

Disciplines

economics, finance, business administration, econometrics, tourism, foreign trade, labor economics, agricultural economics, engineering economics, political science, public administration, local government issues, urbanization, social services, international relations, health management, logistics management

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

The Effects of Business Atmosphere on Organizational Commitment and Job Satisfaction

Nuran VARIŞLI 

Istanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Öğrencisi, gulmennuran@hotmail.com İstanbul Türkiye

VARIŞLI, N. (2019). "Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkileri", International Journal of Academic Value Studies, Vol:5, Issue:1 (5th Year Special Issue); pp:114-123 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

This article was checked by iThenticate

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

27/11/2018

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

30/01/2019

Anahtar Kelimeler

Örgütsel İklim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu, İşletme Başarısı.

Keywords

Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Motivation, Business Success.

ÖZ

Bu çalışmada örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkileri konusu araştırılmıştır. Örgüt ikliminin, bir işletmenin kişiliği olarak da değerlendirilmesi konusuna yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel iklim çeşitleri olan samimi iklim, açık iklim, bağımsız iklim, babacan iklim, kapalı iklim ve kontrollü iklim kavramları incelenmiştir. Örgüt iklimi, çevresel ve kişisel değişkenlerin etkileşimi sonucu oluştuğu konusu açıklanmıştır. Örgütsel iklim çeşitleri; açık iklim, kapalı iklim, samimi iklim, babacan iklim, kontrollü iklim ve bağımsız iklim olmak üzere altı başlık altında incelenmekte ve bu çalışmada da örgütsel iklim türleri ele alınmaktadır. Örgüt ikliminin yani işletme atmosferinin pozitif bir şekilde algılanması, çalışanların daha çok başarıya odaklanmasında, iş tatminlerinin, etkinliklerinin ve verimliliklerinin sağlanmasında büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da örgütsel iklimin çalışanların iş tatminine etkileri incelenmiştir. Örgüt iklimi aynı zamanda çalışanların işletme içinde çalışılmasının nasıl olabileceği yönündeki beklentilerini açıklamakla birlikte, bu konuda örgüt iklimi ve çalışanların ihtiyaçlarının önemi başlığı altında ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık, işletmeler ve çalışanlar açısından en önemli unsurlardan biridir. Dolayısıyla işletmeler tarafından oluşturulan örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Örgüt ikliminin daha çok geliştirilmesi, yaratıcılığın ve yeniliğin geliştirilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların işlerinin bilincinde olmaları, değerli olduklarının hissettirilmesi ve performansa dayalı bir ücret sisteminin uygulanması ile işletme atmosferini olumlu etkileyebileceği ifade edilebilir.

ABSTRACT

In this study, the effects of organizational climate on organizational commitment and job satisfaction were investigated. Organizational climate is also considered as the personality of an enterprise. In addition, organizational climate types such as sincere climate, open climate, independent climate, paternal climate, closed climate and controlled climate were examined. Organizational climate, environmental and personal variables as a result of the interaction is explained. Types of organizational climate; open climate, closed climate, intimate climate, fatherly climate, controlled climate and independent climate are examined under six headings and in this study, organizational

climate types are discussed. The positive perception of the organizational climate, the business atmosphere is of great importance for the employees to focus more on success and to ensure their job satisfaction, efficiency and efficiency. Therefore, in this study, the effects of organizational climate on job satisfaction of employees were examined. While the organizational climate also explains the expectations of how employees can work within the company, the organizational climate and the importance of the needs of the employees are discussed. Organizational commitment is one of the most important elements for businesses and employees. Therefore, the effects of the climate created by the organizations on the organizational commitment are examined. Further development of organizational climate is of great importance in terms of developing creativity and innovation. To be aware of the work of the employees, to feel that they are valuable and to apply a performance based wage system; It is concluded that it can affect the business atmosphere positively.

1. GİRİŞ

Örgüt iklimi işletme içinde çalışanlar tarafından dolaylı ya da dolaysız bir biçimde algılanan çalışanların davranışlarını, motivasyonlarını ve iş tatminini etkileyen ölçülebilir faktörlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. İşletme içinde olumlu bir atmosferin olması işletme açısından da büyük önem arz etmektedir. Değişken ve dinamik bir rekabet ortamında varlığını korumak isteyen işletmelerin olumlu bir işletme atmosferi oluşturabilmek için çabalaması gerekmektedir. İşletmede olumlu ve ılımlı bir iklimin var olması, başarılı bir işletmenin performansını artırması için en önemli noktadır. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyon ve moral seviyelerinin artmasına yardımcı olarak, işgücü ve işletmenin verimliliğine katkıda bulunmakta ve böylelikle de işletmeden en üst seviyede performans sağlanarak sürdürülebilir gerçek başarı elde edilmektedir. Bu kapsamda çalışmada; örgütsel iklim başlığı altında örgüt iklimi kavramı, örgütsel iklim türleri, örgütsel iklimin özellikleri üzerinde durulmuştur. Ardından örgüt iklimini oluşturan değişkenler ele alındıktan sonra örgütsel iklimin; iş tatminine, işletmelerin başarısına, örgütsel bağlılığa, çalışan motivasyonuna etkisi vb. konuları irdelenmiştir.

2. ÖRGÜTSEL İKLİM

2.1. Örgütsel İklim Kavramı

Örgüt iklimi, bir işletmenin kişiliği olarak da değerlendirilmektedir. Araştırmacılardan bazılarının göre kişilik, bireyi farklılaştıran ve bireyin davranışlarını yönlendiren özelliklerin toplamı ise örgüt iklimi de bir işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran ve çalışanların davranış ve tutumlarına yön veren özelliklerin bütünüdür (Hoy, 1990: 151).

Örgüt iklimi işletme çevresinin bilişsel yorumu olarak da adlandırılmaktadır. İklim kavramı, psikolojik iklim olarak da ifade edilmektedir. Birey davranışında iş çevresi belirleyici olmakta ve iklimin işletme çalışmaları üzerinde yenilikçilik ve yaratıcılık noktasında etkili olduğunu daha önceki çalışmalar göstermektedir (Shalley et al., 2000: 216). Örgüt iklimi girişimciliğin ve yaratıcılığın ortaya çıktığı yerdir. İşin niteliği, örgütsel yapılar, yönetiminin tutumu, görev tanımları, grup kültürü, insan kaynakları uygulamaları gibi birçok faktör işletme çevresini atmosferin oluşturmakta ve yaratıcılığı da yüksek düzeyde etkilemektedir (Kao, 1989: 6).

Örgütsel iklim ifadesi; çevre, hava, atmosfer, duygu, ortam kelimeleri ile aynı anlamı taşımakta, bu tür ifadeler işletmenin içsel niteliğini ve kişilerin yaşantılarını yansıtmaktadır. Örgüt iklimi, işletmenin genel özelliklerinin çalışanlarca nasıl algılandığını belirten, çalışanların iş dahilinde olan olaylara ve diğer faktörlere karşı duyarlılıklarını gösteren geniş bir ifadeyi kapsamaktadır. İşletmeler genel olarak zor şartlar içinde faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmakta ve çevresel faktörlerle uğraşırken işletmenin iç çevresiyle de ilgilenmesi gerekmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirmesinde, belirlenen hedeflere ulaşılması ve çalışanların davranışları etkili olmaktadır. Küresel rekabet ortamı ve iletişim imkanları dikkate alındığında çalışanların verimli olabilmesi için klasik yöntemler yeterli olmamaktadır. Faydanın ve verimliliğin devamlı olması adına işletme yönetiminin olumlu ve ılımlı bir örgüt iklimi sağlaması ve etik kurallara uygun şekilde davranması gerekmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların performansına etki etmekte, çalışan performansının düzeyini, kalitesi ise işletmenin hedeflerine erişme derecesini ve yeni hedefler belirlemelerinde etkili olmaktadır. İşletmelerin rekabet koşullarına eşdeğer şekilde bir insan kaynağı oluşturabilmesi için örgütsel iklim mevzusunun iyi biçimde anlaşılması gerekmektedir. Örgütsel yapının çalışma şartlarına uygun olacak güçlü bir yapı,

mücadeleci ruha sahip çalışanları bir araya getirmek ve sürekliliğin sağlanması adına örgüt iklimi hassas bir şekilde incelenmelidir. Çalışanların motive edilmesi, işletmenin yönetim tarzı, takım çalışmaları, kişiler arası iletişim; örgütsel iklimi meydana getiren unsurlar olarak sıralanabilir (Erogluer ve Yılmaz, 2015: 281).

2.2. Örgüt İklimini Oluşturan Değişkenler

Örgüt iklimi ifadesi bazı değişkenleri kapsamaktadır. Bu değişkenler (Forehand, 1968: 66); “Kişisel değişkenler”; işletme üyelerinin yaklaşımları, yetenekleri, karakteristik nitelikleri, işe karşı ilgileri gibi kişisel olarak her çalışanın farklı farklı değerleri ya da özellikleri olarak ifade edilmektedir. “Çevresel değişkenler”, İşletme çalışanlarını dışarıdan etkileyen kişinin kendisinden kaynaklı olmayan değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Çevresel değişkenlere işletmenin yapısı, büyüklüğü, sendikalaşma oranı, ekonomik şartları gibi özellikler örnek olarak gösterebilir. “Sonuç değişkenleri”; iş motivasyonu, verimlilik, memnuniyet gibi özellikler örnek olarak verilebilir. Örgüt iklimi, çevresel ve kişisel değişkenlerin etkileşimi sonucu oluşmaktadır.

2.2. Örgütsel İklim Türleri

Örgütsel iklim çeşitlerini samimi iklim, açık iklim, bağımsız iklim, babacan iklim, kapalı iklim ve kontrollü iklim olmak üzere altı başlık altında değerlendirmektedir: “Samimi iklim”; yöneticiler çalışanlarına karşı çok anlayışlıdır. Yönetici, çalışanlarıyla mutlu bir aile olma anlayışıyla hareket etmektedir. “Açık iklim”; bu iklimde çalışanlar ve yöneticiler uyum içinde çalışmaktadır. Çalışanların yüksek moralli ve işlerini zevk ve istekle yapmaktadırlar. Yöneticiler, eleştirilere açık olmakla birlikte çalışanların kararlara katılmasını ve kişisel kurallar oluşturmayı önemsemektedirler. Yöneticilerin anlayış gösterme ve işe dönüklük seviyeleri yüksek durumdadır. İklim türleri içinde en fazla açık iklim üzerinde durulmaktadır. Açık iklim, işletme çalışanlarının ileri boyutta birlik duygusu içinde olduğu örgütsel hali belirtmektedir. Birlik duygusunun olduğu işletmelerde, insan ilişkileri beklenen düzeyde olabilir. Yöneticinin yönetme politikası, işverenin görevini başarılmasında kolaylık sağlamıştır. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi ilişkiler olmakla birlikte, çalışanlar bu ilişkiden doyum sağlamaktadır. Kapalı iklim türüne sahip işletmelerde çalışanların iş doyumunu düşük düzeyde kalmaktadır. “Bağımsız İklim”: Açık iklim ile bağımsız iklimin anlayışları birbirine benzemektedir. Bağımsız iklimle açık iklimi birbirinden ayıran özellik ise bağımsız iklimde, yöneticiler ile çalışanlar arasında bir mesafe mevcuttur. Açık iklimde ise bu hal tam tersi özellik göstermektedir. “Babacan İklim”: Yöneticiler, çalışanlarıyla birlikte çalışmaktan çok hoşlanır. Yöneticilerin çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılama ve çalışanları kontrol etme düzeyleri oldukça samimidir. “Kapalı İklim”: Bu iklim türü babacan iklimle benzemektedir. Kapalı iklimde samimiyet, moral, anlayış ve işe dönüklük düşük boyutlarda kalmaktadır. Çalışanların samimiyet ve arkadaşlık ilişkileri bulunmamaktadır. “Kontrollü İklim”: Yöneticilerde anlayış gösterme ve samimiyet düzeyi düşük olmakla birlikte yakından kontrol etme anlayışı bulunmaktadır. Bu iklim türünde arkadaşlık ve samimi ilişkilere zaman ayrılmamakta ve çalışanın morali de düşük düzeyde kalmaktadır. Yöneticilerin kendilerine ait doğruları olmakla birlikte bir başkasının fikri onları ilgilendirmemektedir. İşletmede yoğun işler ve lüzumsuz yığılmalar bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticinin oluşturduğu kurallar dışına çıkamamaktadır (Arslan, 2004: 223).

Kişilerde motivasyon oluşturma, sağlıklı bir işletme atmosferi geliştirmeye yönelik, yöneticiler tarafından yürütülmekte olan uygulamalar, oluşturulan işletme atmosferi, çevre; çalışanların işletmeye bağlılık ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesinde büyük etkiye sahiptir. Rol çatışmalarının boy gösterdiği ve rollerin kapalı olduğu durumlarda meydana gelen olumsuz örgüt iklimi; iletişim noktasında ve motivasyon konusunda azalmalara yol açmaktadır (Bedeian vd., 1981: 247).

2.3. Örgütsel İklimin Özellikleri

2.3.1. Olumlu Bir İşletme İkliminin Özellikleri

İşletmede olumlu bir iklimin olması için dört koşul gerekmektedir. Bu koşullardan birincisi; işletme çalışanlarının ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği ve etkileşim içinde olmalarıdır. İkincisi işletmede çalışan kişilerin moral seviyesi yüksek olmasıdır. Olumlu bir örgüt iklimi ile çalışanlar arasında olan başarılı ilişkilerin ve etkili bir iletişimin işletmeye çok fazla getirileri bulunmaktadır. Getirilerden bazıları ise moral seviyesi yüksek doyumlu çalışanlar, işletme ve müşterinin dış çevresiyle iyi ve yakın ilişkiler, yüksek oranda verim sağlamaktadır. Çalışanların moralinin yüksek olması işletme ile

yakından ilgilenmelerini ve çalışma performanslarının yükselmesini sağlamaktadır. Morali düşük çalışanlar işletmeye önemli derecede hizmet ve üretim maliyeti oluşturmaktadır. Üçüncüsü ise işletmeye yönelik bağlılık duygusudur. Çalışanlarda örgütsel bağlılık olduğu takdirde işletmenin misyonu, amaçları, değerleri çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmekte ve işletme başarılı biçimde varlığını devam ettirmektedir (Miller, 1980: 612).

2. 3. 2. Olumsuz Bir İşletme İkliminin Özellikleri

Olumsuz bir örgüt iklimin işletmeye hakim olması halinde örgütsel başarı başarısızlığa dönüşmektedir. Olumsuz bir işletme ikliminin özellikleri ise şu şekilde olmaktadır (Varol, 1989: 221).

1. İnsana önem verilmez,
2. İletişim sınırlıdır,
3. Etkileşim ve katılımı engelleyen anti- demokratik liderlik söz konusudur,
4. Baskıcı katı bir işletme yapısı hakimdir,
5. İletişim engeli sebebiyle olumsuz çatışmalar yaşanır,
6. Çalışanlar sıkılarak ve zorla çalışır.

Örgütsel bağlılık entelektüel sermayenin yönetilmesi konusunda çok önemli hale gelmiştir. Nitelikli işgücünün işletmeye bağlı şekilde çalışması, tüm bilgi ve yeteneğini işletmesi için kullanması örgütsel bağlılığı ilgilendiren bir mevzudur. Kişiler kendini işletmeye bağlı hissettiği kadar iş yerinde başarıyı yakalamaktadır. Örgütsel bağlılığı olmayan kişiler işletmeden uzaklaşmak için yollar aramakta ve kendilerinden beklenen verimi vermektedir. İşletme- birey ilişkisini geliştirmek sanıldığı kadar kolay sağlanamamaktadır. Uygulamalarda çok fazla görülen sorunlardan birisi işletmelerde kişileri örgüte bağlama konusunda yaşanan problemlerdir. Yaşanan ekonomik krizlerde maliyet azaltmanın en basit yöntemi çalışan sayısını azaltmak olması, örgütsel küçülmeye gidilmesi gibi faaliyetler çalışanların işletmeleriyle olan ilişkilerine zarar vermekte ve çalışanların işletmeye olan güveninde azalmalar görülmektedir. İşletme yönetenlerin, çalışanlarını işletmeye bağlamanın yollarını bulmaları ve bu durumu desteklemeleri kaçınılmaz hale gelmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 113-114).

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmenin bir yolu da işletme içinde onlara destek olmaktır. İşletme yöneticileri çalışanlarına huzurlu ve rahat çalışma ortamı sağlamaları, değer vermeleri, onların çalışma şartlarını iyileştirmeleri, şikayetlerini önemsemeleri, fikirlerine değer vermeleri, sorunları ile yakından ilgilenmeleri, başarılarıyla da ödüllendirmeleri ve övünmeleri gerekmektedir. Örgüt katılımcıları veya çalışanlar yöneticilerin kendilerini önemseydiğini hissettiklerinde duygusal bağlılıkları, normatif bağladıkları ve devam bağlılıkları sırasına göre artmaktadır. Genel ifade ile değerlendirildiğinde ise kısaca örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Örgütsel bağlılıkları güçlenen bireyler işletmenin amaçlarını benimser, işletme için çalışma konusunda gönüllü ve istekli olabilir. Örgütsel bağlılık çalışanların performansını artırmakta, devamsızlık ve işe geç kalmalarını azaltmakta motivasyon ve morallerini yükseltmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca işletme hayatına verimlilik ve etkinlik olarak yansımaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 126-127).

Amabile (1998), yaratıcılığın genel olarak doğru biçimde desteklenmeyerek yok edildiğini belirtmiş bir de yaratıcılığı geliştirmek için doğru değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirmenin önemli olduğunu söylemiştir. İşletmelerin bazıları yaratıcı ve yeni fikirleri etkin biçimde değerlendirememekte, zaman alıcı ve uzun inceleme süreçlerinden geçirmektedir. Sürekli farklılaşan hedefler ve müdahil olunan süreçler de çalışanların yaratıcılığına zarar vermektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında yaratıcı bir işletme atmosferi oluşturmak ve işletme çalışanlarının motivasyonlarını artırmak önemli bir konu haline gelmektedir (Amabile, 1998: 83).

4. ÖRGÜTSEL İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

Bölgesel, küresel ve yerel alanda olan etkili değişimler, işletme yöneticilerini çevreleriyle daha tutarlı, yoğun, sağlıklı ve duyarlı ilişkiler kurmaya mecbur etmektedir. Nitelikleri yönüyle işletmelerin hayatta kalması konusunda ehemmiyet arz eden ilişkiler ağı kültürel, etiksel ve sosyal boyutları da kapsamaktadır. Yöneticilerin ilişkiler ağını ortaya çıkarıp, faaliyetleri sürdürürken; işletmenin kültürel- sosyal-etik kodlarının, örgütsel kültürlerin ahlaki özelliklerinin, işletmenin hedefleri ile uyumlu olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri çalışanların da içinde oldukları

ve büyük kapsamda birlikte oluşturdukları işletmelerinin, sosyal yapısının etiksel boyutunu detaylı bir şekilde çözümlene ihtiyacı hissetmektedirler. İhtiyaç ise işletmenin etik iklimi, uzun ve kısa vadede işletme performansları ile işletmede çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tahminleri, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyetleri, örgütsel adalet algıları gibi değişkenlerle alakalıdır. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları neticeleri yönüyle yöneticilerin oluşturmak ve devam ettirmek istedikleri bir durumdur (Akbaş, 2010: 121-122)..

Örgüt ikliminin birçok kişisel ve örgütsel sonuçları olduğu, kişisel performansı çok fazla etkilediği ve bu kapsamda çalışan merkezli ve katılıma yönlendiren bir iklimin önemine dair çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar akademik olmakla birlikte uygulama alanında olan araştırmacıların işletme atmosferinin özelliklerini ve sonuçlarını incelemeye yönelmektedir. İşletmelerde kişilerin iş performansının yükseltilmesi için uygun örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017: 34).

Örgüt iklimi, işletmeyi kuşatmış olan atmosfer olarak çalışanların moral seviyelerini etkilemekle birlikte, işletmeye karşı olan hislerini, niyetlerini aidiyet derecelerini göstermektedir. Örgüt iklimi, işletmede çalışanlarca doğrudan ya da dolaylı biçimde algılanan ve çalışanların performanslarını, davranışlarını, motivasyonlarını etkilemekte olan özellikler bütünüdür (Arslan ve Muhsin, 2000: 206).

İklim kavramı bazı betimleyici ifadeler kullanılarak anlatılmaktadır. Betimleyici ifadelerden örgüt kültürü, işletme kişiliği ve psikolojik iklim çok sık kullanılmaktadır. Örgüt iklimi ifadesinden önce iklim kavramını ele alan yazarlar bu kavramı çevre, atmosfer, alan, durum, kültür, davranış ortamı ve koşullar gibi kavramlarla ilişkilendirildiğini açıklamaktadırlar. Her sözcüğe farklı farklı anlamlar yüklediğini belirten yazarlar bu durumda iklim sözcüğünün diğer sözcüklerden ayrılmasında güçlükler yaşandığını ifade etmektedirler (Tagiuri ve Litwin, 1968: 20-22).

4. 1. Örgütsel İklimin Çalışanların İş Tatminine Etkileri

İşletme atmosferi, işletme çalışanlarının işletmenin psikolojik ortamına dair algılamalarından meydana gelmektedir. İşletme atmosferinin olumlu biçimde algılanması, çalışanların başarıya odaklanmalarında, iş tatminlerine, etkinlik ve verimliliklerinde önemlilik arz etmektedir. Dolayısıyla işletme atmosferi ve çalışanların iş tatmini arasında paralel bir ilişkiden söz edilebilir. Çalışanların iş tatmini, birçok örgütsel ve yönetsel unsurla beraber örgütsel iklimin olumlu biçimde algılanmasına bağlıdır. Algılar ise tümüyle gerçeği ortaya çıkarmayabilir; algı durumunu kişinin eğitimi, deneyimleri, kültürü ve inançları etkilemektedir. Uyarıcı aynı olduğu halde, algılananın farklı farklı olması gerçek ile algı arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örgüt iklimi, işletme içinde örgüt kültürünün oluşturduğu atmosfer olmakla birlikte çalışanların farklı uygulamalar ile yöneticilerin davranışlarını algılama biçimlerinin neticesinde ortaya çıkan psikolojik çevreyi belirtmektedir. İşletmede olan uygulamaların algılanması kişilere göre farklılık gösterebilir. Önemli olan her kişinin kendi algısı ile sergilediği davranışların, işletmenin genel iklimine ve amacına ters düşmemesi gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 195).

İşletme atmosferi çalışanların doyumuna ve iş performansına etki etmektedir. Örgüt iklimleri bu noktada işletmenin hedeflerine ulaşmasına imkan sağlayacak biçimde düzenlenebilir. Örgüt iklimi daha çok işletmede çalışanların değer ve tutumlarıyla ilgilidir. Barometrenin atmosfer basıncının ölçüm değerini verdiği gibi işletmedeki atmosfer ölçümü de, reel iklimi sunmakta ve bu ölçüm işletmeden işletmeye göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla; işletmelerin atmosferi farklı özellikler taşımakta ve bu özellikler işletmedeki çalışanların davranışlarını da etkilemektedir (Fettahioğlu ve Yaşan, 2017: 100) .

İşletme atmosferi ya da örgütsel iklim, iş çevresinde çalışanlarca doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve çalışanların moral, motivasyon ya da davranışlarına etki ettiği düşünülen ölçülebilir özelliğe sahip özellikler toplamı olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların bir olay ya da durum karşısında sergiledikleri ortak algı veya tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iklim, işletmede belli bir kimlik oluşturan ya da algılanabilen bir ifade olduğundan dolayı insan davranışlarının açıklanması noktasında yol gösterici özelliğiyle dikkat çekmektedir. İş tatmini ise kişinin değer yargıları ile ihtiyaçlarının işi ile uyumu ya da çalışanın etrafını ve işini değerlendirmesiyle oluşturduğu duygusal tepki olarak anlam kazanmıştır (Bucak, 2002: 3-4).

Örgüt iklimi, işletmenin kişiliğini oluşturan, işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmeyi betimleyen, işletmeye hakim olan, işletme içinde değişmez, kararlı, devamlı niteliğe sahip ve işletmede olan kişilerin davranışlarına etki eden ve bu davranışlardan etkilenen, soyut özellik taşıyıp elle tutulup gözle görünmeyen, fakat işletmede bulunan kişiler tarafından hissedilip algılanmakta olan ve tüm bu hususları içinde barındıran psikolojik bir terim olarak ifade edilmektedir (Karcioğlu, 2001: 270).

4. 2. Örgütsel İklimin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

İşlemede algılanan örgüt ikliminden kaynaklanan sonuçları çalışanlar ve işletmeler bazında ayrı ayrı ele almak gerekmektedir. Çalışanlar bazında değerlendirildiğinde sağlıklı örgüt iklimi olan işletmelerde çalışan kişilerin motivasyonu yüksek düzeydedir. Sağlıklı ve olumlu bir iklim tipinde çalışan kişilerin işlerine bağlı olduklarını ve işlerinde doyumuna ulaştıklarını birçok çalışma açıklamaktadır. İşletme bazında değerlendirildiğinde ise sağlıklı örgüt iklimi olan işletmelerde etkinlik ve verimlilik en yüksek seviyededir (Amabile et al., 1996: 1154).

İş tatmini konusunda yöneticilerin öncelikli olarak önem vermeleri gereken husus fiziksel unsurlar ile fiziksel olmayan unsurlardır. Çalışanların hoşlandıkları, ilgili oldukları işte çalışmaları ve mesuliyet alabilecekleri bir iş ortamlarının olması iş konusunda tatmin olmalarını etkilemektedir. Çalışanların işlerinde tatmin olacakları ortamların sağlanmasında ve devam ettirilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Kaya, 2007: 368).

Kişilerin farklı amaçları ve çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Çevresel ve durumsal değişkenler kişilerin moral ve motivasyonunu büyük ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerden çok azı, kendi liderlik özelliklerinin, davranışlarının işletme atmosferini ve çalışanların motivasyonlarını etkilediğinin farkındalığını yaşamaktadır (Çetin, 2004: 12-13).

4. 3. Örgütsel İklimi ve Çalışanların İhtiyaçlarının Önemi

Örgüt iklimi çalışanların faaliyetlerini, performanslarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini önemli derecede etkilemektedir. Sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturulması çalışanları motive etmekte ve bir taraftan da onların motivasyon seviyelerini yükseltmektedir. Sağlıklı örgüt iklimi oluşturabilmek için işletmelerin politika geliştirme ve yönetsel karar verme süreçlerinde, çalışanların; ihtiyaçlarını dikkate alması, beklenti, görüşlerini önemsemesi, iş ve örgüt ile uyumlarının sağlanması, bireysel özelliklerinin göz önünde tutulması gerekmektedir (Gök, 2009: 603).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile çalışan değerleri arasında olan uyumu ölçmektedir. Örgüt iklimi kişilerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olacağına dair beklentileriyle ve bu beklentilerin ne kadarının gerçekleştiği konusundaki algıların toplamı sonucunda oluşan hava olarak belirtilmiştir. Çalışanlar, işletme kültürünün kabul etmişse örgüt iklimi iyi; aksi durumda kötü ve zayıf olarak ifade edilmektedir. İşletmenin kişiliğini oluşturan, işletme çalışanlarını etkileyen ve her çalışan tarafından farklı şekillerde algılanan örgüt ikliminin boyutları konusunda farklı düşünceler bulunmaktadır. Örgüt ikliminin boyutları ile bu boyutların örgüt üyeliğinde oluşturduğu güdülerini inceleyen Litwin ve Stringer Örgüt iklimini sekiz boyut olarak belirlemişlerdir. Onlara göre örgüt iklimi boyutlarını; örgütü benimseme, örgüt yapısı, sorumluluk almada isteklilik, örgüt içi çatışmalar, iş yapmanın standartları, örgütte arkadaşlık ve dayanışma, ödüller ile cezalar, tehlikeyi göze almak oluşturmaktadır (Dinçer, 1996: 211).

4. 4. Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Örgüt iklimi, işletmede çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları hem çalışan hem de işletme için önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığın ana faktörünü çalışanların mesleki bağlılığı oluşturmaktadır. Kişilerin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları, örgütsel planlar dahilinde stratejik konu olarak ifade edilmektedir. Mesleki bağlılığı olmayan bir bireyin çalıştığı işletmeye bağlı olması da beklenmemektedir. Mesleki bağlılığı bulunmayan kişilerin iş tatmini de olmadığı için bu kişiler çok sık iş değiştirmektedir. Sık olan iş değişiklikleri ise kişilerin öz gelişimlerini kısıtlayabilir ve işletmelerin genel yapısına da zararlı olabilir (Uysal, 2013: 94).

Örgütsel iklim içinde yönetici iklim ve yürütme iklimi olmak üzere ayrımlar yapılmaktadır. Yürütme iklimi; iş çevresinde değişmeyen özelliklere sahip olarak yöneticiler tarafından duyulan, yöneticilerin davranışlarını etkileyen, iş çevresinin kendine has özelliklerine göre oluşan bir kavramdır. Yürütme

iklimi ise örgüt ikliminin yönetici davranışlarını etkileyen özelliğini geniş bir şekilde ele almaktadır. Yönetimsel iklim ile yürütme iklimi birbirinden farklı özellikler taşımaktadır (Ertekin, 1978: 32).

4. 5. Çalışanlar Arası İletişimin Örgüt İklimine Etkisi

İşletmelerde ılımlı ve destekleyici bir atmosferin oluşturulması, çalışanlar ile üst yönetim arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında dayanışmanın olması; yaratıcılık, güçlendirme, iş tatmini gibi örgütsel sonuçlarda önemli derecede olumlu etkiler göstermektedir. Yerel ve katı işletme yapıları yaratıcılığa ve güçlendirmeye engel olan bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Yatay işletme yapılarında ise yani yetkinin kademelere dağıtılması durumunda kişiler, işleriyle alakalı olumlu düşüncelere sahip olmakta ve çalışanların işteki performansları artmaktadır. İşletmede vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılması, çalışan verimliliğini ödüllendiren bir sisteminin bulunması ve birimler arası bilgi paylaşımının yapılması; olumlu ılımlı örgüt ikliminin oluşmasında etkilidir. Olumlu bir işletme atmosferi iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, iş performansı güçlendirme gibi örgütsel ve bireysel sonuçlarda çok fazla önemli arz etmektedir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 585).

4. 6. Liderlik Özelliklerinin Örgüt İklimine Etkisi

Örgüt iklimi tiplerini belirleme konusunda kullanılan ölçütlerden biri de liderlik özellikleridir. Liderlik özellikleri doğrultusunda farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Otokritik Yapılı İklim: Yöneticiler ile çalışanlar arasında resmiyet olmakla birlikte emir, ciddiyet ve statü vurgu yapılmaktadır. İşletme çalışanlarının rolleri tanımlanmış, iş çevreleri kesin hatlarla belirlenmiş ve çalışanlar bu çerçeve içinde görevleri konusunda tam performans göstermekle yükümlüdür. Tüm yönetim aşamalarında pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanmakta ve işletmenin kuralları dışına çıkanlar cezalandırılmaktadır. İletişim dikey şekilde resmi olarak ve yalnızca iş ile ilgili konularda yapılmaktadır. Otokritik yapılı iklim tipinin işletmede var olması neticesinde çalışanlar formal düzene karşı tepki göstermektedir. İşletmede otorite sembollerine karşı olan saldırı yüksek seviyede gerçekleşmekte ve sonuç olarak çalışanlarda iş tatmini düşmektedir. Demokratik Yapılı İklim: Bu tür iklimde, gayri resmi yapı söz konusu olmakla birlikte grup bağlılığı, dayanışma davranışları takım çalışması, işletmeye hakim durumdadır. İşletmenin tüm kademelerinde kararlara katılım, ceza yerine cesaretlendirme ve yardım yer almakta, kişisel gelişim konusuna ise büyük önem verilmektedir. Çalışanlar arası iletişimin iyi olması ve onların birbirlerini iyi tanımaları amacıyla grup toplantıları düzenlenmekte, kişiler arası ilişkileri iyi tutmak işten çok daha önemlidir. Bu iklim tipinde işletme çalışanları arasında birlik, beraberlik hisleri ön planda tutulmaktadır. Demokratik iklim tipinde iş tatmini yüksek düzeyde etkinlik ise orta derecede bulunmaktadır. Başarıya Yönelik İklim: Bu tür iklim tipinde verimliliğin yüksek olmasına önem verilmekte her çalışan hedeflerini belirlemesi noktasında ve sonuçlar için mesuliyet alması konusunda cesaretlendirilmektedir. Yönetim tarafından yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar desteklenmekte, karşılaştırmalı aşamalarla hedeflere giden süreçler devamlı olarak değerlendirilmektedir. Performansın mükemmel olması için ödül olarak tasdik ve onay, terfi veya fazla ödeme kullanılmaktadır. Çalışanların birbirlerine yardım etmesi istenmekte ve gayri resmi iletişim sistemi mevcut bulunmaktadır. Bu iklim tipi performans geliştirme odaklı olduğu için çalışanların hep daha iyisini yapma eğiliminde olmaları gerekmektedir (Litwin and Stringer, 1968: 98-99):

4.7. Profesyonel Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkileri

Yöneticilerin profesyonel olması, diğer yöneticilere göre farklılık gösterdiği için profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların çalışmasını verimli olmasını sağlayacak biçimde geliştirmesi gerekmektedir. Profesyonel olan yöneticilerin en önemli özelliği, belli konular üzerinde uzmanlaşarak o konularda uzman ve derin bilgiye sahip olmalarıdır. İşletmelerde böylelikle profesyonel yöneticiler istihdam edilip işletmelerin know-how ları çoğaltılmaktadır. Mesleki birikimleri çok fazla olan profesyoneller, bu sayede işletme kaynaklarını faal biçimde kullanabilmektedirler. Profesyonel olan yöneticiler işletmede düzenini de işletmeyi, formel bir şekle dönüştürerek oluşturmakta bu durum da kurumsallaşma konusunda katkıda bulunmaktadır. Profesyonel yönetimle beraber işletmede normlar ortaya çıkmakta bu ise örgüt kültürünü daha da güçlendirmektedir (Ateş, 2005: 53).

Örgüt iklimi; yöneticiler, çalışanlar, iş süreçleri, dış müşteriler ve paydaşların beklentileri konusunda etkilidir. Destekleyici ve olumlu örgüt ikliminin de çalışanların işletmeye karşı besledikleri olumlu duygular; işletme içi ilişkileri, süreçleri, iletişimi, üretilen hizmet veya malın kalitesinde olumlu etkiler oluşturduğu değerlendirilmektedir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 298). Arkadaşça ve ılımlı bir işletme atmosferinin varlığı, cesaretlendirici ve destekleyici bir iklimin olması çalışanların başarıyı yakalamasında en önemli özelliktir. Çalışanlarca algılanan destek, onların kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlamaktadır. İşletmenin desteğini yanı başında duyumsayan çalışanlar işlerinden ayrılmayı düşünmemekte, işlerine sıkı sıkıya bağlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

4. 8. Örgütsel İklimin İşletmelerin Başarısına Etkileri

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler arası sürekli artan rekabet ortamında, devamlı değişen ekonomik ve teknolojik şartlarda işletmelerin başarılı olmaları için daha esnek, daha hızlı, daha yenilikçi, daha girişimci olmaları gerekmektedir. İşletmeler açısından hayati önem taşıyan bu gereklilikleri sağlamanın yolu, çalışanın iş tatminini duyuracak ve işten ayrılma fikrini önleyecek bir işletme atmosferi oluşturmaktır. Kişiler, farklı fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, ihtiyaç duydukları kaynaklara rahatça ulaşabilecekleri, amaçlara ulaşmada yeni yöntemler uygulayabilecekleri, en önemlisi de çalıştıkları işi önemli ve anlamlı görebilecekleri bir örgüt ikliminde performansını artırabilmekte ve iş tatmini duyabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 80).

Örgütsel iklim, kişilerin tutum ve davranışlarını ele almakta daha çok psikolojiye yönelmektedir. Örgütsel iklim konusundaki çalışmalar, işletme çalışanlarının deneyimlerinden daha çok bireysel kavramları dikkate almaktadır. Çalışanların tutumsal tepkileri veya deneyim anlayışları anketlerde olana maddelerle ölçülmektedir. Yapılan bu anketlerle kişilerin bir grup tarafından paylaşılan değer, norm, inançları yerine kişilerin işletme hakkındaki anlayışları ölçülmektedir (Meyer, 1968: 151). Örgüt ikliminin yönetilmesi, yeniliğin ve yaratıcılığın geliştirilmesi noktasında önemlidir. Araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların işten ayrılma niyeti, iş tatmini, iş performansı, işe bağlılık hususlarıyla ilgisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgüt iklimi, işletme çalışanlarının iş ortamına yönelik algıları olarak ifade edilmektedir. Birbirine benzer biçimdeki işletmeler ortak özellikler taşıırken, her işletme kendi içsel çevresine ve iklimine sahip özellikler göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 79).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmedeki işgücü verimlilik seviyesinin yüksek düzeyde olması, bazı şartların bir araya gelmesiyle mümkündür. Şartlardan en önemlisi ise işletme içinde olumlu bir iklim oluşturmaktır. Örgüt iklimi, işletmenin özellikleri ile bu özelliklerin işletme çalışanın davranışına etkisini göstermektedir. Olumlu örgüt iklimi çalışanların, motivasyonunu, moralini, bağlılık duygularını etkilemekte ve işletme içerisinde ilişkilerin güven içinde yürümesine destek olmaktadır. İşletmeler böylelikle üstün seviye performans elde ederek artan rekabet arenasında mevcudiyetlerini korumaktadırlar. İşletmelerde iyi bir iletişimin, güvene, saygıya ve samimiyete dayandırılmasına özen gösterilerek işleyişin ve işletme yapısının olumlu bir örgüt iklimine uygun olarak düzenlenmesi yararlı olabilir.

Yapılan araştırmalarda, örgüt iklimine ait özelliklerin ve kişilerin örgüt iklimine karşı olan olumlu düşüncelerinin, iş performansı ile kişilerin kendilerini güçlü ve tatmin olmuş hissetmeleri konusunda önemli etkisi bulunmaktadır. İş performansı yüksek çalışanlara ve olumlu bir örgüt iklimine işletmelerin ihtiyacı her geçen gün daha da artmaktadır. Özellikle katılımlı yönde olan örgüt iklimi; kişilerin örgütsel aidiyetini, olumlu algılama ve özdeşleşmelerini, katılımlarını etkileyerek olumlu sonuçlar oluşturup çalışanların performansların artmasında büyük rol oynamaktadır. Dolayısıyla fiziksel mekan, yoğun bir iş yükü, çalışma şartları vb. durumlara yapılabilecek olan geliştirici ya da iyileştirici girişimler, çalışanların iş tatmininin artırılması açısından fayda sağlayabilir.

İş performansı yüksek çalışanlara ve olumlu bir örgüt iklimine ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Yöneticiler, performans odaklı kurumlar oluşturmanın, işletme çalışanları için ılımlı bir iş ortamında ve örgüte bağlı olmanın oluşturduğu olumlu hisleri duymalarını sağlayacak düzenlemeler yapabilir. Yöneticilerin, iş performansını etkileyen en önemli unsurun örgüt iklimi olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Hızlı bir şekilde gelişen ve değişen, belirsizliğin bulunduğu ortamlarda çalışanları riskli kararlar almaya yönelten; onları aldığı bu kararlarda destekleyen iyi bir iletişimin olduğu, arkadaşça, ılımlı atmosfere sahip işletmeler çalışanların performansını artırmaktadır. Çalışanların iş performansının artması ile birlikte örgütsel başarı da yakalanmaktadır. Çalışanların başarısını ve iş

performansını artırmak için, örgüt ikliminin pozitif bir şekilde algılanmasına katkı sağlayabilecek tedbirlerin alınması yararlı olabilir.

İşletmelerin olumlu ve ılımlı bir örgüt iklimi oluşturabilmeleri için öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir; ilk olarak, örgüt içinde sağlıklı bir iklimin varlığı örgüt kültürünün oluşması bunların işletme çalışanları tarafından benimsenmesine bağlıdır. İşletmelerin bu anlamda özgün kültürlerini muhafaza etmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. İkinci olarak, örgüt ikliminin olumlu olması için işletme içindeki ilişkilerin yeniden gözden geçirilmesi, ilişkilerin samimiyet, güven, saygı ve itibara dayalı olmasına özen gösterilmesi ayrıca işletme işleyişi ve yapısının bu düzene göre şekil alması gerekmektedir. Üçüncü olarak, işletmede çalışanlarının kendilerine has becerilerini kullanabilecekleri, deneyim ve bilgilerini yansıtabilecekleri çalışma alanı oluşturularak yetki verilmeli, risk almaları desteklenmelidir. Dördüncü olarak, işletmede destek ve ödül sistemi incelenerek performansa dayalı ödül ve destek sistemi objektif biçimde oluşturulmalıdır. Beşinci olarak, Çalışanlarda biz duygusu oluşturularak amaç ve hedefler konusunda işbirliği yapılmalı böylelikle de örgütsel bağlılık kurulması gerekmektedir. Buradan hareketle; çalışanların yapmış oldukları işin önemini farkına varmış olmaları, değerli olduklarının hissettirilmesi, işletme atmosferinin yani örgüt ikliminin olumlu algılanmasının sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin artırılması açısından fayda sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2010). "Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19): 121-137.
- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill Creativity*, MA: Harvard Business School Publishing, Boston.
- Amabile, T. M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. & Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment For Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Arslan, N. T. & Muhsin, H. (2000). "Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (43): 63-93.
- Arslan, N. T. (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yay. No. 56, Ankara.
- Bedeian, A. G.; Armenakis, A. A. & Curan, S. M. (1981). "The Relationship Between Role Stress and Job-Related, Interpersonal and Organizational Climate Factors", *The Journal of Social Psychology*, 113(2): 247-260.
- Bucak, E. B. (2002). "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(7): 1-17.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 79-97.
- Çetin, M. Ö. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. & Çekmecelioğlu, H. G. (2002). "Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 585-592.
- Eroğlu, K. & Yılmaz, Ö. (2015). "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 280-308.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No: 174, Ankara.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. & Yaşan, D. (2017). "Örgütsel İklimin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Zihinsel Engelliler Öğretmenleri Üzerine Alan Çalışması", *International Journal of Disciplines Economics and Administrative Sciences Studies*, 13(2): 100-114.

- Gök, S. (2009). "Örgüt ikliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2): 587-605.
- Hoy, W. K. (1990). "Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace", Journal of Educational and Psychological Consultation, 1(2), 149-168.
- Kao, J. (1989). Entrepreneurship, Creativity and Organization, Prentice Hall International Limited, London.
- Karcıoğlu, F. (2001). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2): 265-273.
- Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2): 355-372.
- Litwin G. & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate, Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston.
- Meyer, H. (1968). Achievement Motivation and Industrial Climates, (Eds.: In R. Tagiuri, and H. Litwin), Organizational Climate: Explorations of a Concept, Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 150-168.
- Miller, H. (1980). Forecasting the Weather and Controlling the Organizational Climate, Vital Speeches of The Day, XLVI, August 1, 610-613.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2): 113-130.
- Shalley, C.; Gilson, L. & Blum, T. (2000). "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", Academy Of Management Journal, 43(2): 215-223.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (1968). Organizational Climate Exploration of Concept. Devision of Research Graduate of Business Administration Printed United States of Ameriea.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 65(2): 195-218.
- Uysal, H. T. (2013). "Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi", Business and Economics Research Journal, 4(3): 93-110.
- Varol, M. (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, 44(1-2): 195-222.
- Yüksekbilgili, Z. & Küçüközkan, Y. (2017)." Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8(17): 34-46.