

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

Fatih KARCIOĞLU(*)

Özet: İlgili literatürde örgüt kültürü ve iklimi kavramlarının birbirine karıştırıldığı gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve iklimi kavramları arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmadır. Bunu yapmak için öncelikle, örgüt, kültür, örgüt kültürü, iklim, örgüt iklimi kavramları tanımlanmıştır. Sonra, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları arasındaki ilişki, alanla ilgili yazar ve araştırmacıların farklı tanım ve tartışmaları, ilgili araştırmalarda kullanılan örgüt kültürü ve örgüt iklimini belirleyicilerinin benzerlik ve farklılıkları kullanılmak suretiyle daha açık bir hale getirilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, örgüt kültürünün sosyolojinin temel ilkeleriyle ilgili bir kavram ve örgüt ikliminin ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

I.Giriş

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları, herşeyden önce, örgütlerin, kişi ve kişiler üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamakta, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını betimleyebilmekte ve örgütlerin ne ölçüde etkin olduklarını ve hangi öğelerde değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilmekte öncülük etmektedir. Açık ve kapalı örgüt kültür ve iklimine sahip örgütler karşılaştırıldığında, açık kültür veya iklime sahip örgüt yöneticilerinin daha kararlı, kendinden emin, neşeli, sosyal, becerikli, araştırmacı ve daha güçlü kişiler olduğu ve böyle bir örgütte çalışan işgörenlerin kendilerine güvendikleri ve örgütlerinin etkin oldukları sonucuna varılmıştır. Bütün bu bulgular, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel davranışa ne denli etki ettiğinin bir göstergesidir.

Örgütsel davranış bakımından böylesine önem arzeden *örgüt iklimi* ve *örgüt kültürü* kavramlarının ilgili literatürde yer yer birbirine karışmış bir görünüm sergilediği, kavram kargaşasına neden olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada, *örgüt kültürü* ve *iklimi* kavramları arasındaki ilişkinin biraz daha aydınlığa kavuşturulması amaçlanmıştır. *Örgüt iklimi ve kültürü arasındaki ilişki:* öncelikle; örgüt, kültür, örgüt kültürü, iklim, örgütsel iklim kavramlarının tanımlarına yer vermek, daha sonra çeşitli araştırmacı ve yazarların konuyla ilgili farklı tanım ve tartışmalarından, ilgili araştırmalarda kullanılan iklim ve

(*)Yrd.Doç.Dr., Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

kültür belirleyicilerinin benzerlik ve farklılıklarından yola çıkmak suretiyle biraz daha belirgin hale getirilmeye çalışılmıştır.

II. Örgüt Kültürü

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi, değişik bilim dallarının ilgi alanlarına girmiş, böylece bu bilimlerin herbirinin kendi bakış açısından anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmış olan bir kavramdır (Şişman, 1994: 39) Schein'e(1976: 11) göre; örgüt; "iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür." Psikologlar; örgütü, karmaşık bir sosyal sistem,(Schein, 1976: 4) "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan" (Sağlam, 1979: 57) bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Etzioni (1964: 4) örgütleri," belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler" olarak görürken, Marc ve Simon (1958: 1-4) örgütü; "üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı" olarak değerlendirmektedirler. Bursalıoğlu (1987: 25) da, örgütün; bir yapı, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebileceğini ifade eder. Başaran'ın (1984: 56) tarifine göre ise, örgüt, "toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eşgüdümleyen işgörenlerden oluşan toplumsal açık bir sistem" dir ve " bir etkileşim ağı"dır.(Başaran, 1984: 15) John M. Gaus (1938: 66) tarafından yapılan bir başka tanımda örgüt, "kabul edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, fonksiyonların ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla personelin düzenlenmesidir". Parsons'a (1956: 64.67) göre örgüt, "belirli amaçların elde edilmesi için bir araya gelen fertlerden oluşan bir sistemdir. Dereli (1976) örgütü; "... belirli amaçlara varmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kaide ve prosedürlerin bütünü"olarak tanımlar.

Örgüt ile ilgili çeşitli kuramlar da kendilerine göre; örgüt olgusunun farklı tanımlarını yapmışlardır. Örneğin, klasik yönetim kuramına göre örgütler; "bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar" olarak tanımlanırken, olumsuzluk kuramına göre, "çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar" olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre, "paylaşılan bilgi sistemleri"; ve sembolik örgüt kuramına göre de, "sembolik konuşma örüntüleri" olarak tanımlanmıştır (Şişman, 1994: 39)

Örgüte biyolojik yönden bakılıp tanımlandığında, örgütlerin; belli amaç ve görevleri olduğu ve canlı bir varlık gibi yaşamını sürdürme amacı güttüğü; birtakım hastalıklarla başetmek ve sürekli yeni üyeler seçme süreci ile karşı karşıya bulunduğu vurgulanmıştır. Örgüte antropolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olduğu; insan gibi birtakım

bilişsel süreçlere sahip bulunduğu belirtilmiştir. *Sosyolojik* açıdan ise örgütler; "*küçük toplumlar*" olarak tanımlanmışlardır. (Şişman: 39)

Yukarıda sıralanan bu tanımlar dikkate alınarak örgütü; tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelmesiyle oluşturdukları, belirli bir ortak amaca sahip ve bu amacı gerçekleştirmek üzere maddi, manevi yetenek , güç, bilgi, beceri ve benzeri bütün kaynaklarını belirli bir düzene göre paylaştıkları (eşgüdümledikleri) ; dinamik ve açık bir sosyal birim olarak tanımlamak mümkündür.

Kültür kavramı ise, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımlanmasında bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan, herkesçe kullanılması çok kolay, fakat kesin bir tanımlanması oldukça zor olan bir kavramdır. Kültür kavramının etimolojik kökeninin, Latince "*colere*", "*culture*" veya "*cultus*" sözcüklerinden geldiği, bunların XVIII. Yüzyıldan önce, karşılıklarının ise "bakmak", "yetiştirmek", anlamında kullanıldığı, asıl orijininin ise Sosyal Antropolojide bulunduğu iddia edilmektedir.(Kotter ve Heskett, 1992: 3-4)

Kültür kavramı, felsefe, tarih, biyoloji, güzel sanatlar, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında ve günlük dilde, değişik biçimlerde kullanılmakta, ve bu muamma kavrama her bilim adamı, yazar, araştırmacı ve hatta bireyler farklı anlamlar yüklemekte, değişik tarzlarda tanımlayabilmektedirler. Kroeber ve Kluckhohn (Kağıtçıbaşı, 1979:262) kültürün 164 farklı tanımını bulmuşlardır. Kağıtçıbaşı'na göre kültür "belirli bir toplumun yaşamlarından doyum sağlayabilmeleri için, başardığı tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuramları kapsar." Taylor kültürü; "bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlâkın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış değer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü şeklinde tanımlamıştır. Bumın (1979: 5-6) ise, "Kültür, bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, örgütlerini düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir." Şeklinde genel bir tanımlama yapar. Kozlu'ya göre ise, kültür; geniş bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür. (Bülbül, 1993: 13)

Kültür kavramının tanımında olduğu gibi, örgüt kültürünün tanımlanması da oldukça zordur ve pek çok tanımla yapılmıştır. D.L.Frazer, örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin birbirleri ve örgütsel çevreleri ile ilişkilerini nasıl değerlendireceklerine karar verdikleri *ortak sayılıtlar* ve *kalıtsal değer sistemi* olarak tanımlar. Edgar H. Schein' grup kültürünü grubun, dış uyum ve iç bütünleşme konusundaki sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılacak ve bu nedenle de yeni üyelere, bu sorunlarla ilişkili olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak öğretecek kadar iyi işleyen *ortak temel sayılıtlar modeli* olarak tanımlar. Örgüt kültürünü üç düzeyli bir *hiyerarşik model* olarak gösterir: 1-En düşük düzey bilinçsiz, *temel sayılıtlar* adı verilen,

doğru kabul edilen inanç, düşünce ve duyguları içerir. 2-Örgütün benimsenmiş değerleri adı verilen *strateji, amaç ve felsefesini* kapsar, 3- En üst ve en görülebilir örgütün yapısını ve işlemlerini içerir ve *artifaktlar* olarak gösterilir (Fraser, 1998: 20:1).

Diğer bir deyişle örgüt kültürü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren *normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi*" ve bir *alt kültür*"dür (Dinçer, 1991: 234). Deal ve Kennedy işletme kültürünü, "*iş yapma ve yürütme biçimi*" olarak tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar bir çok olguyu içermektedir (Özkalp, 1995: 60). Shein'e göre örgüt kültürü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği *temel fikirler ve düşüncelerdir*. Bu düşünceler yardımıyla örgüt, kendi dışında meydana gelen sorunlara ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir. Peter ve Watson'a göre ise, örgüt kültürü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmaktadır. D.L.Struges (1988) ise örgüt kültürünü, "genel anlamda örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkisi bulunan *ortak, paylaşılan değerler*" olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgüt kültürünü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar, semboller ve uygulamalar bütümü olarak tanımlamak mümkündür.

III.Örgüt İklimi

Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır (Gilmer, 1971: 27). İnsanlarda tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikler olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler seti örgütün psikolojik yanını oluşturur (Robbins, 1994: 299). Psikolojik iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazarlardan birisidir (Gellerman. 1973: 74-76). Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım bölümlenmelere konu olamazlar, herbiri türlü yönlerden kendine özgüdür. Can, (1996) örgütün psikolojik ortamıyla örgütsel iklim arasında önemli bir bağ bulunduğunu vurgular. Bir başka açıdan, *Örgütsel iklim* kavramı; *ortam, çevre, kültür, hava ve duygu* ile eş anlamlı görülmekte ve bu tür kavramlar örgütün içsel kalitesini ve özellikle

bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülmektedir (Tagiuri ve Litwin, 1968:26). Örgüt iklimi ve örgüt havası kavramları Türkçe araştırma ve yayınlarda çok kullanılmıştır (Ertekin, 1981; Güçlüoğlu, 1979; Bursalıoğlu, 1981; Kaya, 1979). Hatta, günlük hayatta "Havasına giremedi", "Havası bozuk" gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin, "Çok soğuk davranıyor.", "Fırtınalı günler yaşıyoruz", "Aramızdaki buzlar çözüldü" ve "Hava bulutlu" gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin çokça kullanıldığı görülmektedir.

Cherrington, (1994, 469) örgüt iklimini tanımlarken, "iklim terimi, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran *özellikler veya nitelikler setini* ifade eder." der ve devamında, "bu tanım, kişilik kavramına benzemekte olup, gerçekte örgüt iklimi, sık sık *örgütün kişiliği* olarak ima edilir" ifadesini kullanır. Halpin "birey için *kişilik* ne ise, örgüt için de *iklim* odur" (Halpin ve Croft, 1963: 131) derken, Owens okul iklimini okulun *kişiliği* olarak değerlendirir (Owens, 1970: 167). Silver, (1983: 204) örgüt ikliminin, dört bir tarafımızı çevreleyen bir hava, elle tutulamayan bir duygu gibi olduğunu ve örgütün bütününe etki ettiğini belirtmektedir.

Bennis, iklimi, birbirleriyle ilgili kişileri etkileyen birtakım tutum ve değer yargılarının ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Jorde, Bloom, Forehand ve Gilmer'e (Pope ve Stremmel 1992: 39-52) göre, örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarından etkilenen ve onları etkileyen *çalışma grubunun eşsiz kişiliğidir*. Örgütsel iklim, Hoy ve Miskel'e (Tarter ve Bliss, 1990:260) göre, örgüt üyelerinin, örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terimdir. Schneider, Victor ve Cullan'e göre ise, *örgütsel davranışların analizi için isabetli bir araçtır*. Örgütsel iklim, bireylerin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması olarak da tanımlanır. Forehand ve Gilmer (1972:36) daha kapsamlı bir örgüt iklimi tanımı vermektedirler. Onlara göre örgüt iklimi; "örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve; örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler." Bu tanıma benzer başka bir tanımda (Deci vd, 1972: 36) örgüt iklimi; örgütü betimleyen, , örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde oldukça sürekli, değişmez olan ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi toplamı olarak tarif edilir. Örgüt iklimi üzerine yaptığı araştırmada, bilhassa kuramsal olarak örgüt iklimini en detaylı bir şekilde araştıran Ertekin (1978: 6), örgüt iklimine şöyle bir tanım getirmektedir: "*Örgüt İklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir.*"

Bir araştırmada (Payne ve Mansfield,1973: 5) örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kuramsal bir bağ olarak düşünülmüştür. Böyle bir kabul, örgüt iklimi kavramının, özellikle çalışma psikolojisi, davranış bilimleri, endüstriyel psikoloji, eğitim yönetimi ve işletme yönetim ve organizasyonu alanlarında yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanımı sonucunu doğurmuştur. Ancak, bu kadar

sıklıkla araştırma ve incelemelerde kullanılmasına ve tartışılmasına rağmen, hemen herkesin kabul ettiği tek ve tam bir tanımının bulunmadığı ve çok karmaşık bir kavram niteliği taşıdığı söylenebilir. Gunion, "...yönetim bilimi ile ilgili yapıtların bir çoğunda, en çok tartışılan ama en az anlaşılın konulardan biri örgüt iklimidir." (Ertekin, 1978: 2) diyerek bu kavramın nasıl bir belirsizlik taşıdığını anlatmaya çalışmıştır.

İklim, birtakım betimleyici terimler kullanılarak anlatılmak istenmektedir. Bunlar arasında örgüt kültürü (organizational culture), psikolojik iklim (Psychological climate) ve şirket kişiliği (company personality) sık sık kullanılmaktadır. Örgüt ikliminden önce iklim kavramına değinen birkaç yazar, kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini, bunun ise iklimin öteki sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmektedir (Tagiuri ve Litwin, 1968: 20-22).

Örgüt iklimi kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin (1968: 27) 'e göre örgüt iklimi, bir *örgütün iç çevresinin katıamlır niteliğidir*. Litwin ve Stringer (1968: 1) e göre de iklim; iş çevresinin ve çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen *ölçülebilir özellikler kümesidir*. Örgüt iklimi araştırmaları yapan ve bilhassa örgüt iklimini betimleme aracı geliştiren Halpin, (1966: 131) "Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" ifadesiyle iklimi, *örgütün kişiliği* olarak tanımlamıştır. Bursalioğlu (1981: 61) da bu tanıma aynen katılarak; "Her örgüt gibi, fabrikanın da kendine özgü bir kişiliği olur. Bu kişilik, örgütün havasında görülür. Yani bireyin kişiliğine karşılık, örgütün havası, yahut iklimi vardır." ifadesini kullanır. Can'a (1996) göre de, "*Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir.*" Aranof ve Baskin de örgüt iklimini psikolojik bir tabana oturtmakta ve böylece örgüt iklimi, "*örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümü*" olarak tanımlamaktadırlar (Varol, 1989: 221). Davis'in belirttiği gibi, göremediğimiz ve dokunamadığımız örgütsel iklim, bir odadaki hava gibi orada bulunmaktadır. Örgütsel iklim, örgütte olan her şeyi etkilemekte ve örgütte olan hemen herşeyden etkilenmektedir (Paknadel, 1988: 27)

Bütün bu tanım ve ifadeler ışığında örgüt ikliminin şöyle bir tanımı yapılabilir: *Örgüt İklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli 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 terimdir.*

IV.Örgüt İklimi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Birçok yazar örgüt iklimini, örgüt kültürü ile birlikte ve aynı kavramlarmış gibi ele almışlardır. Örneğin, Katz ve Kahn eserlerinde "Örgüt Kültürü ve İklim" başlığı altında şöyle demektedirler: "Her örgüt kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi ayrıca, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamaları, örgüt içi ve dışı çatışmaları gösterir. Nasıl ki, toplumun bir kültürel mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır" (Ertekin, 1981: 3)

Dinçer, örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: "Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgüt iklimini; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsemesidir. Çoğunluk bireyler için aynı şey düşünülecek olursa örgüt ikliminin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgüt ikliminin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebiliriz (Dinçer, 1991: 237). Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda yönetici (kurucu) ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgüt iklimi ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hakim 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. Örgüt iklimi; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. (Dinçer, 1991, 234).

Lunenburg ve Ornstein,(1994: 175) örgüt kuramcılarının, örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi 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 doyumunu unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgüt iklimi ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir.

Bowditch ve Bueno, (1990: 247-248) örgüt iklimi ile örgüt kültürü ilişkisini şöyle açıklamaktadır: "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgüt iklimi, herhangi bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar hoşnut (memnun) olunması gerektiği hususunda, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt iklimi ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgüt iklimi, 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, dönüşüm vb. gibi) kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcut olmasına rağmen, her ikisinden biraz bulunduğu gözükmemektedir. 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 (kişiler) kendi örgüt şartlarını açıklamak (tasvir etmek) yerine, gerçekten değerlerler. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş ve örgüt tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgüt ikliminin değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir.

İklimin bağımsız, yarı bağımsız-yarı bağımlı veya bağımlı bir değerşken mi olarak çalıştığı konusunda bir tartışma bulunmaktadır. 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 değerşken olabileceğini, (böyle tamamen gerçekleşmelerin örgütte ve işte tatmin hislerini yöneltten) bir bağımsız değerşken olabileceğini veya yarı bağımsız-yarı bağımlı bir değerşken olabileceğini göstermektedir. Örneğin, yarı bağımsız- yarı bağımlı değerşken durumunda, yönetimsel eğitim programlarının uygulamasını teşvik eden yardımcı bir iklimin algılaması bağımsız değerşken ve daha sonraki performans ve tatmin ise bağımlı değerşken olmaktadır.

Bununla beraber iklim, sık 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 (özelliğini) ortaya koymak üzere tek tek kişilere karşı yöneltilen anketlerle ölçülmektedir. Bununla beraber, farklı örgüt kültürleri olduğuça benzer iklim profilleri (özellikleri) meydana getirebilir. Örgüt üyeleri, kendi beklentilerine dayanan durumlarını gözlemlemektedirler. Söz konusu beklentiler (işe) girişte şekillenen psikolojik anlaşma türüne, örgütsel sosyalizasyon

sürecine ve kendilerinin daha büyük çevredeki önceki tecrübelerine ve beklentilerine bağlı olmaktadır. Örneğin bir örgüt nispeten otokrat (diktatör) 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 kararlarıma karışır" şeklindeki tespit ifadesine tepkiler, sözkonsu 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." (Varol, 1989: 221)

Vasu, Stewart ve Garson ise; (1990: 257-258) örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinmektedir. "Örgüt iklimi; tamamen örgüt kültürü ile ilgili bir kavramdır, ancak 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 tartışmalarımızı 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 işe dağılımını ve büyümeye yönltilmesini savunan Y Teorisi ise, çalışanların otonomisine (özerkliğine) 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 (nüfuslu, galip) olan örgüt kültürü değerini (yani X Teorisi Kültürünü) paylaşmazlar.

Birçok kamu sektörü yöneticisince bilinen bir iklim sorunu örneği, söz konusu kamu sektörü yöneticilerinin, personel seçimine ilişkin kriteri belirli bir merkezde toplamasıdır. Yukarıda ifade edilen kamu yönetimi örgüt kültürünün merkezi unsuru, "iş mevkilerine (pozisyonlarına) tayinlerde kişinin niteliği dikkate alınmalıdır" ifadesini gerekli kılmaktadır. Ancak, gerçek politik (siyasi) hayatta ise, sosyo-politik yakın ilişki ve katılımlara dayanan personel seçimleri zorla kabul ettirilmektedir. Birçok yönetici, himayeci (koruyucu-torpilci) atamaların yapıldığı bir kısım yerlerin bulunduğunu kabul ederken, tartışma kaç tane atamanın siyasi olması gerektiği ve siyasi eğilimlerin diğer faktörlere karşı olarak ne kadar bir ağırlığa sahip olması gerektiği noktasında toplanmaktadır. Devletin siyasi yönlerinden, idari yönlerini kabul edilemeyen bir suç (haddi aşma) olarak siyasi atamaları uygun bulmayan bir devlet yöneticisi (yetkilisi), kurumunda değinilen iklim problemini tecrübe edecektir. Kamu örgütlerinde, çalışanlar (işgörenler) himayeci-koruyucu baskı türüyle ortaya konan personel niteliği normlarından önemli sapmalar olduğunu fark ettiklerinde, örgüt sorunları ortaya çıkabilecektir.

Sık sık örgüt kültürü ve iklimi, örgüt 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 (bu bir iklim sorunudur) ya da örgüt kültürü ve yeni işletme amaçları arasındaki uyumsuzluğu araştırır. Sorun dönemi gereksinimi, örgüt geliştirme danışmanına belirli bir değişme planı geliştirmede hareket noktasını verir. Ancak kültür ve iklim, değişim çabalarını paylaşan yegâne faktör değildir. Örgüt yapısı, teknoloji, ve çevre de rol oynamaktadır."

Lussier, (1990: 344) ise; Örgütlerdeki İnsan İlişkileri adlı eserinde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt geliştirme arasındaki ilişkiyi şöyle anlatır: "Örgüt kültürü, iklimi ve gelişiminin tümü farklı olup yine de birbiriyle ilgilidirler. Kültür ve iklim daha çok müşterektir. İklim kavramının önemi son yıllarda azalırken, kültürle ilgisi artmıştır. Ancak, kültür revaçta (moda) iken, iklim hâlâ önemlidir. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alabilmesi şaşırtıcı değildir. 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 paylaşıcısıdır. Bu yüzden, kültür iklime şekil-yön verir. ... Örgüt geliştirme, yaygın olarak kültür veya iklimi , değişim aracı olarak kullanır. "

Bu konuda daha detaylı bir şekilde; Cherrington, (1994: 469) Organizational Behavior-The Management of Individual and Organizational Performance- isimli kitabında: örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: " Herbir örgüt, kendine özgü özelliklerin ve hususiyetlerin tümüne sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdır. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nisbi 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. Bu mevsimler günlük değişimleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir."

Bütün bu ifadelerinden sonra örgüt iklimi ile örgüt kültürünün tanımları ve onların belirleyicilerini alt alta sıralamak suretiyle karşılaştırma yapmak kavramlar arasındaki farklılığın berraklaşmasına olanak sağlayacaktır

A.Örgüt İklimi İle Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Örgüt iklimi, muğlak bir kavram olmasına rağmen, araştırmalar genel olarak kabul edilen bir iklim tanımı ortaya koymuş ve örgüt ikliminin belirleyicilerinin bir kısmını tespit etmişlerdir (Cherrington, 1994: 469) İklim terimi, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler setini ifade eder. Bu tanım kişilik kavramına benzemekte olup, gerçekte örgüt iklimi, sık sık örgütün kişiliği olarak ima edilir. Tıpkı, kişilik kişilerin durağan özelliklerini gösterirken, iklim de örgütlerin durağan özelliklerini ve niteliklerini gösterir. İki kavram arasındaki farkı göstermek için onların belirleyicilerinin neler olduğunu ortaya koymanın çok mantıklı olacağı gerekçesiyle, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün belirleyicileri aşağıda sunulmuştur.

1.Örgüt İkliminin Belirleyicileri

Örgüt iklimini etkileyen değişkenler çeşitli dahili (işletme içi) ve harici (işletme dışı) faktörleri kapsamaktadır. Mukayeseli bir liste hazırlanamamasına rağmen, aşağıdaki değişkenlerin herhangi bir örgütün iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

a. Yönetimsel Değerler

Yönetimsel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı yönetici değerleri iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değerler veya bu değerleri çalışanların algılamasının, söz konusu örgütün formal veya informal, diktatör veya katılımcı (demokratik) ve kendi başına veya dostca olup olmadığı konusu üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki, yönetici değerleri,-örneğin çalışanların hırsızlıklarını azaltan perakendeci örgütler- içerisinde dürüstlük iklimi yaratabilmektedir.

b.Liderlik Tipi

Astlarına (emrindekilere) güvenen ve bunların örgüt kararlarına katılmasını isteyen liderler, tüm önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilenkinden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler.

c. Ekonomik Şartlar

Ekonomi geliştiğinde ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve daha büyük risklere girmeye istekli olmaya meylederler. Bununla beraber ekonomik gerileme (düşüş) dönemlerinde bütçeler çok sıkı ve yöneticiler daha çok tutucu (muhafazakar) kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.

d. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısının birkaç özelliği, örgüt ikliminin üzerinde yaygın bir etkiye sahip olmaya meyletmektedir. Örneğin, sabit raporlama ilişkilerine ve katı kurallara ve prosedürlere sahip bir örgüt soğuk ve dışa kapalı, ancak muhtemelen çok yeterli olarak algılanan bürokratik bir örgüt iklimi yaratmaya yönelir.

e. Üyelerin Özellikleri

Örgüt üyelerinin kişilikleri, söz konusu örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Büyük ölçüde daha yaşlı veya az yüksek derecede eğitilmiş ve istekli çalışanlara sahip bir örgütten oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Üyeleri, işletmenin sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha fazla dostçadır.

f. Sendikalaşma

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

g. Örgütün Hacmi

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

h. İşin Yapısı

İşin çeşitleri ve endüstrinin türleri bir tek örgüt iklimi yaratmaya katkı sağlamaktadır. Kırsal toplumdaki çiftçilik ve gıda üretimine, metropolit (başkent konumundaki şehirler) 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.

2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Kültürü inceleyen kişiler, kültür ile iklim arasında açık bir fark olduğunu görmüştür. Daha önce de ifade edildiği gibi, kültür iklimden daha durağan ve sürekli olan bir şeyi ifade etmekte olup, kültürü belirlemek ve değerlendirmek daha zordur. İklim, iklim araştırmasını yaparken çalışanlara soru yöneltilmesi suretiyle kantitatif (sayısal) olarak ölçülebilirken, kültür genellikle antropolojik araştırma yöntemlerini kullanarak kalitatif (sayısal olmayan) olarak ölçülmektedir. Bazı kantitatif kültür anketleri, kültür değişimini ölçmek için örgüt araştırmalarında kullanılmış olmasına rağmen, bu anketlerin belirli bir örgütün kültürünün derinliğini yetersiz bir şekilde ölçtüğü kabul edilir.

Kültür, örgütün yazıya dökülemeyen hislerinin bir kısmıdır. Şöyle ki, kültür o kadar fiziki olarak ifade edilemeyen ve yaygın olan bir kavramdır ki, bir kısım araştırmacılar örgütün üyelerinin bile kültürü doğru bir şekilde tasvir edilmesine güvenemediklerine inanmaktadırlar. Kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, inançlar ve anlayışlar setidir. Kültür, düşünmenin ve fiiliyata geçirmenin doğru yollarını ve yapılması gereken şeylerin yollarını, temel örgüt değerleri ve mesajları ile yeni üyelerine açıklar. Kültür, örgüt üyelerinin, örgütün inanç ve değerlerini dikkate alarak faaliyetlerini yerine getirmesini sağlar.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde hem, seremoniler, hikayeler, semboller ve sloganlar ile belirlenen ve hem de yansıtılan çok daha temel inançlara ve değerlere bağlıdır. Kültür, örgüt elemanlarınca paylaşılan temel değerler ve inançlardan, bunları oluşturan lider ve kahramanlardan, sosyal dokuyu güçlendiren sembol ve seremonilerden, örgütte dolaşan öykü ve efsanelerden oluşmaktadır. (Cherrington, 1994: 474). Aşağıda bu unsurlara başlıklar ve kısa açıklamalar halinde değinilecektir.

a. Ortak İnanç ve Fikirler

İnsan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarından olan inançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. İnançlar, birey davranışlarında olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanamazlar. Yani yansızdırlar (Eren, 1984: 107-108) Ancak inançlar ve fikirlerde tutarlı bir birlik gerekmektedir. Bu birlikteliğin anlamı, her bireyin mutlak aynı fikri paylaşması ya da fikir ayrılığı gösterenlerin baskı altına alınması değil, farklı görüşlerin rahat ve huzur verici bir ortamda tartışılabilmesi, tatlılıkla pürüzsüz bir şekilde sonuca vardırılabilmesidir (Bülbül, 1993: 16)

b. Liderler Ve Kahramanlar

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirme için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. (Eren, 1984: 363) Konuyu organizasyonlar açısından incelediğimizde, liderlerin, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışmalarını motive eden, dış çevreye karşı örgüt kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olduklarını görebiliriz. Liderin en belirgin işlevlerinden birisi örgüt kültürünün davranış, çalışma temposu, müşteri ilişkileri, kalite kontrolü gibi alanlarda benimseyeceği değerleri belirlemek, yaymak ve korumaktır. Lider, kendisini izleyen personelin enerji ve yeteneklerini olabilecek en yüksek düzeyde ortak amaca yöneltmeli ve bunları kullanmalarını sağlamalıdır (Tosun, 1978: 7)

c. Tören Ve Simgeler

Firma içinde tören, merasim, ayin, protokol gibi bazı seremonik hareketler, çalışanları birbirlerine daha fazla bağlamakta ve güçlü bir organizasyon kültürü oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Matsushita Electric Company'de her sabah saat 8.00 ' de yapılan bir törenle, firma felsefesi, firmanın marşı ile seslendirip yazılı bir ant ve yasayla açıklanmaktadır. Ülkenin değişik şehirlerinde 87.000 çalışanın aynı anda ve aynı marşı söylemesi belki garip ama şirketi birleştiren, onları toplum yapan bir olgudur. Gerçekte bu gibi tören ve merasimlerin amacı da , örgütte çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak hissetmesi ve açıklanan örgüt kültürünü benimseyebilmesini sağlamaktır.

d. Öykü, Masal Ve Efsaneler

Firma içinde gerçekleşmiş olaylar, liderler, kahramanlar ve çalışanlarla ilgili öyküler ile firmanın oldukça uzun bir zaman diliminden bu güne kadar gelen masal ve efsaneler örgüt kültürünün oluşumunda, örgütü tanımlamada büyük rol oynarlar. Peters ve Waterman'ın (1982) 62 büyük Amerikan şirketinde yaptıkları araştırma ve sonuçlarını içeren kitaplarında, bu konunun önemi şu şekilde belirtilmektedir: "Mükemmel şirketler araştırmamızı yürütürken, mülakat yaptığımız kişilerin çoğunluğunun, firmalarının üstünlük ve özelliklerini anlatırken büyük ölçüde öykü, slogan ve efsaneleri kullanmaları dikkatimizi çekti. Boeing'den Mc Donalds'a kadar görüştüğümüz şirketler anekdot, mitoloji ve masaldan dokunmuş bir örtü oluşturuyordu. Evet, masalı kastediyoruz. IBM'in T.J.Watson'u hakkında öyküler anlatanların büyük çoğunluğu ne onu tanımışlar ne de onun içinde çalıştığı günlük ortamı yaşamışlardı. Ama anlattıkları öykü ve efsaneler çok önemliydi, çünkü organizasyonun paylaşılan değerlerini yani onun kültürünü iletiyordu."

V.Sonuç

Yukarıdaki bütün bu bilgiler ışığında;

1-Örgüt kültürünün sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt ikliminin ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlar olduğu, (Mayo vd, 1995: 73-89) örgütsel iklim araştırmalarının, (Kline ve Boyd, 1991: 305-316; Johnson vd, 1992: 20-26; Russ, 1992: 192-195; Konrad ve Devitte, 1992: 481; Giesler ve Preizer, 1992: 508-509; Laharia,1992: 507) Liderlik, Motivasyon ve İşdoyumunu unsurlarını kapsamına aldığı, bu unsurların ise örgütsel davranışın en önemli boyutları olduğu, yani psikolojinin alanı olduğu, (Lunenburg ve Ornstein, 1991: 175)

2-Örgüt ikliminin, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil ettiği, (Dinçer, 1991: 237)

3-Örgüt ikliminin, örgüt kültüründen daha kısa süreli olduğu, (Dinçer, 1991: 237)

4-İşletme içinde hakim olan havanın (iklimin) motivasyon, verimlilik, işdoyum ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olduğu, ve kötü bir iklimin işletmeye zarar verebileceği, (Dinçer, 1991: 237)

5-Kültürün belirleyici, iklimin değerleyici olduğu, (Bodwitch ve Buono, 1990: 247-248).

6-Kültürün davranış normlarını oluştururken, iklimin bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir gösterge olduğu, yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin bu kurallara ne

derece ve nasıl uyulduğunun göstergesi olduğu, (Bodwitch ve Buono, 1990: 247-248)

7-Kültürün, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişken olduğu, buna nazaran iklimin hem bağımlı hem bağımsız değişken olabildiği ve daha çok bağımlı bir değişken olduğu, bu niteliğinden dolayı çabuk değişebildiği, (Bodwitch ve Buono, 1990: 247-248)

8-Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profillerinin benzer olacağı, (Bodwitch ve Buono, 1990: 247-248)

9-Kültürün, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına aldığı ve kültürün paylaşılan varsayımlar, iklimin ise paylaşılan algılamalar olduğu; kültürün, ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklimin örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamaları bulunduğu; bundan dolayı, kültürün iklime şekil verdiği ve her ikisinin de örgüt geliştirme uzmanlarınca, yaygın olarak kültür veya iklimi, değiştirme aracı olarak kullanıldığı, (Lussier, 1990:344)

10-Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesinin daha zor olduğu, (Cherrington, 1994: 469)

11-Kültürün belirleyicileri ile, iklimin belirleyicilerinin farklı olduğu, (Cherrington, 1994: 469) sonuçlarına varılmaktadır.

Kısaca bütün bu ifadeler bize, yönetim psikolojisi, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi literatüründe birbirleriyle sık sık karıştırılarak kullanılan ve kavram kargaşasına neden olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının; birbirinden oldukça farklı, fakat birbiriyle oldukça da ilgili iki kavram olduğunu, kültür kavramının, örgüt iklimini de içine alan daha genel bir anlam ifade ettiğini, ancak örgütsel davranış açısından örgüt ikliminin çok hassas bir öneme sahip olduğunu, örgüt kültürünün nispeten daha statik, örgüt ikliminin ise daha dinamik bir yapı sergilediğini, daha genel bir ifadeyle, örgüt kültürünün Sosyoloji ve Antropolojinin temel ilkeleri ile; örgüt ikliminin ise, Psikolojideki temel ilkeler ile ilgili kavramlar olduklarını ve her ikisinin de örgüt geliştirme uzmanlarınca, örgüt sağlığı konusunda hem teşhis hem de tedavide kullanılabilecek bilimsel araçlar olduklarını göstermektedirler.

Abstract: In the related literature, it is observed that organizational culture and climate concepts are confused. The purpose of this study is to clarify the relationship between organizational culture and climate. In order to do that firstly, organization, culture, organizational culture, climate, organizational climate concepts are defined. Then, the relationship between organizational culture and climate concepts are tried to make more clear by using the different definitions and discussions of the authors and researchers on that field, and the similarities and differences of the culture and climate determinants used in the related studies. As a result, we can say that organizational culture is a concept related with the basic principles of sociology, and organizational climate is a concept related with the basic principles of psychology.

Kaynaklar

- Başaran, İ.E. (1984), **Yönetime Giriş**, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135, Ankara.
- Bennis, W.G. (1969), **Organization Development; Its Nature, Origins and Prospects**, Addison-Wesley Publishing Company Inc. New York.
- Bowditch, J.L ve Buono. A.F. (1990) **A Primer On Organizational Behavior**, Second edition, John Wiley and Sons, New York:
- Bowditch, J.L ve Buono, A.F. (1990), **A Primer On Organizational Behavior**, Second Edition, John Wiley and Sons, New York: 1990, s.247-248.
- Bumin, B. (1979), **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları No:125., Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1981), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:154, Ankara.
- Bülbül, S.E. (1993) "Örgüt İkliminin İşlevleri İle İlişkisi ve Hayat Sigorta Şirketlerinde Uygulamalı Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. (1996), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Cherrington, D.J. (1994) **Organisational Behavior, The Management Individual and Organisational Performance**, Allyn and Bacon Inc. Boston.
- Dereli, T. (1992), **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2142.
- Diñer, Ö. (1991), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- E. Konrad ve K. Dewitte. (1992) "Instruction of a European Instrument for the Measurement of Organizational-Climat and Organizationol Culture." *International Journal of Psychology*, 27 (3-4), ss. 481-481.
- E.L.Deci,, B.V.H. Gilmer ve H.V. Karn. (1972), Reading in Industrial and Organizational Psychology, Mc. Graw-Hill Book Company, New York, , s.36.

- Eren, E. (1984), **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 66. İstanbul.
- Ertekin, Y. (1981), **Örgüt İklimi**, TODAİ Yayınları, No: 74. Ankara
- Etzioni, A. (1964), **Modern Organizations**, New Jersey, Prentice- Englewood Cliff.
- F.Lunenburg, ve A.C. Ornstein. (1991), **Educational Administration (Concept and Practices)**, Wadsworth Publishing Company Inc. California.
- Forehand, G.A. ve Gilmer, B. V. H. (1972), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", **Readings in Industrial and Organizational Psychology**, Deci, Gilmer, Karn (der) New York: McGraw-Hill
- Fraser, D.L. (1998) "The Cultural Dimensions of Standardized Programs, <http://www.hbg.psu.edu/Faculty/jxr11/fraser.htm>, 17.10.1998, 20:1
- Gaus, J.M. (1938), **The Frontiers Of Administration**, Chicago: The University of Chicago Press
- Gellerman, S.W. (1973), **The Uses of Psychology in Management**, New York: Collier,
- Giesler, M ve Preiser S. (1992), "Organizational-Climat and Job-Satisfaction-The Relevance of Hierarchical Position and Level of Aspiration", *International Journal of Psychology*, 27(3-4), ss. 508-509.
- Gilmer, B.V.H. (1971), **Industrial and Organizational Psychology**, New York: McGraw-Hill
- Güçlüoğlu, K. (1979), **Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim**, Ankara.
- Halpin, A W. ve Don B.Croft, D.B. (1963), **The Organisational Climate of Schools**, Midwest Administration Center, Chicaco.
- Halpin, A.W. (1966), **Theory and Research In Administration**, The McMillian Company, New York, , s.131.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. ve Bliss, J.R. (1990), "Organization Climate, School Health And Effectiveness: A Cooperative Analysis.", *Education Administration Quarterly*, 26(3), ss:260-279.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1979), **İnsan ve İnsanlar**, 3. Baskı, Cem Ofset Yayıncılık, İstanbul, 1979, s.262.
- Kaya, Y.K. (1979) **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, TODAİ Yayınları Ankara.
- Kemal Tosun, **Yönetim ve Organizasyon- Uygulama ve Politikalar**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Entitüsü Yayını, No: 2. C.2. İstanbul, 1978. s. 7.
- Kline, T.J.B. ve Boyd, J.E. (1991), "Organizational Structure, Context, and Climate- Their Relationsheps to Job Satisfaction at Managerial Levels" *Journal of General Psychology*, 118(4), ss. 305-316.

- Kotter, J. P. ve Heskett, J.L. (1992), **Corporate Culture and Performance**, The Free Press New York.
- Laharia, S.N.(1992), "Organizational-Climat and Pruductivitiy of Farm Scientests" *International Journal of Psychology*, 27 (3-4), ss 508-509.
- Litwin, H.G. ve Stringer, R. (1968), **Motivation and Organizational Climate**, Boston, Division of Harward Business School.
- Lussier, R.N. (1990), **Human Relations In Organizations, A.Skill-Building Approach**, Irwin Inc., Homewood, Boston: 1990, s.344.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1958), **Organizations**, John Willey and Sons, Inc., New York:
- Mayo,M., Pastor J.C. ve Wapner, N. (1995), "Linking Organizational-Behavior and Environmental Psychology", *Environtment And Behavior*. 27 (1), ss. 73-89.
- Owens, R.G. (1970), **Organizational Behavior in School**, Prentice-Hall International Inc., New York.
- Özkalp, E. (1995) "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler" *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.2.
- Paknadel, C. (1988), "Örgütsel İklim ve İşdoyumunu" , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988. s. 27.
- Parsons, T. (1956), "Suggestions for A Sociological Approach to Theory of Organizations", *Administrative Science, Quarterly*, I. ss.64.67.
- Payne, R.N ve Mansfield, R. (1973), "Relationship of Perceptions of Organizational Climate toOrganizational Structure, Context, and Hierarchical Position" *Administrative Science Quarterly*.
- Peters, T.J ve Watermam, R.H. (1982), **In search of Excellence: Lessons from Amerca's Best-Run Companies** NewYok: Harper and Row
- Pope, S. ve Stremmel, A.J. (1992), "Organization Climate and Job Satisfaction Among Child Care Teachers." *Child and Youth Care Forum*, Press Inc. New York, 21, ss. 39-52.
- R.Tagiuri, and G.H. Litwin (1968) **Organizational Climate Exploration of Concept**. Devision of Research Graduate of Business Administration Printed United States of America.
- Robbins, S.P. (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**; San Diego State University, Prentice - Hall International, Inc. (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM A.Ş. Yayınları
- Russ, G.S.(1992), "Organizational-Climat and Culture, by B. Schneider", *Personnel Psychology*, 45(1), ss. 192-195.
- Sağlam, M. (1979), **Örgütsel Değişme**, TODAİ Yayınları,No:185, Ankara s. 57.(Yazar sözkonusu bilgiyi Chester I. Bernard; **The Functions of The Executive**, Cambridge, Mass.:Harvard University Press, 1938., s. 73.'ten aktarmaktadır.)

- Schein, E.H. (1995), **Örgüt Psikolojisi**; (Çeviren: Mustafa Tosun), TODAİ Yayınları No: 173.
- Silver, P.F. (1983), **Education Administration (Theoretical Perspective On Practice And Research)**, Harper Row Publisher Inc. New York.
- Sturges, D.L. (1998) Organizational Communication ,
<http://baclass.panam.edu/courses/mana3335/culture.htm>,
- Şişman, M. (1994), **Örgüt Kültürü;(Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**. Anadolu Üniversitesi Yayınları 1994, No:732. s.39.
- Varol, M. (1989), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi" *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi XLIV, 1-2: 195-222., Ankara.
- Vasu, M.L., Stewart, D.V. ve G.David Garson, (1990), **Organizational Behavior and Public Management**, 2nd Edition, Revised and Expanded, Mrcel Dekker Inc., New York.
- Johnson, W., P.N.Dixon, ve A.M.Johnson; "Refining the Kettering, Charles, G. Climate Instrument for Organizational Development", *Psychology*, 29 (1).