

T.C
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SAĞLIK: İZMİR'DE BİR BELEDİYEDE ARAŞTIRMA

İPEK BAŞAR

Danışman
YRD. DOÇ. ASENA ALTIN GÜLOVA

MANİSA, 2011

T.C
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SAĞLIK: İZMİR'DE BİR BELEDİYEDE ARAŞTIRMA

İPEK BAŞAR

Danışman
YRD. DOÇ. ASENA ALTIN GÜLOVA

MANİSA, 2011

İÇİNDEKİLER

Tablolar ve Şekiller Listesi.....	I
Kısaltmalar	III
Özet	IV
Giriş	VI

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.Örgüt Sağlığı	1
1.2.Örgüt İklimi	4
1.3.Örgüt Kültürü	8
1.4.Örgüt Kimliği	13
1.5.Örgütsel Etkililik	15
1.6.Örgütsel Etkinlik ve Yeterlilik	16
1.7.Verimlilik ve Karlılık	17

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR, SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTLERİN FARKLARI, ÖRGÜT SAĞLIĞININ GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler	20
2.1.1. Sağlıklı Örgütler	20
2.1.1.1. Örgütsel Değişim	22
2.1.1.2. Sosyal Sorumluluk	23
2.1.1.3. Öğrenme ve Yenilenme	25
2.1.1.4. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı	26
2.1.1.5. Çalışanların Doyumu ve Moral Seviyesi	27
2.1.1.6. Etkin Bir İletişim Sisteminin Varlığı	28
2.1.1.7. Çalışanların Kararlara Katılımı	30
2.1.1.8. Beşeri İlişkilerde Başarılı Liderlerin Varlığı	31
2.1.2. Sağlıksız Örgütler	32

2.1.2.1. Çalışanlarda Aşırı Stres	32
2.1.2.2. Çatışmaların Fazlalığı	34
2.1.2.3. İşe Devamsızlık	35
2.1.2.4. Yüksek Personel Devir Oranı	35
2.2.2.5. Sağlıksız Çalışma Koşulları ve İş Kazalarının Fazlalığı	36
2.2. Örgüt Sağlığına İlişkin Yaklaşımlar	37
2.2.1. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Yaklaşımlar	37
2.2.1.1. Argris'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	37
2.2.1.2. Beckhard'ın Sağlık Ölçütleri	38
2.2.1.3. Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütünün Sağlık Tanımlaması	39
2.2.1.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli	40
2.2.1.5 Miles'in Örgüt Sağlığı Boyutları	42
2.2.1.5.1. Görev İhtiyaçları Boyutu (Task Needs)	43
2.2.1.5.2. Yaşamını Sürdürme İhtiyaçları Boyutu (Maintenance Needs)	43
2.2.1.5.3. Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu (Growth and Development Needs)	44
2.2.1.6. Parsons Modeli	45
2.2.1.7. Peters-Waterman Modeli	46
2.2.1.8. Rosen-Berger Tanımlaması	47
2.2.1.9. Toplam Başarı Göstergesi	50
2.2.1. 10 . Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Boyutları	52
2.2.1.11. Lyden ve Klingele Örgüt Sağlığı Boyutları	53
2.2.1.12. Barret Sağlık Tanımlaması	54
2.2.1.13. Newell Sağlık Tanımlaması	55
2.2.1.14. İçsel Süreç Modeli	56
2.2.2. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Yaklaşımlar	56
2.2.2.1. Rosen-Berger'in Sağlıksız Örgüt Modeli	56
2.2.2.2. Bürokrasi Yaklaşımının Sağlıksız Örgüte Neden Olacağını Savunan Yaklaşımlar	57
2.2.2.2.1.Parkinson Kanunu	58
2.2.2.2.2.Büropatoloji	59

2.3. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler arasındaki Farklar	59
2.4. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi	60
2.5. Örgüt Sağlığı İle İlgili Araştırmalar	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR'DE BİR BELEDİYEDE YAPILAN ÖRGÜT SAĞLIĞI ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	68
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Kısıtları	68
3.4. Güvenilirlik Analizi	69
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	71
3.6. Tanımlayıcı İstatistikler	71
3.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
3.6.2. Ölçek Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
3.6.3.Hipotez Testleri	84
3.6.4.Örgütsel Sağlığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	88
Sonuç ve Öneriler	91
Bibliyografya	101
Ekler	116

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘Örgüt Sağlığı: İzmir’de Bir Belediyede Araştırma’ adlı çalışmanın, bilimsel olarak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
09/12/2011
İPEK BAŞAR

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 13.10.2011 tarih ve 19/29 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi İpek BAŞAR'ın "Örgütsel Sağlık: İzmir'de Bir Belediyede Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 09.12.2011 tarihinde saat 10:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

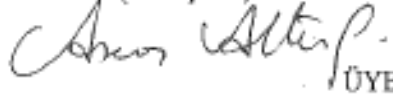
* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

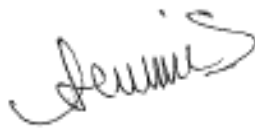
Yrd.Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

(Danışman)


ÜYE

ÜYE

Prof.Dr. Sevinç KÖSE



Prof.Dr. Mustafa TEPECİ



Evet Hayır
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

Tablolar ve Şekiller Listesi

Şekil: 1. Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması

Tablo: 1. Birey Sağlığına İlişkin Örgüt Sağlığı Boyutları

Tablo: 2. Hem İşletme Performansına Hem de Birey Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı Kriterleri

Tablo: 3. Örgüt Sağlığı Şeması

Şekil: 2. EFQM Mükemmellik Modeli

Tablo: 4. Sağlıklı Örgütün Belirtileri

Tablo: 5. Sağlıksız Örgüt Belirtileri

Tablo: 6. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

Tablo: 7. Güvenilirlik Analizi

Tablo: 8. Tanımlayıcı İstatistik Genel Tablo

Tablo: 9. Demografik Değişkenlerin Dağılımı ve Yüzdeleri

Tablo: 10. Çalışanların Kararlara Katılım Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 11. Çalışanların İşlerine Sevinerek Gelme Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 12. Açık ve Zamanında İletişim Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 13. Adil Davranış Algısı Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 14. Çalışanların İhtiyaç Duydukları Kaynaklara Sahip Olma Dereceleri Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 15. Başarılı Kişilerin Takdir Edilme Algısı Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 16. Çalışanların Belediyenin Durumu Hakkında Bilgi Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 17. Çalışanların İş Stresiyle Başa Çıkma Güçlerinin Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 18. Üretilen Mal ve Hizmet Kalitesinin Derecesi-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 19. Çalışanların Sosyal İmkanlardan Memnun Olma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 20. Belediye Politikalarının Çalışanları ve Ailelerini Kapsayacak Şekilde Esnek Olma Ortalaması-Ortalama-Standart Sapma

Tablo: 21. Bireysel ve Grup Faaliyetlerinin Ödüllendirilmesi Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

- Tablo: 22.** Çalışanların Vakitlerini Şikayet Etme Yerine Üretime Ayırma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 23.** Değişim ve Krizlerin İyi Yönetilme Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 24.** Çalışanların Hayat Düşüncelerine ve Yaşantılarına Saygı Duyma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 25.** Öğrenme ve Kariyer İmkanlarının Var Olma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 26.** Dayanışma ve Arkadaşlık Hislerinin Var Olma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 27.** Problem Çözümünde Sorunların Çalışanlarla Paylaşılma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 28.** Çalışanların Sağlık ve Emniyetlerinin Birinci Öncelik Olma Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 29.** Çalışanların Yatırım Yapılması Gereken Unsur Olarak Görülme Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma
- Tablo: 30.** Örgüt Sağlığı Ortalaması
- Tablo: 31.** Rosen-Berger'e Göre Örgüt Sağlığı Ortalaması
- Tablo: 32.** Yaş Örgüt Sağlığı İlişkisi
- Tablo: 33.** Eğitim Durumu ve Örgüt Sağlığı İlişkisi
- Tablo: 34.** Cinsiyet ve Örgüt Sağlığı İlişkisi
- Tablo: 35.** Görev Ünvanı ve Örgüt Sağlığı İlişkisi
- Tablo: 36.** Kıdem Durumu ve Örgüt Sağlığı İlişkisi
- Tablo: 37.** Hipotez Testi Sonuçları
- Tablo: 38.** Eigen Değerleri
- Tablo: 39.** KMO ve Baret Testi
- Tablo: 40.** Değişkenlerin Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo: 41.** Değişkenlerin Faktör Ortalaması

Kısaltmalar

C. : Cilt

EFQM: European Foundation For Quality Management

İİBF: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

KMO: Kaiser-Mayer-Olkin

n: Araştırmaya katılan denek sayısı

S.: Sayı

Sig(p): Significant

SPSS: Satistical Package For Social Science

YÖK: Yükseköğrenim Kurulu

Vol.: Volume

Y.: Yıl

WHO: World Health Organization

v.d.: ve diğerleri

Özet

Örgütsel sağlık, örgütün sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayıp uzun dönemde devamlı gelişip, mücadele ve yaşama yeteneklerini geliştirmesidir. Örgüt sağlığı iklim, kültür ve etkinliği yansıtması ve yöneticilere örgütlerinin durumu hakkında bilgi vermesi bakımından önemli bir kavramdır.

Bu çalışmada örgüt sağlığının tanımı, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları, sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farkları, örgüt sağlığının artırılması için yapılması gerekenler, konu hakkında yapılan araştırmalar ve İzmir’de bir belediyede yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Bu araştırmanın genel amacı belediye çalışanlarının görüşlerine göre belediyenin örgütsel sağlık durumunu tespit etmektir. Alt amaç olarak da demografik değişkenlere göre örgüt sağlığı algısında farklılık olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır.

Hazırlanan anket formunda Rosen-Berger tarafından geliştirilen 20 sorunun yanında 5 tane de demografik bilgiye dayalı soruya yer verilmiştir. Toplam 25 soru vardır. Anket formunun derecelendirilmesinde beş’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Rosen-Berger (1991) geliştirdiği modelde oluşturduğu sorulara verilen cevapların puanlarının toplamının sonucunda örgütün sağlık durumunun tespit edileceğini belirtmiştir. 85-100 arası sağlıklı, 50-85 arası hem sağlıklı hem sağlıksız, 50 puan altında kalanların ise sağlıksız örgüt özelliklerini taşıdığını belirtmiştir. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde Rosen-Berger’e ait 20 ölçüt önem ve öncelik sırasına göre üç faktör altında toplanmıştır. Örgüt sağlığı ile demografik değişkenlerden cinsiyet ve işletme içinde çalışılan pozisyon arasında anlamlı ilişki varken; yaş, eğitim ve çalışma süresi arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Çalışanların sorulara verdiği cevapların dağılımları örgütün sağlıklı ve sağlıksız örgüt özelliklerini birlikte barındırdığını göstermektedir. Bu nedenle, örgüt sağlığına ulaşmak için yöneticiler örgütü soruların kapsadığı konularda geliştirmelidir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Sağlığı, Örgüt Sağlığının Boyutları, Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler,

Abstract

Organizational health is not only survives in its environment, but also grows, improves struggle and living abilities in long term. Organizational health is an important concept in reflecting climate, culture, efficiency and giving information about organization to managers.

In this paper, organizational health definition, conceptions that have a relationship between organizational health, dimensions of organizational health, healthy and unhealthy organizations differences, needs to improve organizational health, researchs that were formed about organizational health, and a application was done in a civil government .are taken place. This paper's general aim is to identify civil government's organizational health state according to views of workers. The other aim is to analyse any differences between organizational health and demographic variables.

There are 20 questions that were improved by Rosen-Berger and five questions about demographic variables in survey form. There are total 25 questions. Likert scale is used to grade survey form. Variables are analysed with SPSS program. Rosen-Berger has denoted that total points of the answers show organizational health state. The organizations that have between 85-100 point are healthy, between 50-85 point are both healthy and unhealthy, under 50 point are unhealthy. Factor analysis had been exhausted Rosen-Berger's 20 criteria were prioritized under tree faktors. Anova and t-test analysis showed that there is not significant relationship between age, education, seniority and organizational health. There is a significant relationship between gender , business title and organizational health.

Frequency analysis shows that organization have healthy and unhealthy organization characteristic. That is why to reach organizational health, managers should have to improve about the subjects that is enclosed by questions.

Key Words: Organizational Health, Health of Organizations, Dimensions of Organizational Health, Healthy and Unhealthy Organizations

Giriş

Örgüt sağlığı kavramı ilk kez 1950'li yıllarda Argyris tarafından kullanılmış olsa da kavramı sistemli olarak ilk kez inceleyen Miles'tir. Örgüt sağlığı, örgütün sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayıp uzun dönemde devamlı gelişip, mücadele ve yaşama yeteneklerini geliştirmesidir. Örgüt sağlığı kavramı işçi ve işveren arasındaki uyumu, işbirliğini ve tarafların birbirine olan davranışlarını incelemektedir.

Örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramına benzetilebilir. Örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir.

Örgüt sağlığı iklim, kültür ve etkinliği yansıtması ve yöneticilere örgütlerinin durumu hakkında bilgi vermesi bakımından önemli bir kavramdır. Şirketler başarılı olabilmek için performanslarını bilmek durumundadırlar.

Örgüt sağlığı eğitimciler tarafından okulların yönetsel ve örgütsel yapısıyla ilgili tanımlanırken, sanayi psikologları çalışanın verimliliği, etkinliği, iş tatmini, çalışma barışı, kurumsal bağlılık ve sadakat duygusu oluşturan zihinsel, psikolojik ve fizyolojik koşulların oluşturduğu iyilik hali olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerin sağlığını belirlemede amaç sadece örgütlerin sağlıklı olup olmadığını tespit etmek değildir. Elde edilen sonuçlara göre iyileştirme planları hazırlamak amaçlanmaktadır. Örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, zayıf yönlerin güçlendirilmesi, güçlü yönlerin ise geliştirilmesi gerekir.

İnsanlar sadece kar amacı güden örgütlerle iletişim kurmazlar. İhtiyaçları karşılığında kar amacı gütmeyen örgütlerle de iletişim halindedirler. Belediyeler bu örgütlerden bir tanesidir. Belediyeler vatandaşlara uygun yöntemlerle hizmet sunmakla sorumludur. Kaliteli, etkin ve verimli şekilde yönetilmelidirler. Belediyelerin verimliliği sağlıklı örgüt yapısına sahip olmasına bağlıdır.

Bu çalışmada örgüt sağlığının tanımı, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları, sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farkları, örgüt sağlığının arttırılması için yapılması gerekenler, konu hakkında yapılan araştırmalar ve İzmir'de bir belediyede yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Birinci bölümde örgüt sağlığı ve ilişkili olduğu kavramlardan örgütsel iklim, kültür, kimlik ve örgütsel etkinlik, etkililik , yeterlilik, verimlilik ve karlılık konularına yer verilmiştir. İkinci bölümde sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin özellikler, örgüt sağlığına ilişkin yaklaşımlar ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar yer almaktadır. nc bölümde yapılan araştırmanın amacı, önemi, yapılan tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizi sonuçları bulunmaktadır. Daha sonra da sonuç ve değerlendirme bölümüne yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı kavramı ilk kez 1950'li yıllarda Argyris tarafından kullanılmış olsa da kavramı sistemli olarak ilk kez inceleyen Miles'tır (Tutar, 2010; 175-203). Örgüt sağlığı, örgütün sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayıp uzun dönemde devamlı gelişip, mücadele ve yaşama yeteneklerini geliştirmesidir (Hoy, vd., 1991; 15). Örgüt sağlığı kavramı örgüt kültürü, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, iş ahlakı ve iş tatmini gibi kavramları kapsadığı ve daha bütünsel bakış açısı sağladığı görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). Örgüt sağlığı kavramı ekonomik açıdan başarılı olmak için işgören refahı ve örgütsel etkinliği birleştirmekte, örgütte sağlık ve performansı artırıcı faktörleri belirlemeye çalışmaktadır.

Örgüt sağlığına ilişkin literatürde çeşitli tanımlar yer almaktadır;

İnsan ve örgüt arasında benzerlikler vardır (Zorel, 2009; 2-3). Vücut; örgüt yapısı, düzen, güç kullanımı, iletişim ve iş bölümüdür. Akıl; inançlar, hedefler ve politikalarıdır. Ruh; örgütün var olma sebebi ve misyonudur. Bu benzerlikten yola çıkarak örgütlerin de sağlığının var olabileceği söylenebilir. Örgüt sağlığı örgütün vücut, akıl ve ruhunun bütün halinde uyumlu şekilde çalışabilmesidir.

Örgütler, insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Sağlıksız örgüt işlevsiz, sağlıklı örgüt işlevseldir. Örgütteki sağlık düzeyi, amaç ve hedefleri başarma yeteneği ile ilişkilidir (Buluç, 2008; 571-602).

Örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramına benzetilebilir (Yıldırım, 2006; 18). Örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir.

Sağlıklı örgüt, sağlıklı birey ve grupların oluşturduğu çalışma ortamında sorumluluk bilincinde, etkili ve karlı biçimde amaçlarını gerçekleştiren örgüttür (Gürkan, 2006; 17). Sağlıklı örgütlerde hem bireyler hem de örgüt amaçlarına ulaşmış olur. Sağlıklı örgütlerde kişilerin yetenek, tutum ve davranışları uyumludur.

Örgüt sağlığı büyüme ve gelişmeyi de kapsamaktadır. Sağlıklı örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar, aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik ederek bireysel gelişim ve örgütsel öğrenme sağlanır. Örgüt sağlığı, örgütün, etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir (Tekin, 2005; 7).

Örgütler “finansal sağlık”, stratejik sağlık”, “yapısal sağlık”, “kültürel sağlık” ve “davranışsal sağlık” gibi farklı yönlerinin durum analizinde sağlık kavramını kullanmaktadırlar (Gül, 2007; 318-332).

Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısının amaçlarını destekleyen ve uyumlaştıran örgütler sağlıklı örgütlerdir (Emhan, 2005; 19). Sağlıklı örgütler otorite yapısı, değerleri, normları, ödüllendirme sistemleri ile başarısını çevresini ve çalışanlarının refah ve mutluluğunu sağlar. Sağlıklı bir işletme çalışanlarını kar üreticisi olarak görmez, çalışanlarına iyi davranır, onların tatmini sağlar ve güçlendirir.

Sağlıklı örgütler, yönetimlerinde işgören yönelimli olmaya özen göstermektedirler. İşgörenlerin yetişmesi, gelişmesi, eğitim haklarını kullanabilmeleri için çeşitli olanaklar ve ortam hazırlarlar. Sağlıklı örgütler işgörenleri, toplumsal yalnızlık çekmemeleri ve büyük birimler içinde kaybolmamaları için küçük yapıli bölümlerde ve takımlarda çalıştırmaktadırlar (Başaran, 1982, 137).

Örgütler; gelişerek, verimli olarak, yeni koşullara uyum sağlayarak, kendi varlığı için, hisse değerinin artmasıyla hissedarlar için, sağlıklı çalışma ortamı sunarak ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanlar için, iyi ve kaliteli ürün ve hizmetler

sunarak tedarikçi ve müşterileri için, çevresi ve yaşamı ile toplum için sağlıklı olmalıdır (Doğan ve Bozkurt, 2008; 61-73).

Sağlıklı, nefes alan, canlı bir işletme; çalışanlara kâr üreticisi gözü ile bakmayan, çalışanlarına iyi davranan ve iş yerini sadece iş yapmak için değil, aynı zamanda çalışanları doyuran, rahatlatan, güçlendiren kapsamlı bir ortam olarak görür (Rosen ve Berger, 1991, 9-10). Sağlıklı örgüt çalışanların işe seveerek geldiği ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duyduğu örgüttür (Lynden, 2000; 1).

Örgütün performans değerlendirmesinde kullanılan hem maddi hem de manevi değerleri kapsayan bir kavramdır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009; 175-193).

Örgüt zamana, pazar dalgalanmalarına ve değişime göre sağlıklı ve tatmin edici iş ortamını sürdürmeye yetenekli olduğu zaman sağlıklıdır (Doğan ve Bozkurt, 2008; 61-73).

Değişim sürecinde karşılaştıkları sorunları çözerek üretken ve nitelikli bir yapıya kavuşan örgütler sağlıklı, sorunları çözemeyenler sağlıksız olur (Gürkan, 2006; 10). Örgütlerdeki stresten ve sağlıksız iklimden doğan rahatsızlıklar ile bu rahatsızlıkların neden olduğu maliyet hesaplanarak örgütler sağlıklı ve sağlıksız olarak nitelendirilirler (Yıldırım, 2006; 19).

Sağlıklı bir örgüt, problemlerin varlığını duyumsamak, olası çözümleri bulmak, çözümler üzerinde karar vermek, onları uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere sahiptir (Çoban, 2007; 6). Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yasamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinimlerini karşılayabilmeli; işgörenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda yönetebilmeli; ve işgörenlerin örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyumunu sağlayabilmelidir.

Sağlıklı örgütlerde örgütün düzenli bir şekilde yaşamını sürdürmesi, gelişmesi, büyümesi, bazı hastalıklarla baş etmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi gibi konular göz önündedir (Şişman, 2007; 158-159).

Örgütsel sağlık çalışan sağlığını, çalışma sistemini, prosedürleri, stres seviyesini, örgütün amaçlarını ve çalışan davranışlarını etkiler (McHugh, 2002; 722-738).

1.2.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1950'li yılların sonlarına doğru işyerleri ile çalışanları kapsayan ve sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bir kavramdır (Altun, 2001; 9). İklim, örgütsel hayatın kalitesini sürdürmeyi vurgulayan genel bir terim olarak kullanılır (Hoy, vd., 1991; 3).

Örgüt iklimi, örgütsel yaşamda farkına varılan ve tanımlanması zor olan bir duygusal etkilenimdir. Her örgütün kendine has bir iklimi, iç çevresi ve kişiliği vardır (Karadağ, vd., 2008; 63-71). Örgüt iklimi örgütün objektif özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanmasıdır. Sistemlerin işleyişini inceleyen araştırmacılar, psikoloji alanındaki teorilere dayalı olarak iç çevre terimi yerine örgüt iklimi kavramını kullanmaktadırlar.

Örgüt iklimi konusunda yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır (Altun, 2001;10);

- Örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir.
- Örgütün kişiliğidir.
- İşgörenlerin iş çevresinin çeşitli görünümüleriyle olan doyum düzeylerinin bir ölçüsüdür.
- Örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucudur.

- Örgüt kültürünün örgütte yarattığı havadır.
- Örgütün insanlara hissettirdikleri duygular ve algılar bütünüdür.

Örgüt içinde oluşan bir takım ölçülebilir özelliklerdir, bu özellikler dolaylı veya direkt olarak iş görenlerce hissedilir ve onların motivasyonlarını ve davranışlarını etkiler (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

İklim bir yandan bireylerin bir takım durumlar karşısında gösterdikleri tepki olarak tanımlanırken, diğer yandan bireylerin davranışı üzerinde etkili olan koşullar dizisi olarak da tanımlanmaktadır (Şişman, 2007; 156). İklim bireyler arası ilişkileri ve bu ilişkiler sırasında oluşan duygu ve davranışları etkileyen bir bütündür.

Örgüt ikliminin genel özellikleri şunlardır (Çekmecelioğlu, 2006; 295-310);

- Organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur.
- Örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır.
- İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur.
- Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağıdır.

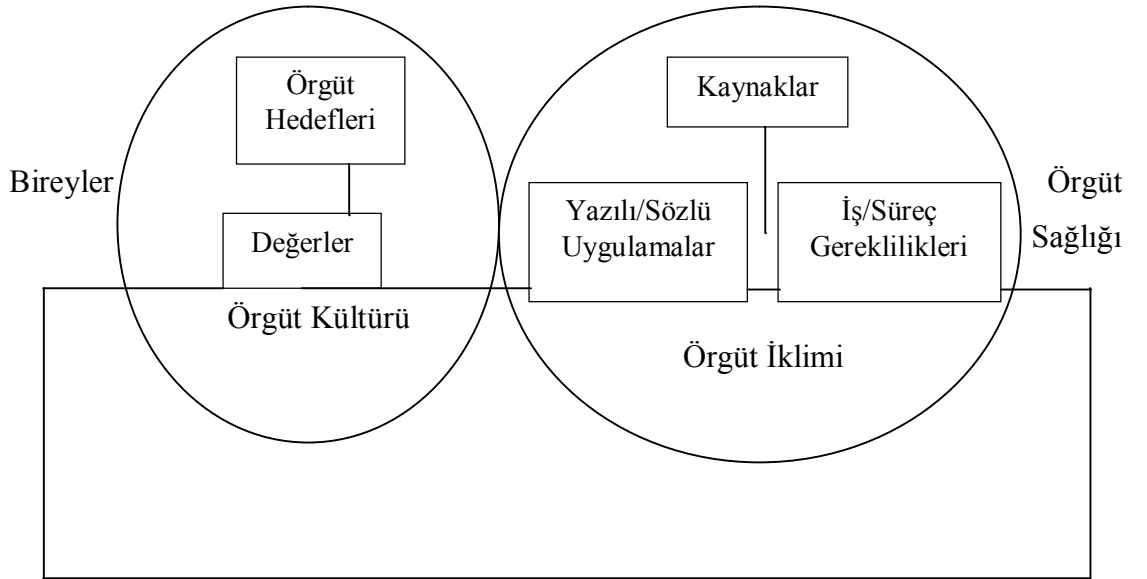
Bir örgütün güçlü iklimine sahip olması için gerekli özellikler şunlardır (Yıldırım, 2006; 14);

1. Yönetici ve çalışanlar arasında güven duygusu olmalıdır.
2. Çalışanlar örgüt politikaları konusunda bilgilendirilmeli, iletişim sağlıklı olmalı, karar almada katılımcılık olmalıdır.
3. İlişkilerde açık davranılmalı, rahat konuşulmalıdır.

4. Aşağı doğru iletişim açık olmalıdır.
5. Çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edilmelidir.
6. Çalışanlar örgüt hedeflerini bilmeli ve bu amaçla çalışmalıdır.

Örgüt iklimi sıcaklık, havanın temizliği, gürültü ve iş yerinin dizaynı gibi fiziksel; kullanılan makine ve süreçler gibi teknik; iş görenlerin tutum ve davranışları gibi sosyal; gücün dağılımı, liderlik tarzı ve kararlara katılma gibi politik ve örgütün ekonomik durumu, ödeme kolaylığı, likidite ve borçluluk oranı gibi finansal faktörlerin etkisinde kalmaktadır. Örgüt iklimi kişilerin beklenti, davranış ve performanslarında etkili olduğu için örgüt iklimi ve örgüt sağlığı arasında ilişki vardır. İş ortamının kalitesi örgüt sağlığını etkilemektedir (Emhan, 2005; 41). Çalışanların iş ortamlarını nasıl algıladıkları bireysel refah ve huzuru, iş süreçlerini ve performansı etkileyebilmektedir. Sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde iş birliği ve iş süreçlerinin proaktif biçimde yerine getirilmesi söz konusudur. Örgüt sağlığının geliştirilmesi, iş ortamı risklerini azaltır.

Örgüt iklimi, örgütsel verimliliği ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Güney, 2000; 189).



Şekil: 1. Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154)

Yukarıdaki şekilde örgüt sağlığı sisteminin çalışması ele alınmıştır. Örgüt sağlığı, örgüt değer ve hedefleri, iş politikaları ve uygulamalarını belirlerken; süreçler, işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirler. Örgüt kaynaklarının çalışan refahı üzerinde etkisi vardır, kaynakların fazla olması örgütün başarılı şekilde hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu faktörlerin etkin bir şekilde bir araya gelmesi de örgüt sağlığının ortaya çıkmasına neden olur (Polatçı ve Ardıç, 2007; 137-154).

Sağlıklı bir örgütsel iklimin yaratılması için açıklık, standartlar, sorumluluk, ödüller, yüksek esneklik, takıma bağlılık konularında örgüt geliştirilmelidir (Keçecioğlu, 2006; 35);

– *Açıklık*; Yöneticiler, çalışanlara stratejik yönelim ve düşüncelerdeki tüm değişimleri iletmeli, açık iletişim politikası uygulamalı, bilgilerin neden gizli olduğunu açıklamalı, çalışanlara iş amaçlarını anlatmalıdır (a.g.e.,2006;35). Çalışanlar örgütün düşünce ve stratejik yönelim geliştirilmesine katkıda bulunmalı, görevlerinin örgütle nasıl bağlantılandırılacağını açıklama kabiliyetinde olmalı, otorite ve örgüt yapısı konusunda öneriler sunmalıdır.

– *Standartlar*; Yöneticiler standartları geliştirmek için (a.g.e.,2006;35);

- Bölüm hedeflerini oluşturmalı, düzeltmelidir.
- İş performansları ve yüksek performans standartları oluşturulmalıdır.
- Hedeflerdeki işleyişleri gözden geçirmelidir.
- Görevi getirirken gerekli kaynakların sağlandığından emin olmalıdır.
- Çalışanlara yardımcı olacak sistemleri basitleştirmelidir.
- Bilgi, beceri ve etkin çalışma davranışları geliştirilmeli, maliyetleri optimize etmeli ve verimliliği arttırmalıdır.

– *Sorumluluk*; Yöneticiler makul ve hesaplanmış riskleri üstlenmelidir. Zamanı iyi yönetmelidir. Astları cesaretlendirmelidir. Çalışanlarla dostça pozitif ilişkiler kurmalı ve gelişimlerini sağlamalıdır. Çalışanlar devredilen yetkiden yararlanmalı, takım çalışması ve işbirliğine girmeli, zamanı iyi yönetmeli ve risk almalıdır.

– *Ödüller* ; Yöneticiler çalışanları zamanında ve adil ödüllendirmelidir. Bireysel ve grup performansı ödüllendirilmelidir. Çalışanlar yaratıcı eleştiriye cesaretlendirilmelidir. Mükemmel performans desteklenmelidir. Terfi sisteminin işlemlerini sağlamalıdır. Çalışanlar bireysel ve grup performansını tanıma ve ödüllendirme konusunda fikir vermelidir. Pozitif geribildirim için öneriler sunmalıdır. Görevini iyi şekilde yerine getirenleri takdir etmelidir. Başarılar kutlanmalıdır. Eğitici ve geliştirici iş deneyimleriyle işe katılım sağlanmalıdır. Çalışanların formal ödüllerde beklentileri makul olmalıdır.

– *Yüksek Esneklik*; Yöneticiler yaratıcılığı desteklemeli, görevlerini yerine getirenleri güçlendirmeli, ulaşılabilir ve dinleyici olmalı, açık tartışma ve çatışma çözümünde çalışanları cesaretlendirmelidir.

– *Takıma Bağlılık*; Yöneticiler ve çalışanlar takım çalışmasına istekli olmalı, iyi çalışma ilişkileri kurmalı, karşılıklı saygı ve güven hissine sahip olmalı, övgü yapmalı, takım ruhu ve sinerji olmalıdır.

1.3.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1930 ve 1940 yıllarında başlamıştır (Altun, 2001; 10). Örgütler her ne kadar meslek ve çalışma birimleri olsa da insan ve gruplar arasında zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen yapıdır. Bu zihinsel ve duygusal bütünlük örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 34).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt

gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır (Güçlü, 2003, 147-159). Kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini arttırır.

Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar (Durğun, 2006; 112-132). Örgüt kültürü, örgütsel davranış kalıpları oluşturmaktadır ve bunları desteklemektedir. Örgüte yeni katılan üyelere nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak örgüt üyelerini sosyalleştirmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir

Örgüt kültürünü tanımlamak zordur. Tanımı zorlaştıran ilk neden örgüt kültürünün yeni bir çalışma alanı olmasıdır. Tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazar örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri konusunda görüş birliği içindedir; bütüncül olması, tarihsel niteliği, antropolojik konularla ilgisi, toplumsal yapısı, esnekliği ve değişiminin zorluğudur. Tanım zorluğunun ikinci nedeni ise, konunun kültürel yanından kaynaklanmaktadır. Örgütün kültürel gerçekliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşur. Tüm bunların gözlenmesinin zor olduğu bir gerçektir (Yağmurlu, 1997, 1-4). Kültür; bir grup tarafından, dışsal uyum ve içsel uyum sırasında karşılaşılan problemlerle baş etmek için keşfedilen, icat edilen ya da geliştirilen ve doğru olarak kabul edilen ve bundan dolayı yeni üyelerin sorunlarla ilgili algılarını, düşüncelerini ve duygularını bunlara göre düzeltmeleri gereken temel önermelerdir.

Örgüt kültürü örgütün tarihsel gelişimi içinde biçimlenen gelenek, inanç ve değerler bütünüdür (Bakan, 2009; 138-172). Kültür öğeleri sosyalleşme süreciyle öğrenilir.

Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (İra, 2004; 3).

Örgüt kültürü, rasyonel ve görüntüsel olmak üzere ikiye ayrılır ve çeşitli araçlarla biçimlendirilir. Bu araçlar örgüt içerisinde olabileceği gibi dışından da olabilir. Rasyonel araçlar, örgüt amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim sistemleridir. Görüntüsel araçlar arasında ise, örgüt içerisinde kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, fiziksel ortam ve düzenlemeler, örgüt içi merasimler, geçmiş başarılarla yönelik hikayeler, sloganlar, giyim ve kuşam bulunmaktadır (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008; 7-20).

Örgüt kültürü hakkında yapılan tanımlamalar şunlardır (Altun, 2001; 10);

- Paylaşılan değer ve anlamlar bütünüdür.
- Davranış düzenleyicisi veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygıtlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler bütünüdür.
- Herhangi bir örgütte gözlenen, elle tutulabilen tüm durumların arkasındaki gizli güç ve örgütte yapılan işlerde temel ölçüttür.
- İşgörenlerce meydana getirilerek, gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve normlardan oluşan bir kavramdır.
- Örgüt içerisinde işgörenlerin keşfedip, geliştirdiği fikir ve düşüncelerdir (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

Örgütler, farklı kültüre sahip bireylerden oluşmaktadır. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım eden sisteme örgüt kültürü denir (Yıldırım, 2006; 15).

Örgüt kültürü katı veya esnek, uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilir ve üyelerine farklı bir kimlik vermektedir (Gülsünler, 2007, 281-294). Örgüt

kültürü kurumun sağlıklı olmasına yardımcı olan ve kurumun üyeleri tarafından paylaşılan iç değişiklikler sunmaktadır.

Örgüt sağlığının oluşması için sağlıklı örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Emhan, 2005; 39). Örgüt sağlığı ve örgüt kültürü karşılaştırıldığında; örgüt sağlığının örgüt kültürüne göre daha fazla kapsamlı olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürüne sahipse ortaya çıkar (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). İşyerinde bağlayıcı ve birleştirici kültürün olması örgüt sağlığının amacı olan hissedarlar, iş görenler ve müşteriler arasında dengeli ilişki kurulmasını sağlar. Sağlıklı bir örgütte kültürel değerler önemlidir (Emhan, 2005; 36). İşletmenin hızlı değişim ortamında yaşamını sürdürebilmesi için örgüt kültürüne ait iki temel özelliğe sahip olmalıdır. İlk olarak, yöneticiler şikayetleri dinlemeli, müşteri, tedarikçi, çalışan ve hissedarlarına değer vermelidir. İkincisi, örgütte inisiyatif almaya ve liderliğe önem vermelidir.

Örgüt kültürü, örgütsel gelişimin sağlanması ve firma başarısının sürdürülmesi için paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar, artefaktlar ve sayılıların bir araç olarak kullanılmasıdır (Can, 2008; 293-307).

Örgüt kültürünün özellikleri şunlardır (Yıldırım, 2006; 16):

- ✓ Öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.
- ✓ Kültür üyeler arasında paylaşılabilir olmalıdır. Örgüt üyesi örgütün kültürüne inanmalı, saygı duymalı, kültürü yaşatmalı ve geliştirmelidir.
- ✓ Yazılı bir metin halinde değildir. Yazılı olmayan değer yargıları birbirleri ile konuşarak üyeler arasında paylaşılır.
- ✓ Düzenli şekilde tekrarlanan davranış kalıplarından oluşur.

Sağlıklı örgüt kültüründe kendi kendine yeterli, güvenen, başarı, odaklı ve yaratıcı kültür özellikleri görülür (Tosi, vd., 1990; 131-136).

Kendi kendine yeten kültür, bağımsızlık, bireysel inisiyatif ve başarıyı belirtir. Üyeler işletmenin başarısının bireysel başarı ile ilişkili olduğuna inanır. Bu firmalarda yöneticilerin gelişme ve ilerleme avantajları vardır. Başarı ve kendi kendine denetim itibar görür ve ödüllendirilir (a.g.e, 1990; 131-136).

Güvenen kültürde korku yoktur. Diğerleriyle güven, korkusuzluk ve açıklık hisleri mevcuttur. Yöneticiler kendine güvenir ve diğer yönetici ve çalışanların başarı için yeterliliğinin ve motivasyonunun olduğunu bilir.

Başarı odaklı kültürde idari kadro mantıksal analizlere ve mantıklı süreçlere değer verir. Fırsatlara sahip olduğunu bilmek yöneticilerin karar almada ve avantajlı olmak için harekete geçmede istekli olmasına neden olur.

Yaratıcı kültür üyeleri kendi kendini denetler. Kurallara aşırı güven olmadan bir takım gibi birlikte çalışabilirler. Diğerlerinin işi ve görev dayanışması hakkında bilgileri vardır. Koordinasyon birlikte çalışma sonucu kazanılan deneyim ve başarı ile gelişen sezgisel bir süreçtir. Üyeler koordinasyonun, başarının temeli olduğunu bilir (a.g.e, 1990; 131-136).

Sağlıklı örgütün özellikleriyle, güçlü kültür yapısına sahip örgütlerin ya da etkili örgütlerin benzerlikleri mevcuttur (Şişman, 2007; 159). Güçlü kültür, organizasyonun net biçimde ifade edilen ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerleri tarafından karakterize edilmektedir. Bu temel değerler ne kadar çok sayıda çalışan tarafından kabul edilir, önem dereceleri üzerinde uzlaşılır ve içselleştirilirse, organizasyonun kültürü o kadar güçlü olmaktadır (Karadağ, vd.;2008; 63-71). Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar (Güçlü, 2003, 147-159). Güçlü kültürleri olan örgütler diğer örgütlerden daha iyi performans göstermektedir. Örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkar. Güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle

içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır.

1.4.Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği, örgütle birlik algısı ve örgütün başarı ve başarısızlıklarının deneyimi olarak tanımlanır (Kitapçı, vd., 2005; 33-41). Örgüt kimliği bireylerin ilgi ve davranışlarını örgüt yararına olacak ilgi ve davranışlara uygun hale getirir. Örgüt kimliği algısı çalışanların amaçlara odaklanmasını sağlar. Örgüt kimliği algısına sahip çalışanlar örgütü destekleyici davranışlarda bulunurlar (Tüzün ve Çağlar, 2009; 284-293).

Örgüt kimliği bir şirketin kendisinin nasıl tanındığına ve insanların şirketi nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğudur (Hepkon, 2003; 175-211). Örgüt kimliği üyelerin örgüt imajı hakkındaki kendi algısı ve diğerlerinin algısını takdir etmesidir (Lievens, vd., 2007; 45-59).

Örgüt kimliği örgütün zorunlu ve işsel özellikleridir (Halderen, 2007; 5). Her örgütün bir kimliği vardır ve kurum kimliği sadece görsel unsurlardan, kurumsal dizayndan değil, aynı zamanda kurumsal iletişim, davranış, kültür ve felsefesinden meydana gelmektedir. Kurumlar ilk önce kendini tanımalı ve sonra kendini dışarıya anlatmalıdır (Gülsünler ve Fidan, 2003, 465-475). Örgüt kimliğinin bir firma, ürün, hizmetin ismi, logosu, taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümüne, işçilerin kıyafetlerinden elemanların davranış biçimlerine, firmanın yönetim şekline, işletme sistemine çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden üretime her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan stratejileri belirlenmiş, planlı birbirleri ile koordineli uyum içinde çalışan bir güç sistem bütünlüğü olduğu bir gerçektir.

Örgütlerin diğer örgütler arasında fark edilmesini sağlayan çalışan davranışları, iletişim biçimleri, felsefesi, ve görsel unsurlarından oluşan bir kavramdır (Gülsünler; 2007, 281-294). Söz konusu ayırıcı nitelikler onun ötekilerden üstün olduğu izlenimi veya kanısını veriyorsa, olumlu bir örgüt kimliğinden söz edilebilir. Bir örgütün ayırıcı nitelikleri onun ötekilerden üstün olduğu kanısını vermiyorsa ya da o örgüt ötekilerle

kıyaslanamayacak durumda ise, olumsuz bir örgüt kimliğinden söz etmek mümkündür (Varol, 1993; 211).

Örgüt kimliği işletme kimliği, tanıtım kimliği ve davranış kimliğinden oluşmaktadır . İşletme kimliği yönetim sürecinde uygulanan sistem ve standartlar ile çalışanların sistem içindeki davranışları olarak tanımlanır. Yönetim, üretim, hizmet, pazarlama, satış ve servisi kapsar. Tanıtım kimliği tüketiciyi ürün almaya sevk eden ve ürünün rakiplerinden ayrılmasını sağlayan kimliktir. Reklam ve halkla ilişkileri kapsar. Davranış kimliği çalışan ve müşterilerle kurulacak ilişkileri kapsar (Gülsünler; 2007, 281-294).

İstenilen kimlik (desired identity) işletmenin gelecek için tasarladığı, planlanan kimlik (projected identities) ise mevcut kimlik özellikleridir (Halderen, 2007; 18).

Örgüt kimliği örgütün kendisini iletişim kurmayı hedeflediği kitlelere tanıtmak için uyguladığı görsel olan ya da olmayan araçlardır. Örgütsel imaj oluşturmak için kullanılan tasarım, davranış ve iletişim yöntemleridir (Tosun, 2008; 231-237).

Örgüt kimliği çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgilidir (Karakuş, 2008; 32). Örgüt kimliği çalışanların kendilerini örgütleriyle tanımlamalarını sağlar. Bu durumun oluşması için;

- Örgüt kimliği çalışanlar tarafından algılanmalı, çalışanların örgütle olan ilişkilerinin güçlü olması,
- Çalışanların isteklerinin tatmin edilmesi ve aralarındaki rekabetin asgari ölçüde olması gerekir.

Örgüt kimliği çalışanları motive eden bir unsurdur (Hepkon, 2003; 175-211). Çalışanlar kendi örgütlerinin amaç, yöneliş ve özelliklerini berrak bir biçimde anlarsa örgütlerine daha büyük bir destek ve bağlılık davranışı gösterirler. Örgütsel kimlik şirketlerin yüksek vasıflı yöneticileri kendisine çekmesine yardımcı olabilir.

Bireysel ve örgütsel kimlik ilişkisi birbirini tamamlar. Örgütsel kimlik bireysel davranışları, bireysel davranışlar da örgütsel kimlik algısını arttırmaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006; 29-33). Bireysel seviyedeki örgüt kimliği örgütte yer alan diğer bireylerden ayırıcı nitelik gösterirken, örgütsel seviyede kimlik örgütteki bireylerin ayırt edici özelliklerinin toplamıdır. Örgüt kimliği geçmişte, şu an ve gelecekte çalışanları tarafından algılanan merkezi, devamlı ve ayırt edici özellikleri şekillendirir (Puusa, 2006; 24-28). Örgüt olarak 'Biz kimiz ?' sorusunun yanıtıdır

Güçlü örgüt kimliği personel devir hızını azaltan, ekstra rol davranışı ve iş tatminini arttıran bir faktördür (Olkkonen ve Lipponen, 2006;202-215).

Örgüt kimliği oluşmayan örgütlerde etkin örgütsel iletişim, birliktelik, planlama ve liderlik oluşmaz (Cole ve Bruch, 2006; 585-605 .

1.5. Örgütsel Etkililik

Etkililik, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Örgütün ulaşmayı amaçladığı sonucu elde etme düzeyidir (Yükçü ve Atağan, 2009; 1-13).

Örgütün kısıtlayıcılarının tahmin edilmesi ve örgütsel sonuçların amaçlara yaklaşması ya da onları geçmesi halinde etkililikten söz edilebilir (Ergeneli; 1995, 187-199). Örgütün yaptığı işin faydası ve işin yapılışında kaynakların en iyi ölçüde değerlendirilmesidir. Örgütsel etkililik yaklaşımlarından olan amaç yaklaşımı çıktılarla ilgili amaçları belirler ve bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirir. Süreç yaklaşımı örgüt içi faaliyetlerle ilgilenir, örgüt sağlığı ve verimlilik değerlemesinde göstergeci. Kaynak temelli yaklaşım; etkililiğin sağlanması, kıt ve değerli kaynakların elde edilmesi, başarılı şekilde bütünleştirilmesi ve yönetilmesidir.

Örgütler iş gücünü koruyabilmek için iş tatmini sağlamalıdır (Tosi, vd., 1990; 5). Geç kalma, devamsızlık ve iş gören devir hızı örgüt için maliyet yaratır. Bir örgüt çalışanları gelişip, yeni güçlere uyum sağlamayı öğrenmediği sürece hayatta kalamaz ve

rekabet edemez. Bu etkililik göstergeleri başarı ve başarısızlık arasındaki farkı göstermektedir.

Etkililik ulaşılabilecek bir çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeldir (Baş ve Artar, 1991; 36).

1.6. Örgütsel Etkinlik ve Yeterlilik

Etkinlik eldeki girdilerden ne denli iyi biçimde çıktı üretilebileceğini göstermenin yanı sıra, mevcut kapasitenin kullanılma düzeyine ilişkin bir göstergedir (Baş ve Artar, 1991; 33). Örgütsel etkinlik, örgütün hayatta kalabilme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir (Karadağ, vd., 2008; 63-71).

Etkinlik oranının “1” değerinin altında olması, faaliyetin istenildiği gibi gerçekleşmediği anlamına, oranın “1” den büyük olması ise, standarttan daha büyük bir etkinlik düzeyi anlamına gelir (Yükçü, ve Atağan, 2009; 1-13).

Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürlere sahip olduğu söylenebilir (Köse, vd., 2001; 219-242). Yapılan çalışmalarda örgüt sağlığı ve etkinlik arasında yakın ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Emhan, 2005; 20-29). Etkinlik ve sağlık arasında kesin bir fark olmamasına rağmen, etkinlik; örgütlerin teknoloji, yapı, süreç ve amaçları (kar, büyüme, vb.) üzerine yoğunlaşırken, sağlık; bireylerin davranışlarını (moral, motivasyon, bağlılık, vb.) incelemektedir. Yüksek performanslı firmalar, doğru işleri doğru şekilde yaparlar. Müşterilerinin istedikleri ürün ve hizmetleri daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle üretirler. Müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının beklentilerini karşılayacak veya aşacak şekilde katma değer yaratırlar (Yükçü ve Atağan, 2009; 1-13).

Etkinlik kavramı ile yeterlilik kavramları birbirinin yerine kullanılsa da aralarında fark vardır (Emhan, 2005; 33). Etkinlik uygulamaya dönük araçlara ulaşma derecesidir, yeterlilik amaçlara ulaşmada hedef alınan maliyet ve fayda oranını gösterir.

Önceden belirlenmiş standart üretim miktarının uygulama sonucu ortaya çıkan gerçek üretim miktarına bölünmesi sonucu ortaya çıkan orandır. Yeterlilik işletmenin nerde olduğunu gösterir, kapasite kullanma düzeyini gösterir.

Sağlıklı örgütler ürün ve hizmetlerde yenilikler yaparak daha önce başkalarının düşünmediği ürün ve hizmetler meydana getirerek etkinliklerini arttırma yoluna giderler (Newell, 1995; 2-3).

1.7. Verimlilik ve Karlılık

Dünya ekonomisinde son yıllardaki en önemli gelişmelerden birisi, ekonomi ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesidir (Karahan, 2009; 60-79). Piyasaların küreselleşmesi, teknolojinin gelişmesi, yasal ve kurumsal düzenleyicilerin artması, işletmeler arası satın almalar ve birleşmeler, demografik yapının değişmesi ve farklılaşması, sosyal ve kurumsal değişimler vb. nedeniyle işletmelerin başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaktadır (Bergilay, vd., 2010; 61-84).

İster gelişmiş ister gelişmekte olan ülkeler olsun rekabet güçlerini arttırmak ve ekonomik büyümelerini geliştirmek için kaynaklarını daha etkin kullanarak yaşam düzeylerini yükseltebilirler ve kalkınabilirler (Ehtiyar,1995;45-47). Verimlilik gelir dağılımından istihdama, demografik yapıdan endüstri ilişkilerine kadar pek çok alanı etkileyen ve bunlardan etkilenen bir kavramdır.

Verimlilik doğru ürün/hizmetin, doğru zamanda, doğru miktarda, en az maliyetle, müşteri beklentilerine uygun olarak, daha yüksek katma değer yaratacak biçimde, insan kaynaklarını da gözeterek çevreye zarar vermeden üretilmesidir (Yükçü ve Atağan, 2009; 1-13).

Verimlilik üretim sürecinde kullanılan üretim öğeleri ile elde edilen ürün arasındaki ilişkidir (Karakayalı, 2002; 62). Üretilen mal ve hizmet miktarıyla üretimde kullanılan kaynaklar arası orandır. Verimlilik etkenlik, etkililik, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını kapsar. Bir üretim sürecinde her ikisi de

fiziksel büyüklükler ile ölçülen kullanılan kaynaklar başına mal ve hizmet çıktılarıdır (Baş ve Artar, 1991; 36). Verimlilik, işi daha az maliyetle yapmak, daha hızlı yapmak, daha kolay yapmak, daha iyi yönetmek ve doğru kararlar almak gibi faaliyetlerle açıklanır (Karahan, 2009; 60-79).

Verimlilik en az kaynakla en çok çıktıyı elde etme işidir (Karadağ, vd., 2008; 63-71). Verimlilik işleri doğru yapmaktır. Verimlilik elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009; 1-13).

Sağlıklı bir örgütte, kaynakların verimli şekilde kullanılması sağlanır. Stres ve çatışmaların fazlalığı, devamsızlık, yüksek personel devir oranı ve işyerinin sağlıklı olması durumunda kaynakların verimli kullanılmasından söz edilemez (Emhan, 2005; 29).

Sağlıklı bir örgütte üretim miktarı ve kar her şeyin doğru yapılmasının bir sonucudur. Sağlıksız örgütlerde karlılık düşüktür (Lyden, 2000; 1-5). Örgütsel sağlık verimlilik, kalite ve karlılıkla bağlantılıdır (Brown, 1997; 175-178).

Sağlıklı örgütlerde, üretim miktarı ve kâr, ilk amaç olarak görülmekten çok, her şeyi doğru yapmanın bir sonucudur. Ekonomik başarılar, kalite ve rekabet avantajları, paylaşılan değerler kolektif çalışmanın bir sonucudur (Rosen ve Berger, 1991, 16).

Bu bölümde örgüt sağlığı ve örgüt sağlığı ile ilişkili olan kavramlara yer verilmiştir. Örgüt sağlığı iklim, kültür ve etkinliği yansıtması ve yöneticilere örgütlerinin durumu hakkında bilgi vermesi bakımından önemli bir kavramdır. Örgüt sağlığı kavramının örgüt kültürü, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, iş ahlakı ve iş tatmini gibi kavramları kapsadığı ve daha bütünsel bakış açısı sağladığı görülmektedir.

İkinci bölümde sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin özelliklere , örgüt sağlığına ilişkin yaklaşımlara, sağlıklı ve sağlıksız örgüt arasındaki farklılara ve konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR, SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTLERİN FARKLARI, ÖRGÜT SAĞLIĞININ GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler

Örgütler sahip oldukları özelliklere göre sağlıklı veya sağlıksız olurlar. Bu bölümde sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin yaklaşımlar ele alınmaktadır.

2.1.1. Sağlıklı Örgütler

Örgüt sağlığı örgütsel performansa odaklı, birey sağlığına odaklı ve hem örgüt performansına odaklı hem de işletme performansına odaklı olarak incelenmektedir (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009; 175-193).

A. İşletme Performansına Dayalı Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı Miles tarafından performansa dayalı olarak incelenmiştir. Bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yetenekleri ve gelişme yeteneklerini kapsayan bir kavramdır. Verimlilik, karlılık ve kalite ile doğrudan ilişkilidir. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, sahip olduğu fırsat ve tehditleri ortaya çıkararak, zayıf yönlerin güçlü olmasını sağlar, güçlü yönlerden daha fazla kaynak sağlamayı sağlar. SWOT analiziyle özdeşleşmektedir (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009; 175-193).

B. Birey Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığını bireysel sağlığa indirgeyen bir yaklaşımdır. Finansal ölçütlerin örgüt sağlığını tanımlamada yetersiz kalabileceğini ifade ederek, örgüt iklimi ve kültürünün ön plana alınmasını savunur (a.g.e., 2009; 175-193). Örgüt sağlığını değerlendirmek için gerçekleştirilen kriterler Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo: 1. Birey Sağlığına İlişkin Örgüt Sağlığı Boyutları

Bennis (1962): Uyum yeteneği, kimlik tutarlılığı, dünyayı daha iyi anlayabilme yeteneği
Kimpson ve Sonnebend (1975): Karar verme, İnsanlararası ilişkiler, kurum-toplum ilişkisi, yenileşme, özerklik, baş etme davranışları
Hardage (1978): İşgören-yönetici ilişkisi, işgören-işgören iletişimi, ast-üst otoritesi
Miller (1983): Verimlilik, liderlik, örgütsel yapı, iletişim, çatışma yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yaratıcılık, katılım
Hubert (1984): Moral, uyum, optimum erk eşitliği, kaynakların kullanılması, liderlik, planlama
Wilson ve Wagner (1997): Örgüt kültüründen 5 element ve örgüt ikliminde 5 element örgüt gelişim sürecini içermelidir.
Lyden ve Klingele (2000): İletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın sapsması, amaç birliği, liderlik, gelişme, kaynak kullanımı
Dünya Sağlık Örgütü: Çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık, sosyal sağlık

Köseoğlu, A., M., Karayormuk, K., ‘ Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır? ’, 2009, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:23, S:2, 175-193

C. Hem İşletme Performansına Hem de İşgören Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı

İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü bu boyutla örgüt sağlığını şöyle şekilde açıklamıştır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009; 175-193). Örgütsel değerler, örgüt kültürü ve iklimi ve yönetim uygulamaları sonucu ortaya çıkan performans çıktıları , iş gören sağlık ve tatmin çıktıları ile değerlendirildiğinde örgüt sağlığı tanımlanmaktadır. Örgüt sağlığını değerlendirmek için gerçekleştirilen kriterler Tablo 2 de verilmiştir.

Tablo: 2. Hem İşletme Performansına Hem de Birey Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı Kriterleri

Neugebauer (1990): Planlama ve değerlendirme, motivasyon ve kontrol, grup işlevi, personel işlevi, karar verme ve problem çözme, finansal yönetim, çevresel etkileşim
Mchugh ve arkadaşları (2003): Finansal göstergeler, işgören stresi, işgören tatmini ve bağlılığı, yönetsel kararın kalitesi, yapısal düzenlemelerin uygunluğu
Poulin (2004): Örgüt kaynakları, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve fiziksel kaynaklar
Zwetsloot ve Pot (2004): Sosyal sorumluluk, sağlıklı işçiler, sağlıklı çevre ve kar

Köseoğlu, A., M., Karayormuk, K., ‘ Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır? ’, 2009, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:23, S:2, 175-193

Sağlıklı örgütlerle ilgili faktörler; örgütsel değişim, sosyal sorumluluk, öğrenme ve yenilenme, etkin insan kaynakları kullanımı, iş tatmini ve moral, etkin iletişim, yönetime katılım ve liderlerin beşeri ilişkilerde varlığıdır (Emhan, 2005; 46). Bu bölümde sağlıklı örgütlere ilişkin olan bu özelliklere değinilecektir.

2.1.1.1. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan yada planlanmayan bütün değişikliklerdir. Bu değişimler teknolojik, yapısal, kültürel, işin kendisiyle, insan ilişkileriyle ve çalışma koşullarıyla ilgili olabilir (Varoğlu ve Basım, 2009; 15).

Örgütsel değişim örgütün beşeri yönünü meydana getiren bütün üyelerin davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimlerdir (Şimşek ve Akın, 2003; 238-239). Örgütsel değişimde sadece alt kademedeki çalışanların davranış ve ilişkileri değil, orta ve üst yönetim gruplarının tutum, davranış ve değer yargıları değişim aracı olarak ele alınır.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinde ortaya çıkan değişimlere uymak zorundadırlar. Adaptasyon; bir sosyal sistemin dış çevrede meydana gelen değişimlere ve iç çevresindeki değişimlere veya her iki çevrenin değişimlerine uyumunu ifade eder (Bennis, vd., 1985; 187).

Planlı değişimde hedef sağlıklı örgüt oluşturmaktır (Uras, 1998; 432-438). Değişim planının etkinliği planın yeterliğinden çok örgüt sağlığına bağlıdır (Uras, 2000; 2-8).

Örgütler, daha karmaşık, rekabetçi ve hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermekte, sahip oldukları stratejilerin, yapıların ve süreçlerin, iş dünyasının gereksinmelerine uygun olarak geliştirilmesi ve değişime uyum sağlamaları zorlaşmaktadır (Dilek, 2005; 9). Değişim hızının yüksek olduğu günümüzde çoğu örgütler farklı disiplinlerden gelen insanların oluşturduğu çalışma grupları vasıtasıyla ortaya çıkabilecek değişimlere uyum için çaba sarf etmektedirler.

Sağlıklı örgütlerde örgütsel değişim ve çalışanların bu değişime uyum sağladıkları görülmektedir (Emhan, 2005; 46). Örgütler iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurarak sağlıklı kalmaya çalışırlar. Sağlıklı örgütlerde uyum yeteneği, çalışanlara özerklik ve serbestlik sağlayarak gerçekleşir. Çalışanlarını her türlü değişime karşı adapte eden işletmeler rekabet avantajı sağlar.

2.1.1.2. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politika gütmesidir (Özdemir, 2007; 3). Kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getiren şirketler genellikle faaliyetlerini toplumun etik, yasal, hayırsever, çevresel ve ticari alandaki beklentilerine karşılık verecek şekilde sürdürürler. gelişen rekabet ortamı, bilinçlenen tüketiciler, sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerini arttırmaları, çevre, çalışanlar vb. konularda çıkarılan yasalar karşısında işletmelerin zorlanması ve toplumun işletmeleri yakından takip edip onlar üzerindeki baskısını arttırması gibi

unsurlar karşısında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

Sosyal sorumluluk toplum sağlığı, güvenlik, eğitim, istihdam, çevre, toplumsal ve ekonomik gelişime katkıda bulunmaktır (Öztürk ve Ayman, 2008; 145-163). Sosyal amaç teşvikleri, sosyal pazarlama, hayırseverlik, gönüllülük, sosyal sorumluluk taşıyan iş uygulamalarından oluşur.

Örgütlerin sosyal sorumluluk kapsamında sosyal değerler ve iş ahlakı, gücü kötüye kullanmamak, tüketicinin korunması, çevrenin korunması, sosyal faydayı artırıcı yatırımların yapılması, çeşitli sosyal yardım ve destekler yer almaktadır. İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerini getirdikleri zaman (Şimşek ve Çelik, 2008; 430):

- İyi bir sosyal çevre oluşturularak işletmenin kamuoyunca benimsenmesini sağlar.
- Maliyet gibi görülen bazı giderler kar olarak geri dönebilir.
- Toplumsal sorunların tartışılıp, çözümlenmesinde gönüllü olarak toplumun önemli bir parçası haline gelir.
- Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu işletmeler oluşur.
- Yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati kazanma avantajı sağlar.
- Daha geniş finansman kaynaklarına ulaşılır.
- Çalışanlar ve müşteriler, işletmeye daha fazla güven duyar ve değer verir.
- İletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu gelişir. Motivasyon artar.
- Toplumla, yerel ve merkezi organlarla olan ilişkiler gelişir.

➤ Örgütün bilgi, beceri ve deneyimleri gelişir, yaratıcı düşünebilen ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş çalışanları olur.

Sağlıklı örgütler çalışanlarını koruma ve onlara iyi davranmalarının yanında, ilişki içinde oldukları çevreyi de koruyarak toplumun talep ve beklentilerine hitap eden örgütlerdir (Newell, 1995, 7).

Sağlıklı bir işletme sağlıksız bir toplum içinde var olamaz (Emhan, 2005; 51). Sağlıklı örgütler çalışanlarının yanında toplumun talep ve beklentilerini karşılamak için çevreyi de korurlar. Örgütler toplumun alt sistemleridir. Birbirlerine bağlı olan sistemler etkili çalışmazlarsa toplum sağlıksız hale gelir. Sağlıksız toplumlarda da işletmelerin hayatını devam ettirmeleri zorlaşır.

2.1.1.3. Öğrenme ve Yenilenme

Öğrenme, örgütün sürekliliğini gelişimini ve büyümesini sağlamak için bilgi, yetenek, değer ve davranış şekillerinin elde edilmesi ve uygulanmasıdır (Varoğlu ve Basım, 2009; 50).

Örgütler rekabet güçlerini arttırma, yeni bilgi yaratma, bunu paylaşma ve sorun çözümünü sağlamak için öğrenme yoluna giderler (Koçel, 2007; 331). Öğrenen organizasyonlar yaşadıklarından sonuç çıkarır, değişen çevreye uyum sağlar, personelini geliştirir, değişir ve yenileşir.

Yenilenme piyasaya yeni mal ve hizmet sunmak, yönetim, örgüt ve finans alanında yenilik yapmaktır (Varoğlu ve Basım, 2009; 78). Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş ürünler ve üretim süreçleri, mevcut ürünler için yeni kullanım olanakları yaratmaktır (Baş ve Artar, 1991; 26). Yenilenme, örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmesine, yeni şartlara uyum göstermesine, sorunları çözmesine, çeşitli deneylerden yararlanmasına, örgütsel olgunluğa erişmesine imkan sağlamak için değişimi başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir (Yeniçeri, 2002; 17).

Yeni ürünlerin taklit edilmesi kolaydır, bu yüzden işletmeler rakipleri karşısında ürün yenilikleriyle farklılık yaratmalıdırlar. Böylece sürdürülebilir verimlilik avantajı sağlarlar (Karahan, 2009; 60-79).

Sağlıklı bir örgütte öğrenme ve yenilenme vazgeçilmez süreçlerdir (Emhan, 2005; 55). Örgütler performanslarını öğrenme ile artırır. Sağlıklı örgütlerde insan faktörü maliyet unsuru olarak değil bir kaynak olarak ele alınır ve insanların geliştirilmesi ile sermayenin geliştirilmesi birbirini güçlendirir. Öğrenen örgütlerde karın artması, ihracata yönelme, maliyetlerin düşmesi ve verimin artması söz konusudur. Sağlıklı şirketler çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için gerekli olanakları sunar.

2.1.1.4. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı

1980'li yıllara kadar bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları küreselleşme, rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır (Bayat, 2008; 67-91). İnsan kaynakları yönetimi finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması için, örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir.

İnsan kaynakları örgüt amaçlarının etkinliğini sağlamak için çalışır. Çalışanların bireysel amaçlarını elde etmelerine olanak sağlar (Okakın, 2008; 5).

İnsan kaynağını bulma, doğru çalışanları işe alma, yeni çalışanları işe alıştırma, teşvik edici ve yetkinlik bazlı ödeme sistemleri kurma, etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturma, bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme, motivasyon ve çalışanların işe ve örgüte bağlılığını sağlama gibi işlevleri sayesinde insan kaynakları yönetimi,

firmanın hedeflerine ulaşmasına önemli katkılarda bulunarak firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar (Bayat, 2008; 67-91).

İnsan kaynağının şirketlerin rakiplerine göre daha hızlı ve kaliteli bir şekilde ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirmesi için önemli faktörlerden biri haline gelmesi, küresel ekonomiye dayalı bilgi toplumlarında insan kaynaklarının önemini arttırmıştır (İnce, 2006; 41).

Sağlıklı örgütlerde sadakat, etkin eğitim, özdeşleşme, ast üst arasında insancıl ilişkiler, çalışana ortak gözüyle bakma, saygı verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır (Emhan, 2005; 60). İşletmenin sahip olduğu mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar insan kaynakları tarafından kullanılmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için bilgiyi toplama, yorumlama ve hızlı eyleme geçebilme yeteneklerine sahip olan insanları bünyesine almalıdır.

2.1.1.5. Çalışanların Doyumu ve Moral Seviyesi

İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ve iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile birlikte bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Şimşek, vd., 2003; 150). İş tatminini arttırmak için; yeterli ve adil ücret, güvenli ve sağlıklı bir çevre, insan kapasitesini geliştiren işler, kişisel gelişim ve güvenliği sağlayan bir politika, önyargıdan uzak bir toplum anlayışı, kişisel eğlence ve aile ihtiyaçları üzerindeki baskıyı en aza indiren bir iş rolü ve sosyal sorumluluğa sahip organizasyon faaliyetleri desteklenmelidir.

İş tatmini kavramı kişiden kişiye değişiklik gösteren katkı karşılık oranı olarak adlandırılan bir kavramdır (Marşap, 1995; 59-60). Kişinin yeteneği, kişiliği, yaşadığı bölge, ekonomik koşullar, işin kendisi, çevresi, işten alınan tatmin derecesi kişisel farklılıkların nedenidir.

Moral bir grubun üyelerinin kendilerini içinde bulunduğu grubun amaç ve faaliyetleri ile bir tutma derecesidir (Şimşek ve Çelik, 2008; 505). Sağlıklı bir işletme

moral seviyesini yükseltmek için; ekonomik, sosyal ve hukuki güven duygusu arttırmalıdır. Paylaşılan ve ortak olan amaçların sayısı artırılmalı, sıcak ve yapıcı ast-üst ilişkisi kurulmalıdır. Kişiliğe saygı duyulmalı ve kişinin bilgi gücü artırılmalıdır.

İş tatmininin sağlanması ve çalışanlarda yüksek moral, işe bağlılık ve işyeriyle bütünleşme sağlar (Sevimli ve İşcan, 2005, 55-64). İş tatmini yaşam tatmini ve iş performansını artırır. İş tatmini sağlayan işletmelerde işe geç kalma ve personel devrine az rastlanmaktadır (Anderson, vd., 2001; 34).

İşletmelerde çalışanlardan üstün başarı gösterenler ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla artırılıyor ve daha fazla prim alıyorsa, bu kişilerin iş tatmini düzeyleri, daha yüksek olacaktır ve başarıları artacaktır. Bu ilişki işletmedeki ilişkilerin sağlıklı olduğunu gösterir (Emhan, 2005; 65).

2.1.1.6. Etkin Bir İletişim Sisteminin Varlığı

Örgütsel iletişim örgütün hedeflerine ulaşmak için yapılan, planlama, yöneltme, eşgüdümleme, denetim gibi faaliyetlerin gerçekleşmesi amacıyla örgüt içinde ve dış dünyayla sürdürülen bilgi alışverişidir (Ceylan, 2003; 52).

Etkin iletişim mevcut durumdan ne almak ya da ne katmak istendiğinin bilindiği, karşı tarafının mesajının belirlenebildiği dolaysız ve eşitlik sağlayan iletişimdir (Akgemci, vd., 2008; 43). Etkili iletişim verimli çalışmayı sağlar.

Etkili iletişim vericinin amacının gerçekleşme derecesiyle ilgilidir (Karahan, 2009; 60-79). Etkili iletişimin oluşması için amacına uygun şekilde kodlayabilen, alıcıya uygun kanallardan ulaştırabilen, alıcıda amaçladığı davranışı oluşturabilen verici ve iletişim becerileri gelişmiş alıcı gerekir. En etkin iletişim tüm sözlü ve sözsüz sembollerin anlaşılmasına izin veren iki yönlü yüz yüze iletişimdir (Altınışik, 2003; 34).

Etkin iletişim örgüt bölümleri arasında ve kişiler arasında örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön koşuludur (Kurt, 2004; 30). Etkili iletişim iş performansının ve iş doyumunun artmasına yardımcı olur.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan kavramlardan biri de etkin iletişimin varlığıdır (Emhan, 2005; 65). Sağlıklı örgütlerde bireyler arası ve çalışan ile yöneticiler arasındaki iletişimin yanında departmanlar arası ve dış çevre ile iletişim söz konusudur. Üstlerin göstereceği anlayış ve yakınlık, ilişkilerin gelişmesini sağlar. Yönetici iki yönlü iletişimin oluşmasını sağlayacak ortamı meydana getirmelidir. İletişimin yeterli olmadığı örgütler sağlıksızlaşmaya başlar. Sağlıklı ve etkin olan şirketler, tüketicilerle sürekli yakın ilişkilerde bulunup, gelecekteki yatırım kararları için proaktif yaklaşım sergilerler.

Örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa o örgüt sağlıklı yürür ve başarılı çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 65).

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 1-30):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.

- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.

- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.

- Karlılığı ve etkinliği artırır.

- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

2.1.1.7. Çalışanların Kararlara Katılımı

Katılım; kişilerin, grup amaçlarına katkıda bulunmaya iten ve onlar için sorumluluk paylaşmaya motive eden bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan dahil edilmesidir (Ural, 2008; 433-460). Katılmanın etkin bir şekilde kullanılması, astların yeteneklerine güvenini, yöneticilerin astlara olan bağlılığını ve kişisel yetkeye önem vermenin olumsuz sonuçlarından bazılarını saf dışı etme isteğini kapsayan yönetsel bir yaklaşımın sonucudur.

Katılımın; hedeflerin belirlenmesi, çalışma saatleri ve kaynak kullanımı seçimlerinin yapılması, problem çözümü ve örgüt değişimi gibi alanlarda olabileceği belirtilmektedir (Nykodym, vd., 1994; 45-55).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Birincisi örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerinin örgüt politikası ve yönetimi konusunda katılımı, ikincisi katılanların psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortamın oluşması, üçüncüsü de yönetici ve iş gören arasında oluşan diyalog ortamı ve işbirliği ile gerçekçi ve ekonomik karar verme olanağına kavuşmasıdır (Eren, 1979; 191). Yönetime katılma ile çalışanların motivasyonu artar, çalışma grubunun davranış alışkanlıkları değişir. Eğitim ve gelişim sağlar, kişisel ve örgütsel amaçları dengeler. Katılım ile katı ve biçimsel yönetim yapısı olmaz, verim artar. Moral artar ve işten ayrılmalar azalır.

Çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına etkin bir biçimde katılıp, düşüncelerini ifade etmek ve bu katılımı fikirlerinin alınmasını talep eder (İnce, 2006; 129). Çalışanların katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisiyatif ve yaratıcılığını kullanması açısından oldukça önemlidir. Etkili ve sağlıklı bir iletişim sürecinden sonra yönetime katılımları sağlamak da, verimliliği ve kaliteyi artırıcı tedbirler arasında olmalıdır.

Sağlıklı örgütlerin temel göstergelerinden olan çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel başarıda önemli bir etkiye sahiptir (Emhan, 2005; 67). Yönetime katılma gereği gibi uygulandığında, çalışanlar kendisini ve işini geliştirme, işgörenlerin sorunlara alternatif getirmesiyle, örgütsel başarının artmasına imkan vermektedir.

2.1.1.8. Beşeri İlişkilerde Başarılı Liderlerin Varlığı

Lider; örgütünün beklenti, hedef ve amaçlarını ekibine ve onu oluşturan bireylere aktarabilen; örgüt hedefleriyle bireylerin hedeflerini uyumlaştırabilen, değişen şartları ve standartları izleyen ekibini hedefe götürürken, değişen ve değişmesi beklenen şartlarla ekibini eğiten kişidir (Kolamaz, 2007; 17)

Liderlerin başarılı ve etkili olması için duygusal zekalarının yüksek olması gerekir (Sekaran, 2004; 42). Belirsizliklere tolerans göstermelidir.

Liderler sağlıklı örgütlerin oluşması ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynarlar. Etkin liderler (Eren, 1996; 398);

- Ne istediğini bilir ve kırılcı değildir.
- Hedef saptamada ve örgütlemeye grup gereksinmelerini karşılar.
- Yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlar.
- Çalışanlara yeteneklerini geliştirme konusunda destek olur.

- Sosyal etkileşimlerde az rol alır.
- Astlarını işin yapılmasında serbest bırakır.

Etkin liderlik iki ana konuyu temsil eder (Luthans, 1998; 427). Bunlar; yüksek miktar ve kalitede performansla işi yapmak, tatmin ve bağlılıkla çalışan insanlarla işi yapmaktır.

Liderler sağlıklı örgütlerin tesis edilmesinde önemli bir rol oynayarak örgütsel başarıya önemli katkılar sağlarlar (Emhan, 2005; 70). Yöneticiler etkin olmaya çalıştıkça, bütün kuruluşun başarı düzeyini yükseltirler. Etkin bir yönetici, kuruluşta çalışanların, zihinlerinin sadece problemlerle meşgul olmasındansa, fırsatları değerlendirebilecek bir vizyon kazanmaları ve güçlerini sonuna kadar kullanabilmeleri için kendilerine duydukları güvenin artmasını sağlar.

2.1.2. Sağlıksız Örgütler

Sağlıksız örgütlerde aşırı stres, fazla çatışma, işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı, sağlıksız çalışma koşulları ve iş kazalarının fazlalığı gibi sonuçlar görülmektedir (Emhan, 2005; 71). Bu bölümde sağlıksız örgütlere ilişkin özellikler başlıklandırılarak daha yakından incelenmiştir.

2.1.2.1. Çalışanlarda Aşırı Stres

Stres bireylerde oluşan ve onları normal faaliyetlerden sapmaya zorlayan bir durumdur (Güney, 2006; 316). Stres insanın yaşadığı çevrede meydana gelen bir değişim veya insanın çevresini değiştirmesi sonucu etkilenmesidir (Eren, 2007; 291). Bulunduğu ortamdan uyarıcı etkiler alan birey sinir sisteminin etkisiyle korku, öfke, endişe, neşe gibi duygusal durumlar yaşayarak strese girer, sonucunda mücadele etmek ya da kaçınmak ister.

Stres örgütsel verimsizliğe, hastalıklar nedeniyle devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına, sağlık tedbiri ile ilgili maliyetlerin artmasına ve iş tatmininin azalmasına neden olur (Gül, 2007; 318-332).

Stres yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki sınıflamada ele alınır (Emhan, 2005; 75). Yapıcı stres örgüt için olumlu sonuçlar doğururken, yıkıcı stres örgütlerde verim düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Sağlıksız örgütlerde stresin yapıcı yanından çok yıkıcı yanı gözlenmektedir. Yapıcı stresin bireyler üzerinde motive edici bir etkisi söz konusudur ve bu olumlu dürtü onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarına, işlerini daha istekli yapmalarına neden olurken iş performanslarını yükseltmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 271-288). Değişim ve rekabetin etkisi atında çalışanlar gerilim yaşarlar, bu da örgütlerin sağlıksızlaşmasına neden olur.

İş, dünyasındaki hızlı değişim, rekabet ve karmaşa, çalışanlar üzerinde daha fazla çalışma ve daha yüksek düzeyde performans sergileme konusunda artan oranda baskı kurmaktadır (Dilek, 2005; 9). Stresin arttığı örgütlerde performans düşüklüğü, iş gören devir hızı yüksekliği, işe devamsızlık, görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 244-246).

İş stresi iş ortamında bireylerin çalışma düzenini bozan etkenlerdendir (Yılmaz, 2006; 79). Verimliliğin azalmasına, kapasitenin düşmesine, işe olan ilginin azalmasına, düşüncelerin daha katı olmasına, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına karşı ilginin ve sorumluluk duygusunun azalmasına neden olur.

İşlerin ve görevlerin yeniden düzenlenmesinin ve örgüt düzeyinde çatışmaların, sorunların, örgüt faaliyetlerinin işleyiş problemlerinin en önemli kaynağını oluşturan örgütsel iletişimin önemli bir stres kaynağı olma işlevinden uzaklaştırılıp, gerçek işlevi olan bilgi ve fikir aktarımı görevini üstlenmesini sağlamanın yanında; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel düzeyde sosyal destek sağlanması, çalışanlara verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri, rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına karşı önlem alma, iş güvenliği sağlama, kabul edilebilir bir işbölümü yapma, çalışanların güven duygularını geliştirme, örgütsel katılımı sağlama, aşırı veya az iş yükünü

kaldırma, bireysel ve örgütsel amaç belirleme, değişim sürecini dikkatli planlama, rollerin iyi tanımlanması, performans değerlendirme sistemlerinin doğru işlemesi, örgüt düzeyinde zaman yönetimi gibi örgüt çapında alınabilecek önlemler ve yapılması gereken çalışmalar yönetimin çalışanlara daha stressiz bir ortamda çalışma imkanı yaratmasını sağlayacaktır (Garipoğlu, 2007; 23).

Sağlıksız örgütlerin belirtilerinden ilki, çalışanlarda aşırı stresin varlığıdır. Meydana gelen bu gerilim çalışanların sağlıklarını tehdit etmesinin yanında örgüt sağlığını da tehlikeye atmaktadır (Emhan, 2005; 72).

2.1.2.2. Çatışmaların Fazlalığı

Çatışma, iki veya daha fazla birey arasında meydana gelen anlaşmazlıktır (Gürüz ve Gürel, 2006; 377). İki ya da daha fazla kişinin ihtiyaçları, amaçları, hedefleri, çıkarları veya isteklerinin birbirine uymamasıdır.

Çatışma yönetilme tarzına bağlı olarak örgüt başarısını olumlu ya da olumsuz yönlerde etkiler. Çatışmalar örgütler yeni davranış biçimlerinin ve karar alternatiflerinin ortaya çıkmasını sağlar (Eren, 2007; 553).

Çatışmanın olumsuz sonuçları şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2008; 312).

- Bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığı olumsuz etkilenir.
- İş için harcanması gereken enerji başka yönlere kayar, çalışanların moral seviyesi azalır, birey ve grupları kutuplaştırır.
- Farklılıklar derinleşir, işbirliğini engeller, kuşku ve güvensizlik ortamı yaratarak verimin azalmasına neden olur.
- Birey ve grupları kendi çıkarlarına odaklayarak takım çalışmasını engeller.

- İş gören devir hızını arttırır.

2.1.2.3. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenin çalışma plan ve programına göre çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesidir (Eren, 2007; 267).

İşe devamsızlık yaş, cinsiyet, aile, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi, monotonluk, günlük çalışma süreleri, ücret miktarı ve ödeme biçimi, çalışma grubu gibi faktörlerle ilişkilidir (Güney, 2000; 122). Devamsızlık maliyetli ve yıkıcıdır. Düşük moral ve önemli örgüt sorunlarına işaret eder (MacLean, 2008; 392-413).

İşe devamsızlık örgütsel sağlıksızlığın fiziksel bir göstergesidir (McHugh, 2002; 722-738). Devamsızlık sonucunda işletmelerde üretim ve satış kayıpları, itibarın azalması, yüksek mesai ücret ödemeleri, aşırı iş yüklemesi, tedarikçi ve müşterilerin güveninin azalması, verimin azalması görülmektedir (Emhan, 2005; 80).

İşe devamsızlık örgüt maliyetlerinin artmasına ve sağlıksızlığa neden olan problemlerin belirleyicisidir. Köklü örgütsel problemlerin oluşması ve örgütün sağlıksızlaşması örgütü çevresinden gelen tehditlere karşı başa çıkmasına engel olur (McHugh, 2001; 43-58).

2.1.2.4. Yüksek Personel Devir Oranı

Personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edilmesinden sonra herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılması ya da uzaklaştırılmalarıdır (Eren, 2007; 275). İşten ayrılan personel sayısının ortalama toplam personel sayısına oranlanması sonucu elde edilir.

İşletme içi ve işletme dışı nedenlerden dolayı personel devir hız gerçekleşir (Şimşek, vd., 2003; 150). İşletme dışı nedenler; mevsimsel dalgalanmalar gibi konjonktürel etmenler, gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir iş gören sınıfının yerleşmemiş olması nedeniyle tarım ile sanayi arasında gidiş gelişler, başka mesleklerin

toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi durumunda iş yerini değiştirmek, malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri, teknolojik değişimler ve kıdem tazminatının yüksek maliyetidir. Personel devrine neden olan işletme içi etmenler; yetersiz ücret ve terfi sistemi, monotonluk vb. iş ve çalışma koşulları, iş saatleri ve dinlenme saatlerinin uygunsuzluğu, yetersiz denetim, bilgi ve haberleşme eksikliği, işten memnuniyetsizliktir. İş tatmini ve personel devir oranı arasındaki ilişki ters orantılıdır. İş tatmininin olmadığı örgütlerde iş gören devri yüksektir.

İş gören devrinin yüksek olmasının olumsuz sonuçları (Şimşek, vd., 2003; 150);

- Vasıflı işgören yerleşimi zorlaşır. Yetiştirilen elemanların işten ayrılması, işgörenlerin sık sık yenilenmesi eğitim maliyetini artırır.
- Verim azalır. İş kazaları artar ve iş güvenliği azalır.
- Yüksek personel devir hızı olan örgütler işten ayrılan personelin beceri ve yeteneklerine sahip yeni personele sahip olmak için yatırım yaparlar (Forrier ve Sels, 2003; 148-168).

2.1.2.5. Sağlıksız Çalışma Koşulları ve İş Kazalarının Fazlalığı

Sağlıksız örgütlerde çalışma koşulları insan sağlığı açısından uygun değildir ve iş kazaları fazladır (Emhan, 2005; 83). Çalışma ortamının iş gören beklentilerine ve sağlık koşullarına uygun olması, çalışanların daha verimli ve isteki çalışmalarına neden olmaktadır. Sağlıksız örgütlerdeki yetersiz iletişim, rol belirsizliği, çelişkili istekler ve bunlara eklenen eğitim eksikliği çalışanların tehlikeli davranışlarda bulunmaları, aşırı iş yükleri mesleki ve günlük yaşamdan kaynaklanan psikolojik gerilimler kaza risklerini arttırmaktadır.

İş kazaları ve yaralanmalar sosyal ve ekonomik maliyetlerin kaynağıdır (Savery ve Luks, 2000; 307- 310).

Örgütsel sağlık sağlıklı çalışma ortamı yaratmada çalışanların refahı için anahtar rol oynar (McHugh, 2002; 722-738). Kısacası; örgütsel sağlık, çalışanların refah ve sağlığına bağlıdır (Mchugh, 2001; 43-58).

2.2. Örgüt Sağlığına İlişkin Yaklaşımlar

Örgüt sağlığına ilişkin yaklaşımlar sağlıklı ve sağlıksız örgütler olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. Birinci bölümde sağlıklı örgütlere, ikinci bölümde sağlıksız örgütlere ilişkin yaklaşımlar ele alınacaktır.

2.2.1. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Yaklaşımlar

2.2.1.1. Argyris'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

Argyris örgütsel sağlık konusuyla ilgili yaptığı araştırmalarını 500 çalışanı olan Plant 5 adlı bir işletmede yapmıştır. Argyris örgüt sağlığı belirtisi olarak ele alınan düşük devamsızlık, düşük personel devir oranı, yeterli üretim miktarı, yüksek oranda işletmeye bağlılık, yönetim ve çalışanların pozitif hisler beslemesi gibi konuların her zaman doğru ve geçerli olmadığını belirtmiştir. Biçimsel olmayan örgütün önemi vurgulanmış, örgüt başarısı için biçimsel ve biçimsel olmayan yapının amaçlarının uzlaştırılması gerektiğini savunmuştur. Sağlıksız örgütlerde çalışanlarda yabancılaşma, gönülsüzlük ve ilgisizlik görülmektedir . Bu özellikteki kişiler kişilik özelliklerini kaybederek olgun olmayan davranışlarının ortaya çıkmasına neden olur. Olgun olmayan yönetici ve çalışanların olması toplumda sağlıksız temeller meydana getirir (Emhan, 2005; 86). Argyris'e göre olgun olmayan kişilik özellikleri pasiflik, bağımlılık, sınırlı davranış gösterme, yüzeysel ilgi, kısa dönemli bakış açısı, astlık durumu ve kendi duyarlılığından yoksunluktur (Efil, 2007; 83).

Argyris'e göre sorunlar en az enerji ile çözülmeli, problem çözme mekanizması korunup, güçlendirilmelidir (Gürkan, 2006; 11).

Örgütler olgun olan kişilik özelliklerinin gelişmesini sağlamalıdır. Çalışanların olgunluğunu arttırmak için geleneksel örgütlerde dört adım uygulanır. Bunlar; görevde uzmanlaşma, emir komuta zinciri yaratma, yönetim birliği ve limitli kontrol alanıdır (Lumpe, 2008; 54).

Bireyler geliştikçe olgun olmayan insan davranış özelliğinden olgun insan özelliklerine geçerler (Düzyer, 2007; 17-18). Bunlar; aktiflik, bağımsızlık, değişik davranış gösterme, derin ilgi, uzun dönem bakış açısı, üstlük durumu ve kendine duyarlı olmaktır.

Sağlıklı olgun çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları ile biçimsel bürokratik örgütün amaçları arasında çatışma vardır (Sahni ve Vayunandan, 2010; 338-339). Örgütlerde bireyler bağımsızlık, özgürlük ve eşitlik ararken; biçimsel örgütlerde bağımlılık, kontrol ve itaat beklerler. Sonucunda da olgun olmayan birey davranışı gösterirler.

Klasik örgütler insanların olgun özellikler sergilemesini engeller. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astların sorumluluk almasını sağlamalıdır (Balçık, 2002; 60).

2.2.1.2. Beckhard'ın Sağlık Ölçütleri

Beckhard örgüt sağlığını örgüt geliştirme ile ilişkilendirmiştir. Sağlık ve etkinliğin artırılması için geliştirmenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Beckhard'a göre sağlıklı örgüt özellikleri şunlardır (Beckhard, 1969; 9):

✓ Örgüt, alt sistemler ve bireyler örgüt amaçlarına ve planlara ulaşmak için faaliyetlerini sürdürürler.

✓ Problemler ve görevler insan kaynağının nasıl organize edileceğinin belirlenmesini sağlar.

- ✓ Kararlar bilgi kaynaklarına dayanılarak verilir.
- ✓ Yöneticiler ödül sistemini üretim performansı, sürekli iş gruplarının oluşturulması, astların terfi etme ve gelişme derecesi ile kıyaslar.
- ✓ İletişimin dikey ve yatay olması sayesinde açık iletişim ile hissettiklerini paylaşırlar.
- ✓ Bireylerin kazanma ve kaybetme duyguları azdır.
- ✓ Çatışmalar az çaba ve enerji harcayarak çözümlenir.
- ✓ Örgütte alt birimlerin yanında dış çevre ile de iletişim vardır.
- ✓ Örgüt içinde paylaşılan değerler vardır.
- ✓ Geri besleme ile çalışanlar birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilir.

2.2.1.3. Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Sağlık Tanımlaması

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığı boyutlarını çevresel, fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlık olarak dört boyutta incelemiştir (Altun, 2001; 43).

– *Çevresel Faktörler:* Gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları ve işyerinin desenini kapsamaktadır.

– *Fiziksel Sağlık:* İşgörenlerin sağlığı, hastalığı, yaralanması ve ilaç tedavisi gibi süreçleri kapsar.

– *Psikolojik Sağlık:* İş örenlerin güven, stres, depresyon, kaygı durumları ve davranış kalıplarını ile ilgilidir.

– *Sosyal Sağlık*: İşgörenlerin ilişkileri, arkadaşlıkları, sosyal destekleri ve iş dışındaki faktörleridir.

Cooper ve Williams Dünya Sağlık Örgütü'nün oluşturduğu formal yapıyı Örgüt Sağlığı Şeması olarak adlandırmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). Bu şema Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile benzerlik göstermektedir.

Tablo: 3. Örgüt Sağlığı Şeması

		Psikolojik Sağlık	Sosyal Sağlık
		Fiziksel Psikolojik	Psiko-Sosyal
	Fiziksel Sağlık		Fiziksel-Sosyal
Çevresel Sağlık	Çevresel Fiziksel	Çevresel Psikolojik	Çevresel-Sosyal

Ardıç K., ve Polatçı S., 'İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı', 2007, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C.21, S.1, 137-154)

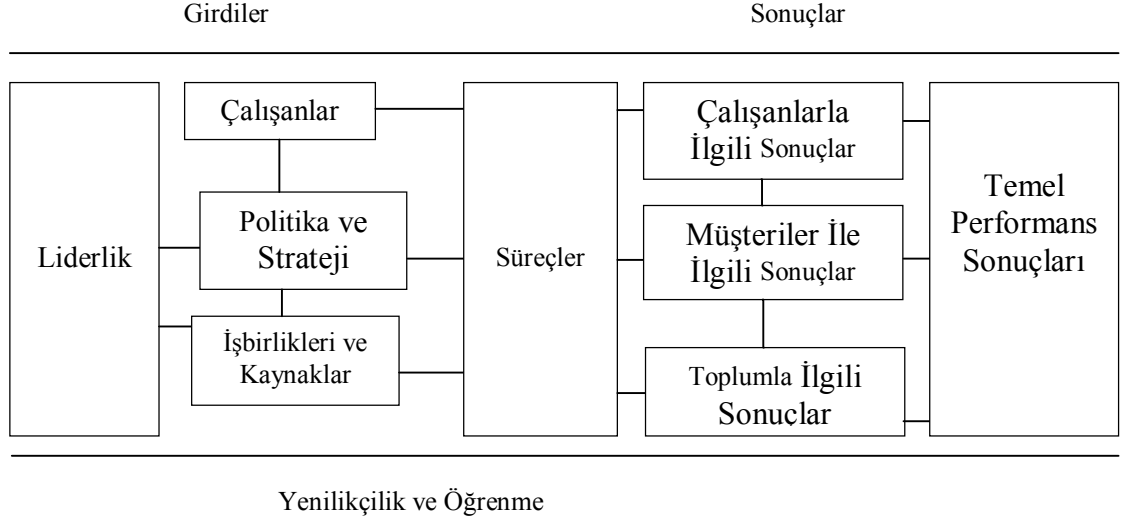
Çevresel ve fiziksel sağlık faktörleri Maslow'un temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Sağlıklı örgüt yapısına sahip olabilmek için öncelikle çevresel sağlık kapsamına giren faktörlerin uygun hale getirilmesi, sonra da fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörlerin uygun hale gelmesi gerekir.

Cooper ve Williams iş görenlerin işyerlerine isteksiz gelmesini, örgüte katkı ve verim sağlamadan sadece orada bulunmuş olmak için gelmesini Presenteeism olarak tanımlamıştır (a.g.e., 2007; 137-154). Bu kavram sağlıklı örgütlerde görülmektedir. Bu durum kamu ve özel sektörlere çok büyük maliyetlere sebep olmaktadır (Altun, 2001; 5).

2.2.1.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Emanet, 2007; 67-95).

Modelin en belirgin özelliği; yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır. Ayrıca, sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerli olan modelin temelini oluşturur.



Şekil: 2. EFQM Mükemmellik Modeli

Emanet, H., 'EFQM Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması', 2007, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.8, S.1, 67-95

Modelde belirtilen kriterler şunlardır (Wongrassamee, vd., 2003; 14-29):

- *Liderlik*: Çalışanların ve örgütün başarısını ve toplam kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan vizyon oluşturur.
- *İnsanların Yönetimi*: Çalışanlara saygı duyulur ve çalışanların bilgi ve potansiyellerinin arttırılması sağlanır.
- *Politika ve Strateji*: Misyon ve vizyon, stratejiler, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler ile gerçekleşir.
- *Kaynaklar*: Politika, strateji ve süreçler, işbirlikleri ve kaynakları planlama ve yönetme yoluyla etkin şekilde işler.

- *Süreçler:* Örgüt, politika ve stratejileri destekleyen, iç ve dış paydaşlarını tatmin eden, katma değeri arttırmaya yönelik süreçler hazırlar.
- *Müşterilerle İlgili Sonuçlar:* Örgüt müşteri anketleri, şikayetler, övgü ve performans değerlendirmeleri ve tedarikçi değerlendirmeleri ile veriler elde eder ve yorumlar.
- *Çalışanlarla İlgili Sonuçlar:* Örgüt çalışanları ile yaptığı anket ve görüşmeler sonucu yaptığı değerlendirmelerle motivasyon, tatmin ve iş başarımlarını değerlendirir.
- *Toplumla İlgili Sonuçlar:* Örgüt yerel, ulusal ve uluslararası çevreyle ilgili değerlendirmelerini raporlar.
- *Temel Performans Sonuçları:* Örgüt planlanmış performansı ile ilgili hedeflere ne ölçüde ulaştığını değerlendirmek ve iyileştirmek için temel performans sonuçlarını değerlendirir.

2.2.1.5 Miles'in Örgüt Sağlığı Boyutları

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak Miles tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). Okul sağlığını analiz etmek için model geliştirmiştir. Daha sonra bu model eğitim dışındaki örgütlerde de uygulanmıştır (Polatçı, vd., 2008; 145-161). Miles önerdiği modelde sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır: Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Tekin, 2005; 8). Miles'in örgüt sağlığı boyutlarının ilk üç boyutu görevle, ikinci üç boyut örgütün yaşamını sürdürmesiyle, diğer bir boyut değişim ve büyümeyle ilgilidir (Altun, 2001; 27). Miles bu boyutlardan birinin tam olarak oluşmaması halinde diğer boyutların da etkileneceğini savunmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). İşgörenler işyerinde hedefleri anlamazlarsa, iletişim zarar görebilir, Müşterilere ve diğer iş görenlere eksik ya da yanlış bilgi verebilirler. Bu da moral bozukluğu, stres ve halkla ilişkilerin zayıflamasına neden olur.

2.2.1.5.1. Görev İhtiyaçları Boyutu (Task Needs)

- *Amaç Odağı (Goal Focused)*: Sağlıklı örgütlerde örgüt amaçları açık gerçekçi ve kabul edilebilirdir (Hoy, vd., 1991; 18).
- *İletişim Yeterliliği (Communication Adequacy)*: Sağlıklı bir örgütte dikey ve yatay olarak her yöne iletişim vardır (Altun., 2001; 28). Çevreden sisteme, sistemden de çevreye bilgi akışı sağlanır. Serbest ve her yöne açık olan iletişim sayesinde, iç gerginlikler erken hissedilir, problemler hakkında yeterli bilgi toplanmasını sağlar. Örgüt sağlığı insanların gereken bilgiye sahip olmasını ve bu bilgiyi en kolay yolla elde edebilmesini sağlar. Doğru bilgiye ulaşmak örgüt verimliliğini artırır (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).
- *Uygun Erk Eşitliği (Optimum Power Equalization)*: Sağlıklı örgütte yetki dağılımı eşittir (Altun, 2001; 29). Astlar üstleri etkileyebilir. Erk için çatışmalar mevcuttur yalnız bu örgüte katkı sağlar. Birimler birbirleriyle işbirliği ve ilişki içerisindedir. Sağlıklı örgütte yetkiyi kullanma, yetkiyi kullananın uzmanlığı, tutumu, örgütteki pozisyonu, kişisel karizması, sahip olduğu bilgi ve verilere dayanır.

2.2.1.5.2. Yaşamını Sürdürme İhtiyaçları Boyutu (Maintenance Needs)

- *Kaynakların Kullanımı (Resource Utilization)*: Sağlıklı örgütte insanlar etkin kullanılır (Hoy, vd., 1991; 18). Stres en az seviyede hissedilir. İnsanlar çok çalışır yalnız bunu yarış olarak algılamazlar. Yaptıkları işte iyi olduklarını düşünmezler; öğrenme, büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılarlar. Örgütte gereğinden az ya da fazla olarak görev dağılımı yapılmaz (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). Talep ve ihtiyaçlar uyumludur.
- *Bağlılık (Cohesiveness)*: Sağlıklı örgütte üyeler üye olmaktan memnundur. Örgütle etkileşim içindedir ve katkıları işbirliği ile olur (Altun, 2001; 30). Çalışanlar örgütü sever ve örgüte kalmak ister (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

➤ *Moral (Morale)*: Moral grup tatmini ve iyi hissetme duygusudur (Hoy, vd., 1991; 18). Huzursuzluk, stres ve tatminsizliğe karşı, tatmin ve mutluluk duygularının birleşmesidir. Sağlıklı örgütte işgören refahı ve takım memnuniyeti vardır (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

2.2.1.5.3. Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu (Growth and Development Needs)

➤ *Yenileşme (Innovativene)*: sağlıklı örgütler yeni süreçlere ve amaçlara yönelirler (Altun, 2001; 31). Kendi kendilerini değiştirir, yeni ürünler üretirler. Sağlıklı örgütlerde standartlardan fazla büyüme, gelişme, değişme ve daha az rutinleşme görülür.

➤ *Özerklik (Autonomy)*: Sağlıklı örgütler dış çevreye karşı pasif olarak tepki vermez, bunun yanında tepkiler yıkıcı ve saldırgan da değildir (Altun, 2001; 32). Sağlıklı örgütler çevreden bağımsız olmaya özen göstermelidir. Örgüt çevreye karşı proaktiftir (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

➤ *Uyum (Adaptation)*: Özerklik ve yenileşme örgütün çevresiyle etkili ilişkide bulunmasıdır. Çevre ve örgütte baş etme durumu vardır (Altun, 2001; 32). Uyum sürecinde problemlerle baş etme esnasında durgunluk ve stres vardır. Örgüt kendi bünyesinde büyüme ve gelişme için gerekli beceriye sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

➤ *Sorun Çözme Yeterliliği (Problem Solving Adequacy)*: problemler az enerji ile çözümlenerek, problem çözücü birimin zayıflatılmaması aksine güçlendirilmesi gerekmektedir (Hoy, vd., 1991; 18). Sağlıklı örgütler problemin hissedilmesi, çözümlerin bulunması, çözümlere dair kararların verilmesi, çözümlerin uygulanması ve etkililiğin ölçülmesi için geliştirilmiş süreçlere sahiptir.

2.2.1.6. Parsons Modeli

Bu modele göre örgütün bir sistem olarak, birbiriyle ilişkili ve farklı alt sistemleri vardır (Emhan, 2005; 117). İç içe geçen sistemler bütünlüğü içinde sistemin devamlılığını koruyabilmesi için dört farklı işlevin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunlar:

1. Adaptasyon (dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlama)
2. Amaçların gerçekleşmesi
3. Entegrasyon (sistemin bütünleşmesi)
4. Kanunilik (faaliyetlerin belli bir düzene ve norma uyması)

Sağlıklı sistemler amaçlara ulaşma, uyum, bütünleşme ve kanuni olma (var olma) ihtiyaçlarını yerine getirir (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

Uyum ihtiyacı, örgütsel hedeflere ulaşmak için beşeri ve maddi kaynakların bir araya getirilmesi sorunudur. Finansman süreci, personel alımı, gayrimenkul satın alma, girişimci yetenek kazandırma eğitimi gibi faaliyetlerin düzenlenmesini içerir (Mouzelis, 2001; 186-187).

Amaçlara ulaşma ihtiyacı, uyum süreciyle sağlanan kaynakların hedeflere ulaşmak için kullanılmasıdır. Amaçlara ulaşabilmek ve karar alabilmek için kaynakların harekete geçirilmesi gerekir. Bu da örgütsel güç ile ilişkilidir.

Bütünleşme ihtiyacı, birimler arası ilişkilerle ilgilidir ve alt sistemler arasındaki ilişki ve dayanışma düzeyini belirler.

Varolma ihtiyacı, faaliyetlerin belli bir düzene ve norma uymasındır.

Parsons uyum, amaçları gerçekleştirme, bütünleşme ve kanunilik problemlerinin önüne geçebilmek için sistemin teknik, yönetsel ve kurumsal boyutta faaliyetlerinin kontrol edilmesini savunur (Buluç, 2008; 571-602). Sağlıklı örgüt bu faaliyetleri düzenli şekilde çalıştırabilen örgüttür.

Teknik Düzey: Üretimin yapıldığı süreçtir, ürün veya hizmetin başarısını etkileyen problemlerin çözümü bu düzeyin sorumluluğundadır (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

Yönetsel Düzey: faaliyetleri kontrol ve koordine eder. İşgörenlerin bağlılık, moral ve güvenini arttırmakla yükümlüdür. İletişim sağlama, müşteri gereksinimlerini iş görenlere iletme ve üretim için kaynak sağlama fonksiyonları ile teknik düzeye yardımcı olur (a.g.e, 2007; 137-154).

Kurumsal Düzey: örgütün dış çevresiyle ilişkisini sağlar. Örgütler dış çevrelerinden baskı yerine destek görmek isterler (a.g.e, 2007; 137-154).

2.2.1.7. Peters-Waterman Modeli

Peters ve Waterman'a göre mükemmel örgüt olabilmek için örgüt eylemden yana olmalı, müşteriye yakın olmalı, özerklik ve girişimciliğe sahip olmalı, işgören aracılığıyla verimli olmalı, değerlerle yönlenmeli, en iyi bilinen işe sarılmalı, yalın çalışmalı, gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması gerekmektedir (Peters, ve Waterman, 1987; 178). Mükemmellik yaklaşımına konu olan sekiz ilke vardır.

➤ *Eylemden yana olmak:* Hareketi tercih etmek, sorunlar ve analizler için çabuk karar vererek hareket etmektir. İletişimin biçimsel olmayan serbest bir yapıya sahip olmasıdır. Çalışanlar deneme ve deney yapma eğilimindedirler. İşleri basitleştirerek üstesinden gelirler.

➤ *Müşteriye yakın olmak:* Kaliteli mal ve hizmet satışından sonra, tüketim aşamasında da müşterinin taleplerine açık olmalıdır. Şirketler müşterileriyle

yakınlaşmalıdırlar. Pazara yakın olmak ve müşterilerin isteklerinden haberdar olmak gerekir.

➤ *Özerklik ve girişimcilik:* alt kademelere faaliyet inisiyatifi verilir. Çalışanların yenilik konusunda teşviki ve bunun için gerekli ortamın hazırlanması gerekir. Yenilik meydana getirenler ödüllendirilmelidir. Başarısızlık da hoşgörülle karşılanmalıdır.

➤ *İşgören aracılığıyla verimlilik:* insana önem ve layık olduğu değer verilir. Çalışanlara saygı söz konusudur. Çalışana işletmenin ortağıymış gibi davranılır. Esnek çalışma saatleri kullanırlar.

➤ *İşin içinde olmak ve değerlere yönelmek:* şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve personelce kabul edildiği kültür oluşturulur. Liderler işe katılım sağlarlar. İşletmelerin başarılı olabilmesi; en iyi olma, ayrıntıların önem verme, bireylere önem verme, üstün kalite ve hizmet üretme, örgüt üyelerini yenilikçiliği destekleme ve başarısızlığa hoşgörülü olma, iletişimde biçimsel olmama, büyüme ve karın önemine inanma özelliklerine sahip olması ile mümkün olabilir.

➤ *En iyi bilinen işe sarılmak:* Başarılı işletmeler en iyi oldukları işe sarılırlar. Aşırı risk alınmaz.

➤ *Yalın biçim az kurmay:* Az sayıda kurmay personel vardır.

➤ *Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması:* İşler hem merkezden yönlendirilir hem de bireysel özerklik sağlanır. Sıkı kontrol vardır ve aynı zamanda yöneticilere serbesti tanınır.

2.2.1.8. Rosen-Berger Yaklaşımı

Sağlıklı örgütlerin değerleri insanları örgütlerine bağlar. Ortak amaçlar oluşturmak, itibar, sorumluluk ve büyüme ilkelerine başvurmak insanları ortak bir

misyon etrafında birleştirir. Bu modele göre sağlıklı bir işletmede olması gereken özellikler şunlardır (Rosen ve Berger, 1991; 11-16):

- *Kişisel Bilgi ve Gelişmeye İnanmak*: Bu değer kişinin kendi gelişimi ve fikirlerine inanmaktır. İnsan sermayesi stratejilerine önem verilir, çalışanların eğitimi ve gelişimi için gerekli yatırımları yapılır. Yöneticiler çalışanların etkililiklerini artırır. Çalışanlar yenilikçi olmayı ve risk almayı öğrenir.

- *Ahlak ve Nezaket Anlayışının Varlığı*: Çalışanlara saygı duymak esastır . Çalışanlara saygı gösterildiğinde ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. Sağlıklı örgütlerde yapılanlar sözlerden daha önemlidir, verilen sözler tutulur, sözler ve yapılanlar tutarlıdır, güven tamdır. Açıklık ilişkilerde temel rol oynar. Geribildirim her zaman samimi, yardımcı, adil ve dengelidir.

- *Kişisel Farklılıklara Saygı*: Çalışanların farklı kültürlerden geldiğini benimser. Sağlıklı örgütler homojen çalışmayı ima eden örf ve adetleri desteklemez.

- *Ortaklık Ruhu*: Bu değer bağlılık, paylaşılan güç, takım çalışmasının değeri üzerinde durur. Üyeler arasında işbirliği vardır. Çalışanlar ve yöneticiler bilgi ve tecrübelerini paylaşır. Bu anlayışa göre ‘ Herkes bir lider, herkes bir izleyicidir. ’

- *Sağlık ve Refah İçin Büyük Öncelik*: İş yerinin fiziksel ve psikolojik iklimi refah ve performans üzerinde etkilidir. Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarının yanında refah seviyelerinin de yüksek olması için gerekli çalışma ortamı yaratılır.

- *Esnekliğin Takdir Edilmesi*: Değişimin kaçınılmazlığı ve her hangi bir doğal gelişmeye için sorumluluk almak üzerine kurulmuş bir değerdir. Çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir, başarısızlıklar hoşgörüle karşılanır. Yenilik sürecinde oluşacak zorluklara karşı çalışanlar için kolaylıklar sağlanır.

- *İlerleme ve Üretim Tutkusu*: Açık bir misyon ve plan çalışanları aktif ve etkin yapar. Çalışanlar amaçları belirler, kıyaslar ve nereye gittiğini neden yaptığını

tasarlar. Üretim tutkusu çalışanların gayretli olmasını ve kaliteli ürün çıkarmasını sağlar.

Rosen-Berger örgütlerin rekabet avantajı sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için beş güç alanını dikkate alması gerektiğini savunur. Bu alanlar İnsanların gücü, yabancıların şirketi, dinamik karıştırıcı, yeni psikolojik sözleşme ve beşeri krizlerdir (Rosen ve Berger, 1991; 1-7).

İnsanların Gücü: İnsan gücü tüm strateji, amaç ve vizyonun gerçekleşmesi ve üretimin her aşamasında bulunur. Bu güç çalıştırılan kişi sayısı ile ilgili değildir. İnsan kaynağının yanlış yönetilmesi şirketlerin boşalmasına neden olur.

Yabancıların Şirketi: Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini tanırlar. Çalışanların farklı kültürlerden ve sosyal gruplardan oluştuğunu vurgular. Sağlıklı işletmelerde bu farklılıklar sorun yaratmaz ve iyi yönetilir.

Dinamik Karıştırıcı: Karıştırıcıdan kasıt değişimdir. Farklı yetenekteki çalışanları yönlendirebilen, teknolojiye yararlanan, rekabet edebilme yeteneği olan şirketler başarılı olurlar, kötü yönetim ve hatalı karar vermenin önüne geçerler.

Yeni Psikolojik Sözleşme: Çalışanlar ve işletme arasında yapılan psikolojik sözleşme çalışma ilişkilerini, rolleri, sözleri ve sadakati yeniden tanımlar. Çalışanlardan istenen bağlılık ve sadakat duygularına karşılık çalışanların kişisel gelişim ve terfi imkanları sağlanır.

Beşeri Krizler: Çalışanların aile ve vücut sağlığının yanında aile ilişkileri de ele alınır. Aile içinde sıkıntı çeken bir çalışan işletmeyi olumsuz etkiler. Sağlıklı işletmeler bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için sosyal olanaklar sunar.

Tablo: 4. Sağlıklı Örgütün Belirtileri

Sağlıklı liderler	Müşteriye ilgi
Kaliteli servis	Proaktif düşünce
Çalışan bağlılığı ve sadakati	Güvenilir, sorumlu çalışanlar
Yaratıcılık ve yenilik	Düşük personel devir hızı
En iyiye ulaşma	Yönetilebilir insan kaynağı maliyeti
Yeterlilik	Sağlık ve enerji
Azalmış israf ve kazalar	İş tatmini
Şirket kurallarına uyum	Açık iletişim
Yüksek performans	Sağlıklı, güvenli işler
İşbirliği	Esnek düşünce
Sağlıklı çalışanlar	Azalan krizler
Sürekli öğrenme	Kendini yöneten gruplar
Görev açıklığı ve amaç esnekliği	Maliyet kontrolü

Rosen, R., H., Berger, L., (1991), The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits , New York

2.2.1.9. Toplam Başarı Göstergesi

Robert Kaplan ve David Norton 1990'lı yılların başında, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek amacıyla bu yaklaşımı oluşturmuşlardır (Koçel, 2007; 347-351).

İşletme fonksiyonlarının sonucusu olan kontrol işlemi belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tespit eder. Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan Toplam Başarı Göstergesi de kontrol işlevinden yola çıkmıştır.

Örgüt yönetiminin başarılı olabilmesi için en az iki husus üzerinde durulmaktadır. Birincisi, finansal göstergelerin yanında diğer alanlara ait göstergelerin de kontrol işinde kullanılması gerekliliğidir. Böylece dengeli ve toplam durumu gösteren bir tablo elde edilir. İkincisi, işletme performansı ve başarısını gösteren göstergeler ile stratejiler arasında ilişki kurmaktır.

Dengeli performans göstergesi yaklaşımı ile dört alanda hedef belirlenmesi öngörülmektedir. Bunlar finansal nitelikli, müşterilerle ilgili, içsel süreçlerle ilgili, kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergelerdir.

Finansal nitelikli göstergeler: Strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan finansal nitelikli değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler işletmenin hissedarlara ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösterir. Bu göstergeler satış gelirlerindeki büyüme, maliyet yönetimi ve varlıkların kullanımıyla ilgilidir.

Müşterilerle ilgili göstergeler: Strateji uygulamaları sonucunda müşterilerle ilgili beklenen hedefleri göstermektedir. Yeni müşteriler, mevcut müşteriler, müşteri karlılığı göstergeleridir.

İçsel süreçlerle ilgili göstergeler: İç işleyiş sürecinde hangi alanlarda gelişmeler yapılması gerektiğini belirten göstergelerdir. Bunlar; ürün tasarımı, üretimle ilgili konular, teslimat ve satış sonrası göstergelerdir.

Kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergeler: Sürdürülebilir değişim ve gelişim için gerekli olan yeteneklerimizi gösterir. Bu göstergeler çalışanların yetenekleri, bilgi teknolojileri kullanarak ürün ve müşteri hakkında bilgiler elde etme ve motivasyondur.

Bu yaklaşımı kullanarak;

- Çalışanların tümü tarafından işletme vizyonu benimsenir.
- Hedeflerin tutturulması ve stratejik amaçlara katkı yapılması güvence altına alınır.
- Çalışanların çabalarını temel hedef ve ölçütler üzerinde toplamalarına imkan verilir.

Dengeli performans göstergesi yaklaşımı ile ele alınan dört alanda (finansal nitelikli, müşterilerle ilgili, içsel süreçlerle ilgili, kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili) başarı sağlayan örgütlerin sağlıklı olduğu söylenebilir.

2.2.1. 10. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Boyutları

Hoy ve Feldman örgüt sağlığı yedi boyutta ele almıştır (Polatçı, vd., 2008; 145-161). Bunlar örgütsel bütünlük, örgüt yöneticisi etkisi, saygı, çalışma düzeni, kaynak desteği, moral, işin önemidir. Sağlıklı örgütler bu yedi boyutu başarı ile uygulamaktadırlar. Parsons'un belirlediği üç kontrol ve sorumluluk düzeyini de temsil eder (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

➤ Örgütsel Bütünlük; Örgütün çevresi ile olan uyumunun programlarında bütünlük sağlamasıdır (Polatçı, vd., 2008; 145-161).

➤ Örgüt Yöneticisinin Etkisi; Yöneticiler bağlı buldukları üst birimin kararlarını etkileyebilirler (a.g.e,2008; 145-161). Yöneticiler için hiyerarşik engellere takılmama, saygınlık sahibi olma ve üstlerini ikna edebilme yeteneğine sahip olması önemlidir.

➤ Saygı; Yöneticilerin iş görenlere karşı arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst davranması, iş görenlerin performanslarını artırır (a.g.e,2008; 145-161).

➤ Çalışma Düzeni; Yöneticinin görev ve başarılarla ilgili davranışlarını kapsar . İş görenlerden beklentiler, performans standartları ve politikalar yöneticiler tarafından açıkça belirtilir.

➤ Kaynak Desteği; Örgütte makine ve teçhizatın yeterli olması ve istendiğinde ilave kaynak temin edilmesidir.

➤ Moral; Üyeler arasındaki arkadaşlık, açıklık, heyecan ve güven duygularının tümüdür. İş görenler birbirine hoşgörülü davranır, birbirine yardım eder, örgütlerinden gurur duyarlar.

➤ İşin Önemi; İş görenlere ulaşılması olanaklı yüksek hedefler belirlenir ve üretim ciddi ve düzenli şekilde yerine getirilir.

2.2.1.11. Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Boyutları

Lyden ve Klingele tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımındır (Lyden, 2000; 3-5).

▪ *İletişim:* Sağlıklı örgütte yeterli iletişim vardır. İletişim iki yönlü ve tehdit etmeyen bir tavırda olmalıdır. Diğer örgüt kademeleriyle çapraz iletişim olmalıdır. Yüz yüze konuşmalar ve yazılı dokümanlar önemlidir.

▪ *Katılım:* Sağlıklı örgütte tüm kademelerdeki çalışanlar karar alma sürecine dahil olur.

▪ *Sadakat ve Bağlılık:* Sağlıklı örgütte kişiler arası yüksek güven vardır. Çalışanlar ne iş yaptığını söylemekten gurur duyarlar. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. İş ile ilgili toplantılara gönüllü olarak katılırlar.

▪ *Moral:* Çalışanların genellikle birbirini ve işini sevdiği, işine heyecanla yaklaştığı, motive olduğu arkadaşça bir ortamda ortaya çıkar.

▪ *Kurumsal İtibar:* Sağlıklı bir örgüt olumlu kurumsal itibar algılamasını yansıtır. Çalışanlar ve yöneticiler dış toplumla ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar genellikle çalıştıkları departmanın itibarını artırır.

- *Etik*: Genellikle etik olmayan davranışlar sağlıklı örgütlerde görülmez. Olumlu etik iklimde örgütün kuralları tarafından kolayca oluşabilir. Çalışanların karakterlerine değer verme eğilimindedir.
- *Performansın Tanınması*: Sağlıklı örgüt çalışanların bireysel potansiyellerini tam olarak keşfetmesini destekleyen ve yüreklendiren örgüttür. Böylece kendilerini değerlenmiş ve kabullenilmiş hissederler.
- *Amaç Birliği*: Sağlıklı bir iklimde departmana ait hedeflere ulaşılmıştır. Amaçlar ve bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıktır. Çalışanlar departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katılabilir.
- *Liderlik*: Liderlik sağlıklı örgütlerde önemli rol oynar. Liderler üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Liderler anlaşılabilir olmalıdır.
- *Gelişim*: Sağlıklı örgüt eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgüttür. Biçimsel planlamaya yardımcı olur. Çalışanlar planlama içinde yer almalı ve bütçeden gelişim harcamaları için pay ayrılmalıdır.
- *Kaynak Kullanımı*: Sağlıklı bir örgüt ikliminde kaynakların etkin kullanımı yer alır. Çalışanlar kaynakların uygun, adil ve başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaşıldığını algılamalıdır.

2.2.1.12. Barret Sağlık Tanımlaması

Richard Barret işletmelerin sağlıklı olması için bedensel, zihinsel, duygusal ve manevi ihtiyaçlarının dengeli olarak karşılanması gerektiğini savunmaktadır (Baltaş, 2008, 88).

Bedensel sağlık finansal başarıyla değerlendirilir. Finansal başarı göstergeleri kar, nakit akışı ve hisse senedi değerleridir. Finansal başarı işletmenin geçmişini temsil eder. Gelecek başarısının göstergeleri müşteri tatmini, çalışanların morali, iç uyum, stratejik ortaklıklar, yenilik ve verimliliklerdir.

Duygusal sağlık Şirketin kendisini nasıl hissettiğine ve i ilişkilere bağlıdır. Verimlilik, etkinlik ve kalite duygusal sağlık belirleyicisidir.

Akıl sağlığı i ve dış geribildirimlere açık olunmasıdır. Öğrenme dış öğrenme ve i gelişmeyi sağlayan öğrenme şeklinde olur. Dış öğrenme pazara yönelik başarılar getirirken, i öğrenme işletme kültürüne ve değer sistemine yönelik gelişmelere imkan sağlar dış öğrenme kendine güven ve morali güçlendirirken, i öğrenme yaratıcılığı geliştirir.

Manevi sağlık işbirliği, stratejik ortaklıklar, yerel topluluğa hizmet ve sosyal sorumluk ile elde edilir. İç ve dış dünya ile kurulan bağlılığı ifade eder. İ dünyaya dönük bağlılık ortak vizyon, ortak kimlik ve değgerlere sahip olmayı ifade eder. Dış dünyaya dönük bağlılık müşteriler ve tedarikçilerle kurulan ilişkilere bağlıdır. İyi bir Şirketi büyük bir Őirketten ayıran temel özelliktir.

2.2.1.13. Newell Sağlık Tanımlaması

Newell'e göre sağlıklı örgütlerin özellikleri kalite, esneklik, yenilik ve sosyal sorumluluktur (Newell, 1995; 2). Kalite, esneklik, yenilik ve sosyal sorumluluk ancak çalışanlar ile işbirliği yapılarak sağlanabilir.

Kalite müşteri memnuniyetine bağlıdır. Ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak isteyen örgütler, çalışanlarını tatmin ederek onların yeteneklerini kullanmalarına yönelik fırsatlar sağlamalıdır. Ürünler ve hizmetler yüksek kalitede ve mümkün olduğunca rekabet Őartlarında aranan niteliklerden çok daha iyi özelliklere sahip olmalıdır.

Esneklik özelliğine sahip örgütlerde örgütsel başarının temelinde müşterilerin isteklerinin önceden algılanması ve proaktif olarak gerekli değişikliklerin yapılması vardır. Değişim hızının yüksek olduğu örgütler, farklı disiplinlerden gelen bireylerden oluşan çalışma grupları vasıtasıyla meydana gelebilecek değişimlere uyum için çaba sarf ederler. Sağlıklı örgütler ürün ve hizmetlerde yenilikler yaparak daha önce

başkalarının düşünmediği ürün ve hizmetler meydana getirerek etkinliklerini arttırma yoluna giderler.

Yenilik müşterilerin talep ve beklentilerini arttıracak yeni yatırımlara giderek ürün çeşitliliğini ve kalitesini arttırmaktır. Çalışanlar yeni fikirler aramaya istekli ve muktedir olduklarında, bu yeni fikirlerin yeni ürünlere dönüşmesi konusunda örgüt içerisinde bir katkıları bulunmalıdır.

Sosyal Sorumluluk; başarılı firmalar kendi çalışanlarına iyi davranmanın yanında, çevreyi de koruyarak toplumun talep ve beklentilerine hitap etmektedirler.

2.2.1.14. İçsel Süreç Modeli

Düzenli biçimde çalışan, çalışanları mutlu ve tatmin olan, departmanlar arasında yakın ilişki mevcut olan örgüt sağlıklı ve etkin bir yapıya sahiptir. Dış çevreyi ele almaz, içsel süreçler üzerine yoğunlaşır. Sağlıklı bir örgütün özellikleri güçlü ve uyumlu örgüt kimliğine sahip olması, etkin olması, bozulmayan dikey ve yatay iletişimin olması, büyüme ve çalışanlarının gelişiminin mevcut olmasıdır (Daft, 2009;77)..

2.2.2. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Yaklaşımlar

Sağlıklı örgütlere ilişkin yaklaşımlar bir önceki bölümde ele alınmıştır. Bu bölümde sağlıksız örgütlere ilişkin yaklaşımlar ele alınacaktır.

2.2.2.1. Rosen-Berger'in Sağlıksız Örgüt Yaklaşımı

Örgüt yapısını etkileyen güç alanlarından insanların gücü, yabancıların şirketi, hareketli karıştırıcı, yeni psikolojik sözleşme ve beşeri krizler uygun kullanıldığında başarıya ulaşılırken, uygun kullanılmadığında zarara neden olur. Bu güçleri kullanmayan işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler değişimi reddeder, kısa döneme odaklanırlar, kişisel ilgilerini ve güçlerini sürdürmeye yönelirler (Rosen ve Berger, 1991; 5). Sağlıksız örgütlerde iletişim az, stres fazla, tatmin ve verim düşüklüğü görülür. Sağlıksız örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler durumlarından şikayet eder.

Tablo: 5. Sağlıksız Örgüt Belirtileri

İş tatminsizliği	Gergin iş ilişkileri
Zayıf moral	Zayıf kararlar
Düşük bağlılık	Fazla sağlık harcamaları
Eksik iş kalitesi	Yorgunluk
İş yavaşlatmalar	Ruhsal tıkanıklık
Kazalar	Kariyer imkanlarının azlığı
Aşırı disiplin	Zamansız molalar
Kararsızlık	Zayıf iletişim
Gereksiz personel değişimi	Devamsızlık
Sabotajların varlığı	Düşük verimlilik
Çalışanlara ödenen tazminatların fazlalığı	Sağlık maliyetlerinin fazlalığı
Düşük motivasyon	Yetersizlik
Tükenmişlik	Şikayetlerin çokluğu

Rosen, R., H., Berger, L., (1991), The Healty Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits , New York

2.2.2.2. Bürokrasi Yaklaşımının Sağlıksız Örgüte Neden Olacağını Savunan Yaklaşımlar

M. Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımının etkinlik ve başarı için ideal örgüt yapısı olduğunu savunan görüşe karşılık eleştiriler vardır (Emhan, 2005; 144).

Bürokrasi yaklaşımın özellikleri şunlardır (Eren, 2007; 18-19):

- Örgüt amaç ve hedefleri, bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetler önceden planlanmıştır.
- Görevlilerin faaliyetleri gerçekleştirmek için gereksinim duydukları maddi ve beşeri kaynakları serbestçe kullanacakları yetkiler açıkça belirtilmiştir.
- Yetkilerin kullanılmasında uygulanacak önlemler kademeli olarak açıklanmıştır. Görev hacmi ve zorluk derecesine göre ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

- İŖe göre adam seçilir. Personel iŖ için gerekli teknik bilgi ve yetenek ölçen sınav sonucu seçilir ve terfi ettirilir. Yeteneklerini koruduğu sürece o mevkiye kalır (Koçel, 2007; 164).
- Her alt mevki bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenir.
- Astlar üstlerinin emirlerine yasal yetki olduğu için uyar. KiŖisel zellik ve yetenekleri nedeniyle oluŖan yetkeye dayanan itaat yasaktır. Keyfi yönetim yoktur.
- HiyerarŖik kademeler arası iletiŖim yazılıdır ve ispat amacıyla saklanır.
- Görevler yazılı olarak yönetmelik ve tüzüklerde belirlenir. Bu kuralların dıŖına çıkılmaz.
- Hiç kimse araçları ve personeli kiŖisel ihtiyaçları için kullanamaz.

Bürokrasi yaklaŖımının sağlıksız örgüte neden olacağını savunan yaklaŖımlar Parkinson Kanunu ve Büropatoloji yaklaŖımıdır.

2.2.2.2.1.Parkinson Kanunu

Parkinson bürokrasi yaklaŖımı sonucu örgütsel inme (fel) olacağını savunur (ŖiŖŖek, 2005; 66). Bu hastalığın belirtileri Ŗunlardır;

Hem yeteneksiz hem de ihtiraslı bir kiŖi örgüte dahil olur ve sorumluluğundaki bölüme çeki düzen vermeye yüksek mevkiye çıkmaya odaklanır. Bu kiŖi ilerleyen dönemlerde üst kademeyi etkisi altına alır. Kendinden yeteneklilerin ve ilerde rakip olabileceklerin tasfiyesini sağlar. Böylece rgt niteliksiz alıŖanlara sahip olur. Böylece koma ve fel durumu ortaya çıkar.

Bu hastalıktan kurum kendi kendine kurtulamaz, dıŖarıdan bir müdahaleci olmalıdır. KuruluŖ yeni bir adla, yeni bir yerde ve yeni personelle yeniden yapılandırılmalıdır.

Parkinson Kanunu'na göre bir örgüt büyüdükçe iş görenler arasındaki iletişim azalır. Eşgüdümlüme ve denetlemeyi arttırmak gerekir bu da bürokrasinin artmasına neden olur. Bürokrasinin artması denetimde gevşekliğe bu da işe devamsızlık ve geç kalmalara neden olur (Başaran, 2000; 76, Yönetim).

Niteliksiz çalışanlar, işe devamsızlık ve geç kalma sağlıklı örgütlerde görülür.

2.2.2.2. Büropatoloji

Victor A. Thompson bürokratik örgütlerde uzmanlaşma sonucu büropatoloji olarak tanımlanan bir örgütsel hastalığın meydana geleceğini savunmuştur (Şimşek, 2005; 59). Bu hastalığa sahip yöneticiler uygulamalarda daha katı ve otoriter davranırlar, çalışanları örgütsel amaçların planlanması ve başarılmasında fazla önem taşımayan üyeler olarak görürler.

Bürokratik örgütlerde büropatoloji yanında güvensizlik, kontrol ihtiyacı, yüzeysel itaat ve ileri düzeyde resmiyet sorunları vardır. Thompson'a göre bu yapılarda yeniliğe karşı direnme, büronun iyileştirilmesi çalışmalarına karşı durma, tarafsızlık ilkesine uymama gibi sorunlar vardır.

2.3. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler arasındaki Farklar

Bir örgütün sağlıklı ya da sağlıksız olduğunun belirlenmesi örgüt sağlığını geliştirmek için gerekli olan plan ve stratejilerin uygulanması için önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154).

Tablo: 6. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

Sağlıklı Örgüt	Sağlıksız Örgüt
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Çalışanların karara katılımı sağlanır.	Çalışanlar tepe yönetimin kararlarını uygular.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
Sosyal sorumluluk vardır.	Çevreye ve iş görenlere karşı sorumlu değildir.
Örgütsel bağlılık gelişmiştir.	Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.

Proaktifdir.	Reaktifdir.
İş tatmini ve huzur yüksektir.	İş tatmini ve huzur düşüktür.
İş stresi düşüktür.	İş stresi fazladır.
İş gören önemlidir.	İş görene değer verilmez.
İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	İşe gelmeme ve işten ayrılmalar fazladır.
İletişim güçlüdür.	İletişim zayıftır.
Motivasyon fazladır, yüksek performans görülür	Düşük motivasyon ve performans gözlenir
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar vermez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
İş güvenliği vardır, iş kazalarına az rastlanır.	İş güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır
Takım ruhu gelişmiştir.	Takım ruhu gelişmemiştir. Bireysel çıkarlar ön plandadır.
İş görenler örgütte kendilerini güvende hisseder.	İş görenler kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bilgi akışı yoktur.
Stratejiler başarıyla uygulanır.	Stratejiler başarıyla uygulanmaz.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan örgüt kültürü mevcuttur.
Sorunlara nedenlerine inilerek çözüm bulunur.	Sorunların nedenleriyle ilgilenilmez.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

Ardıç, K., Polatçı, S., ‘ İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı ’, 2007, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C.21, S.1, 137-154

2.4.Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi

Örgüt yönetimi herhangi bir uyarı gelmeden, iş yapma biçimlerine, politikalara ve uygulamalara dikkat etmezler (Ardıç ve Polatçı, 2007; 137-154). Bir krizle karşılaşana kadar örgüt sağlığını ölçme gereksinimi duymazlar. Örgütü sağlıklı yapmak ve sürekliliğini sağlamak için kuruluştan itibaren sağlıklı örgüt yapısı oluşturulmalı, sorunlar için tedbirler alınmalı ve sağlık ölçümü düzenli aralıklarla yapılmalıdır. Örgüt sağlığını geliştirebilmek için yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitimi ve gelişimi, takım çalışmasının artırılması, işçi sağlığı ve güvenliği için önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Örgüt sağlığını arttırmak için bireysel gelişime destek verilmeli, iletişime önem verilmeli, bilgi akışı güçlendirilmeli, değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve uzman desteği sağlanmalıdır (Polatçı, vd., 2008; 145-161).

Bireysel gelişimi desteklemek: Yöneticiler, iş gören başarısını destekleyerek ve örgüte bağlılıkları arttırarak, iş görenlerin bireysel gelişimlerine katkıda bulunmalıdır.

İletişime önem vermek: Astların kendi aralarında ve üstleriyle, üstlerin de kendi aralarında ve astlarıyla ve çalışanların müşterileriyle olan iletişimini güçlendirmek, doğru ve kolay iletişimi sağlamak gerekir.

Bilgi akışını güçlendirmek: Yatay ve dikey bilgi akışı güçlendirilmeli, geri bildirim sağlanmalıdır. Bilgiler örgüt içinde doğru, çabuk ve engellenmeden yayılmalıdır.

Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak: Gelişen teknoloji ve hizmet anlayışına uyan, emeğe ve iş görene saygı duyan, iş görenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayan, verimli çalışmalarına neden olan ve maliyetleri azaltan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Uzman desteği: Gerektiği durumlarda dışarıdan yada içeriden uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Uzman bilgisinden yararlanılarak, kültürlerin farklı yönlerini örgüte uyarlama imkanı sağlanır.

Sağlıklı örgütler ile ilgili prensipler şunlardır (Brown, 1997; 175-178); örgütsel travma ve değişim örgütsel sağlığın önemli sonuçlarıdır. Sağlığın değerini arttırmak yaşayan ve doğrusal olmayan bir süreçtir. Liderin tepkisiz olması zordur, sözü geçen lider etkin yönetim için gereklidir. Öğrenme süreci ve yenilikler önemli araçlarıdır.

Sağlıklı örgütler oluşturabilmek için (Helliwell, 1999; 1-2);

- Birlikte hareket etmek,
- Farklılıkları kabul etmek,
- Başarıları takdir etmek ve başarı için yeni kıstaslar belirlemek,

- Personeli güçlendirmek,
- Bilgiyi açıkça paylaşmak,
- Çalışmayı ve yaratıcılığı desteklemek,
- Uzman desteği almak,
- Vizyonu bilmek ve geliştirmek gerekir.

2.5. Örgüt Sağlığı İle İlgili Araştırmalar

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak Miles tarafından ele alınmış ve araştırma alanı olarak okullar ele alınmıştır. Kavram hakkında yapılan çalışmaların büyük bir kısmı eğitim alanında yapılmaktadır ancak son yıllarda yapılan araştırmaların uygulama alanlarında çeşitlilik görülmektedir.

Tutar (2010) işgörenlerin yabancılaşma algısı ile örgütsel sağlık algısı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında işgören yabancılaşma algıları ile örgütsel sağlık algıları arasında anlamlı ters yönlü ilişki tespit etmiştir. Örgütsel sağlık algısının artması durumunda işgörenlerin daha düşük düzeyde yabancılaşma eğilimi gösterecekleri bulgusunun yanında işgören yabancılaşması boyutlarından anlamsızlık, sosyal uzaklık, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma ile örgütsel sağlık algısı arasında anlamlı ilişki ortaya konmuştur.

Emhan (2005) İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 büyük işletmenin Rosen-Berger modelindeki sağlık kriterlerine göre sağlık derecelerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin sağlıklı yapılar olduğu belirlenmiştir. Şirket politikalarının çalışanları ve ailelerini göz önünde bulunduracak şekilde esnek olmadığı görülmüştür. Çalışanların sağlık ve emniyetleri ilk sıradadır.

Doğan ve Bozkurt'un (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin ve çalışanlarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koymak için yaptığı araştırmasında örgüt sağlığı ortalamasının iyi

olduğu belirlenmiştir. Araştırmada örgüt sağlığı beş yıldızlı oteller arasında anlamlı fark göstermiştir. Örgütsel sağlık algısı çalışanların eğitim durumuna, çalışılan departmana, çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu çalışmada örgütsel sağlık algısı ile kıdem arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Göl (2007) alışmasında iş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Performans ve örgütsel sağlık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sağlık ve iş stresi arasında da negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Köseoğlu ve Karayormuk (2009) yöneticiler arasında örgüt sağlığına ilişkin algılarında farklılık olup olmadığına ilişkin araştırmasında yöneticilerin sağlık algılarının hem bireye hem de performansa odaklı olduğunu belirlemişlerdir.

Polatcı, vd. (2008) tarafından akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi incelenmiştir. Cinsiyet gruplarının örgüt sağlığı algı düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Akademik unvan ve çalışma süresi ile örgüt sağlığı algılaması arasında anlamlı fark yoktur. Akademisyenlerin görev yaptığı bölüm ile saygı, çalışma düzeni, kaynak desteği ve işin önemi boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

McHugh (2002) ise, işe devamsızlık ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, işe devamsızlığın örgütsel sağlığın olumsuz belirtilerinden biri olduğu ortaya çıkmıştır. McHugh işe devamsızlığın düşük olduğu örgütlerde insanlar ve örgütlerin daha sağlıklı olduğunu, işe devamsızlık durumunun fazla olmasının düşük morale, zayıf iletişime, yönetici ve çalışanlar arasında zayıf ilişkiler olmasına ve yüksek strese neden olduğunu ileri sürmektedir.

Altun (2001), okullarda örgüt sağlığı ölçeğini kullanarak hangi boyutlarda okulların sağlıklı veya sağlıksız olduklarını araştırmış ve sağlıksız boyutların iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutları oluşturulmuştur.

McHugh (2001) işe devamsızlık ve örgüt sağlığı ilişkisini yerel yönetimlerde incelemiştir. Araştırmada çalışan moralinin sağlıklı örgütler oluşturmada önemli olduğu belirlenmiştir, işe devamsızlık stres, düşük motivasyon, düşük moral ve çalışanlardaki bağlılık duygusunun az olmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır.

Yıldırım (2006) ilköğretim okullarında yöneticilerin liderlik stillerinin örgüt sağlığı ile olan ilişkisini incelediği araştırmasında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri ile örgüt sağlığı arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Çalışmada dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre örgüt sağlığına olan etkisinin daha fazla olduğu iddia edilmektedir.

Tekin (2005) ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerini incelediği araştırmada okullarını ara sıra sağlıklı olarak algıladıkları belirlenmiştir. Araştırmada yöneticilerin öğrenim durumlarına, branşlarına, mesleki kıdemlerine, buldukları okullardaki hizmet sürelerine ve görev değişkenine göre örgüt sağlığı boyutları arasında anlamlı fark olmadığı ortaya konmuştur.

Çoban (2007) ilköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgüt sağlığı algılarının incelendiği araştırmada öğretmen ve yöneticilerinin okulları hakkındaki sağlık algısının olumlu olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler örgütsel liderlik, işbirliği, yetki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarını öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Kadın yönetici ve öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha yüksek düzeydedir. Okulların sağlığına ilişkin olumsuz algılara neden olan liderlik biçiminin serbestiyetçi liderlik olduğu belirlenmiştir.

Babelan ve arkadaşlarının (2008) erkek liselerinin örgüt sağlığını incelediği araştırmasında okulların örgütsel sağlık düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Uras (2000) liselerin örgüt sağlığını ölçmeyi amaçlamıştır. Liseler genel, mesleki ve özel statülü olarak ayrılmıştır. Üç okul türünde de örgüt sağlığı algısı aynıdır. En düşük düzeyde algılanan sağlık boyutu üçünde de moraldir. Moral yenilikçilik, özerklik ve problem çözme boyutlarında okul türleri arasında anlamlı fark

bulunmamıştır. Uyum boyutunda okullar arasında farklılık vardır. Mesleki ve teknik liselerde uyum boyutu daha yüksek algılanmaktadır.

Korkmaz (2007) örgütsel sağlık ile liderlik stilleri ilişkisini incelediği araştırmasında dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunun okulun sağlığı üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Çalışmada yaratıcı çabaları destekleyen ve öğrenmenin yaygınlaşmasını kolaylaştıran bir örgüt iklimi ve kültür yaratıp devamlılığını sağlayan liderlerin örgüt sağlığını önemli ölçüde arttırılabileceği ileri sürülmektedir.

Karaman ve Akıl (2004) bürokrasi ve örgüt sağlığı ilişkisini incelediği araştırmasında okullardaki bürokrasi ile örgüt sağlığı arasında düşük düzeyde olumlu ilişki belirlemiştir. Çalışmada bürokrasi arttıkça örgütsel sağlığın arttığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, öğretmen görüşlerine göre bir okul ne kadar bürokratikse o kadar sağlıklıdır. Örgütsel sağlığı en fazla etkileyen bürokrasi boyutu kuralların takibidir.

Buluç (2008) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının incelendiği araştırmasında örgütsel vatandaşlık ile örgüt sağlığı boyutları arasında pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Kurumsal düzey ile vatandaşlık arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Yönetimsel düzey ile vatandaşlık arasında orta düzeyde, teknik düzey arasında ise yükseğe yakın derecede ilişki bulunmuştur.

Ardıç ve Polatçı (2007) yaptıkları çalışmada örgüt sağlığını iş gören refahı ve örgütsel etkinlik kavramları ile ele almıştır. Çalışmada hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçların karşılandığı, yönetimsel kademelerde uyumun sağlandığı, işbirliğinin olduğu örgütün sağlıklı olduğu vurgulanmaktadır.

Uras (1998) genel, mesleki ve özel liselerin örgüt sağlığı düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerin optimal güç dengesi algılarının düşük olduğu, iletişimin önünde engellerin olduğu belirlenmiştir. Amaçta odaklanma her okul türünde olumlu algılanmıştır. İnsan kaynakları, bilgi ve becerilerden yararlanma ve mesleki

becerilerin geliştirilmesi genel ve özel liselerde olumsuz algılanırken, mesleki lise öğretmenleri tarafından olumlu algılanmaktadır.

Türker (2010), ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ve örgütsel sağlık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelendiği araştırmasında ele alınan okulların örgütsel liderlik, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel bütünlük ve örgütsel ürün boyutlarında hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin yüksek görüş bildirmeleri okulların sağlıklı olduğunu göstermektedir. Örgütsel etkinlik ve örgüt sağlığı boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Bu bölümde sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin özelliklere örgüt sağlığına ilişkin yaklaşımlara ve konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Örgüt sağlığına ilişkin yapılmış araştırmalar incelendiğinde, konunun ağırlıklı olarak eğitim kurumlarında ele alındığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde İzmir’de bir belediyede yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR'DE BİR BELEDİYEDE YAPILAN ÖRGÜT SAĞLIĞI ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt sağlığı konusunda literatürde çoğunlukla eğitim kurumlarının sağlık durumlarını inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Son yıllarda konu hakkında yapılan araştırmaların uygulama alanının çeşitlilik gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak yapılan literatür taramasında örgüt sağlığı tespiti için yapılan çalışmalarda belediyelere ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buradan yola çıkarak İzmir'de bir belediyede, örgüt sağlığı araştırması yapılmaya karar verilmiştir. Ele alınan belediyenin yaklaşık 1800 çalışanı vardır ve 2010 yılında yapılan son nüfus sayımına göre 405.580 kişiye hizmet vermektedir.

Yerel yönetimler, il ve ilçelerde yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş anayasal kuruluşlardır. Siyasi ve ekonomik sistemin parçasını oluşturan yerel yönetimler kamu yönetiminin önemli bir kısmıdır. Kuruluşlarının temel amacı, yerel nitelikte sunulması gereken hizmetleri belirleyerek sorunların çözümünü sağlamak ve vatandaş memnuniyetini gerçekleştirmektir. Yerel karar otoriteleri tarafından gereksinimleri karşılamak amacıyla verilen hizmetlerin il ve ilçe halkının beklentilerini karşılayabilme durumu, o il ve ilçede yaşamaktan duyulan memnuniyet oranını artıracaktır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2010; 227-235).

Vatandaş memnuniyetinin sağlanması, sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkilidir. Modern hizmet anlayışına göre, belediyeler vatandaşların istek ve taleplerini yerine getirebildiği oranda başarılı kabul edilebilir. Kullanıcı memnuniyetinin belirlenmesi açısından belediyelerin sürekli ve güncellenebilir durum analizleri yapmaları, vatandaş bir müşteri gibi görüp talep ve beklentilerine göre hizmet sunmalıdır (Göküş ve Alptürker, 2011, 121-133).

Araştırma kapsamına belediyenin alınmasının nedeni vatandaşa talep ve beklentilerine göre kaliteli hizmet sunma görevi olan belediyelerin sağlıklı yapıya sahip olup olmadığını belirlemektir.

Bu araştırmanın amacı belediye çalışanlarının algularına göre belediyenin örgütsel sağlık durumunu tespit etmektir. Bunun yanında demografik değişkenlerin örgüt sağlığı algısında anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek de çalışmanın amaçları arasındadır.

Örgüt sağlığı ölçümü yapılarak belediyenin sağlıklı ve sağlıksız yönleri belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak belediye, sağlığını artırıcı faaliyetlerde bulunarak, sundukları hizmetlerin kalitesini vatandaşın talep ve beklentilerine göre arttırabilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için belediyenin başkan yardımcısı ve insan kaynakları departmanından izin alınmıştır. Çalışanlara 250 adet anket dağıtılmıştır. Ancak yoğunluk ve çalışmaya katılmayı istememe gibi nedenlerle çalışanlardan 168 adet anket toplanmıştır. Toplanan anketlerden 157 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki 5 soru demografik değişkenlere ait olup, ikinci bölümde Rosen ve Berger tarafından geliştirilen 20 soruya yer verilmiştir. Anket formunun derecelendirilmesinde beş'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Kısıtları

Rosen ve Berger (1991) geliştirdikleri modelde sorulara verilen cevapların puanların toplamının sonucunda örgütün sağlık durumunun tespit edileceğini belirtmiştir. Ölçek, Emhan (1995) tarafından pilot uygulamaya tabi tutulmuş ve

yüzeysel olarak geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının olması ve Rosen ve Berger modeli kullanılarak yapılan araştırmaların az olması dolayısıyla literatüre katkı sağlamak amacıyla araştırmada bu ölçek kullanılmıştır.

85-100 arası sağlıklı, 50-85 arası hem sağlıklı hem sağlıklı, 50 puan altında kalanların ise sağlıklı örgüt özelliklerini taşıdığını belirtmiştir.

Araştırma belediye çalışanları ile sınırlıdır. İş yoğunluğu ve dış görevde çalışanların olması nedeniyle araştırmaya katılamayan çalışanlar olmuştur. Veri toplama aracı Rosen-Berger modelinde yer alan 20 soru ile sınırlıdır. Samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmanın sonuçları diğer belediyeler için genellendirilemez.

3.4. Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık incelendiğinde 0,946 cronbach alfa katsayısı ile tutarlı olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek çıkması anket puanlarının güvenilirliği için yeterlidir (Büyüköztürk, 2008; 171).

Tablo: 7. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
0,946	20

Tablo: 8. Tanımlayıcı İstatistik Genel Tablo

Soru Sayısı	Örgüt Sağlığı ile İlgili Ölçütler	Ortalama	Standart Sapma
1	Belediye çalışmaları ile ilgili alınan kararlarda çalışanların katılım derecesi yüksektir.	2,6306	1,07588
2	Çalışanlar işlerine sevinerek gelirler.	3,4904	1,10139
3	Beleliyedeki iletişim açık ve zamanındadır.	3,2548	1,25015
4	Çalışanlara adil olarak davranılır.	2,9554	1,24270
5	Çalışanlar işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahiptirler.	3,4076	1,23494
6	Başarılı olan kişiler belediye içinde saygı görür ve takdir edilirler.	3,2102	1,32061
7	Çalışanların belediyenin durumu hakkında bilgileri vardır.	3,2102	1,23533
8	Çalışanlar meydana gelen iş stresleri ile başa çıkabilecek güçtedirler.	3,3949	1,10800
9	Çalışanlar üretilen mal ve hizmetin kalitesine önem verirler.	3,8344	3,8344
10	Çalışanlar belediyenin kendilerine sağladığı sosyal imkanlardan memnundurlar.	3,0064	1,26844
11	Belediyenin politikaları çalışanları ve ailelerini de göz önünde bulunduracak şekilde esnekler.	2,7962	1,20756
12	Bireysel ve grup faaliyetleri ödüllendirilir.	2,5350	1,28367
13	Çalışanlar vakitlerini şikayet etme yerine üretime ayırırlar.	3,3758	1,18437
14	Meydana gelen değişimler ve krizler iyi yönetilir.	3,0573	1,19423
15	Çalışanların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyulur.	3,2611	1,31142
16	Beleliyede öğrenme ve kariyer imkanları mevcuttur.	2,9682	1,32249
17	Çalışanlar arasında dayanışma ve arkadaşlık hisleri mevcuttur.	3,5478	1,12344
18	Meydana gelen problemlerin çözümünde sorunlar çalışanlar ile paylaşılıp çözüm önerileri aranır.	3,0255	1,27576
19	Çalışanların sağlık ve emniyetleri birinci önceliktir.	3,4459	1,25777
20	Beleliyede çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmez. Yatırım yapılması gereken değerler olarak görülür.	3,000	1,34926

Cronbach's Alfa : 0,946
Örgüt Sağlığı Ortalaması: 3,1704
Rosen ve Berger Örgüt Sağlığı Ortalaması: 63,4076

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

H1: Çalışanların demografik değişkenlere göre örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

H1a: Çalışanların yaş değişkenine göre örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

H1b: Çalışanların eğitim durumuna göre örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

H1c: Çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir.

H1d: Çalışanların görev unvanı durumuna göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir.

H1e: Çalışanların kıdem durumuna göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir.

H2: Belediye sağlıklı örgüt özelliklerine sahiptir.

3.6. Tanımlayıcı İstatistikler

3.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 9'dan izlenebileceği gibi araştırmaya katılan 157 çalışandan;

%42'si (66 kişi) kadın %58'i (91 kişi) erkektir. %6,4'i (10 kişi) 25 yaş ve altında, %42,7'si (67 kişi) 25 ve 35 yaş arasında, %31,2'si (49 kişi) 36 ve 45 yaş

arasında, %19,1'i (30 kişi) 46 ve 55 yaş arasında, %0,6'sı ise (1 kişi) 56 yaş ve üzerindedir.

Tablo: 9. Demografik Değişkenlerin Dağılımı ve Yüzdeleri

Değişkenler	KATEGORİLER	N	%
Yaş	25 yaş altı	10	6,4
	25-35 yaş arası	67	42,7
	36-45 yaş arası	49	31,2
	46-55 yaş arası	30	19,1
	56 yaş ve üzeri	1	0,6
	Toplam	157	100
Eğitim	İlköğretim	22	14,0
	Lise	44	28,0
	Önlisans	34	21,7
	Lisans	49	31,2
	Yüksek Lisans	7	4,5
	Doktora	1	0,6
	Toplam	157	100
Cinsiyet	Kadın	66	42,0
	Erkek	91	58,0
	Toplam	157	100
Görev Unvanı	İşçi	22	14,0
	Şirket Personeli	52	33,1
	Sözleşmeli Memur	19	12,1
	Memur	55	35,0
	Müdür Yardımcısı	5	3,2
	Müdür	4	2,5
	Toplam	157	100
Kıdem	1 yıldan az	31	19,7
	1-3 yıl arası	18	11,5
	4-6 yıl	32	20,4
	7-9 yıl	21	13,4
	10 yıldan fazla	55	35,0
	Toplam	157	100
Toplam		157	100

Ankete katılanların eğitim durumu incelendiğinde %14'ünün (22 kişi) ilköğretim, %28'inin (44 kişi) lise, %21,7'sinin (34 kişi) önlisans, %31,2'sinin (49 kişi) lisans, %4,5'inin (7 kişi) yüksek lisans, %0,6'sının (1 kişi) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların pozisyonlara göre dağılımlarına bakıldığında %14'ü (22 kişi) işçi, %52'si (52 kişi) şirket personeli, %12,1'i (19 kişi) sözleşmeli memur, %35'i (55 kişi) memur, %3,2'si (5 kişi) müdür yardımcısı, %2,5'i (4 kişi) müdür çalışandan oluşmaktadır.

Kıdem açısından incelendiğinde ise araştırma örnekleminde %19,7'si (31 kişi) 1 yıldan az, %11,5'i (18 kişi) 1 ve 3 yıl arası, %20,4'ü (32 kişi) 4 ve 6 yıl arası, %13,4'ü (21 kişi) 7 ve 9 yıl arası, %35'i (55 kişi) 10 ve 10 yıldan fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır.

3.6.2. Ölçek Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

1) Alınan Kararlara Çalışanların Katılım Dereceleri

Tablo 10'da görüldüğü gibi çalışanların belediyenin çalışmaları ile ilgili alınan kararlara katılımı incelendiği ifadeye verilen cevapların en yüksek olduğu seçenek %40,1 (63) ile 'bazen' olmuştur. 26 çalışan (%16,6) kararlara 'hiçbir zaman' katılmadıklarını belirtirken, %26,8'i (42) 'nadiren', %6,4 (10)'sı 'her zaman' seçeneğini işaretlemiştir. 'Sık sık' diyenlerin oranı %10,2 (16)'dır.

Tablo: 10. Çalışanların Kararlara Katılım Dereceleri - Ortalaması-Standart Sapması

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							2,6306
Frekans	26	42	63	16	10	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	16,6	26,8	40,1	10,2	6,4	100	1,07588

Çalışanların %43,4'ünün hiçbir zaman ve nadiren seçeneğini işaretlemesi ve %40,1'inin bazen seçeneğini işaretlemesi örgütün bu faktör açısından sağlıklı olduğunu göstermektedir. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,6306'dır.

2) Çalışanların İşlerine Sevinerek Gelme Dereceleri

Çalışanların işlerine sevinerek gelme ile ilgili soruya verdikleri en yüksek yanıt 50 kişi (%31,8) ile bazen olmuştur. İş yerine sevinerek gelmeyenlerin oranı %4,5 (7 kişi) olarak gerçekleşmiştir. İşlerine sevinerek geldiğini belirtenlerin oranı ise (29,3+21) 50,3'tür. 'Her zaman' ve 'sık sık' seçeneklerini topladığımızda örgütün bu konuda

sağlıklı bir örgüt olduğunu söyleyebiliriz. Hiçbir zaman ve nadiren seçenekleri %17,9 gibi bir oranda ifade edilmektedir.

Tablo: 11. Çalışanların İşlerine Seviniyor Gelme Dereceleri-Ortalama-Standart Sapması

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,4904
Frekans	7	21	50	46	33	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	4,5	13,4	31,8	29,3	21,0	100	1,10139

Bu soruya verilen cevapların ortalaması 3,4904'tür. Bu; örgütün sağlıklı örgüt özellikleri taşıdığını gösterir.

3) Açık ve Zamanında İletişim Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanların iletişimin açık ve zamanında olması ile ilgili ifadeye verdikleri en yüksek yanıt %26,1 (41 kişi) ile 'bazen' seçeneğidir. Çalışanların %21,7'si 'her zaman' yanıtını verirken, %21'i 'sık sık' yanıtını vermiştir. En az seçilen seçenek %7,6 ile 'hiçbir zaman'dır. Bu sorunun ortalaması 3,2548'dir. Bu veriler ışığında örgütün bu konu hakkında sağlıklı örgüt özelliğini taşıdığını belirtebiliriz.

Tablo: 12. Açık ve Zamanında İletişim Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,2548
Frekans	12	37	41	33	34	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	7,6	23,6	26,1	21,0	21,7	100	1,25015

4) Çalışanların Adil Davranış Algısı Dereceleri

Çalışanların adil davranış algısı ile ilgili faktör incelendiğinde çalışanların %29,3'ünün bu soruya 'bazen' yanıtını verdikleri belirlenmiştir. Katılımcıların %33,1'inde (%17,2+15,9) kendilerine adil davranıldığı algısı oluşmaktadır. Benzer bir oranda ise %15,9+21,7 (%37,6) çalışanların bu konudaki algılarının oldukça olumsuz

olduğu görülmektedir. Bu soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 2,9554'tür. Çalışanların adil davranış algısı örgütün sağlıksız örgüt özelliklerini barındırdığını göstermektedir.

Tablo: 13. Adil Davranış Algısı Dereceleri-Ortalama-Standart Sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							2,9554
Frekans	25	34	46	27	25	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	15,9	21,7	29,3	17,2	15,9	100	1,24270

5) Çalışanların İhtiyaç Duydukları Kaynaklara Sahip Olma Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanların %27,4'ü ihtiyaç duydukları kaynaklara 'sık sık' sahip olduklarını belirtmişlerdir. En az yanıt %8,3 oranla 'hiçbir zaman' olmuştur. Çalışanların 'sık sık' (%27,4) ve 'her zaman' (%22,9) yanıtlarını vermesi (%50,3) örgütün bu konuda sağlıklı bir örgüt olduğunu göstermektedir. Soruya verilen yanıtların ortalaması 3,4076'dır.

Tablo: 14. Çalışanların İhtiyaç Duydukları Kaynaklara Sahip Olma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,4076
Frekans	13	25	40	43	36	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	8,3	15,9	25,5	27,4	22,9	100	1,23494

6) Başarılı Kişilerin Takdir Edilme Algısı Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanların %29,3'ü başarılı kişilerin takdir edilmesi algısına 'bazen' yanıtını vermiştir. Konu hakkındaki en düşük yanıt %12,7 ile 'hiçbir zaman' olmuştur. Çalışanların 'sık sık' (%17,8) ve 'her zaman' (%22,9) yanıtlarını verme yüzdeleri diğer seçeneklerden yüksek olduğu için (%40,7) örgütün bu konuda sağlıklı bir örgüt olduğunu söyleyebiliriz. Konu hakkında soruya verilen cevapların ortalaması 3,2102'dir.

Tablo: 15. Başarılı Kişilerin Takdir Edilme Algısı Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,2102
Frekans	20	27	46	28	36	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	12,7	17,2	29,3	17,8	22,9	100	1,32061

7) Çalışanların Belediyenin Durumu Hakkında Bilgi Dereceleri

Katılımcıların %29,9'unun belediyenin durumu hakkında 'bazen' bilgi sahibi olduğu gözlenmiştir. Çalışanların 'sık sık' (%25,5) ve 'her zaman' (%17,2) yanıtlarına verdiği cevapların, 'hiçbir zaman' ve 'nadiren' (11,5+15,9=27,4) seçeneklerine göre daha fazla tercih edilmesi çalışanların bu konu hakkındaki örgüt sağlığı algılarının olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların bu soru hakkında verdikleri cevapların ortalaması 3,2102'dir.

Tablo: 16. Çalışanların Belediyenin Durumu Hakkında Bilgi Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,2102
Frekans	18	25	47	40	27	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	11,5	15,9	29,9	25,5	17,2	100	1,23533

8) Çalışanların İş Stresiyle Başa Çıkma Güçlerinin Dereceleri

Katılımcıların meydana gelen iş stresiyle başa çıkma güçleri konusunda verdikleri en yüksek cevap 'bazen'dir. Bu seçeneğe %35 katılım olmuştur. Hiçbir zaman ve nadiren seçeneği ise (%14,6+5,1) %19,7 oranında tercih edilmiştir. Çalışanların 'sık sık' ve 'her zaman' cevaplarına verdikleri yanıtların fazla olması (%45,2) örgütün bu konu hakkında sağlıklı örgüt özelliklerini gösterme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Çalışanların bu konu hakkında verdikleri cevapların ortalaması 3,3949'tur.

Tablo: 17. Çalışanların İş Stresiyle Başa Çıkma Güçlerinin Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,3949
Frekans	8	23	55	41	30	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	5,1	14,6	35,0	26,1	19,1	100	1,10800

9) Üretilen Mal ve Hizmet Kalitesinin Derecesi

Araştırmaya katılan çalışanların %35'i üretilen mal ve hizmet kalitesine önem verme sorusuna 'bazen' cevabını vermiştir. En düşük yanıt 'hiçbir zaman' cevabına %5,1 oranıyla olmuştur. 'Sık sık' ve 'her zaman' oranlarının toplamının diğer yanıtlardan fazla olması (%26,1+%19,1) %45,2 nedeniyle örgütün bu konuda sağlıklı örgüt özellikleri yansıttığı ileri sürülebilmektedir. Konu ile ilgili verilen cevapların ortalaması 3,8344'tür.

Tablo: 18. Üretilen Mal ve Hizmet Kalitesinin Derecesi-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,8344
Frekans	8	23	55	41	30	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	5,1	14,6	35,0	26,1	19,1	100	1,12573

10) Çalışanların Sosyal İmkanlardan Memnun Olma Dereceleri

Katılımcıların belediyenin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olması ile ilgili soruya verdikleri en yüksek cevap %28 ile 'bazen' olmuştur. 'Sık sık' ve 'her zaman' seçenekleri %35,7 oranında tercih edilmiştir. Çalışanların ifadeye verdikleri cevapların dağılımları incelendiğinde örgütün sağlıklı ve sağlıklı örgüt özelliklerini gösterdiği belirlenmiştir. İlgili soruya verilen cevapların ortalaması 3,0064'tür.

Tablo: 19. Çalışanların Sosyal İmkanlardan Memnun Olma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,0064
Frekans	22	35	44	32	24	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	14,0	22,3	28,0	20,4	15,3	100	1,26844

11) Belediye Politikalarının Çalışanları ve Ailelerini Kapsayacak Şekilde Esnek Olma Dereceleri

Katılımcıların belediye politikalarının çalışanları ve aileleri kapsayacak şekilde esnek olma sorusuna verdikleri yanıt %33,1 ile ‘bazen’ olmuştur. Araştırmaya katılanların verdikleri yanıtlar ‘hiçbir zaman’ ve ‘nadiren’ seçeneklerinde (%1,8+%21,7) %39,5 oranıyla yoğunlaştığı için örgüt bu konuda sağlıklıdır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2,7962’dir.

Tablo: 20. Belediye Politikalarının Çalışanları ve Ailelerini Kapsayacak Şekilde Esnek Olma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							2,7962
Frekans	28	34	52	28	15	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	17,8	21,7	33,1	17,8	9,6	100	1,20756

12) Bireysel ve Grup Faaliyetlerinin Ödüllendirilmesi Dereceleri

Katılımcıların bireysel ve grup faaliyetlerinin ödüllendirilmesine dair soruya verdikleri cevapların %29,9’unu ‘nadiren’ seçeneği oluşturmaktadır. En düşük yanıt %10,2 ile ‘sık sık’ olmuştur. Cevapların ortalaması 2,5350 olarak belirlenmiştir. Örgüt bu konuda sağlıklı örgüt özellikleri göstermektedir.

Tablo: 21. Bireysel ve Grup Faaliyetlerinin Ödüllendirilmesi Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							2,5350
Frekans	39	47	37	16	18	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	24,8	29,9	23,6	10,2	11,5	100	1,28367

13) Çalışanların Vakitlerini Şikayet Etme Yerine Üretime Ayırma Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanların %8,9'u 'hiçbir zaman', %13,4'ü 'nadiren', %26,8'i 'bazen', %17,8'i 'her zaman' yanıtını vermiştir. Katılımcıların %33,1'i 'sık sık' vakitlerini şikayet etme yerine üretime ayırmaktadırlar. Çalışanların bu soruya karşılık verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında örgütün bu konuda sağlıklı olduğu söylenebilir. Cevapların ortalaması 3,3758'dir.

Tablo: 22. Çalışanların Vakitlerini Şikayet Etme Yerine Üretime Ayırma Dereceleri-Ortalaması-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,3758
Frekans	14	21	42	52	28	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	8,9	13,4	26,8	33,1	17,8	100	1,18437

14) Değişim ve Krizlerin İyi Yönetilme Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanların %28,7'si değişim ve krizlerin 'bazen' iyi yönetildiğini düşünmektedir. 'Her zaman' ve 'sık sık' seçenekleri (%24,8+%12,7) %37,5 oranında tercih edilmiştir. 'Hiçbir zaman' ve 'nadiren' seçenekleri de (%33,7) azımsanmayacak orandadır. Cevapların dağılımı incelendiğinde örgütün bu konuda sağlıklı örgüt özellikleri gösterme eğiliminde olduğu söylenebilir. Verilen cevapların ortalaması 3,0573'tür.

Tablo: 23. Değişim ve Krizlerin İyi Yönetilme Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,0573
Frekans	17	36	45	39	20	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	10,8	22,9	28,7	24,8	12,7	100	1,19423

15) Çalışanların Hayat Düşüncelerine ve Yaşantılarına Saygı Duyma Dereceleri

Katılımcıların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyma algısı en yüksek %29,9 ile ‘sık sık’ olmuştur. Katılımcılar %12,7 ile ‘hiçbir zaman’, %17,8 ile ‘nadiren’, %19,7 ile ‘bazen’ seçeneğini işaretlemiştir. % 19,7’si de ‘her zaman’ yanıtını vermiştir. Cevapların dağılımları örgütün çalışanların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyma konusunda sağlıklı olduğunu göstermektedir. Cevapların ortalaması 3,2611’dir.

Tablo: 24. Çalışanların Hayat Düşüncelerine ve Yaşantılarına Saygı Duyma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,2611
Frekans	20	28	31	47	31	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	12,7	17,8	19,7	29,9	19,7	100	1,31142

16) Öğrenme ve Kariyer İmkanlarının Var Olma Dereceleri

Katılımcıların %25,5’ine göre öğrenme ve kariyer imkanlarının var olması ‘bazen’ mümkündür. Katılımcılar %19,1 oranıyla ‘sık sık’, %16,6 ile ‘her zaman’ yanıtını vermiştir. ‘Hiçbir zaman’ ve ‘nadiren’ seçeneklerine verilen cevaplar (%16,6 ve %22,3) %38,9’dur. Katılımcıların cevap dağılımı incelendiğinde örgütün bu konuda sağlıklı özellikler taşıdığını göstermektedir. Cevapların ortalaması 2,9682’dir.

Tablo: 25. Öğrenme ve Kariyer İmkanlarının Var Olma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							2,9682
Frekans	26	35	40	30	26	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	16,6	22,3	25,5	19,1	16,6	100	1,32249

17) Dayanışma ve Arkadaşlık Hislerinin Var Olma Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanların %40,1'i dayanışma ve arkadaşlık hislerinin 'sık sık' mevcut olduğunu belirtmiştir. %7,6'sı 'hiçbir zaman', %8,3'ü 'nadiren', %24,8'i 'bazen', %19,1'i 'her zaman' yanıtını vermiştir. Elde edilen dağılım örgütün bu konuda sağlıklı yapıda olduğunu göstermektedir. Cevapların ortalaması 3,5478'dir.

Tablo: 26. Dayanışma ve Arkadaşlık Hislerinin Var Olma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,5478
Frekans	12	13	39	63	30	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	7,6	8,3	24,8	40,1	19,1	100	1,12344

18) Problem Çözümünde Sorunların Çalışanlarla Paylaşılma Dereceleri

Katılımcıların %26,1'i 'nadiren' problem çözümünde sorunların çalışanlarla paylaşıldığını belirtmiştir. %12,7 ile 'hiçbir zaman', %26,1 ile 'nadiren' cevapları ve 'sık sık' (%23,6) ile 'her zaman' (%15,3) cevapları karşılaştırıldığında örgütün hem sağlıklı hem de sağlıklı örgüt özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Cevapların ortalaması 3,0255'tir.

Tablo: 27. Problem Çözümünde Sorunların Çalışanlarla Paylaşılma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,0255
Frekans	20	41	35	37	24	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	12,7	26,1	22,3	23,6	15,3	100	1,27576

19) Çalışanların Sağlık ve Emniyetlerinin Birinci Öncelik Olma Dereceleri

Araştırmaya katılan çalışanlardan %26,1'i sağlık ve emniyetlerinin 'her zaman' birinci öncelikte olduğunu belirtmiştir. 'Her zaman' ve 'sık sık' seçeneklerinin oranı (%24,8+%26,1=%50,9) 'hiçbir zaman' ve 'nadiren' seçeneklerinin oranından (%7,6+%1,2=%8,8) fazladır. Örgüt bu konuda sağlıklı bir örgüttür. Cevapların ortalaması 3,4459'dur.

Tablo: 28. Çalışanların Sağlık ve Emniyetlerinin Birinci Öncelik Olma Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,4459
Frekans	12	27	38	39	41	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	7,6	17,2	24,2	24,8	26,1	100	1,25777

20) Çalışanların Yatırım Yapılması Gereken Unsur Olarak Görülme Dereceleri

Katılımcılar çalışanların maliyet unsuru olarak görülmediği, yatırım yapılması gereken unsurlar olarak görüldüğü konulu soruya en yüksek yanıtı %24,2 ile 'bazen' yanıtını vermiştir. 'Hiçbir zaman' yanıtı %17,2 oranında verilirken, %21oranıyla 'nadiren' yanıtı işaretlenmiştir. Katılımcıların %19,7 ile 'sık sık', %17,8 ile 'her zaman' yanıtını işaretledikleri görülmüştür. Cevapların dağılımına bakıldığında örgütün bu konuda sağlıklı ve sağlıklı örgüt özellikleri taşıdığı belirlenmektedir. Cevapların ortalaması 3,000 bulunmuştur.

Tablo: 29. Çalışanların Yatırım Yapılması Gereken Unsur Olarak Görülme Dereceleri-Ortalama-Standart sapma

Seçenekler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman	Toplam	Ortalama
							3,000
Frekans	27	33	38	31	28	157	Standart Sapma
Yüzde (%)	17,2	21,0	24,2	19,7	17,8	100	1,34926

21) Örgüt Sağlığı

Yapılan frekans analizi sonucunda 20 sorunun dağılımlarına baktığımızda örgüt sağlığı ortalamasının 3,1704 olduğu belirlenmiş ve belediyenin örgüt sağlığının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. H2 hipotezi kabul edilir.

Tablo: 30. Örgüt Sağlığı Ortalaması

N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
157	1	5	3,1704	0,86232

Rosen-Berger (1991) geliştirdiği modelde sorulara verilen cevapların puanlarının toplamının sonucunda örgütün sağlık durumunun tespit edileceğini belirtmiştir.

85-100 arası sağlıklı, 50-85 arası hem sağlıklı hem sağlıksız, 50 puan altında kalanların ise sağlıksız örgüt özelliklerini taşıdığını belirtmiştir.

Tablo: 31. Rosen ve Berger'e Göre Örgüt Sağlığı Ortalaması

N	Min	Max	Ortalama
157	20	100	63,4076

Ele aldığımız örgütte örgüt sağlığı ortalaması 63,4076 çıktığı için Rosen-Berger'e göre hem sağlıklı hem de sağlıksız örgüt özelliklerinin olduğu söylenebilir.

3.6.3. Hipotez Testleri

H1: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

H1a: Yaş değişkenine göre çalışanların örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

Tablo: 32. Yaş Örgüt Sağlığı İlişkisi

Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	
25 Yaş Altı	10	3,3550	,80258	p = ,777
25-35	67	3,1134	,77789	
36-45	49	3,1531	,96228	F = ,367
46 yaş ve üzeri	31	3,2613	,91266	
Toplam	157	3,1704	,86232	

Yaş ve örgüt sağlığı algısı arasındaki ilişkinin incelendiği Anova analizinde iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür (Büyüköztürk,2008;47). Katılımcıların yaşı ne olursa olsun örgüt sağlığı algısında değişim yoktur. Böylece H1a hipotezi red edilir.

H1b:Eğitim durumuna göre çalışanların örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

Tablo: 33. Eğitim Durumu ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	
İlköğretim	22	3,0409	,97280	p = ,167
Lise	44	3,3966	,83752	
Ön lisans	34	2,9882	,80491	F = 1,710
Lisans Üstü	57	3,1544	,85379	
Toplam	157	3,1704	,86232	

Demografik değişkenlerden eğitim durumu ve örgüt sağlığı algısı arasındaki ilişkinin incelendiği Anova analizi sonucunda iki kavram arasında anlamlı ilişki ($p>0.05$) olmadığı görülmektedir. Eğitim durumunun değişmesi örgüt sağlığı algısını değiştirmemektedir. H1b hipotezi red edilir.

Doğan (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin ve çalışanlarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koymak için yaptığı araştırmasında örgüt sağlığı ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık bulmuştur.

Tekin'in (2005) ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerini incelediği çalışmada öğrenim durumlarına göre örgüt sağlığı algısının değişmediği görülmektedir.

H1c: Cinsiyet değişkenine göre çalışanların örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

Tablo: 34. Cinsiyet ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	p = ,046
Kadın	66	3,1159	,73856	
Erkek	91	3,2099	,94402	t = 0,673

Kadın ve erkek çalışanlar arasında örgüt sağlığı algısının farklı olup olmadığının incelendiği t-testinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0.005$). Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla örgüt sağlığı algısına sahiptir. H1c hipotezi kabul edilir. Belediye politikalarının aile hayatını destekleyecek şekilde esnek olmaması, çalışanlar arasında adil ödüllendirmenin olmaması ve kadınların iş hayatında gereken itibarı görmemesi, kadınların belediye sağlığı hakkında olumsuz cevap vermelerinin nedenlerindedir.

Polatçı, vd. (2008) tarafından akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi yapılmıştır. Cinsiyet gruplarının örgüt sağlığı algı düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

H1d: Görev ünvanı ile çalışanların örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

Tablo: 35. Görev Ünvanı ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

İşletmede Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	
İşçi	22	2,9864	,86591	p = ,008
Şirket Personeli	52	3,1779	,87958	
Sözleşmeli Memur	19	3,2658	,74871	
Memur	55	3,0473	,82161	F = 3,586
Yönetici	9	4,1278	,72892	
Toplam	157	3,1704	,86232	

Örgüt sağlığı ve görev ünvanı ilişkisi Anova testi ile incelendiğinde kavramlar arasında anlamlı ilişki ($p < 0.05$) olduğu görülmektedir. Görev ünvanına göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir. Scheffe analizi sonucuna göre yöneticilerin örgüt sağlığı algısı diğer ünvanlara göre daha fazladır. En düşük örgüt sağlığı algısı işçi olarak çalışan katılımcılara aittir. H1d hipotezi kabul edilir.

Doğan'ın (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin ve çalışanlarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koymak için yaptığı araştırmasında örgüt sağlığı algısı pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Kıdem durumuna göre çalışanların örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.

Tablo: 36. Kıdem Durumu ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

Kıdem	n	Ortalama	Standart Sapma	
1-3 Yıl	49	3,3969	,79748	p = ,057
4-9 Yıl	52	3,1433	,87015	
10 Yıldan Fazla	56	2,9973	,88036	F = 2,914
Toplam	157	3,1704	,86232	

Kıdem durumu ve örgüt sağlığı ilişkisinin incelendiği Anova analizinde iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > 0.05$) görülmektedir. Yani çalışma süresi arttıkça örgüt sağlığı algısının arttığı söylenemez. Böylece H1e hipotezi red edilir.

Doğan'ın (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin ve çalışanlarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koymak için yaptığı araştırmasında örgütsel sağlık algısı ile kıdem arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tekin (2005) ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerini incelediği araştırmada örgüt sağlığı algısının mesleki kıdeme göre değişmediği görülmüştür.

Polatcı, vd.'nin araştırmasında (2008) akademisyenlerin çalışma süresi ile örgüt sağlığı algısı arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sonuç olarak örgüt sağlığı ile demografik değişkenlerden cinsiyet ve işletme içinde çalışılan pozisyon arasında anlamlı ilişki varken; yaş, eğitim ve çalışma süresi arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Böylece H1 hipotezi red edilir. Yani demografik değişkenlere göre örgüt sağlığı algısı göstermemektedir.

Tablo: 37. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER		KABUL RED
H1	Çalışanların demografik değişkenlere göre örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.	RED
H1a	Çalışanların yaş değişkenine göre örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.	RED
H1b	Çalışanların eğitim durumuna göre örgüt sağlığı algısı farklılık göstermektedir.	RED
H1c	Çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir.	KABUL
H1d	Çalışanların görev unvanı durumuna göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir.	KABUL
H1e	Çalışanların kıdem durumuna göre örgüt sağlığı algısı değişmektedir.	RED
H2	Belediye sağlıklı örgüt özelliklerine sahiptir.	KABUL

3.6.4. Örgütsel Sağlığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt sağlığı tanımlamasında kullanılan 20 değişkene ilişkin veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda önem ve öncelik sırasına göre üç faktör belirlenmiştir.

Eigen değeri 1 ve 1'den büyük olan değerler faktör olarak ele alınır (Erdoğan, 2007; 339). Yapılan faktör analizi sonucunda eigen değeri bir ve birden büyük olan üç faktör meydana gelmiştir. Bu analiz ile %60,3'lük bir açıklama yüzdesine ulaşılmıştır.

Tablo: 38. Eigen Değerleri

Faktör	Eigen Değeri	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	9,873	49,364	49,364
2	1,148	5,740	55,104
3	1,041	5,205	60,310

Faktör analizi değerlendirmesi yapılırken KMO ve Baret testi sonuçları da dikkate alınır. KMO değerinin 0,5 ve üzeri olması, Baret değerinin de 0,005'ten düşük olması gerekir (Emhan, 2005; 189). Araştırma sonuçlarına göre elde edilen KMO değeri 0,936, Baret değeri de 0,000 bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçümün yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo: 39. KMO ve Baret Testi

KMO-BARET TESTİ	
KMO	0,936
Baret	,000

Değişkenlerin faktör analizi sonuçları şunlardır.

Tablo: 40. Değişkenlerin Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktörler		
	1	2	3
Çalışanlar işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahiptirler.	0,738		
Çalışanlara adil olarak davranılır.	0,728		

Belediyedeki iletişim açık ve zamanındadır.	0,635		
Çalışanların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyulur.	0,610		
Meydana gelen değişimler ve krizler iyi yönetilir.	0,588		
Belediyenin politikaları çalışanları ve ailelerini de göz önünde bulunduracak şekilde esnekler.	0,587		
Belediye çalışmaları ile ilgili alınan kararlarda çalışanların katılım derecesi yüksektir.	0,559		
Çalışanların sağlık ve emniyetleri birinci önceliktir.		0,794	
Meydana gelen problemlerin çözümünde sorunlar çalışanlar ile paylaşılıp çözüm önerileri aranır.		0,701	
Belediyede çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmez. Yatırım yapılması gereken değerler olarak görülür.		0,691	
Bireysel ve grup faaliyetleri ödüllendirilir.		0,556	
Çalışanlar belediyenin kendilerine sağladığı sosyal imkanlardan memnundurlar.		0,522	
Çalışanlar arasında dayanışma ve arkadaşlık hisleri mevcuttur.		0,514	
Çalışanlar vakitlerini şikayet etme yerine üretime ayırırlar.			0,730
Çalışanlar işlerine sevinerek gelirler.			0,696
Çalışanların belediyenin durumu hakkında bilgileri vardır.			0,567
Belediyede öğrenme ve kariyer imkanları mevcuttur.			0,559
Çalışanlar meydana gelen iş stresleri ile başa çıkabilecek güçtedirler.			0,556
Başarılı olan kişiler belediye içinde saygı görür ve takdir edilirler.			0,551
Çalışanlar üretilen mal ve hizmetin kalitesine önem verirler.			0,538

Faktör 1: ‘ Çalışanların ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olması, çalışanlara adil davranılması, iletişimin açık ve zamanında olması, çalışanların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyulması, değişim ve krizlerin iyi yönetilmesi, politikaların

çalışanları ve ailelerini kapsayacak esneklikte olması, alınan kararlarda çalışan katılımının yüksek olması' gibi yedi değişkenden oluşur. Faktörün toplam açıklama yüzdesi 49,364, eigen değeri 9,873'tür.

Faktör 2: ' Çalışanların sağlık ve emniyetlerinin birinci sırada olması, problem çözümünde sorunların çalışanlarla paylaşılıp çözüm önerileri aranması, çalışanların yatırım yapılması gereken unsurlar olarak görülmesi, bireysel ve grup faaliyetlerinin ödüllendirilmesi, çalışanların sosyal imkanlardan memnun olması, dayanışma ve arkadaşlık hislerinin mevcut olması ' gibi altı değişkenden oluşur. Faktörün toplam açıklama yüzdesi 5,740, eigen değeri 1,148'dir.

Faktör 3: ' Çalışanlar vakitlerini şikayet etme yerine üretime ayırması, çalışanların işlerine sevinerek gelmesi, çalışanların belediyenin durumu hakkında bilgilerinin olması, öğrenme ve kariyer imkanlarının mevcut olması, çalışanların meydana gelen iş stresi ile baş edebilecek güçte olması, başarılı olan kişilerin saygı görmesi ve takdir edilmesi, çalışanların üretilen mal ve hizmet kalitesine önem vermesi ' gibi yedi değişkenden oluşur. Faktörün toplam açıklama yüzdesi 5,205, eigen değeri 1,041'dir.

Tablo: 41. Değişkenlerin Faktör Ortalaması

Değişkenler	Başlangıçtaki Eigen Değeri			Kare Toplamlarının Özü			Kare Toplamlarının Devri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	9,873	49,364	49,364	9,873	49,364	49,364	4,209	21,046	21,046
2	1,148	5,740	55,104	1,148	5,740	55,104	4,016	20,079	41,125
3	1,041	5,205	60,310	1,041	5,205	60,310	3,837	19,185	60,310
4	,895	4,477	64,786						
5	,831	4,153	68,939						
6	,731	3,653	72,592						
7	,649	3,243	75,836						
8	,609	3,046	78,881						
9	,541	2,704	81,585						
10	,515	2,573	84,158						
11	,507	2,534	86,692						
12	,429	2,144	88,836						
13	,383	1,913	90,749						
14	,339	1,693	92,442						
15	,319	1,594	94,035						
16	,285	1,427	95,462						
17	,264	1,322	96,784						
18	,245	1,227	98,011						
19	,201	1,007	99,018						
20	,196	,982	100,000						

Sonuç ve Öneriler

Örgüt sağlığı tanımlaması konu üzerinde araştırma yapan araştırmacılar tarafından farklı yorumlamalarla yapılmıştır. Bazı araştırmacılar insan ve grup davranışları üzerinde dururken bazı araştırmacılar da finansal boyutları ele alarak örgüt sağlığı üzerinde durmuştur.

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya dahil olan belediyede örgüt sağlığının varlığından söz edilebilir. Örgüt sağlığı ortalaması 3,1704'tür ve Rosen ve Berger örgüt sağlığı ortalaması 63,4076'dır. Sorulara verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamayı 3,8344 ile çalışanların üretilen mal ve hizmet kalitesine önem vermesi almıştır. En düşük ortalama da 2,5350 ile bireysel ve grup faaliyetlerinin ödüllendirilmesi değişkeninin olmuştur.

Çalışanların örgütün kararlara katılım faktörü açısından soruya verdikleri cevapların ortalaması 2,6306'dır. Bu da örgütün bu faktör konusunda sağlıklı olduğunu gösterir. Bu konuda karara katılımı arttırmak için iş görenler istekli şekilde yönetime ve çalışmalara katılmalı, üstler astlarının kararlarına değer vermelidir. İş görenlerin arzu ve isteklerinin ciddiye alındığı hissettirilmelidir. Çalışanlara fikirlerini açıklayabilecekleri olanaklar sunulmalı ve fikir açıklamanın olumsuz sonuç doğurmayacağı güvence altına alınmalıdır (Eren, 2007; 409).

Örgütler, çalışanlarının kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır (Kitapçı, 2006; 73-86).

Katılımcı karar verme (Bakan ve Büyükbeşe, 2008; 29-56);

- Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Verimliliği artırır. Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır.

- Görüşlerine başvuru alan insanların beklentilerini karşılamaya imkan sağladığından ve doğrudan iletişim kurabilmeyi kolaylaştırdığından daha iyi bir örgüt iklimi yaratılmasına neden olur. Sonucunda kalite, performans ve motivasyonun artması ile örgüte duyulan güveni sağlamlaştırır. Çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkanı tanır ve alınan kararlar üzerinde katılım sağlamayan çalışanların yaptıkları yorumların etkinliğini azaltır.

- Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırır. Çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Örgüte güven duygusunu geliştirir. İşbirliğini artırır.

- Çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır. Öğrenme sürecinin gelişmesine yardımcı olur. Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasına imkan tanır. Kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur. Grup kimliği, işbirliği ve koordinasyonun gelişmesini sağlar.

- Ast-üst arasında diyalogu, bilgi alış-verişini artırarak iletişim engellerini ortadan kaldırır ve iletişimi kolaylaştırır. Ast-üst arasında işbirliği ortamını yaratarak denetimin daha etkin yapılmasına neden olur. Çalışanlarda yüksek karar verme gücüne sahip olmadan dolayı başarılı olma duygusunu geliştirerek kariyer uygulamaları üzerinde olumlu etkiler yaratır ve örgütten ayrılma düşüncelerini azaltır.

- Çalışanların kendilerini etkileyen stratejik ve politik nitelikteki kararların alınmasına katılmalarını sağlamak suretiyle işletmede bulunan bütün bireyleri mutlu kılacak bir demokratik yönetimin oluşmasına olanak tanır. İş görenlere birçok taleplerini bizzat dile getirme olanağı sağladığından işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi çalışma barışını bozacak eylemlerde azalmalar meydana gelir. Çalışanın bilgi, tecrübe ve yeteneklerini yaptıkları işe katabilecekleri ve yaptıkları işin anlamlı olduğunu fark edebilecekleri demokratik çalışma ortamının yaratılmasını sağlayarak yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılmasına yol açabilir. Bedensel gücü yanında düşünsel gücünü de kullanmasına olanak tanıdığı çalışanın kendisine olan güven duygusunu artırır ve kendisini gerçekleştirme özlemine kavuşmasını sağlar.

İşlerine sevinerek geldiğini belirtenlerin oranı 50,3'tür. Her zaman ve sık sık seçeneklerini topladığımızda örgütün bu konuda sağlıklı bir örgüt olduğunu söyleyebiliriz.

İş tatmini düşük olan bireyler işten kaçınıt ya da işten ayrılır, işinden tatmin olanlar ise olumlu davranışlar içinde olur ve bu davranışlarını hem işyerinde hem de özel yaşamlarında sergilerler. Yüksek tatmin verimliliği arttırmaktadır (Başaran, 2000, 215, Örgütsel Davranış). Bazı iş görenler ise işlerinden nefret etmektedirler ve bu onlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmakta, sonuçta devamsızlık yapmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için ise, optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanmasına ve rahatsız edici gürültülerin önlenmesine ilişkin tedbirler alınmalıdır. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi, işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır. Devamsızlığı önlemek için alınabilecek diğer önlemlerden biri de devamsızlık yapılmayan her hafta ya da ay için belirli bir prim verme sistemi getirilmesidir.

İş tatmininin sağlanması ve çalışanlarda yüksek moral, işe bağlılık ve işyeriyle bütünleşme sağlar (Sevimli ve İşcan, 55-64). İş tatmini iki görüşü ele alır. Birincisi işi yaşamak ve işten zevk almak, ikincisi çalışanın işine başı dik ve gülen yüzle gitmesidir (Ramatulassamma ve Rao, 2003; 12).

Araştırmaya katılan çalışanların iletişimin açık ve zamanında olması ile ilgili ifadenin ortalaması 3,2548'dir. Bu veriler ışığında örgütün bu konu hakkında sağlıklı örgüt özelliğini taşıdığını belirtebiliriz.

Örgütün bu konuda daha gelişebilmesi için iletişimin bilgilendirici, eğitici, performans ve verimlilik sağlayıcı ve değişimi kolaylaştırıcı nitelikte olması gerekir. İletişim açık, anlaşılır, hızlı ve zamanında olmalıdır (Güney, 2008; 263). Verilen mesajın iyi anlaşılıp anlaşılmadığı denetlenmelidir. Mesaj doğru ve gerçek olmalıdır. Geribildirim samimi, yardımcı ve adil olmalıdır (Eren, 2007; 373).

Çalışanların adil davranış algısı ile ilgili faktör incelendiğinde çalışanların soruya ilişkin verilen cevapların ortalaması 2,9554'tür. Çalışanların adil davranış algısı örgütün sağlıklı örgüt özelliklerini barındırdığını göstermektedir.

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (İçerli, 2010; 67-92). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde adil ve ahlâki uygulamaların teşvik edilmesini ve hâkim olmasını gerektirmektedir. Örgütsel adalet algısının temelinde hem örgüt hem de çalışanların sorumluluklarını kabul etmesi yer almaktadır (İplik, 2009; 107-118). Çalışanın örgüt yönetiminin adil olduğuna dair algıları iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvenli ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olur (Yolaç, 2009; 15-166).

Araştırmaya katılan çalışanların ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olduklarına dair soruya verilen yanıtların ortalaması 3,4076'dır. Örgütün bu konuda sağlıklı bir örgüt olduğunu göstermektedir. Sağlıklı örgütlerde örgüt amaçları açık ve kabul edilebilir olmakla birlikte, üyeleri güdüler, eldeki kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynakları kullanmaya teşvik eder (Altun, 2001; 28).

Araştırmaya katılan çalışanların başarılı kişilerin takdir edilmesi algısına verdikleri yanıtlar doğrultusunda örgütün bu konuda sağlıklı bir örgüt olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar başarıları sonucu takdir edilmelidir. Böylece çalışma ve başarı istekleri artacaktır. Çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işe ve düşüncelerine önem verilmelidir. Başarılı kişilerin beğenilmesi, saygı görmesi ve değerli olduğu algısının hissettirilmesi çalışanların motivasyonunu artırır (Eren, 2007; 265).

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astlarının performansını takdir

etmesi ve yönetimin maaş ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır. Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmalar için performans dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kâr paylaşım planları veya kazanç paylaşım planları da bulunmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanılmalıdır. Etkin takdir programları, şirket kültürü üzerinde büyük bir etki yapabilir (Erdil, vd., 2004; 17-26).

Katılımcıların %29,9'unun belediyenin durumu hakkında ' bazen ' bilgi sahibi oldukları gözlenmiştir. Katılımcıların bu soru hakkında verdikleri cevapların ortalaması 3,2102'dir ve örgüt sağlıklı örgüt özellikleri taşımaktadır.

Çalışanların işyerinin sorunlarına katılma, izlenen amaçlara ilişkin bilgi edinme, işletmenin finansal ya da ekonomik yaşamına karşı merak duyma ve bilgi edinme istekleri tatmin edilmelidir (Eren, 2007; 249). Örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmak örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılama ve değerlendirilmeleri etkileyebilmektedir. Bilginin ulaşılabilirliği bireyde, işletmenin işgörenlerle olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğunu düşündürür (Doğan, 2010; 71-78).

Katılımcıların meydana gelen iş stresiyle başa çıkma güçleri konusundaki cevapların ortalaması 3,3949'tur. Sağlıklı bu konuda sağlıklıdır.

İş stresiyle başa çıkabilmek için(Güney, 2008; 345);

- Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- Çalışanların yaptıkları işler zenginleştirilmelidir.
- Örgütsel roller belirlenmeli ve çatışmalar azaltılmalıdır.

- Danışmanlık hizmetleri verilmelidir.
- Aşırı iş yükü ortadan kaldırılmalıdır.
- Kararlara katılım sağlanmalıdır.
- Çalışanlar motive edilmelidir.

Araştırmaya katılan çalışanların üretilen mal ve hizmet kalitesine önem verme sorusuna cevaplarının ortalaması 3,8344'tür. Örgütün bu konuda sağlıklı örgüt özellikleri yansıttığı görülmektedir.

Kalite yönetiminde personel ve yönetimin eğitimi ve geliştirilmesi hayati öneme sahip olup, özellikle işletmedeki bireylerin belli bir değer yargısına sahip olmalarını ve yaptıkları işin önemini anlamalarını sağlamaktadır (Develioğlu, vd., 2006; 191-204).

Katılımcıların belediyenin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olması ile ilgili soruya verdikleri cevapların ortalaması 3,0064'tür. Belediye bu açıdan sağlıklı ve sağlıklı örgüt özelliklerini bir arada taşımaktadır. İşletmelerde, çalışanların katıldığı sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ve desteklenmesi, verimliliği artırır (Konuk, vd., 2006; 3-8). Sosyal gereksinimleri karşılanan işçilerin, işte doyum sağlaması bu doyumun verim üzerinde olumlu etkilerinin olması söz konusudur. Ayrıca, işletmelerde kişiler arasında uyumlu ilişkilerin ve iletişimin var olması, ulaşılmak istenen verimlilik düzeyini önemli ölçüde etkileyebilecek bir faktördür.

Katılımcıların belediye politikalarının çalışanları ve aileleri kapsayacak şekilde esnek olma sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 2,7962'dir. Belediye bu açıdan sağlıklı örgüt özellikleri taşımaktadır.

Örgütler çalışanların ailevi ve iş dışı hayatlarını göz önünde bulundurarak esnek çalışma saatleri uygulamalı, işten çıkışlarda araç olanağı sağlanmalıdır (Eren, 2007; 245). Aile dostu örgütler çalışanların kişisel ve ailevi ihtiyaçlarının farkında olan

örgütlerdir. Bu anlamda çalışanlarına çocuk bakımı gibi konularda düzenlemeler yaparak yardımcı olurlar. Çalışanları bireysel olarak geliştirmek, iyi bir anne veya baba olmak, çocukları ile sağlıklı iletişim kurmak, onlarla daha çok ilgilenmek ve çocuklarla ilgili etkinliklere katılmak konusunda teşvik eder. Örgütün çalışanların iş ve kariyerleri ile ilgili vereceği bazı kararlara ailenin de katılımını sağlarlar (Çarıkçı, 2001; 12-138).

Katılımcıların bireysel ve grup faaliyetlerinin ödüllendirilmesine dair soruya verdikleri cevapların ortalaması 2,5350 olarak belirlenmiştir. Örgüt bu konuda sağlıklı örgüt özellikleri göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını çok iyi tanıması, motive etmek için; onları hangi güdülerin çalışmaya yönelttiğini anlaması ve buna uygun davranması gerekmektedir. Bu durum; çalışanların kişisel ve örgütsel ihtiyaçlarını öğrenmek ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur. Bunu gerçekleştirebilmek; örgütün genel yönetim politikası içerisinde, günün koşullarına uygun ve tüm çalışanların benimseyebileceği doğru bir ödüllendirme yönetiminin var olmasına ve sürdürülebilmesine bağlı bulunmaktadır (Karatepe, 2005; 117-132).

Araştırmaya katılan çalışanların vakitlerini şikayet etme yerine üretime ayırmakta olduklarına dair bu soruya karşılık verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında örgütün bu konuda sağlıklı olduğu söylenebilir. Cevapların ortalaması 3,3758'dir. Örgüt yönetimi iş görenlerinin istekli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak için bu teknikleri çok dikkatli bir biçimde seçmek ve örgütün içinde bulunduğu koşullarla uyumlaştırarak uygulamak zorundadır (Karatepe, 2005; 117-132).

Araştırmaya katılan çalışanların değişim ve krizlerin iyi yönetildiğini düşünmesi ile ilgili soruya . verilen cevapların ortalaması 3,0573'tür..Cevapların dağılımı incelendiğinde örgütün bu konuda sağlıklı örgüt özellikleri gösterme eğiliminde olduğu söylenebilir. Kriz yönetimini uygulamaya geçirebilmek için öncelikle çalışanlar eğitilmelidir. Bu eğitimlerle çalışanların değişimlere olan tepkileri azalır. Eğitimler çalışanlarda sosyalleşmeyi sağlamanın yanında, misyon ve vizyon paylaşımını kolaylaştırır. Değişime uygun örgüt kültürünün geliştirilmesi işletmeyi canlı tutar ve kriz kültürünü özümsemesi demektir. Değişimin öncüsü olan yönetimlerin krizleri

zamanında algılamaları kolaylaştırır. Esnek ve organik örgüt yapısı gerekir. Örgüt yenilikçi olmalı, yaratıcılığı geliştirmek, inisiyatif kullanımını ödüllendirmek ve çalışanları risk alma konusunda güçlendirmek gerekir. Kriz yönetimi için dinamik çevre değişkenleri sürekli izlenir (Örnek, 2006; 78). Örgüt için risk oluşturan gelişmeler anında izlenir. Çevre analizinde en çok bilinen teknik SWOT analizidir. Bu analizle örgüt içinden bakılarak güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılırken, örgüt dışında ortaya çıkan fırsat ve tehlikeler belirlenir. Çevre analizi işletmelerin çevreye bağımlılık derecesini ve değişikliklere karşı duyarlılığını ölçer.

Katılımcıların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyma algısı konusunda cevapların dağılımları örgütün çalışanların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyma konusunda sağlıklı olduğunu göstermektedir. Cevapların ortalaması 3,2611'dir. Örgüt çalışanların farklı kültürlerden geldiğini benimser. Sağlıklı örgütler homojen çalışmayı ima eden örf ve adetleri desteklemez (Rosen ve Berger, 1991; 11).

Katılımcıların öğrenme ve kariyer imkanlarının var olması konusundaki cevap dağılımı incelendiğinde örgütün bu konuda sağlıklı özellikler taşıdığını göstermektedir. Cevapların ortalaması 2, 9682'dir. Çalışanlar kariyer gelişimi konusunda özendirilmeli, gelişimin önemi anlatılmalıdır. Kariyer gelişimi konusunda çalışanlara yön gösterilmeli, sorunlar için zaman ayrılmalıdır. Çalışanların ödüllendirilmesi yoluyla kişisel gelişim sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2008; 176).

Araştırmaya katılan çalışanların dayanışma ve arkadaşlık hislerinin mevcut olduğuna ilişkin soruya verilen cevapların ortalaması 3,5478'dir. Elde edilen dağılım örgütün bu konuda sağlıklı yapıda olduğunu göstermektedir. İşbirliği olanakları ve bunların doğurduğu iş arkadaşlığı ve samimi hava üretim üzerinde olumlu etkiler yapar (Eren, 2003; 245).Çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler iş tatmininin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Gülner, 2007; 111). Dostça ilişkiler iş tatminini arttırır. İş arkadaşlarıyla işgören arasındaki ortak yön ne kadar fazlaysa birbirlerine katkıları da o kadar fazla olur.

Katılımcıların problem çözümünde sorunların çalışanlarla paylaşıldığı konusunda cevapları karşılaştırıldığında örgütün hem sağlıklı hem de sağlıklı örgüt özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Cevapların ortalaması 3,0255'tir. Problemler az enerji ile çözülerek, problem çözücü birimin zayıflatılmaması aksine güçlendirilmesi gerekmektedir (Altun, 2001; 33). Sağlıklı örgütler problemin hissedilmesi, çözümlerin bulunması, çözümlere dair kararların verilmesi, çözümlerin uygulanması ve etkililiğin ölçülmesi için geliştirilmiş süreçlere sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların sağlık ve emniyetlerinin birinci öncelikte olduğu konusunda belediye, sağlıklı bir örgüttür. Cevapların ortalaması 3,4459'dur. Kaza ve hastalıklara ilişkin zararların giderilmesi için güvenlik koşullarının sağlık bakımından da yerinde olması gerekir (Eren, 2007; 243). İşçi dinlenme saatleri etkili olacak şekilde düzenlenmelidir. İş kazalarını önlemek için; koruyucu malzeme sağlanmalı, iş güvenliği konusunda eğitim verilmeli, ergonomik çalışma ortamı yaratılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2008; 319).

Katılımcılar çalışanların maliyet unsuru olarak görülmediği, yatırım yapılması gereken unsurlar olarak görüldüğü konulu soruya verilen cevapların dağılımına bakıldığında örgütün bu konuda sağlıklı ve sağlıklı örgüt özellikleri taşıdığı belirlenmektedir. Cevapların ortalaması 3,000 bulunmuştur. Eğitime yapılan yatırım çalışana yapılan yatırımdır. Eğitimli insan firmanın en zengin kaynağıdır ve eğitime ağırlık verilmelidir. Bireylerin ve grupların görevlerini etkili ve başarılı yapabilmeleri için, mesleki bilgisini genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitim sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2008; 125). Rekabette olabilmek, hem de işletmenin gelişerek büyümesi için iyi yetişmiş yaratıcı, üretici ve eğitilmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu nedenle personelin eğitilmesi zorunlu olmaktadır (Bek, 2007; 107-120).

Örgüt sağlığı ile demografik değişkenlerden cinsiyet ve işletme içinde çalışılan pozisyon arasında anlamlı ilişki varken; yaş, eğitim ve çalışma süresi arasında anlamlı

ilişki bulunmamıştır. Böylece H1 hipotezi red edilir. Yani demografik değişkenler ile örgüt sağlığı algısı arasında farklılık yoktur.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde Rosen-Berger'e ait 20 ölçüt önem ve öncelik sırasına göre üç faktör altında toplanmıştır. Ulaşılan açıklama yüzdesi %60,3 olarak belirlenmiştir.

Örgüt sağlığı her ne kadar eğitim bilimlerine konu olarak ortaya çıkmış olsa da son yıllarda konunun uygulanma alanlarında genişlemeler görülmektedir. Bu nedenle örgüt sağlığı konusu işletmelerde davranış, yönetim, finans ve üretim bilimi konularıyla ilişkilendirilerek incelenebilir.

Yapılan araştırmada iş yoğunluğu ve dış görevdeki çalışanların yeterli geri dönüşünün olmaması nedeniyle uygulamada sınırlılık olmuştur. Araştırmacılar zaman aralığını uzun tutarak bu eksikliği giderebilirler. Yapılacak olan araştırmalarda örgüt sağlığı konusunda oluşturulan diğer yaklaşımları göz önünde bulundurabilirler.

Bibliyografya

Akgemci, T., Aslan, Ş., Düşükcan, M., (2008), Yöneticinin El Kitabı, Eğitim Kitabevi, Konya

Altınışik, U., 'Kurumsal İletişimin Değişme Yönü ve Bir Uygulama' 2003, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 132683

Altun, S., A., (2001), Örgüt Sağlığı, Nobel Yayıncılık, Ankara

Anderson, N., Ones, D., Ş., Sinangil, H., K., Viswesvaran, C., (2001), Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology, Sage Publications Company, London

Ardıç, K., Platçı, S., 'İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı', 2007, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C.21, S.1, 137-154

Babelan, A., Z., Askarian, M., Behrangi, M., Naderi, E., 'A Survey of the Organizational Health Status of Male Schools in Ardabil Province', 2008, The Social Sciences, Vol:3, No:6, 448-454

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., 'Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması', 2004 Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S:7, 1-30

Bakan, İ., 'Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması', 2009, TİSK Akademi,1, 138-172

Balçık, B., (2002), İşletme Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara

Baltaş, A., (2008), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul

Baş, M., İ., Artar, A., (1991), İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:435, Ankara

Başaran, İ., E., (2000), Yönetim, Feryal Matbaası, Ankara

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, Feryal Matbaası

Başaran, İ. E., (1982), Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü. Yayınları No: 111, Ankara,

Bayat, B., ‘İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Stratejik Niteliği’, 2008, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 67-91

Beckhard, R., (1969), Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley Publishing Company, NewYork

Bek, H., 2007, ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.17, 107-120

Bennis, G., W., Benne, K., D., Chin, R., (1985), The Planning of Change, Holt, Rinehart and Winston, USA

Bergilay, S., Geylan, A., Duman, E., ‘İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi’, (2010), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:10, S:1, 61-84

Brown, H., E., 'Improving Organizational Health by Addressing Organizational Trauma', 1997, Journal of Organizational Change Management, Vol:10, No:2, 175-178

Bölükbaşı, A., G., Yıldıztan, Ç., D., 'Yerel Yönetimlerde Belediyenin Başarısını ve Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması', 2010, Öneri, C.9, S.33, 227-235

Buluç, B., 'Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki', 2008, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.6, S.4, 571-602

Büyüköztürk, Ş., (2008), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, PEGEM Yayıncılık, Ankara

Can, A., 'Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma', 2008, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13,S.3, 293-307

Ceylan, S., 'İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama', 2003, (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 140633

Cole, M., S., Bruch, H.,- 'Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?' 2006, Journal of Organizational Behaviour, 27, 585-605

Çarıkçı, H., İ., 2001, 'Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, 127-138

Çekmecelioğlu, H., G., ‘ Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma ’, 2006, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.20, S.2, 295-310

Çoban, N., ‘İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları’, 2007, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 206333

Daft, L., R., (2009), Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning, USA

Develioğlu, K., Haşit, G., Bağcı, G., Ü., 2006, ‘Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama’, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.15, 191-204

Dilek, H., ‘Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine etkilerine Yönelik Bir Araştırma’, 2005, (Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 188149

Doğan, A., Bozkurt, S., ‘İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma’, 2008, Yönetim, Y.19, S.60, 61-73

Doğan, H., 2010, ‘İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü’, Ege Akademik Bakış, C.11, S.2, 1-78

Durğun, S., ‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim’, 2006, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.3, S.2, 112-132

Düzyer, O., 'KOBİ'lerde Yönetim Kuramları ve Bartın İli KOBİ'lerinde Yönetim Modelleri Analizi', 2007, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi,202828

Efil, İ., (2007), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa

Ehtiyar, R., 'Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkininin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama', 1995, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 36918

Emanet, H., 'EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması', 2007, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.8, S.1, 67-95

Emhan, A., 'Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama', 2005, (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 190075

Emhan, A., 'İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı', 2007, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6 S.22, 247-258

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., Z., Erat, S., 2004, 'Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.5, S.1, 17-26

Erdoğan, İ., (2007), Pozitivist Metodoloji, Erk Yayıncılık, Ankara

Eren, E., (1979), Yönetim ve Prganizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul

Eren, E., (2003), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul

Eren, E., (2007), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , Beta Basım, İstanbul

Ergeneli, A., ‘Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama’, 1995, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.50, S.1, 187-199

Forrier, A., Sels, L., ‘Flexibility, Turnover And Training’, 2003, International Journal of Manpower, V: 24, N: 2, 148-168

Garipoğlu, E., ‘ Stres yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan bir Araştırma ’, 2007, (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 209420

Göküş, M., Alptürker, H., ‘Belediyelerin Sunduğu Hizmetlerde Vatandaş Memnuniyeti: Silifke Belediyesi Örneği’, 2011, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, 121-133

Güçlü, N., ‘Örgüt Kültürü’, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, S.6, 147-159

Gül, H., ‘İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması’, 2007, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, S.13, 318-332

Gülnar, B., 2007, 'Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama aracı Olarak rgtsel İletişim ve İş Doymu: Kamu ve özel niversite Karşılaştırması',(Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 211039

Gülsünler, M., E., Fidan, M., 'Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri', 2003, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.10, 465-475

Gülsünler, M., E., 'Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi zerine Teorik ve Uygulamalı Bir alışma', 2007, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.17, 281-294

Gümüştekin, E., G., ztemiz, A., B., 'rgtlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi', 2005, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , C.14, S.1, 271-288

Güney, S., (2000), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayıncılık, Ankara

Güney, S., (2006), Davranış Bilimleri, Nobel Yayıncılık, Ankara

Güney, S., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara

Gürkan, F., B., 'İlköğretim Okullarının rgtsel Sağlık Düzeyi', 2006, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 191138

Gürüz, D.,Gürel, E., (2006), Yönetim ve Organizasyon , Nobel Yayıncılık, Ankara

Halderen, V., D., M., (2007), Organizational Identity Expressiveness and Perception Management, ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1> adresinden 19.01.2011 tarihinde indirilmiştir.

Helliwell, T., 'Creating Healty Organizations', 1999, www.banffcentre.ca/~library/~creating_healthy_organizations.pdf adresinden 18.01.2009 tarihinde indirilmiştir, 1-2

Hepkon, Z., 'Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması', 2003, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Y.2, S.4, 175-211

Hoy, K., W., Tarter, J., C., Kottkamp, B., R., Open Schools/Healty Schools, 08.01.2010 tarihinde http://www.waynehoy.com/open_schools.html adresinden indirilmiştir.

İçerli, L., 2010, 'Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım', Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, S.5, C.1, 67-92

İnce, K.,S.,K., 'Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi', 2006, (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü), YÖK Tez Merkezi, 221662

İplik, F., N., 2009, 'Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.25, 107-118

İra, N., 'Örgütsel Kültür:Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği', 2004, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T., Çalışkan, N., 'Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi', 2008, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C:9, S:3, 63-71

Karahan, A., 'Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma', 2009, Bilgi Dünyası, C.10, S.1, 60-79

Karakayalı, H., (2002), Ekonomi Kuramı, Manisa

Karakuş, H., 'İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri', 2008, (Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 221670

Karaman, M., K., Akıl, Ü., G., 'Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık', 2004, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.2, 15-38

Karatepe, S., 2005, 'Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdölmeye Duyarlı Bir Yaklaşım', Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.60, S.4, 117-132

Keçecioğlu, T., (2006), Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar, Nobel Yayıncılık, Ankara

Kitapçı, H., 'TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi', Bilig, 2006, S.39, 73-86

Kitapçı, H., Çakar, N., D., Sezen, B., 'The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit', 2005, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:3, S:12, 33-41

Koçel, T., (2007), İşletme Yöneticiliği , Arıkan Yayınları, İstanbul

Kolamaz, C., 'Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi', 2007, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 190945

Konuk, A., Yerel, S., Önder, S., Işık, M., ‘Kömür Madeni İşletmelerinde Verimlilik Artışı İçin Alınacak Kararlarda İşçilerin Tercihleri’, 2006, Madencilik, C.45, S.3, 3-8

Korkmaz, M., ‘Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi’, 2007, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C:49, 57-91

Köse, S., Tetik, S., Ercan, c., ‘Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler’, 2001, Yönetim ve Ekonomi, C.7, S.1, 219-242

Köseoğlu, A., M., Karayormuk, K., ‘Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır?’, 2009, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:23, S:2, 175-193

Kurt, T., ‘Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi’,2004, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 145173

Lievens, F., Hoye, G., V., Anseel, F., ‘Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework’ 2007, British Journal of Management, V.18, 45-59

Lumpe, M., P., (2008), Leadership and Organization in the Aviation Industry, Ashgate Publishing Limited, USA

Luthans, F., (1998), Organizational Behavior, McGraw Hill Companies, USA

Lynden, J., A., ‘Supervising Organizational Health’, 2000, Supervision, 28.01.2010 tarihinde <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/700102-1.html> adresinden indirilmiştir, 1-5

MacLean, A., D., B., ‘The Management of Absence: Why It Matters’, 2008, Library Management, V: 29, N: 45, 392-413

Marşap, B., ‘ Muhasebe Mesleğinde İş Tatmininin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi’, 1995, (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 51297

McHugh, M., ‘Employee Absence: An Impediment To Organizational Health In Local Government’, 2001, The International Journal of Public Sector Management, V:14, N:1, 43-58

McHugh, M., ‘The Absence Bug: A Treatable Viral Infection?’, 2002, Journal of Managerial Psychology, V:17, N:8, 722-738

Mouzelis, P., N., (2001), Örgüt ve Bürokrasi , Çeviren: H. Bahadır Akın, Çizgi Yayınevi, Konya

Newell, S., (1995), The Healthy Organization: Fairness, Ethics and Effective Management, , Routledge, New York

Nykodym, N., Simonetti, J., L., Nielsen, W., R., Welling, B., ‘Employee Empowerment’, 1994, Organizations: An International Journal, V: 2, N: 3, 45-55

Okakın, N., (2008), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul

Olkkonen, M., E., Lipponen, J., ‘Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes’, 2006, Organization Behavior and Human Decision Processes, , 100, 202-215

Örnek, A., Ş., Aydın, Ş., (2006), Kriz ve Stres Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara

Özdemir, A., ‘Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri’, 2006, (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 210903

Öztürk, M., C., Ayman, M., ‘Türkiye’de Özel Sektör ve Sosyal Sorumluluk Projeleri’, 2008, Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi, S.9, 145-163

Peter, T., J., Waterman, R., H., (1987), Yönetme ve Yükseltme Sanatı “Mükemmeli Arayış”, Çev.: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul

Polatçı, S., Ardıç, K., Kaya, A., ‘Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi’, 2008, Yönetim ve Ekonomi, C.15, S.2, 145-161

Puusa, A., ‘Conducting Research on Organizational Identity’, 2006, Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies, V.11, N.2, 24-28

Puusa, A., Tolvanen, U., ‘Organizational Identity and Trust’, 2006, Elektronik Journal of Business Ethics and Organization Studies, V.11, N.2, 29-33

Ramatulassama, K., Rao, D., B., 2003, Job Satisfaction of Teacher Educators, Discovery Publishing House, New Delhi

Rızaoğlu, B., Ayyıldız, T., ‘Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği’, 2008, Anatolia:Turizm araştırmaları Dergisi, C19, S.1, 7-20

Rosen, R., H., Berger, L., (1991), The Healty Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits , G.P. Putnam's Sons Publishing, New York

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003), Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Furkan Ofset

Sahni, P., Vayunandan, E., (2010), Admisinitrative Theory, Asoke K. Ghosh Publishing, New Delhi

Savery, K., L., Luks, J., A., ‘Long Hours At Work: Are They Dangerous and Do People Consent to Them’, 2000, Leadership and Organizational Development Journal, V. 21, N.6, 307- 310

Sekaran, U., (2004), Organizational Behaviour, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi

Sevimli, F., İşcan, Ö., F., ‘Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’, 2005, Ege Akademik Bakış, C.5, S.1, 55-64

Şimşek, M., Ş., Akın, B., H., (2003), Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Yayınevi, Konya

Şimşek, M., Ş., (2005), Yönetim ve Organizasyon, Günay Yayıncılık, Konya

Şimşek, M., Ş., Çelik, A., (2008), Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, İnci Ofset, Konya

Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yaşar Ofset, Konya

Şişman, M., (2007), Örgütler ve Kùltürler, Pegem Yayıncılık, Ankara

Tekin, A., M., ‘İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri’, 2005, (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 188010

Tosi, H., L., Rizzo, R., J., Carroll, J., S., (1990), Managing Organizational Behavior, HarperCollinsPublishers, New York

Tosun, B., N., 'Kurumsal Kimliğin Marka Yaratma Sürecindeki İşlevi', 2008, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C.8, S.29, 231-237

Tutar, H., 'İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama', 2010, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.65, S.1, 175-203

Türker, Y., 'İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki', 2010, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 250547

Tüzün, İ., K., Çağlar, İ., 'Investigating the Antecedents of Organizational Identification', 2009, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.10, S.2, 284-293

Ural, A., 'Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı', 2008, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.6, S.3, 433-460

Uras, M., 'Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları', 2000, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.7, 2-8

Uras, M., '[Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Amaçta Odaklanma, İletişim Yeterliği, Optimal Güç Dengesi, Kaynak Kullanımı ve Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algıları](#)', 1998, 7. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 432-438

Varol, M., (1993), Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi

Varoğlu, A., K., Basım, N., H., (2009), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Siyasal Yayın, Ankara

Wongrassamee, S., Gardiner, P., D., Simmons, J., E., L., ‘Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The Excellence Model’, 2003, Measuring Business Excellence, V: 7, N: 1, 14-29

Yağmurlu, A., ‘Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar’, 1997, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.52, S.1, 1-4

Yeniçeri, Ö., (2002), Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Nobel, Ankara

Yıldırım, C., ‘Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi’, 2006, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 187651

Yılmaz, M.,K., ‘Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum’daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama’, 2006, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 186611

Yolaç, S., 2009, ‘Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, Öneri, C.8, S.31, 157-166

Yükçü, S., Atağan, G., ‘Etkinlik, Etkililik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık’, 2009, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:23, S:4, 1-13

Zorel, F., İ., ‘Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak Psikolojik Şiddetin Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü’, 2009, (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), YÖK Tez Merkezi, 241368

Ek: 1

Örgüt Sağlığı Boyutlarının Belirlenmesinde Kullanılan Anket Formu

Bu araştırmada; belediye çalışanlarının örgüt sağlığının incelenmesi amaçlanmıştır. İlk beş soruda sizinle ilgili kişisel sorular yer almaktadır. Diğer 20 soruda örgüt sağlığına ilişkin sorular yer almaktadır.

Bütün cevaplar gizli tutulacaktır, ve lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Asena Altın Gülova

Tez Öğrencisi
İpek Bayramoğlu

1. Yaşınız

a) 25 altı b) 25 – 35 c) 36 – 45 d) 46 – 55 e) 56 ve üzeri

2. Eğitim Durumunuz

a) İkoğretim (ilk, orta)

b) Lise

c) ÖnLisans

d) Lisans

e) Yüksek Lisans

f) Doktora

3. Cinsiyetiniz

a) Kadın b) Erkek

4. Kaç yıldır şu anki pozisyonunuzda çalışıyorsunuz?

a) 1 yıldan az b) 1 – 3 Yıl c) 4 – 6 Yıl d) 7 - 9 Yıl e) 10 yıldan fazla

5. İşletmedeki Pozisyonunuz

1) İşçi 2) Şirket Personeli 3) Sözleşmeli Memur 4) Memur 5) Müdür Yardımcısı
6) Müdür

Soru Sayısı	Örgüt Sağlığı ile İlgili Ölçütler	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Belediye çalışmaları ile ilgili alınan kararlarda çalışanların katılım derecesi yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar işlerine sevinerek gelirler.	1	2	3	4	5
3	Belediyedeki iletişim açık ve zamanındadır.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlara adil olarak davranılır.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahiptirler.	1	2	3	4	5
6	Başarılı olan kişiler belediye içinde saygı görür ve takdir edilirler.	1	2	3	4	5
7	Çalışanların belediyenin durumu hakkında bilgileri vardır.	1	2	3	4	5

8	Çalışanlar meydana gelen iş stresleri ile başa çıkabilecek güçtedirler.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar üretilen mal ve hizmetin kalitesine önem verirler.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlar belediyenin kendilerine sağladığı sosyal imkanlardan memnundurlar.	1	2	3	4	5
11	Belediyenin politikaları çalışanları ve ailelerini de göz önünde bulunduracak şekilde esnekler.	1	2	3	4	5
12	Bireysel ve grup faaliyetleri ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar vakitlerini şikayet etme yerine üretime ayırırlar.	1	2	3	4	5
14	Meydana gelen değişimler ve krizler iyi yönetilir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanların hayat düşüncelerine ve yaşantılarına saygı duyulur.	1	2	3	4	5
16	Belediyede öğrenme ve kariyer imkanları mevcuttur.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlar arasında dayanışma ve arkadaşlık hisleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
18	Meydana gelen problemlerin çözümünde sorunlar çalışanlar ile paylaşılıp çözüm önerileri aranır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanların sağlık ve emniyetleri birinci önceliktir.	1	2	3	4	5
20	Belediyede çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmez. Yatırım yapılması gereken değerler olarak görülür.	1	2	3	4	5

Ek: 2**Frekans, Faktör, Anova ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları****Frekans Analizi****YAŞ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 ALTI	10	6,4	6,4	6,4
25-35	67	42,7	42,7	49,0
36-45	49	31,2	31,2	80,3
46-55	30	19,1	19,1	99,4
56 VE ÜZERİ	1	,6	,6	100,0
Total	157	100,0	100,0	

EĞİTİM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İLKÖĞRETİM	22	14,0	14,0	14,0
LİSE	44	28,0	28,0	42,0
ÖNLİSANS	34	21,7	21,7	63,7
LİSANS	49	31,2	31,2	94,9
YÜKSEK LİSANS	7	4,5	4,5	99,4
DOKTORA	1	,6	,6	100,0
Total	157	100,0	100,0	

CİNSİYET

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KADIN	66	42,0	42,0	42,0
ERKEK	91	58,0	58,0	100,0
Total	157	100,0	100,0	

POZİSYON

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İŞÇİ	22	14,0	14,0	14,0
ŞİRKET PERSONELİ	52	33,1	33,1	47,1
SÖZLEŞMELİ MEMUR	19	12,1	12,1	59,2
MEMUR	55	35,0	35,0	94,3
MÜDÜR YARDIMCISI	5	3,2	3,2	97,5
MÜDÜR	4	2,5	2,5	100,0
Total	157	100,0	100,0	

YIL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 YILDAN AZ	31	19,7	19,7	19,7
1-3 YIL	18	11,5	11,5	31,2
4-6 YIL	32	20,4	20,4	51,6
7-9 YIL	21	13,4	13,4	65,0
10 YILDAN FAZLA	55	35,0	35,0	100,0
Total	157	100,0	100,0	

Değişkenlere İlişkin Frekans Analizi

S1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HİÇBİR ZAMAN	26	16,6	16,6	16,6
NADİREN	42	26,8	26,8	43,3
BAZEN	63	40,1	40,1	83,4
SIK SIK	16	10,2	10,2	93,6
HER ZAMAN	10	6,4	6,4	100,0
Total	157	100,0	100,0	

S2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HİÇBİR ZAMAN	7	4,5	4,5	4,5
NADİREN	21	13,4	13,4	17,8
BAZEN	50	31,8	31,8	49,7
SIK SIK	46	29,3	29,3	79,0
HER ZAMAN	33	21,0	21,0	100,0
Total	157	100,0	100,0	

S3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HİÇBİR ZAMAN	12	7,6	7,6	7,6
NADİREN	37	23,6	23,6	31,2
BAZEN	41	26,1	26,1	57,3
SIK SIK	33	21,0	21,0	78,3
HER ZAMAN	34	21,7	21,7	100,0
Total	157	100,0	100,0	

S4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HİÇBİR ZAMAN	25	15,9	15,9	15,9
NADİREN	34	21,7	21,7	37,6
BAZEN	46	29,3	29,3	66,9
SIK SIK	27	17,2	17,2	84,1
HER ZAMAN	25	15,9	15,9	100,0
Total	157	100,0	100,0	

S5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HİÇBİR ZAMAN	13	8,3	8,3	8,3
NADİREN	25	15,9	15,9	24,2
BAZEN	40	25,5	25,5	49,7
SIK SIK	43	27,4	27,4	77,1
HER ZAMAN	36	22,9	22,9	100,0
Total	157	100,0	100,0	

S6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HİÇBİR ZAMAN	20	12,7	12,7	12,7
NADİREN	27	17,2	17,2	29,9
BAZEN	46	29,3	29,3	59,2
SIK SIK	28	17,8	17,8	77,1
HER ZAMAN	36	22,9	22,9	100,0
Total	157	100,0	100,0	

S7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	18	11,5	11,5	11,5
	NADİREN	25	15,9	15,9	27,4
	BAZEN	47	29,9	29,9	57,3
	SIK SIK	40	25,5	25,5	82,8
	HER ZAMAN	27	17,2	17,2	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	8	5,1	5,1	5,1
	NADİREN	23	14,6	14,6	19,7
	BAZEN	55	35,0	35,0	54,8
	SIK SIK	41	26,1	26,1	80,9
	HER ZAMAN	30	19,1	19,1	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	8	5,1	5,1	5,1
	NADİREN	13	8,3	8,3	13,4
	BAZEN	27	17,2	17,2	30,6
	SIK SIK	58	36,9	36,9	67,5
	HER ZAMAN	51	32,5	32,5	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	22	14,0	14,0	14,0
	NADİREN	35	22,3	22,3	36,3
	BAZEN	44	28,0	28,0	64,3
	SIK SIK	32	20,4	20,4	84,7
	HER ZAMAN	24	15,3	15,3	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	28	17,8	17,8	17,8
	NADİREN	34	21,7	21,7	39,5
	BAZEN	52	33,1	33,1	72,6
	SIK SIK	28	17,8	17,8	90,4
	HER ZAMAN	15	9,6	9,6	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	39	24,8	24,8	24,8
	NADİREN	47	29,9	29,9	54,8
	BAZEN	37	23,6	23,6	78,3
	SIK SIK	16	10,2	10,2	88,5
	HER ZAMAN	18	11,5	11,5	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	14	8,9	8,9	8,9
	NADİREN	21	13,4	13,4	22,3
	BAZEN	42	26,8	26,8	49,0
	SIK SIK	52	33,1	33,1	82,2
	HER ZAMAN	28	17,8	17,8	100,0

S13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	14	8,9	8,9	8,9
	NADİREN	21	13,4	13,4	22,3
	BAZEN	42	26,8	26,8	49,0
	SIK SIK	52	33,1	33,1	82,2
	HER ZAMAN	28	17,8	17,8	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	17	10,8	10,8	10,8
	NADİREN	36	22,9	22,9	33,8
	BAZEN	45	28,7	28,7	62,4
	SIK SIK	39	24,8	24,8	87,3
	HER ZAMAN	20	12,7	12,7	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	20	12,7	12,7	12,7
	NADİREN	28	17,8	17,8	30,6
	BAZEN	31	19,7	19,7	50,3
	SIK SIK	47	29,9	29,9	80,3
	HER ZAMAN	31	19,7	19,7	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	26	16,6	16,6	16,6
	NADİREN	35	22,3	22,3	38,9
	BAZEN	40	25,5	25,5	64,3
	SIK SIK	30	19,1	19,1	83,4
	HER ZAMAN	26	16,6	16,6	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	12	7,6	7,6	7,6
	NADİREN	13	8,3	8,3	15,9
	BAZEN	39	24,8	24,8	40,8
	SIK SIK	63	40,1	40,1	80,9
	HER ZAMAN	30	19,1	19,1	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	20	12,7	12,7	12,7
	NADİREN	41	26,1	26,1	38,9
	BAZEN	35	22,3	22,3	61,1
	SIK SIK	37	23,6	23,6	84,7
	HER ZAMAN	24	15,3	15,3	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	12	7,6	7,6	7,6
	NADİREN	27	17,2	17,2	24,8
	BAZEN	38	24,2	24,2	49,0
	SIK SIK	39	24,8	24,8	73,9
	HER ZAMAN	41	26,1	26,1	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

S20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HİÇBİR ZAMAN	27	17,2	17,2	17,2
	NADİREN	33	21,0	21,0	38,2
	BAZEN	38	24,2	24,2	62,4
	SIK SIK	31	19,7	19,7	82,2
	HER ZAMAN	28	17,8	17,8	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1	157	1,00	5,00	2,6306	1,07588
S2	157	1,00	5,00	3,4904	1,10139
S3	157	1,00	5,00	3,2548	1,25015
S4	157	1,00	5,00	2,9554	1,29270
S5	157	1,00	5,00	3,4076	1,23494
S6	157	1,00	5,00	3,2102	1,32061
S7	157	1,00	5,00	3,2102	1,23533
S8	157	1,00	5,00	3,3949	1,10800
S9	157	1,00	5,00	3,8344	1,12573
S10	157	1,00	5,00	3,0064	1,26844
S11	157	1,00	5,00	2,7962	1,20756
S12	157	1,00	5,00	2,5350	1,28367
S13	157	1,00	5,00	3,3758	1,18437
S14	157	1,00	5,00	3,0573	1,19423
S15	157	1,00	5,00	3,2611	1,31142
S16	157	1,00	5,00	2,9682	1,32249
S17	157	1,00	5,00	3,5478	1,12344
S18	157	1,00	5,00	3,0255	1,27576
S19	157	1,00	5,00	3,4459	1,25777
S20	157	1,00	5,00	3,0000	1,34926
Valid N (listwise)	157				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
toplam	157	21,00	100,00	63,4076	17,24631
Valid N (listwise)	157				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ortalama	157	1,05	5,00	3,1704	,86232
Valid N (listwise)	157				

Communalities

	Initial	Extraction
S1	1,000	,441
S2	1,000	,566
S3	1,000	,645
S4	1,000	,684
S5	1,000	,681
S6	1,000	,592
S7	1,000	,558
S8	1,000	,508
S9	1,000	,439
S10	1,000	,511
S11	1,000	,595
S12	1,000	,586
S13	1,000	,687
S14	1,000	,635
S15	1,000	,668
S16	1,000	,639
S17	1,000	,446
S18	1,000	,694
S19	1,000	,747
S20	1,000	,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,936
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1,824E3
df	190
Sig.	,000

Faktör Analizi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,873	49,364	49,364	9,873	49,364	49,364	4,209	21,046	21,046
2	1,148	5,740	55,104	1,148	5,740	55,104	4,016	20,079	41,125
3	1,041	5,205	60,310	1,041	5,205	60,310	3,837	19,185	60,310
4	,895	4,477	64,786						
5	,831	4,153	68,939						
6	,731	3,653	72,592						
7	,649	3,243	75,836						
8	,609	3,046	78,881						
9	,541	2,704	81,585						
10	,515	2,573	84,158						
11	,507	2,534	86,692						
12	,429	2,144	88,836						
13	,383	1,913	90,749						
14	,339	1,693	92,442						
15	,319	1,594	94,035						
16	,285	1,427	95,462						
17	,264	1,322	96,784						
18	,245	1,227	98,011						
19	,201	1,007	99,018						
20	,196	,982	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
S1	1,000	,441
S2	1,000	,566
S3	1,000	,645
S4	1,000	,684
S5	1,000	,681
S6	1,000	,592
S7	1,000	,558
S8	1,000	,508
S9	1,000	,439
S10	1,000	,511
S11	1,000	,595
S12	1,000	,586
S13	1,000	,687
S14	1,000	,635
S15	1,000	,668
S16	1,000	,639
S17	1,000	,446
S18	1,000	,694
S19	1,000	,747
S20	1,000	,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
S14	,783	-,097	,115
S18	,772	-,086	-,302
S20	,770	,110	-,368
S3	,763	-,040	,248
S16	,751	,193	-,191
S6	,746	,153	,113
S12	,740	,051	-,189
S15	,737	-,355	,004
S4	,730	-,323	,214
S11	,720	-,273	,042
S5	,703	-,098	,420
S10	,695	-,126	-,107
S19	,678	-,378	-,379
S8	,657	,211	,180
S7	,647	,217	,303
S13	,635	,482	-,226
S17	,631	,048	-,214
S1	,619	-,180	,161
S2	,618	,413	,116
S9	,610	,227	,123

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
S5	,738	,119	,350
S4	,728	,359	,159
S3	,635	,266	,415
S15	,610	,531	,116
S14	,588	,396	,365
S11	,587	,468	,178
S1	,559	,291	,210
S19	,339	,794	,028
S18	,306	,701	,329
S20	,169	,691	,483
S12	,295	,556	,436
S10	,406	,522	,272
S17	,215	,514	,369
S13	,003	,393	,730
S2	,248	,145	,696
S7	,479	,080	,567
S16	,233	,522	,559
S8	,408	,181	,556
S6	,445	,300	,551
S9	,336	,192	,538

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,597	,579	,555
2	-,475	-,302	,826
3	,647	-,757	,095

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	20

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	157	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	157	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	60,7771	275,700	,576	,944
S2	59,9172	275,128	,577	,944
S3	60,1529	266,233	,727	,942
S4	60,4522	266,544	,692	,943
S5	60,0000	268,974	,665	,943
S6	60,1975	265,147	,710	,942
S7	60,1975	271,249	,606	,944
S8	60,0127	273,628	,616	,944
S9	59,5732	274,900	,570	,944
S10	60,4013	268,562	,656	,943
S11	60,6115	269,008	,681	,943
S12	60,8726	266,368	,702	,942
S13	60,0318	272,749	,595	,944
S14	60,3503	266,832	,748	,942
S15	60,1465	265,869	,698	,942
S16	60,4395	264,915	,715	,942
S17	59,8599	274,173	,591	,944
S18	60,3822	265,161	,738	,942
S19	59,9618	269,524	,638	,943
S20	60,4076	263,371	,736	,942

Anova

Descriptives

ortalama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25 ALTI	10	3,3550	,80258	,25380	2,7809	3,9291	2,15	4,55
25-35	67	3,1134	,77789	,09503	2,9237	3,3032	1,40	5,00
36-45	49	3,1531	,96228	,13747	2,8767	3,4295	1,05	5,00
46 yaş ve üzeri	31	3,2613	,91266	,16392	2,9265	3,5961	1,60	5,00
Total	157	3,1704	,86232	,06882	3,0344	3,3063	1,05	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ortalama	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	1,284	3	153	,282

ANOVA

ortalama	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,829	3	,276	,367	,777
Within Groups	115,171	153	,753		
Total	116,000	156			

Multiple Comparisons

ortalama

Scheffe

(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 ALTI	25-35	,24157	,29413	,879	-,5899	1,0730
	36-45	,20194	,30106	,930	-,6491	1,0530
	46 yaş ve üzeri	,09371	,31553	,993	-,7982	,9857
25-35	25 ALTI	-,24157	,29413	,879	-1,0730	,5899
	36-45	-,03963	,16309	,996	-,5007	,4214
	46 yaş ve üzeri	-,14786	,18846	,893	-,6806	,3849
36-45	25 ALTI	-,20194	,30106	,930	-1,0530	,6491
	25-35	,03963	,16309	,996	-,4214	,5007
	46 yaş ve üzeri	-,10823	,19911	,961	-,6711	,4546
46 yaş ve üzeri	25 ALTI	-,09371	,31553	,993	-,9857	,7982
	25-35	,14786	,18846	,893	-,3849	,6806
	36-45	,10823	,19911	,961	-,4546	,6711

Descriptives

ortalama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					İLKÖĞRETİM	22		
LİSE	44	3,3966	,83752	,12626	3,1420	3,6512	1,60	5,00
ÖNLİSANS	34	2,9882	,80491	,13804	2,7074	3,2691	1,40	4,50
LİSANS ÜSTÜ	57	3,1544	,85379	,11309	2,9278	3,3809	1,05	5,00
Total	157	3,1704	,86232	,06882	3,0344	3,3063	1,05	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ortalama	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	,168	3	153	,918

ANOVA

ortalama	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,763	3	1,254	1,710	,167
Within Groups	112,237	153	,734		
Total	116,000	156			

Multiple Comparisons

ortalama

Scheffe

(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İLKÖĞRETİM	LİSE	-,35568	,22364	,472	-,9879	,2765
	ÖNLİSANS	,05267	,23435	,997	-,6098	,7151
	LİSANS ÜSTÜ	-,11348	,21497	,964	-,7212	,4942
LİSE	İLKÖĞRETİM	,35568	,22364	,472	-,2765	,9879
	ÖNLİSANS	,40836	,19557	,230	-,1445	,9612
	LİSANS ÜSTÜ	,24220	,17188	,577	-,2437	,7281
ÖNLİSANS	İLKÖĞRETİM	-,05267	,23435	,997	-,7151	,6098
	LİSE	-,40836	,19557	,230	-,9612	,1445
	LİSANS ÜSTÜ	-,16615	,18559	,849	-,6908	,3585
LİSANS ÜSTÜ	İLKÖĞRETİM	,11348	,21497	,964	-,4942	,7212
	LİSE	-,24220	,17188	,577	-,7281	,2437
	ÖNLİSANS	,16615	,18559	,849	-,3585	,6908

Descriptives

ortalama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					İŞÇİ	22		
ŞİRKET PERSONELİ	52	3,1779	,87958	,12198	2,9330	3,4228	1,40	5,00
SÖZLEŞMELİ MEMUR	19	3,2658	,74871	,17177	2,9049	3,6267	1,80	4,70
MEMUR	55	3,0473	,82161	,11079	2,8252	3,2694	1,05	4,50
YÖNETİCİ	9	4,1278	,72892	,24297	3,5675	4,6881	2,85	5,00
Total	157	3,1704	,86232	,06882	3,0344	3,3063	1,05	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,402	4	152	,807

ANOVA

ortalama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,004	4	2,501	3,586	,008
Within Groups	105,996	152	,697		
Total	116,000	156			

Multiple Comparisons

ortalama

Scheffe

(I) POZİSYON	(J) POZİSYON	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İŞÇİ	ŞİRKET PERSONELİ	-,19152	,21239	,936	-,8538	,4708
	SÖZLEŞMELİ MEMUR	-,27943	,26153	,887	-1,0950	,5361
	MEMUR	-,06091	,21066	,999	-,7178	,5960
	YÖNETİCİ	-1,14141 [*]	,33042	,021	-2,1718	-,1110
ŞİRKET PERSONELİ	İŞÇİ	,19152	,21239	,936	-,4708	,8538
	SÖZLEŞMELİ MEMUR	-,08790	,22386	,997	-,7860	,6102
	MEMUR	,13061	,16152	,957	-,3731	,6343
	YÖNETİCİ	-,94989 [*]	,30148	,046	-1,8901	-,0097
SÖZLEŞMELİ MEMUR	İŞÇİ	,27943	,26153	,887	-,5361	1,0950
	ŞİRKET PERSONELİ	,08790	,22386	,997	-,6102	,7860
	MEMUR	,21852	,22222	,914	-,4745	,9115
	YÖNETİCİ	-,86199	,33791	,170	-1,9157	,1918
MEMUR	İŞÇİ	,06091	,21066	,999	-,5960	,7178
	ŞİRKET PERSONELİ	-,13061	,16152	,957	-,6343	,3731
	SÖZLEŞMELİ MEMUR	-,21852	,22222	,914	-,9115	,4745
	YÖNETİCİ	-1,08051 [*]	,30027	,014	-2,0169	-,1441
YÖNETİCİ	İŞÇİ	1,14141 [*]	,33042	,021	,1110	2,1718
	ŞİRKET PERSONELİ	,94989 [*]	,30148	,046	,0097	1,8901
	SÖZLEŞMELİ MEMUR	,86199	,33791	,170	-,1918	1,9157
	MEMUR	1,08051 [*]	,30027	,014	,1441	2,0169

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

ortalama									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
1- 3 YIL		49	3,3969	,79748	,11393	3,1679	3,6260	1,80	5,00
4-9 YIL		52	3,1433	,87015	,12067	2,9010	3,3855	1,40	5,00
10 YILDAN FAZLA		56	2,9973	,88036	,11764	2,7616	3,2331	1,05	5,00
Total		157	3,1704	,86232	,06882	3,0344	3,3063	1,05	5,00

Test of Homogeneity of Variances

ortalama			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,152	2	154	,860

ANOVA

ortalama					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,230	2	2,115	2,914	,057
Within Groups	111,769	154	,726		
Total	116,000	156			

Multiple Comparisons

ortalama

Scheffe

(I) YIL	(J) YIL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1- 3 YIL	4-9 YIL	,25367	,16961	,329	-,1656	,6729
	10 YILDAN FAZLA	,39962	,16665	,059	-,0123	,8115
4-9 YIL	1- 3 YIL	-,25367	,16961	,329	-,6729	,1656
	10 YILDAN FAZLA	,14595	,16407	,674	-,2596	,5515
10 YILDAN FAZLA	1- 3 YIL	-,39962	,16665	,059	-,8115	,0123
	4-9 YIL	-,14595	,16407	,674	-,5515	,2596

t-testi

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ortalama	KADIN	66	3,1159	,73856	,09091
	ERKEK	91	3,2099	,94402	,09896

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ortalama Equal variances assumed	4,039	,046	-,673	155	,502	-,09398	,13966	-,36987	,18191
Equal variances not assumed			-,699	154,071	,485	-,09398	,13438	-,35945	,17148

