

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AĞIRLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL İKLİM
VE LİDERLİK**

Aganiyaz HOCANIYAZOV

Danışman

Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Aganiyaz HOCANİYAZOV

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Aganiyaz HOCANIYAZOV
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu :Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik

Aganiyaz HOCANIYAZOV

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletme Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Günümüzde ağırlama işletmelerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla bazı gelişmeler ve yenilikler bu işletmelerde de görülmektedir. Bunlardan en önemlisi ağırlama işletmelerinde iyi bir örgütsel iklimi oluşturmaktır. İyi bir örgütsel iklim sayesinde ağırlama işletmelerinde çalışanların memnuniyeti artmaktadır. Çalışanların memnuniyeti ağırlama işletmelerinin müşterilerine iyi bir hizmet sunmasını sağlamaktadır. Eğer bir ağırlama işletmesinde iyi bir örgüt iklimi varsa, işletmenin rantabilitesi yükselmekte, personel devir hızı azalmakta ve çalışanlar arası iletişim artmaktadır. Bütün bunları oluşturmak ise işletmenin yöneticilerine bağlıdır. Eğer yöneticilerde liderlik özellikleri varsa, işletmede iyi bir iklim oluştururlar.

Liderlik ise, çalışanları belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir.

Bu çalışmanın asıl amacı ağırlama işletmelerinde örgütsel iklim ve liderlik arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bu çalışmada örgütsel iklimin oluşumunda liderliğin ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiş ve ölçülmüştür.

İlk bölümde genel olarak ağırlama işletmeleri kavramı ve örgütsel iklim konusu üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Son bölümde ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmada Narlıdere dinlenme ve bakımevi çalışanları araştırmanın ana kütlesi olarak ele alınmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu çalışma örgütlerde çalışanların örgütsel iklimi değişik boyutlarda nasıl anladıklarının anlaşılması, örgütlerin kendi yönetim sorunlarını anlamalarını ve çözümler üretebilmelerini sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Ağırlama İşletmeleri, Örgütsel İklim, Liderlik

ABSTRACT

Master Thesis

Organizational Climate and Leadership in Hospitality Management

Aganiyaz HOCANIYAZOV

Dokuz Eylul University

Institute of Social Sciences

Department of Tourism

In recent years, the importance of hospitality management is increasing day by day. Consequently, some improvements and innovations are seen in the service management. One of the most important examples of such improvements and innovations are constituted of good organizational climate in hospitality management. Thanks to good organizational climate employee satisfaction in hospitality management is increasing. As a result of employee job satisfaction customers are rendered with service at higher quality. If an organization has good organizational climate, its profitability and communication between workers will increase. Besides, workers' turnover will decrease. All of these factors depend on the management of an organization. If the management of an organization has leadership characteristics, there will be a good organizational climate.

Leadership is an ability to persuade followers to struggle with will to reach particular aims.

The main goal of this study is to find out whether there is a correlation between organizational climate and leadership in hospitality management. This research tired to identify and measure the importance of leadership in organizational climate. First chapter is constituted of theory of hospitality management and organizational climate. In the following chapter leadership concept and leadership approaches is explained. The last part an empirical research is made.

In the empirical study the main sample is composed of workers of ‘Narlidere’ recreation and dispensary centre. The questionnaire technique is used as a sample data collection. This study will enable us to understand how organization’s employees perceive the organizational climate at its various dimensions and will help organizations to perceive their internal managerial problems and find solution for resolving them.

Key Words: Hospitality management, Organizational Climate, Leadership

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
AĞIRLAMA İŞLETMELERİ VE ÖRGÜTSEL İKLİM.....	3
1.1 Ağırlama İşletmeleri Kavramı	3
1.2 Ağırlama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2.1 Dünya’da Ağırlama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	5
1.2.2 Türkiye’de Ağırlama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	8
1.3 Ağırlama İşletmelerinin Özellikleri	10
1.4 Ağırlama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	14
1.5 Ağırlama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	15
1.6. Örgütsel İklim Kavramı.....	18
1.7. Örgütsel İklimin Bazı Özellikleri.....	21
1.8. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler	22
1.9 Örgütsel İklimin Boyutları.....	30
1.10. Örgütsel İklim’in Sınıflandırılması	34
1.11 Örgütsel İklimi Oluşturan Faktörler	39
1.12 Örgütsel İklimin Öğeleri.....	41
1.13. Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür İlişkisi	42
1.14. Örgütsel İklim ve Liderlik Davranışı İlişkisi	50
İKİNCİ BÖLÜM.....	53
LİDERLİK	53
2.1. Liderlik Kavramı.....	53
2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	55
2.3 Liderlik Tipleri.....	58
2.3.1 Kurumsal lider tipleri.....	58

2.3.2 Kişisel Lider Tipleri	59
2.4 Liderlikte Güç ve Etkileme.....	61
2.5 Liderin Görev ve Fonksiyonları.....	63
2.6 Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	65
2.7 Liderlik Yaklaşımları	70
2.7.1 Özellikler Yaklaşımı Modeli.....	71
2.7.2 Davranışsal Liderlik	71
2.8 Durumsal Liderlik Yaklaşımı	75
2.9 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	85
NARLIDERE DİNLENME VE BAKİMEVİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	85
3.2 Araştırmanın Önemi	85
3.3 Araştırmanın Örnekleme	86
3.4 Araştırmanın Sınırları.....	86
3.5 Veri Toplama ve Ölçüm Aracı.....	86
3.6 Araştırmanın Bulguları.....	87
3.6.1 Frekans Analizleri	87
3.6.2 Geçerlilik.....	89
3.6.3 Güvenilirlik	92
3.6.4 Korelasyon Analizleri.....	94
3.6.5. Regresyon Analizleri	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	104
EK 1: Anket Formu.....	111

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Turizm Belgeli Ağırlama Tesisleri ile Yatak Sayıları.....	10
Tablo 2. Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgütsel İklimin Altı Boyutu ve İçerikleri.....	33
Tablo 3. Örgütsel İklım ve Örgütsel Kültür Araştırmalarının Karşılaştırılması.....	49
Tablo 4. Liderde Olması Gereken Fiziksel ve Kültürel Özellikler.....	71
Tablo 5. Örnekleme Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	88
Tablo 6. Güvenilirlik Tablosu.....	91
Tablo 7. Faktör Analizi(Kurumumda).....	93
Tablo 8. Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	95
Tablo 9. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi	96
Tablo 10. Liderliği Etkileyen Değişken Gruplarının Regresyon Analizi	97
Şekil 1. Orta Ölçekli Bir Ağırlama İŞletmesinin Organizasyon Şeması.....	17
Şekil 2. Örgütsel İklım Süreci.....	32
Şekil 3. Örgütsel İklimin Öğeleri.....	41
Şekil 4. Örgütsel İklime Kültürel Yaklaşım.....	47

GİRİŞ

Başarılı bir ağırlama işletmesinin çalışmasında en önemli temel unsurlardan biri örgütsel iklimdir. Doğru işte doğru kişilerin bulunduğu tüm işletmelerin başarılı olması kaçınılmazdır. Ağırlama işletmeleri de bir hizmet sunduklarından dolayı rekabet ortamı fazladır. Rakiplerin karşısında başarılı olmak ve ayakta kalarak varlığını etkili bir şekilde sürdürmek için çalışanların performansı ve memnuniyeti hizmetin kalitesini belirlemektedir. Ağırlama işletmeleri emek yoğun bir işletme olduğundan ağırlama işletmelerinin kalitesinin esas belirleyicileri çalışanlardır. Verilen hizmetler kişisel olduğu için bu işletmelerde çalışanların iyi bir hizmet sunabilmesi için işletmenin iyi bir örgütsel iklime sahip olması gerekmektedir.

Ağırlama işletmelerinde iyi bir örgütsel iklim oluşturmak için iyi bir lidere ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla ağırlama işletmelerinde iyi bir iklim oluşturabilmek için yönetici belirlerken liderlik özelliklerine sahip olan kişiler seçilmelidirler. Günümüz işletmelerinde çalışanların memnuniyeti işletmelerin başarısı için her geçen gün daha da önem arz etmektedir. Bu da ancak iyi bir liderle mümkündür. Çünkü işletmelerde iyi bir örgütsel iklim yaratmak ve insanları belirli hedefe götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onlara sağlanacak kişisel arzu ve ihtiyaçların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Bu ise, etkin liderlikte mümkün olabilir.

Günümüz rekabet şartlarında örgütsel iklim ve liderlik giderek önem kazanmaktadır. Çünkü sadece verimliliğe ve mevcut olanı sürdürmeye endeksli klasik yönetici anlayışı ile rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak pek mümkün görünmemektedir. Çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personelin işinden tatmin olmasına katkı sağlamaktadır.

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi çok az insanda bulunan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Herkes tarafından bilinmektedir ki, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması hatta en önemlisi de örgütteki insan unsurunun çok değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenebilecek sebeplerden dolayı örgütler etkili bir lidere ihtiyaç duymaktadır.

İyi bir lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirmesini bilir. Örgütsel kaynakların içinde insan gücü kaynağının yeri ilk sırada gelir. Bundan dolayı, liderin bireysel amaçlar (çalışanların amaçları) ile örgütsel amaçlar arasında paralellik kurması ve çalışanların işten tatmin olması gerekir.

Günümüzdeki çağdaş yöneticiler, işletme yönetiminde birbirini tamamlayan iki amaçtan biri hizmetlerin etkinliğini attırmak diğeri çalışanlara işletmede iyi bir örgüt iklimi sağlamak olduğu konusunda hemfikirdirler.

Çalışanların iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının rolü büyüktür. Bu yüzden yöneticilere düşen görev, çalışanların iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Özellikle kamu kuruluşlarında çalışanlardan işleri en kısa zamanda, en ekonomik ve kaliteli biçimde yapmaları beklenir. Çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak için işleri onlara baskıyla yaptırmak yerine isteyerek yapmalarını sağlamak yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AĞIRLAMA İŞLETMELERİ VE ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1 Ağırlama İşletmeleri Kavramı

Birçok yazar, uzman ve kuruluş ağırlama işletmelerinin tanımını yapmaya çalışmıştır. Ancak, kültürleri, örf adetleri, milliyetleri, dilleri ve dinleri birbirinden çok farklı olan, buldukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların ihtiyaçlarına cevap vermekte yükümlü bulunan ağırlama işletmelerinin öğelerini, çalışma koşullarını ve biçimlerini, uyguladıkları yöntemleri belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmanın çok güç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, ağırlama işletmelerinin tanımının ağırlama işletmeleri konusuyla uğraşanlar kadar çok olduğu söylenebilir.

Ağırlama işletmeleri, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı, insanların sadece ekonomik bir varlık olmasından doğan maddi ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak entelektüel ve moral yapısından meydana gelen manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır (Olalı, Korzay, 1993: 7).

Geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir (Barutçugil, 1982: 53).

Ağırlama işletmeleri, otel işletmeleri ve diğer ağırlama işletmeleri olarak ele alınmıştır. Bunlar birbirine oldukça yakın kavramlardır. Dolayısıyla ağırlama işletmelerinin tanımını yaparken otel işletmelerinin de bazı tanımları aşağıda sıralanmıştır.

Otel işletmeleri 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu”na göre Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir.

Türkiye’nin ilk turizm profesörü Dr. Hasan Olalı’ya göre otel; yapısı, teknik donatımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; “Otel, insanların seyahatleri boyunca ücret karşılığında ve mutad olarak beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1989:25).

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.

Otel

Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.

Yalnız konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidirler.

Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.

Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.

Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleşmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.

Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır (Maviş, 2006: 3).

Bu tanımlamaların ardından otel işletmelerini şu şekilde tanımlayabiliriz: İnsanların değişik sebeplerle yaptıkları seyahatler sonucu, konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik durumlarına uygun olarak hizmet sunan ticari işletmelerdir.

1.2 Ağırhlama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

1.2.1 Dünya’da Ağırhlama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İnsanların barınma ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile yapılan barınakların geçmişinin Ortaçağ öncesine kadar uzandığı yapılan araştırmalar göstermiştir. Yapılan ilk yolculuklar daha çok politik, diplomatik ya da askeri nedenler yüzünden gerçekleşmiştir.

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen ağırhlama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak bir gelişme göstermiştir. İlk çağlarda (yaklaşık M.Ö.500-MS.500) han ve tavernalar insanların seyahat etmeleri nedeniyle kurulmuştur. Bu konuda en eski bilgilere Eski Yunan, Eski Roma yazılı belgelerinde rastlanabilir.

Ortaçağda, konaklama kavramı gelişerek daha farklı bir boyut kazanmıştır. Birçok yerde manastırlar yolculara konaklama, yiyecek ve içecek sağlamakla kalmayarak ayrı binalar inşa etmişlerdir. Bu dönemde, Hıristiyanların, yolcuları ağırhlamalarını düzenleyen bazı yazılar çıkarılmıştır. Bunların en önemlisi, yolcuların aynı yerde üç günden fazla kalmamak şartıyla ücretsiz yemek yemelerini gösterebiliriz. Ancak, ağırhlama olayı bu şekilde 1282 yılına kadar sürmüştür. Bu tarihten sonra İtalya ve Fransa’da şehrin ileri gelenleri toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir.

XVI. ve XVIII. Yüzyılları arasında ağırlama ve konaklama kavramında gözle görülür gelişmeler oldu, özellikle İngiltere’de kalite çok arttı. Yolculuklar yaylı atlı arabalarla yapılmaya başlandı. Londra’dan Edinburg’a yapılan yolculuklar birkaç gün sürer ve gece de konaklamayı gerektirirdi. Bu han ve tavernalar yalnız yolcular için değil, atlar için de sığınak sağlıyordu. Yolcular genellikle varlıklı ve lükse alışkın insanlar olduğundan bu yolcu arabalarının sayısı ve kalitesi de bu gelişmelere paralel artış göstermiştir. Bu hanlar ve tavernalar aynı zamanda köylüler, soylular, politikacılar ve rahipler gibi toplumun belli bir kesimini oluşturan grupların toplantı yerlerini oluşturuyordu. Lisanslarını ise içinde buldukları toprağın sahibi Lord veya Şövalyeler veriyordu. Bu dönemde yapılan Han ve Tavernalar bir birine çok benzer özellikler taşıyordu. Bu gelişmeler 1700’lü yılların sonlarına doğru ağırlama işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir.

Amerika’da ağırlama işletmelerinin gelişimi, XVII. Yüzyılda İngiltere’deki benzer hanların kurulması ile başlamıştır. Yalnız, İngiltere’deki hanlar yol üstüdeyken, Amerika’daki hanlar limanlara kurulmuştur. Amerika’da bu anlamda ilk ağırlama işletmesi olarak 1794 yılında 70 odalı olarak New York’ta açılan “City Hotel”dir. Bunun gibi birçok ağırlama işletmeleri daha sonraki yıllarda diğer şehirlerde de açılmıştır. Amerika’da ilk birinci sınıf otel 1829’da açılan 170 odalı “Boston’s Termont House” olmuştur. Bu otel konuklarına özel kapısı kilitlenebilen, içinde su ve sabunu olan odaları, bel boyları ve Fransız yemekleri olan ilk otel olmuştur. XIX. Yüzyılın sonlarında ve XX. Yüzyılın başlarında sadece otel sayısında değil, konuklara sunulan hizmetlerde de büyük artışların olduğu görülmektedir. Amerika’da ağırlama işletmelerindeki bu gelişmeler şu şekilde açıklanmaktadır (Şener, 2007: 8).

- 1834 yılında Astor Hotel’de ilk defa odanın içine su sistemi konuldu.
- 1853 yılında, ilk defa bir otelde buharlı asansör kullanıldı.
- 1875 yılında, 5 milyon dolar maliyetle San Francisco’da “The Place” adında 800 odalı zamanın en büyük ve en iyi oteli kuruldu.
- 1894 yılında, New York’da “Netherlands Hotel’in her odasına telefon konmuştur (Şener, 2007:8).

Bununla birlikte, XIX. Yüzyılın sonunda, birçok lüks otelle beraber, bütün Amerika'yı kaplayan ve orta gelir düzeyindeki yolculara hizmet sunan küçük ve orta büyüklükte oteller de kurulmuştur. Seyahat edenlerin ve ihtiyaçların artması ile birlikte otelcilik endüstrisi de cazip hale gelmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak "Elsworth M. Statles" 1907'de her odada ayrı bir banyosu bulunan oteller hizmete açmıştır. Aynı zamanda, modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan "Elsworth M. Statles" otelcilik tarihinde birden fazla yerli otel açan (otel zinciri kavramını ortaya atan) ve 1930'lara kadar otel piyasasını elinde bulunduran ilk başarılı girişimcilerden birisidir.

Modern ağırlama işletmelerinin ilerlemesi 1920'lerin sonlarına kadar hızlı bir şekilde sürmüştür. Daha sonra müşterilerin değişik zevklerine hitap eden, değişik tiplerde ağırlama işletmeleri kurulmasına yönelmiş ve ayrıca modern mimarinin örnekleri uygulamaya konmuştur. Bununla beraber, ağırlama işletmelerinin kuruluş yerlerinde de çok büyük değişiklikler görülmektedir. 1900'lerin başlarında yolcular trenle seyahat ettikleri için ağırlama işletmeleri tren istasyonlarının yanında bulunuyordu. Otomobil ve karayollarındaki gelişme üzerine ağırlama işletmeleri artık daha değişik yerlere de kurulmaya başlandı. Böylece yeni ağırlama işletmelerinin çoğu şehir dışında, havaalanlarının ve karayollarının yakınlarında faaliyet göstermeye başlamıştır.

Ayrıca, otomobille seyahatin artması sonucu yeni bir alan olan motel işletmeciliği gelişmiştir. Çünkü çok ve sık gezen kimseler için motel işletmeleri daha ucuz bir seçenek oluşturmuştur. Motellerin ilki 1901'de "Douglas, Arizona"da kurulan "Askins Cottage Camp"dır.

Günümüzde, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil, ağırlama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup, yüksek standartta hizmet sunmaktadır. Hatta bu işletmeler turizm sektörünün dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek pazar paylarını arttırma yoluna gitmektedirler.

1.2.2 Türkiye’de Ağırlama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de ağırlama işletmelerinin geçmişi oldukça eskilere dayanmaktadır. Türkiye’de ağırlama işletmelerinin ilk örnekleri olarak kabul edilen Selçuklular zamanında inşa edilmiş ve başarılı bir şekilde işletilmiş kervansaraylardır. Kervansaraylar, kervanlarla yolculuk eden kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip ağırlama tesisleridir (Evliyaoğlu, 1989: 135).

İlk Kervansaray, 1019-1020 yıllarında Rıbat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır (Batman, 1999: 19).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde de benzer amaçlarla kurulmuş kervansaraylardan bazıları, günümüzde özellikle turistik konaklama amacına hizmet etmek üzere onarılmış, restore edilmiş ve işletmeye açılmış bulunmaktadır. Edirne’deki Rüstem paşa Kervansarayı, Gebze’deki Çoban Mehmet paşa tesisleri, Lüleburgaz’daki Büyük Kervansaray ve Kuşadası’ndaki Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı örnek olarak gösterilebilir (Barutçigil, 1989: 42). Bunların dışında, eski İpek Yolu güzergahı üzerinde iki önemli Selçuklu Kervansarayı olan Sarıhan (Avanos-Nevşehir) ve Sulanhanı (Sultanı-Aksaray) ile Susuzhan (Burdur), İncirlihan (Burdur) ve Akhan (Denizli) kervansarayları hizmet verebilecek durumdadır (Usta, 2001: 182).

Kervansaray devri kapandıktan ve dünyada bir otelcilik devri başladıktan sonra Türkiye’deki ilk büyük ve önemli ağırlama işletmesi “Pera Palas” adıyla İstanbul’da Tepebaşı’nda yaptırılmıştır. Bu otel 1892 yılında Wagon-Lits Şirketi tarafından ünlü Şark Ekspresi ile İstanbul’a gelen Avrupa sosyetesine mensup konukları ağırlamak amacıyla inşa edilmiştir. 120 odalı ve 200 yataklı olan otel, bugün bir müze otel niteliğini taşımaktadır. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlayan Oteli, Avrupa’nın ve Orta Doğu’nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir (Şener, 2007: 10).

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel İstanbul Hilton, 1955 yılında hizmete girmiştir. Hilton zincirine Türkiye’den bir otel katılmasıyla, Türk otelciliğinde önemli bir gelişme olmuştur. Hilton otelinin, daha sonra başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir okul olması da önemlidir (Kozak, 1989: 13).

Türkiye’ye gelen yabancı turistlerin talep ve isteklerine bağlı olarak ağırlama işletmesi gelişmeye başlamıştır. Turizm sektörünün gelişmesi için, ağırlama ve yan hizmetler dalında yatırım ve işletmecilik yapmak ve teşebbüsleri kredi ile desteklemek amacıyla 1955 yılında Turizm Bankası hizmete girmiştir. Daha sonra 1989 yılında, bu kurumun Turizm Endüstrisi işleri Turban Turizm A.Ş.’ye devredilmiştir. Turban Turizm A.Ş. sahip olduğu 2810 oda ve 7130 yatak kapasitesi ile Türkiye’nin örnek öncü ve en büyük otel ve tatil köyü zincirini oluşturmaktadır.

Günümüzde özelleştirme kapsamında bu işletmelerin bazılarının satış işlemleri gerçekleşmiştir. Dünyanın en büyük otel zincirleri içinde sadece Dedeman otelleri ilk 300 büyük grup içerisinde yer alan tek Türk otel zinciri olma özelliğine sahiptir (Oral, 2005: 31).

Türk turizm sektörünün gelişmesinde önemli bir yeri bulunan yabancı sermayenin yer alması ise; özellikle 1985 yılından sonra olmuştur. Bu yıllarda uygulanan teşvikler ve “Yap İşlet Devret” gibi ekonomik modellerin uygulanması yabancı sermaye açısından elverişli hale gelmiştir. Bunun neticesinde de, Türkiye’de modern ve büyük ağırlama işletmelerinin yapımı gerçekleştirilmiştir.

Turizm yatırım belgesi; turizm sektöründe yatırım yapana belirlenen yatırım dönemi için bakanlıkça verilen belge, işletme döneminde yine turizm işletmelerine bakanlıkça verilen belgeye de “Turizm işletme belgesi” denmektedir.

2007 yılı itibariyle Türkiye’deki turizm yatırım belgeli ve işletme belgeli ağırlama tesisleri ile yatak sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Turizm Belgeli Ağrlama Tesisleri ile Yatak Sayıları

Konaklama Tesisleri İstatistikleri	Turizm Yatırım Belgeli Tesisler	Turizm İşletme Belgeli Tesisler
Tesis Sayısı	776	2 514
Yatak Sayısı	254 191	532 262

Kaynak: <http://www.kultur.gov.tr>

Tablo'dan da anlaşıldığı gibi Türkiye, talebi karşılayacak düzeyde yatak kapasitesine ulaşmış durumdadır. Bu kapasite uluslar arası rekabet açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3 Ağrlama İşletmelerinin Özellikleri

Ağrlama, yeme-içme ve bunlara bağlı olarak diğer ihtiyaçları karşılayan, ticari ve endüstriyel özellik taşımakta ve bazı özellikleri sebebiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin en önemlileri şunlardır.

a. Ağrlama işletmeleri zamana duyarlıdır

Ağrlama işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Yani, odanın her defasında satışa sunulduğu zaman süresi bir gündür/24 saattir. Ağrlama işletmelerinin odası satılmadığı takdirde o günkü satış başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Aynı şekilde, talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Başka bir ifadeyle sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması da mümkün olmamaktadır.

b. Ağırhama işhletmeleri emek-yoğun işhletmelerdir

Ağırhama işhletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu işhletmeler ücretleri karşılığında mal ve hizmet sunmalarının yanında kültürel ve sanatsal olaylara da geniş ölçüde yer vermek durumundadır. Bir ağırhama işhletmesinin büyüklüğü, odaların dizaynı, yiyecek ve içecek imkânlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun ağırhama işhletmesine karşı tutumunu gösteren en önemli unsur, kendisine verilen hizmettir. Ağırhama işhletmelerinin temeli insana dayanır. Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimize etme çabaları içindedir. Yalnız işleyişin daha hızlı ve verimli olabilmesi açısından, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan yararlanılmaktadır. Ağırhama işhletmelerinde ise, otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Bu nedenle, gerçek şahsi hizmetler ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması hatta konukların karşılanması, odalarına çıkarılmaları ve uğurlanmaları gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından ve psikolojik tatminler de dikkate alınarak gerçekleştirilir. Bu nedenle, otel işhletmeleri emek yoğun işhletmelerdir.

c. Ağırhama işhletmeleri dinamiktir

Ağırhama işhletmeleri; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve ağırhama anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu yönden ağırhama işhletmeleri, gelen konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Konuk sürekli olarak kaldığı ağırhama işhletmelerinden yeni hizmetler bekler. Ağırhama işhletmelerin hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknolojiye ve işhletmenin bıraktığı sübjektif izlenimlere bağlıdır.

d. Ağırlama işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir

Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçların karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir. Başka bir ifadeyle konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilin. Bunun için de, otel işletmelerinde iyi bir iş gücü planlamasının yapılması gerekir.

Ağırlama işletmelerinde sunulan hizmetler; bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir. Ağırlama işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümlerden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında, işletmede çalışan iş görenler arasında sıkı bir işbirliğinin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir iş görenin olumsuz davranışı sebebiyle, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, ağırlama işletmelerinde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler. Örneğin; resepsiyon memuru odayı satar, yemek ve eğlence için ağırlama işletmelerinin restoranını ve gece kulübünü tavsiye eder.

Bu bölümlerin temizliği, düzeni, yemekleri ve servisi konusunda resepsiyon memurunun kontrol hakkı bulunmamaktadır. Fakat konuk şikayetlerini ve önerilerini resepsiyon memuruna yapar. Bu açıdan, değişik bölümlerde görev yapan iş görenler arasında verimliliği arttırmak ve işleyişi en uygun düzeyde tutmak, üst düzeyde yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirir.

e. Ağırlama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerin devamı için büyük sermayeye ihtiyaç duyar

Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyetine geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. İşletme belgeli bir otel işletmesinin varlıklarının dağılımı şu şekildedir.

Duran varlıklar : %85-90

Dönen varlıklar : %10-15

Ağırlama işletmelerinde satışlar genel olarak peşin yapılmakla birlikte, sunulan hizmetin bedelinin ödenmesinde kredi kartı sistemi de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle uluslararası kredi kartlarının, zincir otel işletmelerinde ve işletme belgeli büyük boy otel işletmelerinde kullanılmak suretiyle konukların para kaybetme, çaldırma ve fazla para taşıma sakıncalarını ortadan kaldırır. Diğer taraftan da otel işletmelerine iş kapasitelerinin artmasına, hatalı ve sahte çeklerden dolayı mağdur olmamaya ve ayrıca ücretsiz reklamlarının yapılmasına da imkan sağlanmış olacaktır (Şener, 2007).

Ağırlama işletmelerinde, ağırlama işletmesi yönetimi tarafından servis ücreti veya başka isimler adı altında konukların hesap fişlerine “yüzde” olarak eklenerek veya aynı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile konukları tarafından işletmeye bırakılan veya ağırlama işletmesi yönetimi kontrolü altında bir araya toplanan paraları, otel yönetimi işletmede çalışan tüm iş görenlere eksiksiz olarak dağıtır.

Servis ücretinin dağıtımında, işletmede tüm servislerden elde edilen yüzdelerin toplamı ile çalışanların fiilen yaptıkları işler esas olarak alınır. İşletmede çalışan her personel, toplanan yüzdelerden, fiilen çalıştığı gün sayısına ve elde ettiği puana göre yararlanır.

Çalışanların yaptığı işler, puan cetvelinde birden çok gruba giriyorsa sadece puanı en yüksek olan işler esas alınır (Şener, 2007: 18).

Ağırlama işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Talep çeşitli politik ve ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlı olduğundan risk faktörü yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, ağırlama işletmeleri mevsimlere bağlı olarak dalgalanmalarla karşılaştıkları için faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını mevsimlere göre düzenlerler (Aktaş, 1989: 17).

1.4 Ağırlama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Ağırlama işletmelerinin sınıflandırılmasında değişik görüşler ve değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bundan dolayı, her ülke kendi ağırlama işletmelerinin özelliklerini göz önünde bulundurarak farklı sınıflandırma yapmışlardır.

Ağırlama işletmelerindeki gelişmeler, insanların dünya görüşleri, alışkanlıklar, ihtiyaçları ve zevklerindeki gelişmeler doğrultusunda farklı sınıflandırmalar da yapılmaktadır (Şener, 2007: 21).

Ağırlama işletmelerinin sınıflandırılması konusunda değişik ölçülere göre değişik şekillerde sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Bu konuda ortak bir görüş birliği sağlamak mümkün değildir. Bu araştırmada, daha çok dikkat çeken ve Türkiye’de uygulamada da örnekleri rastlanan sınıflama dikkate alınmıştır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

Büyüklüğüne Göre Sınıflandırma

Bu ağırlama işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye imkân veren kriterler şunlardır:

- Ağırlama işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü,
- Oda sayısı,
- Ağırlama işletmesi bünyesinde bulunan, seyahat acenteleri ve kuaför salonu veya satış mağazası vb. olarak kiraya verilen kısımların hacmi,

- İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde personele ödenen ücretlerin toplam miktarı,
- Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet salonlarının tüm alanları.

Ağırlama işletmelerinin büyüklüklerini belirlemede oda sayısı, odabaşına düşen personel sayısı ve o ülkede konu ile ilgili olarak çıkan mevzuat hükümleri de dikkate alınarak küçük, orta ve büyük ölçekli ağırlama işletmeleri olarak sınıflandırma yapılabilmektedir (Şener, 2007; 21).

Ağırlama işletmeleri esas ağırlama işletmeleri ve yan ağırlama işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Esas ağırlama işletmelerine oteller, moteller ve tatil köyleri girmektedir. Yan ağırlama işletmelerine ise Dinlenme tesisleri, Pansiyon, Kamping, Oberj, Hostel, Sağlık, Avcılık ve spor tesisleri yer almaktadır. Ağırlama işletmelerinin en önemlisi olan otel işletmeleri ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

Küçük Oteller: 10-20 odası, 1-5 personeli olan işletmeler küçük otel işletmeleridir.

Orta Büyüklükte Oteller: 40-80 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 25-50 işgören tarafından görülen orta büyüklükteki otel işletmeleridir.

Büyük Oteller: En az 200 odalı, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahip bulunan ve oda sayısına paralel olarak “1,1 oranı” doğrultusunda işgörenin hizmet sunduğu işletmelerdir (Şener, 2007: 22).

1.5 Ağırlama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

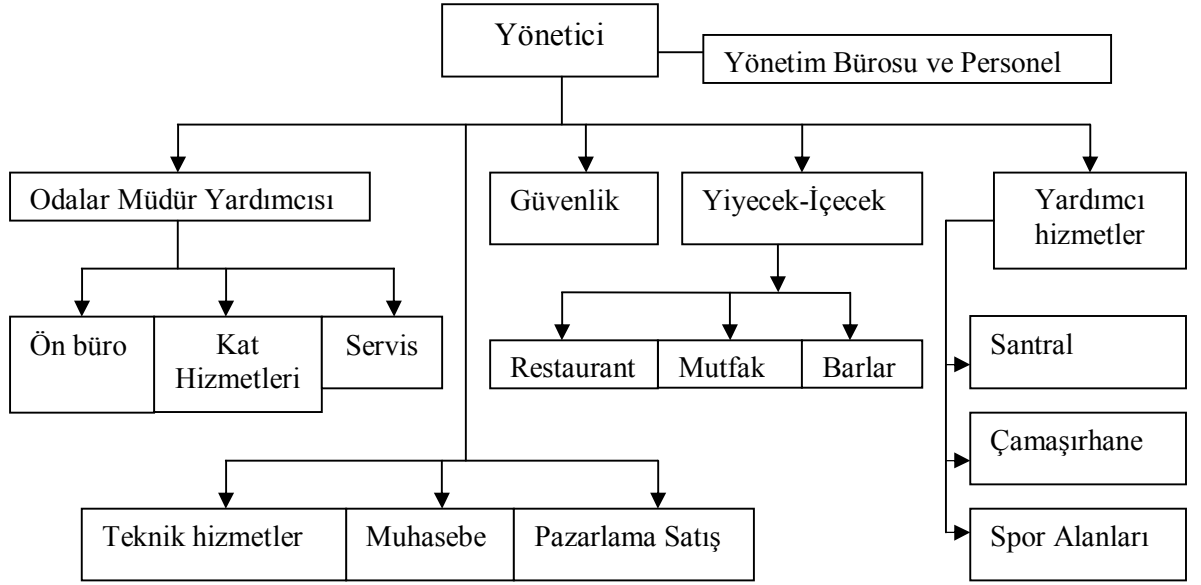
Ağırlama İşletmelerinde planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurulması gereken sistemli yapı ve organizasyon oluşturulmaktadır. Organizasyon “İşletmeyi meydana getiren bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen

ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla üst yönetimce oluşturulan biçimsel bir yapı olarak” tanımlanmaktadır (Şener, 2001, 11).

Organizasyon, insanların belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde oluşmaktadır. Genellikle, organizasyonda, iş bölümü, organizasyonun kullandığı kaynakların dağılımı ve işletmeden elde edilen kazançların dağılımı gibi çeşitli konularda problemler çıkmaktadır. Diğer taraftan, her işletmenin olduğu gibi otel işletmelerinin de varlık sebepleri kar elde edebilmektir. Aslında amaç, organizasyonun içinde olan herkesin ihtiyaçlarını tatmin etmek, güçlerini koordine etmek ve işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bunun yapılabilmesi ve oluşabilecek problemlerin giderilebilmesi için organizasyonun oluşturulması gerekmektedir (Lorsch and Lawrence, 1970: 1).

Ağırlama işletmelerinin organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağı ve organizasyon yapısına nasıl işlerlik kazandırılacağı konusu üzerinde bir görüş birliği yoktur. Diğer taraftan, ağırlama işletmelerinde önceden belirlenen amaçlara istenilen sürede, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşabilmek için amaca uygun iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmenin büyüklüğü, çalışanlar, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, ağırlama işletmeleri için tek tip organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Sonraki sayfada orta ölçekli bir ağırlama işletmesinin organizasyon şeması verilmiştir.

Şekil 1: Orta Ölçekli Bir Ağırılama İşletmesinin Organizasyon Şeması



Kaynak: Tütüncü, Özkan., Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi, Doktora Tezi, 1998: 8.

Üst düzey yönetim, otelin düzenli ve verimli işletilmesinde, işlevlerini yerine getirebilen bir yönetimin gerçekleşmesinde ve kararların alınmasında sorumlu bulunan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca üst yönetim, işletme bütçesinin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması, kalifiye personelin seçimi, mevcut sistemin yürütülmesi, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması işlevini yerine getirmektedir.

Orta düzeydeki yöneticiler sadece, otel içerisinde sorumlu buldukları bir bölümdeki faaliyetlerle ilgilenmektedir. Bu düzeydeki yöneticilerin sayısı ve fonksiyonları otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişmektedir. Orta düzeydeki yöneticilerin, otel işletmelerinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu düzeydeki yöneticiler, etkinlik alanında uzmanlaşmış kişilerdir. Alt kademedeki çalışanlar, üst düzeydeki yöneticiler arasında iletişimi sağlamaktadırlar (Şener, 2001: 204).

Ağırılama işletmelerindeki organizasyon yapısının en alt basamağını oluşturan alt kademe çalışanlar ise; resepsiyon görevlileri, kat görevlileri, mutfak görevlileri,

garsonlar, komiler, santral memurları, çamaşır görevlileri, asansörcüler ve teknik servis görevlileri gibi sadece kendilerine verilmiş belirli görevleri yürüten, işlerin planlanmasında ve koordine edilmesinde fazla söz sahibi olmayan çalışanlardır.

1.6. Örgütsel İklim Kavramı

İklimin kelime anlamı atmosfer, hava anlamındadır. Ama bunun yanında psikolojik anlamı da vardır. İklim kelimesini ilk defa 1930'larda Kurt Lewin psikolojik çalışmasında kullanmıştır. Bu çalışmasında öncelikle iklim ve liderlik çeşitleri arasında ilişkiyi vurgulamıştır (Shneider, 1990: 10). Daha sonra 1960'larda örgütsel iklim terimi tam olarak ortaya çıkmıştır. 1968'de Lewin ve Stringer'in "motivasyon ve örgütsel iklim" konusunda birlikte yaptıkları çalışmalarla başlamış ve Tiguiri ve Litwin'in "örgütsel iklimin kavramı" başlıklı eserleriyle devam etmiştir. Litwin ve Stringer iklimin kendisinin önceki davranış eğilimlerini elde etmekten daha güçlü olduğunu kanıtlamışlardır. Bunun sonucunda da iklimin grup üyelerinin örnek bir davranışla değişebileceğinin farkına varmışlardır. Bu da liderlik davranışlarıyla olabilmektedir. Son olarak da değişik liderlik çeşitlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Stringer, 2002: 4).

Yönetimin, örgütsel süreçlerin düzenlenmesine ek olarak, insanların istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği bir örgütsel iklim yaratma zorunluluğu da bulunmaktadır. Örgütsel iklim genel bir kavramdır ve tam olarak açıklanması çok güçtür. Bu kavram, atmosfer için yaptığımız tanımlama ve coğrafi bir bölgenin ikliminin çevresel kuvvetlerin birleşimi sonucu oluşmasına benzetilerek açıklanmaya çalışılabilir. Örgütü kuşatan psikolojik atmosfere örgütsel iklim denilebilir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme, iyi niyet gibi değişkenlere göre belirlenir. Örneğin; ocak ayında Antalya'nın iklimi için ılık ve güzel sözcüklerini kullanıyorsak çalıştığımız ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz.

Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Örgüt ikliminin iyi ya da

kötü olması çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.

Bir örgütte çalışmak isteyen kişi, çalışmak istediği örgüt hakkında ön bilgi edinmek istemektedir. Bu bilginin örgütte nasıl çalışacağımız ve nerede çalışacağımız konusunda önemi büyüktür. Bu bilgi bizim örgüt hakkında duygu ve düşüncelerimizi etkilemektedir. Bu duygu ve düşünceleri ölçmek ve değerlendirmek oldukça zor ve karmaşık gözükmektedir. Bu da örgütsel iklimin sayısal bir şekilde tanımlanmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda planlanmış şekilde performans geliştirme sadece örgüt iklimiyle ölçülebilmektedir. Bu takdirde iklim, hem nesnel hem de öznel. İş çevresinin objektif biçimde ölçülebilmesidir. Dolayısıyla iklim bir örgütün performansını göstermektedir. (Stringer, 2002: 1).

Akademik anlamda örgüt iklimi kavramı 1960'da ortaya çıkmasına rağmen son yıllarda daha sık kullanılmaya başlamıştır. Örgütler bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel iklim işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise sırasıyla şu şekildedir.

Örgütsel iklim nispeten üyelerin tecrübelerini ve davranışlarını etkileyen ve örgütün özelliklerini koyan değişik değerler açısından tanımlanabilen örgütün içsel çevre kalitesinin olmasıdır (Stringer, 2002: 8).

Örgütsel iklim örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan objektif bir dizi olarak algılanan işlerle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere aracı olan psikolojik bir süreçtir (Schneider, 1990: 295).

İş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir (Stringer, 2002, 9).

Örgütsel iklim üyelerin birbirleriyle ve örgütle nasıl ilişki içinde olup, hissettiği esas örgütün içinde bulunan havanın durumudur (Kreps, 1990: 19).

Örgütsel iklim çalışanların işlerini doğrudan en iyi şekilde yapmalarına etki eden algılamalarının bir ölçümüdür.

Örgütsel iklim örgüte kimliğini kazandıran; çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Başaran, 2000:222).

Bütün bu tanımlamalardan sonra örgütsel iklimin tanımını şu şekilde yapabiliriz.

Örgütsel iklim; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavramdır.

Örgütsel iklim kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır. Daha çok yöneticilerin davranışları ve uygun buldukları davranışlarla ilgilidir.

Örgüt iklimi örgüt politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem resmi hem de resmi olmayan nitelikte bir ortak algılama olarak tanımlamaktadır. Örgüt iklimi örgütün görünümünün başta gelen unsurudur. Çalışanların sorunlarıyla ilgili araştırmalar, örgütsel faaliyet ve amaçlara ilişkin projeler, örgütün program ve stratejilerinin etkili olabilmesi için örgüt iklimi kavramı ve işlevi çok iyi anlaşılmalıdır.

Örgütlerin rekabet şartlarına uyumlu bir insan kaynağı potansiyeli oluşturması için örgüt ikliminin çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Çalışanların güdülenmesi, örgütlerde uygulanan liderlik tarzları ve bu işlevlerden ortaya çıkan; çalışma grupları, örgütün özellikleri, denetim ve yönetim gibi etmenler, örgüt iklimini belirleyen esas güçlerdir.

1.7. Örgütsel İklimin Bazı Özellikleri

Her ne kadar benzer örgütler belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyorlar da, her örgütün kendine has ve ayrı özellikleri olacaktır. Genel olarak, sağlıklı bir örgütsel iklimin şu özellikleri göstermesi beklenir:

- Örgütsel ve kişisel amaçların bütünleşmesi,
- Sosyo-teknik sistemin gerekliliklerine uygun bir örgüt yapısı,
- Örgütün tüm fırsat ve katılımı ile demokratik işlevi,
- Personel ve işçi ilişkilerinde, politikalarda ve uygulamalarda adalet,
- Farklı örgüt katmanları arasında ortak sorumluluk, ödül ve destek,
- Kutuplaşmaya karşı çelişkilerin açıkça tartışılması,
- Değişik iş durumlarına karşı gösterilen yönetimsel tutum ve liderlik tarzı,
- Kişi ve örgüt arasında bir psikolojik sözleşmenin bulunması,
- Kişilerin işteki ihtiyaç ve beklentilerinin, bireysel farklılıklarının ve özelliklerinin saptanması,
- Çalışma yaşamının kalitesi ve iş tasarımına karşı ilgi,
- Kişisel gelişim ve kariyer ilerletme fırsatları,

Eğer örgütsel iklim geliştirilmek isteniyorsa yukarıdaki özelliklere önem verilmesi gereklidir. Sağlıklı bir iklim tek başına örgütsel etkinliğin gelişeceğini garanti etmez.

1.8. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

a. Liderlik Uygulamalar

Pek çok araştırma örgütü etkileyen en önemli faktörün örgütün liderlerinin davranış ve uygulamaları olduğunu göstermiştir. Liderin örgüt içinde motivasyon sağlamada ve performansı artırmada etkisi büyüktür. Bir işyerinde patronunun davranışları iklimi oluşturur ve bunun devam etmesini sağlar. Bu da çalışanların motivasyonlarını artırmakla mümkündür. İyi bir lider bunu başarmaktadır. Bir örgütün iklimini değiştirmek için en kısa yol o örgütün liderinin uyguladığı yolu değiştirmektir. Her lider örgüt üyelerinin performansını geliştirmek zorundadır. Bununla birlikte, işin kural ve yapılarını kurar, ödülleri kontrol eder, resmi olmayan kurallar da koyarak, örgütün iklimini değiştirmektedir. Astlarına, emrindekilere güvenen ve onların örgüt kararlarına katılmasını sağlayan liderler, tüm önemli kararlar almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticiler tarafından ortaya çıkarılan örgütsel iklimden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler.

b. Örgütsel Düzenlemeleri

Örgütsel iklimi etkileyen en önemli faktörlerden ikincisi olarak örgüt düzenlemeleri gelmektedir. Örgütteki insanların çalıştıkları yerlerinin fiziksel ortamı, örgütün politika ve prosedürleri, teşvik sistemleri, görev ve işlerin tasarımı dâhil olmak üzere örgütün resmi görünüşleri, örgütle ilgili düzenlemeler olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların davranışları üzerinde güdüleyici veya güçlü engeller yaratarak çalışma yerinin havasını etkileyen bu faktörlerin olduğu açıktır. Resmi örgütle ilgili düzenlemeler çoğunlukla, ilerleme için bir fırsattır. Bunlar bilgi akışını kararlaştırırlar. Bütün bunların hepsi örgüt iklimini etkilemektedir. Bir örgütün çalışanlar için ödülleri, engeller, başarı fırsatları örgütteki ruhsal durumunu belirler. Bu yüzden örgüt düzenlemeleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örneğin çalışanlar fazla mesai yaptıklarında bunu dile getirmekten çekinmezler. Bu yüzden çalışanlara açık ve anlaşılır bir iş düzenlemesi yapılmalıdır. Aksi takdirde, ilerleyen günlerde bir karışıklık çıkması kaçınılmazdır.

c. Dış Çevre

Örgütler, kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Örgüt iklimi çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, örgütleri de etkilemektedir. Örgütler, bugün olduğu gibi gelecekte de var olabilmek ve rekabet edebilmek için kendilerini etkileyen tüm çevre faktörlerini göz önünde bulundurmalı, planlama ve faaliyetlerini çevresel güçlere karşı açık sistem anlayışıyla duyarlı bir biçimde oluşturmalıdır. Bütün bu sebeplerden dolayı dış çevre bir örgütte örgütün iklimini belirlemede önemli rol almaktadır. Bunlar; devletin kanunları, devletin ekonomik durumu, rakip firmaların güçleri ve teknolojik değişikliklerdir. Bunlar örgütün iklimine ve liderlerine çok büyük etki oluşturmaktadırlar.

d. Tarihsel Güç

Bir örgüt iklimine tarihsel gücün büyük etkisi vardır. Bazı örgütler zengin geleneklere ve güçlü hatıralara sahiptir. Bu faktörler insanların beklentilerini karşılamak için önemlidir. İnsanlar örgütte daha önce meydana gelen olaylardan ders çıkararak gelecek ödül ve cezanın sonuçları ile ilgili bazı beklentileri bilmektedir.

Önemli tarihsel güçlerin listesini yapmak oldukça zordur. Stringer bu tarihsel gücü şu şekilde listelemiştir. Bunlar;

- Krizlerin nasıl ele alındığını bilmek.
- Performans için ödüllerle ilgili gelenekler.
- Eski liderlerin ve rol modellerinin örgütteki hatırası.
- İşletmenin yatırım şekli. (ödenek ayırmak).

Bütün bunlar bir örgütün iklimini etkilemektedir. Bunlar örgüt liderinin uygulamaları ile gerçekleşeceğinden dolayı örgütte liderlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Bir örgütte tarihsel gücü ve dış çevreyi değiştirmek oldukça zordur ve

zaman alır. Ancak etkili bir liderin uygulamaları ile değiştirmek mümkündür. Bir örgütün tarih ve kültürü 5 etki şeklinde şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

1-Tarihsel değerler: çalışanların kesin özellikleri olan iyi veya kötü davranışlarını, verimli veya verimsiz faaliyetlerini değerlendirmeye alan yollardır.

2-İnançlar: insanların örgüt işleri tarzının anlaşıldığını ve aldığı faaliyetlerin muhtemel sonuçlarıdır.

3-Efsaneler: temel değerleri ve inançları güçlendiren bir örgüt veya liderlik hakkında devam eden söylenti veya hikâyelerdir.

4-Gelenekler: bir örgütte kültürel değerleri güçlendiren ve devam edip tekrarlanan önemli olaylardır.

5-Normlar: çalışanlar arası anlaşmalar, çalışma saatleri, çalışma alışkanlıkları ve giyimleri ile ilgili örgütte var olan resmi olmayan kurallardır (Stringer, 2002, 95).

e. Stratejiler

Farklı işletme stratejileri örgüt ikliminin farklı örneklerine neden olmuştur. Liderlik uygulamaları liderlerin geliştirmeye çalıştıkları stratejiye bağlı olarak değişecektir.

Örgüt düzenlemeleri farklı stratejileri güçlendirmek için gelişmiş olacaktır. Yıllardır devam eden işletme stratejileri örgütün iklimini belirleyen tarihsel güçler üzerinde açık bir etkiye sahip olacaktır.

Bazı durumlarda stratejinin iklim üzerinde daha doğrudan bir etkisi olabilir. Hangi davranışların stratejinin belli amaçlarını muhtemel başardığı, hangi sonuçların değerlendirildiği ve stratejinin örgüt için ne kadar önemli olduğu belirtilmektedir.

f. Ekonomik Şartlar

Örgütün içinde faaliyette bulunduğu pazarın ekonomisi olumlu olduğunda ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve büyük risklere girmeye

isteklidirler. Bununla beraber ekonomik gerileme, düşüş dönemlerinde bütçeleri çok sıkı ve yöneticiler daha tutucu kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.

g. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı; insanların iş hayatı ve birbiriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgütsel yapı şu unsurları içermektedir. Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve denetim şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim şeklindedir.

Örgüt iklimini örgüt yapısı ile karıştırmamak gerekir. Yapı örgütün iskeletidir, iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir.

Rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen örgütler başarıya ulaşacaklardır. Bu nedenle, küreselleşme sürecine uyum sağlamada, örgütlerin yapısı büyük önem arz etmektedir. Katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Küresel iş dünyasındaki en iyi örgütsel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Her grubun üyeleri, yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri veya yönlendiricisi olsa dahi, sorumluluk bütün üyelerindir.

Başarı için bir örgütün değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı kurallardan uzak olması gerekmektedir. Bu yeni yapının örgütlerde değişimde başarı sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacaktır. Örgütler ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme, ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır. Hiyerarşik kademeleri azaltmak başarı için gereklidir. Yer

değiştirme eylemi, ekibin birbirine kaynaşmasını ve deneyimlerini arttırır. Yeni göreve taze fikirler getirir, değişimi hızlandırmaktadır.

h. Çalışanların Özellikleri

Örgüt üyelerinin kişilikleri, söz konusu örgütün iklimine katkıda bulunmaktadır. Çoğu yaşlı ve daha az eğitilmiş çalışanlara sahip bir örgütten, yüksek derecede eğitilmiş ve istekli çalışanlara sahip bir örgüt oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Çalışanları, işletmenin sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha arkadaşçadır.

i. Sendikalaşma

Herhangi bir işçi sendikasının mevcudiyeti veya yokluğu, örgüt üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Çalışanlar bir sendika için oy kullandığında ve bir toplu sözleşme anlaşması imzaladığında, yöneticiler ile işçiler arasındaki ilişkiler, daha resmi ve muhalif olmaya meylederler.

k. Örgütün Hacmi

Büyük örgütler, daha küçük örgütlerden çok daha sıkı, bürokratik, şekilci ve kuralcı olmaya yönelirler. Küçük bir işletmede yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim kurmaya çalışmak büyük bir işletmedekine nazaran çok daha kolaydır. Çoğu yenilikler ve yaratıcı icatlar küçük örgütlerde ortaya çıkmıştır.

l. İşin Yapısı

İşin çeşitleri ve endüstrinin türleri bir tek örgüt iklimini yaratmaya katkı sağlamaktadır. Kırsal toplumlardaki çiftçilik ve gıda üretimine, başkent konumundaki şehirler gibi yerlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinden çarpıcı bir şekilde farklı olan bir iklim içerisinde yönlendirilir. Zaman baskısı ve

yasaklar, günlük gazete işletmesindeki iklimi, kitap yayınlayan bir işletmenin ikliminden çok farklı olmasına katkı sağlar.

m. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel amaçlar örgüt çeşitlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kar amacı genel amaç olarak ilk sırada gelirken, turizm, sağlık, eğitim, kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak başta gelmektedir. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (Newman, 1982, 22).

Çalışanlar örgütlerin olmazsa olmaz unsurlarıdır. Bütün çalışanların bireysel amaçları vardır. Örgütler bu amaçların sonucudur ve bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle, örgütlerde çalışanların davranışları çok karmaşık ve çok yönlüdür. Dolayısıyla, örgütler amaçlarına çalışanlar tarafından yapılan eylemlerle ulaşmaktadır. Örgütsel iklimin ön koşulu insan gücüdür. Bundan dolayı örgütler insanların varlığı ile vardır. Örgütler bireysel yetenekleri artıran bir araçtır, bireysel amaçları gerçekleştirme aracıdır. Dünyada her insan kişi olarak birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla görüşleri de ayrıdır. Bütün bu sebeplerden dolayı, örgütün amaçları açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Örgütün misyonu, vizyonu veya stratejik amaçlarının açık ve anlaşılır olması çalışanların motivasyonunu artırdığı gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları açık ve anlaşılır olarak, yazılı şekilde olması gerekir.

Yazılı amaçlar ve planlar, hem örgüte kendi alt amaç ve planlarını oluşturma olanağı sağlarlar, hem de bireysel ve kolektif eylemlerin ölçüleceği ve ayarlanacağı araçlar sağlarlar. Örgütün amaç ve planlarının yazılı ve açık olması, örgüt çalışanlarının seçici bir şekilde elde edilecek yararlı bilgilere yoğunlaşmasını sağlayabilir. Eğer yönetim örgütün resmini çalışanlara gösterebilir ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini

ortaya koyabilirse, çalışanlar örgütün gelişmesi ve performansın bir parçası olduklarını hissedeceklerdir ve daha verimli çalışmak için çabalayacaklardır.

Ancak, yöneticilerin bu sistemi uygulamaya istekli olması, hedeflerin belirlenmesinden, faaliyetlerin planlanmasına ve değerlendirmeye kadar her aşamada üst ve astın birlikte hareket etmesi sistemin başarısında önemlidir. Yine sistemin olumsuz yönleri de dikkate alarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Hedeflerin başarılması kadar nasıl başarıldığı da değerlendirmenin sağlıklı olması ve örgütün performansının gerçek olması açısından çok önemlidir.

n. Ödüllendirme

Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme stratejileri müşteri duyarlılığını ödüllendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü çalışanları işletmeye çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak en önemli sorunlardan biridir. Bir şirket en iyi insanları aramazsa, eğitmezse ve geliştirmezse, o zaman bir başkası bunu yapacaktır. Güçlü bir örgüt kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgütsel iklimin önündeki en önemli engellerden biri, genellikle becerili personele sahip olamamaktır. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışanlar çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidirler. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini dikkatli bir şekilde seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır.

Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel çabaların takdir edilmesi anlamına gelmekte, kişilerin kendi çalışma alanlarını iyileştirmeye yönelik küçük çabaları dahi önemsenmektedir. Japonya'da yapılan bir araştırmada, ödüllerin %99'nun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı ve olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bir kişi veya grup, örgütte önemli olabilecek bir ekonomik değer

yaratırsa veya işletmeye kazandırırorsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin 1997’de İsveçli iki kağıt işçisi üretimin iyileştirilmesine yönelik önerileri karşılığında 3,75 milyon isveç kronu ile ödüllendirilmiştir. Ödül sektöründe bugüne kadar ödenen en büyük miktar olmuştur.

Aynı zamanda bu örnek bize günümüzde çatışmacı değil işbirliğine dayalı işçi-işveren ilişkilerinin önemli hale geldiğini göstermektedir.

Çalışanların ödüllendirilmesi ile ilgili bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlar, ücret sisteminin adil olması, performans ölçme sisteminin doğruluğuna ve genel sonuçlara katkıların ne kadar açık ve net bir şekilde izlenebildiğine bağlıdır. Her bir departmanın toplam işletme performansına ne kadar katkı yaptığının belirlenmesi titizlikle incelenmelidir. Bu sebeple, her departmanın kesin katkısının zor olduğu durumlarda eşit kar dağıtımını insanları çok daha fazla motive edecek veya daha az tatminsizliğe yol açacaktır. Böylece olumlu bir örgütsel iklimin oluşması sağlanacaktır.

n. Örgütün Coğrafi Konumu ve Fiziki Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük

Örgütün coğrafi konumu ve fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük örgütün iklimini etkilemektedir. Günümüzde bir turizmci için daha çok kar elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğaldır ve hatta gereklidir. Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve dikey bütünleşme yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir. Esas önemli olan hem sağlıklı bir büyüme hem de küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaktır. İşletmeler büyüdükçe gereken şartlar doğrultusunda örgüt yapılarını ayarlayacaklardır. Bu nedenle onlara standart örgüt kalıpları sunmak doğru değildir. Hem yönetim kademesinde hem de çalışanlar arasında değişime karşı direnme karşısında girişimcilerin uygulayabileceği en iyi ve en mantıklı metot katılımı sağlayacak, açık iklime sahip örgüt yapısını benimsemektir. Örgütteki işbirliği ve mükemmel iletişim, değişime karşı direnişi

büyük ölçüde azaltacaktır. Bir düşünceyi başkalarına zorla kabul ettirmeye çalışmamak gerekmektedir. İnsanlar yenilikleri zamanla kabullenmektedirler.

1.9 Örgütsel İklimin Boyutları

Örgütsel iklime, iklimi belirleyen boyutlar açısından bakıldığında çok sayıda boyut vardır. Araştırmacılar farklı boyutlara odaklanarak çalışma yapmışlardır. Stringer örgütsel iklimi en iyi şekilde tanımlamak ve ölçmek için altı farklı şekilde boyutlar bulmuştur. Bunlar sırasıyla şu şekildedir.

Örgütsel yapı: Yapı çalışanların örgütte iyi organize olmalarını ve iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlamasını göstermektedir. Bir örgütün yapısı eksik olduğu zaman kimin yetkili olarak karar vermesi ve kimin ne görev yapacağı konusunda tartışma meydana gelmektedir. Günümüzde örgütte çalışanların motivasyon ve performanslarını canlandırmada büyük etkisi bulunmaktadır.

Standartlar: Standartlar performansı geliştirmek için baskının hassasiyetini ve iyi bir iş yapmakla gururlanan çalışanların derecesini ölçmeye yarar. Yüksek standart ise çalışanların sürekli performanslarını geliştirmek için yöntemler araması anlamına gelmektedir. Standartların düşük olması ise performans için düşük beklentileri göstermektedir.

Sorumluluk: Sorumluluk çalışanların yaptığı işi çok iyi yapmasını, bir işi yapmadan önce, dikkatli bir şekilde planlamasını, ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı önlemler almasını, işine yoğunlaşmasını, işini en iyi şekilde yapmasını, işinin sonuçlarını takip etmesini, ortaya bir olumsuzluk çıktığında bunu üstlenmesini sağlayacaktır.

Sorumluluk çalışanların kendi işlerinin patronu hissetmelerini sağlar ve yaptıkları işleri iki kere kontrol etmek zorunda olmadıklarını göstermektedir. Yüksek sorumluluk hissi çalışanların kendi problemlerini çözmede cesaretli hissetmeleri

anlamına gelir. Düşük sorumluluk ise yeni yaklaşımlarla risk almamasına ve test etmemesine yöneldiğini göstermektedir.

Tanım: Tanım iyi yapılmış bir iş için ödüllendirmeye karşı çalışanların duygu ve düşüncelerini göstermektedir. Tanım eleştiri ve cezaya karşı yerleştirilen vurgunun bir ölçüsüdür. Yüksek tanım iklimi, ödül ve eleştirinin uygun bir dengesi ile tanımlanır. Düşük tanım ise işin tutarsızca ödüllendirilmiş olduğunu göstermektedir.

Destek: Bir iş grubu içinde etkili bir şekilde güven ve destek hissini yaratmaktadır. Destek yüksek olursa çalışanlar iyi bir işgören takımının bir parçası olduğunu ve eğer çalışanların ihtiyacı olursa özellikle patronundan yardım alabileceğini hissederler. Eğer destek düşük olursa işgörenler kendilerini tek ve yalnız hissederler. İklimin bu boyutunun ekip çalışmaları, primlerle veya katı zor çalışmalarla günümüzde önemi her geçen gün artmaktadır.

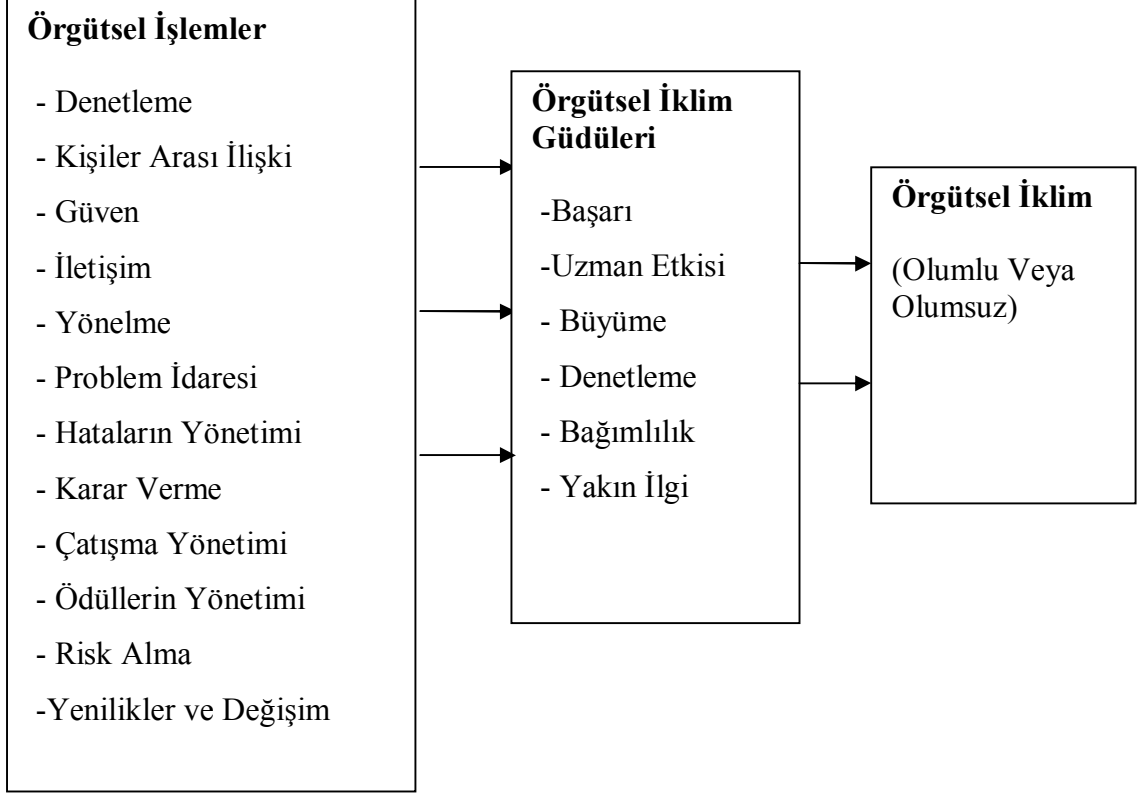
Bağlılık: Örgütsel bağlılık örgüte yönelik pozitif davranışlar ve örgütsel verimliliği sağlayan uygun davranışlardır.

Örgütün hedefleri için çalışanların sorumluluk derecesini ve örgüte ait çalışanların gururlu hissetmelerini göstermektedir. Bağlılığın yüksek hissedilmesi kişisel bağlılığın yüksek seviyede olması ile ilgilidir. Bağlılığın düşük seviyede olması çalışanların örgüt hedefleri ve örgüte karşı ilgisiz hissettiği anlamına gelmektedir (Stringer, 2002).

Bu altı model örgütsel iklimde belirsiz kavramları elde etmede tecrübelerle kazanılmıştır.

Parreek çalışmalarında örgütsel iklim sürecini şekil 2'deki gibi göstermiştir.

Şekil 2: Örgütsel İklim Süreci



Kaynak: (Kunannatt, J. T., (2007), International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 2, 175-192).

Bu örgüt iklimine etki eden güdülerin ilk üçü örgüt iklimini olumlu etki yaratırken son üçü de olumsuz etki yaratmaktadır.

Litwin ve Stringerin çalışmalarındaki örgütsel iklim boyutları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgütsel İklimin Altı Boyutu ve İçerikleri

İklim boyutu	İçerik
Esneklik/uyumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadarının gereksiz olduğu,• Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların her hangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri,• Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmeleri,• Var olan sürecin “sahibi” oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Standartlar	<ul style="list-style-type: none">• Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı,• Yöneticimin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Ödül	<ul style="list-style-type: none">• Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini,• Fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Netlik	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeleri,• Kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Takım çalışmasına yatkınlık/takım ruhu	<ul style="list-style-type: none">• Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri,• Çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları,• Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Kaynak: Kelner, S., Managing the Climate of TQM Organization, Center for Quality of Management Journal 7.1, 1998, s. 124.

Parreek çalışmalarında örgüt iklimine etki eden altı güdüleyici iklimi de şu şekilde sıralamıştır.

Başarı Güdüsü: Mükemmellik için endişe etmek, kendisiyle veya diğerleriyle standartlar koyarak yarışmak, ulaşılması mümkün ama zor hedefler koymak şeklinde ele almıştır.

Uzman güdüleme etkisi: Diğerleri üzerinde olumlu etki etme hakkındadır. İnsanların bir şeyi doğru yapmalarını istemek, insanları geliştirmek ve durumlarını değiştirerek harekete geçirmektir.

Büyüme güdüsü: Diğerleriyle ilgilenme, düzenli bir şekilde en iyi amaçlarla ilgilenme, ilgilenenleri harekete geçirme ile ilgilidir. Büyük gruplar için ise faydalıdır.

Denetleme güdüsü: Diğerlerinin doğruları ve kontrolü ile ilgilenmektedir. Çalışanların hareketleri hakkında bilgi sahibi olmak istemeleridir. Kişisel güçleri göstermek için bir dürtüdür.

Bağımlılık Güdüsü: Kendini geliştirmek için diğerlerinden yardım istemek, onaylamak için görüş ve önerileri bildirmek için eğilimdir. İlişkileri sürdürmeyi canlı tutmak için diğer kişinin onaylamasıdır.

Yakından İlgilenme Güdüsü: Kişisel ilişkileri kurmak ve sürdürmekle ilgilidir. Birinin duygularını açıklaması için arkadaşlığa ve eğilime önem vermektedir.

1.10. Örgütsel İklim'in Sınıflandırılması

Çalışanların performansını ve memnuniyetini sağlamak, hizmetin kalitesini artırmada başarılı olmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için örgüt iklimi çeşitli bakımlardan aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

Açık İklim

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraf oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar büyük bir uyum içindedir. Çalışanların morali yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticilerin işe dönüklük ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlara katılımına önem verirler.

Kapalı İklim

Açık iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurmaktadır. Bu iklimde moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme çok düşüktür. Çalışanlar arası samimi ilişkiler ve arkadaşlık söz konusu değildir. Yönetici emredicidir ve çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türü olduğu örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır.

Bağımsız İklim

Bağımsız iklimle açık iklim genelde birbirleriyle aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarında belirli bir mesafe koymaktadırlar.

Kontrollü İklim

Bu iklimde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup, yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Önemli olan nokta görevlerin yerine getirilmesidir. Personelin moral düzeyi düşüktür. Yöneticilerin söyledikleri doğrudur ve başkalarının düşünceleri onları pek ilgilendirmez. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticinin koyduğu kurallarının dışına çıkılmaz. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı vardır.

Samimi İklim

Yönetici aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür.

Babacan İklim

Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür. Örgütsel iklim çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgütsel iklim açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir.

Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve bunlar güçlü, etkili iş kontrolüne bağlıdır.

Bürokratik iklimler hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapı ve güce yönelik süreçler olarak tanımlanabilmektedirler.

Eğer süreçler çok katı olursa, bilgi akışında engeller olabilir ve çalışanların karar vermeye katılımları engellenebilir. Bürokratik iklimlerde resmi ayarlamalar çalışanlar tarafından karar vermeyi, katılımdaki yeterli paylaşımı engeller ve çalışanların görevlerini etkili şekilde yerine getirmek için gerekli olan gayri resmi ilişkilerde, bilgi akışını engeller. Ancak buna karşın, bürokratik süreçler çalışanların katılımı için her zaman kötü değildir. Hatta karar vermedeki, iletişimdeki ve ekip çalışmasındaki paylaşımdan yararlanmak için süreçler geliştirilmiştir. Adler ve Borys (1996)'da göstermişlerdir ki, iki çeşit bürokrasi vardır. “katı ve esnek bürokrasi”. Katı bürokratik iklimlerdeki süreçler yaratıcılığı engeller. Esnek bürokratik iklimlerde ise rolleri açıklığa kavuşturmak için aktiviteler yönlendirici olmaktadır. Ancak bireyler arasında bir gerilim vardır. Gerilim, daha fazla esneklik arayışından kaynaklanmaktadır. Bu esnekliği gayri resmi sorunların çözümünde ararlar ve bu da örgütün bürokratik doğasına aykırı olmaktadır. Yönetim yazınında bürokrasinin engelleyici özellikleri, esnek özelliklerinden daha fazla olduğu belirtilmektedir (Çelik, 2003).

Destekleyici iklim

Destekleyici iklimin özellikleri arasında açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek, örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında, pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüt geliştirme projeleri ile ilgili olumlu algılamaları hem örgüte hem de bireye yönelik yararlar sağlamaktadır (Çelik, 2003).

İş yerinde iletişimde iki yüz olduğunu ifade edilmektedir. Başkalarına gösterilen dış dünya “sosyal yüz”, yalnız bireyin bildiği iç dünya, “can”. Gösterilen sosyal yüz ile içimizdeki can aynı mesajları veriyorsa yaşamımızda stres az olur; gösterdiğimiz gerçek ile bizim içimizdeki gerçek birbirinden farklı ise yaşamımızda o kadar çok stres olur. Güven ortamında can kendini özgürce ifade ettiğinden stres düşüktür. Destekleyici iklimler güven ortamı yaratan iklimler olduğu için stresle ters orantılıdır (Cüceloğlu, 2002).

Destekleyici iklimlerde paylaşımcı değerler söz konusudur. Tıpkı harmoni gibi açıklık, dostluk, işbirliği, yüreklendirme, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven gibi. Daha önce yapılan çalışmalar örgütte çalışana yapılan desteğin örgütsel ortamın önemli bir parçası olduğunu göstermiştir (Wallach, 1983).

Çalışanların örgüt tarafından değer verildiklerine dair algılamaları ile; geleneksel iş sorumluluklarını yerine getirirken dürüst olmak, önceden tasarlanmış örgütsel katılımı etkili olmak ve bireysel tanınma ve çalışanın doğrudan ödüllendirmeyi beklemeksizin örgüt adına yenilik yapma arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışana destek, uygun bir örgütsel yönetim uygulama yaklaşımıyla sağlanabilir. Özellikle de örgüt, çalışan katılım programlarını tasarlarken ve geliştirirken bu önem taşımaktadır. Destekleyici iklim, işbirliği ve açıklık havası yaratarak, takım çalışmasına ve iletişime kalite getirmektedir (Shore ve Wayne, 1993, 78, 774-780.).

Yenilikçi İklim

Yenilikçi iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak tanımlanabilir. Örgütlerin rekabetçi pazarlarda var olabilmesi için örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına ihtiyaç duymaları yenilikçi örgüt yarışmalarına yol açmıştır.

Modern endüstriyel örgütlerin bulunduğu mevcut pazar çevresi, yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişikliklerin yaşanılması ve artan bilinçli

tüketicilerle karakterize edilmektedir. Bu durum örgütlerin kendilerini ve amaçlarını devamlı gözden geçirmeleri, ayrıca mevcut yapılarını ve süreçlerini, yeni stratejiler yeni ürünler ve yeni hizmetler yaratmak amacıyla yeniden organize etmek için bir baskı oluşturmaktadır. Örgütlerin rekabetçi ortamda var olabilmesi ve örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına gereksinim duymaları, yenilikçi örgüt iklimlerinin oluşmasına yol açmıştır. Bu yüzden yeniliğin modern iş dünyasında önemli bir yeri vardır.

Bir örgütün yenilik kapasitesi çok sayıda faktör tarafından belirlenir. Bu faktörler o örgütün kendi iç organizasyonu ve iş çevresiyle ilişkilidir. Örgütsel faktörler dikkate alındığında yüksek derecede görüş birliği vardır. Bu görüş birliği, dış iletişimin önemi (organizasyon ve onun çevresi arasındaki ilişki) ve iç iletişim (çalışanlar ve çalışanların birimleriyle ilişkileri) ile ilgilidir (Shadur, ve Rodwell, 1999).

Yenilikçi iklimler, karar vermedeki paylaşımda ekip çalışmasından ve iletişimden yararlanırlar. Çünkü yenilikçi iklimler yaratıcılığı içerirler, sonuç odaklıdırlar ve rekabetçi bir ortama sahiptirler. Bu durum, etkili ve açık iletişime gerek duyar. Yenilikçi iklimler, ekip çalışmasını destekler ve çalışanlar için kayda değer olanaklara izin verirler. Bu olanaklar işlerini daha etkili yapabilmek için karar verme mekanizmalarında yer almaktır.

1.11 Örgütsel İklimi Oluşturan Faktörler

İnsanları üretmeye ve kişisel doyumlarını başarmaya güdüleyecek bir iklim geliştirirken yönetimin bir takım temel kavramların farkına varması gerekmektedir. İyi bir insan ilişkileri iklimi oluşturmak için gereken dört temel kavram; karşılıklı ilgi, bireysel farklılıklar, güdü ve insanlığın saygınlığıdır. Yöneticilerin yapması gereken eldeki kaynakları kullanarak mümkün olan en iyi iklimi oluşturmaktır (Davis, 1967: 58-59).

1. Örgütün Amacı: Örgüt amaçları iklimin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bireyin bu amaçları benimsemesi algılaması ve kabullenmesi örgüt ortamını etkilemektedir. Bundan dolayı, örgüt ikliminin ilk şartı, bireylerin bu amaçları benimsemesidir.

2. Örgütün Yapısı: Örgütün büyük veya küçük olması, yapılanma şekli iklimi etkilemektedir. Çalışanların fazla olduğu örgütlerde bireylerin birbirlerini tanıyıp ilişki kurması çok zordur. Fakat çalışanı az olan örgütlerde bu ilişkiler kolaylıkla kurulmaktadır.

3. Örgütün görev boyutları: Örgütte yetki ve sorumluluk belirlenip görev tanımlarının yapılması çalışanlara rahatlık ve güven sağlamaktadır. Böyle bir ortamda bireyler işlerini uyum içinde, çekinmeden ve kolaylıkla yapmasını sağlamaktadır.

4. Örgütün Çevresi: İçinde bulunduğu çevreye örgüt, sürekli bir etkileşim halindedir. Çevredeki gelişmeler ve yenilikler, çevrenin beklentileri bireylere benzer etkiler yapsa bile, bireylerin farklı tepkileri olabilmektedir. Bu farklı tepkiler örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilirse, uyum sağlanmaktadır.

5. Yönetim: Yönetim süreçlerinin işleyişinde, örgütün amaçlarının yanında çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması da önemlidir. Örgütün ve bireylerin sağladıkları yararlar dengede tutulursa, çalışanların örgüte karşı güven duyguları gelişir, moralleri yükselir ve güdülenirler. Bu durum ise örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir.

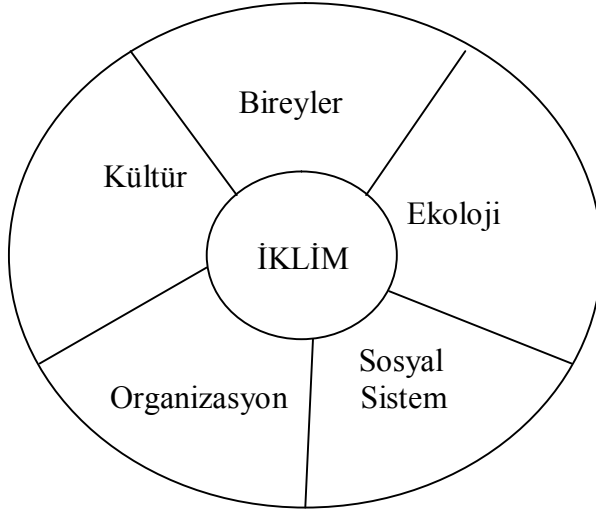
6. Personel: Turizm işletmeleri emek yoğun bir örgüttür ve bireylerin davranışları örgüt ortamını önemli ölçüde etkilemektedir. Kişilerin davranışlarının niteliği, birbirleri arasındaki ilişkilerde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde, başarıya ulaşılmasında, uyum ve iş huzurunun sağlanmasında etkili olmaktadır.

7. Sağlanabilen kaynaklar: Mal veya hizmet üretimi için bir örgütte sağlanabilen kaynaklar önemli bir faktördür. Üretim faktörleri genellikle, malzeme, makine, para, insan gücü ve yönetim olarak sıralandığında her birinin sağlanmasındaki başarı derecesi üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini etkilemektedir. Üretim başarısı, bireylerde duygusunu geliştirir, mutluluk duymalarına sebep olur, bütün bunlardan dolayı örgüt iklimi çok iyi ve sağlıklı olabilmektedir (Taymaz, 2002: 115).

1.12 Örgütsel İklimin Öğeleri

Kovalski ve Ulrich örgüt ikliminin öğelerini şu şekilde göstermektedir.

Şekil 3: Örgütsel İkliminin Öğeleri



Kaynak: Kovalski ve Ulrich, 1993, 313'den aktaran: Taymaz, 2003: 74.

Bu örgüt iklimini oluşturan öğeler sırasıyla şu şekilde tanımlanmaktadır.

1. Bireyler: Örgütte çalışan insanlardır. Bu kişilerin ihtiyaçları, beklentileri ve güdeleri iklimi önemli ölçüde etkilemektedir.
2. Ekoloji: Örgütün tesis, bina, araç, teknoloji gibi fiziksel ve maddi kaynaklardır.

3. Sosyal Sistem: İnsanların oluşturduğu alt sistemlerden (girdi, üretim, çıktı) kurulu yapıdır.
4. Organizasyon: Örgütte görev ve yetkilerin dağılımıdır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, etkileşim ve uyum iklimine etki etmektedir.
5. Kültür: Örgütteki bireylerin, inançlar, normlar ve değerler gibi algıları, duyguları ve tutumlarıdır.

1.13. Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür İlişkisi

Yönetim anlayışı içinde kendine geniş yer bulamamış bazı kavramlar ve etkileri, son yıllarda hem akademisyenlerin çalışmalarında göz ardı edemedikleri hem de profesyonel işletmelerdeki yöneticilerin rakip firmalara üstünlük sağlayabilmek için üzerinde durmak zorunda oldukları odak noktalarıdır. Bu kavramlardan örgütsel iklim uzun yıllar örgütsel kültür kavramı başlığı altında sönük kalmıştır. Oysaki çalışanların, çalıştıkları ortamı nasıl algıladıkları, çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz etkilediği gibi; işletmenin verimliliğini de arttırabilir ya da düşürebilmektedir.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürünü birçok yazar aynı kavramlar gibi ele almışlardır. Her örgüt kendi iklim ve kültürünü kendisi oluşturmaktadır. Bunu oluştururken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanmaktadır. Bir sistemin iklimi ya da kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtmaktadır. Bir kurumun hizmet kalitesini ve örgütsel iklimini incelemek için örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir. Bununla birlikte örgütsel iklim, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamalarını örgüt içi ve dışı çatışmaları göstermektedir. Bir toplumun nasıl mirası varsa, örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları olmaktadır (Can ve Bayar, 1977: 123).

Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların kaynağını genelde antropoloji ve sosyoloji oluştururken iklim konusundaki çalışmalar genelde psikoloji ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel iklim kurum içindeki insan ilişkilerini anlamaya çalışan psikolojik bir yaklaşımdır. Oysaki kültür kurumdaki herkesin ortak inanç ve değerlerini oluşturmaktadır. Bazı araştırmacılar kültüre psiko-dinamik açıdan yaklaşmışlarsa da bu alanda araştırma çok azdır. İki kavram birbiriyle ilişkili, ancak kültür iklime göre daha derin, iklim ise daha yüzeysel bir kavram olmaktadır. Örgütsel iklim; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler serisidir. Başka bir deyişle örgütsel iklim, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir kavramdır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları benimsemesidir. Bu bakış açısıyla örgütsel iklimin iyi, aksi halde çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgütsel iklimin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılır. Hatta bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler.

Örgütsel iklim ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hâkim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel iklim; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgütsel iklim insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde

gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998: 211-212).

Örgütsel kültür ve örgütsel iklim aynı anlamda veya birbirine yakın anlamda kullandıklarını, oysa örgütsel kültürün, sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile, örgütsel iklimin ise psikolojideki temel ilkelerle ilgili olduğunu, örgütsel iklim araştırmalarının, liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgütsel iklim ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996, 2-23). Örgüt kültürü ve örgütsel iklim terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgütsel iklim, kişilerin herhangi bir örgüt içerisinde çalışmaktan memnun olması ve beklentilerinin karşılanmasında bir ölçüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgütsel iklim ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir.

Örgütsel iklim, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını örneğin, görevi başında bulunmama, işgücü dönüşüm oranı vb. kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcuttur. Örneğin, birçok iklim araştırmacısı, kişilerden iyi veya kötü olarak gördükleri şeyi açıkça değerlendirmekten ziyade, kendi iş çevrelerinde gördükleri şeyi açıklamalarını isterler. Bununla beraber, iklim algılaması ile ilgili bir ölçüdür. Bu tür algılamalar örgüt üyelerine karşı değişebileceğinden ve gerçek örgüt şartlarından farklı olabileceğinden dolayı, insanlar kendi örgüt şartlarını açıklamak, tasvir etmek yerine, gerçekten değerlendirme yaparlar. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgütsel iklimin değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir (Bowditch ve Buono, 1997, 33-37.).

İklimin bağımsız, yarı bağımsız yarı bağımlı veya bağımlı bir değişken mi olarak çalıştığı konusunda bir tartışma konusudur. Bu karışık durumun bir bölümü, iklim ve kültürün birbirinden ayırt edilmesi suretiyle aydınlatılabilmesine rağmen,

yapılan bir araştırma, iklimin, kültürel beklentilerin tamamen gerçekleşmesini yansıtan bir bağımlı değişken olabileceğini, böyle tamamen gerçekleşmelerin örgütte ve işte tatmin hislerini yönelten bir bağımsız değişken olabileceğini veya yarı bağımsız yarı bağımlı bir değişken olabileceğini göstermektedir. Örneğin, yarı bağımsız yarı bağımlı değişken durumunda, yönetim eğitim programlarının uygulamasını teşvik eden yardımcı bir iklimin algılanması bağımsız değişken ve daha sonraki performans ve tatmin ise bağımlı değişken olmaktadır (Bowditch ve Buono, 1997, 33-37.).

Bununla birlikte iklim, sık destekleme, samimiyet, yakın akrabalık veya ilişki, ödüllendirme, performans ve ödüllendirme arasındaki ilişki, özerklik ve yapı gibi çok sayıda, farklı boyutlara göre örgütün veri tabanı profilini ortaya koymak üzere tek tek kişilere karşı yöneltilen anketlerle ölçülmektedir. Bununla beraber, farklı örgüt kültürleri oldukça benzer iklim görüntülerini meydana getirebilir. Örgüt üyeleri, kendi beklentilerine dayanan durumlarını gözlemlemektedirler. Söz konusu beklentiler işe ilk girişte şekillenen psikolojik anlaşma türüne, örgütsel sosyal sürecine ve kendilerinin daha büyük çevredeki önceki tecrübelerine ve beklentilerine bağlı olmaktadır. Örneğin bir örgüt nispeten otokratik bir yönetim tarzına sahip olabilir ve otokratik olarak anlaşılabilirken, bir diğer örgüt kendi doğasında daha demokratik olabilir ve bu şekilde anlaşılabilir. Bununla beraber “yönetim, benim için her uygun olan zamanda beni etkileyen kararlarımı karıştır” şeklindeki tespit ifadesine tepkiler, söz konusu iki örgüt içerisinde benzer sınıflamalar meydana getirebilir. Gerçek durumlar ve kültürler oldukça farklı olabilse bile, bunlardan örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin doğasının benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olacaktır (Bowditch ve Buono, 1997, 33-37.).

Örgütsel iklim; tamamen örgüt kültürü ile ilgili bir kavramdır, fakat örgüt kültüründen farklıdır. İklim, kişilerin belirli bir işletmede, örgütte çalışılmasından ne derece hoşnut olunması gerektiği hususundaki beklentilerinin bir araya getirilip getirilmediğini ölçer. Kültür ve iklim kavramları, Douglas Mc Gregor'un X Teorisi ve Y Teorisine ilişkin tartışmaları yansıtmak suretiyle birbirlerinden ayrılabilir. X ve

Y teorileri, farklı örgüt kültürlerinin ifadeleridirler. Çalışanları doğuştan tembel olarak niteleyen X Teorisi, sıkı kontrole önem veren tutum ve davranışlara yönelmektedir. Çalışanların, uygun bir şekilde iş bölümünü ve gelişmeye yöneltmesini savunan Y Teorisi ise, çalışanların otonomisine ve kendi kendine yönetimine önem veren tutum ve davranışları ortaya koymaktadır. Karşılaştırma yapıldığında iklim; işgörenin yaygın olan X Teorisi kültürünü kabullenme ölçüsünü ifade etmektedir. Birçok yeni işgörenin örgüte Y Teorisi değerlerine göre girmesi halinde, bir iklim sorunu meydana gelecektir. Çünkü Y teorisi değerine göre işe giren çalışanlar, hakim olan örgüt kültürü değerini yani X Teorisi Kültürünü paylaşmazlar (Vasu, Stewart ve Garson, 1998, 56-88, 195- 232).

Sık sık örgüt kültürü ve iklimi, örgütün karar alma yoğunluğundan, yöneticilerce fark edilemezler. Ancak, gerek iklim ve gerekse kültür ya değişim çabalarını teşvik eder ya da engel olur. Bazen yöneticiler, örgütün değişime hazır olmasının bu gizli boyutlarını teşhis etmek üzere örgüt geliştirme uzmanlarına başvurabilir. Tipik olarak bu tür uzmanlar, ya örgüt kültürü ve gerçek uygulamalar arasındaki uyumsuzluğu, ya da örgüt kültürü ve yeni işletme amaçları arasındaki uyumsuzluğu araştırır. Ancak kültür ve iklim, değişim çabalarını paylaşan yegane faktör değildir. Örgüt yapısı, teknoloji, ve çevre de rol oynamaktadır (Vasu, Stewart ve Garson, 1998, 56-88, 195-232).

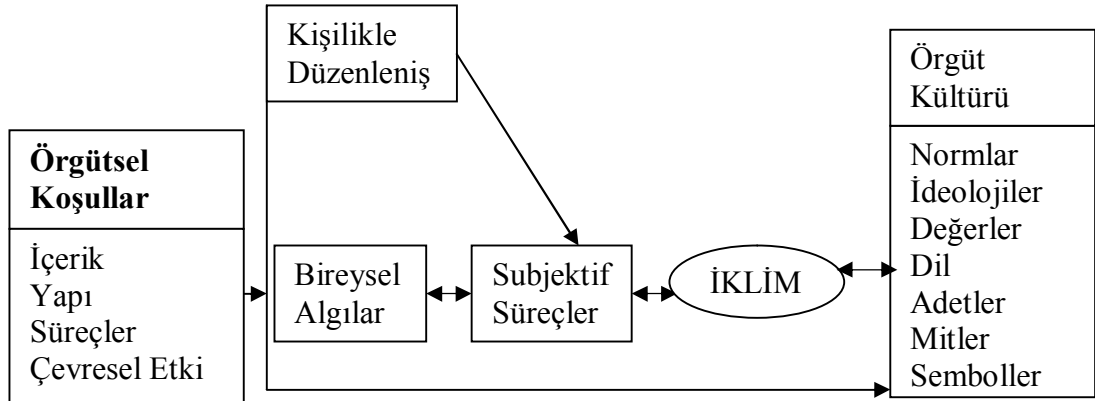
Örgüt kültürü ve iklimi, farklı kavramlar olup yine de birbiriyle ilgilidirler. Kültür ve iklim daha çok ortaktırlar. İklim kavramının önemi son yıllarda azalırken, kültürle ilgisi artmıştır. Ancak, kültür en yukarıda iken, iklim hala önemlidir. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alabilmektedir. Paylaşılan varsayımlardan paylaşılan algılamalara yönelme, büyük bir kavramsal adım da değildir. Bu iki kavram kolaylıkla ve çabucak birbirine karıştırılmaktadır. Kültür, ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarının bir paylaşımıdır. Bu yüzden, kültür iklimi şekil ve yön verir. Örgüt geliştirme çalışmalarında, yaygın olarak kültür veya iklim, değişim aracı olarak kullanılır.

Her bir örgüt, kendine özgü özelliklerin tümüne sahiptir. Örgütsel iklim ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdırlar. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nispi olarak değişmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim, geçici olan ve değiştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgüt değişiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir (Cherrington, 1994, 250- 257).

Örgüt kültürü örgütteki çalışanlarca paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerinde yoğunlaşır ve iklimi de içine alır. Örgütsel iklimin odağında ise, çalışanların örgüte ilişkin algılamaları bulunur. Yani örgüt için söz konusu olan psikolojik çevredir (Janice, Beyer ve Trice, 1993, 102).

Örgütsel iklimi kültürel bir yaklaşımla inceleyen Moran ve Volkwen, örgütsel iklimin örgüt kültürünün belirgin bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu yazarlar, örgütsel iklim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde göstermektedirler (Moran ve Wolkveln, 1992, 38.).

Şekil 4. Örgütsel İklim Kültürel Yaklaşım



Kaynak: Emilio Moran, ve John F. Wolkveln (1992), "The cultural approach to the formation of organizational climate" Human Relations, Vol 45, No. 1, s. 38. USA.

Yukarıda adı geçen modelde örgütün şartları şunlardır:

- İçerik: Denetimin genel amacı, örgütün yaşı,
- Yapı: Örgütün büyüklüğü, biçimsel yapısı,
- Süreçler: Haberleşme, etkileme kalıpları, karar alma,
- Çevresel etki: Bir değişiklik doğurabilen çevresel dalgalanmalar.

Bu koşullar çalışanların algılamalarının odağını oluşturur. Bu algılar örgütsel iklimin oluşturulmasına etki ederler. Örgütsel kültür, bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgütsel iklimi etkiler. Yani örgüt kültürü örgütsel iklimin oluşmasında etkili olan süreçlerde önemli rol oynar. Örgütsel iklim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide önemli diğer bir konu da, değişim konusudur. Örgüt kültürü yavaş değişir. Örgüt kültürünün içeriğinde yer alan öğeler; ideolojiler, adetler, inançlar göz önüne alınacak olursa örgütsel iklime nazaran daha yavaş değiştiği açıkça ortaya çıkar.

Örgütsel iklim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamada örgütsel iklimin aşağıdaki tanımı önemli bilgiler içerir. Örgütsel iklim örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Her insan günlük hava koşullarının nasıl olacağı ile ilgili tahmini bilgiler edinir. Bu bilgiler insanlar üzerinde bazı izlenimler uyandırır. Örneğin yarın hava çok güzel olacak, günlük güneşlik bir hava, bulutlu karanlık sisli bir hava, bahar havası gibi nitelendirmeler yapılmaktadır. İnsanlar günlük işlerinde, aile yaşantılarında da bunlara benzer yargılarda ve nitelendirmelerde bulunmaktadır. Bu örgütte baskı ve terör havası esiyor, ne sıkıcı bir ortam, her şey toz pembe görünüyor vb. ifadeler bunlara örnek olarak verilebilir. Bütün bu açıklamalar insanların fiziksel koşullardan etkilendiğini göstermektedir.

Farklı fiziksel koşullar, insanlarda farklı duygular uyandırmaktadır. Kimi fiziksel koşullar insana canlılık kazandırıp onları mutlu ederken, kimi koşullar da insanları bunalıma girebilmektedir.

Örgütsel yaşamda da çalışanlar üzerinde iyi duygular oluşturan, mutluluk veren bir hava olabileceği gibi, tam tersi kötü duygular ve mutsuzluk uyandıran bir hava da olabilir. Bu nedenlerle örgütsel iklim, örgüt kültürünün örgütte yarattığı bir hava olarak tanımlanabilir. Çünkü örgüt kültürü bir örgütün yaşamı ile ilgili hemen hemen tüm değişkenleri içermektedir (Varol, 1993, 207–208).

Örgüt İklimi ile ilgili araştırmalar nicel araştırma yöntemlerine bağlı biçimde gerçekleştirilmektedir. İklim kültüre göre örgütte belirli bir andaki durumu ifade etmektedir. Aşağıdaki örgüt kültürü ve örgüt iklimi araştırmaları bazı yönlerden karşılaştırılmıştır.

Tablo 3: Örgütsel kültür ve Örgütsel iklim Araştırmalarının Karşılaştırılması

Farkın Kaynağı	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Bilgi Teorisi	Durumsallık ve Öznellik	Karşılaştırma ve Genellik
Bakış Açısı	Emik (yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme Birimi	Temel değer ve İnançlar	Yüzeysel Görünümler
Zaman Algısı	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Teorik Temel	Sosyal yapı/Eleştirel teori	Levin'in Alan Teorisi
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: Davidson, C.G., (2003), Does organizational climate add to service quality in hotels, *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/4: 207.

Bütün bunları özetlemek istersek, kültürle çok yakından ilgili bir kavram olarak iklim, güçlü kültürlerin örgüt iklimini olumlu yönde etkilediğini, zayıf kültürlerin de söz konusu değişkenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilmektedir. Kültür ve iklim, her ikisi de örgütün insani boyutuyla ilgili kavramlardır. Bir örgütte insan kaynağı, en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Bunu sağlayacak iki temel etkende örgüt ve iklim olarak görülmektedir. Kültür ve iklim eşleşmesinde iklim, daha çok bağımlı bir değişken olarak nitelendirilebilmektedir.

1.14. Örgütsel İklim ve Liderlik Davranışı İlişkisi

Litwin ve Stringer bir örgütün iklimini değiştirmek için liderin çok önemli olduğunu çalışmalarında vurgulamışlardır. Çalışmalarının sonunda örgüt ikliminin liderlik olmadan söz konusu olamayacağı kanısına varmışlardır. Liderliği ölçme yaklaşımlarını ve önemli liderlik uygulamalarını şu şekilde belirtmektedirler. Liderlik iklimi sadece ölçmek değil onu geliştirmek istemektedirler. Bununla birlikte, liderliğin performansı etkilediğini anlamışlardır.

Bütün liderlik davranışları, çalışanları etkilemek için örgütsel yapının kullanılması, yenilenmesi ya da yeniden yaratılmasını kapsamaktadır. İnsanların örgüte uygun davranışta bulunmak için etkilendikleri zaman liderlik durumu söz konusudur. Lider başarı elde etmek için örgüt birimindeki diğer kişilere çok bağlıdır. Bunun için liderin kişiler arası ilişkilerde beceri çok önemlidir. Buna ek olarak çevredeki her değişiklik, örgüt içinde bir değişiklik isteği doğurmaktadır. Bunlardan bazıları bir dereceye kadar önceden görülebilir ve uygun tepkiler programlanabilmektedir. Bütün bunların idaresi için liderlik vazgeçilmez bir unsurdur.

Liderlik davranışları açısından, örgütsel işlev ve süreç içerisinde liderlik ile iklimin birbirleriyle doğrudan ilişkili kavramlar olduklarını söylemek mümkündür.

Klasik insan ilişkileri teorisyenleri, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir (Likert, 1967; Mc Gregor, 1960).

Bu üstü örtülü kavramsal ilişki, iklim araştırmacıları tarafından da tanınarak, Liderliğin, iklimin belirleyicisi niteliğinde önemli bir sistem faktörü olduğu kabul edilmiştir. Benzer biçimde liderlik araştırmaları da iklimi, liderlik süreçlerini etkileyen önemli bir durumsal kısıtlayıcı olarak ele almışlardır (Sheridan ve Vredenburgh, 1978: 679-680). Ancak, liderlik ile iklim arasındaki kavramsal

ilişkinin tanınmasına karşın, bu kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik çok az alan çalışması bulunmaktadır (Kozlowski ve Doherty, 1989: 546-550).

İklim konusunda yapıları ilk çalışmada, liderlerin farklı davranışsal sistemlerinin, farklı iklim algılarına ve dolayısıyla farklı davranışsal cevaplara sebep olduğu gözlenmiştir (Lewin, Lippitt ve White, 1939). Bir başka çalışma da yine liderlik davranışı ile grup iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Phipps ve Zastowny, 1988: 157-171). Yöneticinin çalışanlara yönelik davranışlarının örgütteki politikalara ve uygulamalara yansıdığını, sonuçta bu davranışların iklimin en azından belli bazı yönleri için temel girdi niteliği taşıdığını öne sürmüştür (Steers, 1977, s: 107).

Bu durumda, örgütteki çalışanların resmi liderleriyle ilişkilerindeki uyum, mevcut iklimin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Schriesheim, 1980). Diğer taraftan karşılıklı ilişkiler açısından ele alındığında, grubun mevcut iklimi de liderin ve çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir (Phipps ve Zastowny, 1988). Örgütsel iklim çalışanlar tarafından tercih edilen iklimin, bireysel belirsizlik toleransı ölçüleri ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Scheinfield and Zalkind, 1987:467-470).

Özellikle de belirsizlik toleransı düşük olan çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek özelliklere sahip olabildikleri halde, yaptıkları ile ilgili bilgi eksikliği ya da rol belirsizliği nedeniyle bu performans düzeyine ulaşamayabilmektedirler. Haberleşmedeki yetersizlikler, endişeye yol açarak çalışanlarda olumsuz duyguların gelişmesine yol açan nedenlerden biridir. Örgütteki haberleşmeden hoşnut olma duygusunun, çok boyutlu olan iklim yapısının bir unsuru olarak düşünülebilecek iş yeri algısı ile yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Liderin örgütteki rollerinden biri, belirsizlikleri açığa kavuşturmaktır. Bu amaçla lider, öncelikle amaçları açıkça belirleyip, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri ortaya koymaktadır. Böylece başlatılan bilinçlendirme süreci ile hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır

hem de, işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleştirerek bireye örgüt içinde bir kimlik kazandırılmış olmaktadır (O'drison ve Evans, 1988: 371-477). Bireyin işindeki psikolojik kimlik düzeyi yabancılaşmanın tanımını oluşturmaktadır (Kanungo, 1981:1-16).

Liderin, örgütteki görevleri belirginleştirmesiyle görevleri yapacak olan bireyler, örgütteki fonksiyonlarını açıkça anlayabilmekte, bu ise işe yabancılaşma duygusunu azaltıcı bir rol oynamaktadır. Çalışanlar işlerinde daha az yabancılaşma, daha fazla tatmin olma duygusu hissettiklerinde örgüt iklimini tercih edilebilir nitelikte değerlendirmektedir (Scheinfeld and Zalkind, 1987: 467-477).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı sosyal bilimciler tarafından yıllarca incelenen gelen bir kavram olmakla birlikte, bütün işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur.

Liderlik konusunda belirtilmesi gereken bazı hususlar vardır. Birinci husus, liderliğin sadece resmi organizasyonlara has bir süreç olmadığıdır. Bu tür süreçler resmi organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, her türlü doğal örgütlerde ve hatta mahallerde oluşan çete faaliyetlerinde ve devlet yönetiminde de rastlanır. Dolayısıyla, liderliğin oluşması için resmi organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. (Koçel, 2005: 584). İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmasının şart olmadığıdır. Hiçbir yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanmayan yöneticilerde olabilir (Koçel, 2005: 584). Üçüncü husus ise lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır (Koçel, 2005: 584). Çünkü liderlik yöneticiliğin bir yan sınıfıdır. Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, iletişim, kontrol ve bunun gibi pek çok fonksiyonu yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonların arasında liderlik etme fonksiyonu da vardır. Liderlik kişisel amaçlara erişmek için yeterli ise de, örgütsel amaçlara erişmek için yönetim gerekmektedir. Görüldüğü gibi liderlik, yönetimin temel öğelerinden biridir (Dilber, 1976: 56). Dolayısıyla en iyi olanı, bir yöneticinin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olması ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır.

Liderlik ile ilgili günümüze kadar yapılmış birçok tanım vardır. Ancak herkesin kabul edebileceği bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Bunun sebebi liderlik kavramının çok geniş bir kullanım alanına sahip olması ve çok değişik alanlarda ortaya çıkması olarak belirlenebilir. Bu nedenle liderliğin ne anlama geldiği

ve bu terim ile ilgili tek bir tanımın yapılabilmesi konusunda kesin bir delil yoktur. Buna göre bazı liderlik tanımları aşağıdaki gibidir.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 583).

Liderlik, diğer insanları belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 283).

Liderlik, izleyecek kişileri çekebilme yeteneğidir (Maxwel, 1993: 8).

Liderlik, bireyin kendisini içtenlikle izleyicilerine ulaştırabilme yeteneğidir. Liderlik, bireysel güce sahip olmaktır. Bu, bir sosyal etki sürecidir (Budak, Budak, 2004: 381).

Liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği ve lideri de grup üyelerini de bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlanabilir.

Bütün bu tanımları inceledikten sonra liderliği bu şekilde tanımlayabiliriz, çalışanları belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir.

Lider ise, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir diyebiliriz.

Aslında, bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramaz ise, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit ederek veya başka yöntemlerle de iş yaptırabilir. Zaten yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada üzerinde

durulması gereken konu “istek”tir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi “isteyerek” yaptırmaktır. Packard, liderliği tanımlarken bu noktayı vurgulamak istemiştir. Ona göre liderlik, yapılması gerektiğine inandığın şeyi başkasına istekle yaptırabilme sanatıdır (Zel, 2006: 113).

2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın fakat temelde farklı kavramlardır. Bilim adamları ve araştırmacılar tarafından hala tartışılan bir konudur. Bu farkı görebilmek için yöneticilik ve liderlik kavramlarına bakacak olursak.

Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamaya yöneltten kimse olarak tanımlanmaktadır. Bunlarla beraber planlayan, talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkes yöneticidir diyebiliriz. Liderlik ise, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002:167). Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre mevcudu koruyan yönetici, ama değişimi başaran, değişimi harekete geçiren liderdir (Kavrakoğlu, 2001:137). Yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Öte yandan, liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı ön koşul değildir. Bununla birlikte, yönetici ile lider arasındaki ortak özellik ise, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır. Dolayısıyla liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, tamamı değildir.

Liderlik ile yöneticilik ayrımını şu şekilde toplayabiliriz.

Yönetici gücünü bulunduğu mevkiden ve makamdan alırken, lider hiçbir yetkiye sahip olmadan da büyük bir grubu peşinden sürükleyebilir. Lider gücünü sahip olduğu kişisel unsurlardan (biçimsel, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve bilgilendirme gibi) alır.

Yöneticiler faaliyetlerini resmi organizasyonlarda sürdürebilirken liderler her koşulda ve durumda liderliklerini gösterebilirler.

Liderlik yöneticiliğin bir yan sınıfıdır. Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, iletişim, kontrol ve benzeri pek çok faaliyeti yerine getirir. Liderlik fonksiyonu da bu faaliyetlerden birisidir. Anlaşılacağı gibi liderlik yönetimin temel özelliklerinden birisidir. Bu sebeple en iyi olan, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmasıdır.

Yöneticilik farklı pozisyonlarda farklı davranışları gerektirirken, liderlikte böyle bir farklılık yoktur. Bunlarla birlikte yöneticilik ile liderlik arasındaki diğer farklılıkları ise maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Yönetici sadece yönetir, lider yenilik yapar.
2. Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
3. Yönetici muhafaza eder, lider geliştirir.
4. Yönetici sistem ve yapı üzerinde, lider insanlar üzerinde yoğunlaşır.
5. Yönetici güvenir, lider ise güven verir.
6. Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
7. Yönetici nasıl ve ne zaman, lider ise ne ve niçin diye sorar.
8. Yöneticinin gözü her zaman kâr- zarar üzerindedir. Liderin gözü ise ufuklardadır.
9. Yönetici taklit eder, lider meydana getirir.
10. Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
11. Yönetici klasik iyi askerdir, lider ise kendine has bir kişidir.
12. Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işler yapar (Bennis, 1994, 45).

Liderler stil ve idealler odaklanırken, yöneticiler, metot ve işlemlere odaklanırlar.

Liderlik sadece insanları yönetmez aynı zamanda onlara yolda göstermektedirler.

Liderlik ve yöneticilik ayrımında çok farklı görüşler ortaya konmuştur ve bu konuda araştırmalar hala sürmektedir. Bazı araştırmacılar liderliğin doğuştan geldiğini ve fiziksel özelliklere(boy, görünüş, enerji vb) bağlı olduğunu ileri sürerken, bazı araştırmacılar liderliğin sonradan geliştirilebileceğini belirtmektedirler.

Buna göre bir liderde olması gereken ölçütler;

- Fiziksel özellikler (görünüş, enerji, soy, ağırlık gibi)
- Kişisel nitelikler (egemen olabilme, özgüven, esprili olma, inandırıcılık ve orijinallik gibi),
- Beceri ve yetenekler (zeka, bilgi, teknik kapasite gibi),
- Sosyal faktörler (sosyallik ve sosyo-ekonomik durum) olarak belirtilmektedir.

Liderlerde olduğu gibi yöneticilerde de başarı için bir takım kriterler bulunmaktadır. Yöneticilerin başarısı için gerekli olan başlıca özellikleri;

- Karşılaştığı sorunları görevlerine ve hedeflerine en uygun biçimde çözümlenme ve sonuçlandırma alışkanlığı,
- Örgütlendirme ve başkalarıyla çalışma kabiliyeti,
- Şartlardaki dalgalanmalara rağmen karar verme sorumluluğunu yüklenme gücü,

Yönetici konumunda olanların çeşitli görevlerin ve sorumlulukların bilinci ile vizyon sahibi olabilme ve vizyon oluşturabilme yeteneğidir.

Yöneticilerde olması gereken özellikler daha da artırılabilir.

Özellikle üç konu önem arz etmektedir. Bunların birincisi kişilik düzeyleri, ikincisi liderlik tipi, üçüncüsü ise vizyondur.

Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran ve kendine ait olan davranışların bütünüdür. Kişilik tipleri; işe alma, transfer ve yükseltme kararlarında etkili olmaktadır.

2.3 Liderlik Tipleri

Örgütlerde liderliğin farklı tipleri bulunmaktadır. Bunlar temelde iki grupta toplanmaktadır (Yozgat, 1983: 287-289).

2.3.1 Kurumsal lider tipleri

Burada liderlik gücü, yetkinin alındığı kaynağa bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. Buna göre üç tip liderlik vardır.

Geleneksel Lider Tipi; Burada lider gücünü ve yetkisini geleneklerden almaktadır. Örf, adet, töre gibi kaynaklanan liderli, genellikle geleneksel toplumlar olarak tanımlayabileceğimiz tarım toplumları için geçerlidir. Krallık, padişahlık, aşiret reisliği gibi liderlikler genellikle bu gruba dahil edilmektedir. Burada lider ile toplum arasındaki ilişki genellikle cezalandırma ve ödüllendirme ile yapılmaktadır. Çağdaş toplumların sosyo-ekonomik gelişmesiyle insan davranışlarının hepsini kapsaması söz konusu olmadığı takdirde başarılı lider olamazlar. Fakat yetkinin ve otoritenin kaynağını iktidar olmak için kullandıktan sonra iktidarlığı sırasında rasyonel lider tipinin gereklerini yerine getirerek örgütlerini yönlendirebilirler.

Rasyonel Lider Tipi; Weber'in rasyonel lider tipi, kaynağını akılcılık ve yasallıktan aldığı gibi uygulamaları da aynı ilkelere dayanır. Ortaya çıkışından yükselişine kadar yasal yükselme yolları bulunan veya kaynağını ister mülk sahipliğinden isterse yasal düzenlemelerden almış olsun organizasyonunu akılcılık

çerçevesinde yöneten lider tipleridir. Bu lider tipi daha çok biçimsel örgütlerde geçerlidir. Örneğin müdürlük, bakanlık, şeflik, işletme yöneticiliği gibi. Grupla ilişkilerini, ödüllendirme, cezalandırma, moral gibi araçlara dayandırarak bunları objektif olarak uygulayan lider tipidir. Bu liderlik tipinde liderin; zeka kıvrıklığı, saygınlık, kişilik, sorumluluk gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu yeteneklerin yanında uygulamalarını dayandırdığı objektif esaslar (yasal-ussal) olmalıdır.

Karizmatik Lider Tipi; Genellikle toplumların veya organizasyonların bunalım anlarında ortaya çıkan, bunalımı aşmak için aranan çözümleri bulduğunu söyleyen, örgütü arkasına takarak yönlendiren, gücünü karizmasından ve kişisel üstünlüğünden alan liderlik tipidir. Bu lider tipiyle grup arasındaki ilişki, kişisel beklentilerden çok saygı ve bağlılık gibi moral ilişkilerine dayanmaktadır.

Bu şekilde yetkiye ve otoriteye sahip olan bir lider, ya mevcut durumunu koruyacak ya da rasyonel lider tipi uygulamasına geçecektir. Günümüzde bu liderlik tipleri, genellikle yetkinin ve otoritenin kaynağına göre değil otoriteyi kullanmaya, yani uygulamalara göre belirlenmektedir.

2.3.2 Kişisel Lider Tipleri

Bu tip liderlik sınıflandırması, liderlerin sahip oldukları kişilik tiplerine göre yapılmaktadır. Bu konuda beş liderlik ayrımı vardır.

Açık Kişilikli Liderler; Bu liderler dışa dönük kişilikleri ile tanımlanır. Astlarına danışan, onların düşüncelerini alarak katkılarını sağlayan, danışmayı şekilden öte kavrayan lider tipidir. Belirli bir bakış açısı bulunmakla birlikte, önyargısı olmayan, tartışan, paylaşan, çevresine ve kendisine güvenen lider tipidir.

Kapalı Kişilikli Liderler; Dar görüşlü, kimi konularda saplantıları olan, genellikle içe dönük lider tipleridir. Organizasyonları genellikle kafalarında

biçimlenen ve tartışılmayan ilkeler doğrultusunda yönetmek isteyen liderlerdir. Başkalarına güveni olmadığı gibi kendini de fazlaca güveni olmayan bir lider tipidir.

Demokratik Lider Tipi; Bu liderlik tipi astlarına önem veren, onların planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine aktif olarak katılmalarını teşvik eden bir liderlik tipidir. Demokratik liderler, örgüt içerisinde katılımcılığı ve yardımlaşmayı teşvik eden, astların yeteneklerini geliştirmelerine ve kullanmalarına olanak sağlayan, kendilerine güvenen ve ekip ruhuna inanan liderlerdir. Bu liderler, çalışanlarının başarısında güdülemenin önemine inanırlar ve bu sebeple değişik güdüleme tekniklerini etkin olarak kullanırlar.

Otokrat Lider Tipi; Bu liderlik tipi, astlarına güvenmeyen bu sebeple tüm kararları kendi alan, astlarını yakından ve etkili bir şekilde denetleyen ve örgütlerde çoğunlukla korkuya dayalı bir lider tipidir. Bu liderlik tipinde örgüt faaliyetleri emir-komuta zinciri içerisinde gerçekleşmektedir. Çalışanların inisiyatif kullanmalarına ve karar alma mekanizmalarına katılmalarına izin verilmemektedir.

Kararlı Lider Tipi; Bu liderlik tipi, ne istediğini iyi bilen, konulara hakim, kendine ve aldığı kararlara fazlasıyla güvenen bir özellik taşımaktadır. Örgütsel olaylar karşısında serinkanlı bir tutum gösterirler ve hızlı kararlar verirler.

Kararsız Lider Tipi; Bu liderlik tipi kendisine ve aldığı kararlara fazla güvenmeyen, şüpheli, risk almaktan korkan ve heyecanlı olan liderlerdir. Bu liderler kişilikleri nedeniyle yavaş kararlar aldıkları için örgütlerini ileriye taşıyamazlar ve hızlı değişen rekabet koşullarında başarılı olamazlar. Bu liderlik tipi örgütü davranışsal açıdan ele almaktadırlar. Bu ayrıma göre liderin iki tipi bulunmaktadır.

İşçiye Dönük Lider Tipi; Demokratik bir yapıyı ifade eder. Çalışanların duygularına, amaçlarına, isteklerine, sosyal ilişkiye ve iletişimin iki yönlü işlemesine önem veren bir liderlik tipidir. Çalışanlara güvendiği için onların inisiyatiflerini kullanmalarına olanak tanıyan ve bu nedenle kontrole daha az önem veren bir lider tipidir.

Ürüne dönük Lider Tipi; Otokratik yapılı bir liderlik tipidir. Bu nedenle insani ihmal eden, Talimatlarla ve emirlerle işin zamanında bitirilmesine önem veren, dolayısıyla kontrolü ön planda tutan lider tipidir.

2.4 Liderlikte Güç ve Etkileme

Liderlikte güç ve etkileme kavramları çoğu kez bir birine karıştırılan ama farklı kavramlardır. Yönetim olgusunun temelinde başka insanları etkilemek vardır. Bir yönetici geniş yetkilere sahip olsa da önemli olan bu yetkileri kullanabilmesidir. Bu yetkileri kullanmak için başkalarını etkilemek gerekir ve etkilemede gücün önemi ortaya çıkmaktadır. Herkesçe bilinmektedir ki, yetkisi olmadığı halde başkalarını etkileyen kişiler olduğu gibi, yetkisi olmasını rağmen diğerlerini etkilemeyen ve bunun gibi sonuç alamayan bireyler de bulunabilmektedir.

Güç; başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir(Koçel, 2001; 449). Dolayısıyla güç ilişkisel bir kavramdır ve bireyler arası ilişkileri ifade eder.

Güç kavram ve ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının incelenmesi gerekir (Koçel, 2001; 449). Güç alanı; bireyin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu ise; kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Dolayısıyla ‘‘A güçlüdür’’ demenin anlamı bir anlamı yoktur. A’nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğinin de belirtilmesi gerekir. Görüldüğü gibi güç, sosyal ilişkilerle ilgili bir özelliktir. Bireyin başka insanları etkilemesi için sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması şart değildir. Etkilenme durumunda olan kişi veya grupların, liderin bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yeterlidir.

Bir toplum bünyesinde çeşitli ilişkiler söz konusudur. Başka cisimlerle ilişkide bulunan canlı, cansız her şey, ilişkili bulunduğu şeyleri etkiler veya onlar tarafından etkilenir (Eren, 2001; 417). Etkileme; kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Koçel, 2001; 449). Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda öneride bulunan veya emir talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır.

Yasal Güç; Belli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğmaktadır. Bu güç liderler yöneticinin kişisel karakterinden bağımsızdır. Yasal güç, yetkiyi ifade eder. Burada astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur. Dolayısıyla, eğer örgütte belirli kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir.

Zorlayıcı Güç: Bu güç korkuya dayanır. Grup üyelerini korkutan her şey güç kaynağıdır. Bu güç fiziksel güç kullanımından, örgütlerde yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Cezalandırma gücünü kullanırken dikkatli olmak gereklidir. Çünkü cezalandırma gücünün elemanlara katkısı değil, onların ulaştıkları veya ulaşacakları sonuçları azaltan bir yapısı vardır. Liderler cezalandırma gücünün kullanılıp kullanılmayacağını çok iyi bilmelidirler. Cezayla iş aynı alanda olmalıdır.

Ödüllendirme Gücü; Eğer yönetici veya lider, başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme ücret artışı, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övgü, takdir vb. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur.

Uzmanlık Gücü; Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada izleyicilerin algıları çok önemlidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilir.

Sosyal Güç; Sosyal olarak her insan, kendini özdeşleştirdiği referans gruplarının beğenisine duyarlıdır. Fakat aşırı içe dönük, bağınaz birey, çevresinin görüşlerini dikkate almaz gibi davranabilir. Liderin ciddiye aldığı bir grup, bir liderin düşünce, tutum ve davranışlarına çok büyük ölçüde etkide bulunabilir.

Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç; Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeniyle diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Bu da, onların lider tarafından kolaylıkla etkilenir hale getirmektedir.

2.5 Liderin Görev ve Fonksiyonları

Liderlik sürecini anlamaya çalışmak için, liderin rolünü analiz etmek gerekir. Liderlik fonksiyonları ve sorumlulukları, gurubun doğasına göre farklılık gösteren durumlara göre, farklı yaklaşımlar uygulanabilir. Bununla beraber, liderin liderlik sürecinde yerine getirmek zorunda olduğu genel görevlerin kapsamını şu şekilde tanımlamak mümkündür.

Yönetici olarak lider; grup aktivitelerini koordine eder ve politikanın uygulanmasını denetler.

Planlayıcı olarak lider; grubun amaçlarını gerçekleştireceği yol ve yöntemlere karar verir.

Politika belirleyici olarak lider; grubun amaç ve politikalarını kurar.

Uzman olarak lider; teknik konularda grubun diğer üyelerinden bilgi alınmasına rağmen, gerekli bilgi ve yetenek kaynağı olarak davranır.

Dış temsilci olarak lider; grup için resmi konuşmacı, grubun temsilcisi ve gerekli iletişimi sağlar.

İç ilişkileri düzenleyici olarak lider; grubun ve fonksiyonunun özel görünüşünü tespit eder.

Ceza ve ödül olarak lider; grup üyelerini cezanın ve ödülün gücüyle kontrol eder.

Arabulucu ve hakem olarak lider; grubun üyeleri arasında fikir arıncılıklarını kontrol eder.

Örnek olarak lider; beklenen şekilde örnek olur ve üyeler için davranış modeli olarak davranır.

Grubun sembolü olarak lider; grubu açık sistem olarak kurarak ve ilgiyi belirleyerek grup birliğini artırır.

Kişisel sorumluluk için başkasının yerini tutan kişi olarak lider; her bir üyenin kişisel kararlarını, ihtiyaçlarını, sorumluluklarını hafifletir.

İdeolog olarak lider; grubun her bir üyesinin davranış standardının geliştirilmesi ve bunun faydasını arar.

Baba figürü olarak lider; her bir üyenin pozitif duygularını ve kimliklerini ortak amaç doğrultusunda hareket ettirir.

Başkalarının sorumluluğunu yüklenen kişi olarak lider; Başarısızlık durumunda suçlamayı kabul eder ve grubun düşmanlık ve saldırısı için bir hedef olarak hizmet eder.

Uygulayıcı olarak lider; grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir.

Eğiten ve öğreten olarak lider; lider izleyicilerini eğitmekte ve eksiklerini tamamlamakta ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır. Lider her şeyi bilemeyebilir, fakat tipik olarak izleyenlerinden daha çok bilmektedir.

2.6 Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Başarılı bir liderin olması gereken ilkeler ve nitelikler oldukça fazladır. Liderler değişik tip ve mizaçta olabileceği gibi, kadın, erkek ve değişik fiziki yapıda da olabilirler (Şener, 2007;384). Başarılı bir liderin sahip olması gereken ilkeler ne nitelikler oldukça çoktur.

Bennis'e göre geleceğin liderlerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gereklidir(Budak ve Budak, 2004; 386).

Bu özelliklerin önemli bir bölümü aşağıda belirtilmektedir.

Güçlü bir vizyon sahibi olma: Lider ileriye dönük düşünebilmeli ve çalışmalıdır. Şimdiki durumdan daha çok geleceği ön görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Lider vizyonu açıkça ifade edebilme kapasitesine sahip olmalıdır. Bu sadece konuşma yapmakla ilgili bir şey değildir. Vizyonu her gün yaşamak, somutlaştırmak ve örgütteki herkesi, yaptıkları her şeyde vizyonu uygulayacak şekilde yetkilendirmek gerekir.

Lider, tutkulu olmalıdır: Liderin hayatın vaat ettiklerine karşı ve bunun yanı sıra bir işe, bir mesleğe, eylemler bütününe karşı tutkuları vardır. Lider yaptığı şeyi seven kişidir. Umutsuz hayatta kalmak ve ilerleme göstermek mümkün değildir.

Kendi tutkularını başkalarına da aşılayabilen bir lider diğer insanlara umut ve ilham kaynağı olur.

İş dünyasını iyi tanımalıdır: Lider, ekonomik konjonktürü, piyasaların seyrini, gelişmelerin öncesini ve sonrasını çok iyi bilmelidir. Kendi iş alanını yakından izleyen, iş dünyasının sırlarını bilen yöneticiler, bu avantajları nedeniyle liderlik kimliğini daha çabuk kazanabilirler.

Motivasyon yeteneği: Lider, hedeflerine ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan, örnekler vererek rehberlik eden bir model oluşturan bir kişidir. Takdir etmeyi bilir ve alt kadrolarda çalışanların zayıf yanlarını değil, güçlü yanlarını ortaya koyar. Tüm bunları yaparken de, fikir sahibini ödüllendirmeyi ihmal etmez ve çalışanları motive eder. Başarılı bir motivasyon ile insanların engellerin üstesinden gelecek enerjiye sahip olmasını sağlar. Liderler, insanları, temel insani ihtiyaçlarını karşılayarak motive ederler.

Yaratıcılık ve disiplin: Liderlik için yaratıcılık kadar sistemli düşünmek ve disiplin de önemlidir. Bennis'e göre yirmi birinci yüzyılın liderleri, şirketi de sürekli yeniden yaratmak için işgünün yaratıcılığını yaymak zorunda olacaklardır. Şirketi yeniden yaratmak için işgünün yaratıcılığını yaymak zorunda olacaklardır. Yarının liderleri, değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayarak bir ortam yaratmayı öğrenmelidirler. Her şeyi görebilmek için kuruluşun sınırlarını geçirgen ve gözenekli hale getirmek gerekir. Böylelikle her şeyi, diğerlerinden önce görebilecek öngörüye sahip olmak mümkündür. Bunun tel yolu da, kuruluşun sınırlarını, bilgi almamızı sağlayacak şekilde geçirgen ve gözenekli hale getirerek müşterilerle, toplumla, dış dünyayla temasta olmaktır.

Başarı için deneyim: Bir yönetici için başarıyı elde etmek kadar bu başarının devamını sağlamak da son derece önemlidir. Başarının devamı için deneyim gereklidir. Lider, her işe deneyimlerinin ışığında, yeni heyecan ve özenle başlar.

Doğru ekip oluşturma: Doğru eleman seğebilme yeteneği, liderliği belirleyici en önemli faktörlerden biridir. Bir şirketin rekabet üstünlüğü elde etme kapasitesi yetenekli elemanları çekme becerisiyle başlar. Lider ekip oluştururken, kendi eksiklerini ve ekibinin ihtiyaçlarını tamamlayabilecek elemanları tercih etmelidir.

Karakter: Liderlikte karakter yapısı da çok önemlidir. Bennis liderin karakterini hırs, enerji, yetki, deneyim ve disiplin olmak üzere beş ayaklı güç olarak nitelendirmektedir.

Merak ve meydan okumak: Lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar çok şey öğrenmek ister, risk almaktan ve yeni şeyler denemekten çekinmez. Yenilmekten korkmaz ve yaptığı hatalardan bir şeyler öğrenebileceğini bildiği için onları sahiplenir. Karakter ve vizyon geliştirmek, liderlerin kendilerini yarattıkları alandır.

Hızlı karar alma: Günümüz liderleri, değerlendirme ve hızlı karar alma ve sorunlara acil olarak sağlıklı çözümler getirebilme özelliğine sahip olmalıdır. Lider her ortamda ve her zaman hızlı karar verebilmelidir.

Örgütteki kompleks yapıyı yönetebilme gücü: Lider, organizasyondaki bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahip olmalıdır.

Örgütü, işletme faaliyetlerini ve endüstrinin özelliklerini anlama: Lider, piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişmeleri ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır.

Örgüt yapısını ve süreçlerini anlama: Özellikle üst düzeyindeki yöneticiler örgütün çalışma yapısını ve süreçlerini çok iyi bilmelidir.

Örgütü başarıya götürme: Liderin sahip olması gereken özelliklerden birisi de örgütü başarıya doğru sürüklemesidir.

Kişisel bütünlük: Lider, tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık, net ve tutarlı olmalı, söz ve davranışlarıyla uyum içinde olmalıdır.

Esneklik: Lider örgütte değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Kendini tanıma ve bilme: Lider, sahip olduğu güçlü ve zayıf olduğu yönlerini bilmeli ve yaptığı hataları açıkça kabul etmelidir.

Yeni bilgiler öğrenme: Lider sürekli yeni bilgiler elde etmeye çalışmalı, deneyiminde ve örgütte kendi yaptığı yada başkalarının yaptığı hatalardan yeni şeyler öğrenmelidir.

Yetkisini kullanmadan başkalarını etkileyebilme: Lider, güçlü vizyonu ve iletişimiyle başkalarını kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Astlarının beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma: Lider, örgütün sürekli gelişmesi konusunda kararlı olmalıdır. Örgütte gelişmeyi teşvik edici ve güdüleyici bir örgüt iklimi yaratmalıdır.

Ekip çalışması: Lider örgüt içerisinde ekip çalışmasının gelişmesi için çaba göstermelidir.

Bir lider geleceği görebilmelidir: Geleceğin getireceği belirsizliklere ve risklere karşı sürekli olarak uyanık olmalı ve rasyonel planlama yapmalıdır.

Bir lider hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçlara engellemeye yönelik çabalara sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır.

Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılamamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek moralini yüksek tutmalıdır. Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve beklenmedik olursa olsunlar, yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımıyla çözümlenebilir.

Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarını ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

Etkin bir lider, nihai sorumluluğun yalnızca kendisinde olduğunu bildiği için, yanında güçlü çalışma arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir. Etkin bir lider, güçlü çalışma arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, onları teşvik eder. Onların mevcudiyetinden zevk duyar. Etkin bir lider bunun bir takım riskleri olduğunu bilir. Çünkü becerikli insanlar, aşırı güçlü ve kuvvetli olurlar. Fakat lider, etrafında düşük kaliteli insanlar bulunmasından doğacak riskin daha büyük olduğunu farkındadır.

- Kendisi, diğer yöneticiler ve çalışanlar için amaçları tanımlamalıdır.
- Çalışanların iyi performans göstermelerini sağlamalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanları yapıcı kelimelerle uyarma ve eleştirme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Adına hareket edeceklerin ya da işlem yapacakların başarı olabilmeleri için kendilerine güvenmelerini sağlamalıdır.
- Örgütte, uygun davranış kurallarının öğretilmesi için çaba göstermelidir.
- Örgütte, insanı kendi kendine bir lider olabileceğini anlatmaya ve öğretmeye çalışmalıdır.
- Örgütte, çalışanların kendi kendilerine amaç belirlemelerini ve öğrenmelerini sağlamalıdır.
- Örgütte, başarıları ödüllendirerek “kendi kendine liderliğin” gelişmesini sağlamalıdır.

- Yapılan hataların öğrenme ve deneyim için bir fırsat olduğunu çalışanların anlamasını sağlamalıdır.
- Kendi kendini yönetebilecek çalışma gruplarının oluşumunu sağlamalıdır.
- Stratejik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Aldığı kararlarda ve uygulamalarda istikrarlı olmalıdır.
- Ele geçen fırsatları iyi kullanma yeteneğine sahip olmalıdır.
- Başarı azmine ve hırsına sahip olmalıdır.
- Özgüven sahibi olmalıdır.
- Başarıya yönelik, rekabetçi ve enerjik olma özelliklerine sahip olmalıdır.
- Ayrıntılar üzerinde fazla durmayarak olayları ve konuları basitleştirmeye çalışmalıdır.
- Liderin örgütü başarıya götürebilmesi için cesur olması ve yeni fikirleri öğrenmekten ve uygulamaktan çekinmemesi ve korkmaması gerekir.
- Liderin verdiği sözleri yerine getiren, zamanında yapan, yapılan faaliyetlerde sorumluluk üstlenen hatalarını kabul eden bir kişiliğe sahip olması gerekir.
- Lider, şahsi dürüstlüğünün yanı sıra örgütün kültürüne, iş ahlakına, ahlaki değerlere ve örgüt sorumluluğuna önem ve değer vermelidir.
- Lider, karşılaştığı olayları ve sorunları soğukkanlılıkla dinleme ve özümleme yeteneğine sahip olmalı; olayları mantık süzgecinden geçirmeli; insan faktörünü, insanın doğasını ve özelliklerini dikkate almalı, sahip olduğu yetkiyi aşmamaya ve iyi kullanmaya özen göstermelidir.
- Lider, unvanı ve statüsü ne olursa olsun, örgütteki tüm çalışanlara saygı göstermesini bilmeli; bireylerin geçmişlerini veya sahip oldukları unvanı ve statüyü değil, insanların değerlerini dikkate almalı ve bunlara saygı göstermelidir.

2.7 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunda farklı liderlik yaklaşımları mevcuttur. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.7.1 Özellikler Yaklaşımı Modeli

Bu yaklaşım, bireyin lider olarak sahip olması gereken nitelikleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli öge olarak kabul edilmektedir. Yani bir liderin örgüt üyelerini yönetmesi ve onları etkilemesi bu kişinin sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Böylece lider sahip olduğu bu özellikler nedeniyle örgütün diğer üyelerinden ayrılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre bir liderde saptanan ve olması gereken fiziksel ve kişisel özellikler şunlardır (Koçel, 1989, 261).

Tablo 4: Liderde Olması Gereken Fiziksel ve Kişisel Özellikler

Yaş	Güzel Konuşma Yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	İleriye Görebilme	Kendine Güven
Yakışıklılık	İnisiyatif	Kararlılık
Olgunluk	Hislerindeki Olgunluk	İş Başarma Yeteneği
Başkalarına Güven Verme	Kişiler Arası İlişki Kurma Yeteneği	

Bu model pek çok eleştiriye uğramıştır. Yapılan bazı araştırmalarda bazı etken liderin aynı özellikleri taşımadığı görülmüştür. Ayrıca model, liderlikte durumsal öğelerin etkisini tanımada başarısız kalmıştır.

2.7.2 Davranışsal Liderlik

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu model; liderleri başarılı ve etkin kılan hususu, liderin özelliklerinden ziyade liderin liderlik yaparken gösterdiği

davranışlara dayandırmaktadır. Liderin astlarıyla iletişim şekli ve yetki devrini gerçekleştirip gerçekleştirmediği gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir.

Davranışsal liderlik modelinin oluşumuna katkı sağlayan çalışmalar aşağıda ele alınmaktadır.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu bağlamda, Ohio Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmalar daha çok liderlere özgü davranış kalıplarının üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu araştırmalarda lider davranışlarının iki temel boyutta olduğu saptanmıştır; yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemsemedir. Manipülasyon çerçevesinde liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile alakalı faaliyet ve amaçları nasıl tanımladığı ve yönettiği, grubu ne şekilde harekete geçirdiğiyle ilgilenmektedir. Çalışanlara ferdi görevler vermek, planlama, faaliyet biçimlendirilmesi ve çalışanları motive etmek bu türden davranışlar içindedir. Bu türden liderler genelde “ürün odaklı” liderler olarak tanımlanmaktadır (Meda, 2005;19).

Bireyi önemseyen liderse: kendisi ile grup arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı, samimiyet ve dayanışmayla ilgilidir, astların fikirlerine önem verir ve onların kişisel sorunlarıyla ilgilenir (Aysel, 2006; 12). Bu türden davranış sergileyen liderlerin çalışanların rahatlığı ve iş tatminleri üzerinde durdukları gözlenmektedir (Öğretici, 2006; 15).

Bu çerçevede yürütülen çalışmalardan elde edilen sonuçlardan birincisi; lider, otoriter davranışı bu türden bir davranışı önemseyen bir gruba uygulanmalıdır.

Çünkü daha fazla serbestlik isteyen bir grubun liderin manipülasyon politikalarına karşı tepki göstereceği açıktır. Yapılan faaliyetin programlanmasında yaşanan sorunlar ve zaman kısıtlamaları liderin başarı şansını azaltmaktadır. Diğer yandan; işin niteliği, çalışanların ekstra katkıları ile faaliyetin kalite ve sonuçları

üzerinde olumlu etki yaratmasını önleyici nitelikteyse, liderin motivasyon açısından gösterdiği performansın önemi kalmayacaktır. Lider ve çalışanlar arasında ilişkilerin yoğunluğuna bağlı olarak grubun otorite ya da anlayış beklentisi değişmektedir. Çalışmalar liderin anlayış gösterdiği gruplarda personel devir hızı ve devamsızlığının azalmakta olduğunu saptamıştır (Öğretici, 2006; 16).

Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa, en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
2. Grup daha az otoriter liderlik istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
3. Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmemişse ve zaman kısıtlıysa herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayet artacaktır.
4. İşin özelliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu yoldan motive etmenin faydası olamayacaktır.
5. Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tarzında olacaktır.
6. Çalışanlar devamlı ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyecektir.
7. Liderin insanı önemsemeyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı artmaktadır.
8. Liderin yapıyı harekete geçirme esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Likert Yaklaşımı

Liderlik davranışları konusunda yapılan araştırma programları Michigan State Üniversitesinde Rensis Likert başkanlığında gerçekleşmiştir. Bu araştırmaların amacı, başarılı grupları inceleyerek grup üyelerinin doyumuna ve grubun

verimliliğine katkıda bulunan öğeleri belirlemektedir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, devamsızlık gibi kriterler kullanılmıştır.

Çalışmaların sonucu olarak liderlik davranışlarının, iş görene yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki öge etrafında toplandığı görülmüştür.

Göreve dönük lider; grup üyelerinin önceden belirlenen ilkelere ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eder, bir ölçüde cezalandırma ve biçimsel yetkisini kullanan bir davranış eylemini gösterir.

İnsan ilişkilerine dönük liderse; yetki devrini esas alır, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışır ve astların kişisel gelişmeleri ve ilerlemeleriyle ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, insan ilişkilerine yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur.

Tannenbaum ve Schnüdt Liderlik Doğrusu Kuramı

Lider davranışlarıyla ilgili olarak yapılan ikinci araştırmaysa Michigan Üniversitesindeki Sosyal Araştırma Enstitüsü'nün bilim adamları olan Tannenbaum ve Schnüdt tarafından yapılmıştır. Bu bilim adamları liderlik davranışını, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir. Bu yaklaşıma göre yetkiyi kullanma konusunda astlarıyla geliştirmiş olduğu davranış türü, liderin başarısını belirleyen bir etmen olmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin uygulandığı ortam ve koşullardır. Ortam koşullarının çok değişken, yöneticinin derhal karar almasını gerektiren ve ekip çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarını izin vermeyen türde olması yetkinin daha çok liderde toplanmasına neden olmaktadır.

McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'un X ve Y Teorisi liderliğin davranışlarını açıklamada kullanılmaktadır. McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki

grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk defa 1957’de yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir.

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve iş’ten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.

Bu özellikler dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır.

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

Dolayısıyla liderin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

Buna göre X Teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2005: 595).

2.8 Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımı liderde bulunması gereken tipik özellikler üzerinde dururken, Davranışsal Yaklaşımcılar başarılı liderlik davranışlarının neler olduğu

üzerine odaklanmışlardır. Davranışsal liderlik modelleri değerlendirildiğinde içinde bulunulan durum veya koşullar dikkate alınmaksızın demokratik ve insana yönelik liderlik tarzının daha etkili olduğunu savundukları söylenebilir.

Durumsallık liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur. Liderlik, izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşullarının bir fonksiyonudur(Eren, 2000; 422-424). Bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Böylece değişkenlerin durumuna göre liderlik biçimi de değişmektedir.

İzleyicilerin Liderlik Üzerine Etkileri: Liderlik davranışları liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu izleyiciler grubun farklı yapıda ve özellikte olması, onların isteklerinin ve arzularının farklılaşmasına yol açmaktadır. Örneğin kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler izleyicilerin amaçlarını, davranışlarını ve liderlik biçimini etkilemektedir. Liderler örgütsel amaçlara uyumlu olan izleyicilerin amaçlarını gerçekleştirmelidir. Liderler izleyicilere yol göstererek ve onları eğitip yönlendirerek, örgütsel amaçlara ulaşmanın onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına ikna etmelidir. (Eren, 1989; 369). Örgütsel amaçlar için izleyici amaçları ne kadar araç ise, izleyiciler için de kendi amaçlarına ulaşmada örgütsel amaçlar o kadar araç niteliği taşımaktadır. Araç-amaç ilişkisi iş görenlerin daha iyi iş görmelerine ve liderlerin daha başarılı olmalarına yardım eden bir fonksiyondur.

Amaçları ve Hedefleri Belirlemenin Liderdeki Rolü

Bir liderin rol davranışını belirleyen özelliklerden diğeri, grubu harekete geçirecek, içinde yaşanılan koşullara uygun amaçlar belirlemektir. Lider, gruba amaçları açıklaması ve bunların ulaşılabilir olduğunu kanıtlamak zorundadır. Amaçların gerçekçi ve anlamlı olması için hem izleyicilerin arzu ve ihtiyaçları ile

ekonomik ve sosyal durumların ve hem de örgütün içinde bulunduğu ortam koşullarının iyi değerlendirilmesi gerekir.

Ortam Koşullarının Liderlik Üzerindeki Etkileri

Örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimler ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşulları dikkate alınmalıdır. Bu koşullar, liderlik biçimini ve liderin rol ve davranışlarını etkiler (Budak, Budak, 2004: 409).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı: Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre her durum için geçerli ideal bir önderlik tipi söz konusu değildir. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli önderlik davranışları ve dolayısıyla tipleri bulunmaktadır. İçinde bulunulan durumu belirleyen başlıca faktörler ise şunlardır (Koçel, 1989: 272).

Lider-Grup (Ast) İlişkileri

Önderin izleyiciler (grup üyeleri) ya da astlar tarafından desteklenme ve benimsenme derecesini ifade eder. Bu en önemli durumsallık değişkeni olup grup üyelerinin önderi sevme ve ona güvenme derecesini ve önderin rehberliğini ve yönlendirilmesini isteyip istemediklerini göstermektedir. Önderin sevilip sayılması ve ona güven duyulması, bu ilişkilerin "iyi", tersi söz konusu ise, ilişkilerin "kötü" olduğu anlamına gelir.

Görevin Yapısı

Bu, görevin amaçlar, yöntemler ve performans standartları açısından ne ölçüde belirlenip belirlenmediği veya iyi planlanıp planlanmadığı ile ilgilidir.

Lidere Makamın Verdiği Güç

Örgütün lidere gerekli görevleri ya da işleri başarması için verdiği güç miktarıdır. Önderin ödüllendirme ve cezalandırma gücünü gösterir. Verilen bu güç, “fazla” ya da “az” olabilir.

Fiedler, yaptığı araştırmada iki önemli önder davranışından (tipinden) söz etmiştir. Bunlardan birincisi, önder-grup üyeleri ilişkilerine önem veren “insana yönelik” önder tipi; ikincisi ise, işlerin etkin bir biçimde gerçekleşmesinden doyumuna ulaşan “işe yönelik” önder tipidir.

Fiedler’in durumsallık kuramı bazı yönlerden eleştirilmiştir. Bunlardan en önemlisi, bu kuramın daha çok akademik bir nitelik taşıdığı ve uygulayıcıların işine fazla yaramadığı yönündeki eleştiridir.

Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik kuramlarından biri de Blanchard ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan durumsallık yaklaşımıdır. Burada en önemli nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlik arasındaki ilişkidir. Eğer astlar düşük görev olguluğuna sahiplerse, diğer bir deyişle yetenekleri sınırlı veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar; daha olgun olan, yetenekleri, eğitimleri, kendine güvenleri ve, iş görme arzuları yüksek olan astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.

Burada olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkileri daha çok önem vermekte, ilişkilere daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip sonuçları isteme davranışını sergilemektedir. Olgunların biraz arttığı durumlarda ise yönetici yüksek görev-yüksek ilişki sergilemekte, fakat astlara fikirlerinin ve emirlerinin gerekçelerini açıklamaktadır. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı durumda ise önder, yüksek ilişki- düşük görev davranışını sergileyerek

işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu durumda ise önder, düşük ilişki- düşük görev davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.

Yol-Amaç Kuramı

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda elde edilmiş ve oldukça yeni sayılabilecek kuramlardan birisi de House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol-amaç modelidir. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır(Eren, 1989; 379). Belirli bir yolda hareket ederken faaliyetlerimizin arzuladığımız bazı sonuçlara bizleri götürecek birer araç olduğunu biliriz. Buradan yönetilecek bireylerin (astlar ya da izleyiciler) davranışlarının iki koşula bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yapacağı bir faaliyetin kendisini bir sonuca (ödüle) götürme ihtimali, ikincisi, ulaşılabilecek sonucun arzulanma derecesidir. Uzmanlar bu temel düşüncenin liderlikte de önemli olduğunu, liderlerin izleyicilerin belirli bir değer biçilen amaçlarını etkileyebilecekleri iddia etmektedir.

Uzmanlar yaptıkları araştırmalara dayanarak liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumu, ikincisi ise arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek ve amaca ulaştırarak ödülleri arttırmaktadır. Öyleyse liderin davranışının izleyicilere kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme şartına bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdeleyici olur.

Yönetici için, arzulanan örgütsel başarı ve amaçların da izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmede araç olabileceğini göstermek yol-amaç ve başarıların araç olarak önemini ve değerini arttıracaktır.

Ayrıca yönetici, bireysel amaçlara erişmenin ve ihtiyaçların tatminin örgütsel görevleri başarılı bir biçimde yapmayı önemli ölçüde kolaylaştıracağını bilmelidir. Bu temel hususların dışında yol-amaç kuramının liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir (Eren, 1989; 381).

Lider

İzleyicilere daha ilginç ödüler vermek suretiyle güdülenmelerini arttırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini arttırmaktadır.

İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi arttırmaktadır. Örgütsel belirsizlikleri ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir.

Örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için önderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme, iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.

2.9 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında tereddütsüz değişen şartların katkısı olduğu gibi, değişen insanların düşüncesine de katkısı olmuştur. Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001: 456-458).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmede, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermede kullanılırken, transformasyonel liderlik astlarına bir görevin olduğuna hissettirmede ve vizyona yöneltmede kullanırlar.

Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

Literatüre baktığımızda bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bunlar; Koşullu ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'dır.

İlk yönetim tarzı çerçevesinde transaksiyonel liderler, astları ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, transaksiyonel liderlerin, anlamaya vardıkları ya da diğer bir deyişle 'pazarlık ettikleri' sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır.

İstisnalarla Yönetim tarzına sahip transaksiyonel liderler ise, işler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar. Tam serbestlik Yönetim Tarzı'nda ise yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar.

Transaksiyonel liderlerin yönetim tarzları incelendiğinde, Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'nın tercih edilmeyen bir yönetim tarzı düşünülebilir. Ancak, bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur. Örneğin, kendi kendini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade "serbest" bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler (Zel, 2006).

Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Transformasyonel liderler astlarını veya izleyicilerini, onların tüm yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak ve onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdülerler. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmektedirler. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece reform ve yenilik

başlatan kimselere dönüşümcü (transformasyonel) lider ismi verilmektedir. Buna örnek vermek gerekirse modern Türk devleti'nin kurucusu Atatürk, Gandhi, Ludwig, Cinnah, Habib Burgiba sayılabilir.

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini hissettirmek ve inanç aşılama önemlidir. Böylece çalışanların veya izleyicilerin çabaları, çalışma arzuları ve istekleri uyarılmış olağanüstü ve orijinal fikirler ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderler ise, dönüşümcü (transformasyonel) liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler.

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin aynı üretim ve satış konuları, üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla pazar payını artırma, karların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerinin devamı olduğu için etkileşimci (transaksiyonel) liderlik konularına girer.

Aslında doğuştan her insanda iki tip liderlik tarzlarının bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi liderlik tarzının ağır bastığıdır.

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderler ise kuruluşlarının veya örgütlerinin görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yaratmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının kısa süreliğine düşmesine neden olan ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına dair değişimi yaratan kimselerdir.

Hizmet Eden Liderlik Yaklaşımı

Günümüzde hizmet işletmeleri açısından en önemli liderlik yaklaşımlarından biride hizmet eden liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda liderler işletme üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini adamaktadırlar. Bu kavram 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımda liderler ilk önce çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onlara yol gösterir, rehberlik eder, işbirliği oluşturur ve onların kendilerini ifade etmelerini ve geliştirmelerini sağlamaktadırlar. Bu liderler beraber çalıştıkları kişilerin işlerine yardımcı olmaktadır. Hizmet eden liderler çalışanlarının tam potansiyellerine ulaşması ve en iyi şekilde performans göstermesi için ilk önce çalışanların ihtiyaçları giderilmektedir (Spears, 1996: 33-35).

Bu yaklaşım ağırlama işletmeleri açısından oldukça önemli bir yaklaşımdır. Ağırlama işletmelerinde liderler ilk önce kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermelidirler. Daha sonra çalışanlarda kendi işleri gibi işini sahiplenirler ve mutlu bir şekilde müşterilere hizmet sunmaktadırlar. Buda beraberinde başarıyı getirmektedir.

Bu yaklaşımda liderlerin dengeyi tutturması gerekir, yoksa otorite yoksunluğu olarak algılanabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NARLIDERE DİNLENME VE BAKİMEVİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Ağırlama işletmelerinde çalışanların mutlu bir şekilde hizmet sunabilmeleri için işletmelerdeki iklim önemli hale gelmiştir. Bu nedenle işletmelerdeki örgütsel iklimin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, ağırlama işletmelerinin daha başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlayacaktır. Araştırmanın amacı, örgütsel iklimin oluşumunda ve gelişiminde rol oynayan faktörlerin önem düzeylerinin belirlenip, ağırlama işletmeleri yönetiminin örgütsel iklim politikalarını belirlemelerinde dikkat edecekleri hususları saptamalarına yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda İzmir Narlıdere Dinlenme ve Bakımevi işletmesinin örgütsel iklimi ve liderlik arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Çalışmada ilk önce alan araştırması yapılmış, buradan hareketle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde küreselleşme sonucu ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve benzeri nedenlerle işletmeler, hayatta kalabilmek ve diğer işletmelerle etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri açısından yeni yönetim arayışı içine girmişlerdir. Örgütsel iklimde günümüzde önemini artırarak yaygınlığını devam ettiren bir yönetim anlayışıdır.

Ağırlama işletmelerinin hizmet sektörü olması nedeniyle emek yoğun bir işletmedir. Dolayısıyla diğer işletmelere oranla daha fazla personel bu sektörde çalışmaktadır. Bununla birlikte en fazla personel devir hızı da bu işletmelerde

görülmektedir. Bu personel devir hızını azaltmak için iyi bir yönetim sistemiyle örgütsel iklimi oluşturmak gerekmektedir. Çalışanların memnuniyeti müşterilere doğrudan yansımından dolayı ağırlama işletmelerindeki iklim son derece önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel iklim ve liderlik ile ilgili temel kavramlar ele alınarak, liderliğin örgütsel iklim üzerindeki etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Narlıdere Dinlenme Tesislerinde çalışan tüm personel oluşturmaktadır.

Anket çalışmasını yapabilmek için Dokuz Eylül Üniversitesi'nin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden resmi yazı ile araştırma izni alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde bu dinlenme tesisinde yaklaşık 400 personel görev yapmaktadır.

Sosyal hizmetler biriminin desteğiyle dağıtılan anketlerden 208 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %59'dur.

3.4 Araştırmanın Sınırları

Araştırma İzmir Narlıdere Dinlenme ve Bakımevinde 2008'in Temmuz ayında çalışanlarına yönelik yapılmıştır.

3.5 Veri Toplama ve Ölçüm Aracı

Alan araştırmasında, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Anket, sistematik bir veri toplama yöntemidir. Veriler, önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorularak elde edilir

Anket tekniği, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmak ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığından en etkili ve en çok kullanılan tekniklerden biridir (Tütüncü, 2001: 84).

Yedi bölümden oluşan ankette toplam 77 soru bulunmaktadır. İlk bölümde örgütsel iklime yönelik 24 soru, ikinci bölümde liderlikle ilgili 18 soru, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin 6 soru, sonraki bölümde ise genel olarak 5 soru sorulmuş ve son olarak da demografik değerlendirmelerin yer aldığı 4 soru bulunmaktadır.

Anket Robert Stringer tarafından geliştirilmiş örgütsel iklim ve liderlik leği kullanılmıştır.

Elde edilen verilerden, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış, veriler ayrıca çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu bağlamda faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Veriler SPSS 13.0 (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir.

3.6 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma verilerine uygulanan frekans analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizlerinin sonuçları ele alınacaktır.

3.6.1 Frekans Analizleri

Araştırmaya toplam 208 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların 9'u 20 yaş ve altında, 103' 21-30 yaş arasında, 78'i 31-40 yaş arasında, 13' 41-50 yaş arasında, 1 kişide 51 yaş ve üzerindedir. 4 kişide bu soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların çoğunluğu 40 yaşın altındadır. Bu da Narlıdere

Dinlenme ve Bakımevinde çalışanların genel olarak genç çalışanlara sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma anketine katılanların demografik özelliklerinin dağılımı ve profili Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde (%)
Yaş Grubu		
• 20 ve altı	9	4,4
• 21-30	103	50,5
• 31-40	78	38,2
• 41-50	13	6,4
• 51 ve üstü	1	0,5
Toplam	204	100,0
Cinsiyet		
• Kadın	74	36,1
• Erkek	131	63,9
Toplam	205	100,0
Eğitim Durumu		
• İlköğretim	25	12,4
• Lise	146	72,3
• Üniversite	30	14,9
• Lisans Üstü	1	0,5
Toplam	202	100,0
Çalışma Yılı		
• 1 yıldan az	17	8,4
• 1-3 yıl	91	44,8
• 4-6 yıl	62	30,5
• 7-9 yıl	32	15,8
• 10 yıldan fazla	1	0,5
Toplam	203	100,0

Ankete katılan kişilerin 131’i erkek, 74’ü kadındır. 3 kişide bu soruyu cevaplamamıştır. Bu sonuca göre, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların 25 ilköğretim mezunu, 146'sı lise, 30'u üniversite mezunu, 1 kişide lisansüstü mezundur. 6 kişi de bu soruyu cevaplamamıştır. Bu sonuçlara göre araştırmamıza katılanların çoğu lise mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların 17'si 1 yıldan az, 91 kişide 1-3 yıl arasında, 62 kişi 4-6 yıl arasında, 32 kişide 7-9 yıl arasında, 1 kişide 10 yıldan fazla bu tesiste çalıştığını belirtmiştir. 5 kişide bu soruyu cevaplamamıştır.

3.6.2 Geçerlilik

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçülmek istenen testin özelliğini ne derece doğru ölçüyor olması anlamına gelmektedir. Aşağıda farklı geçerlik tipleri ve bunların doğrulamasında kullanılan yöntemler yer almaktadır (Büyüköztürk, 2003:161-163).

Kapsam geçerliği (content validity): Bir ölçme aracının ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kişilik, duygular ve davranışlarla ilgili teorileri ve o konuyla ilgili uzmanların yorumlarını esas almaktadır.

Yapı geçerliği (construct): Testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Bireyin tutum, güdü, performans, yetenek gibi psikolojik özelliklerini ölçmek amacıyla çok sayıda ölçülebilir, gözlenebilir sorular oluşturulur. Hazırlanan bu soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü sorunu, yapı geçerliliği ile ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir.

Eş-zamanlı geçerlik (concurrent validity): Bir ölçme aracının geçerliğini o ölçme aracının başka bilinen ve kabul edilmiş ölçümlerle karşılaştırarak belirlenmesidir. Yeni bir anket ile bilinen bir anket arasında yüksek bir korelasyon varsa yeni anketin eş zamanlı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Burada en önemli nokta ölçütün güvenilirliği ve geçerliği ispatlanmış bir ölçüt olmasıdır.

Tahminsel geçerlilik (predictive validity): Bir sorunun beklenen bir davranışı ya da yanıtı, diğer ölçümler kapsamında ne kadar doğru tahmin ettiği ile belirlenmektedir. Bir ölçme aracının geçerliliğini ortaya koymanın yollarından biri, bu ölçme aracından alınan sonuçların bir bireyin belli bir görevi yapabilecek yeteneği olduğunu veya belli bir şekilde davranacağını tahmin edebileceğini ispatlamaktır.

Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliği, daha önceden kullanılan ve kabul görmüş ölçekler olduğundan sağlanmıştır. Ancak, yapı geçerliği faktör analizi ile sınanmıştır.

Yapılan faktör analizi sürecinde Kaizer-Mayer-Olkin örneklem ölçümü ,86 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, örneklemin doğru seçildiğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve faktör analizine uygunluğu vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak, Barlett Test's of Sphericity değeri anlamlıdır. Barlett Test's of Sphericity sonucuna göre de maddeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır ve test sonucunu $\chi^2 = 1129, 201, p = 0,0001$ olarak gerçekleşmiştir.

Örgütsel iklim setinin faktör analizinde, İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 33,304'tür ve 10 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Yapısal Destek" ile ilgili değişkenlerdir. Bunlar şu şekildedir. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder, işimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim, karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir, çalışanlar birbirine güvenir, bu kurumda olup biten olaylara önem veririm, görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır, genellikle belirlenen hedeflere inanırım, bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım, iyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır, yönetim kararlarımı teşvik eder.

Tablo 6: Faktör Analizi (Kurumumda)

	Faktör Yüklü	Öz Değerler	Tanımlanan Farklılık Yüzdeleri	M	F Değeri	Alpha	P
1. FAKTÖR Yapısal Destek Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir. Çalışanlar birbirine güvenir Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır. Yönetim kararlarımı teşvik eder.	,736 731, ,644 ,643 ,637 ,637 ,612 ,583 ,559 ,521	5,995	33,304	3,54	6,968	,86	,001
2. FAKTÖR Tanıma Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır Görev aldığım projelerde sorumlunun kim olduğunu bilmem	,771 ,754 ,652 ,627	1,882	10,455	2,64	2,225	,76	,084
3. FAKTÖR Sorumluluk Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir	,709 ,705 ,683 ,566	1,620	9,001	3,465	9,289	,597	,0001

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü=,860(p;0001); Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı=52,760

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,455'tir ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenle “ Tanıma” ile ilgilidir. Bunlar sırasıyla şu şekildedir. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır. Görev aldığım projelerde sorumlunun kim olduğunu bilmem.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 9,001'dir ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler “Sorumluluk” ile ilgili değişkenlerdir. Bunlarda sırasıyla şu şekildedir. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.

Araştırma sonucunda anketlerin kullanıldığı daha önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında bazı maddelerde farklı algılamalara rastlanmıştır. Robert Stringer'in geliştirdiği örgütsel iklim anketinin orijinalinde tanımlanan altı boyut (örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, tanıma, destek, bağlılık) çalışanlar tarafından üç alt boyutta algılanmıştır. Bunlar; Yapısal destek, sorumluluk ve tanıma boyutları şeklindedir.

3.6.3 Güvenilirlik

Güvenilirlik, bireylerin ölçme aracındaki maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçme aracının güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), ölçme aracının puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenilirlik katsayısı .80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir(Büyüköztürk, 2003: 1964).

Sosyal Bilimlerde araştırmacının %100 kesin sonuçlara ulaşması, soruların ifadelerindeki eksiklikler, fiziksel ortamdaki değişiklikler, yaklaşım farklılıkları,

araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve yöntemin güncelliğini yitirmesi gibi bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır. İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise, “Cronbach’ın alfa katsayısı”dır. Bu yöntem, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum güvenilirlik modelinin bozulmasına sebep olmaktadır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967: 248).

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < .100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Verilere öncelikle geçerlilik analizi uygulanmış, daha sonra güvenilirlik testi yapılmış.

Tablo 7: Güvenilirlik Tablosu

Ölçek	Alfa (α)
Örgütsel İklim	.857
Liderlik	.967
Örgütsel Bağlılık	.819
İşten Ayrılma Eğilimi	.535
Örgütsel sapma	.957

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel iklim ölçeğinin Cronbach alpha değeri ,86 bulunmuştur. Liderlik ölçeğinin Cronbach alpha değeri ,97 bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alpha değeri ,81 bulunmuştur. İşten ayrılma eğilimi ölçeğinin Cronbach alpha değeri ,53 bulunmuştur. Örgütsel sapma ölçeğinin

Cronbach alpha değeri ,96 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, işten ayrılma eğilimi ölçeğinin güvenilirliği düşük derecede çıkmış. Diğer ölçeklerin hepsi yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir.

Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla her beş sette de uygulanan Küresellik testi (Barlett's Test of Spherity) sonucu 0.0001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değerleri de kabul edilebilir seviyenin üzerinde çıkmıştır. Buna göre faktör analizleri tabloları aşağıda yer almaktadır.

3.6.4 Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır.

Tanıma değişkeni ile yapısal destek değişkeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. ($p = 0,0001$ ve $r = ,481$).

Sorumluluk değişkeni ile yapısal destek değişkeni arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. ($p = 0,0001$ ve $r = ,319$).

Sorumluluk değişkeni ile tanıma değişkeni arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür. ($p = 0,0001$ ve $r = ,289$).

Bağlılık değişkeni ile yapısal destek değişkeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. ($p = 0,0001$ ve $r = ,465$).

Bağlılık değişkeni ile tanıma değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. ($p = 0,0001$ ve $r = ,262$).

Bağlılık değişkeni ile sorumluluk değişkeni arasında sonuç anlamsız çıkmıştır. İki değişken arasında bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişkenler arası korelasyon analizi tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Yapısal Destek	Tanıma	Sorumluluk	Bağlılık	Liderlik
Yapısal Destek	Pearson Correlation	1				
	Sig.(2-tailed) N	208				
Tanıma	Pearson Correlation	,481	1			
	Sig.(2-tailed) N	,000 208	208			
Sorumluluk	Pearson Correlation	,319	,289	1		
	Sig.(2-tailed) N	,000 208	,000 208	208		
Bağlılık	Pearson Correlation	,465	,262	,138	1	
	Sig.(2-tailed) N	,000 207	,000 207	,048 207	207	
Liderlik	Pearson Correlation	,580	,429	,105	,505	1
	Sig.(2-tailed) N	,000 207	,000 207	,133 207	,000 206	207

Liderlik değişkeni ile yapısal destek değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. ($p = 0,0001$ ve $r = ,580$).

Liderlik değişkeni ile tanıma değişkeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki görülmüştür. ($p = 0,0001$ ve $r = ,429$).

Liderlik değişkeni ile sorumluluk arasında herhangi bir ilişki söz konusu olmadığı bulunmuştur. Beklediğimiz gibi sorumluluk ile liderlik arasında anlamsız bir ilişki görülmüştür. Çünkü sorumluluk, görev ve yetki almayan bir çalışanın liderlik yapması söz konusu olamaz.

Liderlik değişkeni ile bağlılık arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki bulunmuştur. ($p = 0,0001$ ve $r = 505$).

3.6.5. Regresyon Analizleri

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Bu regresyon analizi çalışmada “Genel olarak kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır” bağımlı değişkeni yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	t	Sig T
Liderlik	,289	3,752	,0001
Yapısal Destek	,297	3,870	,0001
Sorumluluk	-,200	-3,332	,001
Bağlılık	,155	2,264	,025
SABİT	,790	1,916	,057

Not: $R = ,609$; $R \text{ Square} = ,371$; $\text{Adjusted } R \text{ Square} = ,358$; $F = 28,777$; $\text{Signif } F = ,0001$

Tablo 9 incelendiğinde F değerinin 28,777; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak $R = ,609$; ve $R \text{ Square} = ,371$ olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, Örgüt İklimini en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, Liderlik değişken grubudur ($p= 0,0001$ ve $\beta=,289$). Bu değeri, Yapısal Destek değişken grubu izlemektedir. Diğer bir ifade ile Örgütsel İklimi etkileyen ikinci bağımsız değişken, Yapısal Destek'tir ($p= 0,0001$ ve $\beta=,297$). Üçüncü değişken grubu Sorumluluktur ($p=0,001$ ve $\beta= -,200$), dördüncü değişken grubu ise Bağlılıktır ($p=0,025$ ve $\beta=,155$). Bu dört değişken, Örgütsel İklimi %36 oranında açıklamaktadır ($R^2=,358$).

Tablo 10'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak "Genel olarak kurumumda yöneticilerimiz iyi bir liderdir" değişkeni yer almaktadır.

Tablo 10: Liderliği Etkileyen Değişken Gruplarının Regresyon Analizi

Değişkenler	β	t	Sig T
Yapısal Destek	,562	9,000	,0001
Bağlılık	,223	3,734	,0001
Sorumluluk	-,177	-3,162	,002
SABİT	,241	,627	,531

Not: $R= ,662$; $R\ Square=,439$; $Adjusted\ R\ Square=,430$; $F=52,345$; $Signif\ F= ,0001$

Tablo 10'a bakıldığında F değerinin 52,345; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak $R= ,662$; ve $R\ Square=,439$ olarak gerçekleşmiştir.

Bu regresyon analizine göre, Liderliği en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu Yapısal Destektir ($p=0,0001$ ve $\beta=,362$). Bu değeri, Bağlılık değişken grubu izlemektedir. Diğer bir ifade ile Liderliği etkileyen ikinci bağımsız değişken, Bağlılık değişkenidir ($p=0,0001$ ve $\beta=,223$). Üçüncü değişken grup Sorumluluktur ($p=0,002$ ve $\beta= -,177$). Bu üç değişken, Liderliği %43 oranında açıklamaktadır ($R^2=,430$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel iklim, rekabet olgusunun oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinde vasıflı çalışanları bünyelerinde tutabilmeleri için vazgeçilmez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeniden yapılanma, yoğun rekabet ve küçülme gibi günümüzde işletmelerin etkilendiği faktörler örgütsel iklim ile doğrudan bir ilişki içindedir.

Örgütsel iklimin iyi olmadığı işletmelerde meydana gelen sürekli artan iş gören devir hızı ve bunun sonucunda yeniden çalışmaya başlayanları işe alıştırmak için harcanan emek ve zaman işletmelere büyük maliyetlere sebep olmaktadır. Aynı zamanda işletmede memnun olmayan ayrılmayı düşünen, çalışanların yaptığı devamsızlık, pasif direniş ve işi gereği gibi yapmama işletmelerin daha da büyük maddi zararlara uğramasına yol açmaktadır.

Ağırlama işletmeleri çalışma koşulları ve nitelikleri itibariyle bu olumsuzluklardan en çok etkilenenlerden biridir. Emek yoğun ve hizmet sunan işletmeler olduklarından çalışanlar işletmenin en önemli unsurlarından biridir. Doğru çalışanlara sahip olan bütün işletmelerin başarılarını geliştirme olasılıkları fazladır. Dolayısıyla müşterilerin memnuniyeti ve işletmenin karı için ilk önce ağırlama işletmesinde çalışanların memnuniyeti önemlidir.

Örgüt ikliminin ağırlama işletmelerine olan etkisi oldukça yüksektir. Bunun en önemli sebeplerinden bazıları turizm işletmelerinin emek yoğun bir işletme olduğundan, müşterilerine yüz yüze hizmet sunmasından ve bölümler arası iletişimin zorunlu olduğundan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, diğer işletmelere nazaran ağırlama işletmelerinde örgütsel iklim daha da önemlidir. Eğer bir ağırlama işletmesinin iklimi iyi ise ilk önce çalışanlar mutlu olacak ve çalışanların performansını doğrudan etkileyecektir. Bütün bunların hepsi ağırlama işletme müşterilerinin memnuniyetine ve ağırlama işletmelerinin gelirine doğrudan yansımaktadır. Ağırlama işletmeleri iyi bir iklim sayesinde sürekli müşteri kitlesi yaratmaktadır. Çünkü müşteriler hizmetten memnun kaldıkları takdirde her zaman

aynı işletmeyi tercih etmektedirler ve gittikleri yerlerde ağızdan ağza pazarlaması yöntemiyle reklâmını yapmaktadır. Uzun vadede otel işletmelerinin gelirini daha da artırmaktadır. Eğer bir ağırlama işletmesinin örgütsel iklimi iyi değilse bütün bunların tam tersi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Böyle düşünüldüğünde emek yoğun bir sektör olan ağırlama işletmeleri için örgütsel iklim kavramı, karşı karşıya kaldıkları bütün sorunların üstesinden gelebilmek için kullanılabilecek önemli bir araç olarak görülebilir.

Bu çalışmada; çalışanların örgüt için daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayan liderlik ile işletmenin psikolojik havası olarak adlandırılabilen örgütsel iklimi etkileyen en önemli değişkenleri anket tekniği ile belirlenmeye çalışılmıştır. Hem liderlik için hem de örgütsel iklim için daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılmış anket örnekleri kullanılmıştır. Ankette yer alan Liderlik, Örgütsel bağlılık ve İşten ayrılma eğilimi değişkenlerinin faktör analizinde ise daha önce yapılmış çalışmalarda olduğu gibi tek boyutta çıkmıştır.

Birinci regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, Örgüt İklimini en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, Liderlik değişken grubudur. Bu değeri, Yapısal Destek değişken grubu izlemektedir. Diğer bir ifade ile Örgütsel İklimi etkileyen ikinci bağımsız değişken, Yapısal Destek'tir. Üçüncü değişken grubu Sorumluluktur. Dördüncü değişken grubu ise Bağlılıktır.

“Liderlik” değişkeninin örgütsel iklimi etkileyen en önemli değişken olmasının sebebi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak, iyi bir hizmet sunmak hedefleri çalışanlarla beraber hazırlamak, bunlar için gerekli malzeme ve kaynakların temin etmek lider yöneticilere bağlıdır. Bu yüzden ağırlama işletmeleri idareci seçerken liderlik özellikleri, davranışlarını göz önünde bulundurarak seçmelidirler.

İkinci regresyon analizinde ise, Liderliği en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu “Yapısal Destek” olduğu ortaya çıkmıştır. Liderliği etkileyen ikinci bağımsız

değişken, Bağlılık değişkenidir. Üçüncü değişken grubu ise Sorumluluk olduğu görülmüştür.

“Yapısal destek” değişkeninin liderliği etkileyen en önemli değişken olmasının nedeni, yöneticilerin çalışanların görev ve performanslarını açık bir şekilde tanımlaması ve gerektiğinde çalışanlarına yardımcı ve destekçi olduğu zaman işletmenin rakiplerine karşı üstün olacağı ve uzun vadede kar elde edeceği kaçınılmaz olacaktır.

Ağırlama işletmelerinde iyi bir örgütsel iklimi oluşturmak için şunlar yapılabilir.

1. Ağırlama işletmelerinde ilk önce liderliğe gereken önem verilmelidir.

Ağırlama işletmelerinin emek-yoğun bir sektör olduğundan liderliğin önemi diğer işletmelere göre daha da önem arz etmektedir. Bu çalışmada örgütün iklimini etkileyen en önemli faktörün liderlik değişkeninin olduğunu göstermesi bunun en önemli kanıtıdır. Liderin davranış ve uygulamaları örgüt içinde motivasyon sağlamada ve performansı artırmada etkisi büyüktür. Ağırlama işletmelerinde patronunun davranışları işletmenin iklimini oluşturmaktadır. Bunun devam etmesi ise, çalışanların motivasyonlarını artırmak mümkündür. İyi bir lider bunu başarmaktadır. Bir örgütün iklimini değiştirmek için en kısa yol o örgütün liderinin uyguladığı yolu değiştirmektir. Her lider örgüt üyelerinin performansını geliştirmek zorundadır. Bununla birlikte, lider işin kural ve yapılarını kurar, ödülleri kontrol eder, resmi olmayan kurallar da koyarak, örgütün iklimini değiştirebilmektedir.

Liderlerin oluşturacağı iyi bir örgüt iklimi işletmenin karlılığı üzerine önemli bir etkiye sahiptir. Bütün bunlar bu çalışmada uygulanmış ve etkili olduğu analiz edilmiştir. Örgütsel iklim, hizmet işletmelerinin kalitesini belirlediğinden bütün bunları bütünleştirmek ve tamamlamak günümüz liderlerine büyük pay düşmektedir.

2. Ağırhama işletmelerinde çalışanların rahat olmaları ve iyi hissetmeleri sağlanmalıdır.

Ağırhama işletmelerinde çalışanların rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlaması gerekir. Çalışanların her birinin ne görev yapacağı açık bir şekilde belirtildiği zaman çalışanların rahat bir şekilde çalışmalarına neden olacaktır. Bir örgütün yapısı eksik olduğu zaman kimin yetkili olarak karar vermesi ve kimin ne görev yapacağı konusunda tartışma meydana gelmektedir. Ağırhama işletmelerinde çalışanların zamanının çoğunu işletmede geçirmek zorunda olduğundan işletmede kendi evleri gibi rahat davranmalarını sağlayarak personel devir hızındaki artışlar azaltılabilir. Günümüzde örgütte çalışanların motivasyon ve performanslarının artmasında büyük etkisi vardır.

3. Ağırhama işletmelerinde çalışanlara güven ve destek hissi verilmelidir.

Ağırhama işletmelerinde çalışanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur. Bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır. Organizasyonların başarısında en önemli paya sahiptir.

Çalışanlara engelleri aşması için yardımcı olunduğu zaman daha etkili ve en iyi performansla çalışmaktadırlar. Destek yüksek olursa çalışanlar iyi bir takımın bir parçası olduğunu ve çalışanların ihtiyacı olursa özellikle patrone dan yardım alabileceğini hissederler. Eğer destek düşük olursa çalışanlar kendilerini tek ve yalnız hissederler. Liderin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. İklimin bu boyutunun ekip çalışmaları, primlerle veya katı zor çalışmalarla günümüzde önemi her geçen gün artmaktadır.

4. Çalışanlara alabilecekleri kadar sorumluluk verilmelidir.

Örgütsel iklimi etkileyen önemli değişkenlerden biride sorumluluktur. Sorumluluk çalışanların yaptığı işi çok iyi yapmasını, bir işi yapmadan önce, dikkatli bir şekilde planlamasını, ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı önlemler almasını, işine yoğunlaşmasını, işini en iyi şekilde yapmasını, işinin sonuçlarını takip etmesini, ortaya bir olumsuzluk çıktığında bunu üstlenmesini sağlayarak işletmede olumlu iklim oluşmasında etkilidir. Sorumluluk alan çalışanlar işlerini daha dikkatli yapmalarına özen göstermektedir.

Çalışanların kendi işleri gibi hissetmelerini sağlar ve yaptıkları işleri iki kere kontrol etmek zorunda kalınmaz. Sorumluluk hissi çalışanların kendi problemlerini çözmede cesaretli olmalarını sağlamaktadır.

5. Çalışanların görev ve performanslarını açık bir şekilde tanımlayarak iyi anlaşıldığından emin olunmalıdır.

Bazen verilen işin tam anlamıyla yapılamaması iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ya işveren yapılacak işi yeterince açık anlatamamıştır ya da işi yapacak olanın dinleme eksikliğinden meydana gelmektedir. Bu eksikliği telafi etmek ise çalışanlara gereksiz iş yüklememek ve doğru kişiye doğru işi vermektir. Verilecek görevler çalışanlara rica ile sade ve anlaşılır bir şekilde anlatılmalıdır. Anlatırken hızlı ve karmaşık konuşmamak, gerekirse anlayıp anlamadığını tekrar sormak, anlamadığı takdirde tekrarlamaktan kaçınmamak, gerekirse talimatınızı anlayıp anlamadığından emin olmak için tekrarlatılabilir. Liderliği etkileyen en önemli faktör yapısal destek olduğu görülmektedir.

6. Ağırlama işletmelerinde çalışanlar performansları oranında ödüllendirilmelidir.

İşletmenin yapısında çalışanları performansları oranında adil ödüllendirmeler ve terfi sistemi olduğuna inandıkları zaman çalışanlar birbirine güvenmektedirler ve yaptıkları işlerden zevkle yapmaktadırlar.

Ağırlama işletmelerinde liderler çalışanları başarılı olmaya özendirilmeli, başarılı olan çalışanlar mutlaka zamanında ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmeler çalışanların performansı oranında yapılmalıdır. Yöneticiler, çeşitli ödüllendirme tekniklerini kullanmalıdırlar. Bütün çalışanlar takdir edilmekten hoşlanmaktadırlar. En etkili ödül ücret artışıdır. Çalışanların anlaşılması ve anlaşılması bu yüzden önemlidir. Ancak bu yapılacak analizler onların niçin çalıştıkları ve çalışmalarını karşısında ne beledikleri konusunda belli bir fikre sahip olmak için yapılmalıdır. Bu çalışmada olduğu gibi liderliği en fazla etkileyen faktörün yapısal destek olduğunu göstermektedir.

7. Çalışanların şikâyet ve önerilerine önem verilmelidir.

Ağırlama işletmelerinde personel devir hızının diğer işletmelere göre yüksek olduğu bilinmektedir. Çalışanlara verilen önem saygı, sevgi olarak geri dönecektir. Problemleri dinlemek ve bunlara çözüm yolları bulmak liderin görevlerindedir. Dolayısıyla çalışanların şikâyet ve önerilerini dinlemeli, onlarla doğru iletişim kurulmalı ve fikir alışverişi yapılmalıdır. Yöneticiler çalışanların getirdiği şikâyet ve önerileri önem vererek hem çalışanları anlamayı sağlayacak, hem de çalışan memnuniyeti için yapılması gerekenleri öğrenecektir. En önemlisi çalışanlar takımın bir parçası olduklarını hissedecekler ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Bağlılık örgüte yönelik pozitif davranışlar ve örgütsel verimliliği sağlayan uygun davranışlardır.

Çalışanlar ne kadar işletmeye bağlı olurlarsa işletme liderlerin görevleri o kadar kolaylaşacaktır. Bu çalışmada olduğu gibi liderlik etkileyen önemli diğer değişkenin bağlılık olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aktaş, Ahmet., **Turizm İşletmeleri Yönetimi**, 2. Baskı, Antalya, 2002.

Akat, İlter., Budak, Gönül ve Budak, Gülay., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002.

Atılğan, Turan., **İşletme Yönetimi**, Meta Yayıncılık, İzmir, 2007.

Barutçugil, İsmet., **Turizm İşletmeciliği**, 2. Baskı, Bursa, 1982.

Basaran, İbrahim., **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

Batman, Orhan., **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

Bennis, W., **On Becoming A Leader**, Addison-Wesley, New York, 1994.

Bowditch J.L. & Buono A.F., **A Primer On Organizational Behaviour**, Fourth Edition. John Wiley & Sons, New York, 1997.

Budak, Gönül ve Budak, Gülay., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

Budak, Gönül., **Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım**, Barış Yayınları, İzmir, 2003.

Büyüköztürk, Şener., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

- Cüceloğlu, Doğan., **İletişim Donanımları**. 2.Baskı. Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002.
- Çetiner, Ertuğrul., **Konaklama İşletmesinde Yönetim Muhasebesi**, Ankara., 1995.
- Eren, Erol., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul, 2001.
- Eren, Erol., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul, 2000.
- Evliaoğlu, Sait.,. **Genel Turizm Bilgileri**, Ankara, 1989.
- Dinçer, Ömer., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Jay W. Lorsch - Dalton Lawrence, **Organizational Structure and Design**, Illinois: Richard D. Irwin Inc. And Dorsey Press Homewood, 1970.
- Kavrakoğlu, İbrahim., **“Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik”**, Değişimin Liderleri (Editör:Melih Arat) Mal Ve Kitaplar, İstanbul, 2001.
- Kreps, G., **Organizational Communication**, 2nd Ed. Longman, New York, 1990.
- Likert, R., **The Human Organizations: It's Management and Value**, Mc Graw Hill, New York, 1967.
- Litwin, G.H., ve Stringer, R.A., **Motivation and Organizational Climate**, Harvard University Pres., Boston, 1968.
- Lunenburg, F.C. ve A.C. Ornstem., **Educational Administration: Concepts And Practices**, Woodsworth Pub. Co. Belmont, 1996.

Mc Gregor, D., **The Human Side of Enterprise**, Mc Graw Hill, New York, 1960.

Newman, Villiam, H., **Sevk ve İdare**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982.

Koçel, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.,
İsatanbul, 2005.

Maviş, Fermavi., **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Maxwell,C.John., **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.

Nunnally, Jum C., **Psychometric Theory**, McGraw Hill, New York, 1967.

Olalı, Hasan. ve Korzay, Meral., **Otel İşletmeciliği**, İstanbul, 1993.

Oral, Saime., **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara,
2005.

Schneider, Benjamin., **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass
Publishers, San Francisco, 1990.

Stringer, Robert., **Leadership and Organizational Climate**, Prentice Hall, New
Jersey, U.S.A, 2002

Şener, Burhan., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay
Yayıncılık, Ankara, 2007.

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

Taymaz, Haydar., **Eğitim Sisteminde Teftiş**, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002.

Trice, Harrison M. And Janice M. Beyer **The Cultures of Work Organizations**, Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall. Weick, Karl. 1993.

Tütüncü, Özkan., **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

Usta. Öcal., **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001.

Vasu, M., D. Stewart, and D. Garson., **Organizational Behavior and Public Management**, 3rd Ed. Marcel Dekker, New York, 1998.

Varol, Muharrem., **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları. Ankara, 1993.

Zel, Uğur., **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006.

Makaleler

Can, H., ve Bayar, Y., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Todaie Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, 1977, S. 123, 420, Ankara.

Davidson, C.G., **Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels**, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 15/4, 2003: 206-213.

Denison, Daniel. R., **What is The Difference Between Organizational Culture and Climate? A Natives Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars**, Academy Of Manamgement Review, 98/21, 1996: 619-654.

Emilio Moran, ve John F. Wolkveln., **The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate**, Human Relations, Vol 45, 1992, No. 1, S. 38. USA.

- Dilber, Mustafa., **Yönetmel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976, No:52/02, İstanbul.
- Kanungo, R., **Work Alienation And Involvement: Problems And Prospects**, International Review Of Applied Psychology, 30, 1981: 1-16.
- Kelner, S., **Managing the Climate of TQM Organizaation**, Center for Quality of Management Journal 7.1, 1998: 124
- Kozlowski, S.W.J. ve M. L. Doherty, **Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue**, Journal of Applied Psychology, 75, 1989: 546-550
- Kunnanatt, J. T., **Impact of ISO 9000 on Organizational Climate**, International Journal of Manpower, Vol. 28, 2007, No. 2, 175-192.
- Lewin, K., Lippitt, R. And White, R., **Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created "Social Climates"**, Journal of Social Psychology, 10, 1939: 271-99.
- O'driseon, M. P. ve R. Evans., **Organizational Fact of Sand Perceptions of Elimate in Three Psychiatric Units**, Human Relations, 41, 1988: 371-388.
- Paksoy, Mehmet., **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No.282. İstanbul, 2002.
- Pareek, Udai., **A Motivational Paradigm of Development"**, Journal of Social Issues, 1968, 24(2) 115-122.

- Phipps, L. B. Ve T. R. Zastowny, "**Leadership Behavior, Group Climate And Outcome In Group Psychotherapy: A Study of Outpatient Psychotherapy Groups**", 12, 1988: 157-171.
- Shadur, M., Kienzle, R., & Rodwell, J., **The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement**, Group And Organization Management, 24/4, 1999: 479-503.
- Scheinfeld, D. Ve S.S Zalkind, **Does Civil Liberties Climates In Organizations Correlate With Job Satisfaction And Work Alienation**, Psychological Reports, 60, 1987: 467- 477.
- Sheridan, J. E. Ve D. J. Vrederiburgh., **Predicting Leadership Behavior in A Hospital Organization**, Academy Of Management Journal, 21, 1978: 679-689.
- Schreisheim, J., **The Social Context of Leader-Subordinate Relations: An Investigation of The Effects of Group Cohesiveness**, Journal Of Applied Psychology, 65, 1980: 183-194.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J., **Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support**. Journal of Applied Psychology, 78, 1993:774-780.
- Spears, Larry., **Reflection on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership**, Leadership & Organization Development Journal, 17/7, 1996: 33-35.
- Steers, Richard M., "**Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**", (Ed. Cooper D. L.), Fundamentals Of Organizational Behavior, Sage Publications, London, 22/1, 1977: 107.

Tezler

Çakır, Ali., (2008), **Hastane Güvenliği Kültürü İle Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Öğretici, R. (2006), **Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Tütüncü, Özkan., (1998), **Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi**, Doktora Tezi.

İnternet

<http://www.insankaynaklari.com>. Erişim: 25.06.2008.

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>. Erişim: 15.07.2008.

<http://businessmanagement.suite101.com>. Erişim: 20.07. 2008.

<http://www.kultur.gov.tr>. Erişim: 5.07.2008.

<http://www.ugurzel.com>. Erişim: 04.04.2008.

<http://www.onlineanket.net>. Erişim: 15.08.2008.

<http://www.leadersdirect.com>. Erişim: 22.08.2008.

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü tarafından yürütülüp, kurumunuzdaki örgütsel iklimi belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Anketi doldurmak sadece beş dakikanızı alacaktır. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖRGÜT İKLİMİ KURUMUMDA,	Kesinlikle	Katılıyorum	Ne Katılıyorum,	Katılmıyorum	Kesinlikle
	Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum,	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	5	4	3	2	1
2. Yönetim kararlarımı teşvik eder.	5	4	3	2	1
3. Çalışanlar birbirine güvenir.	5	4	3	2	1
4. Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	5	4	3	2	1
5. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
6. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	5	4	3	2	1
7. Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	5	4	3	2	1
8. Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	5	4	3	2	1
9. Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.	5	4	3	2	1
10. Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	5	4	3	2	1
11. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	5	4	3	2	1
12. Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim.	5	4	3	2	1
13. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	5	4	3	2	1
14. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	5	4	3	2	1
15. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	5	4	3	2	1
16. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	5	4	3	2	1
17. Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	5	4	3	2	1
18. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	5	4	3	2	1
19. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	5	4	3	2	1
20. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	5	4	3	2	1
21. Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	5	4	3	2	1
22. İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.	5	4	3	2	1
23. Çalışanlar kuruma bağlıdır.	5	4	3	2	1
24. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	5	4	3	2	1
AMİRLERİMİZ,					
25. Görev ve performans hedeflerimizi açık bir şekilde tanımlamıştır.	5	4	3	2	1
26. Günlük işlerimizde bize yardımcı olur ve bizi destekler.	5	4	3	2	1
27. Bizim için zor ama gerçekçi hedefleri belirlemektedir.	5	4	3	2	1
28. İş ve projeleri başlatmak için bizi cesaretlendirir.	5	4	3	2	1
29. Yapılan işlerle ilgili heyecan ve mutluluğunu bizimle paylaşır.	5	4	3	2	1
30. Karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde grup toplantıları yapar.	5	4	3	2	1
31. Çalışanların yüksek performanslarını göz önünde bulundurur	5	4	3	2	1
32. Grup içinde görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirler	5	4	3	2	1
33. Yenilik için bizi cesaretlendirir	5	4	3	2	1
34. Takdirinde kişisel ilişkilerden çok, iş performansı ile ilgilenir	5	4	3	2	1
35. Hedeflere ulaşmak için kendini sorumlu hisseder.	5	4	3	2	1
36. Önemli kararlar almak için bizi destekler.	5	4	3	2	1
37. Mükemmel performansa ulaşmak için bizleri motive eder.	5	4	3	2	1
38. Yeni görev ve projelerin anlaşıldığından emin olur.	5	4	3	2	1
39. Hedefler belirleyerek çalışanları da bu sürece dahil eder.	5	4	3	2	1
40. İşimizi nasıl yaptığımız konusunda bize geri bildirim verir.	5	4	3	2	1
41. Kendi hatalarımızı bulmamızı ve düzeltmemizi ister.	5	4	3	2	1
42. Haklı olduğumuzda, bizleri üstlerimize karşı savunur.	5	4	3	2	1

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesiniikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesiniikle Katılmıyorum
43. Çalışma yaşamımın geri kalanını burada geçirmek beni mutlu eder.	⑤	④	③	②	①
44. Bu kurumun bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	⑤	④	③	②	①
45. Şu anda buradan ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.	⑤	④	③	②	①
46. Şu anda burada çalışmaya ihtiyacım var.	⑤	④	③	②	①
47. Şimdi ayrılırsam burayı zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.	⑤	④	③	②	①
48. Burada çalışmaya devam etmek için, manevi yükümlülük hissediyorum.	⑤	④	③	②	①
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ					
49. İşimden ayrılmayı düşünmüyorum,	⑤	④	③	②	①
50. Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.	⑤	④	③	②	①
51. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	⑤	④	③	②	①
52. Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	⑤	④	③	②	①
53. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	⑤	④	③	②	①
ÖRGÜTSEL SAPMA					
54. İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	⑤	④	③	②	①
55. İş arkadaşlarım iş yerinde kabul edilenden daha uzun mola verir.	⑤	④	③	②	①
56. İş arkadaşlarım hasta olmadıkları halde, olduğunu söyler.	⑤	④	③	②	①
57. İş arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar	⑤	④	③	②	①
58. İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yapabileceklerinden daha yavaş çalışır.	⑤	④	③	②	①
59. İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.	⑤	④	③	②	①
60. İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerine geç gelir.	⑤	④	③	②	①
61. İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	⑤	④	③	②	①
62. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	⑤	④	③	②	①
63. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarıyla kırıcı konuşur.	⑤	④	③	②	①
64. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına küfür eder.	⑤	④	③	②	①
65. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarını küçük düşürür.	⑤	④	③	②	①
66. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına kaba davranır.	⑤	④	③	②	①
67. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarını herkesin içinde utandırır	⑤	④	③	②	①
68. İş arkadaşlarım İş yerinde dini yada etnik söylemlerde bulunur.	⑤	④	③	②	①
GENEL OLARAK					
69. Kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır.	⑤	④	③	②	①
70. Kurumumda yöneticilerimiz iyi bir liderdir.	⑤	④	③	②	①
71. Kurumuma bağlıyım.	⑤	④	③	②	①
72. Kurumumdan ayrılmak istemem.	⑤	④	③	②	①
73. Kurumumuzda olumsuz davranışlar (örgütsel sapma) görülmez.	⑤	④	③	②	①

74. Yaşınız?
a) 20 ve altı b) 21–30 c) 31–40 d) 41–50 e) 51 ve üstü
75. Cinsiyetiniz?
a) Kadın b) Erkek
76. Eğitiminiz?
a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü
77. Kaç yıldır bu işi yapmaktasınız?
a) 1 yıl'dan az b) 1–3 yıl c) 4–6 yıl d) 7- 9 yıl e) 10 yıl'dan fazla

Teşekkür ederiz !!!