunu olanların Ödül alt boyut puanı ilkokul ve lise mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Risk alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul mezunu olanların Risk alt boyut puanı üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Samimiyet alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul mezunu olanların Samimiyet alt boyut puanı lise ve üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Çatışma alt boyut puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul ve lise mezunu olanların Çatışma alt boyut puanı üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

İş gören performans puanı bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İlkokul mezunu olanların iş gören performans puanı lise ve üniversite mezunu olanlara göre; Ortaokul ve lise mezunu olanların iş gören performans puanı ise üniversite mezunu olanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

Bakırcı (2016: 80) performans faktörü ile eğitim durumu değişkeni arasında  $\alpha=0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna varmıştır. Performans faktöründe lisans ve üstü mezunları diğer eğitim durumu değişkenlerine göre en yüksek değer ile hepsinden daha az performans sergiledikleri söylenebilir. Özgör (2008:133) bu sonucun aksine eğitim durumu ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur.

Örgüt İklimi ve Alt Boyutları ile İşgören Performansı Puanları Arasındaki İlişkinin bakıldığı korelasyon analizine göre işgörenlerin örgüt iklimi algılarının yüksek olması durumunda, bunun örgütsel performans algılarının da yüksek olacağına işaret etmektedir. Bu analiz değerlendirildiğinde; yapı, destek ve kimlik alt boyutların ile performans arasında pozitif doğrusal düşük ilişki bulunurken, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, standartlar boyutları ve toplam örgüt iklimi ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte; çatışma boyutunda ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgören performansı ve örgüt iklimi boyutları arasındaki etki derecesini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde özetle; yapı, risk, samimiyet, standart ve çatışma alt boyut puanları arttıkça işgören performansı da artar. Sorumluluk, ödül, destek ve kimlik boyutunda ise tam tersi olarak, boyutların puanları arttıkça işgören performansı azalmaktadır.

Tutar ve Altınöz (2010: 215) yapmış oldukları çalışmalarında; örgütsel iklim algısı ile işgörenlerin performans algıları arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. Tortumlu (2016: 46) “İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama” isimli



çalışmasında örgüt ikliminin uygun bir şekilde tasarlanması ve personel tarafından memnuniyetle algılanması her koşulda çalışan performansını olumlu yönde etkilemekte olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde Pritchard ve Karasick (1973: 127) çalışmalarında örgütsel iklimin örgütün genelini ve örgüt içindeki alt birimleri etkilenmiş olduğunu ve iklimin iş doyumu ve performansla oldukça kuvvetli ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Büyük ölçekli 49 çok uluslu işletmede 30.892 çalışan üzerinde örgütsel iklim ile örgütsel performans arasındaki ilişki araştırdıkları çalışmalarında; örgüt iklimi ile karlılık, üretkenlik, sürdürülebilirlik ve çalışanların katılımı gibi performansı doğrudan etkileyen faktörlerle arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (Putter, 2010: 3).

Baer ve Frese (2003), Çalışmalarında örgütte hakim olan iklimi etkileyen iki faktörün (inisiyatif ve psikolojik güvenlik) orta ölçekli örgütlerde performans üzerinde doğrudan ve orta dereceli bir etkisinin olup olmadığını test etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda, genel anlamda bu hipotez (örgüt ikliminin boyutları performans üzerinde etkilidir) desteklenmiş, iki iklim boyutu ile performans arasında doğrudan ilişki olduğu kanısına varılmıştır.

Putter (2010: 60) bir işletmede örgüt ikliminin spesifik özelliklerinin işletmenin performansı ile ne derece ilişkili olduğu hakkında ayrıntılı bilgi verdiği çalışmasının sonucunda; toplam örgütsel iklim algılaması ile karlılık, sürdürülebilirlik ve büyüme, üretkenlik ve çalışanların katılımı gibi bir çok özelliğin işletmelerin performans göstergeleri ile pozitif bir şekilde ilişkileri olduğu sonucuna varmıştır.

Sanayi sektöründe yapılan farklı bir çalışmada ise iklim boyutları ile kurumsal performans boyutları arasındaki genel ilişki incelenmiştir. Sonuçlar iklim ile performans arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ortalamanın üstünde performans gösteren şirketler, iklim boyutlarında, ortalamanın altında performans gösteren şirketlerden daha yüksek değerler göstermiştir (Kangis ve Williams, 2000: 538). Kamu güvenlik kuruluşlarında algılanan çalışma iklimi ile iş performansı arasındaki potansiyel

ilişkileri incelemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda, örgüt iklimi ile motivasyon, bağlılık ve iş performansı gibi yapılar arasında etkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Suliman ve Harethi, 2013: 420).



## 5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

1980'lerden günümüze örgüt iklimi kavramı örgütler açısından önemli bir hal almıştır. Örgütlerde örgüt iklimine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Araştırmamız misyonu gençliğin ilgi, ihtiyaç ve sorunlarını saptamak, çözüm ortakları ile eşgüdüm ve iş birliği içinde çalışarak kişisel, sosyal ve sportif alanlarda destekleyici politikalar oluşturmak, sürekli eğitimi ve gelişimi esas alan projeler üretmek, uygulamak, desteklemek ve bu sayede toplumsal hayatın aktif üyesi, yenilikçi, özgüven sahibi, milli ve manevi değerlerin bilincinde, uluslararası temsil yeteneği olan lider gençler yetiştirmek olan ülkemizde sporun en üstü olarak görülen Gençlik ve Spor Bakanlığında yapılmıştır. Temel amacı kar olmayan kamu kuruluşlarından bir tanesi olan Bakanlıkta son yıllarda örgütler için önem arz eden örgüt ikliminin irdelenerek, performansa etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Çalışmada Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan 1000 kişinin verdiği yanıtlara göre örgütte hakim olan iklimin işgören performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Farklı kademelerdeki işgörelere uygulanan anketler neticesinde elde edilen veriler istatistiki programa yüklenmiş ve çalışmamızın uygulama bölümünde öncelikle grubun demografik özellikleri açıklanmıştır. Örgüt iklimi, alt boyutları ve işgören performansının güvenilirliği test edilmiştir. Demografik özelliklere göre örgüt iklimi ve işgören performansı puanlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada örgüt iklimi ile işgörenin performans puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun ardından da örgüt iklimi alt boyutlarında bir birimlik değişimin işgören performansında kaç birimlik bir değişim yarattığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde kabul edilen hipotezler:

**H1c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H3.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3f.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin destek alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H3g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre farklılık gösterir.

**H4.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı yaşa göre farklılık gösterir.

**H5a.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yapı alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5b.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin sorumluluk alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5d.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin risk alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H5h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H6.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**H7c.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ödül alt boyutuna ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H8.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı medeni duruma göre farklılık gösterir.

**H9.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri yaptığı görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.

- H9e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
- H9i.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kimlik boyutuna ilişkin görüşleri görevdeki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
- H11.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.
- H11e.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin samimiyet alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.
- H11g.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.
- H11h.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çatışma alt boyutuna ilişkin görüşleri çalışma kıdemine göre farklılık gösterir.
- H13.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimine ilişkin görüşleri statüye göre farklılık gösterir.
- H14.** Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işgören performansı statüye göre farklılık gösterir.
- H15.** Örgüt iklimi ve işgören performansı arasında bir ilişki vardır.

Araştırmamızın sonucunda tespit edilen sorunların başında örgüt iklimi puanının ortalama da olması ve yüksek olmaması gelmektedir. Kurumda çalışanlar üzerindeki örgüt iklimi algısı performans düşüklüğüne ve örgüt iklimi ile ilişkili birçok faktöre olumsuz olarak yansımabilmektedir. En yüksek ortalamaya sahip olan standart boyutunda başarı standartlarının ne kadar belirli olduğu araştırılmıştır. Sonucunda ise, başarı standartlarını yakalama algısının ortalamanın üzerinde olduğuna ulaşılmıştır. Daha net bir şekilde gerçekleştirilebilecek bir düzeyde belirlenmiş olan başarı standartları kurumun performansını dolayısıyla başarısını arttıracaktır. Örgüt ikliminde en düşük ortalamaya sahip olan boyut ise risk boyutudur. Çalışanların kendilerini koruyabilmek için risk almaktan kaçındıkları ve risk almaya cesaretlendirilmedikleri saptanmıştır. Bunun en büyük sebebi de işini kaybetmek olarak düşünülebilir. Örgütsel Yapı boyutunda ise çalışanlar örgüt içinde iyi sayılabilecek iletişim zincirine sahip oldukları, formal bir ağ, düzenlemeler ve kuralları konusunda ortalama bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Örgütün yapısı açık bir şekilde tüm çalışanlara gerekli toplantılarla

tanıtılarak, iletişim ağını genişletmek ve bürokrasiyi düşürmek kurumun yararına olabilir.

Sorumluluk boyutunda çalışanlar yaptıkları işe dair kendilerini sorgulamışlar ve sonuç itibarıyla ortalamanın altında bir veri ile karşılaşmıştır. Ortalamadan da anlaşıldığı üzere bu boyut ile ilgili olarak çalışanların sadece kendilerine verilen emir ve talimatları mı yerine getiriyor oldukları inisiyatif ve verilen kararların iki defa gözden geçirildiğini ifade etmişlerdir. Kendi alanında yeterli bilgi ve donanıma sahip olan çalışanların yaptıkları işlerde inisiyatif almalarına olanak tanımak daha çok sorumluluk almalarını sağlayabilir. Ödül boyutuna verilen cevaplar doğrultusunda yapılan analizlerde örgüte karşı yapılan hataların çokça dillendirildiği ve çalışanların çeşitli ödüllerle motive edilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon düzeyi yüksek olmayan çalışanlardan performansının yüksek olması beklenemez. Bu durumda elde edilen başarıların ardından çalışanların motivasyon araçlarından ödüllendirme yoluyla yükseltilmesi örgüt içindeki iklimi de olumlu olarak etkileyebilir ve tüm çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Samimiyet boyutu örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerini ne derecede önemsediklerinin, çalışanların örgüt içinde ne kadar kabul gördüğünü ve grupta oluşan, resmi olmayan, sosyal grupları ve arkadaşlığın nasıl yayıldığını inceleyen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortalama puanın altında kalan bu boyut için kurumda yeteri kadar samimi bir ortamının yaygın olmadığı, çalışanların sosyalleşmelerine olanak tanıyacak faaliyetlerin gerçekleştirilmediği yorumu yapılabilir. Gerçekleştirilecek olan sosyal programlar çalışanlar arasındaki samimiyeti geliştirme de önemli olabilir. Samimiyetin olduğu örgütlerde işgörenler işe geldiklerinde daha mutlu hissedebilirler. Dolayısıyla işgören performansı da olumlu etkilenebilir. Destek boyutu puanının yine ortalama değerinde olması çalışanların ast ve üstlerinden karşılıklı yardımları gerektiği kadar göremediklerini ifade etmektedir. Kaygıları bir kenara bırakıp sadece yapılan işe odaklanarak ve çalışanları yardımlaşmaya özendirmek bu sorun çözüme kavuşabilir. Çatışma boyutu puanı ortalamanın altında olduğundan işgörenlerin iyi bir izlenim yaratmak için tartışmalardan kaçındığını ve tarafsız kaldığını dolayısıyla örgütte değişimin sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda

işgörenlerin amirleriyle aynı fikirde olmasalar bile kendi fikirlerini söylemeye yeterince teşvik edilmediği sonucuna da varılabilir. Kurumsal kimlik boyutu, örgütteki çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri için gerekli çalışmalar yürütülüyor mu sorusuna aranan cevapları kapsamaktadır. Çalışmamızda ortalama bir puanla bizi karşılayan kurumsal kimlik çalışanların kendi amaçları ve örgütün amaçlarını bütünleştiremediği görülmektedir. İşgören performansı motivasyon, iş tatmini, aidiyet duygusu, yönetici desteği ve güveni ifade etmektedir. İşgören performansı puanı ortalamanın altındadır. Bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans kadar iyi ve başarılı olabilir. Dolayısıyla iş performansını azaltan unsurlar kontrol altına alınmalıdır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının asıl amacı kar elde etmek değildir. Ancak kamuya hizmet noktasında bürokratik ve işlerin yavaş yapıldığı kamu kurumları yerini olumlu örgüt iklimine sahip örgütlere bırakmaya başlamıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığının sundukları hizmetlerde Merkez Teşkilatında çalışanlarının katkısı oldukça fazladır. Bundan dolayı örgüt iklimi ve çalışanların performansları da oldukça önemlidir. Çalışmamızın sonucunda performans ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi incelendiğinde ise yapı, destek ve kimlik alt boyutların ile performans arasında pozitif doğrusal düşük ilişki bulunurken, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, standartlar boyutları ve toplam örgüt iklimi ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte; çatışma boyutunda ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regreyon analizi sonuçlarına göre ise yapı, risk, samimiyet, standart ve çatışma alt boyut puanları arttıkça işgören performansı da artar. Sorumluluk, ödül, destek ve kimlik boyutunda ise tam tersi olarak, boyutların puanları arttıkça işgören performansı azalmaktadır.

Sonuç olarak;

1. Örgüt iklimi ve işgören performansının ilişkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Örgüt ikliminin çalışanların üzerine etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle amacı gençliğin oryente edilmesi olarak belirleyen Gençlik Spor

Bakanlığında herkesi kucaklayan ve herkesin kabul edileceği örgüt iklimi oluşturulması gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığının (ilgili birimin) sportif faaliyetlerin etkinliğinde herkesi kucaklayan, adalet ve eşitlik algısına dayanan ve bunu reel pratiğe aktaran bir anlayış olma mecburiyeti vardır. Bu iklimin kurumsal standart ve normlar çerçevesinde standardize edilerek sürekli hale gelmesi tarafımızca önerilmektedir.

2. Yapılan istatistiki analizlere göre demografik özellikler itibariyle örgüt iklimi ve alt boyutlarıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Gençlik ve Spor Bakanlığının yönetsel etkinliğinin çalışan portföyünü söz konusu farklılıkları içine alacak şekilde oluşturulmasının sinerjik etkisinin kurumsal faaliyetlere olumlu yansıtacağı düşünülmekte; bundan hareketle çalışan portföyünün oluşturulmasında siyasallaşma tuzağına düşülmemesi ve farklılıkları içinde barındıran örgüt ikliminin oluşturulması etkinlik ve verimliliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
3. Eğitim faaliyetleri ile çalışan eğitim seviyesinin yükseltilmesinin etkinlik ve verimlilik problemlerine temel çözüm aracı olacağı düşünüldüğünde; çok yönlü eğitim çalışmalarıyla çalışanların birlik ve ahenginin sağlanabileceği düşüncesinden hareketle eğitim faaliyetlerine önem verilmesi gerektiği söylenebilir.
4. Gençlik ve Spor Bakanlığının Merkez Teşkilatının kurumsallaşması doğrultusunda yeni gelişmeleri de hesaba katarak artması gereken adımları ivedilik ve kararlılıkla atması önerilmektedir.
5. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda Taşra Teşkilatında örgüt iklimi ve performans ilişkisi araştırılabilir.



## 6. KAYNAKÇA

Acar, Ahmet C. 2008, **İnsan Kaynakları Yönetimi “Ücret Yönetimi”**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Açıkalın, Aytaç. 1996, **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Akal, Zühal. 2005, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: Bizim Büro Basım Evi.

Akdemir, Ali. 2009, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Akdenk, Mürsel. 1989, **Türk Sporunun Gelişmesinde Spor Federasyonlarının Rolü Güreş Federasyonu Örneği**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Akın, Elif. 2013, **Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme**, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akkaya, Tayfun. 2015, **Lider- Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması**, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Aksoy, Cemal A. 2001, **Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akyol, Tuğba. 2010, **Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aldemir, Ceyhan. 1985, **Örgütler ve Yönetimi; Makro Bir Yaklaşım**, İzmir: Bilgehan Basımevi.

Aldemir, Ceyhan. Atalol Alpay. Budak Gönül. 2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. İzmir: Baskı Fakülteler Kitabevi.

Altındağ, Erkut. 2011, **Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**, İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Arı, Simge. 2011, **Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Arslan, Nagehan T. 2004. “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak” Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.9, S.1, ss. 203-228.

Ataay, İsmail D. 1990. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2. Baskı, İstanbul: Küre Matbaacılık Yayını.

Atakan, H. Süleyman. 2012, **Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği)**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ay, Ünal. Cemile Çelik. 2003, Çalışanların Örgüt Ve Yönetimsel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Onbirinci Oturum, Afyon: ss.445-461.

Aydın, Mehmet. 1991, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydoğan, Ferhan, Z. 2004, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 2, ss. 203-215.

Baer, Markus. Micheal Frese. 2003, “Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative And Psychological Safety, Process Innovations, And Firm Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, Num.1, pp. 45-68.

Bakırcı, Banu. 2016, **Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Balcı, Ali. İanyet P. Aydın. 2003, **Anadolu Öğretmen Liseleri için Eğitim Yönetimi**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Barutçugil, İsmet.2002, **Performans Yönetimi**, 2.basım, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İsmet. 2004, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başat, Töre H. 2010, **Performans Prizması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Başaran, İbrahim. 2000, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3. Baskı, Ankara: Şahsi Yayın.

Batlis, Nick C. 1980, “The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave.” **The Journal of Psychology**, Vol. 104, ss.233-240.

Baykal, Ülkü. 1994, **Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Bell, David E. Raffia Horward, Tversky Amos. 1995, **Decision Making: Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions**, New York: Cambridge University Press.

Benligiray, Serap. 1999, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Bingöl, Dursun. 1997, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 3. Baskı.

Bilir, Pervin. Ünal Ay. 2007, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, C. 1, ss. 43-50.

Bolat, Tamer. 1999. **Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Bolat. Tamer, Aytemiz Seymen. Bolat Oya. İnci Oya, Erdem Barış. 2009, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bowen, David E. Cheri Ostroff. 2004, “Understanding Hrm–Firm Performance Linkages: The Role Of The “Strength” Of The Hrm System” , **Academy of Management Review**, Vol. 29, Num.2, pp.203-221.

Büte, Mustafa. 2011, “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C.25, S.2, ss. 103-122.

Büyüköztürk, Şener. 2012, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, 17. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Cain, David A. 2000, "Creating A Learning Organization Environment For The Facilities Professional," **Facilities Manager**, Vol. 16, Num. 2, pp. 20-25.

Can. Halil. Azizoğlu Öznur A. Aydın Eren M. 2011, **Organizasyon ve Yönetim**, 8. Baskı İstanbul: Siyasal Kitabevi.

Cankalp, Mehmet. 2002, **Sporda Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Canman, A. Doğan. 1993, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Castro, Monia L. Nico Martins. "The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African", **SA Journal Of Industrial Psychology**, Vol. 36, Num.1, pp.1-19.

Cıranoğlu, Mehmet. 2011, **Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği**, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çağlar, İrfan. 2005, **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

Çağlar, İrfan. Sabiha Kılıç. 2006, **Kalite Güvence Standartları**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çağlar, İrfan. Sabiha Kılıç. 2008, **Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çatak, Selda. 1996, "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi", **I. Uluslararası & VI. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası.

Çekmecelioğlu, Hülya G. Özlem Keleş. 2008, "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi". **Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı**,

Kaynak:<http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc> (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2016).

Çekmecelioğlu, Hülya G. 2005, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Etkisi: Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Y.5, C. 6, S. 2, s.23-39.

Çerçi, Soner. 2013, **İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma**, Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çöl, Güner. 2008, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 9, S.1, ss. 33-46.

Davidson, Micheal.C.G. 2003, “Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 15, Num. 4, pp. 206-213.

Demir, Yeter. 2006, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Devecioğlu, Sebahattin. 1996, **Fırat Havzasındaki Spor Teşkilatlarının Sporun Yaygınlaştırılmasına Katkıları**, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Devecioğlu, Sebahattin. 2002, **Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği)**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Dicle, Ülkü. 1982, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları

Dinçer, Ömer. Yahya Fidan. 1996, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dinçer, Evren. 2013, **Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, Ercan. 2003, **Türkiye Cumhuriyeti’nde Karate Sporunun Tarihi Gelişimi (1970-2000)**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, Selen. 2005, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Kare Yayınları.

Doğan, Hülisi. Engin Üngüren. 2012, “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 4, S.8, s. 27-45.

- Doğar, Yahya. 1997, **Türkiye’de Spor Yönetimi**, Malatya: Öz Akdeniz Ofset.
- Dönmez, Burcu Murat Korkmaz. 2011, “Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim ve Etkileşimleri” **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**. C.2, S.1, ss.169-186.
- Durgun, Doğan. 2007, **Türkiye’de Sporun Gelişimi ve Değişen Kullanıcı Gereksinmelerini Karşılama Yönde Modern Stadyum Yapılarının Temel Planlama Özellikleri**, Edirne: Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Düren, A. Zeynep. 2000, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edwards, Martin R. ve Peccei, Riccardo. 2007, “Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 16, Num. 1, pp. 25-57.
- Efil, İsmail. 1997, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Engin, Hülya. 2008, **Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro**, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İlhan. 1997, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, Erol. 2004, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertuğrul, İrfan. 2006, “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.1, C. 20, ss:155-159.
- Ertürk, Alper. 2003, “Örgütsel İletişim ve Adalet algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Üniversitesi İ.İ.B.F., Ekim, C. 3, S. 2, s.147-170.
- Eskicioğlu, Yeşer. (2003). **Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi**, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Fındıkçı, İlhami. 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Fişek, Kurthan. 1985, **100 Soruda Türkiye Spor Tarihi**, İstanbul: Gerçek Yayınevi.

French, Wendell. 1994, **Human Resources Management** 3.Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.

Furnham, Adrian. 2005. **The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in The Organization**, 2. Ed., USA: Psychology Press.

Genç, Nurullah. 2005, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ghabadion, Abby. Tom Husband. 1990, "Measuring Total Productivity Using Production Functions", **International Journal of Production Research**, Vol. 28, No. 8, pp. 1435-1446.

Gök, Sibel. 2009, "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **International Journal of Human Sciences**, C. 6, S.2, ss. 587-605.

Grint, Keith. 1997, **Leadership: Classical, Contemporary, And Ethical Approaches**, USA: Oxford University Press.

Güçlü, Nezahat. 2003, "Stratejik Yönetim", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 23, S. 2, ss. 61-85.

Gün, İbrahim. 2016, **Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Güneş, İsmail. 2006, **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gürkan, Güney Ç. 2006, **Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Halis, Muhsin. Özlem Yaşar Uğurlu. 2008, "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 10, S.2, ss.101-123.

Halis, Muhsin. Mehmet Tekinkuş. 2008, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Kamuda Performans Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Handy, Charles B. 1993, **Understanding Organizations**, Oxford: Oxford University Press.

Helvacı, Murat. 2007, **Türkiye'de Avrupa Birliği Sürecine Uygun Olarak Yürütülen Spor Alanındaki Hukuki ve Kurumsal Değişikliklere İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi**, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hocaniyazov, Aganiyaz. 2008, **Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hornby, Jeffrey S. Kuratko, Donald F. Zahra Shaker A. 2002, “Middle Managers Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale”, **Journal of Business Venturing** ,Vol. 17, Num. 3, pp. 253-273.

İşık, Sevgi. 2006, **Performans Değerlendirilmesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İraz, Rifat. Mehmet İnce. (2002), “Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, C. 41, S. 492, ss. 41-46.

İşcan, Ömer K. Canan N. Karabey. 2007, “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, S.2, ss. 180-193.

İrmiş, Ayşe. Bilge Akça. 2003, “Sektörlerin Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yaratma Eğilimleri: Denizli Örneği”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., 22-24 Mayıs, Afyon.

Jablin, Fredric M. Putnam Linda L. Karlene H. Roberts. Lyman W. Porter. 1987, **Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective**, Newbury Park, CA: Sage.

Kalaycı, Şeref. 2010, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.



Kalla, Hanna K. 2005, “Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective”, **An International Joournal**, Vol. 10, Num. 4, pp. 302-314.

Kangis, Peter. Gordon S. Williams. 2000, "Organisational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation", **Management Decision**, Vol. 38 Num.8, pp. 531 – 540.

Karadeniz, Erdiñ. Kandır S. Yılmaz. Önal Y. Beyazıt. 2007, “Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.18, S.2, ss. 195-205.

Karaköse, Sema. 2013, **Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kaynak, Tuğray. Adal Zeki. Ataay İsmail. 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Kemeriz, Yasemin. 2014, **Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi**, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kızıılçelik, Sezgin, Yaşar Ersen. 1992, **Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü**, Konya: Göksu Matbaası.

Kirkman, Bradley L., Benson Rosen. 1999, “Beyond Self-Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, pp. 58 –74.

Koçel, Tamer. 2010, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Kurtoğlu, Ebru. 2010, **Kariyer Yönetiminde Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği**. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kuyumcu, Nilay M. 2011, **Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Landy, J. Frank. 1989, **Psychology Of Work Behavior**, USA:Brooks/Cole Publishing Comany.

Lawrence, R. James. Allen P. Jones. 1976, "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 16, Num.76, pp. 74-113.

Leonard, Dorothy. Walter Swap. 2005. **Kıvılcıklar Uçuşurken**, Çev. İbrahim Bingöl, İstanbul: Optimist Yayınları.

Litwin ,George L., Stringer, Robert. A. 1974, **Motivation and Organizational Climate**, 3.rd Edition, Boston: Harvard University Press.

Lussier Robert N. 2005, **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, Boston; Mc Graw. Hill.

Luthans, Fred. Steven M. Norman. Bruce J. Avolio. James B. Avey. 2008, "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 29, pp. 219-238.

Lyman, Linda L. 2000, **How Do They Know You Care?: The Principle's Challenge**, Amsterdam: Teachers College Press.

Mathis, Robert L. John H. Jackson. 2007, **Human Resource Management**, 9th. Edition, South Western Publishing Co.

Mayer, Brad W. Whitfield Andrea. Godkin Lynn. 1999, "Promoting Organization-Based Self-Esteem in an Organization: The Role of Organizational Climate Variables", **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol. 16, Num. 1, pp.81–96.

Mercan, Nuray. 2007, **Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Mercer, Alice A. Kevin Bilson. 1985, "Factors Influencing Organizational Commitment by Physicians", **Academy of Management Proceedings**, Vol.1, pp. 72-76.

Motowidlo, Stephan J. Mark J. Schmit. 1999, "Performance Assessment in Unique Jobs", **Pulakes (Eds.). The Changing Nature of Performance**, pp.56-86.

Myers, Pigor. 1998, **Personnel Administration a Point of View and a Method**, Ninth.Edition. Singapure: McGraw-Hill.

Oldham, Greg R. Anne Cumming. 1996, "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work," **Academy of Management Journal**, Vol. 39, Num. 3, pp. 607-634.

Örücü, Edip. 2003, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme ve K.İ.T.'ler İçin A. B Uyumlu Bir Model Önerisi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdoğan, Bilge. 2014, **İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, Gürcan. 2014, **Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi**, İstanbul: Çatı Kitapları.

Özgen, Hüseyin. Azmi Yalçın. 2011, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Adana: Nobel Kitabevi.

Özgör, Burçin. 2008, **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özkan, Yelda. 2004, "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 6, S. 1  
Kaynak: <http://www.isguc.org/?p=article&id=176&cilt=6&sayi=1&yil=2004> Erişim tarihi: 21.12.2016.

Özmaden, Harun. 1999, **Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Yapılanma Sürecinde Beden Eğitimi ve Sporun Fonksiyonları, Fonksiyonlarındaki Değişimler ve Toplumsal Hayata Etkileri**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Öztürk, Sezen. 2008, **Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı**, Ankara: Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Palmer, Anna J. 1993, "Performance Measurement in Local Government", **Journal Public Money & Management**, Vol. 13, Num. 4, pp.31-36.

Pritchard, Robert D. Bernard W. Karasick. 1973, “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 9, Num. 1, pp.126-146.

Putter, Lars. 2010, **The Relation Between Organizational Climate and Performance and an Investigation of the Antecedents of Organizational Climate**, Delft University of Technology, Master Thesis.

Ranson, Stewart. Bob Hinings. Royston Greenwood. 1980, “The Structuring of Organizational Structures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, Num. 1, pp.1-17.

Reynolds Nina. Diamantopoulos Adamantios. Schlegelmilch Bodo. 1993, “Pretsting in Questionnaire Design: A Review Of The Literature and Suggestion for Further Reserach”, **Journal of the Market Research Society**, Vol. 35, Num. 2, pp. 171- 182.

Rusu, Gabriela. Silvia Avasilcai. 2014, “Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Num. 124, pp.51-58.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1997, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, 8.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2013, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Melek Tüz. 2001, **Örgütsel Psikoloji**, , Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Tuncel Tokol. 2003, **Genel İşletme**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Sacher, Arun. 2010, . **Organizational Climate and Managerial Effectiveness**, India: Himalaya Publishing House.

Sakal, Mustafa. Elif A. Şahin. 2008, “Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü ve Sayıştay Denetimi İlişkisi: Türkiye’ deki Düzenlemeler Bakımından Bir Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, S.68, ss. 3-27.

Sargut, Selami. 2001, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: İmge Kitabevi.

Sarıkaya, Nilgün. 2002, **Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Schneider, Benjamin. Mark G. Ehrhart. William H. Macey. 2013, “Organizational Climate and Culture”, **Annu. Rev. Psychol.**, Vol. 64, pp.361-388.

Scott, John. Gordon Marshall. 2009, **A Dictionary of Sociology, 3. Rev.ed.**, Oxford: Oxford University Press.

Senge, Peter. 2006, **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 13.Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sevim, Ülkan. 2015, **Örgütlerde Mobbingin İş Performansına Etkisinde İş Aile Yaşam Çatışmasının Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Shalley, Christina E. Lucy L. Gilson. Terry C. Blum. 2000, “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction And Intentions to Leave”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, Num. 2, pp. 215-223.

Sigler, Traycey H. Christine Pearson. 2000, “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, **Journal of Quality Management**, Vol.5, pp.27-52.

Snow, Charles C. Lawrence G. Hrebiniak. 1980, “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, No. 2, pp. 317-336.

Soysal, Abdullah. 2003, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı**, “Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, s. 849-870.

Suliman, Abubakr. Bader Al Harethi. 2013, "Perceived Work Climate and Employee Performance in Public Security Organizations in the UAE", **Transforming Government: People, Process and Policy**, Vol. 7, Num. 3 pp. 410 – 424.

Şamdan, Ahmet İ. 2011, “İşgören Verimliliğinin Postmodern Yaklaşımlar Bağlamında Değerlendirilmesi”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, No: 275, ss. 25-27.

Şeker, Mustafa. 2011, **Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler Ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama**, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek. M. Şerif. Akgemci Tahir. Çelik. Adnan. 2003, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yenilenmiş Üçüncü Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Tanır, Halil. 2007. **2006-2007 Turkcell Süper Liginde Seçilmiş Futbol Kulüplerinin Yönetici Yeterliliklerinin Mukayeseli Olarak Karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor Örneği)**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Taymaz, Haydar. 2003, **Okul Yönetimi**, Ankara: Pegema Yayıncılık.

Tekin, Mahmut. 1999, **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya: Kuzucular Ofset.

Top, Aykut. 2002, “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, **Öneri Dergisi**, C. 5, S. 17, s. 31-34.

Tortop, Nuri. 1994, **Personel Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 5. Baskı.

Tortumlu, Muhammet. 2016, **İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, Hasan. Mehmet Altınöz. 2010, “Örgütsel İklimin İşgören Performansına Etkisi: OSTİM İmalata Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S. 65, C.2, ss. 196–218.

Tütüncü, Özkan. Mahmut Demir. 2002, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Tüzün, İpek K. İrfan Çağlar. 2008, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yasar University**, C. 3, S. 9, ss. 1011-1027.

Tyagi, Pradeep K. 1982, “Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, No. 2, pp. 240-254.

Uyargil, Cavide B. 2013, **Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: Beta Basım A. Ş.

Uzunoglu, Cesur. 2011, “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi”, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Dönem Projesi.

Kaynak:[https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-cesur\\_uzoglu.doc](https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-cesur_uzoglu.doc) Erişim tarihi: 19.12.2016.

Wilson, Fiona M. 1997, **Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction**, New York: Oxford.

Yahşi, Ümran. 2014, **Gençlik Ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yener, Hüseyin. 2007, **Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Zeybek, Keziban. 2010, **Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Zammuto, Raymond F. Jack Y. Krakower. 1991, “Quantitative And Qualitative Studies In Organizational Culture”, **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5, pp. 83-114.

## 7. EKLER

### Ek -1

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Hitit Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında gerçekleştirilmekte olan doktora tezine veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmaya katılanların vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır. Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. Bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankete yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Çisem DEMİRDÖKEN

- Cinsiyetiniz Kadın ( ) Erkek ( )
- Yaşınız 17-24 ( ) 25-29( ) 30-34 ( ) 35-39( ) 40-44 ( )  
45 yaş ve üzeri ( )
- Medeni durumunuz Evli ( ) Bekar ( )
- Kurumdaki statünüz Yönetici ( ) Memur ( ) Diğer ( )
- Çalışma yaşamındaki kıdeminiz  
1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )
- Halen yaptığınız bu görevdeki hizmet süreniz?  
1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )
- Mezun olduğunuz son eğitim kurumu  
İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.					
2	Karar almada kimin biçimsel yetkiye sahip olduğu konusunda belirsizlik yaşanmaktadır.					
3	Örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.					
4	Bürokrasi minimum seviyededir.					
5	Aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar ve bürokratik işlemlerin yoğunluğu yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.					
6	Verimlilik organizasyon ve planlama yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.					
7	Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan tam olarak emin olamıyorum.					



8	Yönetim formal organizasyon ve otoriteyle ilgilenmek yerine işi yapmak için doğru insanları bir araya getirmeye yoğunlaşır.					
9	Kişisel yargılara çok fazla güvenmeyiz, hemen hemen her şey iki kez gözden geçirilir.					
10	Yönetim her şey için kendilerinden onay alınmasından hoşlanmaz; eğer bir şeyi doğru yaptığınıza inanıyorsanız sormadan yapın düşüncesi vardır.					
11	Yönetim, çalışanlarına rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkan verir.					
12	İlerleyebilmek için bazen bazı şeyleri kendi kendine denemek ve risk almak gereklidir.					
13	Çalışanların işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri düşünülmektedir.					
14	Biri yanlış yaptığında bir sürü gerekçe sunmak zorunda kalır.					
15	Önemli problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.					
16	İşini iyi yapan çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.					
17	Kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştirilerden daha fazladır.					
18	Çalışanlar iş performanslarının mükemmeliyetine oranla ödüllendirilmektedirler.					
19	Büyük oranda bir eleştiri vardır.					
20	Yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.					
21	Çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.					
22	Yönetimin temel felsefesi yavaş, güvenli ve emin adımlarla uzun vadede öne geçmektir.					
23	Doğru zamanda bilinçli bir şekilde alınan riskler üzerine kurulmuştur.					
24	Maksimum etkililik için karar alma sürecinde aşırı tedbirli davranılır.					
25	Bu işletmenin yönetimi, iyi fikirlerin denenmesini ister.					
26	Bulduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorunda kalıyoruz.					
27	Çalışanlar arasında dostça bir atmosfer hakimdir.					
28	Rahat ve ılımlı olarak nitelendirilmektedir.					
29	İnsanları tanımak oldukça zordur.					
30	Çalışanlar birbirine uzak durma eğilimindedirler.					
31	Çalışanlar ile yönetim arasında sıcak bir ilişki vardır.					
32	Üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onları hoş görmez.					
33	İşletme yönetimi çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenir.					
34	Çalışanlar birbirine yeterince güvenmemektedir.					
35	Yönetimin temel felsefesi gereğince insan faktörüne ve düşüncelerini önem verilir.					
36	Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.					
37	Performans standartları açısından çıtayı yüksek tutarız.					
38	Yönetim hiçbir işin çok iyi yapılmadığını, mutlaka daha iyi şekilde yapılabileceğini düşünür.					
39	Kişisel performansımızı ve grup performansını sürekli iyileştirmemiz gerektiğine dair bir baskı hissederiz.					
40	Yönetim, çalışanlar mutluya verimliliğin kendiliğinden sağlanacağına inanır.					
41	İlerleyebilmek için uyumlu olmak yüksek performans göstermekten daha önemlidir.					

42	Çalışanlar performanslarıyla övünmezler.					
43	İyi bir izlenim yaratmak için tartışmalardan kaçınmak ve tarafsız kalmak gerekir.					
44	Yönetim anlayışına göre rakip birimler ve kişiler arasında çatışma olması oldukça sağlıklıdır.					
45	Amirlerimizle aynı fikirde olmasak bile kendi fikirlerimizi söylemeye teşvik ediliriz.					
46	Yönetim toplantılarında amaç kolayca ve en hızlı şekilde bir karara varmaktır.					
47	Bu işletmede çalışanlar bu örgüte ait oldukları için gurur duyarlar.					
48	İyi işleyen bir takımın üyesi olduğumu hissediyorum.					
49	Görebildiğim kadarıyla, çalışanların işletmeye karşı çok fazla sadakat gösterdikleri söylenemez.					
50	Kişiler daha çok kendi menfaatlerini kollarlar.					

<b>İş Performansı Ölçeği</b>		Kesinlikler Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

## Ek 2. İzin Formu



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Genel Müdürlüğü

19.07.2016\* 02904

Sayı : 63296879-044/  
Konu : Anket izni

HİTİT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Personel Dairesi Başkanlığı)  
ÇORUM

İlgi:14.03.2016 tarihli ve 16574162-903.07.01-E.12114 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında çalışan personele yönelik talep ettiğiniz anket çalışmanızın soruları incelenmiş olup ilişikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Yusuf KARADAĞ  
Genel Müdür a.  
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

EK :  
1 Anket ( 4 sayfa )

Adres: Örnek Mah. Oruç Reis Cad. No:13 Altındağ/ANKARA  
Telefon: (0312) 596 7261 / e-posta: [gamze.kahraman@sgm.gov.tr](mailto:gamze.kahraman@sgm.gov.tr)

