

## Spor Tesisi Çalışanlarının Örgüt İklim Algıları

Erdem Ayyıldız<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel iklim, çalışanlar, örgütsel olaylara, politikalara, uygulamalara ve prosedürlere yönelen paylaşılan algılamalar olarak tanımlanır. Bu algılamalar, bireysel seviyeye dayanmaktadır ve çalışanlar, organizasyonel özelliklerin örgüt tarafından onaylanan davranışlar ve tutumlar üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlayan mantıklı hareket etmeleri nedeniyle, grup düzeyinde paylaşılabilir şekilde ortaya çıkabilir. Böylece, paylaşılan bu algılamalar, organizasyonun özellikleri ile çalışanların ortak tutum ve davranışları arasındaki arabuluculuk mekanizması olarak görülür. İklim içeriği üzerinde özel bir bakış açısıyla benimsemesine bakılmaksızın, iklim algılamaları, çalışanların toplu tutum ve davranışlarına etkileri olduğunun tanımlanmasının örgütsel performans için etkileri olması beklenmektedir (Boyce, 2010). Bu araştırmanın amacı spor tesisi çalışanlarının algıladıkları örgüt iklimi düzeylerinin yapılan diğer çalışmalarla ilişkilendirilmesine yöneliktir. Araştırma yöntemlerinden ise, nitel araştırma tekniği kullanılmıştır.

### SPOR TESİSİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT İKLİMİ ALGILARI

Çağdaş spor işletmeleri olarak hizmet veren donanımlı ve günümüz şartlarına uygun kapalı ve açık spor tesisleri bulunmaktadır. Ancak işletmenin büyüklüğü ve yeterli donanıma sahip olması yeterli değildir. Çünkü kalifiyeli iş gücüyle müşterilere iyi bir hizmet verilmesi bu işletmelerin ayakta kalabilmesi için önemli bir unsurdur. Bu nedenle alanında uzmanlaşmış kişilerin spor tesislerinde hizmet verirken ön planda olması ve müşterilere kaliteli bir spor hizmeti vermesi için gerekli insan gücüne sahip olunması gerekmektedir. Fiziksel olarak büyük olan işletmelerde yeterli sayıda kalifiyeli elemanın bulunmaması durumunda, müşteriler tarafından yetersiz hizmet olarak görülür ve bunun sonucunda kar oranı azalabilir. Ancak yeterli iş

1 Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, eayyildiz@nku.edu.tr, Orcid ID:0000-0002-0805-1529

gücüne sahip işletmeler uzmanlık alanlarına yönelik hizmet verdiği takdirde kar oranı artacaktır (Sunay, 2017:299). Bu iş gücüne sahip olmanın yanında işletmeler örgüt yapısına da önem vermesi gerekmektedir.

Son zamanlarda örgütlerin yönetilme şekillerinin incelenmesi amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Spor örgütlenmelerinin kendini yeniden yapılandırılması sürecinde örgüt iklimi önem kazanan konulardan birisidir. Bu süreç içerisinde, spor yönetiminin temel sorunları tartışma konusu olmuştur (Bilir, 2007). Bu tartışma konularından biri olan örgüt ve örgütün psikolojik yapısı; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık gibi çeşitli başlıklar altında araştırılma konusu olmuştur.

Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki, değişen çevre koşulları ve artan rekabet ile daha fazla kar elde etmek için çalışanlara alışagelmış yönetim metodlarının uygulanması kısa süreli fayda sağlamaya yardımcı olabilecektir. İleriye dönük kar elde edebilmek için çalışanların önemini artırılması ve örgüt ikliminin iyi bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Etik bir şekilde yönetilen örgüt iklimi sayesinde çalışanların işletmelerine olan aidiyet, grup dinamikleri ve örgüt içerisindeki etkileşim artacak ve işletmenin verimliliği için pozitif etkiler oluşturabilecektir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015).

Örgütsel iklim, çalışanların çalıştıkları kurumu psikolojik olarak algılarıyla hareket ederek gözlemlemesini sağlar. İklimin kültürden etkilendiği düşünülürse ve kültürün genellikle örgütler arasında daha istikrarlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel iklimin önemi de gözden kaçırılmayacak kadar önemlidir. Örneğin iklim, çalışanların çalıştıkları organizasyonu psikolojik olarak nasıl deneyimlediğini temsil ettiğinden, insanların bir organizasyonda ilk etapta çalışmak isteyip istemedikleri, bunun sonucunda ayrılmaya karar verip vermeyeceği gibi önemli kararların verilmesinde etkin rol oynar. Ayrıca, son yıllarda bu bakış açısı, organizasyonel işleyişin önemli yönleriyle (genellikle stratejik iklimler olarak anılacaktır) ilgili iklimlere bakmak için bir organizasyonun genel iklimine bakmaktan uzaklaşmıştır. Stratejik iklimler hakkında çok fazla şey söylenebilir. Ancak organizasyonel işleyişin önemli yönleriyle ilgili iklimlerin negatif olması durumunda bir organizasyonun başarılı olması zordur (Jex and Britt, 2014:512).

Örgüt iklimi ile ilgili önemli bazı durumlar bulunmaktadır. Bunların birincisi; örgüt iklimiyle ilgili tüm tanımlar örgütlerin birer alt grubu olarak belirlenmese de, çevresinde bulunan herkesi kendi sosyal grubunun içerisinde bir algı oluşturur. İkinci önemli nokta ise, soyut olan bu kavram örgüt içerisindeki kişilerin davranışlarının sonucu olarak ortak bir örgüt iklimi algısı oluşturmaya çalışırlar. Üçüncü önemli nokta ise, yapı ve kavram

olarak soyut olan örgüt iklimi, bulunduğu örgüt içerisinde diğer psikolojik kavramlara benzer şekilde oluşturulabilir. Son olarak, iklimler çevresini biçimlendirmekten ziyade tarif etmeyi veya belirtmeyi amaçlamaktadır. Örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan kişiler kurum içerisinde gözlemledikleri olumlu veya olumsuz hareketleri göz önüne almaktan ziyade neyi gözlemlediklerini dile getirirler (Demirbaş, 2017:28).

Çalışanların psikolojik yapısı örgüt iklimine yön verdiği gibi, örgüt iklimi de kurum içerisinde etkileşim sonucunda örgüt iklimini oluşturmaktadır. Bu da aralarında birbirlerini etkileyen etkileşimin olduğunu göstermektedir (Eröz, 2014).

Ülkemizde örgüt iklimi araştırmacılar tarafından genellikle liderliğin konusu olarak algılamasından dolayı iklim kavramına yeterli önemin verilmediği, daha çok öğretim kavramı üzerinden sonuca gidilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu yüzden eğitimsel amaçlara önem vererek, liderlik gizil gücünün var olmasını veya gelişme göstermesini önlemesi sonucuna varılabilir (Memduhoğlu, Şeker, 2011). Birbiriyle yakından ilişkili olan örgüt iklimi ile liderlik kavramları örgüt için önemli konulardan sayılmaktadır. Örgüt içerisinde liderin davranış biçimi örnek davranış olarak benimsendiği için, ortak amaçlara ulaşma süreci içerisinde örgüt içerisindeki kişiler pozitif veya negatif bir şekilde etkilenebilirler. Beklentilerin karşılandığı örgüt içerisinde iyi izlenimlerin bırakıldığı bir ortamda çalışanlar kendini daha iyi hissederek örgütsel diğer alanlara da katkıda bulunabilecektir (Eroğlu, Yılmaz, 2015).

Sadece kurum içinde faaliyet gösteren sosyal sistemin önemli olduğunu değil, aynı zamanda bunun nasıl önemli olduğu da belirtilmelidir. Örgüt içindeki sosyal doku, grup dinamiği ve rekabet avantajının temeli olarak öneminin vurgulanması gerekir. Kurum içinde sosyal alışveriş sistemi, toplu öğrenme ve eylemi şekillendirmenin yanı sıra, dinamik yetenekler kurumun bakış açısı için daha fazla dikkat gerektirir (Fainshmidt, Frazier, 2017).

Yapılan birçok çalışmada da görülmektedir ki, örgüt iklimi hem iş performansını hem de çalışanların tatmin ve doyum düzeylerini etkilemektedir. Kurum içerisinde örgüt iklimi oluşturulurken hedeflere ve amaçlara uygun bir şekilde örgüt iklimi şekillendirilebilir. Bu şekillendirme işleminin en doğru şekli örgüt içerisindeki kişilerin kültürel yapısı, tutumları, beklentileri ve değerleri gibi soyut yönlerini ortak bir payda da toplayarak yön verme işlemiyle uygun hale getirilebilir. Örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli nokta örgüt içerisindeki kişilerin davranış biçimleridir (Bucak,2002).

Yapılan çalışmalar sonucunda, örgüt iklimi ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle de, ülkemizin dışında sağlık, eğitim, bankacılık ve

özel sektörler gibi birçok alanda örgüt iklimi ile ilgili önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar ve yapılan tanımlar nihayetinde örgüt iklimi kavramı; kurumun iç yapısının özellikleri, işgörenlerin algıları ve bu algıların davranışları etkileme biçimi ile örgütün iklim yapısını diğer örgütlerden ayıran özellik olarak tanımlanabilmektedir. Yani, örgütün içindeki yapının benimsediği değerler, tutumlar ve diğer davranış biçimleri çalışanların ortak örgüt iklimi yapısını gösterir (Yüksekbilgili, 2016:30).

Pozitif psikolojinin kapsamış olduğu örgütsel alanlardan birisi olan pozitif örgütsel davranış, kurum içindeki örgütlerin pozitif yön ve kapasitelerini içermektedir. Örgütlerin pozitif yönlerini ortaya çıkarması, psikolojik kapasitelerini artıracak ve üretimin diğerlerine göre daha iyi olmasında önemli rol oynayacaktır (Özer ve ark., 2013).

### **1.1. Spor Tesisi Çalışanlarının Örgüt İklimi Algılarına Yönelik Sonuçlar**

Yukardaki bilgilerden anlaşıldığı gibi örgütsel tanımlamanın çalışanlar üzerinde psikolojik yapısını etkileyen tek önemli kaynaklardan biri olduğu görülmektedir. Teorik tanımlamalardan da yola çıkarak, örgüt içerisindeki negatif psikolojik durumların çalışanlar üzerinde psikolojik dengeyi birey olarak ele alındığında davranış yoluyla kısmen geri yüklediği, ancak örgütsel ilişkilerine zarar verdiğini göstermektedir (Ning ve Zhaoyi, 2017).

Yapılan birçok çalışmada da görülmektedir ki, örgüt iklimi hem iş performansını hem de çalışanların tatmin ve doyum düzeylerini etkilemektedir. Kurum içerisinde örgüt iklimi oluşturulurken hedeflere ve amaçlara uygun bir şekilde örgüt iklimi şekillendirilebilir. Bu şekillendirme işleminin en doğru şekli örgüt içerisindeki kişilerin kültürel yapısı, tutumları, beklentileri ve değerleri gibi soyut yönlerini ortak bir payda da toplayarak yön verme işlemiyle uygun hale getirilebilir. Örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli nokta örgüt içerisindeki kişilerin davranış biçimleridir (Bucak, 2002).

Stres kavramının örgüt iklimi ile ilişkisi yapılan çalışmalarda net bir şekilde ifade edilmekte ve iletişim, ekip çalışması gibi faktörlerle olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu, ancak kararlara katılımında olumlu yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, örgüt içerisinde stresin artması ekip çalışması ve iletişimi negatif yönde etkilemektedir (Bilir, 2005:122). Stresli bir ortam içerisinde, örgüt yapısı negatif bir psikolojik yapısına sahip olur. Bunun sonucunda iletişim kanalları, empati gücü ve örgüt psikolojisi olumsuz yönde etkilenir.

Karar verme sürecine katılım ile stresin anlamlı bir ilişki göstermemesinin sebebi, ülkemizin kültürel yapısından dolayı çalışanların karar verme süreçlerinde geride kalıp sorumluluk üstlenmekten çekindiklerini göstermektedir.

Örgüt iklimi, insanların işyerindeki deneyimlerini kavrama ve anlama için yararlı yollardan birisidir. İklim, yöneticilerin etkinlik için ihtiyaç duydukları davranışları üretmek için odaklayabileceği maddi bir yaklaşım sunar. Kültür, muhtemelen bir ortamda insanlara derin bir psikoloji üretmek için maddi olmayan bir ortam sunmaktadır. İnsanların çalışma ortamlarını nasıl deneyimledikleri psikolojisini değerlendirmek zordur, ancak muhtemelen onları dolaylı olarak günlük yaşantılarında yönlendirmektedir ve bu nedenle anlamak önemlidir. İnsanları ve günlük hayatlarını yönlendiren şeyde bir değişiklik yapılması gerektiğinde maddi imkanlara odaklanmak ve çalışanların hayatlarında olumlu değişiklik yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, iklim ile kültür arasındaki kavramsal ilişki açıktır ve gelecekteki araştırmalarda önem derecesi yüksektir (Schneider ve ark., 2013).

Çalışanlar üzerinde oluşturacağı pozitif etki, psikolojik yapılarını olumlu bir yönde devam ettirip yeniliğe açık ve değişime hızlı bir şekilde adapte olabilen güçlü bir yapı oluşturacaktır. Bu nedenle örgüt ikliminin iyi olabilmesi için çalışanların psikolojik yapısını artıracak gerekli uygulamalar yapılmalıdır (Yahşi ve Özbek, 2016). Dolayısıyla, bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerindeki etkileri, sadece yaratıcı çabaları vurgulayan daha üst düzey bir yenilikçi iklimle birlikte gerçekleştiğinde daha az telaffuz edilebilir. Buna ek olarak, bilgi yaratma ile örgütsel iklimin iki faktörü arasındaki etkileşim terimleri de önemsizdir. Bunun nedeni, muhtemelen, örgütsel iklimin, paylaşılan anlayış ve normlar olarak, bilgi yaratımının yenilikle uzun vadede dönüşümünü kesinlikle etkileyeceği, ancak kısa vadedeki ilişkide güçlü bir etkisi olmayabileceğinden kaynaklanmaktadır (Chen ve ark., 2010). Ayrıca, lider ile çalışanlar arasında bir bağın olmaması yenilikçi ikliminde olumsuz etki bıraktığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, lider ile bir bağ oluşturan çalıştıranlarda ise yenilikçi iklimleri olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Wang ve Rode, 2010).

Yöneticiler işletme içerisinde çalışanlarının iletişim düzeyi, iş doyumu ve grup dinamizmini iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Aksi durumda tatmin seviyesi düşük çalışanlar örgüt içerisinde problem yaşayabilirler.

Örgütsel iklim, çalışanların, yaşadığı politikalara, uygulamalara ve prosedürlere ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlarını gözlemlediği anlam taşıyan sosyal bir bilgi prosedürü aracılığıyla kuruluşlarda ortaya çıkar (Schneider ve ark., 2013).

Çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, örgüt içinde paylaşılan değerlerin, vizyon oluşturmanın ve koordineli bir şekilde hareket etmenin yolunu açmaktadır. Örgüt içerisinde gönüllü ve güçlü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılık örgüt yapısını koruduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2006). Kendisini değerli hissedilen çalışanların işletme içerisinde örgüte aidiyet duygusu artabilir ve bunun sonucunda pozitif bir örgüt yapısı oluşurken işletmenin verimlilik düzeyinin de arttığı gözlemlenebilir.

Sonuç olarak, çalışanların örgütler içerisinde hiyerarşik bir yapı içerisinde, katı politikalarla yönetilmesi ve resmi işleyişin dışında görüş belirtmeden, esnekliğe izin verilmemesi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ancak çalışanların görüşlerinin belirtmesi ve daha esnek bir yapıda iş ortamının sağlanarak yaratıcılığa izin verilmesi örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir.

## KAYNAKÇA

1. Bilir, P., Ünal, A. Y. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Kalımıyla İlgili Algılamaları. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 43-50.
2. Boyce, A. S. (2010). *Organizational climate and performance: An examination of causal priority*. Michigan State University.
3. Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7).
4. Demirbaş, Z. (2017). *Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi ve çalışan memnuniyeti ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
5. Eroğluer, K., Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *Journal of Business Research-Türk*, 7(1), 280-308.
6. Ünal, A., Eröz Sü, S. (2014). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 3(7).
7. Fainshmidt, S., Frazier, M. L. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550-566.
8. Jex, S. M., Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley Sons.
9. Memduhoğlu, H. B., Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
10. Ning, N., Zhaoyi, L. (2017). Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1409-1424.
11. Süral Özer, P., Topaloğlu, T., Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Academic Review*, 13(4).
12. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
13. Sunay, H., (2017). Spor Yönetimi. (Üçüncü Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
14. Yahşi, Ü., Özbek, O. (2016). Ministry of Youth and Sports' staff perception of the organizational climate and organizational creativity Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 6139-6153.

15. Yükselbilgili, Ö., (2016). "Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma". Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 30.