

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**PSİKOLOJİ ANA BİLİM**

**ÇALIŞANLARIN EMPATİK EĞİLİM DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİNİN**  
**ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ:**  
**AKDENİZ İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYELERİ ÖRNEĞİ**

**İdil Dilan ÖĞÜT**

**Danışman: Prof. Dr. Binnaz KIRAN (Mersin Üniversitesi)**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr.Üyesi Binaz BOZKUR (Mersin Üniversitesi)**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr.Üyesi Seyda MAVRUK ÖZBİÇER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / KASIM 2021**

**ONAY**

**Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**  
2018100111 numaralı öğrencimiz olan **İdil Dilan ÖĞÜT** tarafından hazırlanan  
“Çalışanların Empatik Eğilim Düzeyleri ile Örgüt İkliminin Çeşitli  
Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Akdeniz İhracatçı Birlikleri  
Üyeleri Örneği” başlıklı bu tez çalışması jürimiz tarafından **oybirliği ile**  
Psikoloji Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

Üniv. İçi Asıl Üye – Tez Danışmanı – Jüri Başkanı.: Prof.Dr. Binnaz KIRAN  
(Mersin Üniversitesi)

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

Üniv. Dışı – Jüri Üyesi: Dr. Öğr.Üyesi Binaz BOZKUR  
(Mersin Üniversitesi)

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

Üniv. İçi – Jüri Üyesi: Dr. Öğr.Üyesi Seyda MAVRUK ÖZBİÇER

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

01/11/2021

Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

**NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.**

## İTHAF

*2020 yılında kaybettiğim Canım Anneme ve hayatı emeği ile anlamlı kılan tüm kadınlara...*

## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

01 / 11 / 2021

İdil Dilan ÖĞÜT

## TEŞEKKÜR

Öncelikle Kıymetli Danışman Hocam Prof. Dr. Binnaz KIRAN' a bu süreçteki değerli katkılardan ötürü Őükranlarımı sunmak isterim.

Ayrıca hayata, olduğun yerde umut bitmez...



**ÖZ****ÇALIŞANLARIN EMPATİK EĞİLİM DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİNİN  
ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ:  
AKDENİZ İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYELERİ ÖRNEĞİ****İdil Dilan ÖĞÜT****Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Ana Bilim Dalı****Danışman: Prof. Dr. Binnaz KIRAN****Kasım 2021, 97 sayfa**

Bu araştırmanın amacı çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilimlerinin arasındaki ilişkiyi bulmak ve farklı demografik özelliklere göre değişip değişmediklerini incelemektir. Bu kapsamda Akdeniz İhracatçılar Birliği üyesi firmaların 175 çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada veriler online olarak toplanmıştır. Verilerin toplanırken araştırmacı tarafından oluşturulan Demografik Bilgi Formu, Dökmen tarafından geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeği ile Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen, Tunçay tarafından Türk Kültürü'ne uyarlanan Örgüt İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan faydalanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanların gruplar arası farkları incelenirken; iki grubun karşılaştırılması durumunda bağımsız gruplar t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılması halinde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. İki gruplu karşılaştırmalarda, farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Örgüt iklimi ve empatik eğilimin ölçüldüğü veri toplama araçlarından elde edilen verilerin normallik değerleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları; örgüt iklimi ile empatik eğilim arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkinin pozitif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgüt iklimine yönelik algılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği ancak gelir düzeylerine ve firmada çalıştıkları süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Empatik eğilim düzeyleri ise sadece gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*Anahtar kelimeler: empati, empatik eğilimi, örgüt, örgüt iklimi,*

**ABSTRACT****EXAMINATION OF EMPLOYEES' EMPATHIC TENDENCY LEVELS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE BASED ON VARIOUS DEMOGRAPHIC VARIABLES: EXAMPLE OF MEDITERRANEAN EXPORTERS' ASSOCIATION MEMBERS****İdil Dilan ÖĞÜT****Master Thesis, Department of Psychology****Advisor: Prof. Dr. Binnaz KIRAN****November 2021, 97 pages**

The aim of this study is to examine the relationship between empathic tendencies and organizational climate while determine if they show significant difference based on various socio-demographic factors such as gender, age, educational level, seniority in the firm, monthly income and the department they work in the firm. Data were collected on 175 employees of Mediterranean Exporters' Association member companies on an online platform. Demographic Information Form created by the researcher, Empathic Tendency Scale developed by Dökmen and Organizational Climate Scale developed by Litwin and Stringer, translated to Turkish by Tunçay were used to collect data. While evaluating the findings of the study, descriptive statistical methods were used. When comparing quantitative data to find the differences between groups; in the case of two groups, the independent samples t test was used, the one-way ANOVA analysis used for examine the differences between more than two groups, and the Tukey test used to determine the group that caused the difference. The normality distribution of data were examined with skewness-kurtosis values. There is a correlation between organizational climate and empathic tendency, and this relationship is positive and low-level. It has been determined that the participants perception of organizational climate do not differ according to their gender, age, education level and department but differ with income status and seniority in the firm. Also, their empathic tendency levels significantly differ according to their income status.

*Keywords: empathy, empathic tendency, organization, organizational climate*

## ÖN SÖZ

2012 yılından bu yana çalıştığım kurumda ve öncesinde de meslek hayatımdaki çeşitli iş deneyimlerimde gözlemlediğim ve zaman zamanda maruz kaldığım durumların sebeplerini kendim dahil bireylerin empati geliştirememesinden kaynaklandığını düşünmüşümdür. 2019 yılında Çağ Üniversitesi'nde Psikoloji yüksek lisansı yapmaya başlamamın başat sebebi de empati konusunu daha bilimsel düzeyde ele almak istememdi. Çevremizle, diğer canlılar ile evren ile ilişkilendirirken empati yapmanın ne kıymetli olduğunu, yapabilirsek ne sağlıklı bir atmosferde yaşayabileceğimizi her geçen gün daha iyi gözlemliyorum. Mümkün olsa tüm insanlık ötekinin sevincine de hüznüne de duyarlı olabilse o zaman masalsi anlatılarda yarattığımız cenneti yeryüzünde inşa etmek hiç zor olmaz.

01/11/2021

İdil Dilan ÖĞÜT



**İÇİNDEKİLER**

KAPAK .....	i
ONAY .....	ii
İTHAF .....	iii
ETİK BEYANI .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZ .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÖN SÖZ .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
EKLER LİSTESİ .....	xii
1. GİRİŞ .....	1
2. YÖNTEM .....	44
2.1. Katılımcılar .....	44
2.2. Prosedür .....	46
2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları .....	46
2.3.1. Demografik Bilgi Formu .....	46
2.3.2. Örgüt İklimi Ölçeği .....	47
2.3.3. Eğilim Ölçeği .....	47
2.4. Araştırmanın Modeli .....	48
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi .....	49
3. BULGULAR .....	51
4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	57
KAYNAKÇA .....	66
EKLER .....	78

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	<i>Koys ve DeCotis(1991)' in Örgüt İklimi Boyutlandırması .....</i>	29
<b>Tablo 2.</b>	<i>Jones ve James (1979)' in Örgüt İklimi Boyutlandırması .....</i>	32
<b>Tablo 3.</b>	<i>Katılımcuların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....</i>	42
<b>Tablo 4.</b>	<i>Empatik Eğilim ve Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Verilere İlişkin Normallik Dağılımı .....</i>	50
<b>Tablo 5.</b>	<i>Örgüt İklimi ile Empatik Eğilim Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Analiz Sonuçları .....</i>	52
<b>Tablo 6.</b>	<i>Katılımcuların Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi ve Empatik Eğilim Düzeylerine dair Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları.....</i>	52
<b>Tablo 7.</b>	<i>Çalışanların Yaşlarına göre Örgüt İklimi Algıları ve Empatik Eğilimlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....</i>	53
<b>Tablo 8.</b>	<i>Çalışanların Eğitim Durumuna göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilimlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....</i>	50
<b>Tablo 9.</b>	<i>Çalışanların Gelir Durumuna göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilimlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....</i>	51
<b>Tablo 10.</b>	<i>Katılımcuların Firmada Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ortalamaları ile Empatik Eğilim Düzeylerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....</i>	52
<b>Tablo 11.</b>	<i>Katılımcuların Çalıştıkları Bölüme Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ortalamaları ile Empatik Eğilim Düzeylerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....</i>	51

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> <i>Araştırmanın Modeli</i> .....	48
--	----



**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek A.</b> Çağ Üniversitesi Etik Kurul Onay Belgesi .....	78
<b>Ek B.</b> Tez Anket İzin Yazısı .....	81
<b>Ek C.</b> Demografik Bilgi Formu .....	83
<b>EK-D.</b> Empatik Eğilim Ölçeği .....	84
<b>EK-E.</b> Örgütsel İklim Ölçeği .....	85



## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problemi ve önemi, amacı, hipotezleri ve değişkenlere ilişkin kuramsal açıklamalar ve değişkenlerle ilgili yapılan araştırmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Örgüt kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş ve köklü bir geçmişe sahip bir kavramdır. Kişinin toplumsal bir varlık olması ve tek başına olamamasından örgüt kavramı doğmuştur. İnsan toplumsal bir varlıktır ve eşgüdümlü olarak diğer bireylerle birlikte yaşar. Yani bireyin toplumsal bir varlık olarak bir düzen içerisinde bir yapıda diğer bireylerle uyumlu bir şekilde gereksinimlerini karşılaması sonucu örgüt doğmuştur (Öge, 1996).

1960'lı yıllardan itibaren örgüt psikolojisi alanında popülerlik kazanan örgüt iklimi kavramı, örgütün kişiliğidir. Örgütü oluşturan çalışanların eylemlerinin çok yönlü bir uzantısı olarak iş ortamına yansımalarıdır. Örgüt iklimi çok yönlüdür. İletişim, roller ve müşteri ilişkileri dahil olmak üzere birçok etki alanı vardır (Dağlı, 1996). Örgüt iklimi, iş yerinde bulunan ya da iş yerini kullanan kişilerin tutum, davranış ve performanslarına etki etmekte, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ölçülebilmektedir.

Kişisel, örgütsel ve çevresel birçok faktör örgüt iklimine etki etmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütsel çevre, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim ve personelin sahip olduğu nitelikler bu unsurlar arasında yer almaktadır (Arslan, 2004). Örgüt iklimi, kendine has iç çevreye dayalı niteliklerden oluşmaktadır. Örgüte mensup kişilerin davranışları ve hareketleri neticesinde örgüt iklimi meydana gelmektedir. Örgüt iklimi, personelin algılarına dayanmaktadır ve çalışma ortamının yorumlanması ile oluşur. Kurumların geleceklere ve bir mekanizma içerisinde mevcudiyetini muhafaza edebilmesi örgüt iklimi kavramı çerçevesinde önem taşımaktadır.

Örgüt çalışanlarının performansları, motivasyonları ve verimlilikleri birçok değişkene göre farklılaşmaktadır. Maaş, ödül verme gibi somut olarak görülebilen değişkenlerle birlikte, çalışanların empatik eğilim düzeyleri gibi soyut değişkenler de bu farklılığa katkıda bulunmaktadır. Bireylerin empati düzeylerinin yüksek olması birbirleriyle kurdukları iletişimin daha sağlıklı olmasına ve yoğun çalışma ortamının getirdiği stresin azalması örgüt iklimi üzerinde olumlu bir etki yaratmasına yardımcı olur.

Bireyin belli bir olaya ya da olguya karşı, karşısındaki kişi ya da kişilerin duygu ve düşüncelerini bütünüyle incelemesi, doğru bir biçimde anlaması, onun duygularını

hissetmesi ve bunları o kişiye iletmesi süreci empati olarak adlandırılmaktadır (Gerçeker, 2012). Dökmen (2003), empatiyi, empatik eğilim ve empatik beceri olmak üzere iki yönüyle ele almıştır. Empatik eğilim, empatinin duygusal boyutunu oluşturmada ve bireyin empati kurma potansiyelini göstermektedir. Empatik beceri ise bireyin empati kurabilme durumunu göstermektedir. Örgütleri meydana getiren kişilerin empati düzeyleri, aynı iş yerinde buldukları örgütün ikliminin belirlenmesi konusunda önemli bir role sahiptir.

Empatik eğilim, bireylerin empati yapabilme kapasiteleri şeklinde tanımlanmaktadır. Empati kurabilmek için empatik duyarlılık gereklidir ve empatik duyarlılık, empati kurabilme eğilimini işaret etmektedir. Şayet bireyde yeterli düzeyde empatik eğilim yoksa bu bireylerin empati kurmakta güçlük çektikleri gözlenmiştir. Rogers, empatik eğilim kavramını sosyal duyarlılık aracılığıyla açıklamıştır. İnsanların sosyal duyarlılık düzeyi birbirinden farklıdır ve sosyal duyarlılık düzeyi yüksek kişiler, empati kurma eğilimi içerisindedir (Rogers, 1983, aktaran Dökmen, 2018). Empatik eğilim çoğunlukla pozitif bir nitelik olarak değerlendirilerek pozitif sosyal davranışları ve merhameti kapsamaktadır.

Empatik eğilim, genelleme yapılmış empatik yanıt olarak düşünülebilir. İletişim kurulan bireyin hissettiklerine benzer duyguları hissedebilme eğilimini ifade eder. Empatik eğilimi fazla olan bireylerde, başka insanlara yardımda bulunma tutumunun fazla olduğu belirtilmektedir (Dökmen, 2018). Olumlu ve empatik bir iletişimin hakim olduğu bir örgüt ikliminde çalışan personellerin işlerinden daha yüksek bir doyum alacağı, dolayısıyla daha yüksek bir performans göstereceği; bununla birlikte örgüt içi iletişimde daha az çatışma yaşanacağı düşünülmektedir. Empatinin sosyal duyarlılık ve yardım davranışı ile yakından ilişkisi göz önüne alındığında, yüksek empati eğilimi olan çalışanların oluşturduğu takımların daha uyumlu çalışacağı ve örgütün hedefleri doğrultusunda performans sergileyecekleri varsayılmaktadır.

Hem örgüt iklimi hem de empatik eğilim ile ilgili literatürde bu iki kavram arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirtilse de öne sürülen bu kuramsal açıklamalara, ampirik araştırmalarla yeterli destek sağlanamamıştır. Yapılan çalışmalarda örgüt iklimi, duygusal zeka kavramı dahilinde incelenmiş, iklimin empatik eğilim ve empati ile ilişkisine doğrudan değinilmemiştir. Özellikle yurt içinde yapılan örgüt iklimi araştırmalarının, okul ve hastaneler gibi kurumlarda sosyal ilgi ve sosyal yardım ilgileri yüksek olan mesleklere yoğunlaştığını görmek mümkündür.

Bu çerçevede; gerçekleştirilen bu çalışmayla yanıt aranan soru; “Çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeyleri ve demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Araştırmanın amacı, Akdeniz İhracatçı Birlikleri bünyesindeki firmalarda çalışan bireylerin örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını bulmaktır. Ayrıca çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının ve empatik eğilim düzeylerinin çeşitli demografik özelliklerle göre değişip değişmediği incelenecektir. Söz konusu genel amaçlarla ilgili olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
3. Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
4. Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
6. Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
7. Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
8. Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
9. Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
10. Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
11. Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
12. Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar görev aldıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

13. Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar görev aldıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar görev aldıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar görev aldıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Araştırmaya konu olan yapıların tanımları şu şekildedir;

*Örgüt İklimi*: Çalışanların, örgütlerini karakterize eden, karar verme ve işbirliği süreçlerini de içine alan normlarına dair ortak algılarıdır (Tunçay, 2013).



*Empatik Eğilim:* Empatinin duygusal boyutunu oluşturan ve bireyin empati yapma potansiyelini gösteren eğilimdir (Dökmen, 1994)

Örgüt iklimi, hem örgüt çalışanları hem de örgüt üzerinde büyük etkisi olan bir faktördür. Personellerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek, iş gücü ve örgüt verimliliğini arttırmaktadır (Can, 1999). Olumlu bir ikliminin hakim olduğu örgütler hedeflerine erişmek konusunda yüksek performans sergileyerek, devam ettirilmesi mümkün bir başarı elde edebilmektedirler (Arslan, 2004). Yapılan ilişkisel tarama türü araştırmalarda örgüt iklimi algısı ile örgüte bağlılık ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Meyer vd., 2002; Carr vd., 2003; McMurray vd., 2004; Luthans vd., 2008; Polat, 2019). Sanders ve arkadaşları, örgüt ikliminin, bağlılıkla olan ilişkisinde örgüt iklimi kuvvetinin ve kalitesinin aracı rolünde olduğunu öne sürmüştür (Sanders vd., 2008). Destekleyici bir örgüt iklimi yönetici verimliliğini arttırmada önemli bir rol oynamakta (Bamel vd., 2013) ve çalışanların motivasyonu ile performansını (Agarwal, 2015), örgütün kolektif kimliğini ve çalışanların bağlılığını arttırmaktadır (Zhang & Liu, 2010). Bununla birlikte Örgüt iklimi algısı ve çalışanların yabancılaşma (Aşık, 2018; Demirez & Tosunoğlu, 2017) ve tükenmişlik duygusu (Tunçay, 2013; Polat, 2019) ve işyerinde algılanan psikoşiddet ile (Erdoğan, 2012) negatif yönde bir ilişki olduğu bilinmektedir.

Bununla birlikte çalışanların empatik eğilimlerinin düşük olduğu örgütlerde, iş doyumunun sağlanamadığı, personel arasında iletişime dayalı problemlerin ortaya çıktığı, yardım davranışının azaldığı dolayısıyla üretkenliğin azaldığı, motivasyon eksikliği yaşandığı, iş ve örgüte olan bağlılık duygusunun kaybolduğu düşünülmektedir. Albrecht'e (2006) göre, toplumun huzuru ancak iyi iletişimin ve dengeli ilişkilerin bulunduğu yerlerde gelişim gösterebilmektedir. Huzurlu örgüt ikliminin hakim olduğu bir çalışma ortamında, olumlu bir iletişimin ve sağlıklı ilişkilerin hakim olacağı ve çalışanların işlerinin doğası sebebiyle oluşabilecek duygu durumlarının önüne geçilebileceği varsayılmaktadır.

Yapılan araştırmalarda empatik eğilimi yüksek çalışanların tükenmişlik (Wolfshohl vd., 2019; Yuguero vd., 2017; Williams vd., 2017), çaresizlik (Keser & Traş, 2019), yalnızlık ve düşük yaşam doyumunu (Caro vd., 2017) depresyon (Schreiter vd., 2013) gibi problemleri daha düşük düzeyde yaşayacağı ya da bu gibi olumsuz duygu durumlarıyla başa çıkmada daha etkili yollar deneyeceği düşünülmektedir. Çin'de hemşirelerle yapılan bir araştırmada örgüt iklimi ve empati arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuş ve bu

iki değişkenin birlikte hemşireleri tükenmişlik yaşamaktan koruduğu ortaya konmuştur (Ren vd., 2020).

Bahsedilen bu negatif durumların engellenmesi, çalışanların örgüt içinde ve örgüt dışında yaşayabileceği stres, kaygı, tükenmişlik gibi olumsuz duygu durumlarının önüne geçilebilmesi, örgüt içinde uyumlu ve verimli bir ortamın oluşturulabilmesi ve çalışanların motivasyonlarının arttırılabilmesi için empati kavramının örgütler tarafından dikkate alınması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, örgüt iklimi üzerinde etkisi olabilecek değişkenlerin ortaya konması ve iklimin daha olumlu ve destekleyici algılanmasına yönelik müdahalelerin yönlendirilmesi açısından bu araştırmanın örgütlerin insan kaynakları biriminde çalışan psikologlarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, örgüt iklimi ve empatik eğilim arasındaki ilişkinin çalışanlarla birlikte yapılmış bir çalışma olarak doğrudan incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Genel olarak örgüt iklimi ve duygusal zeka ilişkisi üzerinde durulmuş ve empatik eğilimin iklim ile ilişkisi, duygusal zekanın bir boyutu olarak, dolaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde daha çok yöneticilerin duygusal zeka özellikleri üzerinde durulmuş, örgütün en önemli parçası olan çalışanların empatik yönelimlerinin, örgüt iklimi ile nasıl bir ilişkisi olduğu üzerinde durulmamıştır. Çalışanlar ile örgüt iklimi arasında çift yönlü bir ilişki söz konusudur ve onların empatik eğilimlerinin örgüt iklimi ile ilişkisinin doğrudan araştırılması literatür için gereklidir.

Bu araştırmanın Akdeniz İhracatçılar Birlikleri' ne üye firmalarla yapılması ayrıca önemlidir. Akdeniz İhracatçı Birlikleri, 81 yıllık bir geçmişe sahip olmasıyla, uzun yıllara ve değişen koşullara rağmen gelişimini ve büyümesini sürdürebildiğini göstermektedir. Farklı üç alandaki ihracatçı birliği ile başlayıp, bugün sekiz birliği ve bu sekiz birliğe bağlı, farklı alanlarda faaliyet gösteren yaklaşık 18.500 üye firmayı bünyesinde barındırmaktadır. Akdeniz İhracatçı Birlikleri çatısı altında birçok farklı alanda hizmet sunan firmaların, farklı kademelerinde görev yapan çalışanlarından bilgi almak mümkündür. Bu tür bir çeşitliliğin başka bir şekilde sağlanması oldukça zordur. Özellikle yerli literatür incelendiğinde, yapılan örgüt iklimi araştırmalarının daha çok hastaneler ve okullar gibi sosyal ilgisi yüksek çalışanların olduğu kurumlara yoğunlaştığını görmek mümkündür. Bu araştırma, aynı birlik çatısında olup, farklı sektörlerde ihracat yapan özel firmaların çalışanları ile yapılmış olması bakımından önemlidir.

Bu araştırma, ilişkiisel tarama türünde bir araştırma olup, aşağıda belirtilen sayıtlılara dayanmaktadır:

1. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların ölçme araçlarını içten ve doğru olarak cevaplandığı varsayılmıştır.
2. Katılımcıların evreni temsil ettiği, onların görüş ve eğilimlerini yansıttığı varsayılmıştır.
3. “Empatik Eğilim Ölçeği” ile çalışanların empatik eğilim düzeylerinin, “Örgüt İklimi Ölçeği” ile örgüt ikliminin niteliğinin ölçüldüğü varsayılmıştır.
4. Araştırma konuları ile ilgili ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın belli varsayımlara dayanmasının yanı sıra, araştırmadan elde edilen bulgular belli sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada bahsi geçen empatik eğilim ve örgüt iklimi kavramları kullanılacak ölçek sorularının nitelikleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma Akdeniz İhracatçı Birlikleri üyesi firmalarda 2021 yılı Ocak-Mart ayları arasında görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.
3. Araştırma online platform üzerinden veri toplayarak gerçekleştirilmiştir. Bu anlamıyla ulaştığımız kitle okur-yazar ve online mecralarda interaktif etkileşim kurulabilecek yeterlilikte olduğundan, bu özellikler ile sınırlıdır.

## **Empatik Eğilim**

### **Empati Kavramı**

Empati kavramı, geçtiğimiz asırda, kendimizi gözlediğimiz duygu süreci şeklinde isimlendirilen Almanca “*emfühlung*” sözcüğünden meydana gelmiştir (Cüceloğlu, 2002). 20. yüzyılın başlarında bu kavram, sosyal bilimlerde geniş çerçevede bir anlam sahibi olmuş ve başka insanlara nasıl bir duygu izlenimi verdiğimiz sürecini ifade etmeye başlamıştır. Lipps empatiyi, Almanca “*emfühlung*” kelimesine karşılık gelecek şekilde, bir kimsenin kendisini karşısında bulunan bir objeye yansıtması, kendini objenin içerisinde hissetmesi ve bu şekilde o objeyi özümseyerek anlaması süreci şeklinde tanımlamıştır (Lipps, 1903, aktaran Ünal, 2019).

1950’li yıllardan sonra psikoloji ve psikiyatri çalışmalarında bir yöntem olarak incelenen empati, bir kimsenin karşısında bulunan insanı tanınması, kendini karşısındaki insanın yerine koyarak onun nitelikleri hakkında bilgi sahibi olması anlamıyla kullanılır

duruma gelmiştir. Empatik eğilim, empati kavramının duygusal boyutunu meydana getirmekte ve kişinin empati yapma kapasitesini işaret etmektedir. Empatik beceri ise kişinin empati yapabilme durumunu ifade etmektedir (Ünal, 2019).

Empati, bireyin bir başkasının kurgusal karakterini ve duygusal mevcudiyetini tanınması ve paylaşması becerisi şeklinde tanımlanabilmektedir (Dökmen, 2003). Kişi öncelikle, başka bir kimsenin durumunu kendi çerçevesinden görmekte ve ikinci olarak duygularını, acıları da dahil olacak şekilde paylaşmaktadır. Günümüzde teorisyenler ve araştırmacılar duygusal bileşenden farklı niteliklere sahip olan empatinin bilişsel boyutlarını tanımlamaktadırlar. Empati, kendini başka bir kişinin yerine koyabilmek, vakaları farklı kişilerin bakış açısı ile değerlendirebilmek, başka kimselerin duygularını anlayabilmek ve farklı insanları anlamak konusunda gerçeğe yakın durabilmektir (Dökmen, 2003).

Geldiğimiz noktada empati en geçerli tanımı ile Rogers tarafından belirtilen, bir bireyin kendisinin karşısındaki bireyin yerine koyması suretiyle vakalara karşısındaki kişinin bakış açısıyla yaklaşması, o bireyin duygu ve düşüncelerini doğru bir biçimde anlaması, hissetmesi ve bu durumu o bireye iletmesidir (Roger, 1970, aktaran Dökmen, 2005). Rogers, empatiyi, düşünce, duygu ve hareketlerin hayal gücüne dayandırılması ile kendi içine almak şeklinde tanımlamıştır (Rogers, 1983, aktaran Dökmen, 2005). Terakye (1998) ise bireyin kendi halinden ziyade karşısındaki kişinin haline en uygun dolaylı duygusal tepkiyi göstermesi şeklinde empati tanımı gerçekleştirmiştir (Terakye, 1998, aktaran Dökmen, 2005).

### **Empatinin Önemi**

Sosyal bir varlık olan insanın, içinde olduğu sosyal ilişkileri olumlu bir biçimde sürdürebilmesi için doğru iletişim becerilerine ihtiyacı vardır. Doğru iletişim sürecinde, kişilerin birbirlerini anlamaları olarak tanımlanan empati kavramı önemlidir. Farklı kişilerle ilişki başlatılması, devam ettirilmesi ve ilişkilerin muhafaza edilmesinde empatinin büyük bir rolü vardır. Toplum açısından ele alındığında iyi iletişim ve dengeli ilişkilerin bulunduğu yerlerde toplumun huzuru gelişim gösterebilecektir (Albrecht, 2006).

Kişinin gündelik hayatın her alanında karşı karşıya kaldığı ilişkilerde ve yakınlarıyla olan ilişkilerini kuvvetlendirmesinde empati önemli bir rol oynamaktadır. İletişimin kolay, doğru ve olumlu olabilmesi için gerekli olan empati, kişilerin daha anlaşılabilir olmasını sağlar. Kişilerin başkalarını önemsemesi ya da başkalarının kendisine önem

verdiğini hissetmesi yakın ilişkiler kurulmasını daha kolay hale getirmektedir. İnsanların karşılıklı bir şekilde iç dünyalarını gözlemleyerek kavrayabilmesi ikili ilişkilere pozitif davranış değişiklikleri olarak yansımaktadır (Dökmen, 2005).

Empatik davranabilmek ya da yüksek düzeyde empatik eğilime sahip olabilmek için kişinin çevresi ile devamlı iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Empatinin güçlendirdiği sosyal ilişkiler sayesinde, iletişim ve etkileşim kuvvetlenir, duygular karşılıklı bir şekilde aktarılabilir, sağlıklı geri bildirim verilebilir ve sonuç olarak insanlar birbirlerini daha iyi anlayabilirler. Karşılıklı birbirini besleyen bu süreçte bireyin empatik becerileri gelişim göstermektedir. İletişimde yaşanacak çatışmaların önüne geçerek, bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulabilmektedir. Kişilik gelişimine katkıda bulunan empatik beceriler, bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu ve olacağı ilişkilerin sağlıklı bir biçimde gelişmesine yardımcı olacaktır. Empatik becerilerin doğuştan değil sonradan edinildiğinin altı çizilmelidir (Dökmen, 2005).

Bireyin empati sürecinde, karşısındaki kişinin davranışlarını bilinçli bir şekilde kendi davranışı ile karşılaştırması, empatinin düşünce ve duygu boyutlarının yanı sıra davranışsal bir boyutunun da olduğuna işaret etmektedir. Örneğin; adres tarifi gerçekleştirilirken yönlerin kendine göre değil, karşısındaki kişiye göre tarif edilmesi. Empatik eğilimi olmayan kişiler ise adres tarifi esnasında yönleri kendilerine göre tarif etmektedirler. Davranışsal empati bu yönüyle kişinin iş hayatında yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Örgüt liderlerinin, personel için hazırladığı görev tanımlarında, davranışsal empatinin önemi kendini göstermektedir. Çalışanın yeteneklerinin verilen göreve uygunluğu belirlenirken bedensel özellikler gözlem yoluyla elde edilebilirken, duygu durumunun uygunluğu empatik becerisi ile belirlenir. Davranışsal empatinin göz ardı edildiği hallerde ise iş yaşamında huzursuzluklar yaşanabilmektedir (Çay, 2017).

Empatik eğilime sahip bireyler, karşısındakilerin duygularını kavrama, duygusal hayatlarını hissedebilme ve proaktif davranış sergilemede daha isteklidirler. Öte yandan empatik davranışlar sergileme, kişinin empati kabiliyetinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Başka insanların duygularını kavrayıp yardım eden ve bunu istekli bir şekilde gerçekleştiren kişiler toplumsal dayanışma ve yardımlaşmanın artmasına katkıda bulunmaktadır. Empatik eğilimli kişilerin bir özelliği de etrafları tarafından daha kolay kabul edilmeleri ve yakınlarına model olmalarıdır. Empati, empatik beceri ve empatik eğilimin çocukluktan itibaren öğrenilen tutum ve davranışlar yoluyla geliştiği göz önüne alındığında, bireyin empatik eğilimde olması toplumun empatik davranış geliştirmesine katkıda bulunacaktır (Kılıç, 2016).

Bireyler arası iletişimin gelişebilmesi ve etkinleşebilmesi açısından önemli faktörlerden biri olan empati; insanların birbirlerini doğru anlayabilmelerini, anladıkları duygu ve düşünceleri karşısındakilere iletebilmelerini kapsamaktadır. Dolayısıyla yüksek düzeyde empatik beceriye sahip kişiler toplumsal iletişim ve etkileşimi pozitif yönde etkilemektedir. İnsan hayatının önemli bir boyutu olan iletişim, ikili ilişkiler kadar çalışma hayatında da başarıyı yakalayabilmeye yardımcı olmaktadır. Ters durumda ise iletişim zayıflamakta, insanlar birbirlerinin duygu dünyasına giremediği için toplumsal dayanışma ve yardımlaşma azalmaktadır. Farklı bir deyişle yardımlaşma ve dayanışmayla empatik eğilim arasında olumlu bir ilişki vardır (Oran & Kurul, 2019).

### **Empatik Eğilim**

Empatik eğilim, bireylerin empati kurabilme potansiyelleridir. Empatik eğilim düzeyi düşük bireylerin empati kurmada güçlük çektiği gözlemlenmiştir (Dökmen, 2018). Rogers, empatik eğilim kavramını sosyal duyarlılık aracılığıyla açıklamış; sosyal duyarlılık düzeyi yüksek kişilerin, empati kurma eğiliminde olduklarını belirtmiştir (Rogers, 1983, aktaran Dökmen, 2018).

Empatik eğilim, genellenen bir empatik yanıttır. İletişimde bulunulan kişinin hissettiklerine benzer duyguları hissedebilme özelliğidir. Üniversite öğrencileri ile gerçekleştirilen bir çalışmada, kadınların empatik eğilimleri, erkeklere göre; evli olmayanların ise evli olan kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çay, 2017). Empatik eğilimi yüksek bireylerin, daha fazla yardım etme davranışında bulunduğu görülmektedir (Dökmen, 2018). Buradan hareketle yardımda bulunma davranışıyla empatik eğilim arasında ilişki bulunduğu ifade edilebilir.

Empati kurma becerisi özellikle kişilerarası ilişkilerde önemli bir faktördür. Yüksek düzeyde empati kurabilmek için doğuştan gelen bir yardımseverlik özelliğinin yanı sıra ve bu özelliğin eğitim ile desteklenmesi gerektiğini ifade eden araştırmacılara ek olarak empatik eğilimin, eğitim ile önemli bir gelişim gösteremeyeceğini ifade eden araştırmacılar da vardır (Kılıç, 2016).

### **Empatinin Unsurları**

Farklı kuramcılar, empatinin bileşenlerini farklı kavramlarla açıklasalar da kuramcılarının ortak olarak üstünde durduğu dört unsur: algısal, bilişsel, duygusal ve yansıtıcı empatidir.

*Algısal (Fiziksel) Empati:* Empatinin algısal bileşeni, bireyin karşısındaki kişinin duyguları ile ilişkili yaşantısının ilk adımıdır. Empati kuran kişi, karşısındakinin

hareketlerine, ifadelerine, ses tonuna, ifadelerinin içeriğine, zamanlamasına dikkat etmeli ve bunlarla ilgili bütün imaları göz önüne almalıdır. Söz konusu noktalar algılandıktan sonra empati kuran bireyin bilişsel ve duygusal süreçleri, ilgili imalar üzerinde çalışabilmektedir (Goldstein & Michaels, 1985).

*Bilişsel Empati:* Bilişsel empatide, karşıda yer alan bireyin duygularını yaşamaktansa bu duyguların bilişsel olarak kavranması söz konusudur. Staub (1990), bilişsel empati kavramını, iletişimde olunan kişinin içsel durumunun, hislerinin, düşünce ve niyetlerinin bilişsel olarak farkında olunması olarak tanımlamıştır. Burada karşıdakiyle aynı duyguları deneyimlemeden onun sahip olduğu duyguları anlayabilme söz konusudur. Empati kavramının bu unsuru, dikkatli bir gözlem ve düşünme gerektirmektedir. İletişim kurulan kişinin duygu ve düşüncelerini, sözel ve sözel olmayan işaretler aracılığıyla kavrama yeteneğini ifade etmektedir (Staub, 1990, aktaran Dökmen, 2019). Bilişsel rol alma, duygusal rol alma eyleminin ön koşulu niteliğindedir. Dökmen (2019), başka insanların duygu ve düşünceleri, algıları ve niyetleri gibi psikolojik durumlarından bilişsel olarak haberdar olmak anlamı taşıyan bilişsel empatinin, rasyonel ve iradi olduğunu ifade etmektedir.

*Duygusal Empati:* Teorisyenler, empati kavramının duygusal tarafını, iletişimde olunan kişinin duyguları karşısında duyarlı olma, duygularına ortak olabilme yeteneği olarak ifade etmişlerdir (Rogers, 1980; Strayer, 1995, aktaran Dökmen, 1988). Dökmen (1988) “empati onu anlamaktır” ifadesinde empatinin bilişsel tarafının; “empati onun gibi hissetmektir” ifadesinde ise empatinin duygusal tarafının vurgulandığını belirtmiştir. Hoffman (2003) empati kavramını, bireyin kendi duyguları ile karşısındakinin duyguları arasındaki ilişkiye temel oluşturan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Empatik karşılığın en önemli koşullarından birinin, bireyin kendi duygu durumundan çok karşısındaki insanın duygu durumuna ulaşması olduğunu ifade etmiştir.

*Yansıtıcı (Projektif-Simülasyon) Empati:* Yansıtma sözcüğü “özel bir yaşantıyı, dış dünyaya bağlama; örneğin bireyin bir nesne, kişi ya da toplumsal kümede tasarladığı nitelikleri, duyguları ya da tutumları gerçekten varmış gibi düşünmesi” anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2011). Projektif empati ise bireyin duygusal yapısına göre empati derecesinin değişmesi olarak tanımlanmaktadır (Niess & Neporent, 2018). Kempf’e göre “bir kimsenin davranışını taklit edemediğimiz zaman onu anlamada zaafa uğrarız” demektedir. (Kempf, 1921, aktaran Ünal, 2019, s.74)

## **Empati ile İlgili Yaklaşımlar**

Empatiyi daha iyi anlayabilmek için bu kavramlarla ilişkili temel yaklaşımların bilinmesi gereklidir. Ünal (2019), insanları anlama tecrübesinin karşılığında “empati” kavramını kullanılmış ve empati kavramını açıklamak için üç temel yaklaşım bulunduğu ifade etmiştir. Bunlar: çıkarsama, rol oynama ve heyecan yayılmasıdır.

*Çıkarsama yaklaşımına göre*, bir kişiyi anlamak, o kişinin ortaya koyduğu fiziksel ifade şekillerini yorumlamak ile mümkündür. Bireyin duygu, düşünce ve heyecanlarına, fiziksel yapılarının yani duruş, biçim ve hareketlerinin, kaslarının gerginlik veya gevşekliğinin de eşlik etmektedir. Dolayısıyla fiziksel ifadeler, bireyin iç yaşamının bir emaresi olarak yorumlanmaktadır. Kişi, farklı insanlarda benzer ifadeler tespit ettiğinde, kendi yaşamı doğrultusunda, o bireyde de aynı içsel durumların olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre empati, kişinin sahip olduğu motifleri, duyguları ve davranışları başka kişilere atfetmesi olarak açıklanmıştır (Ünal, 2019).

*Rol oynama yaklaşımı*, Mead (1913) tarafından ortaya atılan “rol alma” kavramına dayanmaktadır (aktaran Ünal, 2019). Bireyin çevresindeki insanları taklit etmesi veya kendisini başka insanların yerine koymasıyla diğer bakış açılarını kavraması, onların davranışları ile ilgili beklentiler yaratması olarak açıklanmaktadır. Rol oynama yaklaşımı, gözlemlenebilen şeyin, fiziksel davranışlar olduğunu kabul etmekte ve bunların hangi yolla anlam edinip yorumlandığını araştırmaktadır. Rol oynama yaklaşımı içerisinde empatik becerilerinin gelişmesi çocuğun gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Doğum sonrasında daha benlik kavramı geliştirmemiş olan çocuk, ilk olarak annesinin ve etrafında bulunanların davranışlarını taklit etmekte ve sonrasında kendisini farklı insanların yerine koyarak onların yaklaşımı ile değerlendirmeler yapmaktadır. Çocuğun bu şekilde rol alması fiziksel olmakla birlikte olgunlaşma gerçekleştikçe zihni rol oynamaya başlamaktadır. Rol davranışları karışık hale geldikçe ise genelleştirmelerle başka insanların kendini nasıl gördüğüne ve kendisine nasıl davrandığına ilişkin kavramlar oluşturmaktadır (Mead, 1913, 1922, aktaran Ünal, 2019).

*Heyecan yayılması olarak empati yaklaşımı*, Sullivan (1947) tarafından ortaya koyulmuş; çocuk ve annesi arasındaki heyecana dayalı bağın empati anlamına geldiği ileri sürülmüştür. Empati, anne ve çocuk arasında iletişime olanak tanımaktadır. Kişi, farklı bir kişinin heyecanını yakalayıp bu heyecanı kendi içerisinde hissediyor ise empati kurmaktadır (aktaran Ünal, 2019).

## **Empatinin Biyolojik Temelleri**



Kimi araştırmacılar empatinin, kişinin üzerinde denetim sahibi olmadığı, otomatik hale gelmiş bir davranış biçimi olduğunu ve insanların biyolojik altyapısında bulunduğunu ifade etmektedir. Bahsi geçen davranış bastırılabilmekte, bilişsel olarak önlenebilmekte veya bu davranışta bulunmamak tercih edilebilmektedir. Buna rağmen insanların çoğu, başka insanların içinde bulunduğu durumlara karşı kayıtsız olamamaktadırlar. Empati, evrimleşme süreci içerisinde çağlar öncesine dayanan bir beceri olarak kişilerin genetik niteliklerine işlenmiş, milyonlarca sene süresince beynin birçok bölgesi ile bağlantılı duruma gelmiştir. Empatik beceriler, ilk olarak motor hareketler ve duygusal geçişler biçiminde ortaya çıkmış sonrasında ise evrimsel süreç tarafından yeni katmanlar ile gelişim göstermiştir. Dolayısıyla empatiyi matruşkaya benzeten De Waal (2014), bu matruşkanın merkezinde birçok canlı çeşidinde ortak, otomatikleşmiş bir süreç olduğunu belirtmektedir. Zamanla bu matruşkanın diğer katmanları, merkezi kapsayacak biçimde kimi canlı çeşitlerinde bilhassa insanlarda genişleme yaşamıştır (De Waal, 2014).

Empati, duygusal katılım gerekliliği doğurmaktadır. Başka insanların duygulanımlarını gözlemek kişinin benzer hisler yaşamasına neden olmaktadır. Bu sayede başka insanlarla ilgili daha gelişmiş bir yaklaşıma erişmektedirler. Kişiler, yakın ilişki içinde oldukları kişilerin acı yaşadıklarını gördükleri zaman beyinlerinde acı kontrolü sağlayan bölgeler harekete geçmektedir. Bu durum, insanların hangi yolla empati kurduklarını kavramanın biyolojik bir açıklamasıdır (De Waal, 2014).

Empatinin nasıl olduğu, beynin dış dünyayla bağlantılarını nasıl sağladığı, sinirsel devrelerin otomatik bir şekilde tekrardan etkin hale gelmesi gibi durumlar, empatinin meydana gelmesinde ayna nöronların veya ayna sinir hücrelerinin sahip olduğu rolün altını çizmektedir. Ayna nöronları, kişinin kendisi ve başka bireyler arasında bulunan sınırı bütünüyle yok etmekte ve kişinin sahip olduğu çevreyi saran duyguların ve davranışların kişi tarafından yansıtılmasına yardımcı bulunmaktadır. Ayna nöronları ek olarak gözlemleyen ve gözlemlenen bireyde aynı sinir hücrelerinin devreye girebilmesine olanak tanıyarak karşıdaki kişinin ne hissettiği konusunda doğrudan bilgi sağlamaktadır. Örneğin Alman araştırmacı Tania Singer, acı içerisinde kıvranan bir kişiyi seyreden kişilerin beyin taramalarını yaparak nasıl tepki gösterdiklerini merceğe altına almıştır. Eline orta şiddete sahip elektrik akımı verilen bir kişiyi izlerken, kişilerin kendi beyinlerinde bulunan acı alanları etkin hale gelmiş ve kişiler adeta acıyı kendileri hissediyorlarmış gibi tepki vermişlerdir (De Waal, 2014).

Goleman (2011), beynin belli duygusal ifadelerle tepki gösterebilecek biçimde tasarlandığını, empatinin biyolojinin sabit bir verisi olduğunu ifade etmiştir. Empatinin nörolojik işaretleriyle ilgili çalışmalara ilgi gösteren Brothers, empati kavramının beynin bir parçası olan amigdala ve görsel korteks temelinde yer aldığını ortaya koymuştur. Görsel korteks ve amigdala da yer alan nöronlarla bağlantısı olan elektrotlar farklı insanların mutlu, mutsuz, acı çeken veya şaşkın yüz ifadesi ile karşılaştıklarında ilk olarak görsel korteksi sonrasında ise amigdalayla harekete geçirmektedir. Görsel kortekste belli duygulara has nöronların yoğun hale geldiği alanlar, amigdala ile en yoğun bağlantısı olan alanlardır. Farklı insanların duyguları okunurken, doğru tepkilerin düzenlenmesinde amigdala-görsel korteks devreleri büyük rol oynamaktadır (Brothers, 1989, aktaran Goleman, 2011). Bu doğrultuda Goleman,(2011), empati kavramının farklı insanların duygularıyla ilgili ince sinyallerin algılanarak kişinin kendi duygusal beyinde taklit edilmesi olduğunu ifade etmiştir.

1999 senesinde nörobilimci araştırma topluluğu Von Economi nöronları olarak bilinen VEN hücrelerinin yalnızca insanlar ve büyük maymunların beyinde var olduğunu dile getirmişlerdir. Sonrasında gerçekleştirilen çalışmalarda ilgili hücrelerin farklı kimi canlılarda gözlemlendiğini ifade etmiştir. VEN hücreleri, beynin bilhassa insani olarak ele alınan davranışların gösterilmesinde yaşamsal önemi olan alanında yer almaktadır. Bu bölgelerin zarar görmesi, perspektif alma, empati, utanma ve mizah duygusu becerilerinin yitirilmesine neden olmaktadır (De Waal, 2014).

Gelişmiş bir empati için, zihinsel ikizleme ve zihinsel ayırım gerçekleştirme becerileri gerekmektedir. İkizleme, farklı insanların duygusal durumlarda gösterdikleri görünümünün kişide de meydana gelmesini olanaklı hale getirmektedir. Birçok nörolojik görüntülemeler, kişinin beyninin, kendini özdeşleştirdiği farklı bireyler ile benzeyen etkileşimlere girdiğini işaret etmektedir. Zihinsel ikizlemeden bir adım sonrası, zihinsel ayırım gerçekleştirilebilmektedir. Zihinsel ayırımla kişi içerisinde olduğu durumu başka insanların durumlarından ayırabilmektedir. Bu beceri, kişinin sahip olduğu bakış açısından başka insanların durumuna tepki göstermesine imkân vermektedir (Keysers, 2011).

Kişilerin tepkileri kontrol edebilme ve önleyebilme beceri, seçici dikkat ve özdeşim kurma, empatinin kişi tarafından denetlenebilen bir süreç olduğunu göstermektedir. Bir görüntü rahatsız edici niteliğe sahip ise kişi farklı bir yöne bakabilmektedir. Bu durum, kişilerin tepkilerini kontrol edebilme ve önleyebilme becerisini göstermektedir. Ek olarak kişiler aynı kültürel temelde cinsiyet, yaş, meslek ve buna benzer unsurlar kapsamında

kendine benzeyen kişilerle özdeşim kurmakta, özdeşim ise kişilerin kendine benzeyen kişilerle empati kurmasına olanak sağlamaktadır. Fakat özdeşleşme de kişi tarafından denetlenebilen bir süreçtir (Restak, 2014).

### **Empatik İletişim**

İletişim özetle bilgi üretimi yapma, iletme ve anlam yükleme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda birçok faaliyet iletişim olarak kabul edilmektedir. Örneğin bu tanımlama doğrultusunda iki kişinin konuşması da arıların bal bulunan yerleri birbirlerine iletmeleri de iletişim olarak kabul edilmektedir. Genel olarak, iletişim kurulabilmesi için iki olgu gerekmektedir. Bu olgular iki kişi, iki hayvan veya bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine olabilmektedir. Alternatifleri arttırmak mümkündür. Hangi özelliklere sahip olursa olsun, iki olgu arasında bulunan karşılıklı ilişki iletişim olarak kabul edilmektedir (Dökmen, 2005).

İletişimde önemli bir rolü olan empati, bireyin farklı bir bireyin duygularına ortak olabilme becerisidir. Kendisini farklı kişilerin yerine koyabilmekte, o kişilerin gözünden olup biteni analiz edebilmektedir. Mesajı ileten ve alan arasında bulunan karşılıklı anlayış, geniş bir ölçüde iki taraf arasında etkin iletişime olanak sağlamaktadır (Özbek, 2006).

Egan (1975), empati kavramını “başlangıç” ve “ileri” olacak şekilde iki seviyede incelemektedir. Birey, karşısındaki insanın dünyasını kavrayarak onun referans çerçevesine erişebiliyor, dünyanın o kişi için nasıl olduğunu hissedebiliyor, o kişinin hislerini ve bu hislerin meydana gelmesine neden olan davranış ve deneyimleri kavrayarak bunu iletebiliyor ise başlangıç seviyesinde doğru olarak empatiktir. İleri seviyede doğru empati kavramı ise yalnızca ifade edileni ve davranışları değil aynı zamanda açıkça söylenmeyen durumları da anlayabilmeyi gerektirmektedir (aktaran Dökmen, 2003).

Empatik eğilimi olan bireyler kendileriyle iletişim kuran kişileri eşit değerlendirme tutumu sergilemektedir. Bu sayede düşüncelerin temelinde yer alan varsayımlar şu şekildedir: “Nasıl ki insan olarak kendime has duygu, düşünce ve davranış biçimim bulunuyorsa ve bunlar benliğimin bir parçasını meydana getiriyorsa, aynı şekilde iletişim kurduğum bireyin de kendine has düşünce yapısı, dünyaya yaklaşımı ve duygusal hayatı mevcuttur”. Bu yaklaşım ile değerlendirebilen bireyler empatik iletişim için uygun bir duruma gelmiş demektir (Özbek, 2006).

Empatik dinleme, savunmacı, eleştirici ve şüpheli olmayan dinleme çeşididir. Bu aynı zamanda farklı bireyleri bir jüri gibi dinlemenin aksidir. Bu çeşit dinlemede ifade ettiklerine inanmak ve empatik bakış açısı ile dinlemek önemlidir. Empati sadece farklı insanların ifadelerini dinlemeyi çağırıştırmamaktadır. Ek olarak o kişinin ifadelerinin içerisinde olmayı da ifade etmektedir. Böylece dinleyen birey sadece farklı bireyleri duymakla ve onun deneyimlediklerine inanmakla kalmamakta aynı zamanda farklı bireylerin deneyimlediklerini belli bir düzeyde hissedebilmektedir (Özbek, 2006).

Empati kurabilmek, bunu başaran bireyi olgun hale getirmekte ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bireyi daha fazla yardımsever hale getirmekle beraber insanlarla olan ilişkilerde yakınlık kurulmasına olanak tanımaktadır. Bu davranışı sergileyen birey insanları dinleyip anlaması insanlara değer atfetmesi sayesinde karşısındakine güven vermekte ve anlayışlı bir ortam oluşturmaktadır. Dolayısıyla birey sevilen bir kişi haline gelmektedir (Cüceloğlu, 2002).

Bireyin kişisel özellikleri, kendini başka insanların yerine koyma ve onları anlamak için gayret gösterme davranışını etkilemektedir. Kişisel nitelikler ve empati arasındaki ilişkiyi ifade etme amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmada daha sakin, sorumluluklarının farkında ve gelişime açık kişilerin daha çok empatik eğilim içerisinde oldukları saptanmıştır (Dökmen, 2003).

Kişinin empatik iletişim kurabilmesi için ebeveyn, yetişkinlik ve çocuk benlik durumlarını orantılı şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle empatik bir davranışta bir kişinin üç benlik durumunun belli düzeyde payı bulunmaktadır. Yetişkin benlik durumu olan kişiler algısal ve bilişsel rol alma potansiyeli olan bireylerdir. Bu rol dolayısıyla bedensel gerçek karşısında akılcı davranış sergilemek ve benmerkezci olmaktan uzaklaşmak olanaklı olmaktadır. Çocuk benlik durumunda da merak, gelişigüzel davranmak ve yaratıcılık gibi kimi doğal çocuk eğilimleri söz konusudur. Empati kuracak bireyin çocuk benlik durumuna sahip olması gerekmektedir. Çünkü bir bireyin fenomenolojik alanına ilgisi olan ve merak duyan bireyler o kişi ile empati kurabilmektedir. Ana-baba benlik durumu ise empatik uyaranların etkisi ile sıkıntıları olan kişilere yardımda bulunma ve gerekli olduğunda koruyucu bir davranış sergilemek için gerekli olan benlik durumudur. Anne ve baba, yetişkinlik ve çocuk benliği durumuna belli bir seviyede sahip olmayan kişiler ya da üç duruma da sahip olmalarına karşın yetişkinin izleniminde dengeli bir duruma sahip olmayanlar karşısındaki kişilerle empati kurma özelliğine sahip olamamaktadırlar (Dökmen, 2005).

Diğer yandan empatik iletişim yalnızca bireyler arası ilişkilerde geçerli değildir. Kişinin çevresindekiler ya da doğal çevre ile de empati kurabilme özelliği bulunmaktadır. İnsanın çevresini meydana getiren üç temel bileşen vardır: doğa, insan ve insanın kendisinin ürettiği ürünler. Bu bileşenlerden bir tanesi ile yeterli düzeyde empati kurabilen bir bireyin, farklı bileşenlerle de empati kurması beklenmektedir. Doğayı, insanı ve insan ürünlerini bütün olarak tanımaya ve kavramaya yani empati kurmaya gayret eden bir insan, varlığı tamamıyla sevme eğilimi göstermektedir. Çünkü sevmeye giden yol öncelikle kavramayı gerektirmektedir; anlam kavranamadığında sevmek mümkün olmamaktadır. Dağlar, ağaçlar, kuşlar, toprak ve topraktan çıkanlar ile eski evleri ve yüzlerinin renkleriyle tüm insanlarıyla beraber bu dünyayı tanımaya ve kavramaya başlamak, sevmek yolunu açacaktır (Dökmen, 2005).

### **Empatik Gelişim Süreci**

İnsanlar doğdukları andan itibaren devamlı gelişim ve değişim içerisindedirler. Empati kurabilmek için gerekli olan kendini bir başka insanın yerine koyabilme becerisi, kişiliğin gelişmesiyle kuvvetlense de bu becerinin doğuştan geldiği düşünülmektedir. Doğan her bebek başka insanların duygu ve mimiklerine tepki göstermeye başlamaktadır. Bu nedenle bebeklerin empatiye biyolojik bir eğilim içerisinde dünyaya geldikleri düşünülmektedir (Özbek, 2006)

Okul hayatına henüz başlamamış çocukların empati kurma süreçleri konusuna farklı bakış açıları farklı yanıtlar sunmaktadır. Piaget'in (1936) bilişsel gelişim kuramına göre, empati kurabilmek için belirli bir seviyede bilişsel akıl yürütme becerisi gereklidir (aktaran Özbek, 2006).

Günümüzde sıklıkla kabul edilen farklı bir yaklaşıma göre ise bebek kendi ve başka insanlar arasında belirgin bir ayırım sağlayamadığı için karşısında bulunan bireylerin deneyimlediği rahatsız edici durumu adeta kendisi rahatsızmışçasına algılamakta ve kendisini rahatlatmaya yönelik tepkiler sergilemektedir. Bu dönem içerisinde sergilenen tepkiler, niyet edilmemiş ve otomatik geliştiği için gerçek empatik tepkiler olarak nitelendirilmemektedir. Bir ya da iki yaşındaki çocuklar, ben ve başka insanlar ayırımına vardıklarında artık rahatsızlık duyanın kendileri olmadığını anlayabilmekte ve rahatsızlık yaşayan kişiler için üzüntü duyabilmekte, o kişileri rahatlatabilmektedirler. Bu görüş, çocukların iki yaşlarından sonra empatik tepkiler göstermeye başladığını ve iki yaşla beraber empati becerilerinin gün geçtikçe geliştiğinin altını çizmektedir (Özbek, 2006)

Kişiliğin bir parçası olarak genetik bir şekilde doğuştan gelen empatik eğilim, uygun çevresel şartların sağlanmasıyla geliştirilebilmektedir. Dolayısıyla bireylere formal ve informal kanallar ile empati eğitimi verilmesi ile mümkündür. Bu sayede kişilerin empati kurabilme becerilerinin belli bir düzeyde artacağı, bu gelişme paralelinde kişilerin iletişim çatışmalarıyla endişe düzeylerinde bir miktar düşüş olabileceği belirtilmektedir (Güldağ, 2007).

Empati, empatik eğilim ve empatik beceri, insanların birbirini daha iyi anlamasına ve daha sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olan süreçlerdir. Doğuştan genetik bir şekilde sahip olunacağı gibi, sonradan sosyalleşme, model alma ve eğitim yoluyla da kazanılabilecek bir beceridir. Ayrıca, empatik eğilimi yüksek olan insanların sosyal duyarlılık ve yardım etme davranışının daha yüksek olduğu yukarıda belirtilmiştir. Buradan hareketle yüksek empatik eğilimin, olumlu bir örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

## **Örgüt İklimi**

### **Örgüt İklimi Kavramı**

Örgüt iklimi, örgütsel psikoloji alan araştırmaları içerisinde oldukça ilgi gösterilen bir konudur (Koçel, 2015). Alanla ilgili senelerdir pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgüt iklimi konusunda ilk araştırmalar 1924 ve 1930 seneleri arasında E. Mayi ve F. Roethlisberber öncülüğünde Harvard Üniversitesi'ndeki bir grup tarafından Hawthorne fabrikasında gerçekleştirilen çalışmalara kadar uzanmaktadır (Koçel, 2015). İlgili çalışmada araştırmacılar insan ilişkilerini zor fiziki ortamlarda ve yumuşak psikolojik çevre içerisinde ele almışlardır. Çalışmanın başlangıcı klasik teorinin uygulaması temelinde başlamış fakat fiziki düzenlemelerin etkinliğe etkisi beklentileri karşılamamıştır. Araştırmacılar fiziki unsurlar yerine sosyal unsurlarda gerçekleştirilecek düzenlemeler ile etkinliğin artış göstereceğine ilişkin yeni bir hipotez denemişlerdir. Neticede ikinci hipotezin doğrulandığı gözlemlenmiş, idare ve organizasyon alanında davranışsal yaklaşım başlamıştır (Koçel, 2015).

Örgüt iklimi ile ilgili en köklü tarihe sahip referans Lewin ve diğerleri (1939, aktaran Koçel, 2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada görülmektedir. İlgili çalışmada genç bir erkek topluluğunda deneysel olarak meydana getirilen sosyal iklimler odak alınmıştır. Topluluk dinamiğinin kurucusu Lewin, çalışmada üç farklı liderlik stili olan otokratik, demokratik ve liberal liderliğin tanımlamasını gerçekleştirmiştir (Parker, 2003). Farklı grup iklimi ve örgüt iklimi kavramını ilk kez önermesine karşın çalışmada örgüt iklimi

tanımlaması gerçekleştirilmemiştir. Fleishman (1939, aktaran Güner, 2015) endüstride liderlik tutumlarının ölçülmesiyle ilgili makalesinde liderlikle iklim arasındaki ilişkiye değinmesine karşın iklim kavramının açıklamasını yapmamıştır. Örgüt iklimi kavramı ilk olarak Argyris (1958, aktaran Cüceloğlu, 2002) tarafından, bir banka kurumunda örgüt stratejileri bakımından personellerin gereksinimlerinin, kişiliklerinin ve değerlerinin ele alındığı çalışmada tanımlanmıştır. Argyris çalışmasında örgütlerdeki bütün araştırmacıların oldukça seviyeli, karşılıklı etkileşime açık, değişkenlerin kafa karıştıran bir karmaşası problemiyle karşılaştığını ifade etmiştir. Örgütün sahip olduğu hedeflere erişebilmesi, dış ortama ayak uydurması ve işin devamlılığının sağlanabilmesi için stratejiler, uygulamalar ve iş tanımları gibi resmi örgütsel değişkenlerin mevcudiyetinden bahseden Argyris, örgüt personellerinin becerileri, değerleri, kişiliklerini ifade edebilecek biçimde davranmaya motive eden savunma davranışları gibi kişisel özelliklerden kaynaklanan bir karmaşayı dile getirmiştir. Bu karmaşayı “yaşam karmaşıklığı” ve “uğultu karmaşası” şeklinde ifade etmiş ve örgütün iklimi olarak açıklamıştır. Karmaşanın giderilmesi için model önerisi gerçekleştirmiştir (Argyris, 1958, aktaran Cüceloğlu, 2002). Çalışma ek olarak örgütsel çalışmalar alanında 1970’li yılların sonuna dek süren kültür ve iklim arasındaki belirsizliği tetikler niteliktedir. McGregor 1960 senesinde ünlü “Girişimin İnsan Tarafı” kitabını yayımlamış ve bununla yeni bir yönetim biliminin önünü açmıştır. Kitap içerisinde örgütsel ve endüstriyel ruhun öncü konseptleri açıklanmıştır. Yönetimsel iklim kavramı da kitap içerisinde yer almaktadır. McGregor (1960, aktaran Bilir, 2005) iklimin, yönetimsel varsayımlar ve yöneticilerle onların astları arasında bulunan ilişki tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür. Kitap içerisinde kavramsal bakımdan dezavantajlar bulunmaktaydı. İlk olarak McGregor iklimin ölçülme tekniğini belirtmemiş ve ikinci olarak da varsayımlar tarafından ölçülen iklim değil kültür olmuştur. İklim varsayımlardan ziyade algılar doğrultusunda şekil almaktadır (Koçel, 2015).

Etimolojik bakımdan Yunanca “klima” kelimesinden türeyen iklim kelimesinin eğilim anlamına geldiği belirtilse de (Ertekin, 1978), Yunanca bölge ve dünyanın ekvator dan kutuplara eğilimi olarak ifade edilen eğim anlamında kullanımı yapılmıştır. Sözcük 14. yüzyılın bitiminde hava şartları doğrultusunda incelenen yeryüzünün bir bölgesi olarak telaffuz edilmiştir. Genel olarak bölgeyle ilgili hava durumu, bir ülke ya da bölgenin sıcaklık, yağış vb. değişkenleri doğrultusunda karakteristik durumu olarak ifade edilmektedir. Argyris’in (aktaran Cüceloğlu, 2002) kullandığı örgüt iklimi metaforu literatürde kabul edilmiştir. Bölgelerin ayrılması için kullanımı yapılan iklim

kelimesi örgütlerin sahip oldukları oluşumda meydana getirdikleri kurumsal yapının tanımlanması için de geçerli hale gelmiştir.

Örgüt iklimi ve kültürüyle ilgili literatür dört dönemde incelenmektedir (Dökmen, 2019):

- 1971 öncesi dönem: Öncü çalışmalar ile iklim yapısının kavramsallaştırılması ve işlevselleştirilmesinin araştırılması,
- 1971-1985 dönemi: Sonuca odaklı iklimler (güvenlik ve hizmet) üzerine yapılan temel çalışmalar ile kültür üzerine erken yazılar,
- 1986-1999 dönemi: Örgütsel süreçleri anlamak için iklim yaklaşımı,
- 2000-2014 dönemi: İklimin gücü için yapılan çok düzeyli çalışmalar.

1960'lı senelerde örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar artış göstermiştir. Örgüt iklimi ilk olarak psikolojik bakımdan ele alınmıştır. İklim konusundaki çalışmaların çoğunluğu Uygulamalı Psikoloji Dergisi'nde (Journal of Applied Psychology - JAP) yayınlanmıştır. Sanayi psikoloji için psikolojik iklim kavramı ilk olarak Gellerman tarafından 1960 senesinde getirilmiştir. Gellerman bu çalışmada örgüt kişiliği kavramını tanımlamıştır (aktaran Ertekin, 1978). Forehand ve Gilmer (1974, aktaran Ertekin, 1978) örgüt iklimi kavramının üç özelliğini ifade etmiştir. Bu özellikler, birbirinden farklı örgütler arasında değişiklik göstermesi, kalıcı olması ve mensupların örgüt davranışına etki etmesi olarak tanımlanmıştır. Geniş perspektifli bir araştırmada Litwin ve Stringer (1968, aktaran Ertekin, 1978) örgüt iklimi kavramının altı boyutunu belirtmiş; örgüt ikliminin nasıl çalışması gerektiği, kurumların kavrama ve etkileme potansiyeli, faaliyetleri anlama ve iklimin ne olduğuyla ilgili kavramsal ve ampirik anlayışlar tanımına yer verilmiştir. Örgüt iklimi araştırmalarının, örgüt üyelerinin paylaşılan algılarının kavramsal hale getirilebilmesi ile ölçülebileceği gerçeğini ortaya koymuş ve sonradan yapılan güncel araştırmalar bu gerçeği özümsemiştir. 1971 ve 1985 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmalarda bir iklimin nasıl ölçülebileceği ve hangi değişkenlerle ilişkili olabileceğine dair birçok araştırma gerçekleştirilmiştir (Dökmen, 2019). Bu dönem içerisinde Schneider ve Hall Roman Katolik papaz ve rahibelerinin yaşam sürdürdükleri iklim konusunda bir araştırma yayınlamıştır (aktaran Ertekin, 1978). James ve Jones 1974 senesinde bireye dair iklim çalışmalarını psikolojik iklim; örgüte dair iklim çalışmalarını örgüt iklimi



olarak kavramsal hale getirdikleri çalışmayı yayınlamış, Bowen ve Kilmann işletme okullarında iklim ölçülerini mercek altına almışlardır (aktaran Güner, 2015).

James ve Jones (1974) geçmiş örgüt iklimi araştırmalarını, tanımlamalarını ve ölçme yaklaşımlarını ele alarak yaklaşımları üç sınıfa ayırmıştır. Yaklaşımlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları bir dizi teorik ve psikometrik soruna değinmek amacıyla ele almışlar ve örgüt ikliminin farklı örgütsel ve kişisel alanlara ne kadar etki ettiğinin saptanması amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, örgüt iklimiyle ilgili bütün temel kuramsal endişeler ve ilgili araştırmaları üç yaklaşıma ayırmışlardır (aktaran Berberoğlu, 2005).

- Çoklu ölçüm-örgütsel nitelik yaklaşımı
- Kişisel ölçüm-örgütsel nitelik yaklaşımı
- Kişisel ölçüm-bireysel özellik yaklaşımı

Sınıflandırma, iklim yapısının tekrardan kavramsal hale getirilmesine yardımcı olmuştur (Koçel, 2015).

1986-1999 yılları arasında araştırmacılar belli konuları odak almışlardır. Burke, ve diğerleri perakende hizmet alanında ruhsal iklimin kavramsal hale getirilmesi araştırmasını yayınlamış (aktaran Güner, 2015), Kozlowski ve Doherty ise iklim ve liderliğin bütünleşmesi isimli araştırmalarını sunmuşlardır (aktaran Balcı, 2012). Bu yıllar içerisinde hizmet iklimi konusunda Schneider ve arkadaşlarının çalışması yayınlanmıştır (aktaran Dökmen, 1986). Bu yıllar arasında yapılan araştırmaların birçoğu liderlik rolünü ele alan araştırmalar olarak gündeme gelmektedir (Dökmen, 2019).

2000-2014 yılları arasında iklim araştırmaları daha da yaygınlaşmış ve iklimle ilgili çok yönlü çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İklimin sahip olduğu kuvvet, iklim ve liderlik arasındaki ilişki, iklim ve kültür ilişkisi konularında pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Ashkanasy ve diğerlerinin (2011) el kitabı hem örgüt hem de iklim konularında farklı araştırmacıları da motive etmiştir. Bugün örgüt iklimi ve örgüt ikliminin etki ettiği değişkenlerle ilgili birçok araştırma yapılmaya devam edilmektedir.

### **Örgüt İklimi Tanımları**

Örgüt iklimi kavramı Gestalt psikolojisine dayanmaktadır. Kavramın tanımlanmasında güçlükler yaşansa da araştırmacılar örgüt iklimi tanımında farklı niteliklere odaklanmışlardır (Arslan, 2004). Bu güçlüklerin sebebi olarak örgüt iklimi

kavramının gelişimi örnek gösterilebilir. Örgüt iklimi ilk olarak endüstriyel işletmelerde kişisel algılar olarak araştırılmıştır. İlgili algıların örgüte ve çevreye olan etkisi araştırmaların başında gelmektedir. Sonrasında farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Örgütte yer alan kişilerin algılarının belirlenmesiyle temelde iki görüş meydana gelmiştir. Bunlardan ilki objektivist yaklaşımdır; kişilerin örgütleriyle ilgili ortak algılarını ifade etmektedir ve örgütsel büyüklük, yapı gibi örgütsel nitelikleri kapsamaktadır. İkincisi ise subjektivist yaklaşımdır; kişisel niteliklerin, örgütü yorumlama stilinin ortak algılar meydana gelmesinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Örgüt ikliminin tanımının yapılmasında bireysel algının meydana gelmesiyle ilgili bir soruyla karşı karşıya kalınmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt içerisinde çalışanların kişisel algılarıyla mı yoksa örgütün nitelikleri dolayısıyla gerçekleşen bir algı mıdır, yanıt aranmaktadır (Arslan, 2004). Yönetim bilimi araştırmacıları algılamada mevcut farklılıklara iki yönden yaklaşmışlardır.

Çalışanların kişisel algılarının örgüt iklimi tanımının yapılmasında daha geçerli olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Waters ve diğerleri (1974) örgüt iklimi tanımlamasında kişisel algılara dikkat çekmiş ve çalışanların örgütsel davranışları araştırılırken belirleyici olan kişisel algıları bütün olarak ifade etmişlerdir (aktaran Cüceloğlu, 2002).

Örgüt iklimi tanımlamasında çalışanların kişisel algılarına dikkat çeken diğer araştırmacılar olan Litwin ve Stringer ile Kaffka' da örgüt iklimini; personellerin çalışma çevresine ilişkin algıları olarak tanımlamanın daha doğru olduğunu ifade etmişlerdir (aktaran Arslan, 2004). Litwin ve Stringer (1968, aktaran Castro ve Martins, 2010) örgüt iklimini; çalışma alanının doğrudan ya da dolaylı algılanan bir dizi ölçümlenebilir niteliği olarak tanımlamışlardır. Ek olarak örgüt iklimini kişiler tarafından algılanan çevresel nitelikler, güdüler topluluğu ve beklentiler olarak tanımlama gerçekleştirmişlerdir.

Örgüt iklimi tanımının yapılmasında kişisel algıların yetersiz olduğunu ileri süren araştırmacılar çevresel ve örgütsel şartların göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Tagiuri ve diğerleri (1968, aktaran Ertekin, 1974) örgüt iklimini bu yaklaşım ile ortamda bulunanlar ile sınıanan, ortamda bulunanların davranışlarına etki eden, örgütün sahip olduğu içsel çevrenin kalitesi olarak ifade edilen örgütün değerleri olarak tanımlama gerçekleştirmişlerdir.

Örgüt ikliminin tanımlanmasında kişisel algıyla çevresel ve örgütsel şartların ayrı bir biçimde ele alınmasından çok beraber ele alındığı pek çok tanım vardır. Bu doğrultuda örgüt iklimi örgüt içerisinde kişilerin davranış ve ilişki kalıplarının meydana geldiği,

çevresel ve kişisel nitelikler ile biçimlenen ortam olarak ifade edilmektedir. Farklı bir tanıma göre örgüt iklimi, örgütü farklı örgütlerden ayrı kılarak örgüte kimlik edindiren, personelin algıladığı ve davranışları üzerinde etkisi olan çevresel, örgütsel ve kişisel özellikler olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2004). Başka bir tanımda ise örgüt iklimi, örgütü farklı örgütlerden ayıran, zaman içerisinde devamlı hale gelen ve örgütteki personellerin davranışlarına etki eden niteliklerin tamamı olarak tanımlanmıştır. Örgüt iklimi araştırmalarında pek çok farklı tanımlama gerçekleştirilmesine karşın bütün çalışmalarda ortak nokta, çalışanların örgütle ilgili bireysel algılarının ve yargılarının örgüt iklimini meydana getirdiğidir (Arslan, 2004).

Örgütsel davranış konusunda örgüt iklimine dair, seneler içerisinde pek çok tanımlama gerçekleştirilmiştir. Verbeke ve diğerleri (1998, aktaran Arslan, 2004) örgüt ikliminin, zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığı ile ilgili bir içerik analizi gerçekleştirmişlerdir. Analiz ile örgüt iklimi tanımlamasında çekirdek bir konseptin ve kavramsal farklılıkları temsil eden toplulukların varlığı araştırılmıştır. Analiz neticesinde temel kavram olarak örgüt iklimi, bireylerin algı biçiminin yeniden algılanması ve çevrelerinin niteliklerini tanımlaması biçiminde ifade edilmiştir. Analiz verileri örgütsel davranış içinde bilimsel kavramların temel bir kavram çevresinde genişlediğini saptamıştır. Analiz, temel kavram etrafında kavramsal farklılıklar meydana geldiğini ifade etmiştir. Örgütsel davranış bakımından kavramların gerçekçi bir biçimde genişleme eğilimi sergilediği tespit edilmiştir.

### **Örgüt İkliminin Önemi**

Örgüt iklimi kavramının araştırma ve uygulamalarda önemli bir yer sahibi olmasının pek çok sebebi bulunmaktadır. Geçmiş yüzyıla oranla daha çok güçlkle karşı karşıya kalan günümüz örgütleri, yapılarından ya da büyüklüklerinden bağımsız bir şekilde bu güçlüklerden etkilenmektedirler. Belli bir örgütte iklim; tekrardan yapılanma, birleşme, devir alma, teknolojik, siyasi ve milletler arası eğilimler, müşteri gereksinimlerindeki değişiklikler, rekabeti arttırma, örgüte etki eden milli ve milletler arası ekonomi gibi değişiklikler ile karşı karşıyadır. Bu süreçleri örgütün doğru bir biçimde yönetememesi; personellerin davranış ve algılarında değişikliğe neden olabilmekte, personel motivasyonunu ve memnuniyet düzeyini azaltmakta ve ciroyla devamsızlığa etki ederek örgütün performansında düşmelere sebebiyet vermektedir. Bu noktada örgütler, hayatını devam ettirebilmek ve rekabette avantaj elde edebilmek için performans geliştirme

çalışmaları gerçekleştirmektedir. İklim kavramı bu durumda örgütler için daha da önem kazanmaktadır. Çünkü örgütler, değer yaratan personellerin sürekli olmasını ve örgütün kazancı yönünde gayret göstermesini talep etmektedir (Castro & Martins, 2010).

Örgütlerde takım çalışmalarının ön plana çıkması, performansın artırılması için takımların verimli bir şekilde nasıl yönetilecekleri sorusunu doğurmaktadır. Bu sebeple grup etkileşimi ve süreç modelleri önemli hale gelmiştir. Özellikle örgüt ikliminin nedenleri ve neticelerinin, örgüt üyelerini ve çevrelerini nasıl etkileyeceği iklim araştırmalarının merkezinde yer almaktadır. İçsel faktörler, örgüt ikliminin personele yönelik tutumunda etkilidir. Bu yüzden, örgütün personele daha kişisel odaklı, teşvik edici yaklaşması ve mantıklı bir yükselme fırsatı sağlaması gerekmektedir (Dwertmann, 2013). Personellerin örgüt iklimine yönelik algıları ve yorumlamaları, örgütsel ve kişisel hedeflere erişmek için nasıl gayret ettikleri konusunda net bilgi vermektedir (Kaymak, 2018).

Örgüt içerisinde negatif bir iklim algılayan ve bu durumu dile getiren bir personel ile pozitif bir iklim olduğunu dile getiren personel arasında örgütsel performans açısından farklılık olduğu net bir durumdur (Arslan, 2004). Örgüt iklimi; personellerin davranışları temelinde yer aldığı için aynı iklim içerisinde farklı davranış çeşitleri var olabilmektedir. Personellerin aynı ortamdaki algıları değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum örgütlerin, arzu edilen davranışı meydana getiren ve personellerin istenen davranışa eğilim gösterebileceği bir örgüt iklimi yaratılabileceğini belirtmektedir. Örgütlerin; yenilikçi bir iklim yaratması, personellerini özgürce düşünmeye, açık iletişime ve sorun giderme tekniklerini keşfetmeye yönlendirebilmektedir.

Bunlara ek olarak yeniliği destekleyen bir örgüt ortamı, çalışma topluluklarını projelere uygun çözümler yaratmak için birbirleriyle etkileşimde olmaya motive etmektedir. İlgili etkileşim, rekabette avantaj sağlamanın ana kaynağıdır. Yeniliğe destek veren ve personel etkileşimini arttırmak talebi olan örgütlerin gayelerine erişebilecekleri bir iklim yaratmaları gerekmektedir (Mumcu, 2018).

Personellerdeki yüksek performans ve etkinliğin meydana gelmesinde kişisel nitelikler kadar örgüt iklimi algısı da önemlidir (Erol, 2014). Gerçekleştirilen araştırmalarda üretkenliğe destek olan örgüt ikliminin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve bu durumun örgütsel bağlılık duygusunu arttırarak personel performanslarını arttırdığı belirtilmektedir.

Örgüt iklimi, personel doyumuna etki ettiği gibi örgütsel etkinliğe de etki etmektedir (Can, 1999). Örgüt iklimi, personellerin motivasyonunu arttırmakta, iş gücü verimliliğini

ve dolayısıyla örgüt verimliliğini arttırmaktadır. Bu şekilde örgütler hedeflerine erişmek konusunda yüksek performans sergileyerek devam ettirilmesi mümkün bir başarı elde edebilmektedirler (Arslan, 2004).

### **Örgüt İkliminin Oluşumu**

Örgütlerde iklimin meydana gelmesi sistematik bir döngüdür ve bu döngü sistem içerisinde tanımlanmış ilişkiler ve geribildirimlerin etkisiyle oluşan faktörleri kapsamaktadır (Çoban, 2016). İklimin oluşmasında, örgütün sahip olduğu amaçlar temel oluşturmaktadır. Örgütün hedeflerine uygun bir şekilde üst düzey yöneticilerin vereceği kararlara üç faktör etki etmektedir. Bunlar; örgütte hangi teknolojilerden faydalanılacağı, üyelerin davranışlarını belirlemek için yaratılan normlar ve işlevsel bölümlendirme. Süreçlerin saptanmasından sonra örgütün hiyerarşik yapısı meydana gelmektedir. Yeni personel alımlarında rol tanımları gerçekleştirilmekte ve personeller kendi aralarında ve bölümler arasında etkileşime geçmektedir. Personellerin rol performansına dayalı ödülleri, farklı çalışanlarla etkileşimleri neticesinde edindikleri deneyimler onları örgütün niteliğini değerlendirmeye yönlendirmektedir. Bunun neticesinde çalışanların algıladıkları örgüt iklimi meydana gelmektedir. Algılanan örgüt iklimi, çalışanları ve örgütün performansını doğrudan etkilemektedir. Örgütün performansı ve kalitesi, hedeflerine ulaşma düzeyini belirlemektedir (Arslan, 2004).

Kişi, işletme içerisinde mevcut iklim yaklaşımına sahiptir. Aynı bölümde çalıştığı kişilerle bu iklimi paylaştığı düzeyde grup iklimi oluşmaktadır. Örgüt içerisinde ortak bir algı oluştuğunda, örgütsel bir iklim tanımlanabilmektedir. Kişi daha sonra zihninde bu algıyı kuvvetlendirmek için bir tarama aracı olarak işlev gören algılanan iklimin bir haritasını geliştirmektedir. Araştırmalar, bir bireyin belli bir iklimde ne kadar uzun çalışırsa, algısını değiştirmenin o kadar zor olacağına işaret etmektedir. (Çoban, 2016). Örgüt iklimi kavramının oluşmasında farklı değişkenlerin etkisi vardır. Bu değişkenler aşağıdaki gibidir (Forehand, 1968, aktaran Güner, 2019):

*Çevresel değişkenler*; kişi kaynaklı olmayan, örgüte dışardan etki eden değişkenlerdir. İşletmenin sahip olduğu yapı ve büyüklüğü, genel mali koşullar, sektörün taşıdığı özellikler gibi değişkenlerdir.

*Kişisel değişkenler*; örgüte mensup bireylerin kişisel becerileri, karakterleri, işe olan ilgileri gibi çalışanların kişisel niteliklerini ifade etmektedir.

*Sonuç değişkenler;* kişisel ve çevresel değişkenlerin beraber meydana getirdiği değişken topluluğudur. Etkinlik, iş memnuniyeti ve motivasyon gibi kavramları ifade etmektedir.

Bu değişken gruplara göre kişisel ve çevresel değişkenlerin etkileşimleri işletmenin iklimini meydana getirmektedir (Arslan, 2004). Örgüt ikliminin oluşması için Moran ve Volkwein (1992, aktaran Bilir, 2005) dört kavramsal alternatif ya da yaklaşımdan söz etmektedir. Bu kavramsal varyasyonlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

*Yapısal bakış açısı;* iklim, kuramsallaştırma yapısının objektif bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Bir işletmenin mensupları işletmenin ortak yapısal niteliklerine maruz kaldığından iklim oluşmaktadır. Bu maruz kalmanın bir neticesi olarak, mensupların kurumsal niteliklerinin bir araya gelmesiyle ilgili benzer algıları bulunmaktadır. Benzer algılar, örgütlenme iklimini temsil etmektedir.

*Algısal bakış açısı;* örgüt ikliminin oluşmasının temelini birey olarak görmektedir. Kişiler durumsal değişkenlere ruhsal bakımdan anlamlı yanıtlar vermektedir. İklim, örgütsel şartların ruhsal olarak işlenmiş bir açıklamasıdır.

*Etkileşimli bakış açısı;* aynı örgütsel duruma karşılık olan kişi etkileşimlerinin örgüt ikliminin temeli niteliğini taşıyan ortak anlaşmayı ortaya koymasını temel almaktadır.

*Kültürel bakış açısı;* örgüt iklimi, ortak bir referansa sahip örgüt kültürünü paylaşan, etkileşim içerisinde olan bir küme tarafından yaratılmaktadır.

### **Örgüt İklimi Boyutları**

Örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan ya da örgüt ikliminin ölçümünde kullanılan araçların meydana getirdiği faktörler, örgüt ikliminin boyutlarıdır. Örgüt iklimine ilişkin saptanan boyutlar, araştırmacılar tarafından önemsenmekte ve örgüt iklimine etki ettiği varsayılmaktadır. Örgüte kişilik edindiren, örgüt çalışanlarına etki eden ve tüm personellerin kendine has algılamalarını ifade eden örgüt iklimi boyutlarının ne olduğu konusunda birçok görüş vardır (Çoban, 2016). Örgüt iklimi, örgütün iç ve dış ortamından pek çok unsura bağlı olabilmektedir.

Örgüt iklimi, personelin profiline, örgütün yapısına ve örgütün bulunduğu ortama göre değişebilmektedir. Örgütler, personellerin istek ve gereksinimlerine cevap vermek için olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak durumundadır (Güner, 2015). Yönetim bilimi ve yönetim psikolojisi alanında örgüt iklimi konusunda pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir (Bilgen, 1990).

### **Litwin ve Stringer' in Örgüt İklimi Boyutlandırması**

Litwin ve Stringer (1968, aktaran Mumcu, 2018) “Motivasyon ve Örgüt İklimi” isimli araştırmalarında; liderlik stilleri ve tekniklerin örgüt iklimine etki ettiğini saptamışlardır. Araştırmacılar, örgüt iklimine ilişkin dokuz boyutun olduğunu tespit etmişlerdir ve bunları ölçümleyen elli ifadeli bir örgüt iklim ölçeği geliştirmişlerdir. Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibidir:

*Örgütsel yapı:* Personellerin örgüt kısıtlamaları karşısındaki tutumlarını ifade etmektedir. Örgütsel kural, yönetmelik ya da prosedür sayıları ve örgütte baskın olan iklimin, bürokratik/resmi veya serbest/resmi olmayan bir iklim olup olmaması örgüt yapısını ifade etmektedir.

*Sorumluluk:* Personellerin gerçekleştirdikleri işlerde sahip oldukları işlerin patronu gibi hissetmeleri söz konusudur. Verdikleri tüm kararlarda çifte denetim gereği olmaması ve işin denetimi olduğunu bilmeleridir.

*Ödüllendirme:* Personellerin görevlerini iyi icra ettiklerinde ödüllendirileceklerine dair beklentileridir. Örgüt içerisinde cezalandırma yerine ödüllendirmenin ön planda olmasına ve ücret/kariyer stratejilerinin adil bir temelde uygulanmasına dair algıyı ifade etmektedir.

*Risk:* Örgüt içerisinde gerçekleştirilen işlerle ilgili bir risk, güçlük duygusudur. Örgüt içerisinde hesaplanmış risklerin göze alınmasına teşvik olup olmadığı ya da çalışmada güvenli yöntemleri seçmenin doğruluğu durumları örgüt ikliminin risk boyutunu belirtmektedir.

*Samimiyet:* Çalışma grubunda bulunan ortamdaki baskın dostluk duygusudur. Örgütte sevilen ve iyi bir birey olmanın gerekli olması, içten ve resmi olmayan sosyal yapıların sıklığı önem taşımaktadır.

*Destek:* Örgütte görev alan yöneticiler ve personeller tarafından algılanan yardımseverlik ve dayanışma duygusudur. Örgütte görev alan üstlerin ve astların birbirlerini desteklemelerinin gerekli olmasıdır.

*Standartlar:* Örgütün sahip olduğu hedeflerin ve performans kriterlerinin, personeller tarafından doğrudan ve net bir şekilde algılanmasıdır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen işin iyi olmasının, kişisel ve örgütsel hedefler için karşı karşıya kalınan güçlüklerin üstesinden gelme gayretinin mühim olduğunun altı çizilmektedir.

*Çatışma:* Yöneticilerin ve diğer personellerin, farklı düşüncelerle karşılaşmak istediklerini sezmezdür. Örgütte görev alanların problemlerini saptamanın ne denli önem

taşıdığıının altının çizilmesi, bu problemlerin hafifletilmemesi ya da görmezden gelinmesi olarak ifade edilmektedir.

*Örgütsel Kimlik:* Personellerin örgüte aidiyet duymasıyla beraber, çalışma grupları içinde önemli olduklarını hissetmeleri, buna benzer duygulara atfedilen değer olarak belirtilmektedir.

### **Robert Stringer'in İklim Boyutlandırması**

Stringer (2002, aktaran Çoban, 2016) tarafından gerçekleştirilen iklim boyutlandırması, Litwin ve Stringer (1968) araştırmasını referans almıştır. Stringer (2002) örgüt ikliminin yirmi dört sorudan meydana gelen altı boyuta sahip olduğunu iletmektedir. Bunlar örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, tanıma, destek ve bağlılık olarak ifade edilmiştir.

*Örgütsel Yapı:* Örgütün sahip olduğu yapı, personellerin iyi organize olma ve sahip oldukları rol ve sorumlulukları belirgin bir biçimde tanımlama duygularını yansıtmaktadır. Personellerin gerçekleştirdikleri işlerin iyi bir şekilde tanımlanması, örgütsel yapıya ilişkin algılarının olumlu olmasına yardımcı olmaktadır. Doğru bir örgütsel yapı, personelin moral ve performansını önemli bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla personellerin görevlerinin hangilerini gerçekleştirdiği ve kimin karar alma yetkisine sahip olduğu belirsizleşmektedir (Akdemir, 2017).

*Standartlar:* Personellerin iş performanslarını arttırmaları konusunda yaşadıkları baskı duygusudur. Personeller yüksek standartlara sahip bir görevi yerine getirdiklerinde, bundan gurur duymaktadır. Yüksek standartlar, personellerin devamlı performans artışı için yeni yöntem ve teknikler aramalarını sağlamaktadır. Düşük standartlar ise düşük performans beklentilerini yansıtmaktadır (Özdede, 2010).

*Sorumluluk:* Personellerin yaptıkları işin yöneticisi olduklarını hissetmeleri ve verdikleri kararlarda çifte kontrol edilme sisteminin olmadığını hissetmeleridir. Yüksek düzeyde sorumluluk duygusu, personellerin problemleri kendi kendilerine gidermeye teşvik edildiklerini göstermektedir. Sorumluluk duygusu düşük düzeyde ise yeni yaklaşımların ve risk alma konusundaki cesaretin kırılma eğiliminde yer aldığını işaret etmektedir (Mumcu, 2018).

*Tanıma:* Personellerin iyi gerçekleştirilmiş bir görev için ödüllendirilmesine işaret etmektedir. Bu, ödüllendirme ve cezalandırmaya yapılan vurgunun bir ölçüsüdür. Yüksek düzeyde tanınmanın olduğu iklimler, doğru bir ödül ve eleştiri dengesiyle karakterize edilmektedir. Yüksek tanıma iklimi, ödül ve ceza mekanizmasının dengeli ve



doğru olması olarak nitelendirilmektedir. Düşük tanıma iklimi de iyi çalışmanın dengesiz bir biçimde ödüllendirildiği anlamına gelmektedir (Gerçeker, 2012).

*Destek:* Bir çalışma kümesinde baskın olan güven ve karşılıklı destek duygusunu yansıtmaktadır. Personeller iyi çalışan bir grubun parçası olduklarına inandıkları zaman ve gereksinim olduğunda yöneticilerinden yardım alabileceklerini gözlemlediklerinde destek algıları fazla olacaktır. Destek algısı düşük olur ise personeller kendini yalnız hissetmektedirler (Çoban, 2016).

*Bağlılık:* Personellerin örgüte aidiyet duyması, bağlılıklarından ötürü hissettikleri gururu ve örgütün hedeflerine olan bağlılık düzeylerini yansıtmaktadır. Yüksek bağlılık duygusu, personellerin sadakat düzeylerinin yüksek olmasıyla ilgilidir. Düşük bağlılık duygusu ise personellerin örgütlerine ve örgütlerinin hedeflerine karşı ilgisiz olmaları anlamına gelmektedir (Hocaniyazov, 2008).

### **Koys ve DeCotis'in Örgüt İklimi Boyutlandırması**

Koys ve DeCotis (1991) yaptıkları meta analiz çalışmasında seksenden fazla farklı iklim boyutu olduğunu gözlemlemişlerdir. Araştırmalarında örgüt ikliminin boyut sayısını kırk beş olarak minimize etmişlerdir. Sonrasında ise bu kırk beş boyutu özetleyerek sekize indirmişlerdir. Koys ve DeCotis (1991) tarafından sınıflandırılan örgüt iklimine ait 8 boyut; özerklik, iş birliği, güven, baskı, destek, fark edilme, adalet, yenilikçilik olarak belirlenmiş olup; Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1**

*Koys ve DeCotis (1991)' in Örgüt İklimi Boyutlandırması*

<b>BOYUT</b>	<b>TANIM</b>
Özerklik	Çalışanlar kendilerini çalışma prosedürleri, görevleri ve öncelikleri elde etmede belirleyici bir faktör olarak algılarlar.
İşbirliği	Örgüt ortamında çalışanların, paylaşımında mali yardımda bulunma istekliliği de dâhil olmak üzere oluşturduğu dayanışma algısıdır.
Güven	Çalışanların, gizlilik konusunda endişe duymadan, kuruluştaki hassas ve kişisel konulardaki en üst düzey yöneticiler ve personel ile açıkça iletişim kurma özgürlüğüne ne derecede sahip oldukları algısıdır.
Baskı	Çalışanların görev ve performans standartlarının yerine getirilmesi için belirlenen zaman taleplerinin oluşturduğu algıdır.

Destek	Çalışanların ceza korkusu yaşamadan hatalarından ders çıkarabilme isteğinin kırılmaması dâhil olmak üzere üstlerinin örgüt üyelerine toleransla yaklaştığının çalışanlar tarafından algılanmasıdır.
Fark Edilme	Çalışanların, örgüte olan katkılarının yönetim tarafından bilindiğinin algılanmasıdır.
Adalet	Keyfivete, kişiye özgü olmaktan uzak, şeffaf ve adil örgütsel uygulamaların varlığının algılanmasıdır.
Yenilikçilik	Örgüt çalışanlarının çok az veya hiç deneyimi olmadığı yeni alanlarda bile değişim ve üretkenlik konusundaki girişimlerinin yönetim tarafından teşvik edildiğinin algılanmasıdır.

Kaynak: (Koys & Decottis, 1991)

### **Schnieder' in Örgüt İklimi Boyutlandırması**

Dört ana iklim boyutu; insan ilişkilerinin doğası, işin hiyerarşik yapısı ve işin doğası, destek ve ödüllerin odağıdır (Schnieder vd., 1996, aktaran Menemencioğlu, 2018).

*Kişilerarası ilişkilerin doğası:* Örgütte var olan ilişkiler, paylaşım ya da güvene veyahut çatışma ya da güvensizliğe dayanabilmektedir. Üretim birimleri ve satış birimleri gibi işlevsel birimler arası ilişkiler iş birliğine ya da rekabete dayalı olabilmektedir. Örgüte yeni mensup olanları destekleyici sosyal ortamlar yaratılabilmekte ya da tam tersi olabilmektedir. Üst yönetim ve alt personeller kişileri hangi bakımdan değerlendiriyor, tespit edilmesi gereklidir. Tüm bunların saptanması boyutu belirlemektedir.

*Hiyerarşinin doğası:* Çalışma alanlarında verilen kararların sadece üst yönetim tarafından alınıp alınmama durumu ya da kararın etki edeceği kişilerin katılımının var olup olmadığı, örgütün karakterinin ekip çalışması ya da kişisel rekabetin ön planda olduğu bir yaklaşımla yönetilip yönetilmediği sorularının yanıtı boyutu belirlemektedir. Yönetici kişilerin altında çalışanlardan farklı olarak, yöneticilere hususi otopark ya da yemek alanları gibi tesislerin var olup olmadığını belirlemektedir.

*İşin doğası:* İşin şartlarının güç olup olmadığı, sıkıcı olup olmadığı saptanmaya gayret edilmektedir. Görevler, personeller tarafından sahip oldukları stil formuna bürünüp bürünmeyeceğini ya da herkesin bunları aynı formda gerçekleştirmesi için net bir biçim tanımında sahip olup olmadıklarını tespit etmektedir. Örgütün, personellere işi sona erdirmek için gerek olan kaynakları (araçlar, malzemeler, bilgi) temin edip etmediğini saptamaktadır.

*Destek ve ödüller:* Tüm personeller tarafından iş hedeflerini ve kusursuz olma kriterlerini bilmek ve paylaşmak önem taşımaktadır. Bu boyut örgüt içerisinde hangi konuların desteklendiğini ve ödüllendirildiğini belirlemektedir. Görevi hızlı ve kaliteli bir biçimde sona erdirmek, farklı bir ifadeyle doğru ve sayısal olarak değerli bir biçimde bitirmek ödüllendirilebilmektedir. Belli bir işe alınma konusunda kriterlerin var olup olmaması, örgüte yeni mensup olanlara hangi hedeflerin ve kriterlerin iletildiği, performansın hangi yönlerinin ele alındığı ve ödüllendirildiği ortaya koyulmaktadır.

### **Jones ve James' in Örgüt İklimi Boyutlandırması**

Jones ve James'in (1979, aktaran Menemencioglu, 2018) geliştirdiği altı boyutlu model Tablo 2'de gösterilmiştir.



**Tablo 2***Jones ve James (1979)'in Örgüt İklimi Boyutlandırması*

<b>BOYUT</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
Çatışma ve Belirsizlik	Örgütün amaçları, örgütsel yapı ve rollerin belirsizliği, bölümler arası işbirliği eksikliği, yönetimin iletişim yetersizliği konusunda algılanan çatışma. Ayrıca; yetersiz planlama, verimsiz iş tasarımı, çalışanların ihtiyaç ve sorunlarının farkında olunmaması, ödüllendirme yapılırken adil ve şeffaf olunmaması
İşin Çekiciliği, Önemi ve Çeşitliliği	İşin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, görevin örgüt için önemi, çeşitliliği, çekiciliği, yapılan işte örgütteki diğer bireylerle çalışılmayı gerektirmesi, yapılan işin özerk ve geri bildirim yapısında olan iş olması ve talep edilen yüksek kalite ve performans standartlarını içermesi.
Lider Desteği	İş hedeflerine ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin planlanması ve liderlerin kişiler arası ilişkileri kolaylaştıran ve kişisel destek sağlayan tutumları gibi lider yardımcı davranışların varlığı.
İşbirlikçi, Arkadaşça ve Samimi Çalışma Ortamı	Üyelerin arasındaki ilişkinin nasıl olduğu ve grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak gurur.
Profesyonel ve Örgütsel Ruh	İş ve örgüt tarafından sağlanan dıştaki imaj ve istenen büyüme potansiyeli. Bununla birlikte azaltılmış iş baskısı, açık ve net kendini özgürce ifade etmeyi sağlayan görev tanımları.
İş Standartları ve Karşılıklı Güven Duygusu	Yapılan işte yoğun kalite kurallarına ve doğruluk standartlarının olması düzeyi olarak ifade edilir. Aynı zamanda örgütteki yöneticiler ve personeller tarafından algılanan güvensizlik hissidir.

Kaynak: (Jones &amp; James, 1979, aktaran Menemencioğlu, 2018).

### **Yerli Literatürde Yapılan Örgüt İklimi Boyutlandırmaları**

Yerli alanyazında genel olarak kabul gören çalışmaların Ertekin (1978), Bilir (2005), Yahyagil (2006)'e ait olduğu gözlemlenmektedir. Yerli literatür içerisinde ilk boyutlandırma araştırması Ertekin' e (1978) ait örgüt iklim sınıflandırmasıdır. Çalışma; iki kamu kuruluşunun sahip olduğu örgüt iklimlerinin belirlenmesi üzerine gerçekleştirilmiş olmakla birlikte yirmi dört iklim boyutu saptanmıştır. Bu boyutlar; kişisel, örgütsel ve çevresel nitelikler altında gruplandırılmıştır. Kişisel nitelikler; tatmin, bireye atfedilen önem ve saygınlık, yükselme ve terfi imkânları, arkadaşlık ilişkileri, güven duygusu, tehlikeyi göze alabilme, önleme, diğer örgüt mensuplarına karşı duyarlı olma durumu olarak belirlenmiştir. Örgütsel nitelikler ise; büyüklük, yapı, amaç, strateji, çatışma, bağdaşmazlık, düzen, ücret, sıkı denetim, gelişim imkânları, örgütsel açıklık, iletişim, önderlik, karar alma, örgütün sorumlulukları şeklinde ifade edilmiştir. Çevresel nitelikler; çalışma şartları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, sınırlayan ve güdüleyen çevre, yönetimi eleştiri olarak saptanmıştır. Bilir'in (2005) gerçekleştirdiği doktora çalışmasında örgüt iklimini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmada belirlenen örgüt iklimi boyutları ekip çalışması, örgüte olan bağlılık, destekleyici iklim, stres, negatif etkileşim, iletişim, insan ilişkileri, iş tatmini, hiyerarşik düzen, inovatif iklim, bürokratik iklim şeklinde ifade edilmiştir (Bilir, 2005). Yahyagil (2006) araştırmasında; yukarıda da bahsedilen yabancı literatüre ait modellerden faydalanarak, örgüt iklimi ile ilgili on boyut ve yirmi maddeden meydana gelecek bir ölçek geliştirmiştir. Sonra ölçek maddeleri on üç olarak minimize edilmiştir. Örgüt iklimi boyutlarının on adet olduğunu ve bunların resmi hale getirme, destek, iletişim, bireyler arası ilişkiler, karar alma, risk alma, yenilik, takım çalışması, işin doğası ve ödül boyutları olduğunu saptamıştır.

### **Örgüt İklimi Tipleri**

Örgüt ikliminin farklı değişkenlerden etkilenmesi, kişisel algılarla ilişkili olması ve zor ölçülen bir kavram olması sebebiyle, gruplandırılması konusunda farklı bakış açıları vardır (Akyüz, 2000). Konuyla ilgili çalışmalar ele alındığında birçok örgüt iklimi tipi olduğu görülse de yaygın bir şekilde kullanılan üç sınıflama olduğu görülmüştür.

### **Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması**

Litwin ve Stringer (1968, aktaran Güner, 2019) liderlik niteliklerini örgüt iklimi sınıflandırması içerisinde bir kıstas olarak ele almıştır. Çalışmaları kapsamında örgüt iklimi gruplandırmasında üç tip liderlik niteliği önemli role sahiptir.

*Otokratik Yapılı Örgüt İklimi:* İş tanımları nettir ve işaret edilecek iş tanımları doğrultusunda tam performans beklentileri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde pozisyonla ilgili yetki ve resmi kurallar belirgindir. İletişim dikey ve biçimseldir. Örgüt ikliminde personeller resmi yapı karşısında agresif davranabilmektedir. Bu, işten duyulan memnuniyetin düşük olmasına sebebiyet verebilmektedir (Arslan, 2004).

*Demokratik Yapılı Örgüt İklimi:* İletişim otokratik yapıya göre daha sağlıklıdır. Personeller arasında ve her kademedeki iletişim bulunmaktadır. Bağlılık, takım çalışması, yardımlaşma gibi unsurlara bağlı bir şekilde yüksek seviyede bir arkadaşlık motivasyonu sağlanmaktadır. Bu biçimde gruba karşı pozitif bir tutum ve yüksek seviyede iş doyumuna ulaşmak mümkündür (Bilgen, 1990).

*Başarıya Yönelik Örgüt İklimi:* Performans unsurunun ön planda olduğu bu örgüt iklimi içerisinde personeller sahip oldukları kapasite oranında sorumluluk almaktadır. Yönetimin, inovatif ve yaratıcı çalışmalar için desteği bulunmaktadır. Kıyaslamalı bir şekilde geribildirimlerle hedeflere erişilen süreçler devamlı değerlendirilmektedir. En üst seviyede performans yakalayabilmek için takdir, terfi, fazladan ödeme ya da promosyonlar ödül olarak verilmektedir. Personellerden birbirlerine yardım etmeleri talep edilmekte ve gayri resmi iletişim mekanizması hâkim olmaktadır. Personellerin daima daha iyisini gerçekleştirmeye eğilimli oldukları düşünülmektedir (Arslan, 2004).

**Halpin ve Croft' un Sınıflandırması**

Halpin ve Croft (1963, aktaran Kayar, 2015) örgüt iklim çeşitlerinin; bağımsız iklim, açık iklim, babacan iklim, samimi iklim, kontrollü iklim, kapalı iklim olduğunu ileri sürmüştür.

*Açık İklim:* Personeller ve yöneticiler yüksek seviyede uyum içerisinde. Personellerin motivasyonu yüksek seviyede olmakla beraber kendilerine verilen işleri şevkle gerçekleştirmektedirler. Ek olarak eleştirilere açık yöneticilerin iş eğilimleri ve anlayışları üst düzeydedir. Yönetici, kişisel kurallar getirmeye ve personelleri aldıkları bu kararlara dahil etmeye önem vermektedir (Özden, 2013). Davranış bilimcilerin sıklıkla vurguladıkları açık örgüt iklimi, katılımı teşvik eden bir iklim çeşididir. İklim içerisinde beraber olma duygusu yüksek seviyede olduğu için insan ilişkileri de pozitifdir.

Yönetimin personeller üzerindeki başarısını arttıracak yönetim stratejisi ve samimi ilişkileri, iş tatmin düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır (Dinibütün, 2013).

*Bağımsız İklim:* Bağımsız iklimde açık iklim türüne benzer şekilde özgürlük ön planda yer almaktadır. Ancak özgürlük açık örgüt iklimindeki kadar geniş değildir (Gün, 2016). Bağımsız iklim türünde açık iklim düzeyi kadar olmasa dahi personellerin motivasyonları yüksektir. Yönetici çalışma grubundan ayrı olmaktadır ve gruba mensup kişiler üzerindeki kontrol düzeyi düşüktür. Personellerin gereksinimleri ve sosyal tatminleri önem taşımaktadır (Arslan, 2004).

*Kontrollü İklim:* Oldukça kısıtlayıcı olmasına ek olarak personellerin görev odaklı olduğu bir iklim tipidir. Personellerin sosyal gereksinimlerini giderme düzeyleri oldukça düşüktür. Personeller genellikle kişisel çalışmalar gerçekleştirmekte ve görevlerini icra etme konusunda aciliyet hissetmektedirler. Personellerin sosyal bakımdan doyumlarından ziyade görevlerini tamamlamaları neticesi meydana gelen iş tatmini saptanmaktadır (Reynolds, 2006).

*Samimi İklim:* Örgütte bulunan yöneticilerle personeller arasında net bir dostluk bulunmaktadır. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi neticesinde doyum sağladıkları bir yapı vardır. Yöneticilerin kendilerini personellerden ayrı görmediği, aile kimliği yaratılmanın amaçlandığı bir iklim çeşididir (Akhun, 2000). Grup etkinliklerini idare etmenin ve denetlemenin az olmasına karşın sosyal gereksinimlerin giderilmesinde tatmin seviyesi yüksektir. Personellerdeki iş doyumunu ve motivasyon düzeyi olması gerektiği gibidir. Kimse tam performans ile çalışmasa ve personellerin gerçekleştirdikleri işler yanlış olsa dahi eleştiri yapılmamaktadır (Erdoğan, 2012).

*Babacan iklim:* Yöneticilerin personellerin sosyal gereksinimlerini gideremediği ve onları denetlemekte zorluk çektiği iklim çeşididir. Bu durum doğrultusunda etkinlik ve performansta düşüş olmaktadır. Gruplar ve bölünmeler yaşanmaktadır (Öge, 1996). Yönetici; örgüt içerisindeki denetimi elinde tutmak isteyen bir izleyici durumundadır ve örgütte olan bitenden haberdar olması gerektiğini düşünmektedir. Babacan iklim türü, kapalı iklim ile benzer nitelikler taşımaktadır ancak arkadaşlık ilişkisi sonucunda elde edilen uyuma sahip değildir (İllez, 2012).

*Kapalı İklim:* Örgüt personelleri arasında samimiyet ve dostluk bulunmamaktadır. Yönetici emir veren konumundadır. Personeller tarafından yöneticiler iyi bir örnek teşkil etmemektedir ve personelleri gerçekleştirdikleri işler için motive etmemektedirler. Örgüt, personellerine karşı anlayış göstermemektedir (Arslan, 2004). Yöneticinin otorite kurması sebebiyle, personellerde emir komuta hiyerarşisine itaat yönelimi meydana

gelmektedir. Yöneticinin yakın denetim kurması ve sıkı sorumluluk stratejileri sebebiyle hedeflenen yüksek verimliliğe ulaşamamaktadır (Dinibütün, 2013).

### **Wallach'ın Sınıflandırması**

Wallach (1983, aktaran Arslan, 2004) örgüt iklimi sınıflandırılması neticesinde bürokratik iklim, destekleyici ve yenilikçi iklim olacak şekilde üç iklim tipi belirlemiştir.

*Bürokratik İklim:* Örgütün her düzeyinde, pozisyonla ilgili kanuni bir otorite hâkimdir ve kuralların hayata geçirilmesinde ödül/ceza sistemi uygulanmaktadır. İletişim yalnızca işle ilgili konularda gerçekleşmekte, dikey ve resmi olduğu gözlemlenmektedir. Bu iklim tipinin olduğu kurumlarda personeller örgütsel gayeler için etkin olsalar dahi personeller için iş doyumu düşük düzeydedir (Arslan, 2004). Yetki ve statü unsurlarının önemli görülmesi halinde personeller için uygun bir iklim olmaktadır (Erol, 2014). Bürokratik iklim tipi personellerin katılımlarının gerekli olduğu kimi süreçlerde olumsuz değerlendirilmemektedir. Karar alma, iletişim ve grup çalışmalarında paylaşımlardan faydalanmak için pozitif süreçler geliştirilebilmektedir (Bilir, 2005).

*Destekleyici İklim:* Wallach, kişisel özgürlük, dostluk, iş birliği, açıklık, teşvik, güven, sosyalleşme gibi değerlerin bir araya gelmesinden, destekleyici örgüt ikliminin oluşacağını ifade etmiştir (aktaran Arslan, 2004). Destekleyici örgüt iklimi personellerin, işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri konusunda onlara katkıda bulunan, iş arkadaşlarından ve örgütün diğer bölümlerinden, üstlerinden gördükleri desteğin algılanan toplam miktarı olarak tanımlanabilmektedir (Luthans vd., 2008b). Örgütsel stratejilerden, uygulamalardan ve süreçlerden edindikleri izlenimler neticesinde örgütlerin her seviyesinde destekleyici örgüt iklimi tipinde personellere ne düzeyde değer edindiğiyle ilgili bir algı oluşmaktadır. Personellerin saptanan değere yanıt vermek için örgütsel gayret göstereceği ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla tüm çalışanlar gördükleri ilgi ve üstleriyle ilişkilerinde gördükleri yardım, destek ve geri besleme bakımından iş doyumu sağlayabilmektedir. Bundan dolayı örgütleri için pozitif yönde gayret sergileyebilmektedirler.

*Yenilikçi Örgüt İklimi:* Wallach yenilikçi iklimin meydana gelmesi için örgüte mensup kişilerin girişim gayretine sahip, riskleri göze alabilen, sonuca odaklı ve baskın olmaları gerektiğini ifade etmiştir (aktaran Arslan, 2004). Örgütlerin sahip olduğu inovasyon kapasitesini pek çok unsur belirlemektedir. İnovatif iklimi olan örgütler, grup çalışmasına destek vererek personellere olanak sağlamaktadırlar. Personeller üretebilmek için karar alma süreçlerine katılmalıdırlar (Naldöken, 2014).



## Örgüt İklimi ve İlişkili Olduğu Benzer Kavramlar

Bu kavramları: Örgüt kültürü, verimlilik ve psikoloji alt başlıklarında incelemek mümkündür.

## Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt ikliminin en çok iç içe olduğu kavram örgüt kültürüdür. Örgütün kendi içerisindeki nitelikleriyle topluma ait değerlerin bir araya gelmesi ile meydana gelen yapı, örgüt kültürüdür. Kişilerin benimsediği ve paylaştığı, bir örgütü farklı bir örgütten ayıran mekanizma olarak da örgüt kültürü tanımı yapılmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan bazı faktörler aşağıdaki gibidir (Berberoğlu, 2005):

- Amaç ve hedefler, aynı zamanda bunlara ulaşmak için genel yaklaşım, yöntem
- Kuruluşta, geçmişte ve bugünkü dönemde var olmuş önemli birey ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık düzeyi,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişki ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim stili,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı veya kullanılan dil.

Denison (1990) gerçekleştirdiği araştırmada örgüt iklimiyle örgüt kültürü arasındaki üç temel ortak noktayı şu şekilde tanımlamıştır:

- İlk olarak her iki kavram da örgüt ve davranışsal nitelikler üzerine inşa edilmiştir. Bu sebeple örgütsel birimlerin davranış analizi için uygun olduğu ifade edilebilmektedir.
- Bunun haricinde her ikisi de geniş bir dizi fenomene sahiptir. Konular kültürü oluşturan varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulama ve davranış stillerini kapsamaktadır.
- Son olarak her iki kavram da benzer probleme sahiptir. Bir mekanizmanın davranışsal karakteristiklerinin bireylerin davranışlarına nasıl etki ettiğini açıklamaya gayret ederken öte yandan zaman içerisinde bireylerin davranışlarının

örgütsel mekanizmanın niteliklerine nasıl yön verdiği açıklanmaya gayret edilmektedir.

### **Örgüt İklimi ve Psikoloji**

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalarda araştırmacılar iklimi örgütsel ve psikolojik olarak ikiye ayırmaktadır. Örgüt mensuplarının içerisinde olduğu vakaların yorumlanması konusunda ortak düşünceyi paylaşmaya yönelten iklim psikolojik iklim olarak değerlendirilmektedir. Ortak düşünceyi paylaşan örgüt mensuplarının bir araya gelmesini, kaynaşmasını sağlamaktadır. Psikolojik iklim çalışmaları Lewin tarafından 1936 senesinde yaşam alanı teriminin kullanımı ile başlamıştır. Psikolojik iklim algıları bireye olayları yorumlama, ihtimal dahilindeki neticeleri öngörme ve eylemlerin uygun olup olmadığını tartma imkânı tanımaktadır (Lewin, 1936, aktaran Parker, 2003).

### **Örgüt İklimi ve Verimlilik**

Örgütün sahip olduğu iklimin olumlu yönde algılanması, personellerin başarı güdülerinde ve faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla örgüt iklimi ile performans arasında ilişki bulunduğu varsayılabilmektedir (Erol, 2014). Örgüt ikliminin personeller üzerindeki etkileri Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmalarda personellerin motivasyonları ve etkinlikleri arasında ayrıntılı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde çalışanların örgüt ikliminin pozitif algılamasının performanslarına pozitif yansıdığı tespit edilmiştir (aktaran, Erol, 2014).

### **Örgüt İklimi ve Empatik Eğilim ile İlgili Araştırmalar**

İlgili literatür incelendiğinde, empatik eğilim ve örgüt iklimi ilişkisini doğrudan inceleyen araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu gözlenmiştir. Bu sebeple, bu bölümde örgüt ikliminin, empati ile yakından ilişkili olan duygusal zeka ile olan ilişkisine de yer verilmiştir. Bunun yanı sıra örgüt ikliminin çeşitli demografik değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalara da yer verilmiştir.

Babadağ ve Dalgın (2020) tarafından mobilya sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin çalışanlarıyla yapılan araştırmada, yaratıcı örgüt ikliminin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde duygusal zekanın destekleyici rolü incelenmiş; duygusal zekanın boyutlarından biri olan empatik duyarlılık ile yaratıcı örgüt iklimi arasında pozitif yönde

ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ancak yaratıcı örgüt iklimi ve çalışan sesliliğinin ilişkisinde empatik duyarlılığın destekleyici rolünün bulunmadığı görülmüştür.

2019 yılında Ürdün’de özel üniversitelerin idari personelleri ile yapılan bir araştırmada, duygusal zeka ve iş yerinde amaca hizmet etmeyen davranışlar arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracı rolü incelenmiş; duygusal zekanın örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Al Ghazo vd., 2019). 2018 yılında Çin’de 965 hemşire ile yapılan bir araştırmada, empati ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracı rolü incelenmiş ve hemşirelerin empati kurabilme düzeyleri ile olumlu örgüt iklimi algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte örgüt ikliminin, empati ve düşük kişisel başarı arasındaki negatif yönlü ilişkide aracı rolü olduğu ortaya konmuştur (Ren vd., 2020).

Maamari ve Majdalani tarafından (2017) Lübnan’da araştırma görevlileri ile yapılan araştırmada, örgüt iklimi üç boyutta ele alınmıştır: sorumluluk, ödül, ilgi ve destek. Çalışanların bu üç boyuta yönelik algıları ile duygusal zekaları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. 2016 yılında İsrail’de 487 hastane çalışanı ile yapılan bir araştırmada, empati, algılanan etik örgüt iklimi ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki incelenmiş; nezaketsiz davranışlar ile etik örgüt iklimi ve empati arasında negatif yönde, bir ilişki bulunmuştur. Ancak empati ile etik örgüt iklimi arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır (Itzkovich & Dolev, 2017).

Bu araştırmaların yanı sıra, literatürde, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, liderlik stilleri, çalışanların yöneticilerinin duygusal zeka ve liderlik stillerine yönelik olumlu değerlendirmeleri ile örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar vardır (Momeni, 2009; Juma, 2013; Waruwu, 2015; Kumar, 2016).

Fogarty (1996) tarafından uluslararası muhasebe firmalarının çalışanlarıyla yapılan örgüt iklimi ile ilgili araştırmada, erkeklerin örgüt iklimini daha olumlu algıladığı bulunmuştur. İşcan ve Karabey (2007) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. 2018 yılında Hindistan’da yapılan bir araştırmada da kadınların örgüt iklimine yönelik değerlendirmelerinin erkeklere kıyasla daha olumsuz olduğu görülmüştür (Kumar vd., 2018). Ancak Sezgin ve Kılınç (2011) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada, kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt iklimi algıları bakımından herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Polat (2019) tarafından yine öğretmenlerle yapılan çalışmada, örgüt ikliminin sadece “Destekleyici müdür algısı” ve “Samimi öğretmen davranışı” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüş, kadın öğretmenlerin müdür davranışlarını daha az destekleyici olarak değerlendirdiği ancak

öğretmenlerin davranışlarını, erkek öğretmenlere kıyasla daha samimi bulduğu görülmüştür. Emredici müdür davranışları, işbirlikçi öğretmen, kısıtlayıcı müdür, umursamaz öğretmen davranışları boyutlarında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Suliman ve Abdulla (2005) tarafından on yedi şirketin yüksek, orta ve düşük kademe yöneticileriyle yapılan araştırmada da iki cinsiyet arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Aktaş (2017), Tahaoğlu (2007), Memduhoğu ve Şeker (2011) ve Diş (2015) tarafından farklı grup ve farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda cinsiyet ve örgüt iklimi arasında ilişki bulunamamıştır.

Örgüt iklimine yönelik algı ile yaş arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalardan farklı sonuçlar alınmış, yaş ve kıdemin birlikte değerlendirildiği görülmüştür. Suliman ve Abdulla (2005), yaptıkları araştırmada, örgüt iklimine yönelik algıların yaşa göre değişmediğini ancak örgütte çalışma süresine göre değiştiğini ortaya koymuşlardır. Yalçınsoy (2019) yaptığı araştırmada benzer bir şekilde örgüt iklimine yönelik algıların yaşa göre değişmediğini ancak kıdeme göre değiştiğini, kurumlarında 6 yıldan fazla süredir bulunan çalışanların örgüt iklimini daha olumlu değerlendirdiğini bulmuştur. Akbulut ve Kutlu (2016) hastane idari personelleriyle yaptığı örgüt iklimi belirleme çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Sadece örgüt ikliminin “otonomi ve özgürlük” boyutunda, genç çalışanların, kendilerinden daha yaşlı olan çalışanlara göre daha yüksek puanlar aldığı bulunmuş, ancak diğer boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Aynı örüntü, hastanede çalışma sürelerine göre örgüt ikliminin farklılaşp farklılaşmadığını incelerken de kendini göstermiştir. Hastanede 1-3 yıl arası çalışan personellerin kendilerini daha otonomi sahibi ve özgür değerlendirmektedirler. İşcan ve Karabey (2007) ise çalışanların yaşları arttıkça örgüt iklimine dair algılarının daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Cevahirli (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgüt iklimi ile bireysel yenilikçilik ilişkisi incelenmiş ve çalışmaya katılanların örgüt iklimi algılarının çalıştıkları kurumdaki kıdem yıllarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sezgin ve Kılınç'ın (2011) öğretmenlerle yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının yaşlarına ve okulda çalışma sürelerine göre değişmediği bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre örgüt iklimine yönelik algıların değişip değişmediğine dair araştırmalar incelendiğinde yine farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Gün ve Söyük' ün (2017) 396 hastane çalışanı ile yaptığı araştırmada, is örgüt iklimine yönelik algıların eğitim düzeyine göre değiştiği, eğitim düzeyi azaldıkça örgüt iklimine yönelik algının daha olumlu olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Özdemir (2006) tarafından

tekstil sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirilen çalışmada öğrenim düzeyi yükseldikçe, örgüt ikliminin olumlu olarak algılanmasında bir azalma olduğu görülmüştür. Aksoy (2006) 172 mavi ve beyaz yakalı firma çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Ancak, İşcan ve Karabey (2007), ofis ve bilgisayar makine, ekipman ve parçaları sektöründe çalışan 178 firma çalışanı ile yaptıkları araştırmada tam tersi bir örüntüye rastlamış; eğitim durumu arttıkça, örgüt iklimini olumlu algılama eğiliminin de arttığını belirtmişlerdir. Akbulut ve Kutlu (2016), Suliman ve Abdulla (2005), Yaşar (2005) ve Gerçeker (2012) eğitim durumu ile örgüt iklimi arasında anlamlı farklılık bulamamıştır.

Ceylan (2019) tarafından öğretmenlerle gerçekleştirilmiş çalışmada örgüt iklimine dair algıların gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yüksek gelirli çalışanların düşük gelirli çalışanlara kıyasla daha olumlu örgüt iklimi algısına sahip oldukları bulunmuştur. Gün ve Söyük'ün (2017) Türkiye'de; Bahrami ve diğerlerinin (2013) İran'da hastane çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada da benzer örüntülere rastlanmış, gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının daha olumlu olduğu görülmüştür.

Kişilerin çalıştıkları birimlere göre örgüt iklimi algılarına ait araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Doğan ve Üngüren (2009) tarafından hastane çalışanlarıyla yapılan çalışmada farklı meslek grubunda çalışan kişilerin örgüt iklimine dair algılarında fark olmadığı tespit edilmiştir. Sezgin ve Kılınç (2011) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Ancak İşcan ve Karabey (2007) tarafından daha çok teknoloji ile ilgilenen firmaların çalışanlarıyla yapılan çalışmada, çalışılan birime göre örgüt iklimi algısında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Empatik eğilime dair literatür incelendiğinde, empatik eğilim kavramının çoğunlukla yerli literatür dahilinde çalışıldığı, yurt dışı yayınlarda sıklıkla çalışılan bir kavram olmadığı görülmüştür. Yapılan araştırmalarda, empatik eğilim ile iş yeri doyumu (Yıldız vd., 2019), özgecil davranış (Tümer vd., 2021), yaşam doyumu ve öfke kontrolü (Çevik, 2017), öz yeterlik inancı (Clifford, 1999), dayanıklılık, gelecek algısı ve sosyal yetkinlik (Doğan & Boyacıoğlu, 2021), işbirliği (Dereli & Aypay, 2012), iletişim becerileri (Gamsızkan & Cangür, 2019) ve profesyonellik (Kaçay vd., 2021) arasında pozitif yönde; öfke (Çevik, 2017), yalnızlık ve çaresizlik (Pamukçu ve Meydan, 2010), umutsuzluk (Canbulat vd., 2015) ve saldırganlık (Arslan & Adıgüzel, 2018) arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Empatik eğilimin cinsiyet ile ilişkisi incelendiğinde, yapılan araştırmaların çoğunda, kadınların ve kız öğrencilerin, empatik eğilim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Eren & Gürhan, 2021; Güngör vd., 2020; Yıldız vd., 2019; Canbulat vd., 2015; Şahin vd., 2014; Yiğitbaş & Deveci, 2013; Dereli & Aypay, 2012; Akbulut, 2010; Fogg, 1982), cinsiyet ve empatik eğilim arasında herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı araştırmalar da mevcuttur (Doğan & Boyacıoğlu, 2021; Gamsızkan & Cangür, 2019; Çınarlı vd., 2016; Gülbahçe & Özkurt, 2016; Çeliköz, 2009; Sağlam vd., 2019).

Empatik eğilim ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda ise farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Yapılan bazı araştırmalarda kişilerin empatik eğilim düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunsun da (Doğan & Boyacıoğlu, 2021; Sağlam vd., 2019; Çınarlı vd., 2016; Canbulat vd., 2015; Çeliköz, 2009), Yıldız ve diğerleri (2019) tarafından yapılan araştırmada, yaşı daha küçük olan diyetisyenlerin empatik eğilim düzeylerinin, yaşça daha büyük olan diyetisyenlerinden daha düşük olduğu bulunmuştur. Polat (2016) tarafından Erzurum ilinde görev yapan öğretmenlerle yapılan bir çalışmada da yaş ve empatik eğilim düzeyi arasında tam tersi bir örüntü bulunmuş, 25 yaş altı öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin, yaşça daha büyük öğretmenlerinkine kıyasla daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Belli bir mesleği yapma süresi -öğrencilerle yapılan araştırmalarda- ya da sınıf düzeyine göre empatik eğilimi araştıran çalışmalarda da farklı sonuçlar görmek mümkündür. Kıdem ya da sınıf düzeyi ile empatik eğilim arasında anlamlı bir ilişki bulunamayan araştırmalar olduğu gibi (Doğan & Boyacıoğlu, 2021; Sağlam vd., 2019; Canbulat vd., 2015; Şahin vd., 2014; Dereli & Aypay, 2012; Akbulut, 2010; Çeliköz, 2009), anlamlı bir ilişki bulunan araştırmalardan da mevcuttur. Serter ve diğerleri (2020) tarafından beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin empatik eğilim düzeyleri araştırılmış ve öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin meslekte geçirilen süreye göre değiştiği bulunmuştur. Boylu (2020) ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Kişinin çalıştığı birime göre empatik eğilimlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen araştırmalara bakıldığında ise bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Sağlam vd., 2019; Çınarlı vd., 2016). Ancak Polat (2016) tarafından öğretmenlerle yapılan çalışmada, farklı branşlarda çalışan öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin branşlarına göre farklılaştığı görülmüştür.

Yıldız ve diğerleri (2019) tarafından Ankara'daki diyetisyenlerle yapılan araştırmada, eğitim düzeyi yükseldikçe empati eğiliminin arttığı görülmüştür. Ancak Çınarlı ve

diğerlerinin (2016) hastanelerin acil kanadında çalışan hemşirelerle; Yiğitbaş ve diğerlerinin (2013) de sağlık eğitimi alan öğrencilerle; Akbulut'un (2010) ise sınıf öğretmenleriyle yaptığı araştırmada empatik eğilimin, eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Empatik eğilim ve gelir durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Ülkemizde empatik eğilim ile ilgili çalışmalar çoğunlukla lise ve üniversite öğrencileriyle yapılmıştır. Bu sebeple öğrencilere gelir durumları yerine “algılanan gelir durumları” sorulmuştur. Elde edilen bulguların farklılık gösterdiği; bazı araştırmalarda, kişilerin gerçek ya da algılanan gelir düzeyi arttıkça, empatik eğilim düzeylerinin arttığı görülse de (Serter vd., 2020; Boylu, 2020) bazı araştırmalarda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür (Gülbahçe & Özkurt, 2016).

Örgüt ikliminin ve empatik eğilimin demografik değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmalardan farklı örüntüler elde edildiği göze çarpmaktadır. Örgüt iklimi literatüründe, örgüt iklimi ve empati arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, duygusal zekası yüksek bireylerin ve liderlerin daha olumlu örgüt iklimi algılarına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Empatik eğilim ve örgüt ikliminin anlamlı ilişkiler gösterdiği değişkenlerin örüntüsü incelendiğinde; empatik eğilimin pozitif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği iletişim becerileri, dayanıklılık, özgecil davranış gibi değişkenlerin, örgüt ikliminin daha olumlu olmasına katkıda bulunması beklenen faktörler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, empatik eğilimin negatif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği, öfke, saldırganlık, umutsuzluk ve yalnızlık gibi değişkenler, örgüt ikliminde problemlere yol açma potansiyeli bulunan bireysel faktörlerdir. Söz konusu araştırmalardan ve kuramsal açıklamalardan yola çıkarak bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir.

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, katılımcılar, kullanılan ölçme araçları ile bu araçların geçerlik-güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel değerlendirmeler hakkında bilgi verilmiştir.

### 2.1. Katılımcılar

Araştırma evrenini Akdeniz İhracatçı Birlikleri üyesi olan firmalarda, çeşitli kademe ve birimlerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Katılımcılar, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden, uygun örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Akdeniz İhracatçı Birliklerinin bünyesinde, ölçeklerin iletildiği tarihte 18.500 üye firması bulunmaktadır. Yaklaşık 8.000 firma, online platform üzerinden ulaşıp veri temin edilmesi mümkün firmalar idi ancak e-posta yoluyla ölçekleri ilettiğimiz firmaların sadece %5' i (400) e-postayı okumuş ve veri toplama süreci bittikten sonra toplanan cevaplar araştırmacı tarafından gözden geçirildiğinde 175 kişinin ölçekleri yanıtlaması sonucu, 175 adet ölçek araştırmaya dahil edilmiştir.

COVID-19 pandemi sürecinin getirmiş olduğu zorluklar nedeniyle ölçek formlarının online bir şekilde örnekleme ulaştırılıp formda yer alan soruları yanıtlamaları istenmiştir. Çalışmaya katılan üyelerin demografik özellikleri Tablo 3'te gösterilmiştir.



**Tablo 3***Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı*

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	73	41.7
	Erkek	102	58.3
	Toplam	175	100.0
Yaş	25'ten Az	2	1.1
	25-34 Yaş	71	40.6
	35-44 Yaş	65	37.1
	45 Yaş ve üzeri	37	21.1
	Toplam	175	100.0
Eğitim	İlköğretim	2	1.1
	Lise/Önlisans	22	12.6
	Lisans	111	63.4
	Lisansüstü/Doktora	40	22.9
	Toplam	175	100.0
Aylık Gelir Durumu	2500 TL ve Altı	4	2.3
	2501 - 3500 TL	35	20.0
	3501 - 5000 TL	92	52.6
	5001 - 7000 TL	44	25.1
	Toplam	175	100.0
Kurum Çalışma Süresi	3 Yılden Az	56	32.0
	3-6 Yıl	47	26.9
	7-10 Yıl	22	12.6
	10 Yılden Fazla	50	28.6
Çalıştıkları Birim	Araştırma - Geliştirme	22	12.6
	İnsan Kaynakları	5	2.9
	Muhasebe-Finansman	53	30.3
	Pazarlama ve Satış	69	39.4
	Üretim-Satın Alma-Kalite Kontrol	26	14.9

Katılımcıların %58.3'ü (102 kişi) erkek, %41.7'si (73 kişi) kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%40.6, 71 kişi) 25-34 yaş aralığındadır. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %63.4'ünün lisans mezunu olduğu ve yalnızca %1.1'inin ilköğretim okulu mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası (%52.6, 92 kişi) 3501-5000 TL arasında aylık gelir elde etmektedir.

Katılımcıların %32'si (56 kişi) 3 yıldan az; %28.6'sı (50 kişi) 10 yıldan fazla bir süredir buldukları firmalarda çalışmakta; %39.4'ü (69 kişi) pazarlama ve satış, %30.3'ü (53 kişi) muhasebe-finance, %14.9 (26 kişi) üretim-satın alma-kalite kontrol, %12.6 (22 kişi) araştırma-geliştirme ve %2.9 (5 kişi) insan kaynakları biriminde görev yapmaktadır.

## 2.2. Prosedür

Araştırmada kullanılan Örgüt İklimi Ölçeği için Türkçeye uyarlayan araştırmacıdan; Empatik Eğilim Ölçeği için de araştırmacının kendisinden e-posta aracılığıyla gerekli izinler alınmıştır. Bir diğer veri toplama aracı olan demografik bilgi formu ise araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur.

Ölçme araçları 01/01/2021-01/03/2021 tarihleri arasında Google Formlar kullanılarak oluşturulmuş ve Akdeniz İhracatçı Birlikleri Kurumunun üye duyuru sistemi ile üyelere e-posta olarak iletilmiştir. Toplamda 400 kişiye ulaşılmış, bunların da 175' i gönüllü olarak soruları yanıtlamıştır. Araştırma gerek Çağ Üniversitesi Etik Komisyonu gerekse Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği tarafından onaylanmıştır.

## 2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin tespit edilebilmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır. Empatik eğilim düzeylerini ölçmek için "Empatik Eğilim Ölçeği", örgüt ikliminin niteliğinin belirlenebilmesi için ise "Örgüt İklimi Ölçeği" kullanılmıştır.

### 2.3.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan demografik bilgi formu; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, firmada çalışma süresi ve firmada çalışılan birimi ile ilgili soruları kapsamaktadır.

### 2.3.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Litwin ve Stringer tarafından 1975 yılında geliştirilen ve yapılan çalışmalarla 2002 yılında son halini alan “Litwin ve Stringer Örgüt İklimi Ölçeği” Tunçay (2013) tarafından Türk Kültürüne uyarlanmıştır. Araştırma dahilinde, Ölçek gerekli izinler Tunçay’dan alındıktan sonra kullanılmıştır.

5’li Likert tipinde (1= Tamamen katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum) 24 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte yer alan 24 maddeden 14’ü pozitif iken 10 madde negatiftir. Negatif maddeler (9, 12, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 24) tersten puanlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan, madde sayısı olan 24 iken, en yüksek puan 120’dir. Ölçekten alınan düşük puanlar örgüt ikliminin olumsuz algılanmasına işaret ederken, yüksek puanlar örgüt ikliminin olumsuz algılandığını göstermektedir. Ölçeğin uyarlama çalışmasında elde edilen Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.683’tür. Örgüt İklimi Ölçeğinin bu çalışma kapsamında güvenirlik derecesini belirlemek için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve ölçeğe ait güvenirlik katsayısı 0.71 olarak bulunmuştur.

### 2.3.3. Eğilim Ölçeği

Dökmen (1988), tarafından kişilerin günlük hayattaki empati kurma potansiyellerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Yine Dökmen (1988) tarafından ortaya atılan “Aşamalı Empati Sınıflamasının” teorik özüne dayandırılarak geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeği, 20 soruluk bir ölçektir.

Aşamalı Empati Sınıflamasına göre, kişiler günlük yaşamda karşılarındaki kişinin problemlerine eğilirken dört tür mesaj vermektedirler. Bu dört temel mesaj 4 basamakta ele alınmaktadır. Bunlar: “Biz Basamağı”, “Sen Basamağı”, “Ben Basamağı” ve “Onlar Basamağı”dır. Her basamak ise kendi içinde duygu ve düşünce alt basamakları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişi *Onlar Basamağında* tepki verirken karşılarındaki kişinin duyguları hakkında egosantrik bile değildir, üçüncü kişilerin duygu ve düşüncelerini yansıtır. Ben Basamağında olan birinin vereceği tepki, karşılarındaki kişinin yaşadığı probleme ilişkin kendi duygusunu ve düşüncesini dile getirecektir. *Sen Basamağında*, kişi kendisine anlatan probleme eğilebilir ve empati kurmayı başarabilir. Biz

Basamağında ise kişiler birbirlerinin belli bir durum karşısında nasıl düşüneceklerini ve nasıl hissedebileceklerini tahmin edebilirler.

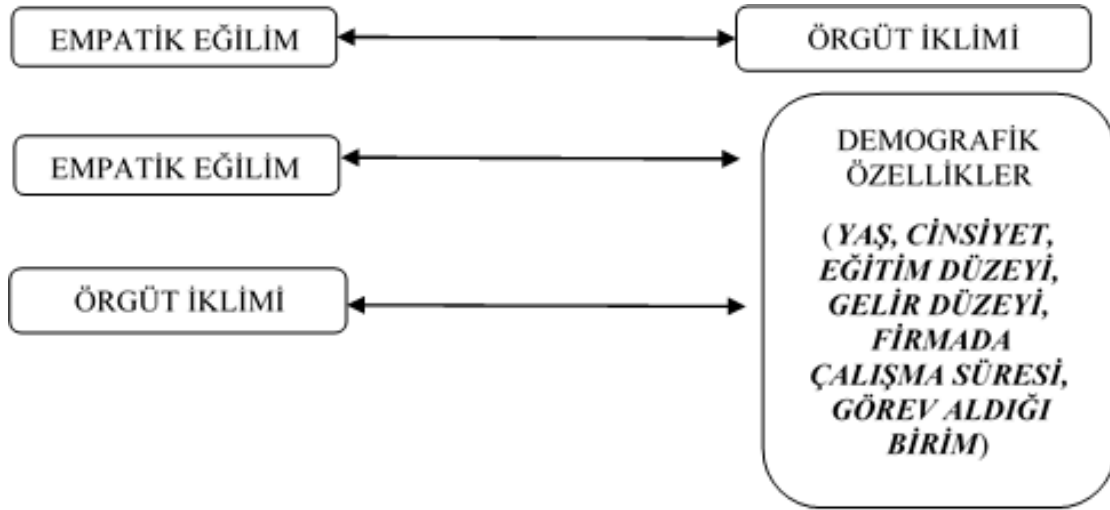
Ölçekte egosantrik iletişimin özelliklerini yansıtacak ifadeler de yer verilmiş bu sebeple yine Dökmen (1986) tarafından geliştirilen Çatışma Eğilimi Ölçeğinin, “varoluş çatışması” alt ölçeğinden 3 madde alınmıştır. Ayrıca yine aynı ölçeğin “insancıl yaklaşım” ve “kişisel özellikler” alt ölçeklerinden 10 madde alınmış ve empatik eğilim ölçeğine negatif maddeler olarak eklenmiştir.

Ölçeği dolduran kişi, maddelerin kendisine ne kadar uygun olduğunu 1= Tamamen aykırı ve 5= Tamamen uygun arasında değişen 5’li Likert tipi bir skalada değerlendirir, Ölçekte 3, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15. maddeler ters çevrilerek toplanır. Alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan 100’ dür. Puanların yüksekliği empatik eğilimin yüksekliğine işaret etmektedir. Ölçeğin test-tekrar-test güvenilirliği 0.82’dir. Çift ve tek maddelerden alınan puanların birbiri ile ilişkisi ise 0.86 düzeyindedir (Dökmen, 1988). Bu araştırmada, elde edilen Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.72’dir.

#### **2.4. Araştırmanın Modeli**

Empatik eğilim düzeyi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ve bu iki değerlerin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediğini tespit etmeye çalışırken ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve muhtemel sonuçları tahmin etmede kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2008, s.42). Bu yöntemi uygulayan araştırmacı, değişkenleri etkilemek ya da müdahale etmek yerine değişkenler arasındaki ilişkileri ve farklılaşmayı istatistiksel olarak saptamaya çalışmaktadır (Karasar, 2005).

Araştırma modelinde iki bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler bulunmaktadır. Bağımlı değişkenler örgüt iklimi ve empatik eğilim iken bağımsız değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu, kurumda çalışma süresi ve çalışılan birim olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.** *Araştırmanın Modeli*

## 2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler değerlendirilirken, paket program kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan da faydalanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi; ikiden fazla grup olması durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, .05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği ve Empatik Eğilim Ölçeğinden elde edilen verilerin normallik sayıltıları, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Her iki ölçekten elde edilen değerlerin normallik değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4**

*Empatik Eğilim ve Örgüt İklimi Ölçeğinden Elde Edilen Verilere İlişkin Normallik Sonuçları*

Değişken	M	Ss	Kolmogorov Smirnov	Çarpıklık	Basıklık	p
Örgüt İklimi	80.01	12.58	.03	-.44	-.15	13.57
Empatik Eğilim	70.28	8.33	.20	-.17	.00	8.20

Tablo 4'e göre her iki ölçekten elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ~ -1,5 aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu durum örgüt iklimi ve empatik eğilim ile ilgili analizlerde parametrik testlerin uygulanabileceğini göstermektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirlik analizi Cronbach' s alpha analizi ile incelenmiş ve her iki ölçeğin de güvenilirlik katsayılarının 0.7'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerinin sınanmak için yapılan analizlere yer verilmiştir. Ayrıca empatik eğilim ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiye; empatik eğilim ve örgüt ikliminin demografik bulgulara göre değişip değişmediğine, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon sonuçlarına, ortalama ve standart sapma değerlerine değinilmiştir.

#### Örgüt İklimi ve Empatik Eğilim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çalışanların Örgüt İklimi ve Empatik Eğilim Ölçeği puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılmış ve sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5**

*Örgüt İklimi ile Empatik Eğilim Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Analiz Sonuçları*

	Örgüt İklimi	Empatik Eğilim
Örgüt İklimi	.	.
Empatik Eğilim	.	.15*

\*  $p < .05$

Tablo 5'e göre örgüt iklimi ile empatik eğilim arasındaki pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ( $r = .15$ ;  $p < .05$ ). Çalışanların empatik eğilim düzeyleri arttıkça örgüt iklimine yönelik algıları daha olumlu olmaktadır.

#### Katılımcıların Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

Katılımcıların örgüt iklimine yönelik algıları ve empatik eğilim düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir, analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6**

*Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimi Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerine dair Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları*

Değişken	Kadın		Erkek		t	p
	M	Ss	M	Ss		
Örgüt İklimi	80.86	13.54	79.40	11.87	.74	.46
Empatik Eğilim	71.45	8.48	69.45	8.17	1.56	.12

\*  $p > .05$  M: Ortalama, Ss: Standart Sapma

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar ( $t = .74$ ;  $p > .05$ ) ve empatik eğilim düzeyleri ( $t = 1.56$ ;  $p > .05$ ) cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

### **Katılımcıların Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi**

Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanların ve empatik eğilim düzeylerinin yaşlarına göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7**

*Çalışanların Yaşlarına göre Örgüt İklimi Algıları ve Empatik Eğilimlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	25'ten Az		25-34 Yaş		35-44 Yaş		+ 45 Yaş		F	p
	M	Ss	M	Ss	M	Ss	M	Ss		
Örgüt İklimi	66.50	12.02	78.73	11.53	79.71	13.57	83.73	12.10	2.14	.09
Empatik Eğilim	65.00	7.07	69.18	9.04	71.09	8.20	71.27	7.04	1.05	0.36

\*  $p > .05$  M: Ortalama, Ss: Standart Sapma

Tablo 7’ye göre katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar ( $F = 2.14$ ;  $p > .05$ ) ve empatik eğilim düzeyleri ( $F = 1.05$ ;  $p > .05$ ) yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ).



### Katılımcıların Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi

Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanların ve empatik eğilim düzeylerinin eğitim durumlarına göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8**

*Çalışanların Eğitim Durumuna göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilimlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	İlköğretim		Lise/Önlisans		Lisans		Lisansüstü / Doktora		F	p
	M	Ss	M	Ss	M	Ss	M	Ss		
Örgüt İklimi	82.00	9.9	84.50	12.57	79.58	12.76	78.65	12.04	1.15	.32
Empatik Eğilim	65.50	4.95	70.14	6.36	70.58	8.82	69.78	8.13	0.31	.81

\*  $p > .05$  M: Ortalama, Ss: Standart Sapma

Katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar ( $F = 1.15$ ;  $p > .05$ ) ile empatik eğilim düzeylerinin ( $F = 0.31$ ;  $p > .05$ ) eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş, analiz sonucunda bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ( $p > .05$ ).

### Katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği ve Empatik Eğilim Ölçeği Puanlarının Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi

Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanların ve empatik eğilim düzeylerinin gelir durumlarına göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9**

*Çalışanların Gelir Durumuna göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilimlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	2500 TL ve Altı (1)		2501 - 3500 TL (2)		3501 - 5000 TL (3)		5001 - 7000 TL (4)		F	p	
	M	Ss	M	Ss	M	Ss	M	Ss			
	Örgüt İklimi	67.25	12.04	77.71	13.35	78.15	12.34	86.89			
Empatik Eğilim	65.25	8.46	67.28	8.39	69.84	8.10	74.07	7.55	5.50	.00*	4>1 4>2

\*  $p < .05$  M: Ortalama, Ss: Standart Sapma

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanların ( $F = 7.58$ ;  $p < .05$ ) ile empatik eğilim düzeylerinin ( $F = 5.50$ ;  $p < .05$ ) gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Söz konusu farklılıkların kaynağını tespit etmek için gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizi neticesinde 3501-5000 TL ve 5001-7000 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği ortalamaları ve empatik eğilim düzeylerinin 2500 TL ve altı ile 2501-3500 TL arasında gelire sahip olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz neticesinde, gelir düzeyi yüksek olan çalışanların, gelir düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla örgüt iklimini daha olumlu algıladıkları ve empatik eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

### **Katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği ve Empatik Eğilim Ölçeği Puanlarının Firmada Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi**

Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeği ortalamalarının ve empatik eğilim düzeylerinin firmada çalışma sürelerine göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10**

*Katılımcıların Firmada Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Ölçeği Puanları ile Empatik Eğilim Düzeylerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	3 Yıldan Az (1)		3-6 Yıl (2)		7-10 Yıl (3)		10 Yıldan Fazla (4)		F	p	
	M	Ss	M	Ss	M	Ss	M	Ss			
Örgüt İklimi	80.21	10.65	75.94	13.80	79.77	14.60	83.72	11.59	3.22	.02*	4>1 4>2 4>3
Empatik Eğilim	69.23	8.97	71.87	8.26	67.36	8.17	71.26	7.43	2.03	.11	

\* M: Ortalama, Ss: Standart Sapma

Analiz sonucunda katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği puanlarının, firmada çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F= 3.22; p< .05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespiti için gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizi neticesinde firmada 10 yıldan fazla süreyle çalışan katılımcıların örgüt iklimi ortalamalarının 10 yıldan az süredir çalışan grupların ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte empatik eğilim düzeylerinde firmada çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir (F= 2.03; p> .05)

### **Katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği ve Empatik Eğilim Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Birime Göre İncelenmesi**

Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeği ortalamalarının ve empatik eğilim düzeylerinin çalıştıkları birime göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11**

*Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Örgüt İklimi Ölçeği Puanları ile Empatik Eğilim Düzeylerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	Araştırma- Geliştirme		İnsan Kaynakları		Muhasebe- Finansman		Pazarlama ve Satış		Üretim- Satın Alma- Kalite Kontrol		F	p
	M	Ss	M	Ss	M	Ss	M	Ss	M	Ss		
	Örgüt İklimi	78.04	11.02	83.80	13.90	80.94	13.94	79.30	11.96	80.92		
Empatik Eğilim	68.73	7.57	73.60	9.61	69.49	7.32	71.46	8.93	69.46	9.06	0.91	.45

*M: Ortalama, Ss: Standart Sapma*

Tablo 11’de de görüldüğü üzere, çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar ( $F=0.40$ ;  $p>.05$ ) ve empatik eğilim düzeyleri ( $F=0.91$ ;  $p>.05$ ) çalıştıkları birime göre farklılık göstermemektedir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt iklimi ve çalışanların empatik eğilim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelendiği bu çalışmanın bulgularının tartışılması aşağıda sunulmuştur.

##### **Katılımcıların Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerinin İlişkisine Yönelik Bulguların Tartışılması**

Çalışmanın amacına yönelik gerçekleştirilen analiz neticesinde ise örgüt iklimi ile empatik eğilim arasındaki ilişkiye bakılmış, örgüt iklimi ile empatik eğilim arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkinin pozitif yönlü ve ancak düşük düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu iki değişkeni doğrudan inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak empatik eğilim ile doğrudan ilişkili duygusal zeka ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, bu iki değişkenin ilişkisi dolaylı bir şekilde incelenmiş ve hemen hemen bütün araştırmalarda aralarında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile paraleldir.

Çalışanların empatik eğilimlerinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar daha sağlıklı bir şekilde çözülecektir. Kişiler birbirlerini daha etkin bir şekilde dinlediğinde ve karşısındaki kişiye onu anladığını gösterebildiğinde, kişilerarası çatışmalardan kaynaklanan stres, tükenmişlik gibi duygular daha az yaşanacaktır. Kişiler birbirlerini takdir etmeye eğilimli olacaktır.

Rogers'e göre (1983) empatik eğilimi yüksek olan kişilerin sosyal duyarlılıkları da yüksek olacaktır (aktaran Dökmen, 2018). Dökmen ise buna ek olarak, yine empatik eğilimi yüksek olan kişilerin birbirine daha fazla yardım etme eğiliminde olduğunu belirtmiştir (2018). Çalışanların birbirine yardım ettiği ve birbirlerinin duygularına, yaşantılarına saygı duyup duyarlılık gösterdiği bir iş ortamında kişilerin örgüt iklimini olumlu algılaması daha olasıdır.

Yapılan çalışmalar empatik duyarlılık ile yaratıcı örgüt iklimi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Babadağ & Dalgın, 2020). Çalışanların yaratıcı yönlerini, farklı fikirlerini, fark yaratabilecek görüşlerini açığa çıkarmasına yardımcı olan empatik duyarlılığı yüksek bir iş ortamında olması, örgüt iklimini daha olumlu algılamasını sağlayacaktır. Yüksek düzeyde empati kurabilen çalışanlar örgüt iklimini daha olumlu değerlendirmekte ve daha az tükenmişlik yaşamaktadır (Ren vd., 2020).

Bu doğrultuda, "H<sub>1</sub>: Çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

## **Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması**

Araştırmada, çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının ve empatik eğilim düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatürde değişkenlerin ilişkisine dair bulgular birbirinden farklılaşmaktadır. Gök (2009)'ün gerçekleştirdiği çalışmada örgüt ikliminin cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Aktaş (2017), Tahaoğlu (2007), Memduhoğlu ve Şeker (2011), Diş (2015) tarafından yapılan çalışmalar da Gök'ün bulgularına benzer bir şekilde cinsiyet ve örgüt iklimi arasında ilişki bulamamıştır. Söz konusu sonuçlar bu araştırmayı desteklemektedir.

Ancak bazı araştırmalar, cinsiyete göre örgüt iklimi algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığını bulmuştur (Fogarty, 1996; İşcan & Karabey, 2007; Kumar vd., 2018). Bu farklılıkların genellikle erkeklerin lehine olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin farklı sosyalizasyon süreçlerinden geçmesi, örgütten beklentilerini şekillendirmektedir. Bu beklentiler, örgüt iklimine yönelik algılarını etkilemektedir.

Araştırmacıların cinsiyete göre örgüt iklimi hakkında farklı bulgulara ulaşmalarının sebebi olarak, farklı ölçme araçları kullanmaları gösterebilir. Farklı araştırmalar, örgüt iklimini, araştırma yaptıkları kurumlara göre tanımlamakta ve belli kurumlara ve bu kurumların yapısına ve işleyişine yönelik ölçme araçları kullanmaktadır ve bu durum bulgularda farklı sonuçlara ulaşılmasına sebep olabilmektedir.

Ayrıca yapılan araştırmaların birçoğu farklı kurumlarda ve sektörlerde gerçekleştirilmiştir. Bazı sektörlerde kadın ve erkek yoğunluğu farklılık gösterebilmektedir. Örneğin inşaat mühendisliği yapan bir kadın amirinden yeterince destek görmeyebilir, çalışmaları ödüllendirilmeyebilir, rol belirsizliği yaşayabilir. Bu durum örgüt iklimini olumsuz algılamasına sebep olabilir. Ya da devlet kurumlarında çalışan kadınların erkeklerle hemen hemen benzer hak ve özgürlüklere sahip olduğu ve benzer maaşlar ve benzer koşullarda çalıştıkları göz önüne alındığında örgüt iklimi konusunda erkeklerden farklı bir algıya sahip olmayabilirler. Ayrıca araştırmaların farklı kültürlerde yapılmış olması örgüt iklimini değerlendirmede cinsiyetin rolünü önemli kılmaktadır. Örneğin daha muhafazakar toplumlarda kadınların iş yerinde olması meslektaşları tarafından hoş karşılanmayabilir. Böyle bir durumda kadınların örgüt iklimini daha olumsuz algılaması olasıdır.

Bu araştırmada cinsiyetler arasında örgüt iklimini değerlendirmede herhangi bir farklılığın olmamasının sebebi olarak söz konusu örgütlerin düzenli kurumsal bir

yapısının olması, rol karmaşalarının ve görev belirsizliklerinin sık yaşanmaması, daha olumlu bir liderlik anlayışının olması ve de kurumun herhangi bir cinsiyete özgü olmaması gösterilebilir. Kadınlarla erkeklerin yaş ve kıdemlerinin, gelir ve eğitim düzeylerinin oldukça yakın olması, örgütle ilgili algılarının benzer olmasına yol açabilir.

Empatik eğilim ve cinsiyetin ilişkisine dair çalışmalar çoğunlukla kadınların lehinde sonuçlansa da herhangi bir anlamlı farklılık bulunmayan araştırmalar da söz konusudur. Empatik eğilim ile ilgili araştırmaların birçoğu Türkiye’de yapılmış olup çoğunlukla öğretmenler, psikolojik danışmanlar, eğitim fakültesi öğrencileri, sağlık bilimi bölümü öğrencileri, hemşireler ve hemşirelik bölümü öğrencileri ve hastane çalışanları gibi sosyal ilgisi yüksek kişilerle yapılmıştır. Bu meslek ve bölümlerin birçoğu kadınlara atfedilmektedir ve özellikle bu meslekleri yapan kadınların, kendilerine atfedilen sosyal normlarla paralel olarak yüksek düzeyde empatik eğilime sahip oldukları görülebilir. Söz konusu araştırma herhangi bir cinsiyete atfedilmediği gibi, sosyal ilgi, yardım ve empatik eğilimin başrolde olmadığı alanlarda ve özel firmalarda gerçekleştirilmiştir. Bu alanlar herhangi bir cinsiyete atfedilmediği için burada çalışan kadınlar sosyal normların baskısını daha az hissedebilir, empatik eğilim düzeyleri erkek çalışanlardan farklı olmayabilir.

Bu doğrultuda “H<sub>2</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” ve “H<sub>3</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezleri reddedilmiştir.

### **Katılımcıların Yaşlarına ve Firmada Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması**

Araştırma bulguları incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği ancak örgüt iklimine yönelik algıların firmada çalışma sürelerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sebeple bu iki bulgunun birlikte tartışılması daha uygundur. Bu eğilim, diğer araştırmalarla paralellik göstermektedir. Suliman ve Abdulla (2005), örgüt iklimine yönelik algıların yaşa göre değişmediğini ancak örgütte çalışma süresine göre değiştiğini ortaya koymuştur. Yalçınsoy (2019) yaptığı araştırmada benzer bir şekilde örgüt iklimine yönelik algıların yaşa göre değişmediğini ancak kıdeme göre değiştiğini, kurumlarında 6 yıldan fazla süredir bulunan çalışanların örgüt iklimini daha olumlu değerlendirdiğini bulmuştur.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bilgiye göre firmada 10 yıldan fazla süreyle çalışan katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği ortalamaları daha kısa süredir firmada çalışan kişilerin ortalamalarına kıyasla daha yüksektir. Farklı araştırmacılar tarafından farklı kurumlarda gerçekleştirilen çalışmalarda da örgüt ikliminin katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Demirdöken, 2017; Ceylan, 2019; Yeşil, 2019; Yazıcı, 2019; Şener, 2019). Bu çalışmalar araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Bununla birlikte literatürde kıdem ile örgüt iklimi arasında ilişki bulunmayan araştırmalar da vardır (Savaşkan, 2019; Gülay, 2019; Aktaş, 2017; Şener, 2017; Kaymak 2018).

Yaş ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Ancak yapılan çalışmalar ve ilgili literatür incelendiğinde, farklı yaş gruplarının örgütten beklentilerinin değiştiği görülmektedir. İşe yeni başlayan biri iş yerinden daha fazla deneyim kazanmayı, işini öğrenmeyi, bir bağlantı ağı kurmayı beklerken, yaşça daha büyük olan birinin beklentileri daha yüksek ücret ve daha yüksek bir pozisyonda olmak olabilir. Beklentiler kişinin örgüt iklimine yönelik algısını şekillendirecektir. Araştırmamızda yaşa göre örgüt iklimine yönelik algıların ve empatik eğilimin anlamlı bir şekilde farklılaşmamasının sebebi olarak, örneklemin büyük bir çoğunluğunun birbirine oldukça yakın yaş grupları ve benzer gelişim dönemleri içinde olması gösterilebilir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu genç yetişkinlik ve yetişkinlik dönemindedirler.

Benzer bir şekilde, firmada çalışma süresi yüksek ve düşük olan kişilerin örgütten beklentileri, elde edilen anlamlı farklılığı açıklamada etkili olacaktır. Daha uzun süredir kurumda çalışan kişiler daha fazla ödül ve destek almak için daha uygun bir pozisyonlardır. Zaten örgütten ve örgüt ikliminden memnun oldukları için uzun süredir aynı yerde çalışma kararı vermeleri muhtemeldir. Bu sebeple örgüt iklimine yönelik algıları daha olumludur. Daha kıdemli çalışanlar çalıştıkları yerden daha fazla tatmin olma eğilimindedirler ve kurum değiştirme fikrinden hoşlanmamaktadırlar. Çünkü çalıştıkları yeri iyi tanımaktadırlar ve iş yerlerine yaptıkları belli yatırımlar zaman içinde daha da çoğalmıştır (zaman, arkadaşlık, ikramiye gibi). Kanter' e (1968) göre; kurumlarında uzun süredir çalışan kişiler, kurumlarında daha uzun süre kalırlarsa ödüllendireceklerini, ayrılırlarsa da büyük bir bedel ödeyeceklerini düşünmektedirler.

Empatik eğilim düzeylerinin yaşa ve kıdeme göre herhangi bir farklılık göstermediği görülmektedir. Söz konusu bulguları destekleyen araştırma sonuçları olduğu gibi, desteklemeyen araştırmalar da mevcuttur. Araştırma dahilinde empatik eğilim ve yaş-



kıdem arasında anlamlı bir farklılığın bulunamamasının sebebi olarak firma çalışanlarının, sosyal yardım mesleklerine kıyasla daha az tükenmişlik yaşaması ve bu durumun onların empatik eğilimlerini yıllar içerisinde daha az etkilemesi gösterilebilir. Sosyal yardım mesleklerinde çalışan kişiler, göreve yeni başladıklarında yüksek düzeyde empatiye sahip olsalar da yıllar içerisinde tükenmişliğin etkisiyle empati duygularını yitirmektedirler. Söz konusu araştırmanın katılımcıları bu örüntüden daha az etkilenmekte ve empati düzeylerinde yıllar içerisinde anlamlı bir değişim beklenmemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda “H<sub>4</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.”, “H<sub>5</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” ve “H<sub>11</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezleri reddedilmiş; “H<sub>10</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi ise kabul edilmiştir.

### **Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması**

Çalışmamızda katılımcıların örgüt iklimine yönelik algıları ile empatik eğilim düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bu sonuçlara benzer ve zıt bulguları içeren çalışmalar bulmak mümkündür. Örneğin; Aksoy (2006) tarafından 172 mavi ve beyaz yakalı firma personel ile gerçekleştirdiği çalışma neticesinde örgüt iklimi algıları ve öğrenim düzeyleri arasında anlamlı, negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak Yaşar (2005) ve Gerçeker (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, çalışma ile paralel olacak şekilde, eğitim durumu ve örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Empatik eğilim ile ilgili araştırmaların da çoğunlukla benzer bir örüntüde olduğu ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Bu araştırmada eğitim durumuna göre örgüt iklimine yönelik algıların ve empatik eğilimin değişmemesinin sebebi olarak, çalışanların eğitim düzeylerinin birbirine oldukça yakın olması gösterilebilir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%86) lisans ve lisansüstü eğitim kurumlarından mezun olmuştur. Bu durum örgüt iklimi algılarının ve empatik eğilimlerinin benzer olmasına sebep olabilir. Ayrıca çalıştıkları firmalar göz

önüne alındığında, mezun oldukları eğitim kademesinin ya da bölümlerinin, empati eğilimi ile ilgili bir eğitimi programlarında bulundurmadığı tahmin edilmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi ile empatik eğilim arasında herhangi bir ilişkinin bulunamamasının sebebi olarak gösterilebilir.

Araştırma bulgularından yola çıkılarak “H<sub>6</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” ve “H<sub>7</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezleri reddedilmiştir.

### **Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması**

Araştırmada katılımcıların örgüt iklimine yönelik algıları ve empatik eğilim düzeylerinin gelir durumuna göre farklılaştığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre 3501-5000 TL ve 5001-7000 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların örgüt iklimi algıları ile empatik eğilim düzeylerinin 2500 TL ve altı ile 2501-3500 TL arasında gelire sahip olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ceylan (2019) tarafından öğretmenlerle ve Bahrami, ve diğerleri tarafından (2013) İran’da hastane çalışanlarıyla yapılan araştırmada, gelir düzeyi yüksek olan çalışanların daha olumlu örgüt iklimi algılarına sahip olduğu görülmüştür. Empatik eğilim ile ilgili araştırmalarda ise farklı örüntüler elde edilmiş, bazı araştırmalarda ilişki bulunsa da bazı araştırmalarda gelir düzeyi ve empatik eğilim arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Literatüre göre, yüksek maaş örgüt iklimi algısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan ödül ile yakından ilişkilidir. Kişinin yaptığı işin görüldüğünü, işinin ve emeğinin karşılığını aldığını hissetmesi örgüt iklimine yönelik algısının daha olumlu olmasına yardımcı olacaktır. Bununla birlikte yüksek maaş alan kişilerin, daha uzun süredir firmada çalıştığı varsayılabilir. Daha uzun süredir örgütte çalışan kişilerin, daha olumlu bir örgüt iklimi algısına sahip olduğunu daha önce belirtmiştik.

Araştırma sonucunda “H<sub>8</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” ve “H<sub>9</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

### **Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Örgüt İklimine Yönelik Algıları ve Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması**

Araştırma sonucunda, katılımcıların örgüt iklimi algıları ile empatik eğilim düzeylerinin çalıştıkları birime göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde benzer araştırmalara sık rastlanmasa da Doğan ve Üngüren (2009) tarafından hastane çalışanları ile yapılan çalışmada farklı meslek grubunda çalışanların örgüt iklimine dair algılarında fark olmadığı tespit edilmiştir. Sezgin ve Kılınç (2011) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada da benzer bir sonuç elde edilse de İşcan ve Karabey'in (2007) farklı firmalarda çalışan personellerle yaptıkları araştırmada, kişilerin çalıştıkları bölüme göre iklim algılarında anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Bu çalışmada çalışılan birime göre örgüt iklimi ve empatik eğilime dair herhangi bir farklılık görülmemesinin sebebi olarak birimlerdeki kişi sayıları gösterilebilir. İnsan Kaynaklarında çalışan kişi sayısının oldukça düşük olması birimler arası karşılaştırma yapmayı zorlaştırabilir.

Bunun yanı sıra, her birimde farklı yaş, kıdem, eğitim ve gelir düzeyinden belli sayıda kişiler bulunmaktadır. Yani örgüt ikliminden memnun olduğunu bildiğimiz daha kıdemli ve daha yüksek geliri olan çalışanlar bu birimlere diğer birimlerle dengeli olacak şekilde dağılmış olabilir. Söz konusu dağılım Örgüt İklimi Ölçeğinden alınan düşük ve yüksek puanların birimler arasında birbirine daha yakın olmasına yol açabilir. Zira ölçekten alınan puanlar incelendiğinde, puanların birbirine oldukça yakın olduğu gözlenmiştir.

Dökmen (1988) Empatik Eğilim Ölçeğini geliştirme çalışmalarında, insanların ölçek maddelerine “evet” deme, yani kendilerini daha olumlu değerlendirme olasılıklarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durum kişilerin bu ölçekten genellikle birbirine benzeyen yüksek sonuçlar almasına yol açabilmektedir.

Söz konusu bulgular ışığında “H<sub>12</sub>: Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinden aldıkları puanlar görev aldıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” ve “H<sub>13</sub>: Çalışanların Empatik Eğilim Ölçeğinden aldıkları puanlar görev aldıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezleri reddedilmiştir.

## Sonuçlar

Yapılan bu araştırmada örgüt iklimi ile empatik eğilim düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenlerin bireye has faktörler olarak kabul edilebilecek olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, firmada çalışma süresi, firmada çalıştığı birim gibi değişkenlere göre değişip değişmediğine bakılmıştır. Buna göre:

1. Örgüt iklimi arttıkça empatik eğilim düzeyi artar yahut azalır.
2. Çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ve empatik eğilim düzeyleri cinsiyetlerine göre değişim göstermemektedir.
3. Çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ve empatik eğilim düzeyleri yaşlarına göre değişim göstermemektedir.
4. Çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ve empatik eğilim düzeyleri eğitim düzeylerine göre değişim göstermemektedir.
5. Çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ve empatik eğilim düzeyleri gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre gelir düzeyi yüksek olan çalışanların Örgüt İklimi ve Empatik Eğilim Ölçeği ortalamaları, gelir düzeyi düşük olan çalışanların ortalamalarına kıyasla daha yüksektir.
6. Çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta, empatik eğilim düzeyleri ise farklılaşmamaktadır. Kurumda 10 yıldan fazla süreyle çalışan katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği ortalamaları 10 yıldan az 3-6 yıl aralığında çalışanların ortalamalarına kıyasla daha yüksektir.
7. Çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ve empatik eğilim düzeyleri çalıştıkları birime göre değişim göstermemektedir.

## Öneriler

Mevcut çalışma doğrultusunda aşağıdaki öneriler verilmiştir:

1. Bu araştırmanın daha büyük örneklem grupları ile çalışılması önerilmektedir.
2. Örgüt iklimine dair nicel ölçme araçlarının birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Bu durum araştırmaların yorumlanmasını güçleştirmektedir. Örgüt ikliminin görüşme ve gözlemlere dayanan nitel bir çalışmayla araştırılması çalışanların örgüt iklimine dair algılarını ayrıntılı bir şekilde tanımlamaya yardımcı olacaktır.
3. Örgüt iklimi ile tükenmişlik, stres ve algılanan stres arasındaki ilişkiler incelenebilir.
4. Bununla birlikte örgüt iklimi ile ilgili araştırmalarda ilgili değişkenler incelenirken yaş ve cinsiyet kontrol değişkeni olarak ele alınabilir.
5. Mevcut araştırma, çalışanların örgüt iklimi algısı ve empatik eğilim düzeyleri arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen ilk araştırma olması itibariyle, konunun daha kapsamlı araştırmalar yapılması önerilmektedir.
6. Empatik eğilim düzeyi ile olumlu örgüt iklimi arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerin insan kaynakları birimlerinin, örgüt iklimine yönelik müdahalelerinde, empatik eğilimin artırılmasına yönelik didaktik ve rol oynamaya dayalı eğitimlere yer verilebilir.

Araştırmada yararlandığımız verilerin kesitsel olması, nedensel yargılara varmaya olanak vermemektedir. Ayrıca araştırma sonunda ulaşılan bulgular, “Örgüt İklimi Ölçeği” ve “Empatik Eğilim Ölçeği” ile elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırma Ocak 2021 – Mart 2021 tarihleri arasında Akdeniz İhracatçı Birlikleri bünyesindeki firmalarda aktif olarak çalışan bireyler ile sınırlıdır.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, P. (2015). The moderating effect of strength of organisational climate on the organisational outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71-76.  
<https://www.proquest.com/openview/b47da2ecbda09d83d01a0a6de1c862d6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032058>
- Akbulut, E. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim düzeyleri* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Akbulut, Y. & Kutlu, G. (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (3). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/225565>
- Akdemir, A. (2017). Otel işletmelerinde örgüt iklimine etki eden yönetsel güç kaynaklarının belirlenmesi [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi].
- Akhun, K. (2000). Yönetimin davranışsal boyutu açısından örgüt iklimi [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi].
- Akkoyun, F. (1982). Empatik anlayış üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 63-69. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000891](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000891)
- Aksoy H. (2006) Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi. [Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]
- Aktaş, U. (2017). Örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü. [Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi].
- Akyüz, N. E. (2000). Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Ankara PTT başmüdürlüğü örneği [Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi].
- Al Ghazo, R. H., Suifan, T. S., & Alnuaimi, M. (2019). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345.  
<https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1533504>
- Albrecht, K. (2006). Sosyal zeka: Başarının yeni bilimi. Timaş Yayınları.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 4, 501-520.  
<https://doi.org/10.2307/2390797>

- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak, örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 203-228. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/20843/223441>
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A. & Trevino, L. K. (2011). Bad apples in bad barrels revisited: cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-473. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq200616447>
- Aşık, N. A. (2018). Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 29-41. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/498316>
- Ay Kaymak, K. (2018). Örgüt ikliminin duygusal emek üzerine etkisi: Konya bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi. Konya].
- Babadağ, M., & Dalgın, T. (2020). Yaratıcı Örgüt İkliminin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Destekleyici Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), Sayfa No. 1057-1081. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.670259>
- Bahrami, M. A., Taheri, G., Montazeralfaraj, R., & Tafti, A. D. (2013). The relationship between organizational climate and psychological well-being of hospital employees. *World Journal of Medical Sciences*, 9(1), 61-67. DOI: 10.5829/idosi.wjms.2013.9.1.75152
- Balcı, S. (2012). Danışma becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeyine etkisi [Doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi].
- Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21, 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514>
- Berberoğlu, G. (2005). Akademik organizasyonlarda örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. *Erişim adresi: Http://www. Yonetim-Organizasyon. Org/Index1. Php*.
- Bilgen, N. (1990). Örgüt iklimi milli eğitim bakanlığı teftiş kurulu. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Bilir, P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi].

- Boylu, M. B. (2020). *Üniversite öğrencilerinin özgecilik düzeyleri ile empatik eğilim ve benlik saygısı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis, Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217387>
- Can, H. (1999). Organizasyon ve yönetim. Siyasal Kitabevi.
- Canbulat, T., Küçükkaragöz, H., ERDOĞAN, F., & YEŞİLOĞLU, A. (2015). Sınıf öğretmeni adaylarında empatik eğilim düzeyi ve geleceğe dönük beklenti. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(2), 651-665. DOI:10.14686/buefad.v4i2.5000145067
- Cangür, Ş., & Gamsızkan, Z. (2019). Evaluation of empathic tendency and communication skills in grade 3 students in faculty of medicine. *The Journal of Turkish Family Physician*, 10(2), 89-97. Doi: 10.15511/tjtfp.19.00289.
- Caro, M. M., San-Martín, M., Delgado-Bolton, R., & Vivanco, L. (2017). Empathy, loneliness, burnout, and life satisfaction in Chilean nurses of palliative care and homecare services. *Enfermería Clínica (English Edition)*, 27(6), 379-386. <https://doi.org/10.1016/j.enfcle.2017.04.010>
- Carr, J. Z., Schmidt, A.M., Ford, J. K., & DeShon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: a meta analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Castro, M. L. (2008). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a south african information and technology organisation, University Of South Africa. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=es)
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of industrial psychology*, 36(1), 1-9. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=es)
- Çay, E. (2017). Üsküdar Üniversitesi öğrencilerinin ruhsal hastalıklara yönelik inançlarının ve empatik eğilim düzeylerinin karşılaştırılması [Yüksek lisans tezi, Üsküdar Üniversitesi].



- Çeliköz, M. (2009). A study on the empathic tendencies of prospective clothing teachers in terms of the variables of age, gender and class. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2354-2358. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.412>
- Cevahirli, E. (2016). Örgüt İklimi ile Bireysel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]
- Çevik, G. B. (2017). The Role of Anger, Life Satisfaction, and Coping with Stress in Predicting Empathic Tendencies of School Administrators. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 42(191). <https://www-proquest-com.libezproxy2.syr.edu/docview/1940824411?accountid=14214&pq-origsite=summon>
- Ceylan, N. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin Matematik Öğretimi Kaygıları ile Örgüt İklimi Algıları Arasındaki İlişki. [Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi].
- Çınarlı, T., Koc, Z., & Duran, L. (2016). Burnout and empathic tendency levels in emergency nurses. *Eurasian J Emerg Med*, 15, 181-186. DOI: 10.5152/eajem.2016.43434
- Clifford, E. F. (1999). A descriptive study of mentor-protégé relationships, mentors' emotional empathic tendency, and protégés' teacher self-efficacy belief. *Early Child Development and Care*, 156(1), 145-154. <https://doi.org/10.1080/0300443991560109>
- Çoban, R. (2016). Örgütsel iklim ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi].
- Cüceloğlu, D. (2002). Keşkesiz bir yaşam için iletişim donanımları. Remzi Kitabevi.
- Dağlı, A. (1996). İlköğretim okullarının örgüt iklimi Adana ve Gaziantep illeri örneği [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- De Waal, F. (2014). Empati çağı: Daha anlayışlı bir toplum için doğadan dersler. Akılçelen Kitaplar.
- Demirdöken, Ç. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: Alan araştırması. [Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi].
- Demirez, F., & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88. DOI: [10.20491/isarder.2017.262](https://doi.org/10.20491/isarder.2017.262)
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley and Sons.

- Dereli, E., & Aypay, A. (2012). The Prediction of Empathetic Tendency and Characteristic Trait of Collaboration on Humane Values in Secondary Education Students and the Examining to Those Characteristics. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(2), 1262-1270. <https://eric.ed.gov/?id=EJ987844>
- Dinibütün, S. R. (2013). Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Diş O. (2015) Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. [Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi].
- Doğan, H., Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 41-58. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/287400>
- Dökmen, Ü. (1986). Yüz ifadeleri konusunda verilen eğitimin duygusal yüz ifadelerini teşhis becerisi ve iletişim çatışmalarına girme eğilimi üzerindeki etkisi [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi].
- Dökmen, Ü. (1988). Empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(1-2), 155-190. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000999](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000999)
- Dökmen, Ü. (2018). İletişim çatışmaları ve empati. Remzi Kitapevi.
- Dökmen, Ü. (2019). Sanatta ve günlük yaşamda ve empati. Remzi Kitapevi.
- Dwertmann, D. J. G. (2013). Adapting to the future workforce: Combining diversity and organizational climate research [Doctoral dissertation thesis, University of St. Gallen].
- Erdoğan, Ö. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre psikolojik şiddet (mobbing) ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi].
- Eren, H. K., & Gürhan, N. (2021). Determination of the relationship between the beliefs of nursing students toward mental illnesses and their empathic tendency levels. *Perspectives in psychiatric care*, 57(3), 1034-1040. DOI: 10.1111/ppc.12654
- Erol, E. (2014). Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt iklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 16-35.
- Fogg, R. C. (1982). *Emotional empathic tendency in psychotherapists* (Order No. DP20586). [Yayınlanmamış doktora tezi, California Graduate Institute].

- Gerçekler, B. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve bilgi güvenliğinin ilişkisi [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Goldstein, A. P., Michaels, G. Y. 1985, *Empathy: Development, Training, Consequences*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum, Assoc. Pub.
- Goleman, D. (2011). *Duygusal zeka*. Varlık Yayınları.
- Gülay, E. (2019). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Örgüt İklimi ile İlişkisi. [Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi].
- Gülbahçe, A., & Özkurt, S. (2016). Rehberlik ve psikolojik danışmanlık programını tercih edecek olan öğrencilerin empatik eğilim ve empatik becerilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-15. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/399589>
- Güldağ, S. (2007). Düzce Çakırlar İlköğretim Okulunda okuyan öğrencilerin ebeveynlerinin empatik düzeylerinin ailelerin sosyo ekonomik yapılarına göre incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi].
- Gülseren, Ş. (2001). Eşduyum (Empati): Tanımı ve kullanımını üzerine bir gözden geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(2), 133-145. <http://psikiyatridizini.net/viewarticle.aspx?articleid=2452&tammetinvar=yes>
- Gün, N. (2016). Küçük mavi empati kitabı: Duygu dilini anlamak. Kural Dışı Yayınları.
- Güner, F. (2015). Çalışma hayatında örgütsel iklim ve iş doyumunu [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi].
- Güngör, N. B., Kurtipek, S., & Tolukan, E. (2020). The effect of mindfulness of physical education and sports teacher candidates on empathic tendency. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(4), 132-142.
- Hocaniyazov, A. (2008). Ağırlama işletmelerinde örgütsel iklim ve liderlik [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Hoffman, L. M. (2003). *Empathy and moral development*. Cambridge University Pres.
- İbrahim, G. Ü. N., & Söyük, S. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (1), 40-48. <http://journal.acıbadem.edu.tr/en/download/article-file/1701643>
- İlleez, Z. (2012). Örgüt ikliminin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi].
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.

- Iitzkovich, Y., & Dolev, N. (2017). Incivility, empathy, and ethical work climate among hospital staff in Israel. *Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy: The Middle Eastern Perspective*. 223.
- Juma, D. S. (2013). The relationship between emotional intelligence of principals and the overall organizational climate of public elementary schools (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Kaçay, Z., Güngör, N. B., & Soyer, F. (2021). The mediating role of cognitive flexibility in the effect of empathic tendency on teacher professionalism. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(1), 124-134. <https://doi.org/10.17220/ijpes.2021.8.1.167>
- Kanter, R.M. (1968), Commitment and social organisation: a study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kayar, S. (2015). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlığın çalışan performansına etkisi [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi].
- Kaymak, K. A. (2018). Örgüt ikliminin duygusal emek üzerine etkisi: Konya bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Keysers, C. (2011). Empatik beyin. Alfa Yayınları.
- Kılıç, A. (2016). Turist rehberlerinde empatik eğilim ve çatışma çözme davranışı ilişkisi [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi].
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, 44(3), 265-285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Kumar, A. (2016). A study of conflict resolution strategies adopted by principals in relation to their emotional intelligence and organizational climate. *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(6), 406-418. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijrss&volume=6&issue=6&article=032>
- Kumar, M., Jauhari, H., Ladha, R. S., & Shekhar, N. (2018). Gender and organizational climate: A study of two structurally different large organizations in India. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2015-0092>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of*

- Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.  
<http://dx.doi.org.libezproxy2.syr.edu/10.1002/hrdq.1116>
- Memduhoğlu B. H. ve Şeker G. (2011) Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 12(1): 1-26.  
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/92251>
- Menemencioğlu, G. B. K. (2018). Çalışanların kendi değerlerine ve yöneticilerinin değerlerine ilişkin algılarının işe yabancılaşma duygularına etkisi: Örgüt ikliminin aracı rolü [Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.  
<https://doi.org/10.1177%2F009102600903800203>
- Mumcu, A. (2018). Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü [Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi].
- Mutlu, O. & Şentürk, E, Zorba, E. (2016). Üniversite Öğrencisi Tenisçilerde Empatik Eğilim ve İletişim Becerisi. *International Journal of Sport Culture and Science*, Volume 2 (Special Issue 1), 129-137. DOI: 10.14486/IJSCS85

- Mutlu, T.O., Şentürk, H.E., Zorba, E (2014). Üniversite Öğrencisi Tenisçilerde Empatik Eğilim ve İletişim Becerisi [Doktora tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi].
- Naldöken, Ü. (2014). Sağlık kurumlarında örgütsel iklimin sosyal etkileşim açısından bilgi yönetimine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi].
- Öge, S. (1996). Örgüt iklimi [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Oran, N. T. & Kurul, Ş. (2019). Ebelik öğrencilerinin empatik eğilim ve empatik beceri düzeyleri. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 42-50. DOI: 10.17681/hsp.407313
- Özbek, M. (2006). İnsan ilişkilerinde empatinin yeri ve önemi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(49). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/9243>
- Özdede, A. (2010). Bir yüksek öğretim kurumunda, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olan ve olmayan birimler arasındaki örgüt iklimi farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Özdemir F. (2006) Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. [Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana].
- Özden, F. (2013). Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kütahya merkez meslek liseleri üzerine bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi].
- Pamukçu, B., & Meydan, B. (2010). The role of empathic tendency and perceived social support in predicting loneliness levels of college students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 905-909. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.208>
- Parker, C. (2003). Relationships Between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Polat, M. (2016). *Erzurum ilinde liselerde görev yapan öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin spor ve farklı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ren, Y., Song, H., Li, S., & Xiao, F. (2020). Mediating effects of nursing organizational climate on the relationships between empathy and burnout among clinical nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 76(11), 3048-3058. <https://doi.org/10.1111/jan.14525>
- Restak, R. M. (2014). Akıl. Aylak Kitap.



- Reynolds, C. A. (2006). Perception of organizational climate and job satisfaction among full-time and part-time community college faculty [Doctorate degree thesis, Florida University].
- Riess, H., & Neporent, L. (2018). *The empathy effect: Seven neuroscience-based keys for transforming the way we live, love, work, and connect across differences*. Sounds True.
- Sağlam, Z., Masat, S., ERDOĞAN, T. K., Şener, A., & Zeliha, K. O. Ç. (2019). Factors affecting the empathic tendency levels and communication skills of the palliative care nurses. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (8), 751-766. <https://doi.org/10.38079/igusabder.555440>
- Sahin, E., Ersanli, E., Kumcagiz, H., Barut, Y., & Ak, E. (2014). Sociodemographic Differences in Empathic Tendency: A Sample of Religious High School Students. *Online Submission*, 4(4), 1-11. DOI:[10.5296/jse.v4i4.6216](https://doi.org/10.5296/jse.v4i4.6216)
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. D., (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment considering climate strength. *Personnel Review*, 37, 412-425. <https://doi.org/10.1108/00483480810877589>
- Savaşkan, D. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi. [Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi].
- Schreiter, S., Pijnenborg, G. H. M., & Aan Het Rot, M. (2013). Empathy in adults with clinical or subclinical depressive symptoms. *Journal of Affective Disorders*, 150(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2013.03.009>
- Şener, S. (2019). Örgüt İkliminin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine Etkisinin İncelenmesi: Adana-Mersin Otel İşletmeleri Örneği. [Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi].
- Şener, Y. (2017). Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü. [Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi].
- Serter, K., Biçer, T., Kara, K. E., & Şentuna, M. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Belirlenmesi. *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 2(1), 1-9. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jsar/issue/55378/707017>
- SEZGİN, F., & KILINÇ, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/en/download/article-file/76972>
- Suliman A. M., & Abdulla M. H. (2005). Towards a high-performance workplace: managing corporate climate and conflict. *Management Decision*, 43, 720-733. <https://doi.org/10.1108/00251740510597734>

- Tahaoglu, F. (2007) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği). [Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi].
- Tümer, A., Aykaç Koçak, A., Uçar, E., & Sümen, A. (2021). The relationship between empathic tendencies and altruistic behaviours in adolescents. *Child: Care, Health and Development*. (47)4, 465–470. <https://doi-org.libezproxy2.syr.edu/10.1111/cch.12857>
- Tunçay, E. (2013). The Role Of Leadership Style In The Relationship Between Organizational Climate And Burnout. [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Ünal, C. (1972). İnsanları anlama kabiliyeti. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(3-4), 71-93. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000383](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000383)
- Waruwu, B. (2015). The Correlation between Teachers' Perceptions about Principal's Emotional Intelligence and Organizational Climate and Job Satisfaction of Teachers of State Senior High School in Gunungsitoli Nias, Indonesia. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 142-147. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080500.pdf>
- Williams, B., Lau, R., Thornton, E., & Olney, L. S. (2017). The relationship between empathy and burnout—lessons for paramedics: a scoping review. *Psychology research and behavior management*, 10, 329. doi: [10.2147/PRBM.S145810](https://doi.org/10.2147/PRBM.S145810)
- Wolfshohl, J. A., Keegan Bradley, C. B., Bell, S., Hodges, C., Knowles, H., Chaudhari, B. R., ... & Wang, H. (2019). Association between empathy and burnout among emergency medicine physicians. *Journal of clinical medicine research*, 11(7), 532. doi: [10.14740/jocmr3878](https://doi.org/10.14740/jocmr3878)
- Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(2), 77-104. <https://www.proquest.com/openview/fcbe52785ef05023d3f3e15762afb001/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38870>
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77. <https://doi.org/10.18506/anemon.425635>
- Yaşar Ö. (2005) Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde bir Uygulama. [Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi].
- Yazıcı, S.D. (2019). Algılanan Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma ile İlişkisi. [Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi].



- Yeşil, N. (2019). Çalışanların Örgüt İklimi ve Değişim Tutumu Üzerine Bir Araştırma. [Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi].
- Yiğitbaş, Ç., Deveci, S. E., Açık, Y., Ozan, A. T., & Oğuzöncül, A. F. (2013). Sağlık eğitimi alan bir grup öğrencinin empatik eğilim ve becerisi. *SDU Journal of Health Science Institute/SDÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/196002>
- Yildiz, A., Ercan, A., & Müftüoğlu, S. (2019). An evaluation of empathic tendencies of dietitians working in Ankara. *Nutrition & Dietetics*, 76(4), 438-443. DOI: 10.1111/1747-0080.12487
- Yuguro, O., Forné, C., Esquerda, M., Pifarré, J., Abadías, M. J., & Viñas, J. (2017). Empathy and burnout of emergency professionals of a health region: A cross-sectional study. *Medicine*, 96(37). Doi: 10.1097/MD.00000000000008030
- Zeliha, T. R. A. Ş., & Keser, G. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnanç Empatik Eğilim ve Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2360-2380. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/757367>
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2, 189-201. DOI:10.5539/ijps.v2n2p189

## EKLER

## Ek A. Çağ Üniversitesi Etik Kurul Onay Belgesi

<b>T.C</b>	
<b>ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ</b>	
<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	
<b>TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU</b>	
<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>T.C. NOSU</b>	
<b>ADI VE SOYADI</b>	İDİL DİLAN ÖĞÜT
<b>ÖĞRENCİ NO</b>	2018100111
<b>TEL. NO.</b>	
<b>E - MAİL ADRESLERİ</b>	
<b>ANA BİLİM DALI</b>	PSİKOLOJİ
<b>HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)</b>	Tez
<b>İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI</b>	2020 / 2021 - GÜZ DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
<b>ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER</b>	
<b>TEZİN KONUSU</b>	Çalışanların Empatik Eğilim Düzeylerinin Örgüt İklimindeki Rolünün İncelenmesi: Akdeniz İhracatçı Birlikleri Üyeleri Örneği
<b>TEZİN AMACI</b>	Araştırmanın genel amacı; çalışanların empatik eğilimlerinin örgüt iklimi üzerindeki rolünü belirlemek ve buna bağlı olarak empatik eğilimi yüksek çalışanların pozitif örgüt iklimindeki katkısını tespit etmektir.
<b>TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ</b>	Çalışanların empati eğilim düzeylerinin örgüt iklimindeki rolünü tayin için yola çıkılan bu çalışmada, katılımcılar, kolayda örneklem yöntemi ile belirlenecektir. Empatik eğilimin örgüt iklimindeki rolünü tespit etmeye çalışırken ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Araştırma modelinde bir bağımlı, 7 de bağımsız değişken bulunmaktadır. Bağımlı değişken örgütsel iklim iken bağımsız değişkenler demografik bilgi formu ile ulaşılan veriler olan -cinsiyet-yaş-aylık gelir-çalışma süresi-eğitim durumu-çalışılmakta olunan departman ve empatik eğilim olarak belirlenmiştir. Bireylerin empatik eğilimlerinin ölçülmesi için Dökmen (1988), tarafından geliştirilen “Empatik Eğilim Ölçeği” kullanılacaktır. Örgütsel iklime ilişkin Tunçay (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel İklim” ölçeği kullanılacaktır. Katılımcıların değişkenleri içinse Demografik Bilgi Formu kullanılacaktır. Verilerin analizinde empatik eğilim ve örgüt iklimi faktörleri arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak incelenecektir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra bu ilişkileri test etmek için regresyon analizinden yararlanılıp, empatik eğilimin örgüt iklimine olan etkisini ortaya koyan regresyon modeli oluşturulacaktır. Çalışanların empatik eğilim düzeyinin artmasının örgüt iklimine olumlu katkı sağlayacağı şeklinde bir sonuç beklenmektedir.
<b>ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI</b>	AKDENİZ İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYESİ İHRACATÇI FİRMALAR

<b>İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI-ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)</b>	<b>AKDENİZ İHRACATÇI BİRLİKLERİ - MERSİN</b>
<b>YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER</b>	<p>Merkezi Mersin' de bulunan ve 20.000' e yakın üyesi olan, Ticaret Bakanlığı altında faaliyetlerini sürdüren, kamu kurumu niteliğinde bir meslek örgütü olan AKİB kurumunun üyelerine anketler uygulanacaktır. Anket uygulanacak firmalar Kurumun irtibat bürolarının bulunduğu Antakya, İskenderun, Adana, Karaman ve Kayseri ' de mukim üye ihracatçıları olup, aynı zamanda Kurumun Merkezi olan Mersin' den de firmalara anketler iletilecektir.</p>
<b>UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇELERİN UYGULANACAĞI</b>	<p>Empatik Eğilim Ölçeği (Üstün Dökmen - 1988), Örgütsel İklim Ölçeği (Esra Tunçay - 2013), Demografik Bilgi Formu</p>
<b>EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, .... V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)</b>	<p>1) 2 Sayfa / 24 soru Örgütsel İklim Ölçeği. 2) 1 Sayfa / 20 soru Empatik Eğilim Ölçeği. 3) 1 Sayfa / 6 soru Demografik Bilgi Formu.</p>

<b>ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI:</b> <b>İdil Dilan ÖĞÜT</b>		<b>ÖĞRENCİNİN İMZASI:</b> Evrak onayı e-posta ile alınmıştır <b>TARİH: 24 / 12/ 2022</b>				
<b>TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU</b>						
<b>1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.</b>						
<b>2. Anılan konu PSİKOLOJİ faaliyet alanı içerisine girmektedir.</b>						
<b>1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI</b>	<b>2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)</b>	<b>ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI</b>		<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI</b>		
Adı - Soyadı: <b>BİNNAZ KIRAN</b>	Adı - Soyadı: .....	Adı - Soyadı: <b>ŞÜKRÜ UĞUZ</b>		Adı - Soyadı: <b>Murat KOÇ</b>		
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: .....	Unvanı: Prof. Dr.		Unvanı: Doç. Dr.		
İmzası: .....	İmzası: .....	İmzası:.....		İmzası:.....		
... / ..... / 20....	... / .... / 20....	..... / ..... / 20.....		.... / .... / 20...		
<b>ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER</b>						
Adı - Soyadı: <b>Mustafa BAŞARAN</b>	Adı - Soyadı: <b>Yücel ERTEKİN (Y) Dr.Öğr. Üyesi Sami DOĞRU</b>	Adı - Soyadı: <b>Deniz Aynur GÜLER</b>	Adı - Soyadı: <b>Mustafa BAŞARAN</b>	Adı - Soyadı: <b>Ali Engin OBA (Y) Dr.Arş.Gör. Özge ÇETİNER</b>	Adı - Soyadı: <b>Mustafa Tevfik ODMAN</b>	Adı - Soyadı:
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.
.... / ..... / 20....	.... / .. / 20....	... / ..... / 20.....	.. / .... / 20.....	... / .... / 20.....	... / .... / 20.....	... / .... / 20.....
<b>Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>
<b>OY BİRLİĞİ İLE</b>	<input checked="" type="radio"/>	<b>Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, ..... / ..... / 20..... - ..... / ..... / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli izin verilmesi taraflarımızca uygundur.</b>				
<b>OY ÇOKLUĞU İLE</b>	<input type="radio"/>					
<b>AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.</b>						

**Ek B. Tez Anket İzin Yazısı****AKDENİZ İHRACATÇI BİRLİKLERİ  
GENEL SEKRETERLİĞİ**

**Sayı:** 17812098-TİM.AKİB.GSK.İK.2021/4-95  
**Konu:** Tez Anketi

Mersin, 7/01/2021

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü  
MERSİN**

**İlgi:** 04.01.2021 tarih 23867972 sayılı yazımız.

İlgi'de kayıtlı yazınızla iletilen talebiniz Genel Sekreterlik Makamınca değerlendirilmiş olup, İdil Dilan ÖĞÜT'e ait "*Çalışanların Empatik Düzeylerinin Örgüt İklimindeki Rolünün İncelenmesi : Akdeniz İhracatçı Birlikleri Üyeleri Örneği*" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan anketin Genel Sekreterliğimiz üyelerine uygulanmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgileri ve gereğini arz ederim.

**Mehmet Ali ERKAN**  
Genel Sekreter



T.C.  
 ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : 23867972-044-E.2100000030

04.01.2021

Konu : İdil Dilan ÖĞÜT'e Ait Tez Anket  
 İzni Hakkında

#### DAĞITIM YERLERİNE

Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programında 2018100111 numaralı öğrencimiz olan **İdil Dilan ÖĞÜT**, “**Çalışanların Empatik Eğilim Düzeylerinin Örgüt İklimindeki Rolünün İncelenmesi: Akdeniz İhracatçı Birlikleri Üyeleri Örneği**” konulu tez çalışmasını Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyesi **Prof. Dr. Binnaz KIRAN** danışmanlığında halen yürütülmektedir. Adı geçen öğrencinin tez çalışması kapsamında **Akdeniz İhracatçı Birliklerine bağlı tüm üyelerini** kapsamak üzere kopyası Ek’lerde sunulan bir anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Gerekli iznin verilmesini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY  
 Rektör

Ek : 3 sayfa tez etik kurul izin formu, 4 sayfa form ve Ölçekler, 8 sayfa tez etik kurul izin onay e-postaları.

Dağıtım:

Gereği: AKDENİZ İHRACATÇI BİRLİKLERİNE Bilgi: Mersin Valiliğine

**Ek C. Demografik Bilgi Formu**

1- Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2- Yaşınız: ( ) 25'ten az ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45 ve yukarısı

3- Eğitim düzeyiniz: ( ) İlköğretim ( ) Lise/ Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü

4- Aylık Geliriniz: ( ) 1500-2500TL ( ) 2501-3500 TL ( ) 3501-5000TL ( ) 5000-7000 ( ) 7001-üstü

5- Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

( ) 3 yıldan az ( ) 4-6 yıldır ( ) 7-10 ( ) 10 yıldan fazla

6- Aşağıdaki fonksiyonel birimlerden hangisinde çalışıyorsunuz? (Biriminizin ismi farklıysa en yakın seçeneği işaretleyiniz).

( ) Muhasebe – Finansman ( ) İnsan Kaynakları ( ) Pazarlama ve Satış

( ) Bilgi teknolojileri ( ) Üretim–Satın Alma- Kalite Kontrol ( ) Araştırma-Geliştirme



### EK-D. Empatik Eğilim Ölçeği

		Tamamen Aykırı	Oldukça Aykırı	Kararsızım	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Çok sayıda dostum var.	1	2	3	4	5
2	Film izlerken bazen gözlerim yaşarır.	1	2	3	4	5
3	Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.	1	2	3	4	5
4	Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlanmış olarak ayrılırlar.	1	2	3	4	5
5	Başkalarının problemleri beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.	1	2	3	4	5
6	Duyularımı başkalarına iletmede güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
7	İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.	1	2	3	4	5
8	Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
9	Çevremde çok sevilen bir insanım.	1	2	3	4	5
10	TV'deki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.	1	2	3	4	5
11	Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.	1	2	3	4	5
12	İnsanların çoğu bencildir.	1	2	3	4	5
13	Sinirli bir insanım.	1	2	3	4	5
14	Genellikle insanlara güvenirim.	1	2	3	4	5
15	İnsanlar beni tam olarak anlayamıyorlar.	1	2	3	4	5
16	Girişken bir insanım.	1	2	3	4	5
17	Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.	1	2	3	4	5
18	Genellikle hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
19	Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.	1	2	3	4	5
20	Genellikle keyfim yerindedir.	1	2	3	4	5



## EK-E. Örgütsel İklim Ölçeği

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne De Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	<i>Aşağıda kurumlarda sıklıkla rastlanabilecek bazı ifadeler verilmiştir. Çalıştığınız kurumu tanımlamada bu ifadelerin ne derece uygun olduğumu, "Tamamen Katılmıyorum" dan "Tamamen Katılıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinden sizin için en doğru seçeneğe (X) işareti koyarak değerlendiriniz.</i>					
1	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.					
2	Üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir; bu doğrultuda, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz.					
3	Çalışanlar birbirine güvenir.					
4	İşler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.					
5	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.					
6	Tebrik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır.					
7	Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.					
8	Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.					
9	Çalışma alanımda ilgili kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.					
10	Yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir.					
11	Genellikle belirlenen hedeflere çok bağımlıyım.					
12	Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissedirim.					
13	Kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.					
14	Hata yaptığınızda, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz.					
15	Bu firmaya ait olduğumdan dolayı gurur duyarım.					
16	Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımın yardımcı olacıklarına inanırım.					
17	Bir işi iyi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim.					
18	Yönetimin anlayışına göre kişiler kendi problemlerini kendileri çözmelidir.					
19	En iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.					
20	Düzenli bir sistemin ve planlamamın olmaması, verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden oluyor.					
21	Neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değil.					
22	Kendi başımıza bir şey yapmaya çalışmadığımız sürece bu firmada ilerleyemezsiniz.					
23	Görebildiğim kadarıyla bu firmada, çalışanların çok fazla sadakati yoktur.					
24	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.					