

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN İŞGÖREN PERFORMANSINI
AÇIKLAMA POTANSİYELİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Nevzat ŞAHİN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

TEMMUZ – 2020

Nevzat Şahin tarafından hazırlanan “Örgütsel Sağlığın İşgören Performansını Açıklama Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma Örgütsel Sağlığın İşgören Performansını Açıklama Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 03/07/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Hasan Tutar

Sakarya Üniversitesi

Juri Üyeleri : Prof. Dr. Mahmut Akbolat

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Topal

Sakarya Üniversitesi

Doç.Dr. Mehmet Altınöz

Hacettepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi. Nuran Öztürk Başpınar

Anadolu Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Nevzat ŞAHİN
Öğrenci Numarası	:	9860D04007
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme Anabilim Dalı
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Örgütsel Sağlığın İşgören Performansını Açıklama Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	% 9
İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,		
☒ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.		
 03/07/2020 İmza		
☐ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.		
Bilgilerinize arz ederim.		
...../...../20..... İmza		
Uygundur		
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr.Hasan TUTAR		
Tarih :03/07/2020		
İmza: 		
☒ KABUL EDİLMİŞTİR	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
☐ REDDEDİLMİŞTİR		
EYK Tarih ve No:		

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden, değerli katkı ve emeklerini sunan danışmanım Prof. Dr. Hasan TUTAR'a

Tez izleme ve savunma komitesi üyelerine,

Araştırma safhasında yaptıkları katkı ve işbirliği için Fatih Belediyesi yönetimi ve çalışanlarına,

Bu zorlu süreçte yanımda olan ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme,

En içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Nevzat ŞAHİN

03.07.2020

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SAĞLIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
1.1.Örgüt ve Sağlık Kavramlarının Tanımı.....	8
1.2.Örgüt Sağlığı Kavramı	9
1.3.Örgüt Sağlığının Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması	11
1.3.1. Dünya Sağlık Örgütünün Tanımlaması.....	11
1.3.2. Rosen-Berger'in Tanımlaması	13
1.3.3. Hoy ve Feldman'ın Tanımlaması.....	16
1.3.4. Lyden ve Klingele'nin Tanımlaması.....	17
1.3.5. Barret'in Tanımlaması	18
1.3.6. Newell'in Tanımlaması	19
1.4. Örgütsel Sağlık Göstergeleri	19
1.4.1. Elverişli Örgütsel İklim.....	20
1.4.2. Temsil Yeteneği Yüksek Örgüt Kültürü	23
1.4.3. Benimsenmiş Örgüt Kimliği	24
1.4.4. Yetkin Örgüt Çalışanları	25
1.4.5. Örgütsel ve Yönetmel Yetkinlik	26
1.4.6. Çıktı Kalitesi	28
1.4.7. Örgütsel Dinamizm veya İnovatiflik	29
1.4.8. Problem Çözme Yeteneği.....	30
1.5. Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri	32
1.5.1. Yönetmel Eskimişlik.....	32

1.5.2. Negatif Çalışma Tutumu	33
1.5.3. Örgütsel Adaletsizlik	33
1.5.4. Stresli Örgüt İklimi.....	35
1.5.5. Elverişsiz Örgüt İklimi	35
1.5.6. Psikolojik Şiddet (Mobbing)	37
1.5.7. Örgütsel Güven Problemi	39
1.5.8. Düşük Verimlilik.....	40
1.5.9. Örgütsel Atalet	40
1.5.10. İşe Devamsızlık	43
1.5.11. Yüksek Personel Devir Oranı.....	44
1.6. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi	45
1.7.Örgütsel Sağlık Modelleri	46
1.7.1. Parsons Modeli	48
1.7.2. Peters-Waterman Modeli	49
1.7.3. Beckhard'ın Sağlık Modeli	50
1.7.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli	51
1.7.5. İçsel Süreç Modeli	53
1.7.6. Rosen-Berger'in Sağlıksız Örgüt Modeli.....	53
1.7.7. OHDQ Anket Modeli	54
1.7.8. Hardage Örgüt Sağlığı Modeli	55
1.7.9. Hubert'in Örgüt Sağlığı Modeli	55
1.7.10.Bennis'in Örgüt Sağlığı Modeli	55
1.7.11.On İki Faktörlü Örgüt Sağlığı Modeli.....	56
1.8.Örgütsel Sağlık Yaklaşımları	57
1.8.1.İşletme Performansına Odaklı Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	58
1.8.2.İşgören Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	59
1.8.3.İşletme Performansı ve İşgören Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	60
1.8.4. Argris'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	60
1.8.5. Miles'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	61
1.8.5.1. Görev İhtiyaçları Boyutu.....	62

1.8.5.2. Yaşamını Sürdürme İhtiyaçları Boyutu	62
1.8.5.3. Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu	62
1.8.6. Toplam Başarı Göstergesi Yaklaşımı.....	63
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SAĞLIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ	
.....	65
2.1. Performans Kavramı	65
2.1.1. Örgütsel Performans Kavramı.....	66
2.1.2. İşgören Performansı Kavramı	67
2.1.3. İşgören Performansı ve Örgütler İçin Önemi	68
2.2.Örgütsel Performansın Yönetimi	70
2.2.1.Performans Yönetimi Felsefesi	71
2.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları	73
2.2.3. Performans Yönetiminin Başarı İlkeleri	74
2.2.4.Toplam Performans Yönetimi	75
2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	75
2.3.1. İşe Odaklanma	76
2.3.2. Görevde Yetkinlik	77
2.3.3. İşe Adanma	78
2.3.4. Yüksek Motivasyon	78
2.3.5. Liderlik ve Koçluk	79
2.3.6. İşgören Güçlendirme	79
2.3.7. Örgütsel Kültür.....	80
2.4. İşgören Performansının Ölçümü ve Değerlendirmesi.....	81
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN İŞGÖREN PERFORMANSINI	
AÇIKLAMA POTANSİYELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	83
3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı.....	83
3.2. Karma Araştırma Yöntemi ve Yöntemin Tercih Gerekçesi.....	83
3.2.1. Nicel Araştırma ve Tercih Gerekçesi	84
3.2.2. Nitel Araştırma ve Tercih Gerekçesi.....	84
3.2.3. Nicel Araştırma Modeli.....	85
3.2.4. Nicel Çalışma Grubu	86

3.2.5. Nitel Çalışma Grubu.....	87
3.2.6. Nicel Veri Toplama Araçları.....	87
3.2.7. Nitel Veri Toplama Araçları	88
3.2.8. Nicel Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	88
3.2.9. Nitel Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	88
3.2.10. Nicel Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği	90
3.2.11. Nitel Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği	92
3.3. Nicel Analize İlişkin Bulgular	93
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Nicel Bulgular	94
3.3.2. Demografik Özelliklere Göre Fark Analizi Sonuçları	96
3.3.3. Örgüt Sağlığı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki.....	100
3.3.4. Örgüt Sağlığının İşgören Performansına Etkisi	101
3.4. Nitel Analize İlişkin Bulgular	102
3.4.1. Nitel Analizlerin Sunumu	102
3.4.1.1. Kelime Bulutu	106
3.4.1.2. Tek-Vaka Model Analizleri.....	107
3.4.1.3. İki Vaka Modeli.....	108
3.4.1.4. Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	109
3.4.1.5. Kod-Birlikte-Oluşma Modeli	110
SONUÇ.....	112
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	144

KISALTMALAR

DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü(WHO)
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation of Quality Management)
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
NIOSH	: İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü (National Institute for Occupational Safety ve Health)
OHDQ	: Örgüt Sağlığını Tanımlama Anketi (The Organizational Health Description Questionnaire)



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Örgüt Sağlığı Şeması	12
Tablo 2 : Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Belirtileri.....	15
Tablo 3 : Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Örgüt Sağlığı Karşılaştırması.....	24
Tablo 4 : Örgüt Sağlığı Modelleri	47
Tablo 5 : Sağlıksız Örgüt Belirtileri.....	54
Tablo 6 : Performans Yönetim Sürecinin Yararları	71
Tablo 7 : Örgütsel Performansta İşgörenlerin ve Yöneticilerin Sorumlulukları.....	76
Tablo 8 : Örgütsel Sağlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	90
Tablo 9 : İşgören Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	91
Tablo 10: Normallik Analizi	91
Tablo 11: Nitel Analiz Geçerlilik ve Güvenilirlik Ölçütleri	93
Tablo 12: Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler.....	94
Tablo 13: Katılımcıların İdari Görev Durumuna Göre Dağılımı	95
Tablo 14: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Farklılık Analizi Bulguları	96
Tablo 15: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	96
Tablo 16: Yaş Ortalamalarına Göre Farklılık Analizi Bulguları	97
Tablo 17: Mezuniyet Durumuna Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	98
Tablo 18: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları	98
Tablo 19: Kurum İçi Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	99
Tablo 20: Gelir Seviyelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	100
Tablo 21: Örgüt Sağlığı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki	101
Tablo 22: Örgüt Sağlığının İşgören Performansına Etkisi	101

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : EFQM Mükemmellik Modeli	52
Şekil 2 : On İki Faktörlü Örgüt Sağlığı Modeli	57
Şekil 3 : Toplam Performans Yönetimi	75
Şekil 4 : Nicel Araştırma Modülü	85
Şekil 5 : Metin Karşılaştırma Çizelgesi	105
Şekil 6 : Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli	106
Şekil 7 : Kelime Bulutu.....	106
Şekil 8 : Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli	107
Şekil 9 : İki-Vaka Modeli.....	108
Şekil 10: Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	110
Şekil 11: Kod-Birlikte-Oluşma Modeli	111

Tezin Başlığı: Örgütsel Sağlığın İşgören Performansını Açıklama Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Nevzat ŞAHİN	Danışman: Prof. Dr. Hasan TUTAR
Kabul Tarihi: 03/07/2020	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) + 144(tez)
Anabilimdalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde örgüte ve işgörene bağlı birçok faktör vardır; bunların önemlilerinden biri <i>örgütsel sağlık</i> ve <i>işgören performansıdır</i>. İşgörenlerin performanslarının yükseltilmesinde fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak kendilerini iyilik hali içinde görmelerini sağlayan “örgütsel sağlık” koşulları önemlidir. Bu Araştırmada kendilerini zihinsel, fiziksel ve psikolojik olarak tam bir iyilik halinde gören işgörenlerin iş performanslarının yüksek, aksi durumda düşük olacağı <i>varsayımından</i> hareket edilmiştir. Bu araştırmada söz konusu varsayımdan hareketle, çalışma evreninde “örgütsel sağlık” ile “işgören performansı” arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sağlık koşullarının işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma <i>yöntemi</i> itibariyle “karma araştırma yöntemi”ne göre yürütülmüş bir araştırmadır. Araştırmada örneklemin örgütsel sağlık algısının işgören performansını açıklama potansiyelinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla fark, ilişki ve etki testlerinin yanında nitel araştırmayla yönetici görüşlerine başvurulmuştur. Bu araştırma, objektif genellemelerde bulunabilmek amacıyla pozitivist epistemolojiye dayalı <i>nicel</i> ve bilimsel bilginin bireylerin sübjektif yorumlarından oluşabileceğini varsayan yorumsamacı anlayışa dayalı nitel araştırma geleneğini birlikte kullanan <i>karma yöntem</i>e göre yürütülmüştür. Araştırmada karma yöntem her iki yöntemin güçlü yanlarından yararlanmak amacıyla tercih edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sağlık algıları ile işgören performansı algıları arasında anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşgörenin örgütte kendisini fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak tam bir iyilik hali içinde algılamasını sağlayan örgütsel sağlık faktörlerinin bulunmasının çalışanların performanslarını artıran önemli faktör olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel sağlığın işgören performansının önemli açıklayıcılarından biri olduğunu göstermesi itibariyle kurama, uygulamaya ve yöntemle önemli katkısının olacağı ileri sürülebilir. Araştırma sonuçları, işgörenlerin örgütsel sağlık göstergelerini önemli olarak gördükleri ve bunun performansları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin ise işgörenlerin performanslarını artırma konusunda istekli oldukları ve örgütsel sağlığın işgören performansını artırmada önemli bir değişken olduğu kanaatini paylaştıkları anlaşılmıştır. Bu sonuç insan yönetiminin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinden bağımsız olarak ele alınamayacağını göstermesi bakımından önemli olarak değerlendirilmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Örgüt Sağlığı, Örgütsel Sağlık Modelleri, Örgütsel Sağlık Yaklaşımları, İşgören Performansı, Örgütsel Performans Yönetimi.	

Title of Thesis: A Research On The Potential Of Organizational Health To Explain Employee Performance	
Author of Thesis: Nevzat ŞAHİN	Supervisor: Proffessor HasanTUTAR
Accepted Date: 03/07/2020	Number of Pages: xii (pre text) + 144 (main body)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
There are many factors depending on the organization and employee in the efficiency and effectiveness of the organizations; One of the most important of these is organizational health and employee performance. employees' physically, mentally and psychologically “Organizational health” conditions that enable them to see in good health are important. In this research, they find themselves mentally, physically and psychologically in complete favour job performance of sighted employees would be high, otherwise low the assumption has been acted upon Based on this assumption in this research, the relationship between "organizational health" and "employee performance" in the working universe, and to determine the effect of organizational health conditions on employee performance it is intended. The research, is a research carried out according to the “mixed research method”. In the research, organizational health perception of the sample it has been attempted to determine whether there is potential to explain its performance. This for the purpose, besides the difference, relationship and impact tests, to the opinions of the manager with qualitative research, it has been used. This research aims to make objective generalizations. the subjective of individuals with quantitative and scientific knowledge based on positivist epistemology qualitative research based on interpretative understanding that assumes that it may consist of comments. It was carried out according to the mixed method using tradition together. In the research mixed method was chosen to take advantage of the strengths of both methods. According to the research findings, organizational health perceptions and employee performance It was understood that there was a significant relationship between their perceptions. The employee himself in the organization enabling him to perceive physically, mentally and psychologically in complete well-being The existence of organizational health factors are important that increases the performance of employees. It was understood to be the factor. Research results are employee of organizational health to the theory as it shows that it is one of the important descriptors of its performance, It can be argued that it will contribute significantly to practice and method. Research results, employees see organizational health indicators as important and showed that it had positive effects on their performance. Managers are willing to increase the performance of employees and believes that organizational health is an important variable in increasing employee performance It was understood that they shared. This result is internal and external motivation of human management, important in terms of showing that it cannot be handled independently of factors it was evaluated as.	
Keywords: Organizational Health, Employee Performance, Organizational Health Models, Organizational Health Approaches, Organizational Health Criteria.	

GİRİŞ

Örgütler işbirliği sistemleridir ve örgütsel yapının gereği olarak kişiler arası ilişkiler, iş bölümü ve işbirliği temelinde yürür. Bu nedenle örgütsel yapının insanın motivasyonuna katkı sağlayacak psikolojik iklimin yanında zihinsel ve fiziksel açıdan da işgörenin kendini tam bir iyilik hali içinde görebileceği düzeyde sağlıklı olması gerekir. Rosen ve Berger'in (1992: 1) belirttiği gibi işgörenlerin örgüt ortamına uyum sağlayarak kurumuna karşı bağlılık duyguları geliştirebilmesi ve görevlerini daha büyük isteklilikle yapması bazı örgütsel sağlık koşullarına bağlıdır. Örgütsel sağlık esasında örgütün varlığını sürdürmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve örgütsel verimlilik açısından olduğu kadar, işgören performansı açısından da önemli bir değişkendir.

Örgütlerde birçok örgütsel sağlık göstergesi vardır ve bunlardan biri de “örgütsel iletişim”dir. Çalışanların, kendilerinin önemsendiğini ve değer verildiğini fark etmeleri örgütsel iletişim açısından önemli bir husustur. Etkin bir örgütsel iletişimin işgörenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini duygularının güçlenmesine katkısının olacağı beklenir. Örgütsel sağlığın bulunduğu ortamlarda örgütsel verimlilik, etkililik ve işgören performansına zarar verecek olumsuz örgütsel davranışların olmaması beklenir. İşgörenler açısından örgütlerde örgütsel sağlık algısının yüksek olması, örgütün psikolojik iklimiyle ilgili olduğu kadar, aynı zamanda örgütün fiziksel ve zihinsel yapısıyla da ilgili bir durumdur.

Örgütsel sağlık koşullarının bulunmadığı bir örgütsel yapıda işgörenler, kendilerinden beklenen katkıyı göstermeyeceklerinden sağlıklı bir örgüt yapısının inşa edilmesi hem örgütün hedefleri, hem de örgüt çalışanlarının hedefleri açısından önemli bir husustur. Örgütsel ortamda sağlık algısının etkileyeceği hususlardan biri yıkıcı rekabetin olmasıdır. Yıkıcı rekabetin ortadan kaldırılmasında, örgütsel sağlık koşullarının bulunmasının önemli katkısının olacağı ileri sürülebilir. Örgütsel sağlığın bulunduğu örgütlerde rekabet çatışmaya değil yapıcı bir yarışa neden olurken, sağlıklı örgütlerde rekabet örgütsel çatışmanın önemli nedenleri arasındadır.

Örgütsel sağlık koşullarına yeterince önem vermeyen örgütler nitelikli işgörenlerin örgütten ayrılmalarına neden oldukları gibi, olumsuz bir örgütsel imajın doğmasına da neden olabilmektedirler. Olumsuz örgütsel imaj aynı zamanda nitelikli işgörenlerin örgüte katılmasını da engelleyen bir husustur. Bu çerçevede örgütlerin varlıklarını devam

ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin bazı koşulları vardır. Bunları aşağıdaki gibi belirleyebiliriz (Newell, 1995: 1):

- **İnsan gücü:** İnsan gücü, örgütsel verimlilik kadar bireysel performans açısından da önemlidir.
- **Örgütte nitelik farklılığı oluşturma:** Çalışanların farklı demografik yapıları örgütsel iklimi renklendiren bir nitelik arz eder. Söz konusu çeşitliliğin yönetimi kültürel uyumluluk açısından da önemli bir husustur.
- **Alternatif iş fırsatlarının varlığı:** İş piyasalarındaki hareketlilik yeni fırsatlar ortaya çıkarır, söz konusu fırsatları değerlendirebilen örgütler, çalışanlara nasıl yaklaşımları gerektiğini bilen, insanların gelişme arzularına fırsat tanıyan örgütlerdir.
- **Psikolojik uyum:** Örgütlerin faaliyette bulundukları çevrede değişime uyum sağlayacak esneklikte olması önemlidir. Söz konusu uyum yeteneğine sahip olabilmek için, sadakat duygusu yüksek çalışanlara ihtiyaç vardır. Bunun için örgütlerin işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine daha fazla olanak sağlamaları gerekir.
- **Beşeri kriz:** Örgütlerin, mesafeli bir işveren-çalışan düzeyinde değil, işgören performansı için çalışanların her tür stres kaynaklarından uzak kalmalarına özen göstermeleri beklenir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sadece örgütün iç çevresini değil, dış çevreyi de dikkate alarak hareket etmeleri önemli bir husustur. İşgörenlerin yüksek bir örgütsel sağlık algısı için, iş ortamının her tür olumsuz fiziksel ve psikolojik sağlık faktörlerinden arınmış olması gerekir (Miles, 1969: 377). Bunun için örgüt çalışanlarının iş birliği önemlidir. Sağlıklı örgütlerdeki çalışanların sorumluluk düzeyi ve bağlılıklarının görece yüksek olması beklenir (Garda, 2011: 5). Örgütte sorumluluk sahibi ve istekli çalışanlar ile çalışanları ödüllendiren ve takdir eden bir yönetim anlayışı (Rosen ve Berger, 1992: 12) işgören performansı açısından önemli bir husustur. Sağlıklı örgütlerde yönetim, çalışanları kontrol edilmesi gereken varlıklar olarak değil onların bireysel yeteneklerini gösterebilmelerine imkân sağlayan bir anlayışa sahiptir (Newell, 1995: 6). Sağlıksız örgütsel algının bulunduğu örgütlerde çalışanların kendilerinden beklenen performansı göstermeleri ve yeteneklerini örgüt lehine açığa çıkarmaları kolay olmayacaktır. Rosen ve Berger'e (1992: 16) göre sağlıklı örgütlerin temel amacı her tür örgütsel üretkenlik karşıtı davranıştan uzak kaliteli ürün/hizmet ve yüksek kâr hedefidir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı çalışanların örgütsel sağlık ve işgören performansı algılarını tespit ederek, buradan hareketle örgütsel sağlık algısı ile işgören performansı algısı arasında ilişkiyi belirlemektir. Bu yolla araştırmanın örgüt sağlığı algılarının işgören performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymanın örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerine, rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine yarar sağlamasının yanında, yöneten-yönetilen arasındaki ilişkinin önemini vurgulayarak örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak yol haritasının çizilmesine destek sağlaması amaçlanmaktadır. Sağlıksız örgütlerde ortaya çıkabilecek olası sorunlardan olan moral düşüklüğü, işin kalitesinde azalma, örgütsel çatışma, örgütsel verimsizlik, işe devamsızlık ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz faktörlere dikkat çekmek araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu çerçevede örgütler açısından önemli olan örgüt sağlığı ve işgören performansı ilişkisine dikkat çekerek yapı ve işleyiş olarak daha sağlıklı örgütsel yapıların ortaya çıkmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Literatürde örgüt sağlığı ve işgören performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik yeterli çalışma olmaması, yapılan çalışmaların özel sektör üzerine yoğunlaşmış olması dikkate alındığında, bu araştırmanın kamu kurumunda yapılması yönüyle bir boşluğu dolduracak olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Diğer bir husus bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak nicel araştırmalardır ve araştırma konusunda karar vericiler olan yönetici görüşlerine başvurulmamıştır. Bu araştırmanın nicel objektif bulgularının nitel araştırma ile derinleştirilerek analiz edilmesi araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırmanın nicel ve nitel (karma) araştırma olarak tasarlanması, keşfetmeye, tanımlamaya ve açıklamaya imkân vermesi yönüyle önemli olduğu ileri sürülebilir. Bu yönüyle araştırmanın alana, kurama, uygulamaya, yönteme katkısının olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın konusunun, üzerine daha önce yapılmış araştırmaları ilerleten ve bilgi birikimine katkı yapan “güncel” bir konu olduğu, daha önce yapılmış araştırmaların tartışılmasına katkı sağladığı ve bu yönüyle “işlevselliği”nin olduğu düşünülmektedir. Elde edilen bulguların ve üretilen yeni bilgilerin işgören performansında örgüt sağlığının rolünü göstermesi, dolayısıyla işgören performansının artırılmasında fiziksel, psikolojik ve zihinsel sağlık koşullarının önemini vurgulaması bakımından özellikle uygulamaya önemli katkısının olacağı ileri sürülebilir.

Araştırmanın Problem Durumu

Çalışanların işyerinde verimli olmasında ve yüksek performans göstermelerinde fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak kendilerini iyilik hali içinde görmeleri önemlidir. Bu husus işgörenlerin işyerinde içsel ve dışsal motivasyon faktörleriyle desteklenmeleri gereğini gösterir. Çalışanların kendilerini iyi hissetmelerinin yanında örgütsel verimlilik, etkililik ve işgören performansının koşullarının bulunması ve bunun gerçekleştirilmesi bu araştırmada örgütsel sağlık faktörleri olarak kodlanmıştır. Çalışanların işyerinde örgüt sağlığını yüksek hissetmeleri, doğrudan onların verimliliklerine ve yüksek performans göstermelerine yansıyacaktır şeklinde bir varsayımda bulunmak kolay değildir. Burada yetenek, gayret, bireysel sağlık koşulları gibi diğer faktörleri de göz ardı etmemek gerekir.

Ancak burada ifade edilen söz konusu diğer faktörler sabit kalmak koşuluyla, örgütsel sağlık faktörlerinin çalışanlar tarafından olumlu algılanmasının, işgörenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyeceği savı ileri sürülmektedir. Bu yönüyle araştırmada hem objektif verilere dayalı nicel verilerin, hem de yoruma dayalı verilerin aşağıda ifade edilen araştırma sorularını daha geniş bir çerçevede değerlendirmek bakımından uygulamaya, yönteme ve literatüre olumlu katkısının olacağı ileri sürülebilir.

Araştırmada işgörenlerin örgütsel sağlık ve performans algıları ile yönetenlerin örgütsel sağlık ve işgören performansı koşulları konusunda ne düşündükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu süreçte konunun araştırılabilir, anlamlı, çözülebilir, önemli, yeni (orijinal), nicel kısmı itibarıyla genellenebilir, alanda yeterlilik, zaman ve imkân yeterliliği gibi ölçütlere uygun olmasına önem verilmiştir. Zira tüm örgütler işgören performansını artırmak isterler ancak sonuç her zaman arzu edilen biçimde gerçekleşmez. Konunun bütün boyutlarıyla incelenebilmesi için problemin tarafları açısından incelenmesi önemli bir husustur. Sadece işgörelere dayalı bir analiz çerçevesi bu araştırmanın temel amacını karşılamak bakımından yeterli olmayacağı için, araştırmada aynı zamanda hem işgören performansında, hem de örgüt sağlığında önemli rollerinin olduğu gerekçesiyle araştırma probleminin çözümünde yönetici görüşlerine başvurma gereği duyulmuştur. Bu açıdan araştırmanın görgül, kuramsal ve uygulamaya yol gösterici olması yönüyle katkısının olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde işgörenlerin sağlıklı bir örgüt algısına sahip olmaları performansları açısından önemli bir husustur. İşyerinde işgöreleri fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyal olarak etkileyen birçok faktörün olduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında işgören performansı ile

örgüt sağlığı arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ileri sürülebilir. Buna göre araştırmanın nicel kısmıyla ilgili kurama, araştırmanın amacına ve problem durumuna dayalı olarak çeşitli hipotezler geliştirilerek fark, ilişki ve etki testleri yapılmıştır. Araştırmanın nitel kısmıyla ilgili olarak **“örgütsel sağlığın işgören performansını açıklama potansiyeli nedir”** şeklinde belirlenen temel sorusuna bağlı olarak, aşağıdaki alt problemlerin cevaplandırılmasına çalışılmıştır:

Yöneticiler katılımcıların örgüt sağlığı ve işgören performansı konusundaki algılarını nasıl değerlendirmektedir?

Yöneticilerin örgüt sağlığı ve işgören performansı ilişkisine dair görüşleri nasıldır?

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma örneklem, araştırma konusu, araştırmanın temel değişkenleri, çalışanların örgüt sağlığı ve işgören performansı ilişkisi ve örgüt sağlığının işgören performansındaki rolü konusunda yönetici görüşleri ile sınırlı bir araştırmadır. Araştırmada katılımcılardan işgören performansı ve örgüt sağlığı ölçekleri yardımıyla toplanan nicel verilerle analizler yapılmıştır. Ayrıca araştırmada yöneticilerin örgüt sağlığı ve işgören performansı ilişkisi konusundaki görüşleri nitel araştırma yöntemiyle analiz edilmeye çalışılmıştır. Şüphesiz çalışanların performansı, iş tatmini, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma ve başka birçok değişken açısından incelenebilir. Bu araştırma işgören performansının örgüt sağlığı değişkeni üzerinden analizi ile sınırlı bir araştırmadır. Her araştırma, kuramsal veya yöntemsal açıdan bazı sınırlılıklar gösterir; bu araştırma belli bir örneklemde toplanan nicel ve nitel verilerin yanında, çalışma evreniyle ve katılımcılara sorulan sorular ve ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırma özel ve kamu örgütlerinde karşılaştırmalı olarak yapılabilirdi ancak zaman ve maliyet gibi faktörler nedeniyle sadece kamu kurumlarıyla sınırlı tutulmuştur.

Çalışmanın ortaya konulması sürecinde karşılaşılan bir takım kısıtlardan da söz edilebilir. Bu kısıtlar çalışmada konunun daha ötesine gitme isteğinin önüne geçen durumlardır. Kısıtlılıklar çalışmanın konusundan kaynaklanan kısıtlılıklar ve araştırma sürecine ilişkin kısıtlılıklar olarak ikiye ayrılabilir. Çalışmanın konusundan kaynaklanan kısıtlılıklar: Araştırmanın gerçekleştirilebilirliği ve daha somut sonuçlar ortaya konulabilmesi için yerel yönetimlerde işgören performansı ve örgüt sağlığı temel değişkenleri araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu çerçevede yapılan çalışmanın diğer disiplinlerle ilişkisi göz ardı edilerek analize yansıtılmamıştır.

Araştırmada Benimsenen Yöntem

Bu araştırmada karma araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Söz konusu tercihte karma yöntemin nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin güçlü yönlerini birlikte yansıtmaya yeteneğinden yararlanma arzusu etkili olmuştur. On dokuzuncu yüzyıl pozitivist epistemolojinin felsefi temelini oluşturan nicel araştırma yönteminin arkasındaki felsefeye göre araştırma nesnesi, araştırmacıdan bağımsızdır; araştırmacıya düşen bağımsız bir gözlemci olarak söz konusu nesneyi keşfetmektir. Nicel yöntem, değişkenlerin kesin olarak ölçülmesi ve genel nedensel açıklamalar yapmanın gerektiği durumlarda kullanılır; ancak bu araştırmada aynı zamanda yaşamın doğal akışında ortaya çıkan olaylarla birlikte bağlama bağımlı açıklamalar yapabilmek amacıyla nicel bulguların nitelle derinleştirilmesi amaçlanmıştır (Neuman, 2007: 224). Nicel varsayımlara göre gerçek dışarıdadır ve objektif bir bakış açısıyla keşfedilmeyi beklemektedir. Karma yöntemin diğer ayağını oluşturan nitel veya yorumlamacı mantığa göre gözlemciden bağımsız bir gözlem mümkün değildir ve nesnel bir gözlemlerde bulunabilmek söz konusu değildir. Nesneler her durumda bizim algı dünyamızdan geçerken, sürece algılayanın yorumları katılmaktadır. Bu yüzden nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanımı problemin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlar (Greene, Krayder ve Mayer, 2005: 279). Araştırmada karma yöntemin tercih edilmesinin diğer gerekçeleri; nitel ve nicel verilerin aynı anda fakat bağımsız olarak kullanılması, bir yöntemden elde edilen sonuçların diğer yöntem yardımıyla daha anlaşılır hale getirilmesi, araştırmanın farklı bileşenler için farklı yöntemler kullanarak çalışmanın sınırlarının genişletilmesidir.

Literatürde karma araştırmalar üç farklı yöntemle yapılabilmektedir. Bunlardan ilki *nitel ve nicel verileri birleştirmedir*. İki aşamalı bir araştırmanın ilk aşamasında nicel veriler toplanır ve analiz edilir. Bu analiz sonuçlarına göre nitel veriler toplanır, çalışmanın sonunda her iki veri birleştirilerek yorumlanır. Diğer yöntem, *nitel ve nicel verileri bütünleştirmedir*. Bu yöntemde araştırmacı nitel ve nicel verileri eş zamanlı olarak toplayarak analiz eder. Üçüncü yöntem ise *nitel ve nicel verileri iç içe geçirir*. Bu yöntemde araştırmacı bir çalışmada kendi amacına yönelik birincil olarak veri seti toplamak için örneğin nicel yaklaşımı kullanır, ikinci aşamada ise destekleyici bilgi sunması amacıyla nitel yaklaşımı kullanır. Bu araştırmada birinci yöntemde ifade edilen *nitel ve nicel verileri birlikte kullanma yaklaşımı* benimsenmiştir. Çalışmada öncelikle

nicel veriler toplanmış, daha sonra nicel verilerden elde edilen sonuçları destekleme amacıyla nitel veriler toplanarak derinlemesine analiz yapılmıştır.

Bilimsel bir araştırmayı kurama dayandırmanın gerekliliği, konuyu dağıtmadan sınırlandırmak ve literatür taramasının nicel araştırmalarda test hipotezleri, nitel araştırmalarda ise araştırma sorusu ve alt sorularını kurama veya teorik çerçeveye dayandırarak geliştirmektir. Kurama dayandırma araştırmalarda kavramsal ve kuramsal çerçevenin oluşturulmasında, problemin tanımlanmasında, elde edilen veriler aralarındaki ilişkilerin saptanmasında ve araştırma bulgularının yorumlanmasında hem yol gösterici hem de yorum malzemesi olarak kullanıldığı için, bu araştırmanın örgütsel sağlık değişkeni Miles'in Örgütsel Sağlık Kuramına dayandırılmıştır. Miles örgüt sağlığını üç başlık altında ve "on" alt boyutta incelemiştir. Söz konusu üç temel başlık veya boyut; Görev ihtiyaçları, yaşamını sürdürme ihtiyacı, büyüme ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Bu boyutlar içeriği itibarıyla içsel ve dışsal motivasyon kuramlarının içeriğiyle benzerlikler göstermesi itibarıyla araştırma aynı zamanda motivasyon kuramları çerçevesinde analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SAĞLIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt ve örgüt sağlığı kavramlarına ilişkin çeşitli tanımlamalara yer verildikten sonra sağlıklı ve sağlıksız örgüt göstergeleri ile örgütsel sağlık modelleri ele alınmış ve örgütsel sağlık yaklaşımlarının öne çıkan özelliklerine yer verilmiştir.

1.1.Örgüt ve Sağlık Kavramlarının Tanımı

Örgüt sağlığı kavramını ele almadan önce, örgüt ve sağlık kavramlarının tanımlanması gerekmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü örgütü, “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir yapı” olarak tanımlamaktadır. Literatürde ise genel olarak örgüt herhangi bir amacı gerçekleştirmek için fiziksel, mali ve insan kaynaklarının bir araya gelmesiyle oluşan yapı şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre örgüt, girdi kullanarak; örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve varlığını devam ettirmek amacıyla olan teknik, sosyal ve ekonomik yapılardır (Başaran, 2004: 25). Örgüt, görev tanımlamaları yapılarak, bir yetke ve sorumluluk hiyerarşisinde müşterek ve belirgin bir amacın hayata geçirilmesi için belli insanların faaliyetlerinin rasyonel kurallara uygun olarak eş güdümlenmesidir (Evans ve Mism, 1992: 6). Ancak şunu belirtmek gerekir ki örgüt kavramı “organizasyon” kavramı ile çoğu kez aynı anlamda kullanılmaktadır, oysa organizasyon, örgütsel unsurları kapsayan sisteme verilen isim olduğu gibi, aynı zamanda bir eylem ve faaliyetler bütünü anlamına da gelmektedir.

Sağlık ise Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre “vücudun hasta olmaması durumu, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet” anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre sadece hasta olmamak değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan tam bir esenlik, iyi olma ve rahatlık halidir. Sağlık, bir canlının hastalık halinden uzak, normal gelişimini ve yaşamını, fiziksel ve psikolojik bakımdan düzenli biçimde sürdürmesidir (Şişman, 2007:157). Örgütsel sağlık örgütü oluşturan unsurların uyum içinde çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu unsurlar arasında sadece maddi değil manevi (psikolojik) unsurlar da vardır. Örgütsel sağlık, bu maddi ve manevi unsurların uyumlu şekilde bir arada bulunmasıyla mümkün olabilir. Maddi unsurları göz ardı eden bir örgüt, sağlıklı olmadığı gibi, manevi unsurları göz ardı eden bir örgütte sağlıklı bir örgüt değildir.

Sağlıklı örgütler hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarını kullanan, örgütün maddi ve manevi unsurlarını anlamlı bir biçimde birleştirerek örgüt iklimini sağlıklı hale getiren örgütlerdir. Örgütsel sağlık, maddi ve manevi unsurların birlikte karşılandığı tam bir

“iyilik hali” anlamına gelmektedir. Uzun süre varlığını sürdürme yeteneğinin varlığı, örgütün sağlık göstergesidir. Örgütler kısa dönem için kurulmadıklarına göre, çevre koşullarına uyum başarısı sağlıklı işleyişlerinin göstergeleri olarak kabul edilebilir.

1.2.Örgüt Sağlığı Kavramı

Örgütsel sağlık kavramını ilk defa Miles (1969) detaylı olarak ele almış ve örgütsel sağlık konusunda oluşturduğu kuramsal çerçeve 1980’lerde Hoy ve arkadaşları tarafından yeni bir kuramsal çerçeveye literatüre kazandırılmıştır. Miles’in örgütsel sağlık yaklaşımı, çalışanın örgütsel sağlık algısı ne kadar yüksek ise performansının da o kadar yüksek olacağı varsayımına dayandırılmıştır. Kurama göre örgütsel sağlık algısı yüksek çalışanlar, yaptıkları işin anlamını daha iyi algılamakta, yaptıkları işin sonuçları hakkında bilgi toplamada istekli ve sonuçları konusunda kendilerini daha sorumlu hissetmektedirler. Bu veriler sonucunda örgüte daha yararlı olma inancı taşıyarak örgütsel bağlılıklarının artması beklenir. Örgütsel sağlık algıları ile çalışanların performansı arasında bu pozitif yönlü ilişkinin olduğu varsayımı, çalışanların işlerini verimli ve yüksek bir performansla yapmaları açısından önemlidir.

Örgüt sağlığı kavramını her disiplin diğerinden farklı şekilde ele almıştır. Eğitim disipliniyle uğraşanlar; eğitim kurumunun yönetiminin verimliliği, örgüt kültürü ve örgütsel iklim ile ilişkilendirmiş; işveren ile işçi arasındaki korelasyonu incelerken; yönetici, öğretmen ve öğrenci olarak ele almıştır. Sağlık disipliniyle uğraşanlar; örgüt sağlığı kavramını örgüttekilerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını dikkate alarak bu bağlamda örgütteki fiziksel koşullar, sağlık koşulları ve güvenlik koşulları üzerinden incelemişlerdir. Endüstri psikologları örgüt sağlığını; işgörenlerin verimliliği, faaliyetlerin etkinliği, iş doyumu, örgütsel sadakat algısının oluşmasına yardımcı olacak tüm zihinsel, fiziksel ve psikolojik ortamın kurulduğu iyilik durumu olarak ele almaktadırlar. Örgütsel davranış disipliniyle ilgilenenler ise, örgüt sağlığının en önemli parçası olarak işçi ile işveren arasındaki uyum, bütünleşme, iş birliği ve karşılıklı tutum ve davranışları belirtmişlerdir (Ardıç ve Polatçı, 2007:29). Örgüt sağlığı kavramının sosyal bilimler alanındaki diğer birçok kavramda olduğu gibi hakkında uzlaşma sağlanmış bir tanımı bulunmamaktadır (McHugh ve Brotherton, 2000:19). Ancak örgüt sağlığı kavramının tanımlamalarında belirtilen ortak noktalar ele alındığında; uyum, iş birliği, verimlilik ve etkinlik, kavramları karşımıza çıkmaktadır. Ardıç ve Polatçı (2007:45) örgüt sağlığını, işgören refahıyla, örgütsel etkinliği bir arada ele alan bir

kavrayış olarak görmektedir. Bir diğer yaklaşımda ise örgüt sağlığını işgörenin sağlığıyla ilişkilendirerek tanımlamaktadır (Mchugh, 1993: 27).

Sağlıklı örgütlerde aşırı bürokrasinin neden olduğu, katılık, inisiyatif fırsatı vermeme ve yaratıcılığa engel olma, bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanımama gibi durumlarla karşılaşmaz (Adler ve Borys, 1996:69). Sağlıklı örgütlerde çalışanlar yalnız ve soyutlanmış değildirler. Örgütteki kişiler arasında etkin iletişim kanalları ve yeterli etkileşim mevcuttur (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 27).

Örgüt sağlığı, örgütün herhangi bir sorun veya olumsuzlukla karşılaşmayacak seviyede ilke ve kuralların kurumsallaşması ve örgütteki tam iyilik halinin var olması demektir. Childers (1985) yaptığı çalışmada, örgütleri insanlara benzetmiş ve örgütlerin de insanlar gibi esenlik ve hastalık halinin olabileceğini belirtmiştir. Sağlıksız örgütler amaçlarına ulaşma ve gündelik faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda başarısız, sağlıklı örgütler ise amaçlarına ulaşma ve gündelik faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda başarılıdır.

Örgütsel sağlık, her şeyden önce örgütü oluşturan öğelerin fiziksel, mali ve beşeri bakımdan amaca ulaşmak ve gündelik faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli ve etkili olma durumunu gösterir. Sonraki aşamada sağlıklı örgütlerin yönetsel ve örgütsel fonksiyonlarını verimli ve patetik bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Sağlıklı örgütlerde fiziksel kaynaklar verimle, örgütteki insan kaynakları ise çalıştıkları işten duydukları tatmin seviyesi ve örgütsel sadakatleri ile diğerlerinden farklılaşır. Bu tür örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları yüksek, işten ayrılma niyeti düşük ve performans algılamaları ise güçlüdür.

Örgütsel sağlık ile ilgili literatürde Miles'in çalışmaları oldukça önemlidir. Miles'in sağlıklı örgütler üzerinde dururken bu örgütlerin özellikleri bağlamında konuyu ele alarak yaptığı tanımlamalar, varsayımlar ve elde ettiği sonuçlar genellenebilir özelliktedir. Miles (1969:25) sağlıklı örgütleri, amaçlarına ulaşırken büyüme ve gelişme fonksiyonunu başarılı bir şekilde yerine getirebilen örgütler olarak tanımlamaktadır. Miles'in bu tanımı örgütlerin faaliyet alanlarından bağımsız olarak, tüm örgütleri kapsamaktadır. Özellikle vurgulamak gerekir ki örgütsel sağlık, örgütün yalnızca içinde bulunduğu ortamda yaşamını devam ettirmesi ile alakalı değildir; bunun yanı sıra uzun dönemde karşılaşılan zorlukları ve engelleri aşma yeteneğini geliştirmeye de alakalıdır (Klinge, Lyden ve Vaughan, 2001:105). Sağlıklı örgüt ortamı, örgütteki çalışanların kendilerini sağlık ve huzur içinde hissedebildikleri, her türlü çatışma, baskı ve psikolojik şiddetten (mobbing) uzak bir çalışma ortamıdır.

Kamu örgütleri devlet tarafından desteklendiği için “uzun süre varlığını sürdürmesi” ifadesinin kilit önemde olmayabileceğini söylemek gerekir. Kamu örgütleri (Kamu İktisadi Teşekkülleri ve Belediye İktisadi Teşekkülleri gibi ekonomik amaçlı olanlar hariç) amaç olarak çoğunlukla “kâr” güdüsüyle hareket etmemekte, kâr amacı gütmeyen hizmet odaklı proje ve faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Hedeflenen hizmetler çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle yerine getirilmekte, bu faaliyetlerin etkililiği başarıya ulaştırmaktadır. Kamuda örgütler kimi zaman “uzun süre varlıklarını sürdürme yetenekleri” olmadığı halde varlıklarını sürdürebilirler. Bunun çeşitli sosyo-politik gerekçeleri olabilmektedir. Zaman zaman örgütün varoluş amacı ortadan kalksa veya amacını yitirse dahi bazı örgütler varlığını sürdürebilmektedirler. Esasen farklı gerekçelerle varlığı sürdürülen bu örgütler en büyük örgütlenme biçimi olan devlet sisteminin bir alt birimi olarak var olmaktadır. Doğrudan alt örgütlerin veya alt birimlerin ortadan kalkmasının ve yaşamını sürdürmesinin dış kaynaklarla sağlanması mümkün olsa da bu örgütler misyonlarını tamamlamış veya kuruluş gerekçeleri ortadan kalkmış örgütlerdir. Buna rağmen var olmalarını dış desteğe (devlete) borçludurlar. Bu tür örgütler zaman zaman devletin yeniden yapılanma çalışmaları esnasında tasfiye edilebilmektedirler. Dikkat çekilen bu ayırıcı uygulama dışında tüm kamu örgütlerinde de örgütsel sağlığın sağlanması özel sektördeki kadar önemlidir.

1.3.Örgüt Sağlığının Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması

Sosyal bilimler alanındaki birçok konuda olduğu gibi örgüt sağlığı kavramının tanımlanması ve kavramsallaştırılmasında da görüş birliği sağlanabilmiş değildir. Bu doğrultuda literatürde bulunan örgüt sağlığı tanımlamaları aşağıdaki başlıklar altında ele alınacaktır.

1.3.1. Dünya Sağlık Örgütünün Tanımlaması

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığını dört farklı boyutta ele almıştır (Altun, 2001: 43).

- **Çevresel Sağlık:** Gürültü seviyesi, tehlikeli madde, ısı, fiziksel çalışma alanı, makinelerin güvenliği vb. durumları kapsamaktadır.
- **Fiziksel Sağlık:** Çalışanların hastalığı, yaralanması ve ilaç tedavisi gibi fizyolojik sağlıklarıyla ilgili süreçleri kapsar.
- **Psikolojik Sağlık:** Çalışanların güven, stres, motivasyon, kaygı, endişe gibi zihinsel durumları ve davranış şekillerini kapsamaktadır.

- **Sosyal Sağlık:** Çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle aralarındaki ilişkileri, sosyal yardımlaşmayı ve iş dışındaki durumları kapsar.

Cooper ve Williams Dünya Sağlık Örgütü'nün oluşturduğu bu yapıyı Örgüt Sağlığı Şeması (Tablo 1) olarak tanımlamışlardır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137).

Şemadaki çevresel sağlık ve fiziksel sağlık Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde bulunan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını belirtmektedir. Sağlıklı bir örgüt ortamına kavuşabilmek için şemadaki sırasıyla çevresel sağlık kapsamına giren faktörler, sonra sırasıyla fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlık kapsamına giren sağlık koşullarının karşılanması gerekir.

Tablo 1: Örgüt Sağlığı Şeması

Fiziksel Sağlık	Psikolojik Sağlık	Sosyal Sağlık
Çevresel Sağlık	Fiziksel sağlık	Psikolojik Sağlık
	Çevresel Sağlık	Fiziksel Sağlık
		Çevresel Sağlık

Kaynak: Ardıç K., & Polatçı S, (2007). İş Gören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.21, S.1, 147

Çevresel Sağlık: Sağlıklı bir örgütsel yapı için gerekli olan çevresel sağlık, örgüt çevresindeki veya çalışma ortamındaki gürültü, kirlilik, nem, tehlikeli maddeler, güvenlik ve benzeri faktörler çalışma ortamını elverişsiz hale getirdiği için, çalışma ortamı bu faktörlerden arındırılmalıdır. Çalışanların çevresel ortamdaki koşulları yetersiz bulmaları motivasyonu düşürürken, örgütsel sağlık koşullarının bulunması işgören motivasyonunu güçlendiren ve performansını artıran bir faktör olarak işlev görür.

Fiziksel Sağlık: İhtiyaç karşılandığı zaman insana haz ve doyum veren, karşılanmadığında ise acı ve üzüntü veren bir duygudur. İnsanların gerek iş hayatlarında gerekse özel hayatlarında karşılanmadığı zaman onları mutsuz ve başarısız kılan fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır. İnsanlar hem özel hayatlarında hem de iş hayatında bazı fiziksel ihtiyaçlarla karşı karşıyadır. Fiziksel sağlık çalışanın fizyolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen tüm elverişsiz unsurlardan arındırılmasıdır. Fiziksel sağlık sadece örgütteki rutin faaliyetlerin devam etmesi için gereken donanım, araç ve gereçler değil, çalışanların örgütteki zihinsel, fiziksel ve psikolojik sağlığı için gerekli olan her tür unsuru kapsamaktadır.

Psikolojik Sağlık: Çalışanın kendisini çalışma ortamında esenlik ve huzur içinde hissetmesini sağlayan faktörler psikolojik ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı

karşılandıktan sonra gelen ve bireyin “ait olma ve sevgi ihtiyacı” olarak tanımladığı ihtiyaçlara karşılık gelen örgütsel sağlık koşullarıdır (Baysal ve Tekarslan, 2006:145). Psikolojik sağlık unsurlarının örgütte mevcut olmamasının diğer örgüt içi sağlık boyutlarında olduğu gibi çalışanın iş tatminini azaltacağı varsayılmaktadır. Bu faktörlerin örgütte mevcut olmasında işgören performansının yükseleceği, düşük olmasında ise çalışanın performansını olumsuz olarak etkileyeceği ileri sürülebilir.

Herzberg’in motivasyon faktörleri; başarıma ve başarmanın getirdiği takdir hissi, mevcut iş güvenliği, motive edici denetimin bulunması, tanınma ve sorumluluk, yetki, işin kişilik özelliklerine, bilgi, tecrübe ve becerisine uygun olması gibi faktörler işgörenin örgütsel sağlık algılarını yükselten motive edici faktörlerdir (Eren, 1986: 45). Örgütsel sağlık algısını yükseltmek için genel olarak motivasyon kuramları olan kapsam ve içerik kuramlarının gereklerinin karşılanması gerekir. Bu bakış açısı örgütsel sağlık algıları yüksek olan çalışanların örgütsel performanslarının da yüksek olabileceği şeklinde yorumlanır.

Sosyal Sağlık: Sosyal sağlık, örgütte çalışanların sadece amaca ulaşmak için kullanılan faktörden ziyade, insan olduklarını göz önünde bulunduran bir anlayıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Sosyal sağlık koşullarının sağlandığı örgütlerde, çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının yüksek olduğu (Batmaz, 2002:48), buna karşın belirtilen sağlık faktörlerinin bulunmamasının ise çalışanların motivasyon kaybına dolayısıyla performans düşüklüğüne neden olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca psiko-sosyal unsurların genellikle bireylerin algılama şekillerine, kendi iç dünyalarına ve kişisel değerlerini şekillendirmesine bağlı olduğu ileri sürülebilir (Arzova, 2001:21).

1.3.2. Rosen-Berger’in Tanımlaması

Sağlıklı örgütlere egemen olan değerlerin, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttıracak beklenir. Örgütte ortak amaç, saygınlık, sorumluluk ve büyüme, insanları ortak bir amaç etrafında birleştirir. Rosen-Berger tanımlamasına göre sağlıklı bir örgütte olması gereken özellikler şunlardır (Rosen ve Berger, 1991):

Kişisel gelişmeye inanmak: Örgütteki bireyin kendi gelişimine ve kendi fikirlerine inanmasıdır. İnsani sermayeyi geliştirme stratejilerine önem verilir, çalışanların eğitimi ve gelişimi için gereken yatırımlar yapılır. Yöneticiler çalışanların etkililiklerini ve verimliliklerini artırır. Çalışanlar ise böyle bir ortamda özgüven kazanarak yenilik yapmayı ve risk almayı öğrenirler.

Örgütsel etik ve nezaket: Sağlıklı bir örgüt ortamında çalışanlara karşı saygı duymak esastır. Çalışanlara saygı, çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonunu artırarak, onları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder. Örgütte, yönetime ve çalışanlara güven tamdır. Karşılıklı ilişkilerde açıklık ilkesi temel rol oynar. Geri bildirimler samimi, yapıcı, adil ve dengelidir.

Kişisel farklılıklara saygı: Örgütte her bir çalışanın farklı kültürlerden geldiği bilinci vardır. Sağlıklı örgütlerde homojen veya tek tip çalışmayı destekleyen örf ve adetlere toleransla bakılmaz.

Ekip ruhu: Bu boyut, örgütlerde bulunması gereken sadakat, güç paylaşımı ve takım ruhu üzerinde durur. Üyeler arasında işbirliği ve iş bölümü söz konusudur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim güçlüdür ve bilgi/tecrübelerin paylaşımı kolaydır. Bu anlayışa göre “Örgütteki her birey bir lider, her birey ayrıca bir izleyicidir.”

Psikolojik iklim: Bu anlayışa göre iş yerindeki fiziksel ve psikolojik iklim örgütsel sağlık ve çalışan performansı üzerinde etkilidir. Sadece çalışanların fiziksel sağlık ve psikolojik sağlıklarının iyi olması ile yetinilmez, bunun yanı sıra günlük yaşamlarındaki refah seviyelerinin de yüksek olması için çaba gösterilir.

Esnekliğin takdir edilmesi: Bu değer örgütün bulunduğu çevrede değişimin sürekli var olduğunun ve her an karşılaşılabilecek olan değişime karşı sorumluluk almak ilkesinin üzerine kurulmuştur. Örgütteki çalışanlar yenilik ve inovasyon konusunda cesaretlendirilir ve bu konuda karşılaşılabilecek başarısızlıklar tolere edilir. Ayrıca yenilik veya değişim sürecinde karşılaşılabilecek zorluklar konusunda çalışanlara imkân ve kolaylıklar sağlanır.

İlerleme ve verimlilik tutkusu: Örgüt için benimsenmiş açık bir misyon ve vizyon duygusu, örgüt çalışanlarını motive eder. Çalışanların içinde üretim tutkusunu oluşturmak, onları gayretli yapar ve çıkarılan ürün kalitesini artırma konusunda motive eder.

Rosen-Berger’e (1991) göre örgütlerin rekabet avantajı sağlamaları için aşağıdaki beş güç alanına dikkat edilmesi gerekir:

İnsanların gücü: Örgütsel verimlilik ve işgören performansı açısından insan kaynaklarının üretim gücünü motive eden faktörlere önem vermesi gerekir. Bu faktörlerden biri örgütsel sağlık faktörleridir. İnsanın üretim gücü, çalıştırılan toplam kişi sayısı ile ilgili değil, insan kaynağının etkin yönetilmesiyle ilgilidir.

Örgüt içindeki kozmopolit yapı: Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim vardır ve bunlar birbirlerini tanır. Örgütler, çalışanların ve yöneticilerin farklı kültür ve sosyal gruplardan oluştuğunun bilincindedirler. Sağlıklı örgütlerde bu farklılıklar iyi yönetimle beraber uyum içinde çalışma ortamı oluşturmayı gerektirir.

Dinamik değişim: Yetenekli, çalışanları etkin yönetebilen, teknolojiye optimum seviyede yararlanan ve değişimlere kolay uyum sağlayarak rekabet edebilme yeteneği yüksek olan örgütler başarılı olurlar.

Psikolojik sözleşme: Çalışanlar ve örgüt arasında yapılacak olan yeni psikolojik sözleşme örgütteki çalışma ilişkilerini, her bireyin örgütteki rollerini, verdikleri sözleri ve örgütsel sadakati yeniden tanımlar. Çalışanlardan beklenen sadakat duygularına ve performans karşılığında onlara kişisel gelişim ve yükselme imkânları sağlanır.

Beşeri krizler: Çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıklarının yanında aile içindeki ilişkileri göz önünde bulundurulur. Ev ortamında sorun yaşayan çalışan, yaşadığı sorunları iş ortamına taşıyarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler. Sağlıklı örgütler bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için çalışanlara elverişli imkânlar sunar.

Rosen-Berger'in sağlıklı örgüt yaklaşımına göre, örgüt yapısını etkileyen beş güç alanından insanların gücü, örgüt içi kozmopolit yapı, dinamik değişim, yeni psikolojik sözleşme ve beşeri krizler uygun şekilde kullanıldığında örgütleri başarıya ulaştırırken, uygun kullanılmadığında zarara neden olmaktadır. Bu güçleri kullanmayan örgütler, çalışanlar ve yöneticiler değişimi reddeder, faaliyetlere uzun dönemli değil kısa dönemli olarak yaklaşırlar, kişisel menfaatlerine yönelirler (Rosen ve Berger, 1991; 5). Sağlıklı örgütlerde iletişim yetersiz, örgütteki stres fazla, örgütsel tatmin ve bireysel verim düşüktür. Sağlıklı örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler sürekli şikâyetçidir. Bu örgütlerde örgütsel sadakatsizlik ve işe yabancılaşma seviyesi çok yüksektir. Tablo 2'de sağlıklı ve sağlıklı örgüt belirtileri verilmiştir.

Tablo 2: Sağlıklı ve Sağlıklı Örgüt Göstergeleri

Sağlıklı Örgüt Göstergeleri	Sağlıklı Örgüt Göstergeleri
Güçlü liderler	İş tatminsizliği
Kaliteli servis	Düşük moral
Örgütsel bağlılık	Düşük örgütsel bağlılık
Yaratıcılık ve yenilik	Düşük iş kalitesi
Sürekli iyileşme amacı	İş yavaşlatmalar
Yeterlilik	Kariyer imkânlarının azlığı
Minimum israf ve kazalar	Kararsızlık
Örgüt kurallarına uyum	Düşük verimlilik

Yüksek performans
İşbirliği
Azalan krizler
Kendini yöneten gruplar
Müşteriye ilgi
Proaktif Düşünce
Güvenilir çalışanlar
Düşük personel devir hızı
Maliyet kontrolü
Sağlık ve enerji
İş tatmini
Açık ve sağlıklı iletişim
Kaliteli ürün
Esnek düşünce
Sürekli öğrenme ve gelişim
Görev açıklığı ve amaç esnekliği

Tükenmişlik
Düşük motivasyon
Gergin iş ilişkileri ve zayıf iletişim
Yanlış kararlar
Fazla sağlık harcamaları
Fiziksel ve psikolojik yorgunluk
Ruhsal tıkanıklık
Aşırı disiplin
Yüksek personel devir hızı
Devamsızlık
Şikâyetlerin çokluğu
Sabotajların varlığı

Kaynak: Rosen, R., H. & Berger, L., (1991). *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits*, New York, G.P. Putnam's&Sons (s.5)

1.3.3. Hoy ve Feldman'ın Tanımlaması

Hoy ve Feldman örgüt sağlığını yedi boyutta incelemiştir (Polatcı, vd., 2008). Sağlıklı bir örgüt Hoy ve Feldman'ın belirlediği yedi boyutu başarıyla örgütte uygulamaktadır. Bu yedi boyut aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Örgütsel bütünlük: Örgütün iç ve dış çevresi ile olan uyumu, kısa ve uzun dönemli faaliyet programlarında bütünlüğü vardır.

Yönetici etkisi: Yöneticiler için karar verirken ve kararları uygularken hiyerarşik engellerle karşılaşılması, yöneticinin saygın olması ve üstlerini ikna edebilme yeteneğine sahip olması önemlidir.

Saygı: Gerek yöneticilerin çalışanlara gerekse çalışanların yöneticilere karşı saygılı, destekleyici, açık ve dürüst davranması beklenir.

Çalışma düzeni: Çalışanlardan beklenenler, performans standartları ve örgüt içi politikalar yöneticiler tarafından açıkça belirtilir.

Kaynak desteği: Örgütün günlük faaliyetlerini devam ettirebilmek için gerekli makine ve teçhizatın yeterli olması ve gerek duyulduğunda ilave kaynak temin edilmesidir.

Moral: Örgütteki bireyler arasındaki samimiyet, şeffaflık, motivasyon ve güven duygularının tümünü kapsar. Çalışanlar arasında hoşgörü vardır, yardımlaşma seviyesi yüksektir ve çalışanlar örgütlerinden gurur duyarlar.

İşin Önemi: Çalışanlara ulaşılması mümkün olan yüksek hedefler konulur ve üretim özenle yerine getirilir.

1.3.4. Lyden ve Klingele'nin Tanımlaması

Lyden ve Klingele örgüt sağlığı boyutlarını aşağıdaki başlıklar altında ele almışlardır (Lyden ve Klingele, 2000: 3-5):

İletişim: Sağlıklı örgütlerde yeterli ve etkili iletişim vardır. İletişim iki yönlü ve tehditkâr olmayan bir biçimde sürer. Örgütteki diğer kademelerle çapraz iletişimin yanında açık ve çok yönlü iletişim vardır.

Katılım: Sağlıklı örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışı vardır ve çalışanların kararlara katılması için uygun kanallar vardır.

Sadakat: Sağlıklı örgütte çalışanlar ve yönetenler arasında yüksek güven ve sadakat duyguları vardır. Çalışanlar yaptıkları işten gurur duyarlar ve içinde bulundukları örgütü çalışmak için iyi bir yer olarak görürler.

Moral: Çalışanların örgütte iş tatmini, moral ve motivasyonları yüksektir. Sorumluluk almaktan çekinilmez ve örgütteki çalışma ortamı psikolojik açıdan esenlik içindedir.

Kurumsal İtibar: Sağlıklı örgütler çevrelerinde olumlu bir kurumsal itibar algısı oluşturur. Örgütteki tüm bireyler örgütün dış çevresiyle olumlu ilişki kurarlar.

Etik: Sağlıklı örgütlerde etik dışı davranışlara genellikle rastlanmaz. Sağlıklı örgüt ortamında örgütsel etik örgüt içi kurullar tarafından kolayca oluşturabilir. Ayrıca sağlıklı örgütler kendileri için çalışanların karakter, kültür ve değerlerine önem verir.

Performansın Tanınması: Sağlıklı örgütler çalışanların kişisel potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmalarını teşvik eder. Böylece çalışanlar kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissederler.

Amaç Birliği: Sağlıklı örgütlerde örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar arasında uyum vardır. Çalışanlar departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye ve bu doğrultuda çalışmaya gönüllüdürler.

Liderlik: Liderlik yönetimin olduğu her yerde önemlidir. Liderler örgütsel kaynakların özellikle insan kaynaklarının daha etkin yönetilmesine katkı sağlar. Çalışanlarda azim ve kararlılık oluşturur ve onların örgütsel hedefler çerçevesinde örgütlenmesini sağlar.

Gelişim: Sağlıklı örgütlerde eğitim ve gelişime destek yüksektir. Çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri için uygun ortamlar ve fırsatlar yaratılır.

Kaynak Kullanımı: Sağlıklı örgütlerde kaynaklar etkin şekilde kullanılır. Kaynak israfı olmadığı gibi kaynak yetersizliği diye bir sorunla da karşılaşılmaz.

1.3.5. Barret'in Tanımlaması

Richard Barret sağlıklı bir örgütsel yapı oluşturmak için dört farklı ihtiyacın dengeli bir şekilde karşılanması gerektiğini savunmuştur. Barret'e göre örgüt sağlığı için gerekli dört temel ihtiyaçlar şu şekildedir: zihinsel ihtiyaçlar, bedensel ihtiyaçlar, duygusal ihtiyaçlar ve manevi ihtiyaçlardır (Baltaş, 2008: 88).

Akıl (zihin) sağlığı. Örgütün, örgüt içi ve örgüt dışı geri bildirimlere açık olması, istekli olması ve dikkate almasıdır. Geri bildirimler sonucu ortaya çıkan öğrenme ise iç ve dış olarak ikiye ayrılır. Dış öğrenme örgüte faaliyet gösterdiği pazara yönelik rekabet etme gücü kazandırır, iç öğrenme ise örgüt kültürüne ve örgütsel değer sistemine yönelik iyileşmelere olanak sağlar. Dış öğrenme özgüveni ve motivasyonu güçlendirirken, iç öğrenme inovasyon ve yeniliği geliştirir.

Bedensel sağlık. Örgütlerin bedensel sağlığını değerlendirmede finansal başarı temel etmendir. Finansal başarıyı örgüt faaliyetleri sonucunda elde edilen kâr, günlük faaliyetler sonucu örgüt bünyesine giren nakit miktarı ve borsadaki hisse senetlerinin değeri gösterir. Finansal başarı, örgütlerin geleceklerinden ziyade geçmişleri hakkında bilgi verir. Örgütün gelecekteki başarısı ise müşteri memnuniyeti, örgütteki yüksek motivasyon, örgüt içi uyum, stratejik ortaklıklar, inovasyon ve verimliliklerdir.

Duygusal sağlık. Örgütlerin kendi öz işleyişine ve örgüt içi ilişkilere bağlıdır. Verimlilik, etkinlik ve kalite duygusal sağlık belirleyicileridir.

Manevi sağlık. Genellikle örgütün dış çevresiyle alakalı faaliyetlerle ilişkilidir; işbirliği, stratejik ortaklıklar, yerel topluluğa hizmet ve sosyal sorumluk ile elde edilir.

1.3.6. Newell'in Tanımlaması

Newell sağlıklı örgütleri bünyelerinde bulundurdıkları özelliklere göre tanımlar. Bu özellikler; kalite, esneklik, yenilik ve sosyal sorumluluktur (Newell, 1995: 2). Newell bu sayılan özelliklerin gerçekleştirilebilmesinin, örgütteki çalışanlarla işbirliği ve uyum içinde olunmasıyla sağlanabileceğini belirtir.

Bu özelliklerden kalite kavramı müşteri memnuniyetine bağlıdır. Örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak için örgütler çalışanların motivasyonunu arttırmalı ve yeteneklerini kullanmalarına yönelik imkânlar sağlamalıdır. Esneklik özelliğinden kastedilen ise; müşterilerin veya pazarın taleplerinin önceden tahmin edilmesi ve proaktif olarak gerekli değişikliklerin yapılmasıdır. Değişim hızının ve entegrasyon gücünün yüksek olduğu örgütler, bünyelerinde farklı disiplinlerden bireyler bulundurarak meydana gelebilecek değişimlere uyum güçlerini arttırmaya çalışırlar. Yenilik ise müşterilerin hissettikleri ihtiyaçlardan ziyade onlara yeni ihtiyaçlar hissettirmek amaçlı yapılmaktadır. Bu amaçla örgüt yeni yatırımlara giderek ürün çeşitliliğini ve kalitesini arttırmaktadır. Çalışanlar yeni fikirler aramaya istekli ve bu konuda yetenekli olduklarında, yeni fikirler yeni ürünlere dönüştürülmelidir. Bu aşamada örgüte düşen ise çalışanları bu konuda motive etmek ve finansal destekte bulunmaktır. Sosyal sorumluluk; sağlıklı örgütlerde örgütteki iyi ilişkilerin yanı sıra, örgütün dış çevresiyle iletişiminin de iyi olmasıdır. Ayrıca bu örgütler toplumsal menfaatleri gözetir ve toplum taleplerine hitap ederler.

1.4. Örgütsel Sağlık Göstergeleri

Örgütsel sağlık düzeylerini gösteren bazı göstergeler vardır; bu göstergelerden ilki, sağlıklı örgütler *yönetsel yetkinlik* sahibidirler. Yönetsel yetkinlik ile belirtilmek istenen örgütlerin değişen çevre koşullarına kolay adaptasyon sağlaması, kısa sürede uyum göstermesi, yerine göre değişime liderlik etme ve büyüme yeteneği gösterme kabiliyetidir. Buradan yola çıkarak ikinci gösterge, *büyüme ve gelişmedir*. Büyüme ile kastedilen hem fiziksel hem de niteliksel büyümedir. Gelişme ise örgütün yönetsel gelişimi ve örgütle ilişkili konularda yetkinlik gösterebilme, üretim için kullanılan kaynakları daha verimli ve etkin şekilde kullanabilme, yeni üretim yöntem ve teknikleri geliştirip bunları üretim sürecinde uygulayabilme yeteneğidir.

Sağlıklı örgüt göstergelerinden üçüncüsü ise *kooperasyon, amaç ve iletişim* yeteneğidir. Kooperasyon, örgütteki tüm unsurları örgütsel amaçlar çerçevesinde birleştirme yeteneğidir. Amaç yeteneği, kooperasyonda olduğu gibi çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını ortak bir noktada buluşturma yeteneğidir. İletişim ise uygun kanallar aracılığıyla örgütsel iletişim kanalının önündeki engellerin ortadan kaldırılarak sağlıklı bir iletişim ağı oluşturma yeteneğidir. Örgütlerde iletişim dikey, yatay, diyagonal, açık ve çok yönlü şekilde olabilir.

Sağlıklı örgüt göstergelerinden bir diğeri *nitelikli çıktı elde etme* yeteneğidir. Örgütler ürettikleri mal veya hizmetleri belli bir nitelik düzeyinde gerçekleştirmeli ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlamalıdır. Sağlıklı örgütler, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda varlıklarını devam ettirebilmek için ürettikleri mal veya hizmet için belli standarda ulaşmaları gerektiğinin bilincindedirler. Nitelikli mal ve hizmet üretmek, örgütlerin verimlilik ve etkinlik göstermelerini sağlar ve rekabet avantajı yaratır.

Sağlıklı örgütler *işlevsel liderliğe*, amaç ve hedefleri doğrultusunda bütünlüğe, gerek iç ve gerekse dış çevresiyle etkili bir iletişime sahip, örgütsel kimliği oluşmuş ve kaliteli ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sağlayabilen örgütlerdir (Altun, 2001: 31). Sağlıklı örgütler mevcut durumunu ve konumunu korumaya çalışan yöneticilerden ziyade, değişimi arzulayan ve bu konuda hevesli işlevsel lider tarafından yönetilen örgütlerdir. İşlevsel liderliğin sağlıklı örgütler için bir diğer faydası ise *problem çözme* yeteneğidir. Örgütler çeşitli alanların iş birliği sonucu oluşan bir sistem olduğundan dolayı, örgütlerde problemin çıkması doğal bir durumdur ve bu durum örgüt ortamı için sağlıksızlık göstergesi değildir. Asıl örgütsel sağlıksızlık göstergesi ise ortaya çıkan problemlerin çözülememesi ve örgütte meydana çıkan çatışmaların sürmesidir.

Sağlıklı örgütleri sağlıksız örgütlerden ayıran temel göstergelerden biri de örgütteki *sinerji kültürüdür*. Sinerji kültürü, örgütün kullandığı kaynakların toplamından daha fazla değer üretmesidir. Sinerji kültürünün var olduğu örgütlerde, kullanılan kaynaklar arasında optimal bir denge söz konusudur. Sinerji kültürü örgütteki çalışanların güven duymalarını sağlar. Bunların yanı sıra sağlıklı örgütlerde, örgütsel kimliği ortaya çıkaran, örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen ve işgörenler tarafından algılanan uygulama ve genel olarak örgüte egemen olan hava anlamına gelen *örgütsel iklim*, örgütsel sağlık için önemli bir göstergedir.

1.4.1. Elverişli Örgütsel İklim

Örgüt iklimi en genel anlamıyla örgütün çalışma çevresiyle ilgili olan ortamı ve örgüte egemen olan genel havayı ifade eder. Bu kavram daha çok örgüt ortamındaki psikolojiyle ilgilenen bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt ortamındaki olumsuz faktörlerin neler olduğunun bulunması, bu faktörlerin ortadan kaldırılması veya iyileştirilmesi, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu arttırarak üretim kalitesinin ve miktarının artmasına katkı sağlamaktadır (Arslan, 2004:205). Gök'ün (2009:590) yaptığı başka bir tanıma göre örgüt iklimi; çalışanların davranışları ve uygulanan kural ve

kaideler sonucu meydana gelen, örgütün kimliğini ortaya koyan ve örgüt bünyesindekileri ortak amaç etrafında birleştiren, çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak elverişli örgüt iklimi;

- Örgütün kimliğini ortaya koyar,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenler,
- Çalışanların davranışlarını şekillendirir,
- Şartlara göre örgütün sağlığını etkiler.

Örgütsel yapı ile örgütteki departmanların tanımları, örgütsel yönetim tarzı, işgörenlerin görev tanımları, yöneticilerin sorumluluk alanları, yetki devrinin sınırları ve örgütün fiziksel unsurları kastedilmektedir (Özdemir, 2014: 19). Örgütsel yapı, işgörenlerin başarısı ve örgütsel verimlilik elde etmek için önemli bir unsurdur. Örgütsel yapı, örgüt iklimini etkilediği gibi dolaylı olarak işgören performansını da etkilemektedir. Lawler ve arkadaşları 1973 yılında yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt ikliminin örgütsel yapı ve örgütsel süreçlerden etkilenirken, işgören performansı ve iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır (Arslan, 2004:214). Örgütsel yapı özel sektöre kıyasla kamu kurumlarında norm kadro ve birimlerin oluşturulmasına yönelik yasal düzenlemelerle standartlaştırılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan İstanbul ili büyükşehir ilçe belediyelerinin örgüt yapılarına bakıldığında aynı yapı ve süreçlere sahip oldukları görülür. Büyükşehir belediyeleri hariç diğer tüm belediyelerde aynı örgütsel yapı vardır ve bu yapıların oluşturulması zorunluluktur. Dolayısıyla örgütsel yapının örgütsel performansı etkilemesi beklenen bir durumdur.

Kamu kurumlarında işgören performansının değerlendirilmesi performans ölçümü ve geri bildirim sistemlerinin kurulmasıyla sağlanabilmektedir. Bunun için son on beş yılda kamu ve yerel yönetim yasal düzenlemelerinde (5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu) sınırlı miktarda ödül verme imkânı sağlanmış, buna karşın performans ölçümü sonucunda ceza uygulanmasına yönelik imkân verilmemiştir. Kamu stratejik planlama rehberlerinde olduğu gibi performans ölçümü ve değerlendirme süreçlerine ilişkin rehberlerin yayınlanması, ölçüm ve başarının izlenmesi ve böylece daha yüksek performans sağlanması için işgörenlerin belirlenmiş ölçütlerde bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasında yol gösterici olmaktadır. Esasen hizmet üretiminin açık performans kriterlerine bağlanması ve değerlendirme sisteminin kurulması günümüz kamu yönetiminin en önemli sorunlarından biridir.

Bireysel olarak sorumluluk alma bilinci yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek ve örgütsel standartların gerçekleştirilmesi daha kolay olacaktır (Büte, 2011:111). Örgütte katılımcı bir yönetim tarzının benimsenmesi işgörenlerin örgütte söz sahibi olmasını ve sorumluluk almasını sağlayacaktır. Akkaya'nın (2015:79) ileri sürdüğüne göre, işgörenlerden sadece kendilerine verilen emirleri uygulamalarını bekleyen örgütlerde iş doyumunu daha az olmaktadır. İşgörenlerin kendilerini yönetmelerinin ve sorumluluk almalarının desteklenmesi, örgüt iklimini olumlu etkileyecek ve işgören performansını arttıracaktır. Bireysel olarak sorumluluk ve inisiyatif alma kamu veya özel örgütler açısından performansın artırılmasında bir kriter olarak görülebilir.

Doğan ve Üngüren, (2012: 30) örgüt içi samimiyet ve işgören performansının örgütteki samimi iklimin artıracağını ifade etmişlerdir. Örgüt iklimindeki samimiyet algısının, ilişki ihtiyacı yüksek olan işgörenlerin motivasyonunu ve performansını arttıracığı düşünülmektedir. Ayrıca örgütlerde ödüllendirme, cezalandırma veya takdir sistemi, işgörenlerin örgütü değerlendirmelerini ve bu değerlendirme sonucunda örgütsel iklim konusundaki algıyı oluşturmaktadır. İşgörenlerde oluşan bu algı sayesinde işgörenlerin performansları etkilenmektedir (Cıranoglu, 2011:7). Örgütteki performans seviyesini arttırmak için iyi performansların görülüp takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi büyük önem arz etmektedir. İşgörenlerin emeklerinin takdir edilmesi onları motive eder ve performanslarını artırır (Atakan, 2012:17). Ayrıca işgörenler arasında ödül, ceza veya takdir sisteminin adaletli bir şekilde yürütülmesi işgörenlerin iş doyumunu arttıracak ve dolayısıyla performansları da artacaktır.

Örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak açıklayacağımız çatışma, yönetilmesi zor faktörlerden biridir. Örgütsel çatışma, günlük faaliyetler, örgüt dışı nedenler, örgütsel adaletsizlik algısı gibi birçok sebepten ortaya çıkabilir (Doğan ve Üngüren, 2012: 39). Ayrıca çatışmaların söz konusu olduğu örgütlerde işgörenlerin iş tatminleri düşüktür (Özdoğan, 2014:59). Buna karşın çatışmanın olmadığı örgütlerde daha kabul edilebilir bir örgütsel iklim algısı olacaktır.

Örgütsel iklimi etkileyen diğer bir faktör, yöneticilerin işgörenlerden ne beklediğinin ve onları nasıl değerlendirileceğinin görev tanımlarında belirtilmiş olması veya işgörenlerin, performanslarıyla ilgili üst yöneticilerle konuşulabilmesi örgütsel iklim üzerindeki kısıtlayıcı unsurların ortadan kaldırılmasıyla ilgilidir (Hornby vd., 2002:259). İşgörenler

tarafından performans standartlarının açık bir şekilde bilinmesi, çalışanların üzerlerindeki baskı ve stresi azaltacak, performanslarına olumlu katkı sağlayacaktır.

İşgörenler örgütte bireysel çıkarlarını korumak amacıyla risk alma davranışından kaçınırlar. Kapalı ve bürokratik örgüt yapılarında işgörenler daha az risk alırlar. Elverişli bir örgütsel iklime sahip örgütlerde verimliliğinin arttırılması için işgörenlerin risk alma ve inisiyatif gösterme istekleri artar (Akkaya, 2015: 80). Yönetim tarafından risk alma, iş birliği, kalite, yenilik, gelişim ve eğitimin desteklendiği örgütlerde örgütsel iklim, işgörenlerin açık fikirli olmalarını teşvik eder ve yüksek performans göstermelerini sağlar (Dorothy ve Swap, 2005: 122). Ayrıca örgüt ikliminin olumlu algılanması örgütte çalışanlar arasında işyerine, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı güven duygusunun artmasına katkı sağlayabilir. Bu durum çalışanların iş tatminlerini artıracak gibi, örgütsel performanslarının yükselmesine katkı sağlayabilir.

1.4.2. Temsil Yeteneği Yüksek Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı işletme literatürüne 1979’da Pettigrew tarafından kaleme alınan “Örgütsel kültürler üzerine çalışma” adlı makale ile girmiştir. Örgütlerin günlük faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumsal çevre koşullarının en önemli elemanlarından biri kültürdür. Kültür kavramı; bir grubun ve örgütün çalışanlarının paylaştıkları ve kabullendikleri, davranışlarını şekillendiren ve örgüt kimliğini oluşturan, gelenekselleşmiş, algılama, analiz etme ve reaksiyon verme yolları sonucu ortaya çıkan kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bütünüdür (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 21). Tıpkı insanlarda olduğu gibi örgütlerde aynı gündelik faaliyetleri yapsa bile kültürleri farklılık gösterir. Örgütlerin aynı sektörde bulunmaları, benzer örgütsel yapıya sahip olmaları, çalışan demografisi ve çalışma usulleri benzer olsa bile örgütsel kültürleri benzer özellikler göstermemektedir.

Örgüt kültürü kavramı konusunda yapılan tanımların ortak noktaları belirtilerek ifade edilirse; “ortak değerler”, “ortak anlamlar”, “örgütsel faaliyetlerin yapılış biçimi”, “değer, norm ve kuralları barındıran anlamlar bütünü”, “herhangi bir yerde ve herhangi bir zaman paylaşılan anlamlar sistemi”, “örgütün ne, neden ve nasıl”ını ifade eden alışılmış ve kurumsallaşmış kaideler bütünüdür (Şişman, 1994: 58). Örgüt kültürü ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman, örgüt sağlığı kavramının örgüt kültürü kavramından daha kapsamlı olduğu görülür. Ancak sağlıklı bir örgütsel yapı için olumlu bir örgüt kültürünün varlığı gerekir. Altun’un (2001:11) da belirttiği gibi örgüt iklimi ve örgüt

kültürü kavramları birbirine çok yakın oldukları için, aralarındaki ayrım çok keskin değildir. Bu iki kavram ile örgüt sağlığı kavramı arasında kesin hatlarla ayrılan bir farklılıktan söz etmek kolay değildir. Bununla birlikte üç kavram arasındaki temel farklılıklar Tablo 3’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3: Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Örgüt Sağlığı Karşılaştırması

	Örgüt İklimi	Örgüt Kültürü	Örgüt Sağlığı
Disiplin	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji	Sağlık ve Sosyal Psikoloji
Yöntem	Alan Araştırması, Çok Yönlü İstatistik	Etnografik Teknik, Dil Analizi	Alan Çalışması, Sağlık Göstergeleri
Soyutluk Seviyesi	Somut	Soyut	Somut-Soyut
İçerik	Davranış Algılaması	Sayıtlar ve İdeolojiler	Sayıtlar, Duygular

Kaynak: (Türkmataldergi.com, 2014)

1.4.3. Benimsenmiş Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği örgütün hem iç hem dış çevresi tarafından nasıl tanımlandığını, hatırlandığını ve anlatıldığını belirleyen anlamlar topluluğudur (Hepkon, 2003). Örgüt kimliği çevresel grupların algı biçimleridir (Lievens, Hoyer ve Anseel, 2007). Örgüt kimliği, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve yaşamını sürdürebilmek için iletişim kurması gereken kitlelere kendini tanıtmak amacıyla kullandığı araçtır (Tosun, 2008). Örgüt, çalışanlarını ortak amaç etrafında birleştirir ve çalışanların bu amaçlara odaklanmalarını sağlar. Benimsenmiş bir örgüt kimliği çalışanların örgütsel sadakatini ve iş tatminini artırır bu sayede çalışanların örgütü destekleyici davranışlarda bulunmasına vesile olur (Tüzün ve Çağlar, 2009). Örgüt kimliğinin sektör, ürün, sunulan hizmet, logosu, tasarım, binanın genel görünümü, çalışanların davranış biçimleri, yönetim şekli, yöneticilerin kalitesi, üretim yapısı, stratejiler, vizyon ve misyon, piyasa yapısı, örgüt içi koordinasyon ve uyum gibi örgütteki her faktörden etkilendiği belirtilmektedir (Varol, 1993: 211). Örgüt kimliğini oluşturan tüm özellikler dış çevrede olumlu bir izlenim ve çalışanlarda örgütü benimseme duyguları yaratıyorsa olumlu bir örgüt kimliğinden söz edilebilir.

Örgüt kimliğini; kurum kimliği, tanıtım kimliği ve davranış kimliği oluşturmaktadır. *Kurum kimliği*, yönetim sürecinde uygulanan düzen ve standartlar ile işgörenlerin düzen içindeki davranışlarından oluşur. Yönetim, üretim, hizmet, pazarlama, satış ve servisi gibi hizmetleri kapsar. *Tanıtım kimliği* ise, bireyleri ürün almaya yönlendiren ve örgüt tarafından üretilen çıktının rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan kimliktir. Tanıtım

kimliği reklam ve halkla ilişkiler gibi ikincil örgüt fonksiyonlarını kapsar. *Davranış kimliği*, çalışan ve müşterilerle kurulacak ilişkilerle ilişkilidir (Gülsünler, 2007). Yerel yönetimlerde örgütün tanıtım kimliğinin bir yönü olarak toplumun yerel ve ortak ihtiyaçlarını karşılama düzeyi görülebilir. Yüksek kentsel yaşam ve refah düzeyi sağlayan yerel yönetimler toplumda olumlu bir etki yaratır ve cazibe merkezi haline dönüşürler. Bu örgütlerde işgörenlerin örgütün tanınırlığından olumlu etkilenmeleri ve ait olma ihtiyaçlarının pekişmesi pekâlâ mümkündür.

Olumlu bir örgüt kimliğinin varlığı, örgütteki çalışanların kendilerini örgütleriyle bir bütün olarak hissetmelerini ve örgütün bir parçası olarak tanımlamalarını sağlar. Çalışanların kendi örgütlerinin kimliğini açık bir şekilde algılamaları sonuç olarak onların performansını ve örgütsel bağlılığını artırır. Bu durumun oluşması için;

- Çalışanlar örgüt kimliğini algılamalı ve çalışanların örgütle olan ilişkileri güçlü olmalı,
- Çalışanların iş tatmini sağlanmalıdır.

Bireysel kimlik ve örgütsel kimlik arasındaki ilişki çarpıcı olarak vurgulanırsa; örgütsel kimlik bireysel davranışları, bireysel davranışlar ise örgütsel kimlik algısını arttırmaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Bireye indirgenmiş örgüt kimliği, örgütteki diğer bireylerden ayırıcı nitelik gösterir ancak örgütsel seviyedeki kimlik örgütteki bireylerin ayırıcı niteliklerinin toplamıdır. Güçlü ve olumlu bir örgüt kimliği personel devir hızını azaltır ve iş tatminini artırır (Olkkonen ve Lipponen, 2006). Örgüt kimliği oluşmayan veya olumsuz bir örgüt kimliğine sahip örgütlerde iletişim, birliktelik, planlama, uyum ve liderlik oluşmaz (Cole ve Bruch, 2006). Bunu sağlamak için de örgüt kimliğini sahiplenerek örgütün çevreye uyum sağlaması ve başarılı olması örgütün sağlıklı olarak algılanması sonucunu doğuracaktır.

1.4.4. Yetkin Örgüt Çalışanları

Boyatzis'e göre, yetkinlik yapılan işte üstün performans sonuçları elde eden, kişiye özgü temel özelliklerdir (Boyatzis, 1982:21). Shippmann ve arkadaşları 'na (2000:704) göre ise yetkinlik; yüksek performans ile ortalama performans arasındaki bilgi düzeyi ve beceri farkıdır. Bireyi yetkin olarak tanımlayabilmek için bulundurması gereken temel özellikler; iş görevleri, davranışlar ve güçlü kişilik yönleri gibi onu diğer insanlardan ayıran faktörlerdir.

Yetkin örgüt çalışanlarının olması mevcut girdilerden iyi biçimde çıktı üretilbileceğine olan inancı ve kapasite kullanım düzeyini artırır (Baş ve Artar, 1991:33). Yetenekli veya yetkin örgüt çalışanları, örgütün yaşamına devam edebilmesi ve çevresindeki değişikliklere adaptasyon derecesini artırır (Karadağ vd., 2008). Yapılan araştırmalar örgüt sağlığının yetkinlik yönetimi ile yakın ilgisinin olduğunu göstermiştir (Emhan, 2005). Performansları yüksek olan örgütler, doğru işleri doğru şekilde yaparlar. Müşterilerinin talep ettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırarak ve maliyetlerini düşürerek üretirler. Bu örgütlerin müşterilerinin, işgörenlerin ve hissedarların isteklerine cevap verecek veya aşacak şekilde katma değer yaratma (Yükçü ve Atağan, 2009) yetenekleri görece daha yüksektir.

Örgütlerin performanslarını arttırmasında önemli faktörlerden biri örgüt çalışanlarıdır. Örgüt bünyesinde bulunan yetkin çalışanlar, örgütler tarafından gerekli teşvik ve desteklerin sağlanmasıyla, daha önce başkalarının düşünmediği ürün ve hizmetler üreterek örgütün gelişmesini ve büyümesini sağlar (Newell, 1995:2). Yetenekli örgüt çalışanları uygulamaya dönük araçlara ulaşmada ve amaçlara ulaşmada hedef alınan maliyet ve fayda oranını optimum düzeyde tutar.

Yerel yönetimlerde örgüt çalışanlarının işe alımında İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüklerinin inisiyatif sahibi olmadıkları, belediye başkanlarının işe alınan kişileri bizzat işe giren kişinin kendi siyasal gücüne etki ve katkısı kriterine göre işbaşı yaptıkları bilinen bir husustur. Çoğunlukla örgüte alınan işgörenlerin önemli kısmı liyakatine göre istihdam edilmez. Bu durumda ancak işe alındıktan sonra verilen mesleki eğitim programları ve iş başı eğitimlerle işgörenin yeterli ve yetkin olması amaçlanır.

1.4.5. Örgütsel ve Yönetsel Yetkinlik

Sağlıklı örgütler diğer örgütlerden hem kişisel yetkinlikler açısından hem de temel yetkinlikler açısından ayrılır. Yetkinliği “bireysel yetkinlik”, “örgütsel yetkinlik” ve “yönetsel yetkinlik” olarak üç açıdan ele alabiliriz. Bireysel yetkinlik yukarıda ifade edildiği gibi, bir çalışanı diğer çalışanlardan ayıran ve yüksek performans göstermesini sağlayan her tür ayırt edici özelliklerdir. Örgütsel yetkinlik ise örgütün amaçlarını gerçekleştirme, hedeflerine ulaşma ve değişen çevre koşullarına adaptasyon konusunda kendine yetme durumudur. Yönetsel yetkinlik de yöneticinin örgütsel ve yönetsel konulardaki zekâsı, engellerle başa çıkma becerisi, insan ilişkilerinde ve iletişimdeki

yeteneği olarak ifade edilebilir. Yönetmel yetkinlik, örgütte bireysel yetkinliklerin yönetici kesimi tarafından ortaya çıkarılmasıdır (Abraham vd., 2001:842).

Konuyla ilgili sınırlandırmalar getirmek amacıyla oluşturulmuş, Yönetmel Yeterlik Modeli Boyutları şunlardan oluşmaktadır (Başaran, 2004:153):

- Yeterliğin alanları,
- Yeterliliğin konuları,
- Yeterliliğin düzeyi.

Yeterlik alanları yönetim kavramları, yönetmel kuramlar, yönetim teknolojisi ve insan ilişkilerini kapsamaktadır. Yeterlik konuları, örgütsel kimliği, kültürü ve yapıyı oluşturmayı, örgütü yenileştirmeyi ve yönetimin görevlerini gerçekleştirmeyi kapsar. Yeterlik düzeyleri ise, yöneticinin elde ettiği bilgi ve becerilerle takındığı tutumun düzeyini gösterir. Bu düzeyler, tanıma (recognition), kavrama-anlama (comprehension), düzeyinden, yargılama-yorumlama (interpretation) ve yapma-uygulama (implementation) düzeyine doğru yükselir.

Bir örgütün dış ve iç çevresinden gelen baskılar sonucu örgütte karmaşık sorunlar meydana gelir. Bu sorunların üstesinden gelmek için yönetenlerin yönetim kavram ve kuramlarında bilgi ve becerisinin yeterli olması gerekir. Başaran'a (2004:154) göre söz konusu yeterlilik alanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yönetim teknolojisinde yeterlik.
- İnsan ilişkilerinde yeterlik.
- Yapı kurma ve yenileştirmede yeterlik.
- Yönetim işlevlerinde yeterlik.
- Yönetim sürecinde yeterlik.

Yukarıda belirtilen yeterlilik alanlarının her biri ustalık isteyen konulardır. Bu yeterliliklerden ilk basamak yöneticiler bölüm düzeyinde olanlarla; orta basamak yöneticiler birim düzeyinde olanlarla; üst basamak yöneticiler örgüt düzeyinde olanlarla sorumludurlar. Yönetim sürecinde yeterlilik konusu bölüm düzeyinden örgüt düzeyine doğru giderek artan bir şekilde yeterlilik gerektirmektedir (Başaran, 2004:154). İlçe belediyelerinde zorunlu üç basamak yönetim düzeyi vardır; Belediye Başkanlığı, müdürlük birimi ve bölüm şefliği düzeyleri. Yönetim kademelerinde başkanlar yeterlilik

alanına ilişkin yetkinliği, uzman belediye başkan yardımcılarının desteğiyle karşılayabilmektedirler. Orta kademe yöneticileri ve birim sorumlusu olarak müdürlerden yetkinlik göstermeleri görece daha fazla beklenir. Şeflik statüsündeki görevliler ise en uzun süreli görev kademesidirler. Seçim dönemleri sonrası belediye başkanları, yardımcılarını atadıktan sonra genellikle müdür düzeyinde görevlendirmelerde değişiklikler olur.

1.4.6. Çıktı Kalitesi

Üretilen mal ve hizmetin kalitesini, tüketicilerin beklentilerini karşılama düzeyi belirler. Crosby kaliteyi “ihtiyaca uygunluk”, Juwaheer ise kaliteyi, “bir ürün ya da hizmetin, müşteri beklentilerini karşılamak veya beklentilerin ilerisine geçmek” olarak tanımlamışlardır. Amerikan Kalite Derneği’ne göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür (Bozkurt, 1998:13). Kalite iyi niteliklere sahip olma değerlendirmesi yapıldığında objektif değil sübjektif bir kavramdır. Ancak bir ürünün kalitesi, belirlenen özelliklere göre ölçülebilir bir nitelik arz eder. Kalite ölçümlerinde kullanılan değerşkenler Garvin tarafından şöyle açıklanmıştır (Garvin, 1984:25):

- **Performans (İşlevsellik).** Amaca ulaşma veya memnuniyet yaratma yeteneği,
- **Uygunluk.** Standartlara uygunluk derecesi,
- **Güvenirlilik.** Kullanıldığı dönem boyunca gösterdiği performans sürekliliği,
- **Hizmet görürlük.** Meydana gelen sorunları çözebilme yeteneği,
- **İtibar.** Tüketici hafızasındaki yeri ve anlamıdır.

Örgütte üretilen mal ve hizmetlerin kaliteli olması için çaba göstermek, kaynakların etkin kullanımını sağlar, ürün ve hizmetlerden duyulan memnuniyeti artırarak örgütsel sağlık konusunda olumlu imaj ve izlenimin doğmasına katkı sağlar. Üretilen hizmetlerde kalite ve verimlilik, örgütsel etkinliği artırır ve aynı zamanda örgütsel itibar kazandırır. Kalite bilinciyle üretim yapmak, örgütsel bir sorumluluk ve sosyal bir duyarlılık biçimidir. Sağlıklı örgütler, ürettiği mal ve hizmetin kalitesi (niteliği) ile diğer örgütlerden farklılaşmaktadır.

1.4.7. Örgütsel Dinamizm veya İnovatiflik

Günümüzde teknolojinin ilerlemesiyle birlikte iş yaşamında meydana gelen değişimin hızı, işgörenlerin becerilerini ve kabiliyetlerini kısa sürede yetersiz hale getirmektedir. Teknolojideki gelişmeler sonucu örgüt için gerekli yeni ekipmanı ve sistemleri etkin kullanabilme ihtiyacı, çalışanlar açısından bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler, örgütsel değişimi ve yenileşmeyi etkin biçimde yönetmede öncelikli sorumluluk sahibidir. Yöneticilerin teknolojik değişimlerin örgütsel boyutlarını örgüte sunuş biçimi, bireylerin ve grupların davranışlarını, tutumlarını ve performans düzeylerini etkiler. Genç'e (2011:384) göre, örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken kullanılan teknolojide hızlı bir değişme durumu var ise, örgütün bu değişimleri erken bir şekilde takip edememesi ve uygulayamaması örgütsel sağlığı bozar. Burada sözü edilen teknolojik değişim, örgütlerin stratejik amaçları doğrultusunda ürün veya üretim süreci için gerekli ise, söz konusu gerekliliği karşılayacak bir örgütsel değişim yönetimi, örgütsel sağlık göstergesi sayılır.

Dinamik örgütler çabuk öğrenir ve değişime uyum sağlama yetenekleri yüksektir. Toplumlar için gerekli ekonomik, siyasal, kültürel değişimler ve atılımlar ancak dinamik örgütlerce gerçekleştirilebilir. Toplumun örgütler tarafından karşılanmasını beklediği ihtiyaçlar değiştikçe örgütün yaşamına devam edebilmesi için, bu ihtiyaçları karşılayacak biçimde kendini yenilemesi gerekir (Başaran, 2004:175). Değişime uyum sağlayarak sürekli kendini yenileyen örgütlerin kazandığı ivme ile yüksek performans göstermesi, örgütsel dinamizme sahip olması ve bunu koruması ile mümkün olabilir.

Toplumlar hızla değişmekte ve bu değişikliğe uygun olarak ihtiyaçları da değişmektedir. Örgütler, bir yandan bu değişikliklere uyum sağlarken bir yandan da toplumsal değişime neden olurlar (Başaran, 2004:175). Örgütlerdeki değişim; ürün ve hizmet değişiklikleri, üretim süreci veya üretim yöntemlerinde değişiklik, kullanım değişiklikleri ve sunum değişiklikleri şeklinde sıralanabilir. Örgütsel değişim, örgütün tüm unsurlarında olması gereken bir durumdur (Eren, 1986:161) ve örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi de önemli bir örgütsel sağlık göstergesidir.

Kamu örgütlerinde örgütsel değişim, özel sektör gibi kendi kurumsal yetki alanında oluşturulmadığından değişim daha yavaş olur. Bu nedenle örgütsel değişim daha çok karar verme basamaklarındaki yöneticilerin değişimi olarak görülür. 2005 yılında başlayan yönetim bilgi sistemindeki değişim çalışmalarının son yıllarda artarak devam

etmekte olup, bu bağlamda Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan (cbddo.gov.tr, 2020) Dijital Dönüşüm Ofisi bünyesinde on adet önemli proje başlatılmıştır. Özellikle KAYSİS projesi altında devam eden yedi önemli projede, kamu kurumlarının teşkilat yapısından, sunulan hizmetlere, hizmetlerde kullanılan bilgilere her aşamada erişim kolaylaştırılmıştır. Kamu yönetiminde yer alan yönetsel unsurların mevzuat dayanaklarıyla birlikte tespit edilerek elektronik ortamda tanımlandığı e-Devlet uygulamalarına tek merkezden erişimi, a-Devlete geçilmesini sağlayacak temel bir bilgi sistemi (kaysis.gov.tr, 2020) geliştirilmesini sağlamıştır. Kamu hizmetlerinin arzulanan düzeyde sağlanması kolay olmamaktadır. Değişim isteğinin tüm çalışanlarda oluşturulması yoğun emek ve çaba gerektirmektedir. 1991 yılında başlatılan yazışma ve arşivleme sisteminde standart dosya planlarına (SDP) geçişin birçok kurumda halen uygulanmamış veya eksik uygulanmış olmasına dair gözlemlerimiz de, örgütsel değişimin kolay başarılır bir durum olmadığı kanaatini teyit etmektedir.

1.4.8. Problem Çözme Yeteneği

Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğünde problem, bir matematik terimi olarak belirtilmiş ve şu şekilde tanımlanmıştır; “önceden öğrenilmiş bulunan önermeler ya da kuramlar aracılığıyla çözülmesi amaçlanan soru”, öte yandan TDK’nun Türkçe sözlüğünde, “düşünülp çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanılmaya değeri ya da gerekliliği olan durum”a ise sorun denmektedir. İki kavram arasındaki fark günlük hayattaki kullanımlarına yansımaktadır. Jhon Dewey problemi; “kişilerin zihinlerini kurcalayan, onlara meydan okuyan ve görüşlerini karmaşıklaştıran her tür olumsuz faktör” olarak tanımlamıştır. Yapılan bu tanımlamalara göre bir faktörün problem olabilmesi için iki unsur vardır. Bunlar; engelleyici olması ve kişinin kendisinden kaynaklanmamasıdır (Gelbal, 1991:168). Örgütler açısından problem, bir örgütün sağlıklı çalışabilmesini engelleyen veya aksatan her tür faktördür. Örgütlerin sağlıklı bir işleyiş ve yapıya kavuşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri önemli ölçüde problem çözme yeteneklerine bağlıdır.

Heppner ve Krouskopf’a (1987) göre problem çözme, karşılaşılan bir sorunun ortadan kaldırılması sürecinde kullanılan yaklaşımlar ve çözüm çabalarıdır. Yönetim bir bakıma problem çözme sanatı olarak görülebilir. Yönetici otoritesini ve yönetme becerisini karşılaştığı sorunu çözmek suretiyle gösterir. Problem çözme süreci aşağıdaki aşamaları takip eder:

- Problemi fark etmek,
- Problemin ne olduğu tanımlamak,
- Problemin çözümü için farklı alternatifler oluşturmak,
- Alternatiflerden örgütsel yapıya en uygun olanı belirlemek,
- Problemi ortadan kaldırmak,
- Sonuçları kontrol etmek.

Karşılaşılan sorunları veya problemleri ortadan kaldırmak için bazı yöntemler geliştirilmiştir. Crawford ve Bodin'e (1998) göre sorunları çözmek için üç farklı yapılandırılmış sorun çözme süreci vardır: Müzakere, arabuluculuk ve oybirliğiyle karar alma. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Müzakere: Aralarında anlaşmazlık olan tarafların işbirliği halinde çalışarak aralarındaki problemi ortadan kaldırmak amacıyla buluştukları sorun çözme sürecidir.

Arabuluculuk: Birbirleriyle arasında problem olan kişilerin "arabulucu" denilen tarafsız biri gözetiminde anlaşmazlığı çözmek amacıyla bir araya geldikleri sorun çözme sürecidir.

Oybirliğiyle karar verme: Birbirleriyle arasında problem olan kişilerin destekleyebileceği bir faaliyet planı oluşturarak işbirliği yaptıkları bir grupta sorun çözme sürecidir.

Ortaya çıkan her problem yıkıcı değildir; sorunlar genellikle değişimlerden kaynaklanır. Sorunun olmadığı bir örgütte herhangi bir değişim de söz konusu değildir. Örgütlerin değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamak için, değişimi gerçekleştirme, hatta değişime öncülük etme yeteneği göstermeleri yapı ve işleyişlerinde sağlıklı olmaları ile ilişkilidir (Genç, 2011: 331). Sağlıklı örgütler sorunların yaşanmadığı örgütler değil, karşılaştıkları sorunları kronikleşmeden çözebilen örgütlerdir.

Sorun çözmek için problem konusundaki uzman ve danışmanlardan yararlanmakta gerekir. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarının kamu erki ve kaynağını kullanmaktan kaynaklanan yasal mevzuat düzenlemeleri örgütsel normların önemli bir temelini oluşturur: Yöneticiler tarafından çözülecek bir problem sadece teknik, bilimsel ve yönetsel açıdan uzman desteği içermez; önemli ölçüde yöneticilerin takdirleri de bu yasal düzenlemelerin gerektirdiği çerçeveye ilgilidir. Bir problemin çözüm alternatiflerinin

bulunması da örgütsel normlara uygunluğu gerektirir. Aksi halde yüksek verim alınmış olsada klasik bakış açısına göre yapılan eylemin doğruluğu sorgulanmaktadır.

1.5. Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri

Yukarıda örgütsel sağlığa ilişkin verilen bilgilerin yanında örgütsel sağlığın olmadığını gösteren sağlıksızlık göstergelerini belirtmekte yararlı olacaktır. Bunlardan ilki *yönetsel eskimişlik* durumudur. Çağın gerektirdiği yönetim anlayışından mahrum eskimiş bir yönetim anlayışı ve örgüt yapısı, sağlıksız bir yapıdır. Başka bir örgütsel sağlıksızlık göstergesi *negatif çalışma tutumudur*. Bu tür örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlara sık rastlanır. Yine bir diğer örgütsel sağlıksızlık sorunu *örgütsel adaletsizliktir*. Bu dağıtım, iletişim ve etkileşim adaletinin olmaması anlamına gelir. Başkaca bir sağlıksız örgüt özelliği *yüksek örgütsel strestir*. Bu tür örgütlere gerilimli bir hava egemendir. Örgütsel çatışmaya ve mobbinge elverişli bir zemin vardır ve bu da örgütsel strese neden olur. Diğer bir örgütsel sağlıksızlık göstergesi *örgütsel güvensizliktir*. Çalışanların yönetime, yöneticiye, örgüte ve iş arkadaşlarına karşı güven düzeyi düşüktür. Başka bir sağlıksızlık göstergesi *düşük verimlilik*dir. Üretime katılan üretim faktörlerinin çıktısı sağlıklı örgütlere göre düşüktür. *Örgütsel atalet* de önemli bir sağlıksızlık göstergesidir. Örgütün ya hiç hareket etmemesi, statükoyu korumaya çalışması veya değişimin hızına göre daha yavaş kalmasıdır. Sağlıksız örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonları düşük olduğu için çalışanlar için örgütsel ortamın çekiciliği yoktur ve kişi işe devam etme konusunda isteksizlik gösterir. Sağlıksız örgütlerin diğer bir özelliği *yüksek personel devir oranıdır*.

1.5.1. Yönetsel Eskimişlik

Sağlıksız örgütlerin en önemli göstergelerinden biri yönetsel eskimişliktir. Bu kavram, kurulduğu dönemde ihtiyaçları karşılayan bir örgütün, değişen koşullar karşısında zamanla yönetsel yetkinliğini yitirmesidir. Yönetsel eskimişlik her ne kadar örgütler için kullanılsada bireyler içinde geçerlidir. Bireysel açıdan eskimişlik, işe başladığı dönemde ihtiyaçları karşılayabilen ancak zamanla ortaya çıkan değişim sonucu yetersiz kalan, gerekli bilgi ve beceriye sahip olamayan işgörenin gösterdiği eskimişliktir. Yönetsel eskimişlik örgütün çevresindeki değişimlere tepki verme gücünü zayıflatmaktadır. Yönetsel eskimişlik moda deyimle “metal yorgunluğu” şeklinde de düşünülebilir. Örgütler gibi örgütte çalışan işgörenlerde metal yorgunluğuna maruz kalabilirler. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamalarında öncelikli çaba örgütsel yapıdaki eskimişliğin ortadan kaldırılmasına odaklanmak olmalıdır.

Yönetmel eskimişlik gösteren örgütler, çevrelerini etkin bir şekilde yönetemezler. Sağıksız örgütler, iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değışmelere gereken sürede tepki veremezler. Oysa örgütler iç ve dış çevresine ilişkin değışimleri takip edebilmeyi; örgüt için gerekli verileri toplamayı ve bu verileri uygulanabilir bilgilere dönüştürmeyi; dönüşmüş bu bilgileri sorunları çözmek amacıyla etkin bir şekilde kullanmayı başarmalıdır (Başaran, 2004:25). Kamu örgütlerinin hantal yapı oluşumu nedeniyle alt örgütlerin örgütsel yapılarının reforme edilmesi, yeniden tasarımı ve reorganizasyonu uzun izlekleri gerekmektedir.

1.5.2. Negatif Çalışma Tutumu

Çalışanlar arasında ve çalışanlarla örgüt arasında amaç birliği ve duygusal entegrasyon yoktur. Çalışanlar arasında ortak bir amacın olmamasındaki en önemli etken, *yetersiz liderlik* anlayışıdır. Örgütsel çatışmalar sıklıkla yaşanır ve yöneticilerin çatışma çözme, çatışmaları örgüt yararına dönüştürme yetenekleri zayıftır. Yetersiz liderlik ve yönetmel yetkinsizlik durumunda lider veya üst yöneticinin yarattığı boşluk üst yönetici yardımcıları veya orta kademe yöneticileri tarafından doldurulur. Özellikle yerel yönetimlerde liderliğin çalışma süresi, yasal düzenleme gereği beş yıla kadar olduğundan, (2972 sayılı Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanunun 8.mad.) bu liderliğin dönem sonuna kadar sürmesi yetersiz liderliğin dönem sonuna kadar sürmesine de neden olabilmektedir.

Negatif çalışma tutumu örgütsel bölünme, birleşme ve devirlerde önemli çatışmalara yol açabilmektedir. Söz konusu yeni durumlarda yeterli görevdeşlik duygusu oluşturulamadığından örgüt kültürüne sahip işğörenlerin bir araya gelip sinerji yaratmaları kolay olmamaktadır. 2008 yılında Fatih Belediyesine bağlanan Eminönü Belediyesi personelinin birleşme nedeniyle Fatih Belediyesi personeliyle örgüt kültürü farklılıkları, gruplaşmalar ve uyum sorunlarının en az beş yıl sürdüğü gözlemlenmiştir. Negatif çalışma tutumlarına neden olan bir diğer etken *adaletsiz uygulamalardır*. Örgütte adalete yeterince önem verilmemesi çalışanlar tarafından memnuniyetsizliğe neden olur ve örgütsel sadakati azaltır.

1.5.3. Örgütsel Adaletsizlik

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin şekilde kullanılabilmesi ve çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılık hissetmeleri için, örgütsel adalet algılarının olumlu yönde olması gerekir. Örgütte adalet algısı olmadığında, işe karşı istek ve motivasyon kaybolur,

iş tatminleri ve örgütsel sadakat azalır (Tutar, 2007: 98). Literatürde örgütsel adaletin üç boyutu vardır. Bunlar; “dağıtım adaleti”, “işlem adaleti” ve “etkileşim adaleti”dir (Greenberg ve Ling, 2000:72). Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımı sırasında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Dağıtım adaleti ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durur. İşlem adaleti, karar aşamasında doğruluk ve dürüstlüğe gösterilen hassasiyete ilişkin adalet algılamasıdır. Etkileşim adaleti ise kişiler arası etkileşim adaleti ve bilgilendirme (bilgi verme) konusunda gösterilen adalettir (Colquitt, 2001:386).

İşlem adaleti örgüt çalışanlarının örgütte en kolay algıladıkları tutum ve davranıştır. Çalışanların örgütsel amaçlara göre davranışları ve iş tatmini hissedip örgütsel sadakatlerini arttırabilmeleri, örgütteki “işlem adaleti”nin varlığını hissedebilmelerine bağlıdır. Ücret düzeyi ve eşitliği, terfi ve kariyer olanaklarının standarda bağlanması, çalışma şartları ve koşulları, performans değerlendirme kriterleri, sosyal ve özlük haklardan yararlanabilme imkânı gibi durumlar, çalışanların işlem adalet algılarını etkileyen faktörlerdir.

Yerel yönetimlerde partizanca tutumlar nedeniyle bir kısım örgüt liderlerinin örgüt yönetim sürecinde, politik çevrelerin etkisiyle çalışanları takdir etmeme, ödül vermeme, terfi ettirmeme gibi tutumlara rastlanmaktadır. Alınan yapılandırılmış görüşme cevaplarında da katılımcılarca belirtildiği gibi terfinin en önemli aracı olan ve gerekli koşulları sağladıkları halde görevde yükselme sınavlarına izin verilmemekte, varsa terfi ettirilen personelin kazanılmış hakkının alınması, görevden alma şeklinde adaletsizliklere sık rastlanabilmektedir. Görevde yükselme yerine üst görevlere geçici atama tercih edilir. Mali ve sosyal statü hakları açısından çalışanlara uygulanan tutum ve davranışlar örgütsel adaletsizlik örnekleridir. Örgütsel adalet eksikliği nedeniyle negatif tutum ve davranış gösterme eğilimi partizan kararların alındığı yerel yönetimlerde son derece yaygındır. Belediyelerde belediye başkanları kendi yönetimlerini oluştururken işgörenlerin çoğu kez önceki dönem atanmış olması onların önceki dönemin siyasal anlayışının uzantısı, dolayısıyla kendilerinin muhalifi olarak görülmesine neden olabilmektedir. Bu bakış açısının sonucu olarak, bir kısım başkanların seçim yıllarının ilk yıllarında tüm enerjilerini ve zamanlarını önceki dönem işgörenleriyle uğraşmakla geçirdikleri görülmektedir. Bu durum hizmete odaklanmak yerine olumsuz anlamda işgörene odaklanma, ona mobbing uygulama ve sorun çıkarmaya neden olabilmektedir.

1.5.4. Stresli Örgüt iklimi

Selye stres kavramını, “organizmanın her türlü değişime verdiği tepki” şeklinde tanımlamaktadır. Ancak Selye stres kavramını olumsuz bir anlamda değil, sadece olumlu veya olumsuz bir tepki olarak tanımlamıştır. Bu tanımında stres kavramı kaygıdan farklı olarak bedenin vermiş olduğu bir tepki olarak kabul edilmektedir. Kaygı ile stres arasındaki ilişki; kaygı stresi hızlandırır veya tetikler ancak aynı şeyler değildir. Strese neden olan çevresel etkenlere stres kaynağı veya stresör adı verilir (Tutar, 2007: 237). Stres her zaman veya herkeste olumsuz sonuçlar doğurmaz, stresin motive edici yönü de vardır; ancak burada belirtmek istenen stres, olumsuz etkileri olan aşırı stresli ortamdır. Böyle bir ortamda çalışanlar yeteneklerini tam anlamıyla örgütün amaçları için açığa çıkarmazlar. Stresli ortam örgütte gerilimli bir iklim yaratır ve bu ortamda işgörenlerin birbirlerine ve örgütlerine karşı güvenleri azalır.

Stres, kişinin içinde bulunduğu veya maruz kaldığı çevresel koşulların kişiyi etkilemesi sonucunda, söz konusu çevresel koşullara uyum için düşünsel veya fiziksel olarak vücudun özel biyo-kimyasal salgılar üretme durumudur (Eren, 1998:224). Psikolojik anlamda ise stres, kişinin bireysel bütünlüğünü bozucu veya zorlayıcı kişiye özgü etkenlerdir (Baltaş, 1999:27). Çalışanlarda strese yol açan önemli bir stres kaynağı, görev tanımlarının yapılmamış olması ve çalışanın görev yaparken inisiyatif sahibi olmaması nedeniyle işlemi sonuçlandırmaktan ve risk almaktan kaçınmasıdır. Üst yönetimin tam olarak ne istediğinin belli olmaması aşağıya doğru karar alma süreçlerinde belirsizliklere yol açmaktadır.

Sutherland ve Cooper’e göre, örgütteki yönetim şekli örgütte önemli bir stres kaynağıdır. Otoriter bir yönetim anlayışı, stres kaynağı ve örgütsel sağlık sorunudur (Sutherland ve Cooper, 1990:48). Özel sektör örgütlerinin stres faktörlerine ilave olarak kamu örgütlerinde özellikle yerel yönetimlerde ilave stres faktörleri vardır. Yerel yönetimlerde seçim dönemlerinde lider değişimi olasılığı seçim öncesinde belirsizlik yaratır. Seçilecek başkan adayının mevcut yöneticilere karşı tutumunun ne olacağı merakla beklenir.

1.5.5. Elverişsiz Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütte etkileşim içinde olan bireylerin tutum ve değer yargılarından oluşan (Bennis, 1969:80) ve aynı zamanda kişisel inanç, tutum ve davranışlarla ilişkili olan psikolojik ortamdır. Yetersiz örgütsel iklimlerin zayıf iletişim, yetersiz sosyal destek, örgüt içi çatışma, üst veya alt kademedeki gelen tehditler, örgüt içi entegrasyon sorunu

gibi faktörler sağlıklı örgüt göstergeleridir. Sağlıklı örgütlerde açık ve katılmayı teşvik eden örgüt iklimlerinin temel bileşenleri, açık iletişim ve örgüt içi bireyler arası güven sağlayan faktörlerin bulunması, destekleyici liderlik ve çalışanların kendilerine özgü eğilimlerine izin veren bir anlayış söz konusu değildir. Otoriter yönetim anlayışı tehdit edici bir iklim yaratır (Tutar, 2007: 236). Bu tip örgütlerde yöneticilerin katı tutumları sıkı emir-komuta ilişkilerinin varlığı, baskıcı denetim uygulamaları çalışanlar için önemli stres kaynaklarıdır. Ayrıca doğallıktan uzak yapay ortamlar (Bauman, 1999: 25) çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır. Bu tür yapay ortamlarda çalışanlar kendilerini göremez ve gösteremezler. Özgürlükten uzaktırlar ve kontrol sürecine kendilerini dâhil edemezler. Bu durumun sonucu olarak çalışanlar; yaptığı iş sonrasında örgüte yabancılaşmakta ve örgütteki verimliliği/performansları azalmaktadır.

Landy ve Trumbo örgütsel iklimi belirleyen otonomi, örgütsel yapı, ödüllendirme ve oryantasyon olmak üzere dört faktörün var olduğunu ileri sürmektedir (Landy ve Trumbo, 1980: 54). Örgütler bu dört faktörün etkinliği ve verimliliği doğrultusunda çalışanlarını etkiler. Sutherland'a (1990: 54) göre, örgütsel tatmin ya da sadakat, örgütsel yapı ve örgütsel iklimi değerlendirme ile ilgilidir. Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilmesi için aşağıdaki unsurların bulunması gerekir (Tutar, 2007: 41);

- Örgütler çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil etmeli ve bunları yaşamalarına fırsat vermelidir,
- Örgütsel iklim ve kültür, liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmeli ve liderliğin bir fonksiyonu olarak örgütselleştirilmelidir,
- Örgütsel hedefler ile kişisel hedefler bir noktada birleştirilmeli ve çalışanların örgütle ortak bir vizyona sahip olmaları sağlanmalıdır,
- Örgütün her bir seviyesinde ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayış bulunmalıdır,
- Kariyer geliştirme, kişisel gelişim, sosyal imkânlar gibi fırsatlar bulunmalıdır.

Yerel yönetimlerde yukarıda belirtilen özelliklerin biri olan kişiye özgü fırsatlar yaratılmasının benimsenmemesine sıklıkla rastlanır. Yerel yöneticiler yaygın olarak şişirilmiş bir benlik algısı ile kendi liderliklerinin yüceltilmesini isterler. Bu durum birazda yerel yönetim kanunlarının güçlü başkan modelini benimsemesinden kaynaklanır. Böyle olunca yöneticiler daha çok amaçlarına hizmet edeceklerinden emin

oldukları işgörenleri terfi ettirmektedirler. Başkanlar özellikle orta kademe yöneticilerini kapsayan görevde yükselme sınavlarını açmamakta, bu görevlere vekil ataması yapmak suretiyle işleri gördürmektedirler. Bunun sebebi asaleten atanan orta kademe yöneticisinin önemli bir gerekçe sağlanmadan görevden alınmasının mümkün olmadığına dair yargı denetimi kararlarıdır.

1.5.6. Psikolojik Şiddet (Mobbing)

Örgütlerde yaşanan mobbing, örgütsel sağlığı ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Yaklaşık tüm örgütlerde görülebilen ve herhangi bir sınırı bulunmayan mobbing saldırıları, çalışma ortamını tehdit eden bir sorundur (Adams, 1992). Mobbing işyerinde psikolojik bir saldırı olmakla beraber sadece duygusal düzeyde kalmamaktadır. Yöneticilerin yasal ve yönetsel yetenekleriyle uyguladıkları mobbing, çalışanlar üzerinde iş tatmini ve örgütsel huzur ortamı açısından olumsuz etkiler yaratmaktadır (Baron ve Neuman, 1996: 22). Appelberg vd.'ne (1991) göre, örgütteki mobbing çalışan devir hızında artışa, verimsizliğe, çalışanlarda iş tatminsizliğine ve örgütsel sadakatin azalmasına neden olur. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen örgütteki mobbing genellikle görmezden gelinip, kimi zamanda bir örgüt politikası olarak benimsenmektedir. Mobbingin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri sonucunda özgüveni zayıf, sorumluluk alamayan, güçsüzlük hissi içinde olan çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Örgütte bu tarz çalışanların ortaya çıkmasının sonucu olarak verimsizlik söz konusu olacaktır. Bir taraftan çalışanların tüm yetenekleriyle örgüt hedeflerine katkı vermeleri beklenirken, diğer taraftan bu sağlanamadığında bu kez azarlama, baskılama gibi stres yaratıcı yöntemlere başvurulabilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), günümüz örgütlerindeki en önemli sorunu yıldırma eylemleri olarak belirtmiştir. Nitekim bir araştırma sonucunda Kuzey Afrika'da çalışanların %78'lik gibi büyük bir kısmının çalışma hayatları boyunca en az bir defa yıldırma eylemlerine maruz kaldığı tespit edilmiştir. (Worktrauma.org, 2019). Konuyla ilgili yapılan uluslararası araştırmalar, çalışanların çalışma hayatlarında %25-50 arasında yıldırma eylemlerine maruz kaldığını göstermektedir. Bu oran bazı meslek gruplarında %95 gibi ciddi rakamlara ulaşabilmektedir. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre ise, İngiltere'de çalışan işçilerden 14 milyon kişi (yaklaşık %50) çalışma hayatları boyunca en az bir kere mobbinge maruz kalmıştır. Durumun daha vahim boyutu ise araştırmaya katılan işçilerin mobbing eylemlerinin giderek iyileşmekten ziyade daha da kötü bir hal aldığını belirtmeleridir (Clark, 2002: 76).

Mobbing değişik şekillerde uygulanabilir; cinsel taciz, adam kayırma, yasal haklardan yararlanmasına engel olma, cezalandırma vb. Çağdaş örgütsel kültür, despot yönetim şekli yerine katılımcı yönetim şeklini, kapalı politika yerine saydam ve yalın politikaları, çalışanlar arasında iş birliğini ve ekip çalışmasını gerektirmektedir. Mobbingin en sık uygulanma şekli hak mağduriyeti olarak ortaya çıkan yıldırma hareketleridir. Örgütte bu eylemler üç şekilde görülebılır.

- Aynı düzeydeki işğörenler arasında meydana gelmesi (yatay),
- Alt pozisyondaki çalışanlara uygulanması (aşağı doğru),
- Çalışanların üstlerine karşı uyguladığı yıldırma politikası (yukarı doğru).

Örgütteki yıldırma davranışları yukarda sayıldığı gibi yatay, aşağı doğru ve yukarı doğru olarak görülebilmekte ve örgütteki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yönü her ne olursa olsun yıldırma şeklinde uygulanan mobbing çalışanları olumsuz etkiler, istifa etmelerine neden olur ve hatta sağlıklarını olumsuz etkileyecek boyutlara gelebilir (Zapf, 1999). Yıldırma eylemlerine neden olan faktörler, örgütteki liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlardır. Yerel yönetimler açısından bakıldığında bunu doğrulayan örneklere de rastlanıldığını ifade etmeliyiz. Liderin siyasal yönetim anlayışının çalışanın görüşüyle örtüşmemesi durumunda, çalışanın bunu bir nevi politik direnme aracı gibi gördüğü ve verilen görevleri yapmakta çeşitli gerekçeler ileri sürerek çekindiği görülmektedir.

Yıldırma eylemlerindeki bu artışın bir diğer kaynağı da başarısız yönetimlerin kendi başarısızlıklarını açıklamak için gerekçe bulma çabalarıdır. Böylece arzu edilen hedeflere ulaşamamanın nedeni olarak işğörenler gösterilir. Yerel yönetimlerde yönetici başarısızlığa uğradığında dışsal nedenlere eleştiri getirme olanağı politik olarak olmadığından ve yönetici belki de en önemli hatanın yönetimde olduğunu görmeden, en kolay eleştirilebilen çalışanlara “ok”unu yöneltmektedir. Bu nedenle birçok yöneticinin klişe sözü; “memurlar çalışmıyor” şeklinde olmaktadır. Çalışmadığını düşündüğü işğörenlere baskı uygulamak ise mobbinge başvurmanın en önemli gerekçesidir (Yücetürk, 2003). Bunu engellemek için ise sayılan olumsuz tutumlar yerine bu tutumların tersine bir anlayışlı bir yönetim tarzı sergilemektir.

1.5.7. Örgütsel Güven Problemi

Örgütsel güven, örgütteki çalışanların örgütlerinin taahhütlerini yerine getireceğine olan inancını ifade etmektedir (Albrecht ve Travaglione, 2003). Örgütsel güven, örgütteki yönetici kesimin kararlarında ve eylemlerinde çalışanların aleyhine yönelik bir tutum ve davranışta bulunmayacaklarına yönelik mevcut inançtır (Lines, Espedal ve Johansen, 2005). Hopkins'e göre de örgütsel güven bir çalışanın örgütünün gelecekte aleyhine karar vermeyeceğine yönelik inancıdır (Hopkins ve Weathington, 2006). Ancak çalışanın örgüte bu şekliyle güven duyması çalışanlar açısından farklı algılara yol açabilecek niteliktedir. Çalışanın nasıl olsa örgütime güvenim var algısıyla işte göstereceği tutumların olumsuz olması beklenebilecek bir tutumdur. Çalışanın örgüte güvenini karşılıklı dengelenmiş zeminde ele almak daha doğrudur.

Gilbert ve Tang'da örgütsel güvenin açık iletişim, karar alma sürecine katılım, bilgi paylaşımı ve örgütsel beklentilerin paylaşımı olmak üzere dört temel faktöre bağlı olarak gelişeceğini belirtmiştir. Luhmann ise örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesini yani örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olmasını örgütsel güven olarak tanımlamaktadır. Greengerg'de Luhmann'a paralel olarak çalışanların örgüte duygusal bağlılık içinde olmalarını, örgütsel amaç ve değerleri paylaşımlarını ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmalarını örgütsel güven olarak tanımlamıştır. Neves ve Caetano (2006: 355) ise, örgütsel güveni örgütsel adaletin var olması, çalışanların desteklenmesi, istek ve ihtiyaçların dikkate alınması, sosyal ilişkilerin sağlıklı düzeyde olması ve işbirliğinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel adaletsizliğin en önemli sonuçlarında biri *örgütsel güvenin kaybıdır*. Bu durum örgütsel çatışma, işgören devir hızında artma ve verimsizlik artışına neden olur. İş güvenliğinin yeterli olmaması, ücret yetersizliği, elverişsiz çalışma koşulları, denetimin düşük olması, örgüt içi çatışmalar, işe yabancılaşma, örgüt içi saldırgan davranışlar güvenin olmadığı sağlıklı örgütlerin özellikleri arasındadır. Örgütte örgütsel güven hissinin yüksek olması, çalışanların örgütle bütünleşmesini, örgütsel bağlılık hislerinin artmasını, örgütsel vatandaşlık algılarının yükselmesini yani kısaca örgütsel sağlık algısının yüksek olmasını ifade eder. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde huzursuzluk ve gelecek kaygısı söz konusu olur. Çalışan üzerindeki etkiler ise psikolojik yorgunluk, huzursuzluk ve tatminsizliktir; çalışan üzerindeki bu olumsuzluklar örgütte motivasyon kaybına ve verimsizliğe neden olur.

1.5.8. Düşük Verimlilik

Sağlıklı örgütlerin özelliklerinden biri de verimlilik düzeylerinin yüksek olmasıdır. Örgütsel açıdan verim, mevcut potansiyeli ile bu potansiyelin kullanım oranıdır (Şimşek, 2002: 121). Verimlilik ise, tüketilen kaynaklar ile ortaya çıkan çıktı arasındaki ilişkidir (Prokopenko, 1992: 6). Verim ile verimlilik arasında doğru yönlü bir ilişki söz konusudur. Üretim sürecinde kullanılan kaynak azalırken üretilen çıktı artıyorsa verimlilik artıyor demektir. Verimlilik kavramı; etkenlik, üretkenlik, prodüktivite, karlılık ve etkinlik gibi kavramlarla beraber düşünülmektedir. Matematiksel olarak verimliliğin formülünü şu şekilde ifade etmek mümkündür:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimliliği; “minimum verimlilik”, “optimum verimlilik” ve “maksimum verimlilik” olarak üçe ayırabiliriz. Maksimum verimlilik, minimum girdi ile maksimum çıktı elde etmektir, minimum verimlilik ise, maksimum girdi ile minimum çıktı elde etmektir. Verimlilik, girdiler sabitken çıktıların artırılması veya çıktılar sabit iken girdilerin azaltılması yoluyla artırılabilir (Arthur ve Glueck, 1983: 27). Verimlilik sadece üretimde kullanılan faktörlerle değil, örgütsel ve yönetsel öğelerle de sağlanabilir. Verimliliğin hedefe ulaşabilme derecesi veya faaliyetlerin beklenen sonucu ile gerçekleşen sonucu arasındaki ilişki olan etkinlik (Tosun, 1990: 11) ile desteklenmesi gerekir. Sağlıklı örgütlerin ayırıcı yanı verimli ve etkin olmaları iken, verimsizlik ve etkin olamama önemli bir örgütsel sağlık sorunudur.

1.5.9. Örgütsel Atalet

Atalet, örgütsel sinerji yokluğu, çalışanlarda tembellik ve örgütün durağanlaşması anlamına gelmektedir. Örgütsel ataletin nedeni psikolojik, duygusal veya fiziksel faktörler olabilir. Genel olarak örgütsel atalet; örgütsel amacın olmamasından, vizyon sahibi olmayan yönetici kadrosundan, kısa vadeli günü kurtarma düşüncesinden, çevresel değişim sonucu örgütte olması gereken değişimi sağlayamamaktan kaynaklanır. Örgütsel atalet korku kültürüne, hayal kırıklığına, iş ortamında engellenmeye, işe karşı soğumaya, işte durgunluk ve verim düşüklüğü gibi örgütsel sağlık sorunlarına neden olabilir. Atalet bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde yaşanabilmektedir. Bireysel düzeyde, tembellik, hareketsizlik, üşengeçlik gibi amaca yönelik harekete geçememe durumudur. Yavaşlık, isteksizlik ve miskinlik hali olarak belirginleşebilmektedir (Rizeshcek.gov.tr). Çalışanlar

açısından en çok karşılaşılan atalet nedeni rutinleşme, işten soğuma, tükenmişlik duygusu, güvensizlik hissi, gelecek endişesi, örgüt içi rekabet ve bencillik durumu gibi duygusal kaynaklıdır. Yönetmel açıdan ise, hiyerarşik yapı, despot yönetim anlayışı, örgüt içi kapalı iletişim, mobbing ve örgüt içi çatışmalar örgütsel atalet nedenleri arasındadır (Soysal, 2010: 1).

Atalet örgütün çevresindeki değişimlere cevap vermeyip, örgüt içi sorunlarıyla baş başa kalmasıdır. Katma değer üretemeyen örgüt içi faaliyetler, merkeziyetçi yönetim yapısı, formel iletişim biçimleri, yeniliğe kapalı örgütsel iklim, vizyon sahibi olmayan liderler, örgütsel ataletle neden olabilmektedirler. Ataletle düşen örgütler mevcut kaynaklarını verimsiz kullanırlar, örgütteki yeteneklerinden yeterince yararlanamazlar ve dolayısıyla karşısına çıkan fırsatları değerlendiremezler (Matsumoto, Watanabe ve Grify, 2002). Örgütsel ataletin bulunduğu örgütlerde; kural, kaide, ilke ve değerler sorgulanmaz, tüm faaliyetler ve kararlar yönetici onayına bağlıdır, alışılmış olana ve süregeleneye bağlılık fazladır. Bu yüzden öğrenme ve değişen çevreye uyum seviyesi düşüktür (Başaran, 2004: 128). Çalışanların yaşadığı atalet, genellikle bireyin psikolojik durumundan kaynaklıdır ve bu psikolojik atalet faktörlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Soysal, 2010:18) :

- **Umursamamak:** Atalet üretmeye en yatkın tavır olan umursamamak, ataletin nedeni olmanın yanı sıra ataletin bir sonucudur. Yöneticiler tarafından fark edilmeme veya başarıların takdir edilmemesi çalışanlar açısından ataletle sürüklenme nedeni olarak sayılabilir.
- **Erteleme:** Tanım olarak işleri sürüncemede bırakma, sonraki tarihe atmaktır. Erteleme alışanları hedefe ulaşmaktan alıkoyan ve gelecek kaygısına neden olan atalet durumudur.
- **Başarısızlık korkusu:** Başarısızlık korkusu çalışanları hem durağanlaştırır hem de ilerleme göstermelerine engel olan önemli bir atalet nedenidir. Bu korkunun temelinde, işğörenin sorumluluklarını yerine getirememesi durumunda başına gelecekleri düşünmesi yatmaktadır. Kendisiyle alay edileceği, küçük düşürüleceği düşüncesi, ağır eleştirilerle karşılaşma düşüncesi veya cezalandırılma düşüncesi bu korkunun nedenleri arasındadır.
- **Yetersizlik:** alışanın sorumluluklarını yerine getirecek yetenek ve enformasyona sahip olmadığını düşünmesi sonucu, fiziksel ve duygusal olarak tükendiği bir atalet nedenidir.

- **Belirsizlik ve kararsızlık:** Belirsizlik örgütteki veya örgüt dışındaki etkenlerden kaynaklanabilir. Belirsizlik durumu örgütsel performansın ve çalışanların sorumluluk duygularının azalmasına neden olabilir. Kararsızlık ise belirsizlik gibi örgütü ve çalışanları olumsuz etkileyen bir diğer atalet nedenidir.
- **Yabancılaşma:** Kişinin sosyal, kültürel ve doğal çevresiyle olan uyumunun ve çevresi üzerindeki denetim gücünün eksilmesi sonucu yalnızlık ve çaresizlik duygusuna kapılma haline yabancılaşma denir ve örgütsel atalete neden olan etkenlerden biridir.
- **İş tatminsizliği:** Örgüt çalışanın beklentilerini etkili şekilde karşılayamıyorsa çalışanda konsantrasyon ve motivasyon düşüklüğü görülür. Bunun sonucunda da işten zevk alamaz hale gelen çalışan, atalet nedenlerinden biri olan iş tatminsizliği duygu durumuna düşer.

İnsanlar gibi örgütlerde çaresizliği, acizliği, eylemsizliği ve ataleti öğrenebilirler. Örgütlerde insanlar gibi bir sistemdir ve her sistem benzer bir işleyişe sahiptir. Değişime uyum sağlayamayan ve çevresel değişimlere yetişemeyen, örgütsel yetenek ve potansiyelini ortaya çıkaramayan ve kaynaklarını verimli şekilde kullanamayan örgütler çaresizliği öğrenmiş örgütlerdir. Örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri için, çaresizlikten ziyade, çalışkanlığı, verimliliği, fırsatları yakalamayı ve fırsat yaratmayı, inisiyatif geliştirmeyi ve yaratıcı yıkımın hazzını keşfetmeyi sağlamaları gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için öncelikle örgütlerde sinerji kültürünün oluşturulması gerekir (Tutar, 2007: 152).

Örgütlerde verimsizliğe ve çevreye uyum sağlama kabiliyetine engel olan ataletin başlıca nedenleri şunlar olabilir (Başaran, 2004: 205) :

- **Özel uzmanlık alanı:** Çalışanlar sadece bir görevde uzmanlaşmaları sonucu söz konusu görevde meydana gelen değişmelere yetişememekten veya değişikliğin doğrudan kendisinden korkabilir.
- **Katı görev tanımı:** Örgütteki birbirinden farklı her bir görevin yetki, sorumluluk, işlem, eylem ve hakların belirginleştirilmesi ve sınırlandırılması sonucu meydana gelir.
- **Çok basamaklı hiyerarşik yapı:** Örgütte her bir yönetim basamağının yetki ve haklarının belirlendiği dar kapsamlı bir yetki piramidi oluşturulur. Oluşturulan

piramidin her katmanının yönetim sürecine, yetki ve haklarına ilişkin ayrıntılı kurallar konulur ve her üst astının işleri yapmasından sorumlu tutulur.

- **Tek kişi yönetimi:** Örgütteki tüm yönetme ve denetleme haklarının en üst yöneticinin elinde bulunmasıdır.
- **Dikey iletişim:** Bu iletişim yapısına sahip örgütlerde iletişim çoğunlukla en üst yöneticiden en alt yöneticiye doğru akar. Alt yöneticiden üst yöneticiye doğru ise sadece dönüt bilgi verilir.
- **Üste bağlılık:** Astların üstlerine itaat ve bağlılık göstermesinin zorunlu olduğu örgütsel yapıdır.
- **Dışsal güdülenme:** Çalışanların içsel dürtülerle değil de para gibi özendiricilerle dıştan güdülenmesidir. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar bu tip örgütlerde uyumlu değildir.

Örgütsel atalet neden olan bütün bu bireysel ve örgütsel nedenler yönetsel yetersizliğe neden olur. Yönetsel yetersizlik, fiziksel kaynaklarla ve mali kaynaklarla ilgili olabileceği gibi insan kaynaklarıyla da ilgili olabilir.

1.5.10. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın örgüt için oluşturulmuş çalışma plan ve programına göre çalışması gereken veya örgütte bulunması gereken zamanlarda işe gelmemesidir (Eren, 2007:120). İşe devamsızlık çalışanın yaşı, cinsiyeti, çalıştığı örgüte olan uzaklığı, öğrenim derecesi, hayatındaki monotonluk, günlük çalışma süreleri, ücret miktarı ve ödeme biçimi, iş arkadaşları gibi faktörlerle ilişkilidir (Güney, 2000: 45). Devamsızlık örgütler için maliyetli ve yıkıcıdır. Örgütte işe devamsızlığın yüksek olması çalışanların düşük moralli olduğuna ve önemli örgüt sorunlarına işaret eder (Maclean, 2008). Bu sorunlara örnek olarak örgütsel sadakatsizlik, çalışan devir hızı, faaliyetlerin sürdürülememesi, verimsizlik ve etkinsizlik hali verilebilir. Tüm bunların yanı sıra işe devamsızlık daha derin örgütsel problemlerin oluşmasına ve örgütün çevresinden gelen tehditlerle başa çıkamamasına neden olur (McHugh, 2001: 43).

İşe devamsızlık sağlıklı örgütlerin önemli göstergelerinden biridir (McHugh, 2002). Emhan'ın (2005: 77) da belirttiği gibi örgütte devamsızlığın yaşanması sonucunda üretim ve satış kayıpları, örgütsel itibarın azalması, yüksek mesai ücret ödemeleri, aşırı iş yüklemesi, tedarikçi ve müşterilerin güveninin azalması, verimliliğin azalması

görülmektedir. Kamu kurumlarında ve yerel yönetimlerde işe devamsızlık olgusuna toleransla yaklaşılmamaktadır. Bu kurumlarda işe devamsızlık yasal açıdan yaptırımı olan bir husustur. İşe devam etmeme halinde uygulanacak yaptırımlar personel ve iş kanunlarıyla açık hükümlere bağlandığı için işe devamsızlık durumlarında özellikle İş Kanunu açısından sözleşme feshi yoluna gidilebilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar işe devamsızlık için çeşitli yollara başvurabilmektedir; doğrudan işe devamsızlık yerine sağlık raporu almak vb. Kamu örgütlerinde işe devam oranının yüksek olması çalışanların yüksek moral ve örgütsel sağlık algılarının olumlu olması anlamına gelmemektedir. Kaldı ki işe devam zorunlu ihtiyaçların baskısından veya alternatiflerin olmaması gibi tehdit edici durumlardan kaynaklanabilmektedir.

1.5.11. Yüksek Personel Devir Oranı

Personel devri ile kastedilen, örgütte çalışanların veya örgüt kadrosunda istihdam edilenlerin herhangi bir nedenle örgütten ayrılması ya da uzaklaştırılmalarıdır (Eren, 2007: 132). Personel devir oranı işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranlanması sonucu elde edilir. Matematiksel olarak şu şekilde formüle edilebilir;

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılan Personel Sayısı}}{\text{Toplam Personel Sayısı}}$$

Personel devir hızı örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden dolayı değişebilir (Şimşek ve Akgemici, 2003: 57). Örgüt dışı faktörler; mevsimsel dalgalanmalar gibi konjonktürel etmenler, istihdam politika ve kültürünün oturmamış olması, ekonomik yapının tarım ile sanayi arasında yaşadığı gidiş gelişler, gelecek kaygısı ve moda gibi etkilerle çalışanların iş yerini değiştirmesi, kaynak kıtlığı nedeniyle piyasalarda yaşanan değişimler ile teknolojik değişimler gibi faktörler olarak ifade edilebilir. Personel devrine neden olan örgüt içi faktörler ise; yetersiz ücret ve beklentileri karşılayamayan terfi sistemi, monotonluk, iş ve çalışma koşulları, mesai saatleri, yetersiz kontrol ve denetim, bilgi ve haberleşme eksikliği, yönetimin başarısız olması sayılabilir. İş tatmini ile personel devir oranı arasında negatif bir korelasyon vardır. Örgütte iş tatmini ve örgütsel sağlık algısı ne kadar düşükse işgören devri oranı o kadar yüksektir.

Örgütlerde personel devri oranının yüksek olmasının olumsuz sonuçları şunlardır (Şimşek ve Akgemici, 2003: 59);

- Vasıflı çalışan yetiştirilmesi zorlaşır. Yetiştirilen elemanların işten ayrılması veya çalışanların sık sık yenilenmesi eğitim maliyetini arttırır.
- Örgütteki verimlilik azalır. Deneyimsiz yeni çalışanlar sonucu iş güvenliği azalır. Bunun sonucunda örgütte yaşanan iş kazaları artar.
- Yüksek personel devir oranı olan örgütler, işten ayrılan personelin yerini doldurmak için yeni yatırım yaparlar. Bu da ek maliyetlere neden olur (Forrier ve Sels, 2003).
- Sürekli ve yüksek personel devir oranı örgütün itibarını iç ve dış çevresinde olumsuz etkiler.

İşgücü arzının fazla olduğu gelişmekte olan ülkelerin kamu ve yerel yönetim çalışanlarının asgari geçim şartlarının baskısı ve özellikle işsizlik oranlarındaki yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olması işgücünde “yüksek personel devir oranı” olmasını engellemektedir. Yerel yönetimlerde yüksek personel devir hızı en çok ücretlerin az ve ağır çalışma koşullarının olduğu çevre temizlik hizmetlerinde gözlemlenmektedir. Bunun dışındaki faaliyetlerde çalışanlar işten ayrılmak yerine farklı tutumlara yönelmektedirler; işe odaklanmamak, mümkün olan en az eylemde bulunmak, malzeme ve donanımına zarar verici gizli davranışlar, yeni iş olanakları araştırma vb. Dolayısıyla görünürde düşük devir hızı ölçülürken gerçekte örgütsel sağlıksızlık göstergesi “yüksek personel devir oranı” gizlenmiş olabilmektedir.

1.6. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi

Örgüt yönetimleri çoğu kez dışarıdan herhangi bir uyarı gelmeden, çalışma biçimi, politika ve uygulamalarına dikkat etmezler ve değiştirmezler (Ardıç ve Polatçı, 2007). Örgüt sağlığını ölçme gereksinimleri ise bir krizle karşılaşınca ortaya çıkar. Sağlıklı bir örgütsel yapı oluşturmak ve sürekliliği sağlamak içinde örgüt kuruluşundan itibaren sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturulmalı, olası problemler için önlemler alınmalı ve örgütsel sağlık düzenli aralıklarla kontrol edilmelidir. Sağlıklı bir örgütsel yapı için yetki devri, çevresel değişikliklere uyum kabiliyetinin arttırılması, örgütle ilgili kararlarda çalışanların katılımı, çalışanların eğitimi ve gelişimi, ekip ruhunun oluşturulması, sosyal güvenlik tedbirlerinin alınması önemlidir.

Örgütsel sağlığı geliştirmek için şu hususlara dikkate etmek gerekir (Helliwell, 1999:1):

- Örgütte eşgüdüm halinde hareket etmek,

- Örgüt içi kültürel farklılıkları kabullenmek,
- Başarıları takdir etmek,
- Çalışanları geliştirmek ve desteklemek,
- Bilgi paylaşımının doğru, kolay ve açık olmasını sağlamak,
- Çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlamak,
- Gerekli durumlarda uzman desteğine başvurmak,
- Vizyon sahibi yöneticilerle çalışmak.

Örgüt sağlığını arttırmak için gelişim konusu sadece örgütsel açıdan değil, bireysel boyutta da ele alınmalı, örgüt içi yatay ve dikey iletişime önem verilmeli, değişime ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve uzman desteği sağlanmalıdır (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008). Yöneticiler, çalışanların başarısını destekleyerek ve örgütsel bağlılıklarını arttırarak, onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. Örgüt çalışanlarının kendi aralarında, astlarıyla, üstleriyle ve örgütteki her bir çalışanın müşterileriyle iletişimini güçlendirmek gerekir. Örgütte gerek yatay ve gerekse dikey bilgi akışı güçlendirilmeli ve geri bildirim her iki taraf için sağlanmalıdır. Bilgiler örgütte çabuk ve engellenmeden yayılmalıdır. Örgüt, gelişen teknolojiye ve bunun sonucunda ortaya çıkan piyasa talebine uygun, örgütsel bağlılığı arttırmayı sağlayan, örgütsel verimliliği arttırarak maliyetleri azaltan bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Gerekli durumlarda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti sağlanmasına açık bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır. Uzman bilgisinden yararlanılması gerek örgütün üçüncü bir göz tarafından kontrolünü, gerekse farklı örgütsel kültürlerin örgüte uygun taraflarının uyarlanması imkânını sağlar.

1.7.Örgütsel Sağlık Modelleri

Literatürde bugüne kadar örgüt sağlığının nasıl ölçülebileceğini belirlemek için birçok araştırma yapılmış ve başlıca modeller geliştirilmiştir. Araştırmacılar geliştirdikleri modelleri test etmek amacıyla genellikle eğitim kurumlarını kullanmışlardır. Aşağıdaki tabloda genel bir özet verilmeye çalışılmış, konuyla ilgili ayrıntılar alt başlıklarda verilmiştir. Çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen örgüt sağlığı modelleri; Parsons Modeli, Peters-Waterman Modeli, Beckhard'ın Sağlık Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli, İçsel Süreç Modeli, Rosen-Berger'in Sağlıksız

Örgüt Modeli, OHDQ Anket Modeli, Bennis'in Örgüt Sağlığı Modeli, On iki Faktörlü Örgütsel Sağlık Modeli, Hubert'in Örgüt Sağlığı Modeli, Hardage'nin Örgüt Sağlığı Modeli, Bennis'in Örgüt Sağlığı Modeli başlıkları altında incelenmiştir. Örgütsel sağlık için ulaşılması gereken boyut ve özelliklere Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Örgüt Sağlığı Modelleri

Parsons (1953)	Hardage (1978)
Uyarlama veya adaptasyon Örgütsel amaçların gerçekleşmesi Entegrasyon Yasallık	Çalışan-Yönetici ilişkisi Çalışan-Çalışan iletişimi Ast-Üst otoritesi
EFQM Mükemmellik Modeli (1988)	Hubert (1984)
Liderlik İnsanların yönetimi Politika ve strateji Kaynaklar Süreçler Müşterilerle ilgili sonuçlar Çalışanlarla ilgili sonuçlar Temel performans sonuçlar	Moral Uyum Optimum erk eşitliği Kaynakların kullanımı Yanaşıklık Liderlik Planlama
Patricia Fisher(2015)	Peters-Waterman (1987)
Adaptasyon yeteneği İşgören bağlılığı Takım çalışması Vizyon Ödüllendirme ve tanınma Bilgiye verilen önem Güven ve saygı İletişim Ev-İş dengesi Liderlik Başarı Planlaması İşgörenin Sağlığı	Eylemden yana olmak Müşteriye yakın olmak Özerklik ve girişimcilik Çalışan aracılığıyla verimlilik Değerlerle yönetmek Sade ve yalın çalışma sistemi
Bennis (1962)	Beckhard (19,69)
Uyum Kişilik sorunu Gerçeği sınaama	Örgütsel geliştirme Örgütsel amaçların paylaşılması Beşeri kaynakların organizasyonu Bilgiye dayalılık Ödül sistemi Açık ve yalın iletişim Geri beslemenin paylaşımı
Daft (2009)	Kimpston ve Sonnabend (1975)
Karar verme Kişiler arası ilişkiler Baş etme davranışı Yenilikçilik Özerklik Örgüt–Toplum ilişkileri	Güçlü bir örgüt kimliği Kaynak kullanımında etkinlik Etkili dikey ve yatay iletişim Büyüme, gelişim altyapı ve politikaları

1.7.1. Parsons Modeli

Parson'a göre örgütler bütünleşik bir sistemdir ve birbiriyle ilişki içinde farklı alt sistemleri vardır (Emhan, 2005: 117). İlişki içinde olan bu bütünleşik sistemler örgütün devamlılığının korunabilmesi için dört farklı işlevi üstlenmelidir. Bunlar:

- Uyarlama veya adaptasyon (örgütsel olarak çevresel değişimlere uyum sağlama),
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi,
- Entegrasyon (sistemin bütünleşmesi veya birleşmesi),
- Yasallık (örgütteki faaliyet ve uygulamaların bir düzene ve norma uyması).

Uyarlama veya adaptasyon: Örgütsel hedeflere ulaşmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için teknolojik değişimlere ve bu doğrultuda tüketici taleplerindeki değişimlere uyum sağlayabilmek ve örgütü yeni duruma adapte edebilmektir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi: Örgütsel amaçlara ulaşmak ve alınan kararların gereğini yerine getirebilmek için kaynakların harekete geçirilmesi gerekir. Bu da örgütsel güç ile ilişkilidir.

Entegrasyon: Örgütteki dikey ve yatay birimler arası ilişkilerle ilgilidir. Örgütteki iletişim ve dayanışma düzeyinin yüksek olmasının çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artıracağına ilişkin geliştirilen modeldir.

Yasallık: Örgütte belirsizliklerin ve kaos ortamının yaşanmaması için faaliyetlerin ve uygulamaların belli bir düzene ve norma uymasudur. Yönetici kesiminin ve çalışanların haklarını ve sınırlılıklarını bilmeleri ve iş tanımlarının belli olması gerekmektedir.

Parsons adaptasyon, amaçları gerçekleştirme, entegrasyon ve yasallıkla ilgili örgütte gerçekleşen problemleri engelleyebilmek için sistemin teknik, yönetsel ve kurumsal faaliyetlerinin denetlenmesi gerektiğini savunur (Buluç, 2008). Sağlıklı örgütler bu faaliyetleri düzenli ve etkin bir şekilde yerine getirebilen örgütlerdir.

Teknik düzey: Girdilerin işlem görerek çıktılara dönüştüğü süreçtir. Üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkan ürün veya hizmetin kalitesini etkileyen sorunların çözümü bu düzeyin sorumluluğundadır.

Yönetsel düzey: Örgütteki faaliyetlerin kontrol ve koordine edildiği süreçtir. Çalışanların örgütsel sadakat, bağlılık, motivasyon ve örgütsel güvenini arttırmakla yükümlüdür.

Koordinasyon, müşteri taleplerini çalışanlara iletme ve üretim için gerekli kaynağı sağlama gibi fonksiyonlara teknik düzeye yardımcı olur.

Kurumsal düzey: Örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini gösterir. Örgütler dış çevreleriyle olan iletişim kaliteleri ve olumlu ilişkiler ile gerek hammadde tedariki gerekse çıktıların satışını kolaylaştırarak sürekliliklerini ve örgütsel itibarlarını oluşturmayı amaçlarlar (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Burada ifade edilen boyutlar çerçevesinde değerlendirildiği zaman, yerel yönetimlerde değişime uyum sağlamak kurumsal düzey konusu olarak görülebilir. Teknolojik gelişmelere açık olma eğilimi güçlüdür; ancak bu örgütlerin mali yapıları çok güçlü değildir. Merkezi yönetim yerel yönetim arasındaki gelir paylaşımının adil olması sorunu devam etmektedir. Buna karşın 5393 sayılı Belediye Kanunuyla beraber merkezi idarenin birçok kurumunun taşra hizmetlerinin 2005 yılından beri belediyelerce yürütüldüğü bilinen bir husustur. Bu durum yerel yönetimlerin mali güçlerinin zayıflamasına ve birçok belediyenin borç batağına düşmesine neden olmaktadır. Bu örgütlerin yatay ve dikey iletişim kanallarına etki eden çok sayıda paydaşları vardır ve gelişmeler yerel kamuoyunca da takip edilebilmektedir. İşlerin yapımında uyulacak yasallık oranı son derece yüksektir. Ancak kadro düzeyinde iş tanımlarının yapılmadığını ve görev analizi süreçlerinin gerçekleştirilmediği gözlenen bir husustur. Bir taraftan güçlü bir yasallık düzlemi sağlanırken diğer taraftan politik ve ekonomik çıkar beklentileri yasal faaliyetlerin yerine yasallığı umursamayan eylemlerin oluşmasına neden olmaktadır. Bununla beraber işgören motivasyonu, örgütsel güven ve benzeri örgütsel sağlık göstergelerine ulaşmak için yönetsel düzeyde güzel örnekler vardır.

1.7.2. Peters-Waterman Modeli

Peters ve Waterman'a göre örgütsel sağlığın gereklerinin yerine getirilebilmesi için; örgütte eylemden yana hareket etmek, hizmet alanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak, özerklik ve girişimciliğe sahip olmak, çalışanlar aracılığıyla verimli olmak, değerlerle yönetmek, sade ve yalın çalışma sistemi kurmak önemli örgütsel sağlık gerekleridir (Peters ve Waterman, 1987: 178). Peters ve Waterman burada saydıkları örgütsel sağlık göstergelerini altı boyutta incelemişlerdir.

Eylemden yana olmak: Örgüt karşılaştığı sorunlar ve faaliyet analizleri için çabuk karar vermeli ve hareket etmelidir. Örgüt içi iletişim sistemi biçimsel olmaktan ziyade serbest

bir yapıda olmalıdır. İşler karmaşılaştırılmaktan ziyade basitleştirilerek ve yalın bir şekilde üstesinden gelinerek yapılmalıdır.

Müşteriye yakın olmak: Üretilen mal ve hizmetin kaliteli olmasının yanında satış sonrası hizmetlerde müşteri taleplerini karşılayacak nitelikte olmalıdır. Örgütler müşterilerle yakın, samimi ve doğru iletişim kurmalıdır. Örgütlerin üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla kaynağa yakın olmasının yanında, üretilen mal ve hizmet de pazara ve müşterilere yakın olmalıdır. Ancak bu sayede müşterilerin değişen talepleri yakından takip edilebilir.

Özerklik ve girişimcilik: Örgütteki tüm kademelere, gerçekleştirdikleri faaliyet konusunda inisiyatif verilir. Yine çalışanların yenilik yapmalarının teşvik edilmesi ve bunun için gerekli ortamın hazırlanması gerekir.

Çalışan aracılığıyla verimlilik: Örgütte çalışanlar üretim faktörü olarak değil birey olarak görülmeli, gerekli önem ve layık olduğu değer verilmelidir. Örgütte çalışanlara saygı söz konusu olmalıdır.

Değerlerle yönetmek: Örgütün sahip olduğu değerlere bağlı kalınmalı ve örgütte bu değerlerin kabul edildiği bir kültür oluşturulmalıdır.

Sade ve yalın çalışma sistemi: Örgütte az sayıda kurmay personelin olduğu bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Yerel yönetim birimi olarak ilçe belediyelerinde örgütsel basamaklar fazla değildir. Bu açıdan yalın örgüt yapısına sahiptirler. Üretilen mal ve hizmet sayısı fazladır. Bu çeşitlilik örgütün uğraş alanını genişletmektedir. Yerel yönetimler yurttaşların ortak nitelikteki ihtiyaçları için ürettikleri mal ve hizmet üretiminden vazgeçme hakkına sahip değildirler. Yasal olarak belirlenmiş görevlerin yapılmaması üst yöneticilerin görevden uzaklaştırılmasına neden olabilmektedir. Çalışanların işe devamsızlık gösterme oranlarının düşüklüğü onlarda işe gitme zorunluluğu oluştururken fiziksel ve psikolojik olarak işte bulunmama eğilimi gösterebilirler.

1.7.3. Beckhard'ın Sağlık Modeli

Beckhard'a (1969:9) göre örgüt geliştirme ile örgüt sağlığı yakından ilişkilidir. Beckhard örgütsel sağlığın ve etkinliğin artırılması için örgütsel gelişmenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Beckhard'a göre sağlıklı örgütlerin özellikleri şunlardır:

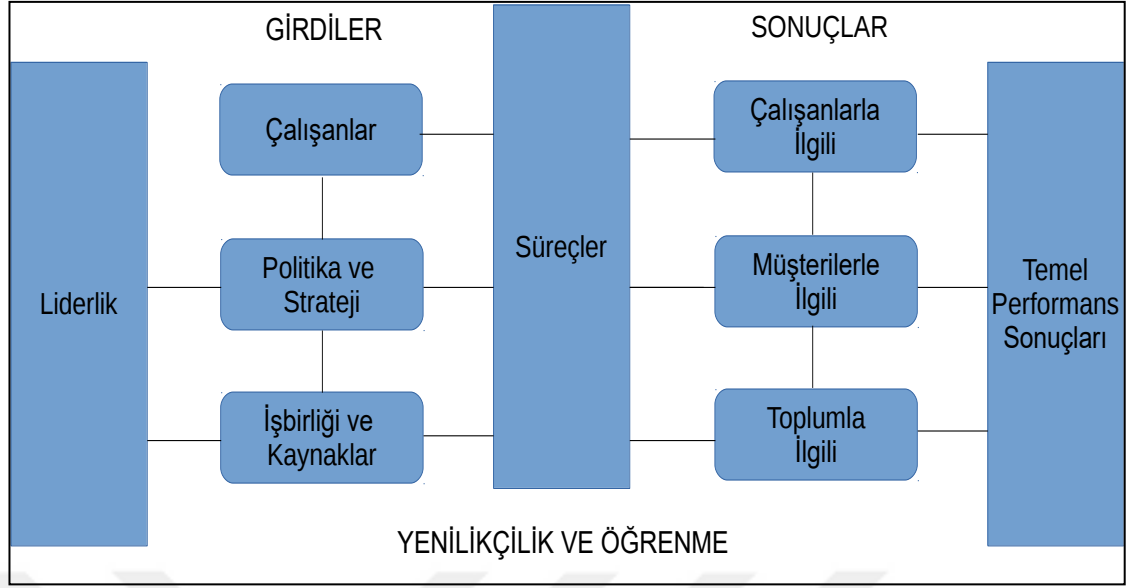
- Örgütteki tüm bireyler örgütsel amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürler.

- Örgütün karşılaştığı sorunlar ve faaliyetler beşeri kaynakların organize edilme biçimini belirler.
- Alınan kararlar bilgi kaynaklarına dayanılarak verilir.
- Yöneticiler örgütteki bireyleri motive edebilmek için etkili bir ödül sistemi uygular.
- Örgütte açık ve yalın bir iletişim yöntemi oluşturularak örgüt içi koordinasyon ve verimlilik sağlanır.
- Çalışanların bireysel olarak kazanma ve kaybetme duyguları azdır, örgütsel amaçlar paylaşılır.
- Örgütteki çatışmalar minimum enerji ve çabayla çözümlenir.
- Sadece örgüt içi değil dış çevreyle de açık, hızlı ve etkili bir iletişim sistemi vardır.
- Örgütte paylaşılan değerler vardır.
- Deneyim ve yenilikler geri besleme ile çalışanlar arasında paylaşılır.

Beckhard'ın Sağlık Modeli örgütte çalışanlar ve örgüt yöneticilerinin yönetme biçimleriyle ilgilidir. Oysaki örgütsel sağlığın örgüt yapısıyla da yakın ilişkisi vardır. Örgüt yapısı ve örgütsel süreçler ele alınmadan örgütsel sağlık beklenilmesi tek taraflı bir modellemekten ibaret kalabileceği ileri sürülebilir.

1.7.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management) 1988 yılında Avrupa'daki örgüt ve kuruluşları mükemmelliğe erdirmek amacıyla önde gelen 14 şirket ile kurulmuştur. Vakıf üyelik sistemine dayanır ve kâr amacı ile faaliyette bulunmaz. (Emanet, 2007). EFQM tarafından oluşturulmuş örgütsel sağlık modelinin en belirgin özelliği, yol gösterici nitelikte olmasıdır. Ayrıca oluşturulan bu model sektör, büyüklük ve piyasa farklılıklardan etkilenmeyerek tüm örgütler için geçerli olan bir modeldir. Modelin örgüt sağlığı göstergeleri aşağıda gösterilmiştir. (Şekil 1)



Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: Emanet, H. (2007). EFQM Modeli İle Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, 73

Modelde belirtilen kriterler şunlardır (Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003):

- **Liderlik:** Toplam kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan vizyon çalışanların ve örgütün başarısını oluşturur.
- **İnsanların Yönetimi:** Çalışanlara saygı duyulmasına ve bilgi ve potansiyellerinin geliştirilmesine önem verilir.
- **Politika ve Strateji:** Etkin bir misyon ve vizyon oluşturmak için strateji, plan, amaç ve hedef belirlenir.
- **Kaynaklar:** Örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynakları etkin bir şekilde planlamak ve yönetmek gerekir.
- **Süreçler:** Örgütsel hedefler doğrultusunda oluşturulmuş örgütün iç ve dış çevresinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneği olan, katma değer yaratmaya ve arttırmaya yönelmiş süreçler hazırlar.
- **Müşterilerle ilgili sonuçlar:** Örgüt ürettiği ve müşterilere sunduğu mal veya hizmetler hakkında müşteri anketleri, dilek ve şikâyet mektupları, performans değerlendirmeleri ve tedarikçi yorumları gibi geri bildirimlerle veriler elde eder ve bu verileri yorumlar.

- **Çalışanlarla ilgili sonuçlar:** Örgütteki çalışanlarla yapılan anket, görüşmeler ve gözlemler sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek örgüt içi motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değerlendirilir.
- **Toplumla ilgili sonuçlar:** Örgüt bölgesel, ulusal ve uluslararası çevreyle ilgili geri bildirim, rapor ve gözlemlerden elde ettiği verileri değerlendirir ve analiz eder.
- **Temel performans sonuçları:** Örgüt temel performans değerlendirmelerini, hedeflediği performansına ne ölçüde yaklaştığını veya ulaştığını değerlendirmek amacıyla yapar.

1.7.5. İçsel Süreç Modeli

Bu model dış çevreyi ele almayıp örgüt içi süreçlerle ilgilenir. Modele göre düzenli ve koordineli bir şekilde çalışan, çalışanlarının moral ve motivasyonu yüksek olan, örgütteki iletişimi güçlü ve örgüt içi samimi ilişkileri olan örgüt, sağlıklı ve etkin bir yapıya sahiptir. Modele göre sağlıklı bir örgütün özellikleri;

- Güçlü bir örgüt kimliğine sahip olmak,
- Yönetimde ve üretim sürecinde kaynak kullanımında etkin olmak,
- Etkili dikey ve yatay iletişim sistemine sahip olmak,
- Büyüme hedefine ve çalışanlarının gelişimini sağlayacak altyapı ve politikalara sahip olmaktır (Daft, 2009: 77).

Sadece iç çevreye odaklanması modelin zayıf yönüdür. Dış çevredeki değişimlerin örgütü ve çalışanları değiştirmeye ve tepki vermeye yöneltme potansiyeli yüksektir. Dış uyarıcılar örgütsel sağlık arayışı içinde olanlar için önemli sağlık beklentileridir.

1.7.6. Rosen-Berger'in Sağlıksız Örgüt Modeli

Rosen-Berger modeli, örgütsel yapıyı etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı güç odakları (piyasa yapısı, insan kaynakları, rekabet, kaynaklar vb.) üzerinde durur. Bu güçleri etkin bir şekilde değerlendiremeyen ve kullanamayan örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler değişimi reddeder, odakları kısa dönemdir, kişisel menfaatlerini ve güçlerini sürdürmeyi amaçlarlar (Rosen ve Berger, 1991: 5). Dolayısıyla örgüt tam bir esenlik hali yerine sağlıksız bir yapıya doğru dönüşmeye başlar. Sağlıksız örgütlerde yetersiz iletişim, yoğun

stres vardır, tatmin ve verimlilik düşüktür. Rosen-Berger’in belirttiği sağlıksız örgütlerde var olan belirtiler aşağıda yer alan Tablo 5’de özet halinde verilmiştir.

Tablo 5: Sağlıksız Örgüt Belirtileri

Düşük iş tatminsizliği	Gergin ilişkiler ve zayıf iletişim
Düşük moral ve motivasyon	Yetersiz ve etkin olmayan kararlar
Düşük örgütsel bağlılık	Sağlık maliyetlerinin fazla olması
Düşük verimlilik ve düşük iş kalitesi	Fiziksel yorgunluk
İş yavaşlatmalar ve sabotajların varlığı	Ruhsal tıkanıklık
Artan iş kazaları	Kariyer imkânlarının azlığı
Hızlı personel değişim oranı	İşe devamsızlık
Çalışanlara ödenen fazla tazminat	Yetersizlik
Tükenmişlik	Şikâyetlerin çokluğu

Kaynak: Rosen, R., H. & Berger, L., (1991). *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits*, New York, G.P. Putnam’s & Sons (p.5)

1.7.7. OHDQ Anket Modeli

Kimpston ve Sonnabend (1975), örgüt sağlığı ile yenileşme ve çalışanların özellikleri arasındaki korelasyonu incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada Miles’in oluşturduğu örgüt sağlığının on boyutunu temel alarak 50 maddeden oluşan “Örgüt Sağlığını Tanımlama Anketi (OHDQ)’ni geliştirmişlerdir. OHDQ anketi Miles’in tanımladığı sağlıklı örgütlerde bulunması gereken 10 boyuttan sadece 6’sını ölçebilmiştir. Çalışmalarını ortaokullarda yürüten Kimpston ve Sonnabend, yaptıkları analizler sonucunda örgüt sağlığını belirleyen aşağıdaki gibi altı etken belirlemişlerdir. Bunlar:

- Karar verme,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Baş etme davranışı,
- Yenilikçilik,
- Özerklik,
- Örgüt–Toplum ilişkileridir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların örgüt sağlığını, örgütü yenilikçi olarak nitelendirdikleri durumlarda daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Örgüt sağlığı açısından en önemli etkenler karar verme, yenilikçilik ve örgüt–toplum ilişkileridir (Ordu, 2011: 78). Bu durum çalışanlar açısından, sadece örgütün yakın çevresi (iş çevresi) değil, uzak veya sosyal çevresinin de önemli olduğunu göstermektedir. Bir insanın yaşamı sadece iş yaşamından ibaret değildir; onun aynı zamanda bir sosyal yaşamı da vardır.

Dolayısıyla iş çevresi kavramını işyeri kavramından daha geniş anlamda düşünmek gerekir.

1.7.8. Hardage Örgüt Sağlığı Modeli

Hardage'nin (1978: 39) çalışmasındaki amacı Miles'in oluşturduğu örgüt sağlığı yapısının iki temel boyutunu (görev merkezli boyut, içsel durum boyutu) ölçen bir araç geliştirmektir. Görev merkezli boyut; amaca odaklanma, yeterli iletişim ve en uygun güce eşitleme alt boyutlarını içerir; içsel durum boyutu ise kaynakların etkin kullanımı, örgütsel bağlılık ve çalışanların morali alt boyutlarını içerir. Hardage bu alt boyutlarla ilgili maddeler oluşturmuş ve geliştirdiği ölçeği altı okula uygulanmıştır. Elde ettiği veriler sonucunda aşağıdaki faktörleri belirlemiştir (Ordu, 2011: 78):

Birinci boyutla ilgili olan faktörler;

- Yönetici–Çalışan ilişkisi,
- Çalışanlar arası iletişim,
- Üst – Ast otoritesi.

İkinci boyutla ilgili olan güçlü faktör ise;

- Kişisel doyum alanında; Yönetici–Çalışan ilişkisi olarak belirlenmiştir.

1.7.9. Hubert'in Örgüt Sağlığı Modeli

Hubert (1984: 45), örgüt sağlığı ile çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve motivasyonunu, çalışan stresi ile ilişkilendirmiştir. Yaptığı araştırmayı sınıf öğretmenleri üzerinde uygulamış, elde ettiği veriler sonucunda stresin sonuçlarından biri olan duygusal tükenmişlik ile sağlığın kaynaklardan biri olan yararlanma boyutu ilişkili çıkmıştır. Çalışanların kendine yabancılaşmaları ile ihtiyaçların doyumu, moral ve en uygun güce eşitleme arasında dolaylı bir ilişki ortaya çıkmıştır (Ordu, 2011: 78). Hubert geliştirdiği örgüt sağlığı kavramını bu çalışmada ortaya çıkan ilişkilerden hareketle moral, uyum, uygun erk eşitliği, kaynak kullanımı, yanışıklık (bağlılık), liderlik ve planlama boyutlarından oluşturmuştur.

1.7.10. Bennis'in Örgüt Sağlığı Modeli

Bennis (1962: 781), yaptığı çalışma ile örgüt sağlığının göstergelerini sosyolojik açıdan ele almıştır. Bennis'e göre örgüt sağlığının göstergeleri şunlardır:

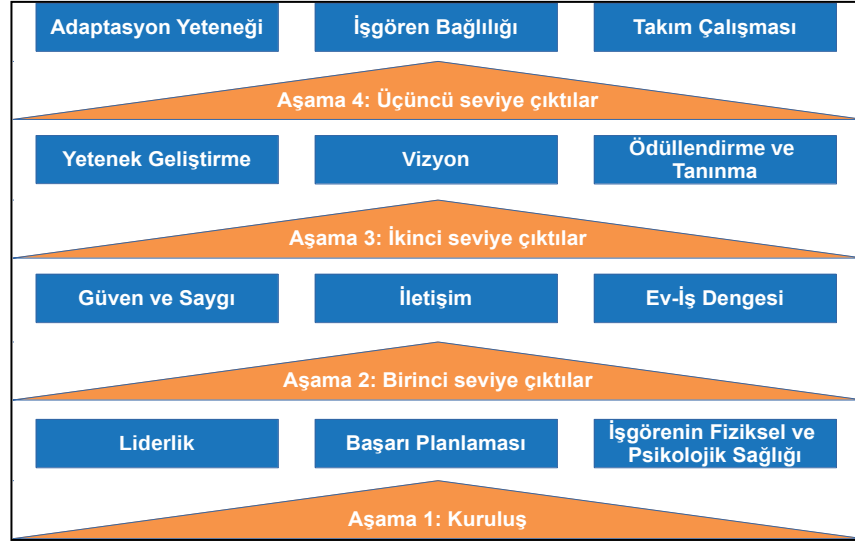
- Kimlik duygusuna sahip olma,
- Gerçekliği tecrübe etme (dünyayı ve kendini doğru algılayabilme),
- Uyum.

Ayrıca Bennis başka bir çalışmasında (1966); örgütsel performansla ilgili finansal sağlık göstergelerini (kar, maliyet, çıktı) ve çalışanların moral, motivasyon, akıl sağlığı, örgütsel bağlılık, işbirliği gibi insan kaynaklarıyla ilgili sağlık göstergelerini tanımlamıştır (Coote-Solek, 2004: 44).

1.7.11. On iki Faktörlü Örgütsel Sağlık Modeli

On iki faktörlü örgütsel sağlık modeli psikolog ve örgüt sağlığı uzmanı olan Dr. Patricia Fisher tarafından geliştirilmiştir. Gelişmiş örgütsel yapılarda bile, örgütsel sağlık düzeylerinin zayıf olması, örgütlerin etkinliğini ve üretim kapasitesini önemli ölçüde zayıflatmaktadır. Bununla birlikte, yüksek düzeyde örgütsel sağlık ile sistemler, muazzam ölçüde esnek ve genellikle yapılarının görünen sınırlamalarını aşabilir ve dönüştürebilir potansiyelindedir.

Model, işyerinde insan davranışlarını ve tutumlarını anlama ve tahmin etme konusunda güçlü bir yaklaşım sunmaktadır. Büyük ve küçük ölçekli örgütlerde başarıyla uygulanarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunan tüm psikolojik, sosyal ve kültürel unsurları içermektedir. Modelde Fisher, liderlerin ve işgörenin fiziksel ve psikolojik sağlığının örgütsel kültürün oluşumunda ve süreçlerin işleyişinde ne kadar kritik öneme sahip olduğunu gösterir. Pratik ve kapsamlı bir model olan on iki faktörlü örgüt sağlığı modelini anlamak ve uygulamak, örgütsel işlevlerin her yönünü etkileyen, karmaşık insani zorluklara etkili bir şekilde yaklaşmak ve kavramak için bir çerçeve sunar (Şekil2).



Şekil 2: On İki Faktörlü Örgüt Sağlığı Modeli

Kaynak: (Tendacademy.ca, 2015)

Örgütsel sağlık, örgütsel sistemin örgütsel işlev ve kapasiteye katkıda bulunan tüm insani ve kültür unsurlarının psikolojik, fizyolojik ve sosyal bileşenlerini içerir. Örgütler etkinlik, kapasite ve sürdürülebilirlik için birçok karmaşık zorluklarla karşı karşıyadır. Örgütsel sağlık yaklaşımının odağına katkıda bulunan ortak faktör ise insan unsurudur. Fisher'in örgüt sağlığı ile ilgili oluşturduğu bu model, dört katmandan oluşan ve her katmanda üç temel unsuru bulunduran toplam on iki kritik faktörü tanımlamaktadır.

1.8. Örgütsel Sağlık Yaklaşımları

Örgütsel sağlık; örgüt içi işlevselliği, örgütsel unsurların yeterlilik düzeylerini ve çalışan performansını analiz etmede kullanılır. Genel olarak örgüt sağlığı göstergeleri arasında çalışanların stres algıları, alınan kararlardaki kalite algısı, kararların örgütsel amaçlara uygunluğu, örgütün çevresiyle arasındaki iletişimin ve uyumun kalitesi, örgüt ile müşteriler arasındaki iletişim ile finansal göstergeler bulunur (Mchugh, Humphreys ve McIvor, 2003). Örgütsel sağlık kavramı öncelikle örgütlerin genel performans düzeyleriyle ilgili bir kavram olarak ortaya çıkmış daha sonra çalışanların performans algısıyla bütünleşerek çalışanların sağlık düzeylerini, refah durumunu ve esenlik halini ön plana çıkaran bir yaklaşım olarak gelişmiştir. Konuyla ilgili yaklaşımlar incelendiği zaman öncelikle üç yaklaşım türü olduğu görülmektedir. Bunlar; örgüt performansı yaklaşımı, çalışan sağlığı yaklaşımı ve hem örgüt performansı hem de çalışan sağlığı odaklı yaklaşım olmak üzere üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır (Miles, 1969: 88). Çalışmada bu yaklaşımlara ilave olarak üç yaklaşıma daha yer verilmektedir.

1.8.1. İşletme Performansına Odaklı Örgütsel Sağlık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelinde okullardaki örgütsel performansın değerlendirilmesi amacıyla Miles (1965: 89) tarafından geliştirilen model vardır. Bu modele göre, Miles sağlık boyutlarını görev (amaç odaklı, iletişim yeterliliği, optimum güç eşitliği), süreklilik (kaynakların kullanımı, kaynaştırıcılık/ bağlayıcılık, etik) ve gelişim (yenilikçilik, özerklik, uyum, problem çözme yeterliliği) olmak üzere üç bileşenden oluşturmaktadır. Miles'in oluşturduğu bu modelden etkilenen araştırmacılar, "örgüt sağlığı" kavramını kullanarak örgütlerle insanları birbirine benzetip, örgütsel işleyiş ve süreçlerin etkinliğinin bir ölçütü olarak kullanılan örgüt sağlığı kavramını, canlı organizmaların sağlığı üzerinden ele almaya çalışmışlardır.

Ho'nun (2000: 62) örgüt sağlığı konusundaki araştırmasına göre işletme performansına odaklı örgüt sağlığı yaklaşımı, örgütün genel durumunu verimlilik, etkinlik ve performans gibi örgütsel göstergelerle yansıtan bir kavramdır. İşletme performansına odaklı örgüt sağlığı esasında örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesini göstermektedir. Brown (1997) ise örgüt sağlığını Ho'nun tanımındaki verimlilik, etkinlik ve performans göstergelerine ilave olarak çevresel değişimlere uyum ve değişimlerin aktörü olma göstergesi açısından ele almıştır.

Örgüt sağlığını Porter analizleri bakımından ele alan bazı araştırmacılar göre ise, örgütsel sağlığa ulaşmak için öncelikle örgütlerin, iç çevresinin sunduğu güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri ortaya çıkarılmalıdır. Sonraki aşamada belirlediği zayıf yönleri geliştirilip güçlendirerek rekabet gücünü artırmayı amaçlamalı, güçlü yönlerini ise daha da güçlendirerek o alanda yetenek sahibi olmaya çalışmalıdır. Stratejik örgüt sağlığı yaklaşımı esasında örgütü oluşturan tüm unsurları inceleyen bütüncül bir SWOT yaklaşımıdır. Stratejik örgüt sağlığı yaklaşımı, örgütü oluşturan tüm unsurları örgütsel sağlığı etkileyen bir faktör olarak görerek, örgütsel sağlık koşullarını değerlendirmekte ve örgütün gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır (Mchugh, Humphreys ve McIvor, 2003). Bu açıdan ele alındığında işletme performansına odaklı örgüt sağlığı yaklaşımları; finansal, stratejik, kültürel, yapısal ve davranışsal sağlık olarak beş başlık altında sayılmaktadır.

Bazı araştırmacılar işletme performansına odaklı örgütsel sağlık kavramını duygusal boyutları, psikolojik boyutları ve etiksel boyutları açısından ele almışlardır. Zira bu boyutlar çalışanların sağlığı bakımından önemlidir. Sağlıklı örgütlerin ancak sağlıklı çalışanlarla sağlanabileceği varsayımına dayanan bu yaklaşım, işletme performansına

odaklı örgüt sağlığını, örgütün psikolojik iklimini de yansıtacak şekilde ele almıştır. Macintosh, Donald ve Burns'e (2007) göre örgütsel sağlık hızlı değişim dönemlerinde kaostan uzak ve ulaşılabilir hedefler belirleme kabiliyetiyle doğru orantılıdır. Sağlıksız örgütler ise plan dışında veya öngörülme yen gelişmelere açık özellikleriyle bilinirler.

1.8.2. İşgören Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

İşgören sağlığına odaklı örgüt sağlığı yaklaşımının işletme performansına odaklı örgüt sağlığı yaklaşımından farkı; işletme performansına odaklı örgüt yaklaşımı, örgütün fiziksel ve mali öğelerine odaklanırken işgören sağlığına odaklı örgütsel sağlık yaklaşımı işgörenlerin sağlık algısına önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt sağlığında işgörenlerin sağlık algısı ve işgörenlerin bireysel gelişimi anahtar bir işleve sahiptir (Dive, 2004: 175). Bazı araştırmacılar ise (Pritchard, Potter ve Franlel, 1990; Mitchell ve Black,1995) örgütsel sağlık ve bireysel sağlık yaklaşımlarını ilişkilendirerek örgüt sağlığını işgörenin refahı ve esenlik durumu bağlamında ele almaktadırlar (Shoaf, vd., 2004). Bu yaklaşımda örgütsel iklim ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır. Örgütsel sağlık algısının oluşması için örgütteki işgörenlerde esenlik ve refah duyguları oluşturacak örgütsel iklimin olması gerekmektedir. Örgütsel iklim işgören açısından ne kadar elverişli olarak algılanırsa örgütün o ölçüde sağlıklı olacağı varsayılmaktadır (Wilson ve Wagner, 1997). Buradaki örgütsel sağlık yaklaşımı esasında Herzberg'in çift faktör yaklaşımında bahsettiği hijyen faktörlerine benzemektedir. Herzberg'in bahsettiği hijyen faktörleri işgörenlerin motivasyonunu arttıran faktörlerdir ve bu hijyen faktörleri burada örgütsel sağlık göstergeleri olarak ifade edilebilir.

Örgüt sağlığı sadece fiziksel ve finansal göstergelerle değil aynı zamanda örgütteki psikolojik sistemlerin (örgütsel iklimin) algılanması ile de ilgilidir. Örgütsel iklim algısı ile örgütsel sağlık arasındaki korelasyonun aynı yönlü olduğu varsayılmaktadır (Cox ve Leiter, 1992). Wolff'e (2003) göre örgüt sağlığı işgörenlerin örgüte bağlılık ve sadakat duygularını geliştirir, bunun sonucunda verimlilik ve performans artar.

Bazı araştırmacılar ise bireysel sağlık ve örgüt sağlığını bir bütünün parçaları olarak görmektedir (Macintosh, Donald ve Burns, 2007). Bu bağlamda Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Başarı Karnesi göstergelerine göre örgüt sağlığı ele alınmaktadır. Kaplan ve Norton geliştirdikleri 'Başarı Karnesi'nde; mali, iç-dış çevre, üretim süreci ve yenilik-öğrenme gibi dört esas başarı göstergesini örgütsel sağlık göstergesi olarak ileri sürmektedirler (Kaplan ve Norton, 1996: 22). Özetle işgören sağlığına odaklı örgüt

sağlığı yaklaşımı, örgütte bireysel sorunlar olsa bile verimin sağlanabilmesini olanaklı kılan örgütsel iklimin ancak sağlıklı örgütlerde var olabileceği varsayımına dayanır. Dolayısıyla işgörenlerin performansını değerlendirmede örgüt sağlığının kullanılabileceği ileri sürülebilir (Coop, 2006; Northcott ve France, 2005).

1.8.3. İşletme Performansı ve İşgören Sağlığına Odaklı Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü (National Institute for Occupational Safety ve Health-NIOSH), işletme performansına odaklı yaklaşım ile işgören sağlığına odaklı yaklaşımın birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Esasında örgütlerin teknik, ekonomik ve sosyal yönleri olan sistemler olduğu varsayımına dayanılarak, örgütsel sağlığın tüm örgütsel unsurlarla (fiziksel, mali, beşeri) birlikte düşünülmesinin gerekli olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt sağlığı; örgütsel değerler, örgüt kültürü, örgütsel iklim ve yönetim yaklaşımlarının bir bütün olarak göz önünde bulundurulmasını gerektirir.

1.8.4. Argyris'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

Argyris, 500 çalışanı olan Plant 5 adlı işletmede örgütsel sağlık konusunda yaptığı araştırmada, literatürde örgüt sağlığının belirleyicileri olarak ele alınan işe devamsızlık, personel devir oranı, üretim miktarı, örgütsel bağlılık gibi konuların her zaman örgüt sağlığıyla ilgili ve geçerli olmadığını belirtmiştir. Argyris biçimsel olmayan örgütlerin önemini vurgulamış, örgüt sağlığı ve örgüt başarısı için biçimsel ve biçimsel olmayan yapının amaçlarının birleştirilmesinin gerekli olduğunu savunmuştur.

Sağlıksız örgütlerde çalışanlarda işe yabancılaşma, tatminsizlik ve ilgisizlik görülmektedir. Psikolojik açıdan bu konumdaki çalışanlar olgun olmayan davranışlar sergilemeye başlar. Örgüt için olgun olmayan yönetici ve çalışanların varlığı sağlıksız temeller ve sağlıksız örgüt kimliği meydana getirir (Emhan, 2005: 86). Argyris, olgun olmayan kişilik özelliklerini şu şekilde belirtmiştir; pasiflik, bağımlılık, sınırlı davranışlar, ilgisizlik, kısa dönemli yaklaşım, astlık durumu ve kişisel duyarsızlıktır (Efil, 2007:83). Argyris'e göre örgütün içinde bulunduğu kriz ve sorunlar en az enerji ile çözülmeli, problemleri aşmak için oluşturulan mekanizma korunmalı ve güçlendirilmelidir (Gürkan, 2006: 11).

Örgütsel sağlığa kavuşmak için örgütlerin, çalışanların olgunluğunu arttırmaları gerekmektedir. Olgun kişilik özellikleri ise; aktiflik, bağımsızlık, değişken davranışlar sergileme, derin alaka, uzun dönemli yaklaşım, üstlük durumu ve kişisel duyarlılıktır

(Düzyer, 2007). Örgütsel olgunluğu geliştirmek için geleneksel örgütlerde şu dört adım uygulanır (Lumpe, 2008: 54):

- Görevde uzmanlaşma,
- Emir komuta zinciri yaratma,
- Yönetim birliği,
- Limitli kontrol alanı.

Sağlıklı ve olgun çalışanların gereksinim duyduğu sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar ile biçimsel ve bürokratik örgütlerin amaçları birbiriyle çatışmaktadır. (Pardeep ve Vayunandan, 2012). Sağlıklı örgütler bireysel bağımsızlık, bireysel özgürlük ve örgütsel adalet oluştururken; biçimsel örgütler bağımlılık, kontrol ve itaat bekler. Bu çatışma sonucunda ise olgun olmayan birey davranışı meydana gelir. Klasik örgütler çalışanlarının olgun özellikler göstermelerini engeller. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimseyerek, astların sorumluluk üstlenmelerini teşvik etmeli ve sağlamalıdır (Balçık, 2002:60). Fakat örgütlerin olgun çalışan sağlaması süreci uzun bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların devir hızı artması yeni çalışan istihdamını gerektirmekte ve işe alınan personelin yetiştirilmesi uzun süreçlerde gerçekleşmektedir.

1.8.5. Miles'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

Örgüt sağlığı kavramı ilk kez Argyris tarafından 1950'li yıllarda kullanılmış olsa da sistemli olarak bu kavramı ilk inceleyen Miles'tir. Miles örgüt sağlığını, performansa dayalı olarak ele almıştır (Ardıç ve Polatçı, 2007). Model oluştururken amacı okul sağlığını analiz etmek olsada daha sonra Miles tarafından oluşturulan bu model eğitim harici örgütlerde de uygulanmıştır (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008).

Miles'in geliştirdiği modele göre sağlıklı örgüt: sadece kendi çevresinde varlığını sürdürmekle kalmayarak, sürekli gelişen, sorunlarla baş etme ve sürdürülebilirliğini sağlama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Tekin, 2005: 8). Miles'in oluşturduğu modelde örgüt sağlığı boyutlarının ilk üçü görevle ilgili, ikinci üç boyut sürdürülebilirlikle ilgili ve son dört boyut ise değişim ve büyümeyle ilgilidir (Altun, 2001: 27). Miles bu boyutların birbirinden bağımsız olarak değil etkileşim halinde olduğunu savunarak, herhangi birinin tam olarak gelişmemesinin diğerlerini de etkileyeceğini savunmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2007). Çalışanlar örgütsel hedefleri kavrayamazsa, örgüt içi iletişim zarar görebilir, müşterilerle ve diğer çalışanlar arasında eksik ya da yanlış bilgi

dağılımı gerçekleşebilir. Bu durumun sonucunda motivasyon düşüklüğü, stres artışı ve ilişkilerin zayıflaması görülür.

1.8.5.1. Görev İhtiyaçları Boyutu

Amaç Odağı: Sağlıklı örgütlerde amaçlar herkesin anlayabileceği şekilde açık, gerçekçi (realist) ve kabul edilebilirdir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 18).

İletişim Yeterliliği: Sağlıklı bir örgütte dikey ve yatay olarak her iki yönlü iletişim de gelişmiştir (Altun, 2001: 28). Örgütten çevresine ve çevresinden örgüte bilgi akışı sağlanır. Serbest, hızlı, güvenilir ve her yöne açık olan iletişim, örgütteki gerginliklerin erken hissedilmesini ve örgütteki sorunlar hakkında yeterli bilgi toplanmasını sağlar (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Uygun Erk Eşitliği: Sağlıklı örgütlerde yetkilerin dağılımı eşit ve adaletlidir (Altun, 2001: 29). Astlar ile üstleri arasında etkileşim vardır. Örgütteki birimler arasında işbirliği ve uyum söz konusudur. Sağlıklı örgütlerde yetki dağılımı yapılırken, uzmanlık, tutum, pozisyon, karizma, bilgi ve beceriler dikkate alınır.

1.8.5.2. Yaşamını Sürdürme İhtiyaçları Boyutu

Kaynakların Kullanımı: Sağlıklı örgütte beşeri kaynaklar etkin kullanılır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 18). Beşeri kaynakların etkin kullanımı örgütte stres algısını azaltır. Çalışanlar böyle bir örgütsel iklimde iş motivasyonları yükseleceğinden çok çalışırlar ancak bu çalışanlar arasında rekabete neden olmaz. Öğrenme, büyüme ve gelişme ihtiyacı örgüte bir kültür olarak yerleşir (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Bağlılık: Sağlıklı örgütlerde çalışanlar örgütlerinin bir parçası olmaktan mutludurlar. Çalışanlar ile örgüt arasında etkileşim vardır ve örgütsel amaçlar doğrultusunda alınan kararlar ve katkıları işbirliği içinde gerçekleşir (Altun, 2001: 30).

Moral: İnsanın güçlükler, tehlikeler, sorunlar gibi olumsuz durumlara dayanabilme gücü, ruhsal güç veya iç güç olarak tanımlanabilir. Sağlıklı örgütte çalışanların refahı ve memnuniyeti yüksektir (Ardıç ve Polatçı, 2007). Örgütsel memnuniyetin yüksek olması moral ve motivasyonu dolayısıyla da verimliliği artırır.

1.8.5.3. Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu

Yenileşme: Sağlıklı örgütler demografik, coğrafi, siyasi ve en önemli teknolojik değişimlere, yeni süreçlere ve bu doğrultuda oluşturulan yeni amaçlara yönelirler (Altun,

2001: 31). Sağlıklı örgütler kendilerini değiştirir, değişen tüketici talepleri doğrultusunda yeni ürünler üretirler.

Özerklik: Sağlıklı örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinde tepkiler ne pasif ne de yıkıcı/saldırgan değildir. (Altun, 2001: 32). Sağlıklı örgütler her ne kadar çevreleriyle bir etkileşim içinde bulunsalarda çevrelerinden bağımsız olmaya dikkat etmelidirler. Örgüt çevreye karşı proaktif bir yapıdadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137).

Uyum: Özerklik ve yenileşme örgütün çevresiyle etkili ilişkide bulunmasıdır (Altun, 2001: 32). Örgütler açısından uyum sürecinde karşılaşılan problemlerin üstesinden gelirken durgunluk ve stres yaşanır. Örgütler kendi bünyesinde büyüme ve gelişme için gerekli olan potansiyele ve beceriye sahiptirler (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Sorun çözme yeterliliği: Örgütler yaşamları boyunca karşılaştıkları kriz ve problemleri minimum enerjiyle çözerek, problemlerle ilgilenen birimleri zayıflatmaktan ziyade güçlendirmelidirler (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 18). Sağlıklı örgütler problemlerin hissedilmesi, çözümün bulunması, çözüme dair kararların alınması, alınan kararların uygulanması ve çözümün verimliliğinin ölçülmesi için geliştirilmiş süreçlere sahiptir.

1.8.6. Toplam Başarı Göstergesi Yaklaşımı

Robert Kaplan ve David Norton, örgütleri stratejilerini uygulamaya yönelik hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkiyi temsil eden göstergeleri takip ederek hedeflere ulaşılabilirliği kontrol etmek amacıyla toplam başarı göstergesi yaklaşımını oluşturmuşlardır (Koçel, 2003). Örgütteki fonksiyonlardan biri olan kontrol, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve faaliyetlerin etkililiğini belirler. Kaplan ve Norton'un 1990'lı yılların başlarında oluşturduğu Toplam Başarı Göstergesi Yaklaşımı da örgütlerdeki kontrol fonksiyonundan yola çıkmıştır. Örgütlerde başarılı bir yönetimden bahsedilebilmesi için en az iki nokta üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi, finansal göstergelerle beraber diğer fonksiyonlara ait göstergelerin kontrol sürecinde kullanılmasının gerekliliğidir. İkincisi ise, örgütsel performans ve başarıyı gösteren göstergeler ile örgütsel stratejiler arasında ilişki kurmaktır. Toplam Başarı Göstergesi Yaklaşımı ile dört alanda hedef belirlenmesi öngörülmektedir. Bunlar; finansal nitelikli, içsel süreçlerle, müşterilerle, örgütsel öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergelerdir:

Finansal nitelikli göstergeler: Stratejik uygulamalar sonucunda ulaşılan mali nitelikli değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler örgütlerin hissedarlarına ve ortaklarına örgütün

durumu hakkında bilgi verir. Bu göstergeler genellikle satış gelirlerindeki büyüme, maliyetlerin yönetimi ve varlıkların kullanımıyla ilgilidir.

Müşterilerle ilgili göstergeler: Stratejik uygulamalar sonucunda örgütün müşterileriyle ilgili beklediği hedefleri göstermektedir. Bu göstergeler örgütün kazandığı yeni müşteriler, örgütün koruduğu mevcut müşteriler ve müşteri kârlılığı gibi göstergelerdir.

İçsel süreçlerle ilgili göstergeler: Örgütün iç işleyişi sürecindeki eksiklikleri belirleyip, hangi alanların revizeye ihtiyaç duyduğunu belirten göstergelerdir. Bu göstergeler arasında; ürün tasarımı, üretim süreciyle ilgili konular, teslimat, pazarlama ve satış sonrası hizmetler gibi göstergeler yer alır.

Kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergeler: Örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirmek zorunda olduğu değişim ve gelişim yeteneğini belirleyen göstergedir. Bu göstergeler ise, çalışanların yetenekleri, bilgi ve teknolojilerin kullanımındaki yeterlilik, ürün ve müşteri hakkında yeterli bilgiler elde edebilme, motivasyon gibi göstergelerdir.

Bu yaklaşımın faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletme vizyonu örgütteki çalışanlar tarafından benimsenir.
- Örgütsel hedeflere ulaşma ve stratejik amaçlara katkıda bulunma güvence altına alınır.
- Çalışanların örgütsel hedef ve stratejiler doğrultusunda çaba göstermelerine imkân verir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SAĞLIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Örgütsel sağlık ile örgütteki işgörenlerin performansları arasında yüksek bir korelasyon vardır. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütlerin işgören performansını birçok yönden ele almak gerekmektedir.

Bu bölümde performans kavramı, örgütsel performansın ve işgören performansının yönetimi, performansı etkileyen faktörler, performans ölçümü örgütsel sağlık ve işgören performansı arasındaki ilişkisi başlıkları ele alınmıştır.

2.1. Performans Kavramı

Performans ile başarı kavramları benzer olarak kullanılsa da, genel olarak performans amaca ulaşmak için sarf edilen “çaba” iken; başarı, sarf edilen çabanın amaca ulaşma derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Akal’a (1992: 1) göre ise, performans, belli bir süre içinde gerçekleştirilmiş faaliyetlerin amaca ulaşma derecesidir. Başka bir tanımda, performans örgütsel açıdan belli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmetin niceliği iken, kişiler açısından performans ise amaca ulaşmak için faaliyetlerin verimlilik derecesidir. Kısaca performans kavramı, faaliyetlerin amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Performans kavramının başarı kavramı ile arasındaki ilişkinin yanı sıra literatürde performans kavramını açıklamak için çok fazla tanımlama yapılmıştır. Performans, faaliyetler sonucu hedeflere ulaşma derecesini gösteren ölçüttür (Sümer, 2000: 59). Her örgütte az veya çok performans gösterilir. Önemli olan ortaya konulan çabanın sonucunda varılan noktadır. Bu noktanın tatmin edici olup olmadığı faaliyet sonucu performans değerlendirmenin konusudur.

Performans, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir örgütte çalışarak vakit ve gayret harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40). Performans, belli koşullar altında bir işin gerçekleştirilme seviyesi veya işgörenin davranış biçimidir (Ertuğrul, 2006: 156). Performans, örgütlerin hedeflerine ulaşırken kullanılan kaynakların ölçülmesi, örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi, gerçekleştirilen faaliyetlerin verimlilik seviyesi ve etkililiğidir (Ağca ve Tunçer, 2006: 175). Benligiray’a (2004: 141) göre ise performans; örgütte çalışanların nasıl bir sonuca ulaştıklarını tanımlayan bir kavramdır.

Performans kavramıyla ilgili yapılan açıklamalar doğrultusunda genel olarak bir çıkarımda bulunacak olursak, performans; örgütlerin ve işgörenlerin hedeflerine ulaşmak

için gösterilen çaba ve bu çaba neticesinde ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesidir. Değerlendirme sonuçları pozitif ise yüksek performans gösterildiği, negatif ise performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Uzunoğlu, 2011: 3). Performans değerlendirme, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda ve belli bir süre içerisinde elde edilen sonuçların çözümlenmesi ve bu analiz sonuçlarının örgüt içi farklı amaçlarla kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487).

Her ne kadar performans değerlendirmesi ile performans ölçümü arasında bir ilişki olsa da bu ikisi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılan farklı araçlardır. Performans değerlendirme esas olarak örgütsel performansın artırılması için gerekli önerilerde bulunma amacını taşır. Performans ölçümü ise örgütlerin mevcut durumlarını belirleyerek örgütsel hedeflere ulaşılma derecesi ile ilgili bilgi verir. Etkili bir performans değerlendirmesi örgütlerin başarı derecesi ve bu başarı derecesini etkileyen etmenler hakkında sağlıklı veriler elde etmeye yardımcı olur (Yenice, 2006: 124). Etkili performans değerlemesi için, öncelikle performans ölçümünün nasıl yapılacağına dair sorunun yanıtlanması gerekir. Örgüt performans ölçümünün görevleri; performansı tanımlamak, raporlamak, analiz etmek ve veri toplayarak örgütsel performansı belirleyen göstergelerin geliştirilmesini sağlamaktır. Örgütlerin performansı örgütlerin iç ve dış çevreleriyle olan ilişkilerinin verimli bir şekilde yürütülmesi olarak da tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007: 155).

Örgütte oluşturulmuş sağlıklı bir geri bildirim sisteminin hem çalışanların eksikliklerini kavramada hem de örgüt içi karşılıklı bilgi alışverişini sağlamada fayda sağlayacağı beklenebilir. Çalışanları performanslarını geliştirmeye teşvik etmenin en etkili yolu, çalışanların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında ortak bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi onlara göstermektir (Barutçugil, 2002: 46-47). Yüksek performanslı çalışanlar, örgütlerin vizyon ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için çalışırken, kişisel performans ile örgütsel performansı maksimum seviyede ortaya çıkartma özelliği gösterirler. Sonuç olarak, performans ölçümü örgüt için temel bir geri bildirim mekanizmasıdır.

2.1.1. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütlerde tüm faaliyetlerin genel amacı örgütsel performansa katkı sağlamaktır. Örgütsel performans, örgütün hizmet veya mal üretirken, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak örgütsel hedeflere ulaşılma yeteneğidir (Daft, 2000; Boyne, 2003). Başka bir tanımlamaya göre ise örgütsel performans, örgütteki her bir çalışanın örgütsel

amaçlara ulaşmak için niceliksel ve niteliksel katkılarıdır (Hunt ve diğerleri, 1994: 147). Örgütsel performans algısı hem örgütsel çıktılar açısından hem de örgütteki diğer dinamikler açısından önemlidir.

Günümüz ekonomik sistemindeki rekabet ortamı, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için performanslarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri amacıyla örgütte uygun bir sistem kurmalarını gerektirmektedir (Turunç, 2012: 2). Örgütsel performansı yüksek olan örgütler, minimum girdi ile maksimum çıktı elde edebilen, verimlilik seviyeleri yüksek, örgütsel amaçlara ulaşabilen örgütlerdir (Popovich ve Brizius, 1998: 84). Örgütsel performansın ölçülmesi birçok değişkene bağlı olduğu için örgütler açısından oldukça zor bir konudur.

Örgütsel performansın ölçülmesi için üç teknik kullanılmaktadır; ölçütlerin nesnel ve öznel olmasına dayanan teknik (Eusebio, 2006; Campbell, 1977), ölçütlerin finansal olup olmamasına dayanan teknik (Haber ve Reichel, 2005; Lumpkin ve Lichtenstein, 2005) ve içsel ve dışsal değerlendirmelere dayanan tekniktir (Aggarwal ve Gupta, 2006).

Örgütlerin büyümek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucu olarak en yüksek seviyede kâr veya verim elde etmeleri için bahse konu üç ölçüm yönteminde de göstergelerin elde edilmesi gerekmektedir. Özel sektör örgütlerinde yüksek kar veya verim elde etmek için örgütler; örgütsel performansı çok iyi analiz etmeli ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmelidirler (Aktaş, 2014). Kamu sektörü örgütleri kâr amaçlı değildirler. Buna karşın iktisadi işletme niteliğinde kurulan örgütler düşük kâr veya yüksek kâr elde etmek için faaliyette bulunabilirler. Kamuda olup da yüksek kâr amacı güden işletmelerin sayısının özelleştirme uygulamalarıyla giderek azaldığı bilinmektedir. Çünkü bu işletmelere geçmişte yöneltilen en önemli eleştirilerden biri kâr amaçlı kurulmalarına rağmen genellikle faaliyet sonunda zarar etmeleridir. Kamu ve yerel yönetim amaçları açısından esasen öne çıkan değer, ortak kamusal ihtiyaçların karşılanması ve yurttaş memnuniyetidir.

2.1.2. İşgören Performansı Kavramı

İşgören performansı, işgörenin bireysel başarı düzeyini gösterir ve bu bireysel başarı, örgüt başarısının da önemli bir unsurudur. Örgütsel performans, örgütteki bireylerin performanslarının toplamından fazla olmaktadır. Örgütler işgören performansını arttırabildikleri ölçüde, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmektedirler. İşgören performansı her ne kadar bireysel performansla ilgili gözükse de örgüt iklimini oluşturmada önemli bir unsurdur. Örgütte yönetim süreci etkin bir şekilde

yürütülüyorsa işgören performansının artırılması fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Örgütsel vizyon ve misyonun oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi, örgütsel liderlik ve kararlarda katılımcılık, örgüt içi motivasyon ve stres yönetimi performans değerlendirme unsurları arasındadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji açısından en önemli değişkenlerden birisi işgören performansıdır (Bormen, 2004: 238). İşgören performansı kavramı görev ve dolayimli performans olarak iki başlık altında ele alınabilir. Görev performansı ile kastedilen; çıktı miktarı, çıktının kalitesi gibi kavramlar, işgören performansının belirleyicisidirler. Dolayimli performans ise doğrudan görev performansına bağlı olmayan ancak görev performansı için tetikleyici bir işlevi olan yönetimsel, sosyal ve psikolojik unsurları etkileyen işgören performans belirleyicileridir (Werner ve Peacor, 2003: 3).

İşgörenlerin sahip olduğu yeteneklerden optimum seviyede yararlanamamak ve işgörenlerin tam performans sergilemelerini sağlayamamak çoğu yönetimin ortak şikâyetidir. Bu açıdan işgören performansını geliştirme yollarını bulmak ve örgüte uygulamak yöneticiler açısından önemli bir sorumluluktur. Bu sorumluluğun gereğini yerine getirebilmek için yönetici kesimi örgüte çalışan temin ederken, tercihlerini bireysel yetenek ve önceliklerine dayanarak şekillendirmektedir. Yöneticiler, işgörenlerden tam olarak ne beklediklerini açık ve net bir şekilde belirterek örgütsel standartlar oluşturmalıdırlar. Örgütsel hedefler kesin çizgilerle belirlenmeli ve örgütsel amaçlar ve değerlerle işgörenlerin amaçları ve değerleri (kalite, iş disiplini, iş ahlakı vb.) arasında uyum sağlanmalıdır.

2.1.3. İşgören Performansı ve Örgütler İçin Önemi

Örgütsel verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının rolü oldukça büyüktür. Çalışanların bireysel performansı insan kaynakları ve yönetsel kararların alınmasında en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde iş performansının önemli göstergelerinden biri rekabet gücüdür. Örgütlerin rekabet gücü ne kadar yüksekse işgören performansının da o kadar yüksek olabileceği ileri sürülebilir. Çalışanların performanslarının güçlendirmesine yönelik birçok araştırma bulunmasına rağmen, optimum işgören performansının sağlanması için birçok değişkenin eş zamanlı olarak en iyi seviyeye getirilmesi gerekmektedir (Turunç, 2009). İşgören performansını etkileyen bu değişkenlere örnek olarak, örgütsel prosedür, örgütsel adalet ve yüksek motivasyon

sayılabilir. Yerel yönetimlerde gözlemlere göre, örgütte sağlıklı bir geri bildirim sistemi kurulmasında en çok öne çıkan yöntem anket araştırmalarıdır. Vatandaşın memnuniyet düzeyi ölçülerek, başarı durumu kontrol edilmektedir. Bu ölçüm sonuçları çoğu kez bağlı olunan partilerin başarı düzeyinden ve seçim zamanları oluşan konjonktürden etkilenir. Bununla beraber bazı örneklerde konjonktürün etkisinin olmadığı da görülmektedir. Yerel yönetim seçimlerinin beş yılda bir yapıldığını dikkate alırsak dışsal bir gösterge olarak seçim, uzun süre sonra yapılan ve sonucunda başarısızlığın yaptırımının olduğu açık olan bir göstergedir.

İyi yapılandırılmış bir yerel yönetimin performansının yüksekliği yurttaşın oy tercihinde her şeye rağmen yönetime bağlılığını pekiştirmelidir. Bunu sağlamak için de sadece dış göstergelere bakarak değerlendirme yapmak yetersiz olup, örgüt içinde çalışan ve çalışmayan ayrımının yapılmasını ve performanslarının izlenmesi gerekmektedir. Bu yönüyle performansa yönelik geri bildirim ağırlıklı olarak içsel bir süreç olarak görülmelidir.

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütlerin, tüm faaliyet süreçlerinde etkili ve verimli olmaları gerekmektedir. Örgütsel performans belli bir seviyeye çıkarmak için örgütsel hedeflere minimum girdiyle ulaşılabilmelidir. Minimum girdiyle maksimum çıktı elde edebilmek için insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması gerekir. Yüksek örgütsel performans ile işgören performansı arasında yakın bir ilişki vardır. Yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel performans işgören performanslarının toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütler işgören performansını ne kadar optimum düzeye çıkarabilirlerse o kadar başarılı olmaktadır.

Performans kavramı örgütteki işgörenlerin üretici davranışlarının bir sonucudur. Örgütteki işgörenlerin bireysel performanslarının düşük veya yüksek olması örgütsel performans da etkileyecektir. Yöneticilerin görevlerinden biri örgütsel performans arttırmak olduğundan dolayı yöneticiler bu amaçla işgörenlerin performansını arttırmayla da ilgilenmelidir (Bayram, 2006: 48).

Bireysel olarak yeterli performans sergileyemeyen ya da performansı arttırmaya istekli olmayan işgörenlerin örgütlere katkısı istenen düzeyde olmayacaktır. Böyle bir işgörenle çalışmak örgüt açısından verimli olmayacağı için işgörenin örgütteki görevine son verilmesi gündeme gelebilecektir. Sonuç olarak, örgütlerde işgören performansı arttırılamıyorsa bu işgören devir oranının artmasına ve örgütsel maliyetlerin artmasına neden olacaktır (Akın, 2002: 100). Örgütte bu kaçınılmaz sonucun oluşmaması için

önlemler alınması gerekmektedir. Performansını artırmaya istekli olmayan işgörenlerin örgütün maliyetlerinin artırması sadece üretim maliyeti değil aynı zamanda işgörenin orada bulunma maliyetidir. Çalışanın statüsünün işçi olması durumunda yasal teminatların ödenmesi maliyeti, işçinin işin başında kaldığı her ay maliyetinden daha düşük ve uzun vadede daha avantajlı olacaktır. Yine bu maliyet başka maliyetlerin oluşmasına yol açabilir. Başarısız çalışanın örgüte zarar verici davranışları da olabilir. Bu nedenle işverenler performansı düşük işçinin tazminatlarını vererek ilişkisini kesme uygulamasını sıkça yaparlar. Örgütlerin her çalışanının Agris'in dediği gibi olgunluk seviyesine ulaşmasını beklemeye tahammülü olmayabilir.

2.2. Örgütsel Performansın Yönetimi

Performans yönetimi, örgütteki işgörenlerin verimliliğini arttırmak amacıyla kullanılan, hedef belirleme, koçluk, motivasyon, iş tatmini, denetleme ve bireysel gelişim gibi birçok faaliyetin bir araya geldiği sistemdir (Luecke, 2008: 185). Benligiray'a (1999: 14) göre performans yönetimi, örgütler için hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için örgütsel performansın sürekli iyileşmesini sağlayacak düzenlemeleri uygulama, denetleme ve sürdürme görevlerinin yapıldığı süreç olarak anlaşılmalıdır. Öztürk'e (2009: 3) göre ise performans yönetimi, örgütsel strateji ve işgörenlerin yeteneklerinin örgütsel hedefler doğrultusunda birleştirilerek geliştirilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sürekliliğin sağlanmasına yönelik sistemler bütünüdür. Performans yönetim sistemi örgütlerdeki insan kaynağı departmanının faaliyetlerinin planlanması ve standartların belirlenmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesi, bu bilgilerin analizi ve analiz sonuçlarının örgütsel hedeflerin belirlenmesinde kaynak teşkil etmesi yönüyle büyük rol oynar (Uzunoğlu, 2011: 5).

Performans yönetim ile kastedilen, örgütsel strateji ve hedeflerin örgütsel performansla uyum halinde yönetildiği süreklilik arz eden bir süreçtir (Başat, 2010: 34). Performans yönetiminde işgörenler hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak hareket eder, işgörenlerin sorumlulukları karşılıklı anlaşmalara ve beklentilere dayandırılır (Helvacı, 2002). Performans yönetimi oluşturmanın amacı örgütte işgören performansını değerlendirmek, değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurarak ihtiyaçları belirlemek, kariyer yönetimi için gerekli veriler elde etmek, etkin ödüllendirme ve ücretlendirme politikaları oluşturmak ve bireysel hedeflerle örgütsel hedefler arasında bağlantı sağlamaktır (Erdoğan, 2007: 6). Öztürk tarafından hazırlanan performans

sürecinin yararlarına ilişkin liste Tablo 6’da yer almaktadır. Bu tabloya göre performans sistemi uygulaması sonucunda örgütte, işgören ve çalışanlar için çeşitli yararlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6: Performans Yönetim Sürecinin Yararları

Örgüte Sağladığının Yararlar	Örgütteki tüm departmanlar düzene girer, Örgütsel performans gelişir, İşgören motivasyonu artar, Örgütsel değerler örgüt içi tüm katmanlara yayılır, Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimliliği artar, Örgüt içi uzmanlıklar gelişir.
Örgüt Sağlığının Yöneticilere Sağladığı Yararlar	Yetenekli işgörenlerin keşfedilmesini ve geliştirilmesini sağlar, Örgütün iç ve dış çevresiyle olan iletişim kalitesi artar, İşgörenlerden beklenen performans için temel sağlanır, İşgören performansının kontrolü için çerçeve oluşturulur, İşgören performansı ve bireysel performans geliştirilir, Liderlik, motivasyon ve işbirliği süreçlerini destekler, İşgören performansını arttıracak alt yapı sağlar, İşgören gelişimi için yönlendirme sağlar, Örgüt içi iletişimi geliştirir, Ödüllendirme sistemi için temel oluşturur.
Örgüt Sağlığının İşgörene Sağladığı Yararlar	Örgütteki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenir, Performans geliştirme ve motivasyon için teşvik ve destek alınır, Örgütte bireysel olarak rehberlik hizmeti sağlar, İşgören ile yönetici arasındaki iletişim kalitesini artırır, Hedef belirleme, iş planlama ve bireysel gelişim için fırsat yaratır, Örgütsel bağlılığı arttırarak motivasyon ve iş tatmini algısını oluşturur.

Kaynak: Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. Alfa Basım Yayım. İstanbul, s. 72

2.2.1. Performans Yönetimi Felsefesi

Performans yönetim sürecinin etkili olabilmesi için, işgörenin bireysel gelişiminin sağlanması ve performansının örgütsel hedefler doğrultusunda değerlendirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 99). Performans yönetiminin etkili olabilmesi; örgütsel

hedefler doğrultusunda işgörenlerin görev ve sorumluluklarının neler olduğunun anlaşılır şekilde stratejik olarak açıklanmasına ve işgörenlerin örgütsel performansa katkı sağladıkları ölçüde ödüllendirilmesine ve ücretlendirilmesine bağlıdır.

Hiyerarşik yapının basit olduğu örgütlerde performans yönetim süreci daha tutarlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Basit hiyerarşik sisteme sahip örgütlerde departman sayısının az olması, örgütsel hedeflerin örgütteki kademeler arasında yayılmasının kolay ve net bir şekilde sağlanabilmesinden dolayı başarıya ulaşmak daha kolay olmaktadır. Ayrıca örgütteki üst yönetim öncelikle performans odaklı yönetim sisteminin gerekliliğini anlamak ve kabul etmek zorundadır (Barutçugil, 2002: 124).

Yerel yönetimler açısından hiyerarşik yapı belli prosedürlere bağlanmıştır. Belediye norm kadro yönetmeliğinde yer alan unvanlar ve birimlere ilişkin oluşturulabilecek organizasyon şemasına büyükşehir ilçe belediyeleri açısından bakıldığında, en alt kademedен en üst kademeye yapı şu şekildedir; memur ve diğer personel, şef, müdür-başkan yardımcısı ve başkan. En alt düzeyde memur ile başkan arasında üç hiyerarşik kademe bulunmaktadır. İlçe belediyelerinin hiyerarşik yapısının basit hiyerarşik yapı olduğu ve performans yönetimlerinin daha başarılı uygulanacağı söylenebilir (Norm Kadro Yönetmeliği). Çalışan performansında ücret ödülü şeklinde nitelenebilecek yasal tek uygulama sadece belediye memurlarına başarı durumlarına göre 5393 sayılı Belediye Kanunun 49.maddesine göre yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilmesidir. Bunun dışında daha çok işgörenlerin örgütsel performanslarının atama, terfi, takdir belgesi verilmesi vb. ödüllendirilme yöntemleri ile sağlanmaktadır. Memur dışında çalışanlar için toplu sözleşmelerin sağladığı olanaklar bulunmaktadır.

Canman performans yönetiminin sadece üst yönetimin söz sahibi olduğu bir süreçten ziyade işgörenin yönetimle beraber uzlaşmacı bir şekilde örgütsel hedefler doğrultusunda bireysel performansları ve bireysel gelişimleri konusunda söz sahibi oldukları bir süreç olarak tanımlamaktadır (Canman, 2000: 140).

Performans yönetimi felsefesi aşağıdaki kavramlara dayanılarak açıklanabilir (Canman, 2000:138) :

- Örgütteki işgörenlerin hedefleriyle örgütsel hedeflerin entegre edilerek başarı elde edilmesini sağlayacak yönetim sistemine duyulan ihtiyaç;
- Örgütün işgörelere karşı sorumlulukları gerçekleştirmesini sağlayacak yönetim sisteminin oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasına duyulan ihtiyaç;

- İşgörenlerin bireysel performansları hakkında görüş bildirme olanağı verilmesinin gerekliliği;
- Örgütteki hiyerarşik yapının emir-komuta zinciri şeklinde olmaktan ziyade uzlaşmacı yönetim sisteminin gerekliliği;
- Örgütsel hedeflerin belirlenmesinde, performans ölçümünün sonucunda elde edilen verilerin kullanılması;
- Performans yönetimi faaliyetlerinde, performans ölçümü, geri bildirim (feedback) ve olasılık yönetiminin önemi;
- Performans ölçüm ve değerlendirme faaliyetlerinde girdi-işlem-çıktı-sonuç sürecinin takip edilmesinin önemi;
- Performans ölçüm ve değerlendirme faaliyetleri sonucu elde edilen veriler baz alınarak ücret ve terfi gibi teşviklerle örgütsel adalet ve eşitlik algısının geliştirilmesinin önemi;
- Performans yönetimi kavramına; sadece bir performans değerlendirme faaliyeti olarak değil, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olarak yaklaşılmasının önemi.

Yerel yönetimlerde uzlaşmacı yaklaşımın benimsenmediği, daha çok yetkili strateji daire başkanlıkları ve müdürlüklerince örgütsel hedeflere göre performans programları konulduğu ancak, örgütsel hedeflerin belirlenmesinde uzlaşmacılık anlayışının yeterince yer almadığı gözlemlenmektedir.

2.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin temel amacı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için işgören performansının arttırılmasına yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir (Işığışık, 2008: 3). Elde edilen verilere dayanarak örgütün geleceğine yönelik hedeflerini belirlenmesinde, örgüt içi motivasyonu optimum seviyeye çıkarmada ve gerekli yönlendirmeler yaparak örgütsel performansı maksimum seviyeye ulaştırmada performans yönetim sisteminin etkililiği önemli rol oynar (Erdoğan, 2007: 5). Barutçugil'e göre performans yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 88):

- Örgütsel hedefler ile bireysel hedeflerin uyumlu hale getirilmesi
- Örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan performans kriterlerinin belirlenmesi

- Belirlenen kriterlere göre işgören performanslarının değerlendirilmesi
- Belirlenen hedeflere ulaşım seviyesinin değerlendirilmesi
- Örgüt içi etkili bir iletişim yapısının oluşturulması
- Performans geliştirmeye yönelik teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması
- Örgütün ve işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi
- İşgörenlerin iş tatmini ve motivasyonlarının artırılması
- İşgörenlerin performansını arttırmaya yönelik yönetime gerekli bilgilerin sağlanması

Yerel yönetimlerde örgütsel performansın ölçümüne yönelik uygulamalar (5393 Sayılı Kanunun 41. Madde) stratejik planlamayla birlikte yeni bir boyuta taşınmıştır. Buna karşın işgören performansının ölçümü için kısmen yasal alt yapı oluşturulmasına rağmen yeterli bir ilerleme sağlanamamakta, çalışanlar performans ölçümünü, sonucunda bir ücret ödüllendirme olan süreç olarak algılamakta ve çoğu kez de başarılı olmaları halinde ayrıca ek bir ücret ödemesi yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak bunun için yasal alt yapı yetersizdir. Çalışanlar kendi ücretlerine yansımayan ödüllendirme yöntemlerine ise soğuk bakmaktadırlar. Böylece performans ölçümünden beklenen sonuçların başarıyla olması beklentisi olumsuz etkilenmektedir.

2.2.3. Performans Yönetiminin Başarı İlkeleri

Performans yönetim sisteminin başarılı olması, işgörelere ve yöneticilerine yönelik bazı ilkelerin var olmasına bağlıdır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk, 2009: 73):

- İşgörenlerin bireysel özellikleri ile örgüt kültürü uyumlu olmalıdır.
- Performans yönetim sistemi yöneticiler tarafından desteklenmelidir.
- Süreç yöneticiler ve işgörenler tarafından açıkça anlaşılmalı ve sahiplenilmelidir.
- Performans yönetim sistemi kısa vadede değer yaratacak sonuçlara odaklanmalıdır.
- Performans yönetim süreci, örgütsel strateji ve iş planlama süreci ile iç içe olmalıdır.
- Performans yönetim süreci, insan kaynakları departmanının faaliyetleri ile uyumlu olmalıdır.
- Performans yönetim süreçleri toplumsal ve bireysel değerleri dikkate almalıdır.

isteği gibi örgütü geliştirmeye yönelik davranışlardır (Miller, Griffin ve Hart, 1999: 8). Daha önce de belirtildiği gibi örgütlerde yüksek performansı sağlamanın en önemli kaynağı bireysel performansı yüksek işgörenlere sahip olmaktır. İşgören performansının yüksek olması ise örgütsel hedeflerle işgörenlerin bireysel hedeflerinin yakın olmasıyla ilişkilidir. Bunun yanı sıra işe odaklanma, görevde yetkinlik ve işe adanma bireysel performansı oluşturan üç temel unsurdur. İşe odaklanma işgörenin ne yapacağını bilmesi veya görev tanımlamalarının açık ve net şekilde belirlenmesi; görevde yetkinlik, işgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek beceri ve kapasiteye sahip olması ve işe adanma ise; işgörenin faaliyetlerini gerçekleştirirken yüksek bir motivasyona sahip olmasıdır.

Tablo 7: Örgütsel Performansta İşgörenlerin ve Yöneticilerin Sorumlulukları

İşgörenler	Yöneticiler	Sonuç
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli	İşe odaklanma
Onu yapabilmelidir	Beklentiler belirlemeli	Görevde yetkinlik
Onu istemelidir	Kaynak ve destek sağlamalıdır	İşe adanma
	Takdir etmeli ve geliştirmelidir	

İşgören performansını etkileyen bu faktörlerin yanı sıra; eğitim açığını giderme azmi, yüksek motivasyon, liderlik, koçluk, güçlendirme, katılım ve organizasyonel kültürde işgören performansını etkileyen faktörlerden bazılarıdır.

2.3.1. İşe Odaklanma

Bireysel performansı arttırmak için işgörenlerin işe odaklanmalarını sağlamak gerekmektedir. Bunun içinde işgörenin görev tanımlamasının iyi yapılması, görev ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmesi gerekir. Kurumsal yapısı güçlü örgütlerde işgörenlerin görev tanımlamaları yazılı olarak yapılmaktadır. Bu yazılı görev tanımlamaları aşağıdaki unsurları barındırır (Paşa, 2007: 86):

- Faaliyetlerin gerekli yönleri, önem ve öncelikleri üzerinde anlaşmak ve belirlemek için bir fırsattır.
- İşgörenlerin hedefler üzerinde dikkatini toplamasını sağlayan bir araçtır.
- Faaliyetlerin nasıl sürdürüleceği ve nasıl bitirileceğini belirleyen bir belgedir.
- Örgütte çözülmesi gereken sorunlar üzerinde daha açık odaklanma aracıdır.
- Yöneticilerin ve işgörenlerin görevlerine odaklanmalarını destekleyen bir sözleşmedir.

Oluşturulan yazılı görev tanımlamaları, işgörenin sergilediği performans ile yöneticinin beklediği performans arasındaki farkın kapatılması için yönetici tarafından kullanılacak bir araçtır. İşgörenlerin işe odaklanması salt görev ve sorumluluk tanımlamalarıyla sağlanamayabilir. İşe odaklanma maddi ve manevi faktörlerin olmasını gerekli kılmaktadır. Bu faktörlerin belirli bir düzeyde optimum dengeyle sağlanması gerekmektedir. Gelişigüzel olarak sunulması, işe odaklanma sonucunu vermeyecektir. Ücret önemli bir dışsal motivasyon aracı olup, sağlanan motivasyonla işgörenlerin işe odaklanmalarının artacağı beklenilebilir. Ancak ücretin bir düzeyden sonra artırılmasının kişinin işine odaklanmasıyla ilgisi yoktur. Kaldı ki verilen ücret artışları bir süre sonra zaten sağlanması zorunlu bir doğal hak olarak görülmektedir. Dolayısıyla burada uygun dengenin sağlanması gerekmektedir. İçsel motivasyonu olmayan çalışandan işe odaklanma beklemek doğru değildir.

Gözlemlerimize göre, yerel yönetimlerde iş analizi yapılarak işgörenlerin görev tanımlamalarının saptanması hemen hiç yoktur. Var olan örneklerde ise görev tanımlamaları yapılmış ancak görevli tarafından içselleştirilmemiş ya da yapılmış olmak için başka bir kurumdan kopyalanmış ancak yine görevlisinin görev tanımından haberdar edilmediği görülmektedir. Bu nedenle de bireysel performansın ölçümüne ve geri bildirimine dair bilimsel örnekler yoktur. Bilinen usta-çırak ilişkisi şeklinde geleneksel yöntemlerle yola devam edilmektedir.

2.3.2. Görevde Yetkinlik

Görevde yetkinlik; işgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmasıdır. Bilgi, işgörenin aldığı eğitimle veya çalışmakla elde edilir; beceri, tecrübeyle birlikte elde edilir; yetenek ise, doğuştan gelen bir kabiliyettir. Görevde yetkinlik, işgörenlerin davranış biçimleri ve bireysel performansının sebebidir. İşgörenin yetkinlikleri ile performansı arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek ve örgütsel performansı arttırabilmek için insan kaynakları departmanından görevlerinde yetkinlikleri fazla olan işgörenleri tercih etmeleri beklenir.

İşgörenlerin performans değerlendirmesi sonucunda görevde yetkinlik seviyesinin yeterli olmadığı ortaya çıkarsa; bu yetkinliklerin geliştirilmesi ve performansa yansıtılabilmesi için eylem planı oluşturulmalıdır. Bu eylem planında, hangi yetkinliklerin, hangi sürede ve kimin aracılığıyla geliştirileceği kararlaştırılmalıdır (Barutçugil, 2002: 22). Kamu ve

yerel örgütlerin politik kurumlar olduğu ve işe almada liyakat esası yasal olarak zorunluyken fiili olarak (sınav gerektiren alımlarda mülakatta elemek gibi) yeterince dikkate alınmayınca, işgörenlerin görevde yetkinliği ciddi bir sorun haline dönüşebilmektedir. Yerel yönetimler açısından merkezi bir eğitim kurumu olmadığından kurumsal bir eğitim sistemi yoktur. Görevin gerektirdiği niteliklerin sağlanması uzman ihtiyacını ve maliyetini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle daha çok benimsenen yaklaşım “alaylı” olmak, usta çırak ilişkisinden yola çıkarak yetiştirme şeklindedir. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüklerinin eğitim bütçeleri sınırlıdır. Eğitilmemiş personelin yasal olmayan amaçlar için kullanımı daha kolay olmaktadır.

2.3.3. İşe Adanma

İşe adanma, işgörenin içinde bulunduğu örgüte karşı kendini sorumlu hissederek, örgütle bütünleşmesi, örgütsel hedeflerle bireysel hedefler arasındaki uyumu sağlaması ve bağlı olduğu örgütün sürdürülebilirliğine destek olma ihtiyacı duymasıdır (Blau, 1987:288). İşgörenlerin örgütsel bağlılığı, örgüt vizyon ve misyonunu benimseyerek örgütsel hedeflere ulaşmak için kendilerini sorumlu hissetmelerini sağlar. İşe adanmışlığı yüksek olan işgören, örgütle arasında bir çıkar ilişkisi algılamaz ve örgüt menfaatleri için çalışmak onun için bir motivasyon kaynağı haline gelir.

2.3.4. Yüksek Motivasyon

İşgören performansında yüksek motivasyonun katkısını belirtmeden önce motivasyon ile iş motivasyonu arasındaki bağlantıyı tanımlamak gerekmektedir. Bireyin belirli bir faaliyet içindeyken kaynağını içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güç ile coşku ve kararlılık göstermesine motivasyon denir. İş/görev motivasyonu ise işgörenin örgütteki sorumluluklarını yerine getirirken sahip olması gereken coşku ve kararlılık durumudur (London, 1983: 620). Örgütlerde yüksek motivasyon sağlanarak örgütte yüksek performans elde edilebilir. İşgören performansı ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve güçlü bir korelasyon bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 184). İşgören motivasyonunu arttırmak için örgütte işgörenlerin takdir edilmesi, örgütsel iklimin elverişli hale getirilmesi ve örgütte saygı çerçevesinin oluşturulması gibi yönetsel faaliyetlerden yararlanılmalıdır (Herrera, 2002: 40).

Motivasyon sayesinde işgörenlerin çaba ve bireysel faaliyetleri örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirilebilir. Söz konusu olan insan davranışı olduğundan dolayı her bir işgörenin motivasyonunu arttıran unsur birbirinden farklı olabilmektedir. Örgütteki en

önemli motivasyon kaynaklarından biri işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamaları için kullanabilecekleri ücret gibi ödüllendirme sistemleridir. İşgörenlerin aşırı stres altında olmaları; motivasyonun ve işe adanmışlığın düşmesine neden olacaktır (Sekaran, 1989: 347). Bu yüzden yönetici kesimin işgörenlerin motivasyonunu arttırmak ve örgütsel verimliliği sağlamak amacıyla örgütteki stres kaynaklarını ortadan kaldırması gerekmektedir.

2.3.5. Liderlik ve Koçluk

Liderlik, kişinin örgütteki bir grup veya topluluğu ortak hedeflere ulaşmak için etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2007). Liderlik tarzı ise, bir liderin tutumu ve davranışının birleşimidir, bu da bireyin liderlik ettiği bireylerle başa çıkmada belirli kalıplara yol açar (Dubrin, 2004). Örgütteki liderlik tarzı, işgörenin performansını doğrudan etkilemektedir (Armstrong ve Murlis, 2004). Bundan dolayı liderliğin motivasyonu sağlama ve sürdürme için ayrı bir önemi vardır. Lider erkin sahibidir ve işgörenlerin lideri takip etmeleri beklenilir.

Koçluk ise, örgütte işgören performansını geliştirmede önemli bir teknik haline gelmiştir (Champathes, 2006). Koçluk sistemi örgütte tek yönlü bir iletişimden ziyade koçların, nelerin geliştirilebileceğinin ve nasıl geliştirilebileceğinin belirlediği çift yönlü bir iletişim yapısına dayanır. Örgütteki etkili koçluk sistemi, potansiyel performansın ortaya çıkmasını engelleyen inanç ve davranışları ortadan kaldırmaktadır (Toit, 2007). Ayrıca koçluğun, bir başkasının performansının iyileştirilmesine yardımcı olmasıyla ilgili olduğu da söylenebilir (Starr, 2004).

2.3.6. İşgören Güçlendirme

Güçlendirme, işgörenin yetki, sorumluluk ve katılım yoluyla örgütün karar verme süreçlerinde rol alması ve kendisiyle örgütü arasında güçlü psikolojik sözleşme yapması halidir. Güçlendirme sayesinde örgütte karşılıklı olarak yararlı ve tatmin edici bir iş deneyimi paylaşımı sağlanır. Ayrıca, güçlendirmenin hem performans hem de memnuniyet ile pozitif yönlü bir korelasyonu vardır (Bartram ve Casimir, 2007). Özellikle güçlendirme, liderlerin memnuniyetinden ziyade, işgörenlerin performansı ile daha güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Örgütlerde işgören güçlendirme ancak örgütsel demokrasi ve katılımı mümkün olabilmektedir.

Othman ve Hashim (2004) örgütsel başarıyı elde etmek için güçlendirme kavramını kullanarak aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

- Bireysel başarı, işgörenin rolünün performansı biçiminde,
- Örgütsel başarı, örgütsel amaçlarını ve hedeflerini yerine getirme,
- Örgütsel üyeler, hem sosyal hem de kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılama.

Chen ve Tjosvold (2006: 52) yaptıkları araştırmada, katılımın sağlandığı yönetimlerde işgörenlerin sorunlarını tartışabilme ve örgütsel kararları etkileme fırsatına sahip olduklarını hissettiklerini ve karar verme sürecine işgörenlerin dâhil edilmesinin performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Katılımın genel etkisi, işgörenin performansını artırması ve düşük devir oranına sahip olunmasını sağlamasıdır (Lam, Yik ve Schaubroeck, 2002). Katılımın sağlandığı örgütlerde işgörenlerin motivasyonun artmasının en önemli nedenlerinden biri, işgörenlerin sadece bir ast olarak görülmekten ziyade örgütsel başarıya katkıda bulunma konusunda fikirlerinin önemli olduğu algısının oluşturulmasıdır. Bu sayede işgörenler, örgütsel amaçların ve hedeflerin zamanında gerçekleştirilmesi için performansın iyileştirilmesine yardımcı olur (Carrell, Kuzmits ve Elbert, 1989: 200).

Katılımın her zaman performansa olumlu yansıması için örgütsel güvenin güçlü olması gerekmektedir. Liderliğin örgütsel güven ortamı sağlaması, katılımı beraber ortaya çıkacak performans iyileştirmeye katkı sağlayacaktır. Belediyelerde özel sektör işletmeleri gibi finansal göstergelere pek itibar edilmediğinden ve daha çok hizmet işi çıktı göstergelerine göre performans değerlendirilmesi yapıldığından, bireysel performansın genel performans içinde kaybolması mümkündür.

2.3.7. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bir araç olarak düşünülmektedir (Schein, 1990). Örgüt kültürü, örgüt dışında birbirinden farklılaşan insanların örgütte ortak bir yapı içinde bir bütün olmalarını sağlar. Buna, işgörenlerin diğer örgütlerden aldığı farklı değerler, inançlar ve davranışlar da dahildir (Hofstede, 1991). Örgütteki güçlü kültür, işgörenlerin performansının örgütsel hedefe ulaşılmasına ve örgütsel genel performansın artırılmasına yardımcı olan önemli bir etkidir (Deal ve Kennedy, 1982). Örgüt kültürünün normları ve değerleri, doğrudan veya dolaylı olarak örgüte katılanlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu normlar görünmezdir,

ancak çalışanların performansı ve kârlılığı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. En önemli özellik paylaşılan değerdir.

Güçlü bir örgüt kültürü, işgörenleri ortak bir amaç ve hedefe doğru motive ederek işgören performansını geliştirir. Sağlıklı bir örgütsel kültür oluşturabilmek için, işgörenlerin davranışlarını örgütsel amaç doğrultusunda şekillendirmek ve yönlendirmek, operasyonel ve işlevsel stratejilerin başında olmalıdır (Daft, 1984). İşgörenlerin ortak değeri, örgüt kültürünün temel bileşenlerinden biridir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998). Örgütsel performansın, örgütteki kültürel değerlerin geniş ölçüde paylaşılma derecesine bağlı olduğunu savunulur (Peters ve Waterman, 1982). Benzer şekilde, paylaşılan ve güçlü bir şekilde korunan değerlerin, yöneticilerin karar verme sürecinde daha doğru ve rasyonel hareket etmelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Ogbonna, 1993).

Yerel yönetim örgütlerinde örgüt kültürü, güçlü lidere göre şekillenmektedir. Lider kendi yönetim yaklaşımına göre örgüt kültürünü de dizayn eder. Özel sektörde örgüt kâr amacıyla hareket ettiğinde doğrudan lidere hizmet eder ancak kamuda kaynaklar lidere ait değildir. Yani lider dahi emanetçidir. Hal böyle olunca ahlaki bozulma oluştuğunda tepeden tırnağa “bal tutan parmağını yalar” deyişindeki gibi yaygın ve bazen de açık çıkar mücadelesi oluşur. Tekrar edersek kamuda sermaye devletin yani halkın olduğundan idarenin yönetimindeki lider dahi aslında bir çıkar paylaşımı içinde olabilir. Bu durum yaygın olarak karşılaşılan bir sorundur.

2.4. İşgören Performansının Ölçümü ve Değerlendirmesi

İşyerlerinde yönetimin başaracağı önemli performans göstergelerinden biri örgütsel sağlık koşullarını sağlayarak, işgörenlerin motivasyonunu ve performansını artırmaktır. Performans yönetimi işgören ile yönetim arasında karşılıklı etkileşim sağlamakla mümkün olabilir. İşgören performansının yönetimi, işgörenlerin yeteneklerinin ve potansiyellerinin örgüt lehine açığa çıkarılmasıyla ilgilidir (Çalık 2003: 177). Performans ölçümü, örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayacak faktörlerin analiz edilmesiyle başlar (Avcı ve Topaloğlu, 2008: 341). Performans ölçümü, üretilen mal ve hizmetler ile örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi süreçlerinin belirli kriterler çerçevesinde belirlenmesi sürecidir (Demirkaya, 2000: 3). Yine performans ölçümü örgütlerin üretim sürecinde kullandığı kaynakları ve üretim sonucu ortaya çıkan mal ve hizmetleri takip etmesine ve verimliliğini arttırmasına yarayacak verilerin toplaması, analiz edilmesi ve raporlaması sürecidir (Yenice, 2006: 57).

Performans ölçümüyle işgören performansı ile yapılan iş arasındaki uyum değerlendirilmekte ve bu sayede işgörenlerin verimlilikleri, etkinlikleri, eksik yönleri bir bütün olarak ele alınmaktadır (Fındıkçı, 2003: 297). Ayrıca performans ölçümünün belli aralıklarla yapılması, örgütteki konumun gerekliliklerini yerine getirip getirmediği ve çevresel değişimlere uyum sağlayıp sağlayamadıklarını görmelerini sağlamaktadır (Aydın, 2008: 172). Örgütsel performansın değerlendirilebilmesi için örgütte etkili bir performans ölçüm sisteminin kurulması gerekir. Örgütsel performansın ölçülebilmesi görev tanımlarının ve beklentilerin açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Örgütsel performans, hedeflenen ve ulaşılması amaçlanan büyüme, pazar hacmi, yıllık satış miktarı gibi ölçümleri gerektiren bir süreçtir (Özkaya, 2013: 23). Örgütlerin performans ölçümü sırasında karşılaştıkları bazı sorunlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27).

- Ölçüm sonucu gereğinden fazla veri toplanması,
- Kısa dönemli yaklaşım,
- Raporların yöneticilerin sezgilerine dayanılarak oluşturulması,
- Veri analizlerinin etkili bir şekilde yapılamaması,
- Ölçümde kullanılan ölçütlerin uzun dönemli olmaması ve yetersiz olması,
- Birbiriyle çelişkili ve örgütsel hedeflerle ilişkisiz verilerin toplanması,
- Yanlış performans ölçüm sisteminin oluşturulması,
- Bireysel performansa aşırı odaklanıp, takım çalışmasının olumsuz etkilenmesi,
- Gerçekçi olmayan ve örgüt için anlam ifade etmeyen ölçütlerin kurulması,
- Ölçütler arasındaki ilişki kurmada başarısızlık.

İşgören performansını etkileyen birçok değişken vardır; bunlar örgüt içi ve dışı olabileceği gibi, işgörenin kendisiyle de alakalı olabilir. Bu değişkenleri, *kişisel faktörler* (bireysel yetenek, başarıma güdüsü, hırs vb.), *örgütsel faktörler* (örgüt iklimi, yönetim politikası, örgüt içi iletişim vb.), *sosyal faktörler* (aile, arkadaş çevresi ve üye olduğu dernek ve kulüpler vb.), *ekonomik faktörler* (gelir düzeyi, ülke ekonomisi vb.) ve *kültürel faktörler* (eğitim, din, etik anlayışı, değerler vb.) olarak sınıflandırmak mümkündür (Eke, 1988: 109). Söz konusu faktörlerden örgüt etki alanında olanlar daha çok kişisel ve örgütsel faktörlerdir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN İŞGÖREN PERFORMANSINI AÇIKLAMA POTANSİYELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı

Örgütsel sağlık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel sağlığın işgören performansı ile ilişkisi kurulamamışken, bazılarında örgütsel sağlık düzeyindeki değişmelerin işgören performansını etkilediği gözlenmiştir. Bazı araştırmalarda ise örgütsel sağlığın işgören performansının açıklayıcılarından olduğu, dolayısıyla örgütte işgören davranışlarına bakarak örgütsel sağlığın değerlendirilebileceği vurgusu yapılmıştır (Balay, 2000). Ancak örgütsel sağlık ve işgören performansı ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların genellikle nicel yöntemle yapılması, söz konusu ilişki konusunda yönetici görüşlerini bütün yönleriyle görme olanağı vermemiştir. Bu araştırmada nicel ve nitel araştırma modelini birleştiren “karma araştırma yöntemi” ile konunun daha derinlemesine araştırılması amaçlanmıştır.

3.2. Karma Araştırma Yöntemi ve Yöntemin Tercih Gerekçesi

Bu çalışmada felsefi ve kuramsal temeli *pozitivizme* dayanan *nicel* yöntem ile felsefi ve kuramsal temeli *postmodern* paradigmaya dayanan *nitel* yöntemin birleşimi olan ve temel felsefesi *pragmatizme* dayanan *karma* araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Karma yöntem araştırmaları nicel ve nitel çalışma gruplarından verilerin toplandığı ve söz konusu verilerden elde edilen bulguların bütünleştirilerek yorumların yapıldığı bir araştırma yöntemidir. Karma yöntem araştırmalarının tasarımında nicel veya nitel yöntemlerden birine öncelik verildiği gibi, iki yöntem birlikte eş zamanlı olarak da yapılabilir. Bu araştırmada önce nicel, daha sonra nitel araştırmanın kullanıldığı “sıralı desen” tercih edilmiştir. Araştırmada birden fazla dünya görüşünü, felsefi yaklaşım tarzını bir arada birleştiren karma yöntemin tercih gerekçesi, her iki yöntemin güçlü yanlarından yararlanma isteğidir (Creswell ve Clark, 2015: 36). Karma yöntemin diğer bir tercih gerekçesi, nitel ve nicel verileri aynı araştırmada kullanabilme yeteneğidir. Araştırmada karma yöntemin tercih edilmesinin temel amacı, söz konusu yöntemin araştırmacının farklı veri, veri analizi ve yorum tekniklerini (yöntemsel çoğulculuk) bir arada kullanabilmeye imkân tanımasıdır.

3.2.1 Nicel Araştırma ve Tercih Gerekçesi

Araştırmanın nicel kısmında genel tarama modellerinden biri olan “*kesitsel tarama modeli*” kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntem objektif ve sayısal olarak ölçülebilir, hipotezlerin sınanmasına ve sonuçların genellenmesine uygun (Glesne, 2012: 10) olması nedeniyle tercih edilmiştir. Aynı zamanda birikmiş bilgi birikiminden (kuramdan) hareketle tümdengelimsel akıl yürütmenin imkânından yararlanmak (Creswell 2014; Patton, 2014) için nicel yönteme başvurma gereği duyulmuştur.

3.2.2. Nitel Araştırma ve Tercih Gerekçesi

Araştırmanın ikinci kısmında nitel yöntemin tercih gerekçesi, örgütsel sağlığın işgören performansı üzerinde olası etkisini yönetici görüşleri üzerinden açıklamaktır. İşgören performansını açıklamada, örgütsel sağlık koşullarının değerlendirilmesinde yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak, konunun taraflarının kendi doğal ortamında kanaatlerini öğrenmek, olay ve olgularda örgüt sağlığını açıklamada önemli rollerinin olduğu düşünülen yöneticilerin görüşüne başvurmak amaçlanmıştır. Öte yandan, pratik bir sorunu çözmek, problemi daha iyi “anlamak”, alternatif bakış açıları geliştirmek ve tümevarımsal akıl yürütmenin imkânından yararlanmak (Creswell, 2014: 7) ve nicel bulguların nitel sonuçlarla birleştirilmesi amacıyla (Patton, 2014: 33; Merriam, 2013: 5) nicel ve nitel yönteme birlikte (karma yöntem) başvurma gereği duyulmuştur. Araştırmada nitel yönteme nicel yöntemde yer alan “ne kadar, “ne miktarda” sorularının cevabının yanında “neden” ve “nasıl” sorularının da cevaplandırılması amacıyla karma yöntem tercih edilmiştir.

Hâlihazırda yaşanmakta olan ve “güncel” durumlar incelenmesine elverişli (Creswell, 2016; Yin, 2003) olduğu için araştırmada nitel araştırma desenlerinden “*durum çalışması/örnek olay*” deseni tercih edilmiştir. Yin’e (2003: 13) göre örnek olay deseni araştırılan konunun özellikleri ve mahiyeti bakımından genel ve kuşatıcı bir çerçeve sunma yeteneği yüksek bir desendir ve çoklu veri kaynaklarından yararlanmaya imkân vermektedir. Bu desen, güncel bir olguyu doğal ortamında ve kendi bağlamında incelemek için oldukça elverişli bir desen olması nedeniyle tercih edilmiştir. Örnek olay çalışmalarında “analiz birimi” olarak; grup, örgüt, topluluk, örgütsel süreç, program, uygulama, yönetsel süreç, kurum, sektör vs. seçilebilmektedir (Yin, 2003: 2). Bu nedenle araştırmada yerel yönetim birimleri çalışmanın genel evreni olarak düşünülmüştür. Örnek olay desenin tercih edilmesinin diğer bir gereği, bu desenin nicel ve nitel (çoklu veri) verilerden birlikte yararlanmaya imkân vermesidir.

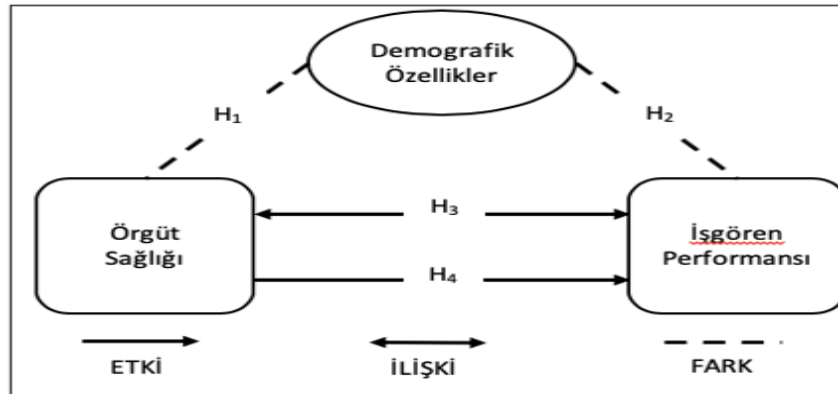
Örnek olay deseni, özellikle olgu ile bağlamın sınırlarının net olarak belirlenemediği, olgu-bağlam ilişkisinin iç içe geçtiği durumlarda konunun daha iyi anlaşılması için uygun bir çerçeve sunmaktadır. Bu araştırmada örnek olay çalışmasına gerek duyulmasının temel gerekçesi, araştırılan konuda “analiz nesnesi veya biriminin” sınırlarının belirlenmesidir (Merriam, 2013: 40). Burada araştırılan nesnenin araştırılan konuya örneklik teşkil etmesine özel bir önem verilmiştir.

Farklı örnek olay stratejileri bulunmakla birlikte bu araştırmada konuya uygunluğu nedeniyle “*bütüncül tek durum deseni*” (Yin, 2003) tercih edilmiştir. Bütüncül tek durum deseninin tercih edilmesinin nedeni konunun kendine özgü durumunun bağlam içinde incelenmesine elverişli olmasıdır. Örgütsel sağlık ile işgören performansı arasında nasıl bir ilişkinin olduğu ve örgütsel sağlığın işgören performansını nasıl etkilediği konusu, söz konusu desenin seçiminde etkili olan bir diğer husustur.

Araştırmanın genel tasarımı, önce nicel verilerin analiz edildiği ve daha sonra nitel verilerin analiz edildiği “sıralı karma araştırma deseni”nden yararlanılmış (Creswell ve Clark, 2015; Teddlie ve Yu, 2007; Axinn ve Pearce, 2006), nicel ve nitel bulgular tartışma kısmında birleştirilerek yorumlanmıştır. Bu desenin tercih gerekçesi ise nicel bulguların nitel bulgularla ardışık olarak desteklenmesine elverişli olması ve katılımcı algılarının sosyal bağlam içinde anlamaya (Glesne, 2012: 11) elverişli olmasıdır.

3.2.3. Nicel Araştırma Modeli

Araştırma modeli neden-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla kullanıldığı için bu araştırmanın nicel modelinde örgütsel sağlık bağımsız değişken, işgören performansı ise bağımlı değişken olarak düşünülmüştür. Araştırmada örgütsel sağlık algısının işgören performansı üzerine olası etkisi fark, ilişki ve etki testleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çizilen araştırma modeli aşağıdaki gösterilmiştir (Şekil 4).



Şekil 4: Nicel Araştırma Modülü

Araştırmanın nicel kısmıyla ilgili oluşturulan model doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

H2: Katılımcıların demografik özellikleri ile işgören performansı algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

H3: Örgüt sağlığı ile işgören performansı arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Örgüt sağlığının işgören performansına anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın nitel kısmıyla ilgili olarak “***örgütsel sağlığın işgören performansını açıklama potansiyeli nedir***” şeklinde belirlenen temel sorusuna (problemine) bağlı olarak aşağıdaki alt problemlerin cevaplandırılmasına çalışılmıştır:

1. Yöneticiler, katılımcıların örgüt sağlığı ve işgören performansı konusundaki algılarını nasıl değerlendirmektedir?
2. Yöneticilerin örgüt sağlığı ve işgören performansı ilişkisine dair görüşleri nasıldır?

3.2.4. Nicel Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili ilçelerindeki yerel yönetim kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu yerel yönetim kuruluşlarından Fatih Belediye’si çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme çerçevesinden örneklem belirlenmesi esnasında, sempatik kanallar aracılığıyla ve ulaşılabilirlik durumuna göre maliyet ve zaman tasarrufu sağlaması için “*kolayda örnekleme yöntemi*” tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında Fatih Belediye Başkanlığı’nda araştırma yapılan tarihte görevli personel, 299 memur, 56 sözleşmeli personel ve 20 kadrolu belediye işçisi ile büro ve yardımcı hizmetler çalışan belediye şirketinde işçi statüsünde görevli 139 şirket işçisi olmak üzere toplam 514 çalışandan oluşmaktadır. (Fatih.bel.tr, 2018). Belediye memur çalışanları dışındaki personel sosyal güvenlik açısından işçi kapsamında çalışmaktadır. Çalışan işçi personel sadece belediye kadrosunda çalışanlardan oluşmamakta, özel sektörden belediye şirketine geçen 139 işçi personeli de kapsamaktadır. Bu açıdan personelin bir kısmının kamuya ait özel sektör çalışanı olduğu görülmektedir.

Veri toplama aracı olarak belirlenen ve hazırlanan ölçeklerin, belediye çalışanlarına uygulanabilmesi için gerekli izin ve onaylar yetkili mercilerden alınarak uygulanmıştır. Ölçekler internet ortamında belediye çalışanlarının mail adreslerine gönderilmiş ve 514 işgörenen geri dönüş alınarak işleme alınmıştır. Araştırmada “örgütsel sağlık ölçeği” ve “işgören performansı ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin demografik özelliklerin bulunduğu bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet derecesi, mesleki kıdem süresi, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi, aylık geliri ve idari görevi olup olmadığı ile ilgili değişkenlere yer verilmiştir. Araştırma 396 %77 erkek, 118 %23’ü kadın olmak üzere 514 kişi üzerinden yürütülmüştür.

3.2.5. Nitel Çalışma Grubu

Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan nitel kısmı için veriler 10 yöneticiden yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Nitel verilerin toplanmasında nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan *amaçlı örnekleme* (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 47) tekniklerinden konuyla ilgisi, araştırma soruları ve araştırmanın genel amacı dikkate alınarak belirlenen *ölçüt örnekleme* tekniğinden yararlanılmıştır. Bu örnekleme tekniğinden yararlanma gerekçesi ise söz konusu örneklemin önceden belirlenen ölçütleri taşıyor olmasından kaynaklanmıştır. Burada temel ölçütler olarak; araştırmanın çalışma evreni konusunda yeterince bilgiye sahip olma, araştırılan konu üzerinde bilgi sahibi olma, incelenen konuda belli bir tecrübesinin olma gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Araştırmanın nitel kısmı için örneklem nicel verilerin toplandığı örnekleme olduğu gibi Fatih Belediyesi’dir. Görüşme yapılacak kişiler kasti olarak ve belli ölçütlere göre belediye yöneticilerinden seçilmiştir. Üst düzey yöneticilerin seçilmesindeki amaç kurum içindeki örgütsel sağlık durumuna ve işgörenlerin performanslarına hâkim olmaları ve olayları üst mercii olarak yakından takip edebiliyor olmalarıdır.

3.2.6. Nicel Veri Toplama Araçları

Nicel Analiz Ölçekleri: Araştırmada örgütsel sağlık algısını ölçmek için, Lyden ve Klingele tarafından geliştirilen Örgütsel Sağlık Ölçeği kullanılmıştır. Lyden ve Klingele’nin geliştirdiği örgüt sağlığı ölçeği iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, liderlik gibi 11 farklı boyuttan ve toplamda 20 ifadeden oluşmaktadır. Lyden ve Klingele tarafından geliştirilen Örgütsel Sağlık Ölçeği Doğan ve Bozkurt (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İşgören performansı için ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yeniden düzenlenen ve Çöl

(2011) tarafından Türkçeye uyarlanan İşgören Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte, hiç katılmıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde 5 aşamalı likert formda hazırlanmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirlik analizleri aşağıda verilmiştir.

3.2.7. Nitel Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda genellikle veriler görüşme, gözlem ve belgesel kaynak tarama tekniklerinden yararlanılarak toplanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada nitel veriler yapılandırılmış görüşme formu ve konuyla ilgili ikincil kaynaklardan (dokümanlardan) toplanmıştır. Nitel araştırmalarda araştırmanın amacı, konusu, temel sorusu dikkate alınarak veri toplamak amacıyla farklı teknikler tercih edilmektedir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılabilirlik ve araştırma sorusuna cevap verebilirlik ölçütleri dikkate alınarak yönetici pozisyonunda 10 kişiyle görüşülmüştür. Ayrıca araştırmacının araştırma evrenindeki uzun geçmişi yeterince gözlem yapmaya imkân vermiş ve bu sayede araştırmada gözlemlerden geniş ölçüde yararlanılmıştır. Araştırma soruları oluşturulurken kuramsal çerçeveden ve kuramsal deneyimden yararlanılmıştır.

3.2.8. Nicel Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada iki değişken arasındaki ilişkinin ve etkinin varlığı ve/veya derecesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu model aracılığıyla ortaya çıkarılan ilişki kesin bir neden sonuç ilişkisi olarak yorumlamaktan ziyade, o konuda bazı ipuçları sağlayacak niteliktedir. Bu çalışmada örgüt sağlığı algısı ile işgören performansı algısı arasındaki ilişki, ilişkisel tarama modeli ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla internet ortamında toplanan veriler SPSS istatistik programı için uygun bir veri tabanı haline getirilmiş ve daha sonra söz konusu program yardımıyla fark, ilişki, etki ve hipotez testleriyle analizler yapılmıştır. Daha sonra söz konusu analiz bulgularına dayalı olarak araştırmanın temel sorusu, hipotezleri ve alt soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

3.2.9. Nitel Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama araştırmaya yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla ve araştırmaya katılanlarla diyalog zemininde sürdürülen (diyalojik) bir çerçevede yürütülmüştür. Literatürün ve gözlemlerin katkısıyla hazırlanan araştırma soruları, örgütsel sağlığın işgören performansına olası etkileri konusunda yönetici görüşlerini

almak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen nitel verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi; toplanan materyalin ayrıntılı ve sistematik biçimde çözümüne imkân vermesi ve söz konusu tekniğin yargıları, söylenen ve ima edilen anlamları, kod, kategori ve temaları ortaya çıkarma yeteneğinin güçlü olması (Berg ve Latin, 2008: 43) nedeniyle tercih edilmiştir. Verilerin çözümünde MAXQDA nitel analiz programından yararlanılmış, analiz sonucunda ulaşılan temalar tablolar halinde sunulmuştur.

Bu çalışmada benzer nitelikteki verilerin belirli kavramlar ve konu başlıkları etrafında ilişkilendirilerek, düzenlenmesini ve bulguların sunulmasını ifade eden *içerik analizi* yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmada yazılı olarak elde edilen veriler kodlanarak gruplandırılmış ve bunların analizi sonucu elde edilen bulgular yorumlanarak analiz işlemi tamamlanmıştır.

Çalışmanın kodlama ve kategorize etme süreci manuel olarak gerçekleştirilmiştir. Sonraki aşamada MAXQDA 18 paket programı aracılığıyla belirlenen kodlar arasındaki ilişkiler ve kavram haritası ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örgütsel sağlık yaklaşımları göstergeleri çalışmanın kavramsal çerçevesinde belirtilen işletme performansı odaklı yaklaşım, işgören sağlığına odaklı yaklaşım, işletme performansı ve işgören sağlığına odaklı yaklaşım, Argyris'in örgüt sağlığı yaklaşımı, Miles'in örgüt sağlığı yaklaşımı ve toplam başarı göstergesi yaklaşımı olarak 6 gruba ayrılmıştır.

İşgören performansı göstergelerinde ise 2004 yılında Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan performans esaslı bütçeleme rehberi, pilot kurumlar için taslak olarak yayınlanan metnin dördüncü bölümünde belirtilen göstergeler baz alınmıştır (Maliye Bakanlığı, 2004:7). Bu göstergeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Girdi göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetler için hangi kaynakların kullanıldığına ilişkin bilgiler verir.
- **Çıktı göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetlerin miktarına ilişkin bilgiler verir.
- **Sonuç göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetlerin bireylere ve toplumlara olan etkisine ilişkin bilgiler verir.
- **Verimlilik göstergeleri:** Minimum girdi ile maksimum çıktı elde etme başarısına ilişkin bilgiler verir.
- **Etkililik göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetten beklenen sonuçlara uygun olup olmadığı hakkında bilgiler verir.

- **Kalite göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetin amacına uygun, gecikme göstermeden ve belli standartlara uygun olup olmadığı hakkında bilgiler verir.

3.2.10. Nicel Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için birçok yöntem kullanılsa da, sosyal bilimler alanında en yaygın tercih edilen teknik Cronbach's Alpha katsayısıdır (Ural ve Kılıç, 2005: 286). Cronbach's Alpha; ölçeğin bir değişkeni ölçmedeki gücü, yeterliliği ve güvenilirliğini göstermektedir (Özdamar, 2011: 604). Cronbach's Alpha, ölçekteki değişkenlerin varyansları toplamının genel varyansa bölünmesi ile elde edilen ağırlıklı standart sapma ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı (Özdamar, 2011: 605);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,50$ ise ölçek çok düşük güvenilirdir,
- $0,50 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük derecede güvenilirdir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,70$ ise ölçek yeterli derecede güvenilirdir,
- $0,70 \leq \alpha < 0,90$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir,
- $\alpha \geq 0,90$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilirdir.

SPSS 20 Paket Programı ile yapılan Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle *örgüt sağlığı ölçeğine* uygulanmış güvenilirlik analizi sonucu 0,05 anlamlılık düzeyinde ölçeğin anlamlılık düzeyi $,000 < 0,05$ çıktığı için, anketi oluşturan maddelerin homojen ve birbiriyle ilişkili olmadığı sonucuna varılmaktadır. Toplam 20 sorudan oluşan örgüt sağlığı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değerinin 0,945 çıkması, ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 8'de örgütsel analize ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Sağlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items	p
,945	20	,000

SPSS 20 Paket Programı ile yapılan Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle *işgören performansı ölçeğine* uygulanmış güvenilirlik analizi sonucu 0,05 anlamlılık düzeyinde ölçeğin anlamlılık düzeyi $,000 < 0,05$ çıktığı için, anketi oluşturan maddelerin homojen ve birbiriyle ilişkili olmadığı sonucuna varılmaktadır. Toplam 4 sorudan oluşan işgören performans sağlığı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değerinin

0,886 çıkması, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 9’da işgören performansı örgütsel analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 9: İşgören Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items	p
,886	4	,000

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenlere uygulanması gereken analizleri belirlemek için öncelikle parametrik ya da non-parametrik olduğunu belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Parametrik test varsayımları olan normal dağılımlı olması, denek sayısının 30’dan fazla olması ve verilerin nicel (likert) olmasıdır.

Tablo 10: Normallik Analizi

Descriptives		Statistic
OrgutSagligi	Mean	2,6726
	5% Trimmed Mean	2,6534
	Median	2,6000
	Variance	,621
	Std. Deviation	,78805
	Skewness	,373
	Kurtosis	,132
IsgorenPerformansı	Mean	1,7072
	5% Trimmed Mean	1,6460
	Median	1,7500
	Variance	,469
	Std. Deviation	,68496
	Skewness	1,302
	Kurtosis	,044

Örgüt sağlığı ölçeğine ve işgören performansı ölçeğine SPSS 20 paket programında normallik testi uygulandığında yukarıdaki Tablo 10 elde edilmiştir. Tabacknick ve Fidell’e göre Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağılımlı olduğunu kabul etmek için yeterlidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yaptığımız normallik testi doğrultusunda, örgüt sağlığı ölçeğinin Skewness değeri 0,373 ve Kurtosis değeri ise 0,132 çıkmıştır. İşgören performansı ölçeğinin Skewness değeri ise 1,302, Kurtosis değeri ise 0,044 çıkmıştır. Bu değerler doğrultusunda çalışmanın normal dağılımlı olduğu kabul edilmiş ve analiz sürecinde parametrik testler uygulanmasına karar verilmiştir.

3.2.11. Nitel Verilerin Geçerlilik ve Güvenirliği

Nicel araştırmalardan farklı olarak nitel araştırmalarda iç geçerlik (inandırıcılık) koşullarına bakılır. Bunun için izlenen yöntem ve tekniğin üzerinde çalışılan durumu ortaya çıkarıp çıkarmadığını belirlemek amacıyla nitel verilerin yanında, çeşitleme (üçgenleme) ve uzman incelemesiyle birlikte katılımcı teyidi tekniklerine de başvurulur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 34). Bu yolla katılımcıların araştırma sorularına hangi anlamı yükledikleri, görüşler arasındaki ilişki ve örüntüler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca konu üzerine uzman olan şahıslara danışmak ve katılımcıların teyidine başvurulmak suretiyle araştırmanın inandırıcılığı arttırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın dış geçerliliği ise (aktarılabirlik) ulaşılan sonuçların benzer ortamlarda ne ölçüde kullanılabileceğine bakılarak sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada aktarılabirliği arttırmak için ayrıntılı betimlemeden ve amaçlı örneklemeden yararlanılmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 26). Diğer taraftan araştırmada doğrudan betimsel alıntılar yoluyla ölçüt örneklemenin imkânlarından yararlanılarak dış geçerlilik arttırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın tutarlılığı (iç güvenirlik), aynı veriyi kullanan diğer araştırmacıların aynı sonuca ulaşma ihtimali üzerinde durularak sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın iç güvenirliği katılımcı cevaplarının defalarca okunarak verdiği ve ima ettiği anlamlar belirlenmeye ve her bir katılımcının cevaplarından ana temalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu yolla kavramsal olarak bir yapıya ulaşmaya çalışılarak sonuçlar arasında tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır (Güler, Halıcıoğlu ve Tařđın, 2015: 43). Bunun yanında uzmanlardan ulaşılan yapının tutarlılığını incelemesi istenerek iç güvenirliğin arttırılmasına gayret edilmiştir. Araştırmanın dış güvenirliği ise teyit edilebilirlik yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmanın nitel ya da nicel olmasına bakılmaksızın, bilimsel nitelik kazanmasına yardımcı olan en önemli ölçüt, güvenirlik ve geçerlilik testleridir. Nicel araştırmalarda bu ölçütler sayısal olarak ifade edilebilmekte ve kanıtlanabilmektedir. Nitel araştırmalarda sayısal olarak ifade edebilme imkânının olmamasından dolayı eleştiriye açık bir konu olmaktadır (Başkale, 2016: 25).

Nitel araştırmada geçerlilik ölçütü, araştırmacının objektif tutumuna dayanmaktadır. Bu tutumunu araştırmacı, toplanan verileri ayrıntılı olarak rapor ederek ve sonuçlara nasıl

ulaştığını açıkça ifade ederek gösterebilmektedir. Yapılan bir nitel araştırmada, iyi bir çalışmanın geçerli olduğunu söyleyebilmemiz araştırmacının objektif tutumuna bağlıdır. Nitel çalışmalarda güvenilirlik konusu, araştırılan konu hakkındaki gerçeklerin kişilere ve ortama bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğinin kabul edilmesini gerektirmektedir (Yıldırım, 2010: 84).

Nitel araştırma sonuçlarına nicel araştırmalarda olduğu gibi geçerlik ve güvenilirlik ölçütleri kazandırmak amacıyla Guba ve Lincoln (1982), inanılrlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve transfer edilebilirlik kriterlerini (Tablo 11) belirlemiştir.

Tablo 11: Nitel Analiz Geçerlilik ve Güvenilirlik Ölçütleri

FAKTÖR	NİTEL KRİTER	YÖNTEM VE STRATEJİLER
İç geçerlik	İnanılrlık: sonuçlar inandırıcı mı?	Uzun süreli etkileşim Araştırmacı ön yargılarını azaltma Katılımcı teyidi Üçgenleme
Dış geçerlik	Transfer edilebilirlik: sonuçlar diğer kişi ve durumlara aktarılabilir mi?	Amaçlı örneklem Dahil etme/dışlama kriterleri Ortamın ayrıntılı tanıtımı Katılımcıların ayrıntılı tanımı
Güvenilirlik	Çalışma benzer koşullarda benzer katılımcılara tekrarlandığında benzer sonuçlar verir mi?	Denetleme yolu Araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanıtımı Üçgenleme Başka bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesi
Objektiflik	Onaylanabilirlik: ön yargılar azaltılarak objektiflik artırıldı mı?	Araştırmacı ön yargılarını azaltma Üçgenleme

Kaynak: Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün, belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23–28.

Bu kriterler doğrultusunda yapılan çalışmada aşağıdaki önlemler alınmıştır:

- Veri toplama sürecinde görüşme yönteminden elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak iç geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır.
- Bulgulara nasıl ulaşıldığı anlaşılır olarak belirtilmiştir.
- Bulgular yorum katılmadan sunulmuştur.
- Katılımcılardan elde edilen veriler sanal ortamda depolanarak veri kaybının önüne geçilmiştir.
- Araştırma konusu hakkında alanında uzman kişilerden bulguları incelemesi ve görüş bildirmesi talep edilmiştir.

3.3. Nicel Analize İlişkin Bulgular

Araştırmanın nicel bulgular kısmında korelasyonel araştırma deseni ve nitel kısmında sıralı desen tekniğinden yararlanılarak sonuçlar analiz edilmiştir. Araştırmanın nicel aşaması kesitsel araştırma tekniğine göre toplanan veriler fark, ilişki ve etki testleriyle analiz edilmiş, nitel kısmında ise içerik analizi tekniğine göre çözümlenen verilerden elde edilen bulgular sunulmuştur.

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Nicel Bulgular

Araştırmaya katılan 514 bireye ait demografik bilgiler Tablo 12’de özet halinde gösterilmiş ve demografik özelliklere ilişkin bilgiler tablonun altında anlatılmıştır.

Tablo 12: Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	396	77,0
	Kadın	118	23,0
Medeni Durum	Evli	351	68,3
	Bekâr	163	31,7
Yaş	≤ 25	21	4,1
	26-30	90	17,5
	31-35	137	26,7
	36-40	106	20,6
	41-45	66	12,8
	46-50	45	8,8
	51 ≤	49	9,5
Mezuniyet Durumu	İlkokul	37	7,2
	Ortaokul	39	7,6
	Lise	169	32,9
	Lisans	238	46,3
	Lisans Üstü	31	6,0
Mesleki Kıdem Süresi	≤ 5 yıl	93	22,6
	6-10 yıl	202	39,3
	11-15 yıl	104	20,2
	16 ≤	115	22,4
Kurum içi hizmet süresi	≤ 5 yıl	145	28,3
	6-10 yıl	214	41,6
	11-15 yıl	85	16,5
	16 ≤	70	13,5
Gelir seviyesi	≤ 2000	32	6,2
	2001-4000	299	58,2
	4001-6000	165	32,1
	6001 ≤	18	3,6

Araştırmaya katılanların %77’si (396) erkek, %23’ü (118) kadındır. Toplam katılımcı sayısı ise 514 kişidir. Araştırmaya katılanların medeni durum bilgisi aşağıda Tablo 12’de

gösterilmiştir. Katılımcıların % 68,3'ü (351) evli iken, % 31,7'si (163) bekârdır. 351 evli bireyin 284'ü erkek, 67'si kadın iken, 163 bekâr bireyin 112'si erkek ve 51'i kadındır. Toplam 514 katılımcının % 4,1'i (21) 25 yaşından küçüktür, %17,5'i (90) 26-30, % 26,7 (137) kişi 31-35 yaş aralığında, % 20,6'sı 36-40 yaş aralığında, % 12,8'i 41-45 yaş aralığında, % 8,8'i 46-50 yaş aralığında ve son olarak katılımcıların % 9,5'i 51 ve üzeri yaş grubundadır. Tablo 12'ye göre katılımcıların yarıya yakını (% 46,3) lisans mezunu iken, % 6'lık kısım ile lisansüstü mezunu kişi sayısı katılımcılar arasında en az oranına sahiptir. Katılımcıların demografik özelliklerini mesleki kıdem süreleri açısından ele aldığımızda, 6-10 yıl arasında aynı mesleği yapan kişi sayısı toplam örneklemin %39,3'ünü oluşturmaktadır. Bu oranı sırasıyla 5 yıldan az süredir çalışanlar (% 22,6), 16 yıldan uzun süredir çalışanlar (% 22,4) ve son olarak 11-15 yıl arası çalışanlardan (20,2) oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin aylık gelir durumları hakkında verilere bakıldığında katılımcıların yarıdan fazlası (% 58,2) 2001 TL ile 4000 TL arasında gelir elde etmektedir. Katılımcılar arasında 6001 TL ve üzeri geliri olan kişi sayısı ise 18'dir.

Tablo 13: Katılımcıların İdari Görev Durumuna Göre Dağılımı

İdari Görevi Var Mı?	n	%	Cinsiyet		Mezuniyet Durumu			Kurum İçi Hizmet Süresi		
			Erkek	Kadın	İlkokul	Lisans	Lisansüstü	<1 (%)	>21 (%)	Diğer
Evet	125	24,3	110	15	6	61	7	30,76	46,5	22,74
Hayır	389	75,7	286	103	31	177	24	69,24	53,5	77,26
Total	514	100,0	396	118	37	238	31	100	100	100

Katılımcılardan idari görevi olanların sayısı ise 125 kişi olmakla birlikte bu toplam katılımcıların % 24,3'ünü oluşturmaktadır. İdari görev ile cinsiyet, mezuniyet durumu ve kurum içi hizmet süreleri karşılaştırıldığında (Tablo 13); idari görevi olanların % 12'si kadın iken % 78'i erkektir. Aynı şekilde idari görevi olanları mezuniyet durumları açısından ele aldığımızda idari görevi olanların % 4,8'i ilköğretim mezunu, % 48,8'i lisans mezunu ve % 5,6'sı ise lisansüstü mezunudur.

Kurum içi hizmet süresi ile idari görev karşılaştırıldığında (Tablo 13) ise 1 yıldan az süredir kurum içinde çalışanların % 30,76'sının idari görevi olduğu ve 21 yıldan uzun süredir çalışanların ise % 46,5'inin idari görevi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda belediye içinde idari görevle uzun süre çalışanlar daha çok şef düzeyinde görevlerde çalışmaktadır. Bunun dışında orta kademe yöneticilerinin tamamına yakının

kısa süreli sözleşmeli personel olarak görev yaptıkları memur kadrolarına geçirilmesi sonrasında üst yönetimce başarılı görülenlerin orta kademe yöneticisine karşılık gelen müdür kadrosunda görevlendirildikleri, üst yönetici yardımcısı olan başkan yardımcılarının atamalarının ise çoğunlukla dış kurumlardan tecrübeli bürokratların tayini suretiyle yapıldığı gözlemlenmiştir. Böylece ya kurum içinde çok uzun süredir çalışanlardan veya bazen de kurum dışından idari personel alınmaktadır.

3.3.2. Demografik Özelliklere Göre Fark Analizlerinin Sonuçları

Katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt sağlığı algısı ve işgören performansı algısı arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediklerini test etmek için iki seçenekli sorulara bağımsız örneklem t-testi, çok seçenekli sorulara ise ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 14: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Cinsiyet	n	Ort.	S.S.	t	p
Örgüt Sağlığı	Erkek	396	2,6577	,80418	-,783	,434
	Kadın	118	2,7225	,73236		
İşgören Performansı	Erkek	396	1,7222	,71258	,911	,363
	Kadın	118	1,6568	,58269		

Tablo 14’te katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt sağlığı algısı ile işgören performansı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan test sonucunda p değerlerine bakıldığında 0,05’ten büyük olduğu için cinsiyet ile örgüt sağlığı algısı ($0,434 > 0,05$) ve işgören performans algısı ($0,363 > 0,05$) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Katılımcıların kadın ya da erkek olmalarının örgüt sağlığı ve işgören performans algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre *katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı farklılık vardır* şeklindeki **H1** hipotezi ile *katılımcıların demografik özellikleri ile işgören performansı algıları arasında anlamlı farklılık vardır* şeklindeki **H2** hipotezi cinsiyet değişkeni açısından reddedilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Medeni Durum	n	Ort.	S.S.	t	p
Örgüt Sağlığı	Evli	351	2,6192	,79581	-2,261	,024
	Bekar	163	2,7874	,76083		
İşgören Performansı	Evli	351	1,6617	,66470	-2,219	,027
	Bekar	163	1,8052	,71902		

Tablo 15’te katılımcıların medeni durumlarına göre örgüt sağlığı algısı ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan test

sonucunda p değerlerine bakıldığında 0,05'ten küçük olduğu için medeni durum ile örgüt sağlığı algısı ($0,024 < 0,05$) ve işgören performans algısı ($0,027 < 0,05$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Katılımcıların evli ya da bekâr olmalarıyla örgüt sağlığı algısı ve işgören performans algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre *katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı farklılık vardır* şeklindeki **H1** hipotezi ile *katılımcıların demografik özellikleri ile işgören performansı algıları arasında anlamlı farklılık vardır* şeklindeki **H2** hipotezi medeni durum değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 16: Yaş Ortalamalarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Yaş Ortalamaları	n	Ort.	S.S.	F	p
Örgüt Sağlığı	≤ 25	21	2,7095	1,02196	1,137	,340
	26-30	90	2,6361	,80998		
	31-35	137	2,7175	,78828		
	36-40	106	2,7972	,85015		
	41-45	66	2,5841	,69681		
	46-50	45	2,6189	,72027		
	$51 \leq$	49	2,4969	,65019		
İşgören Performansı	≤ 25	21	1,8571	,75652	,927	,475
	26-30	90	1,6861	,57884		
	31-35	137	1,6204	,69074		
	36-40	106	1,7571	,78865		
	41-45	66	1,7955	,66493		
	46-50	45	1,6444	,55516		
	$51 \leq$	49	1,7551	,71168		

Tablo 16'da katılımcıların yaşlarına göre örgüt sağlığı algısı ile işgören performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan test sonucunda p değerlerine bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu için yaş ile örgüt sağlığı algısı ($0,340 > 0,05$) ve işgören performansı algısı ($0,475 > 0,05$) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yaş gruplarının ortalama değerlerine bakıldığında ise örgüt sağlığı açısından en yüksek ortalama 2,7972 ile 36-40 yaş grubunda iken en düşük ortalama ise 2,4969 ile 51 ve üzeri yaş grubuna aittir. Benzer yorumlar işgören performansı için yapıldığında ise en yüksek ortalama 1,7955 ile 41-45 yaş grubunda iken en düşük ortalama ise 1,6204 yaş grubuna aittir. Buna göre araştırmanın **H1** ve **H2** hipotezleri yaş değişkeni açısından reddedilmiştir.

Tablo 17: Mezuniyet Durumlarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Mezuniyet Durumları	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Örgüt Sağlığı	İlkokul*	37	2,3716	,48111	5,736	,000	1*4; p=0,000
	Ortaokul*	39	2,2936	,71545			1*5; p=0,045
	Lise	169	2,6269	,84113			2*4; p=0,002
	Lisans*	238	2,7870	,75567			2*5; p=0,030
	Lisans Üstü*	31	2,8790	,87300			
İşgören Performansı	İlkokul	37	1,9932	,56053	2,009	,092	
	Ortaokul	39	1,6731	,52926			
	Lise	169	1,6642	,75002			
	Lisans	238	1,6870	,63869			
	Lisans Üstü	31	1,7984	,89074			

Tablo 17’de katılımcıların mezuniyet durumlarına göre örgüt sağlığı algısı ve işgören performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan test sonucunda p değerlerine bakıldığında örgüt sağlığının p değeri (0,000) 0,05’ten küçük olduğu için mezuniyet durumu ile örgüt sağlığı algısı arasında anlamlı bir farklılık varken, işgören performansının p değeri (0,092) 0,05’ten büyük olduğu için mezuniyet durumu ile işgören performansı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Buna göre **H1** hipotezi açısından kabul, **H2** hipotezi açısından reddedilmiştir.

Mezuniyet göstergesi ile örgüt sağlığı algısı arasındaki anlamlı farklılığı daha detaylı incelemek için SPSS 20 paket programında Games-Howell analizi yapıldığında örgüt sağlığı algısı için anlamlı farklılık ilkökul mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunlarından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde ortaokul mezunları ile lisans ve lisansüstü bireyler arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 17’nin post hoc. Sütunundan çıkarılacak bir diğer sonuç ise lise mezunları ile diğer mezunlar arasında anlamlı farklılık olmadığı yönündedir.

Tablo 18: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Mesleki Kıdem Süresi	n	Ort.	S.S.	F	P
Örgüt Sağlığı	≤ 5 yıl	93	2,5290	,81898	2,094	,100
	6-10 yıl	202	2,7582	,80101		
	11-15 yıl	104	2,6091	,70131		
	16 ≤	115	2,6957	,80229		
	≤ 5 yıl	93	1,7769	,59030		
İşgören Performansı	6-10 yıl	202	1,6584	,73575	1,072	,360
	11-15 yıl	104	1,7740	,64379		
	16 ≤	115	1,6761	,69851		

Tablo 18’de katılımcıların mesleki kıdem süresine göre örgüt sağlığı algısı ile işgören performansı algısı arasında anlamlı farklılık olup olmadığı görülmüştür. Yapılan test

sonucunda p değerlerine bakıldığında örgüt sağlığının ($0,100 > 0,05$) ve işgören performansının ($0,360 > 0,05$) p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için mesleki kıdem süresi ile örgüt sağlığı ve işgören performansı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Buna göre araştırmanın **H1** ve **H2** hipotezleri mesleki kıdem açısından reddedilmiştir.

Tablo 19: Kurum İçi Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Kurum İçi Hizmet Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Örgüt Sağlığı	≤ 5 yıl	145	2,5800	,75227	3,678	,012	1*2, p=0,036
	6-10 yıl	214	2,8068	,80278			
	11-15 yıl	85	2,6012	,80149			
	16 ≤	70	2,5407	,75293			
İşgören Performansı	≤ 5 yıl	145	1,7517	,57395	,738	,530	
	6-10 yıl	214	1,6577	,74467			
	11-15 yıl	85	1,7088	,63953			
	16 ≤	70	1,7643	,75887			

Tablo 19'da katılımcıların kurum içindeki hizmet süresi ile örgüt sağlığı algısı ve işgören performansı algısı arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan test sonucunda p değerlerine bakıldığında örgüt sağlığının p değeri ($0,012$) $0,05$ 'ten küçük olduğu için hizmet süresi ile örgüt sağlığı algısı arasında anlamlı bir farklılık varken, işgören performansı p değeri ($0,530$) $0,05$ 'ten büyük olduğu için kurum içindeki hizmet süresi ile işgören performansı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre araştırmanın **H1** hipotezi kurum içi hizmet süresi açısından kabul edilirken ve **H2** hipotezi kurum içi hizmet süresi reddedilmiştir.

Kurum içi hizmet süresi ile örgüt sağlığı algısı arasındaki anlamlı farklılığı daha detaylı incelemek için SPSS 20 paket programında Games-Howell analizi sonuçları Tablo 19'in son sütununda (post hoc. Sütununda) gösterilmiştir. Tablo 19'a göre örgüt sağlığı algısı için kurum içi hizmet süresi 5 yıldan az olanlar ile kurum içi hizmet süresi 6-10 yıl olan bireyler arasında p değeri $0,05$ 'ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Gelir Seviyelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Gelir Seviyesi	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Örgüt Sağlığı	≤ 2000	32	2,7406	,85284	1,795	,147	
	2001-4000	299	2,6617	,75447			
	4001-6000	165	2,6352	,82798			
	6001 ≤	18	3,0750	,79136			
İşgören Performansı	≤ 2000	32	1,7344	,51563	4,363	,005	1*4; p=,041
	2001-4000	299	1,6697	,64817			2*4; p=,002
	4001-6000	165	1,7091	,71583			3*4; p=,006
	6001 ≤	18	2,2639	1,00540			

Tablo 20’de katılımcıların aylık gelir seviyeleri ile örgüt sağlığı algısı ve işgören performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan test sonucunda p değerlerine bakıldığında örgüt sağlığın p değeri (0,147) 0,05’ten büyük olduğu için aylık gelir seviyesine göre örgüt sağlığı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Buna göre **H1** hipotezi gelir düzeyi değişkeni itibariyle reddedilmiştir. İşgören performansı algısının p değeri (0,005) ise 0,05’ten küçük olduğu için aylık gelir seviyesine göre işgören performansı algısı anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu sonuç gelir düzeyi ile işgören performansı arasındaki farklılığı ölçen H2 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Aylık gelir seviyesi ile işgören performansı algısı arasındaki anlamlı farklılığı daha detaylı incelemek için SPSS 20 paket programında Tukey HSD analizi yapıldığında, aylık gelir seviyesi 6001 TL ve üzeri olanlar ile daha düşük gelir seviyesi olanlar arasındaki İşgören performans algısı açısından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.

3.3.3. Örgüt Sağlığı ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Korelasyon analizi, iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için yapılmaktadır. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmesine rağmen bu katsayılardan en çok bilineni ve sosyal bilimlerde en sık kullanılanı Pearson korelasyon katsayısıdır. Pearson korelasyon katsayısı iki rassal değişkenin kovaryanslarının yine bu iki rassal değişkenin standart sapmalarının çarpımlarına bölünmesiyle elde edilir. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Katsayının pozitif olması değişkenler arasında direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmekte, katsayının negatif olması ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir (Altındağ, 2011: 106). Katsayının mutlak değeri 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artar. İslamoğlu ve Alnıaçık’a göre (2014: 347);

- 0.1 ile 0.3 arasındaki korelasyon zayıf,

- 0.3 ile 0.5 arasındaki korelasyon orta,
- 0.5 ile 0.8 arasındaki korelasyon güçlü,
- 0.8’den büyük ise çok güçlü korelasyon anlamına gelir.

Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Araştırmada örgüt sağlığı ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 21).

Tablo 21: Örgüt Sağlığı ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

	Orgut Sagligı	Isgoren Performansı
Orgut Sagligı	1	,265**
Isgoren Performansı		1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed);

Tablo 21’e göre örgüt sağlığı ile işgören performansı arasında pozitif yönlü, ancak zayıf bir ilişki görülmektedir ($r=0,265$). Bu bulguya göre H3: “*Örgüt sağlığı ile işgören performansı arasında anlamlı ilişki vardır*” **H3** hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

3.3.4. Örgüt Sağlığının İşgören Performansına Etkisi

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkileri sayısal hale dönüştürmede kullanılan istatistiksel bir analizdir. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasında ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar. Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Regresyon analizi ise değişkenlerden herhangi birisindeki bir birimlik değişimin diğer değişken(ler)i nasıl etkileyeceğini belirlemek için kullanılmaktadır (Hair vd. 2013:74) .

Tablo 22: Örgüt Sağlığının İşgören Performansına Etkisi

Model Summary					ANOVAa		
Model	R	R Square	Adj.R Square	Std. Error of the Estimate	F	p	
1	,265 ^a	,070	,069	,66107	38,75	,000^b	
Standartlaştırılmış Katsayılar			Standartlaştırılmamış Katsayılar				
B	B		p		t		
Sabit	Sabit	1,091	Sabit	,000	Sabit	10,573	
Liderlik	0,265	Orgut Sağlığı	,231	Orgut Sağlığı	,000	Orgut Sağlığı	6,225

H4: “Örgüt sağlığının işgören performansına anlamlı etkisi vardır” hipotezini test etmek için; İşgören Performansı = Sabit + a Örgüt Sağlığı şeklinde regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu model SPSS 20 paket programında test edilerek analiz sonuçları Tablo 22’de özet olarak gösterilmiştir. Tabloya göre Model Summary sütununda Adjusted R Square değeri bize modelin açıklama gücünü göstermektedir. Bu doğrultuda oluşturulan modelde değişkenler modeli yaklaşık % 0,7 gibi oldukça düşük bir düzeyde açıklamaktadır. Ancak ANOVA sütununda bakıldığında p değerinin 0,05’ten küçük olması oluşturulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Son olarak Coefficients tablosu ile oluşturulan modeldeki sabit sayı ve değişkenlerin katsayıları elde edilmiştir. Ayrıca Coefficients tablosuna göre sabit sayı ve OrgutSağlığı katsayılarının p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için oluşturulan modeli açıklamasında anlamlı olduğu görülmektedir.

Coefficients tablosundaki katsayılar ışığında oluşturulan model şu şekilde olmaktadır;

$$\text{IsgorenPerformansı} = 1,091 + 0,231\text{OrgutSağlığı}$$

Yukarıdaki denklem ve katsayılar yorumlandığında örgüt sağlığı algısındaki 1 birimlik değişim işgören performansını 0,231 değerinde pozitif olarak etkilemektedir. Bu açıklamalar ışığında H4: “Örgüt sağlığının işgören performansına anlamlı etkisi vardır” şeklindeki **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

3.4. Nitel Analize İlişkin Bulgular

Araştırmanın nitel analiz kısmında, verilerin analizi sürecinde toplanan veriler yardımıyla araştırma soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Bu durum aslında nitel verileri tanımlama, betimleme, onlara anlam verme ve yorumlama sürecidir. Yorumlama toplanan verilerin söyledikleri ile literatürün söyledikleri ve araştırmacının anlamlandırma tarzının birleşimiyle oluşan bir süreçtir (Merriam, 2015: 168). Araştırmada veri analiz tekniği olarak metinden kod, kategori ve temalara ulaşan bir içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

3.4.1. Nitel Analizlerin Sunumu

Örgütsel sağlık algısının işgören performansını açıklama potansiyelini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizler MAXQDA 18 nitel analiz programı yardımıyla analiz edilmiştir. MAXQDA analiz yöntemi ile oluşturulan aşağıdaki şekilde, katılımcıların örgüt sağlığı algıları ile işgören performansı değerlendirme ölçütleri arasındaki

dağılımlarla birlikte, işgören performans kriterleride gösterilmiştir. Şekildeki karelerin büyüklüğü 1’den 10’a kadar sıralanmış, bu büyüklükler ise, her bir katılımcının sütununda hangi örgüt sağlığı yaklaşımının, hangi performans değerlendirme ölçütünün ve hangi işgören kriterlerinin daha etkin olduğuna göre değişmektedir. Örneğin, “1 nolu katılımcı” ağırlıklı olarak Miles’in örgütsel sağlık yaklaşımı doğrultusunda cevaplar vermiş olsa da Miles’in örgüt sağlığı yaklaşımında belirttiği erk eşitliği anlayışının aksine disipline riayet kodunda bir yoğunlaşma göstermektedir. Ayrıca şekilde karelerin dağılımına bakıldığında verilen cevaplar arasında en fazla tutarlılık “3 nolu katılımcı”nın cevaplarında görülmektedir. Aşağıdaki şekilden çıkarılacak bir diğer sonuç ise, her bir katılımcının verdiği cevaplar herhangi bir örgütsel sağlık yaklaşımına yakın olsa da çoğu yönetici “bağlılık, heyecan ve yeni fikir” kriteri doğrultusunda cevap vermiştir. Yani Fatih Belediyesindeki yöneticilerin bu kritere önem verdiği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın esas sorusu olan **“örgütsel sağlık algısının işgören performansını açıklama potansiyeli nedir”** sorusu doğrultusunda her bir katılımcı açısından yorumlanırsa; (Şekil 5)

Birinci katılımcının verdiği cevaplardan, Miles’in örgüt sağlığı yaklaşımına daha yakın bir düşüncede olduğu görülmektedir. Bu düşünce yapısının özellikle işgören performansı ölçütlerinden “etkililik” ölçütüyle ilişkili olduğu açıktır. Kodlamada etkililikten çıktılar beklenen sonuçlara yakınlığını kastedilmektedir. Bu doğrultuda Miles’in örgüt sağlığı yaklaşımına uygun cevaplar veren 1. , 7. ve 10. Nolu katılımcılar da işgören performans ölçütlerinden olan etkililik ölçütüne yakın cevaplar vermişlerdir.

İkinci katılımcının verdiği cevaplardan, işgören sağlığı odaklı yaklaşıma daha yakın cevaplar verdiği görülmektedir. İşgören sağlığı odaklı yaklaşımda örgütte işgörenlerin sağlığı ön planda olduğundan performans ölçütlerinden hepsine yakın cevaplar vermiştir. Bunun nedeni ise bu yaklaşıma göre işgörenlerin performanslarının her yönden incelenmesi olduğu söylenebilir.

Üçüncü katılımcı toplam başarı göstergesi yaklaşımına daha yakın cevaplar vermiştir. 3. katılımcının verdiği cevaplarda dikkat çeken bir diğer sonuç ise toplam başarı göstergesi ile “girdi göstergeleri” performans göstergesine büyük ölçüde yakın cevaplar vermiş olmasıdır.

Dördüncü katılımcının verdiği cevaplarda bir yönetici olarak gerek örgüt sağlığı açısından gerekse işgören performansı ölçütleri açısından literatüre yakın cevaplar

vermemiştir. Buradan çıkarılacak sonuç bu kişinin bu konularla ilgili olmaması olabilir. Bunun yanı sıra bizim belirlediğimiz kodlara yakın cevaplar vermemiş olma ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır.

Beşinci katılımcı, 7. katılımcı ve 10. katılımcının verdiği cevaplardan da anlamlı veya diğer katılımcılarda olduğu gibi açık bir şekilde yorumlanabilecek sonuçlar elde edilememiştir. Bunun nedeni kişinin sorulara politik cevap vermesi veya kendi düşüncelerini olduğu gibi yansıtmamış olması olabilir. Verilen cevaplar olması gereken ve mükemmel olanın belirtilmesinden ibarettir.

Altıncı katılımcının örgütsel sağlık algısının, işgören ve performans odaklı yaklaşıma daha yakın cevaplar olduğu görülmektedir. Aynı kişinin işgören performans algısına verdiği cevapların ise girdi göstergeleri ölçütüne daha yakın olduğu belirlenmiştir.

Sekizinci katılımcının sorulan sorulara verdiği cevaplar ise Miles'in örgüt sağlığı yaklaşımına daha yakın cevaplardır. İşgören performans algısı açısından verdiği cevapların ise sadece etkililik ve verimlilik ölçütüne yakın olmadığını göstermektedir. Bunun nedeni ise Miles'in örgüt sağlığı yaklaşımını görev, sorumluluk, değişim veya büyüme olmak üzere üç ana başlık altında birçok yönden ele alması olarak görülebilir.

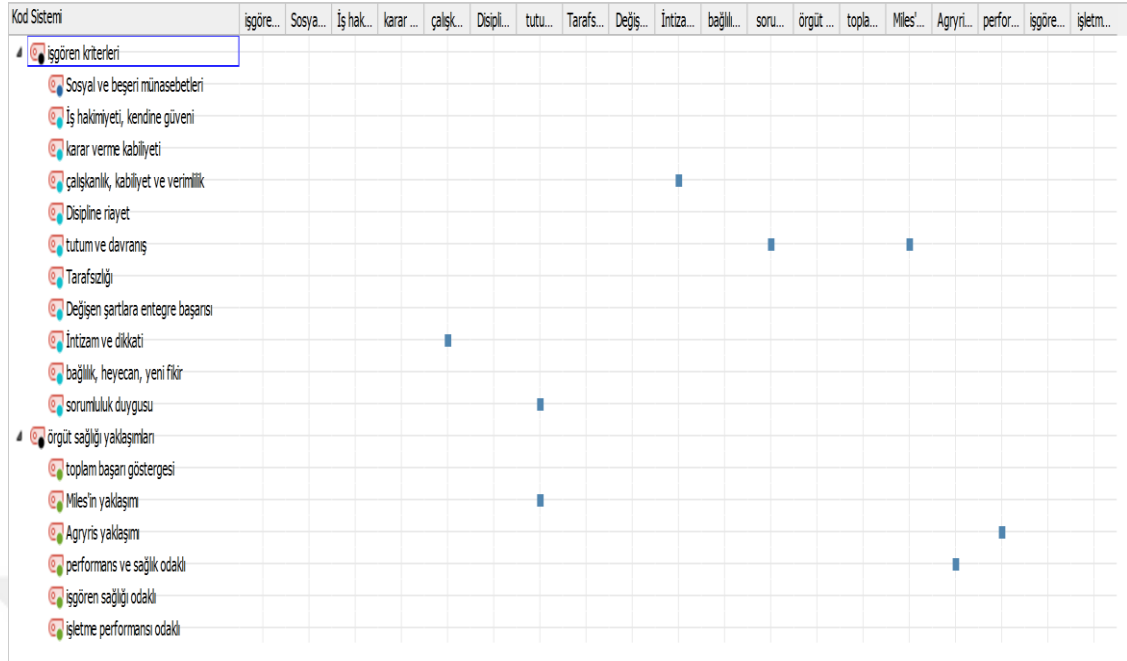
Dokuzuncu katılımcının verdiği cevapların, işgören sağlığı odaklı örgüt sağlığı yaklaşımına daha yakın cevaplar olduğu görülmüştür. İşgören performans algısı açısından verdiği cevaplar ise kalite göstergeleri ölçütüne yakındır. Kalite göstergesi ölçütü üretilen mal veya hizmetin kalitesini temsil etmektedir. Diğer katılımcılardan işgören sağlığı algısına yakın cevaplar verenlerin kalite göstergesine de yakın cevaplar verdiği görülmektedir.

Toplam sekiz katılımcıda (7 ve 9 nolu katılımcılar hariç) bağlılık, heyecan ve yeni fikir ortak işgören kriteridir.

Kod Sistemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İşgören kriterleri										
Sosyal ve beşeri münasebetleri										
İş hakimiyeti, kendine güveni										
karar verme kabiliyeti										
çalışkanlık, kabiliyet ve verimlilik										
Disipline riayet										
tutum ve davranış										
Tarafsızlığı										
Değişen şartlara entegre başarısı										
İntizam ve dikkati										
bağlılık, heyecan, yeni fikir										
sorumluluk duygusu										
İşgören performansı										
kalite göstergeleri										
etkililik göstergeleri										
verimlilik göstergeleri										
sonuç göstergeleri										
çıktı göstergeleri										
girdi göstergeleri										
Örgüt sağlığı yaklaşımları										
toplam başarı göstergesi										
Miles'in yaklaşımı										
Agryris yaklaşımı										
performans ve sağlık odaklı										
işgören sağlığı odaklı										
işletme performansı odaklı										

Şekil 5: Metin Karşılaştırma Çizelgesi

MAXQDA programı aracılığıyla manuel olarak belirlenmiş kodlar arasındaki ilişkilere bakmak amacıyla gerçekleştirilen “kod hiyerarşisi ile tek-vaka modeli” analizinin görsel sonucu Şekil 6’da gösterilmiştir. Şekil 6’ya göre bu çalışmanın ana sorusu olan “örgüt sağlığı algısının işgören performansına etkisi”ne verilecek cevabın, sadece Miles’in örgüt sağlığı yaklaşımı açısından geçerli olduğudur. Ayrıca şekilden çıkarılacak bir diğer sonuç ise, Agryris’in örgüt sağlığı yaklaşımı ile işletme performansı ve işgören sağlığı odaklı yaklaşımla ilişkili olduğudur. İlave olarak işgören performans kriterlerinden düzenli ve dikkatli olma kriterinin işgörenin çalışkan olması kriteriyle ilişkili olduğudur. İşgörenlerdeki sorumluluk bilincinin kişilerin tutum ve davranışlarıyla ilişkili olması da kod hiyerarşisi ile tek-vaka modelinden elde edilen bir diğer sonuçtur.



3.4.1.1. Kelime Bulutu

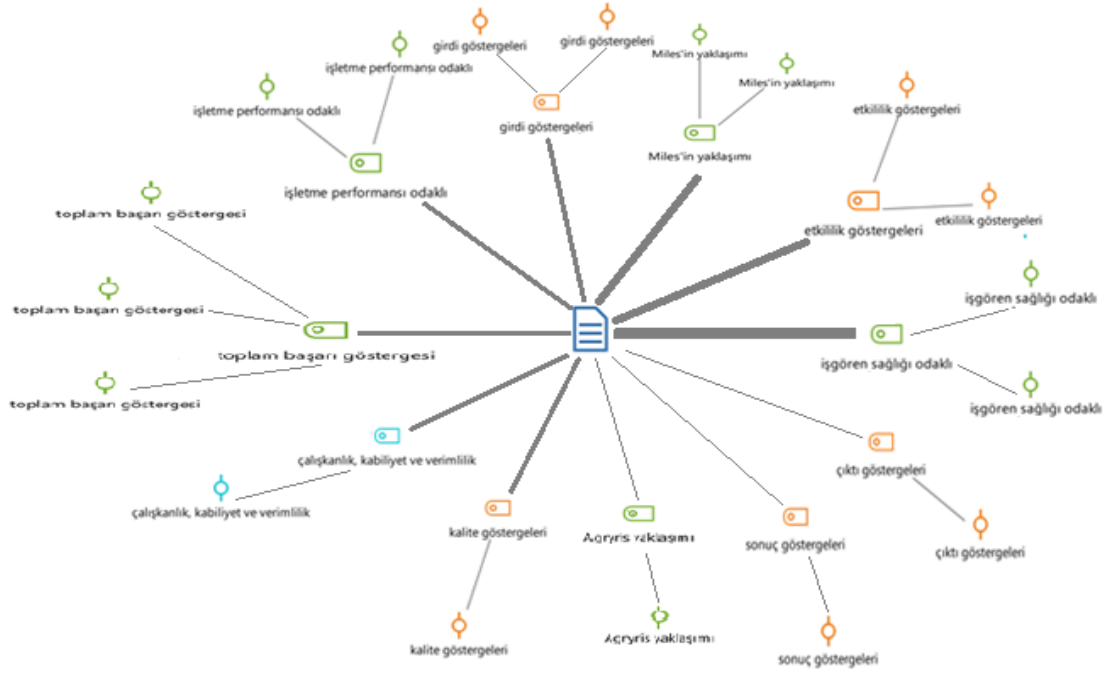
Aşağıdaki şekilde MAXQDA 18 programından elde edilen kelime bulutu gösterilmektedir. Kelime bulutu yorumlanacak olursa, yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerde en sık kullanılan kelimenin “kurum” kelimesi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmayla ilgili diğer kelimelerin ise, çalışanlar, personel, yöneticiler, hedefler, moral, performans, dayanışma, iletişim gibi kelimelerin yoğunluk gösterdiği görülmektedir. (Şekil 7)



Şekil 7: Kelime Bulutu

3.4.1.2. Tek-Vaka Model Analizleri

Her bir katılımcının ana temaların altında yer alan alt kodlar bazında yapılan yorumların analiz edilmesinde ise Tek Vaka Modeli'nden yararlanılmıştır. Tek Vaka Modeli; seçilen belgenin notlarını, kodlarını kod bölümlerini görünür kılmayı amaçlamaktadır. Belge ile kodlar çizgilerle birbirine bağlanmıştır ve her bir çizginin genişliği birbirinden farklıdır. Genişlik her bir kodun önemine işaret etmektedir (www.maxqda. com).

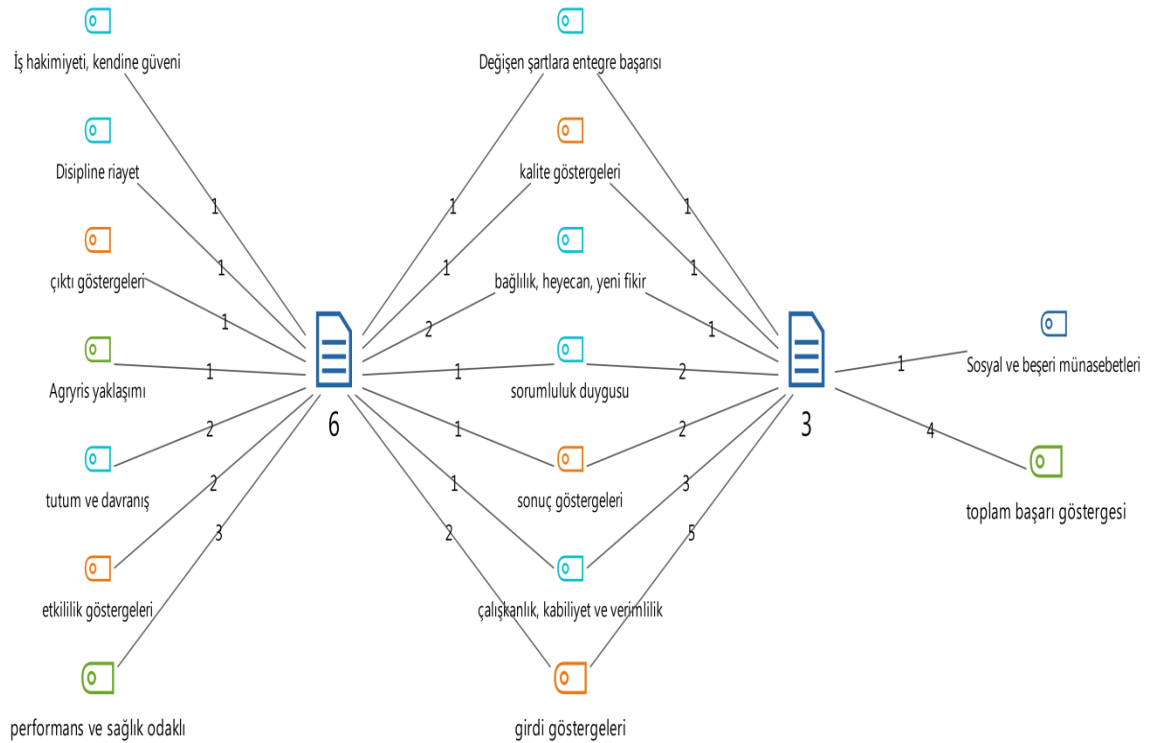


Şekil 8: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli

Yapılan görüşmeler sonucunda her bir katılımcıdan elde edilen verilerin MAXQDA 18'de kodlanması ve tek-vaka model analizinin yapılması ile Şekil 8 elde edilmiştir. Şekilde çizgiler katılımcıların verdiği cevaplarda ilgili kodun yoğunluğu doğrultusunda kalınlaşmaktadır. Tüm katılımcıların tek-vaka model analizine baktığımızda, işgören sağlığı odaklı yaklaşıma yakın cevaplar verildiği ve işgören performansı değerlendirme ölçütü olarak etkililik göstergesinin daha fazla dikkate alındığını sonrasında ise girdi göstergelerinin dikkate alındığı söylenebilir. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda işgören sağlığı odaklı yaklaşımdan sonra Miles'in örgüt sağlığı yaklaşımına yakın cevaplar verildiği görülmektedir. İşgören performansı kriterleri açısından ise katılımcılardan elde edilen verilerden sadece çalışkanlık, kabiliyet ve verimliliğe önem verildiği gözlenmektedir.

3.4.1.3. İki Vaka Modeli

MAXQDA 18 paket programında iki belge, katılımcı, görüşme, ses kaydı vb. kaynaklardan elde edilen verileri karşılaştırmak ve eşleştirmek amacıyla kullanılan iki vaka modeli kullanılmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda birbiriyle daha fazla ortak veya yakın cevaplar veren katılımcıların 3. ve 6. katılımcı olduğu tespit edilmiş ve bu iki katılımcıya iki-vaka modeli uygulanmış ve aşağıdaki şekil elde edilmiştir. Aşağıdaki şekle göre daha önce de belirtildiği gibi 3. katılımcı toplam başarı göstergesi yaklaşımına yakın cevaplar verirken 6. katılımcı ise performans ve sağlık odaklı örgüt sağlığı yaklaşımı ağırlıklı cevaplar vermiştir. İki farklı örgütsel sağlık yaklaşımına yakın cevaplar vermelerine rağmen bu iki katılımcının, işgören performansı değerlendirme ölçütlerinden kalite göstergeleri, sonuç göstergeleri ve girdi göstergelerine yakın cevaplar vererek benzer tavır sergiledikleri görülmektedir. Ancak 3. katılımcının işgören performansı göstergelerinden girdi göstergelerine 6. katılımcıya ve diğer göstergelere nazaran daha fazla önem verdiği de aşağıdaki şekilden görülebilmektedir. Ayrıca bu kişilerin, değişen şartlara uyum başarısı, bağlılık, yeni fikirlere açıklık, heyecan, sorumluluk bilinci, çalışkanlık, kabiliyet ve verimlilik gibi değerlere ortak bir şekilde önem verdiği görülmektedir. (Şekil 9)

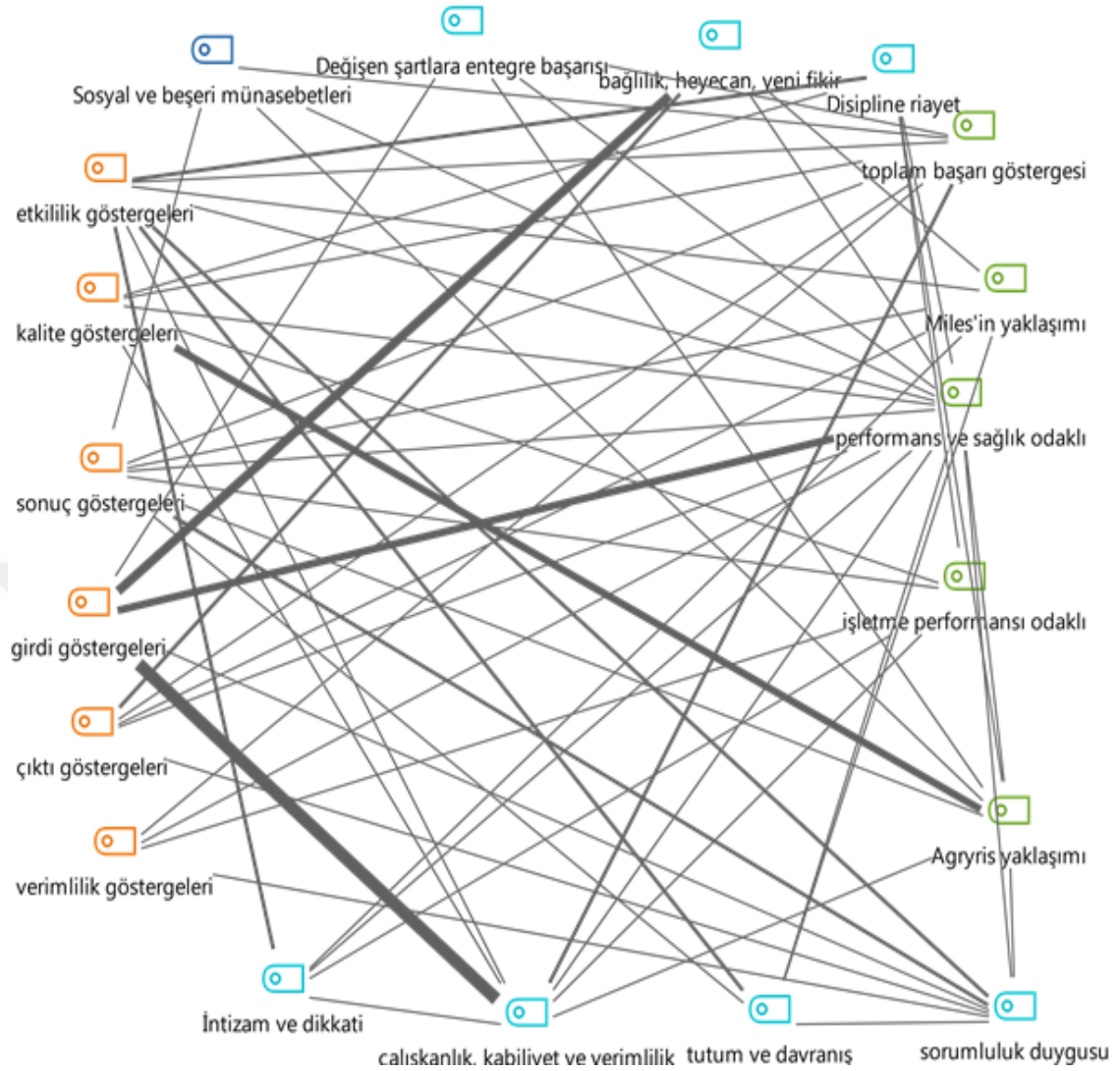


Şekil 9: İki-Vaka Modeli

3.4.1.4. Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

MAXQDA ile yapılan kod-birlikte-oluşma modeli ile elde edilen aşağıdaki şekilde (Şekil 10), kişilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda örgütsel sağlık yaklaşımları, işgören performans değerlendirme ölçütleri ve işgören performans kriterleri arasındaki ilişkiler ve birbirleriyle kesişimleri gösterilmektedir. Modellemenin bu kadar karmaşık olmasının nedeni örgütsel sağlık yaklaşımları arasında kesin çizgilerle ayrılan sınırlarının olmaması ve katılımcıların verdikleri cevapların kodlama esnasında tam olarak ayırım yapılmasına müsait olmaması ile performans ölçütleri ile işgören davranış kriterlerinin benzer özellikleri yansıtmasıdır.

Modellemeye göre manuel olarak belirlenen neredeyse tüm kodların birbiriyle ilişkisinin olduğu ve birçok kodun birbiriyle kesiştiği görülmektedir. Daha belirgin olması sebebiyle yazılım tarafından kalın çizgilerle belirtilen kodları ele aldığımızda, girdi göstergeleri ile çalışkanlık, kabiliyet ve verimlilik, bağlılık, heyecan ve yeni fikir kriteri ilişkili çıkmıştır. Bunun nedeni girdi göstergesinde üretilen mal ve hizmette kullanılan kaynaklara önem verilmesidir. Belediyeler gibi kamu kurumlarında girdi genellikle emek olduğundan bu kişilerin kabiliyeti, çalışkan olmaları ve dolayısıyla verimli olmaları, girdi olarak belirtilen emeğin optimum seviyede tutulmasını sağlayacaktır. Girdi göstergeleri ile örgütsel sağlık yaklaşımlarından performans ve sağlık göstergeleri arasındaki ilişkinin yakın olduğunu belirtmesi amacıyla, yazılım tarafından kalın çizgilerle gösterilmiştir. Diğer taraftan Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımı ile kalite göstergesinin yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımındaki önemli başlıklar; aktiflik, bağımsızlık, değişime açıklık, ilgi, uzun dönemli bakış açısı ve duyarlılıktır. Bu başlıklar arasında özellikle uzun dönemli bakış açısı, üretilen mal ve hizmetin kaliteli olmasını gerektirmektedir. Bu açıdan ele alındığında iki kodun ilişkili çıkması beklenen sonuçlar arasındadır.



Şekil 10: Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

3.4.1.5. Kod-Birlikte-Oluşma Modeli

Aşağıdaki şekilde katılımcıların verdikleri cevaplar literatürde geçen örgütsel sağlık yaklaşımlarına göre sınıflandırılarak, MAXQDA aracılığıyla kod-birlikte-oluşma analizi yapılmıştır. Program aracılığıyla yapılan kodlamada mavi renkli yuvarlaklar işgören performans davranışlarını, turuncu renkli yuvarlaklar işgören performans ölçütlerini ve yeşil renkli olanlar ise örgütsel sağlık yaklaşımlarını göstermektedir. Aşağıdaki şekilde analiz sonuçları, hangi yaklaşımın hangi işgören performans davranışıyla veya işgören performans ölçütüyle ilişkili olduğunu ve birlikte gerçekleştiğini göstermektedir. (Şekil 11)

Bu şekle göre (Şekil 11), örgütsel sağlık yaklaşımlarından biri olan toplam başarı yaklaşımı, işgören performans ölçütlerinden etkililik göstergesi ve sorumluluk duygusu ile birlikte çalışmaktadır. İşletme performansı ve işgören sağlığı odaklı yaklaşım girdi

göstergesi ile kriterlerden çalışkanlık, kabiliyet ve verimlilik ile sorumluluk duygusu ile birlikte gerçekleşmektedir. İşletme performansı odaklı yaklaşım ise çıktı göstergeleri ve sorumluluk duygusu ile birlikte gerçekleşmektedir. Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımı ise işletme performansı ve işgören sağlığı odaklı yaklaşım ile ilişki çıkmıştır. Ayrıca Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımının girdi göstergeleri ve bağlılık, heyecan ve yaratıcılık (yeni fikir) ile birlikte gerçekleştiği görülmektedir. Miles'in örgütsel sağlık yaklaşımı ise tutum ve davranışlarla ilişkili olmakla birlikte, kalite göstergesi ve disipline riayet ile birlikte gerçekleşmektedir. İşgören sağlığı odaklı yaklaşımın ise diğer kodlarla bir ilişkisi çıkmamıştır. Ayrıca analiz sonucuna göre "işgören sağlığı odaklı yaklaşım diğer kodların herhangi biriyle birlikte gerçekleşmiyor" sonucu olarak çıkmıştır.



Şekil 11: Kod-Birlikte-Oluşma Modeli

SONUÇ

Örgüt sağlığı ve işgören performansı ilişkisi konusunda yapılan bu çalışmanın temel amacı, işgören performansını ve verimliliğini artırmada önemli bir değişken olduğunu düşünülen örgüt sağlığının önemine dikkat çekmek suretiyle uygulamaya katkı sağlamaktır. İşgörenin örgütte kendisini fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak tam bir iyilik hali içinde algılamasını sağlayan faktörlerin bulunması anlamına gelen örgütsel sağlığın, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları açısından önemli bir değişken olduğu araştırma sonuçlarıyla da anlaşılmıştır. Örgütte sağlıklı ortamın oluşturulmasıyla ilgili faktörler şüphesiz burada sayılanlarla sınırlı değildir. Ancak burada örgütsel sağlık göstergeleri olarak ifade edilenler belli başlı örgütsel sağlık göstergeleridir. Şüphesiz burada sayılanların dışında işgören performansını artıracak faktörlerin olduğu ileri sürülebilir. Burada olduğu gibi iş tatminsizliği, gergin iş ilişkileri ve zayıf iletişim, düşük moral, hatalı kararlar, düşük ürün ve servis kalitesi, aşırı disiplin, kariyer imkânlarının yetersizliği, kararsızlık, devamsızlık, tükenmişlik, örgütsel yıpranma ve düşük motivasyonun sağlıklı örgütlerin göstergeleri olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur.

İşgören performansı, işgörenin bireysel başarı düzeyini gösterir ve bu bireysel başarı, örgüt başarısının da önemli bir unsurudur. Örgütsel performans, örgütteki bireylerin performanslarının toplamından fazla olmaktadır. Örgütlerin işgören performansını arttırabildikleri ölçüde, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabildikleri çeşitli araştırmalarla gösterilmiştir. Sağlıklı ve sağlıklı örgüt göstergeleri olarak sayılan faktörlerin, işgören performansı ile yakından ilişkisi olduğu araştırma sonuçlarıyla bir kez daha ortaya konmuştur. Örgütsel sağlık ile işgören performansı arasındaki bu çift yönlü ilişki, işgören performansının örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin örgütsel sağlık algıları ile işgören performansı arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu varsayımının doğrulandığı görülmüştür. Bu durum işgörenlerin örgüt sağlığı algısında sağlanabilecek bir artışın onların performansına yansıtacağı anlamına geleceği ileri sürülebilir. Buradan hareketle işgörenlerin örgütsel sağlık algısı ne kadar yüksek ise bireysel performans algısının da o kadar yüksek olacağı öngörülebilir. Böylece işgörenlerin örgüte daha fazla yararlı olma inancı taşıyarak örgütsel bağlılıklarının arttığı ileri sürülebilir. Örgütsel sağlık algıları ile çalışanların performansı arasındaki pozitif

yönlü korelasyonun, çalışanların işlerinde verimli ve etkin olmaları bakımından önemli olduğu anlaşılmıştır.

Demografik özellikler ile işgören performansı ilişkisinde medeni durum ve aylık gelir seviyesi farklı olan bireyler açısından anlamlı farklılık çıkmasından, kişilerin işgören performanslarında diğer demografik özelliklerin farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum değişkeninin kişilerin kendi istekleriyle belirledikleri bir özellik olmadığı, buna karşın çalışanın iş yaşamında doğrudan işgören performansının artırılmasında gelir seviyesinin motive etme gücü olduğu dikkat çekicidir.

Demografik özellik değişkenleri ile örgüt sağlığı algısı ilişkisine yönelik kabul edilen hipotezler ele alındığı zaman, medeni durum, mezuniyet durumu ve kurum içi hizmet süresi değişkenleri ile işgörenlerin örgütsel sağlık algıları arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Medeni duruma ilişkin olarak işgören performansı algısında belirtildiği gibi işe alındıktan sonra değişimin olanaklı olmadığı belirtilebilir. Diğer iki değişken açısından bakıldığında öncelikle mezuniyet durumunun örgüt sağlığı algısının artmasına neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun temel nedeninin eğitim düzeyinin kişilerin sorumluluk duygularını güçlendirici bir etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Buna karşın mesleki kıdem süresiyle doğrudan bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Mesleki kıdem süresi ile örgüt sağlığı algısı arasında anlamlı farklılık bulunamazken, kurum içi hizmet süresi ile örgüt sağlığı algısı arasında anlamlı farklılık bulunması dikkat çekicidir. Bunun nedeni olarak kişilerin mesleki kıdem sürelerinin farklı örgütlerde ilerlemiş olabileceği, ancak örgüt sağlığında kişinin son çalıştığı kurumdaki hizmet süresinin rolü olduğu ileri sürülebilir. Bir başka deyişle örgüt sağlığında süre değişkeni kişinin örgütsel algısının ölçüldüğü kurumdaki süreye göre belirlenmektedir.

Kurum içindeki hizmet süresi ile örgüt sağlığı algısı arasındaki farklılık analiz edildiğinde ise; örgüt sağlığı algısı üzerindeki farklılığın 5 yıldan kısa süre ile 6-10 yıl arasında olan bireyler arasında olduğu görülmüştür. Buradan çıkarılacak sonuçlardan biri, kişinin kurum içinde ne kadar uzun süre çalışırsa örgütsel ortama alıştığı ve uyum sağladığı sonucu olabilir. Kişinin 6-10 yıllarda kurum içi ortamda kariyer çizgisinin önemli bir aşamasında olacağı, gelecek planlamasına dair planını netleştirdiği bir dönemdir. Kişi bu dönemde kurumun örgüt iklimi, kültürü ve kimliği gibi faktörleri içselleştirmeye başlaması ve zamanla ünsiyet kazanması olabilir. Ayrıca bu bulgu beş yıl ve daha kısa süreli kurum içi hizmet süresinde kısa süreli çalışanların örgütsel ortamı tam olarak

kavrayamadıkları şeklinde yorumlanmıştır. Kurum içinde çalışmasının ilk yıllarında her bireyin zihin dünyasında oluşturduğu iş ortamının ve örgütsel iklimin gerçek durumla ilişkili olmaması da bu sonucun bir diğer nedeni olabilir. İşgören performans algısı ile kurum içindeki hizmet süresi arasında ise anlamlı farklılık çıkmamıştır.

Fark testi, gelir seviyesi ile örgüt sağlığı algısında anlamlı farklılık olmadığı, buna karşın gelir seviyesi ile işgören performans algısı arasında anlamlı farklılığın olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle gelir seviyesi yüksek olanların örgüt sağlığı algısı ile düşük gelir seviyesindeki kişilere göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu durum örgüt sağlığı algısının kişilerin gelir düzeyiyle ilgili olmadığını, gelir düzeyi yüksek olanların örgüt sağlığı algılarının yüksek, gelir düzeyi düşük olanların düşük olduğu şeklinde gelirin motive edicilik özelliğinin, örgüt sağlığı algısından ziyade işgören performans algısı açısından değerlendirilmesi gereken bir husus olabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Öte yandan işgören performans algısı ile gelir seviyesi arasında anlamlı farklılık olmasının işgören performansında bir isteklendirme oluşturma özelliği olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aylık gelir seviyesi dışındaki diğer bazı demografik faktörlerin örgüt sağlığı algısında anlamlı farklılık yarattıkları sonucu elde edilmişken, işgören performans algısından ise medeni durum ve aylık gelir seviyesi dışında nispeten genellenebilir bir sonuç elde edilememiştir. Bu sonuçlar, araştırmanın temel sorusu olan örgüt sağlığı ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu varsayımını destekleyici nitelikte kabul edilebilir.

Konu üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel sağlık ile işgören performansı arasında genellikle pozitif yönlü korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Randall (1987) yaptığı çalışmada farklı örgütsel sağlık düzeylerinin bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlarını analiz ederek bunun örgütsel sağlık seviyesi yüksek olan örgütlerde işgören performansının artmasına neden olduğu sonucuna varmışlardır. Chen ve Francesco (2003) ise çalışmalarında yöneticilerin örgütsel sağlığın önemini anlama ve örgütsel sağlık düzeyini geliştirme faaliyetleriyle, işgören performansını artırabileceğini ortaya koymuşlardır. Memari ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada işgören performans açısından örgütsel sağlığın belirleyici bir faktör olduğu sonucuna varmışlardır. Khan ve diğerleri, (2010) çalışmalarında özel sektörün yanında kamu sektörünü de örnekleme katmış ve örgütsel sağlığın işgören performansı ile yakından ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Konuyla ilgili Zefeiti ve Mohamad'ın (2017) yaptığı çalışmada da örgütsel sağlık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür.

Yapılan çeşitli araştırmalarda yukarıda ifade edilen ilişkiye benzer başka bulgular elde edilmiştir. Demirdöken (2017), Gençlik ve Spor Bakanlığına mensup 1000 çalışandan elde ettiği verilerle örgüt sağlığı algısını etkileyen faktörlerden olan risk, samimiyet, yapı ve çalışma boyutları ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Eskibağ (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin performanslarının artırılması için örgütsel bağlılık düzeyinin ve örgüt sağlığı algısının artırılması gerektiğini ifade etmiştir. Demirer (2019), kişi-örgüt uyumunun iş gören performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide mutluluğun aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada Hitit Üniversitesinden 193 idare kamu personeline ulaşmıştır. Çalışma sonucunda kişi ile örgüt uyumu ile iş performansı arasında ve katılımcıların mutluluk düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.

Yusuf ve arkadaşları (2012) yaptıkları çalışmada örgütsel sağlık algısının işgören performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve örgütsel sağlık algısının faktörlerinden olan iş güvenliğinin ve iş sağlığının artması ile çalışanların performansının da artacağını öne sürmüşlerdir. Yapılan bu çalışma sonucunda da yukarıda bahsedilen literatüre paralel olarak örgüt sağlığı ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ertaş ve Töre (2016) yaptıkları çalışmada katılımcıların örgüt sağlığı algısının eğitim düzeyine ve yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yarattığını ifade etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında elde edilen demografik bilgiler ile örgüt sağlığı algısı ve işgören performansı arasındaki farklılıklara bakıldığında örgüt sağlığı algısında eğitim durumunun Ertaş ve Töre'nin çalışmasına benzer şekilde farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma'da medeni durum, kurum içi hizmet süresi ve mezuniyet seviyesinde farklılıkların etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Yüksek Bilgili'nin (2017) özel sağlık işletmelerinde yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği bulgulara paralellik göstermektedir.

İşgören performansı ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığını ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. Bahar (2019) yaptığı çalışmada cinsiyetin ve yaş gruplarının işgören performansı açısından farklılık yaratmadığını ifade etmiştir. Ancak Türkoğlu ve Yurdakul (2017) mobilya endüstrisindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyete ve yaşa göre iş performansı arasında farklılık olduğunu ifade etmiştir. Medeni durum açısından bakıldığında iş performansı arasında anlamlı farklılık

olmadığı belirtmişlerdir. Bu çalışmada Bahar'ın (2019) yaptığı çalışmanın sonuçlarına benzer olarak işgören performansında demografik özelliklerden sadece medeni durum ve aylık gelir seviyesi farklı olan bireyler açısından anlamlı bir farklılık çıkması, kişilerin örgüt içindeki performanslarında cinsiyet, yaş, kıdem süresi gibi demografik özelliklerin farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan gelir seviyesinin önemli bir dışsal motivasyon faktörü olduğu sonucuna varılabilir.

MAXQDA paket programında Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile yapılan analiz sonucunda karmaşık bir modelleme elde edilmiştir. Elde edilen modellemenin karmaşık olmasının temel nedeni daha öncede belirtildiği gibi kodlar arasındaki çizgilerin tam olarak belli olmaması ve örgütsel sağlık yaklaşımları arasında kesin çizgilerle ayrılan sınırlarının olmaması ve katılımcıların verdikleri cevapların kodlama esnasında tam olarak ayırım yapılmasına müsait olmaması ile performans ölçütleri ile işgören davranış kriterlerinin benzer özellikleri yansıtmasıdır.

Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile elde edilen modellemede girdi göstergeleri ile çalışkanlık, kabiliyet ve verimlilik, bağlılık, heyecan ve yeni fikir kriteri ilişkili çıkmıştır. Girdi göstergeleri ile örgütsel sağlık yaklaşımlarından performans ve sağlık göstergeleri arasında ilişki de gözlenmiştir. Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımı ile kalite göstergesinin yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımında önemli başlıklar; aktiflik, bağımsızlık, değişime açıklık, ilgi, uzun dönemli bakış açısı ve duyarlılıktır. Bu başlıklar arasında özellikle uzun dönemli bakış açısı üretilen mal ve hizmetin kaliteli olmasını gerektirmektedir. Bu açıdan ele alındığında iki kodun ilişkili çıkması beklenen sonuçlar arasındadır.

MAXQDA 18 paket programında gerçekleştirilen son analiz ise, Kod-Birlikte Oluşma Modelidir. Bu modeli oluştururken, katılımcılardan elde edilen veriler literatürde geçen örgütsel sağlık yaklaşımlarına göre sınıflandırılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, hangi yaklaşımın hangi işgören performans davranışıyla veya işgören performans ölçütüyle ilişkili olduğunu ve birlikte gerçekleştiğini göstermektedir. Analiz sonucunda, toplam başarı yaklaşımının, işgören performans ölçütlerinden etkililik göstergesi ve sorumluluk duygusu ile birlikte çalıştığı ortaya çıkmıştır. Yani toplam başarı göstergesi yaklaşımından söz edilen bir ortamda işgörenlerin etkililik göstergesine göre değerlendirildiği ve işgörenlerden sorumluluk duygusuna sahip olmalarının beklendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletme performansı ve işgören sağlığı odaklı yaklaşım ise Agryris'in örgüt sağlığı yaklaşımı ile ilişkili çıkmıştır. Agryris'in örgüt sağlığı

yaklaşımının girdi göstergeleri ve bağlılık, heyecan ve yaratıcılık (yeni fikir) ile birlikte gerçekleştiği görülmektedir. İşletme performansı odaklı yaklaşım ise çıktı göstergeleri ile sorumluluk duygusu birlikte gerçekleşmektedir.

İşletme performansı odaklı yaklaşım, toplam başarı yaklaşımı ve İşletme performansı ve işgören sağlığı odaklı yaklaşım arasında ortak kriter kişilerden sorumluluk duygusuna sahip olmalarını beklimleridir. Bulguya göre işgörenden sorumluluk beklentisi yaklaşımların çoğunlukla önem verdiği bir kriterdir. İşletme performansı odaklı yaklaşım ile toplam başarı yaklaşımı arasında kişilerden sorumluluk duygusuna sahip olmalarını beklimleri ortak iken, işletme performansı odaklı yaklaşımının çıktı göstergelerini dikkate aldığı, toplam başarı göstergesinin ise etkililik göstergelerini dikkate aldığı görülmektedir. İşletme performansı odaklı yaklaşımı benimseyen katılımcının örgüt performansında üretilen mal ve hizmetin kaliteli ve üretim maliyetlerinin düşük olmasına dikkat ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Toplam başarı göstergesi ise örgütün sağlıklı olması amacıyla üretilen mal ve hizmetten beklenen sonuçlara uygun olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Belediyelerin çok sayıda ve ortak hizmeti hemşehrilerine sundukları, performans programlarında hedefledikleri sonuçlara ulaşp ulaşmadıklarına, ne derece sonuçlara ulaşabildiğine önem verildiğine ve toplam başarı göstergesi yaklaşımında da bu noktaya önem verildiği şeklinde ifade edilebilir. Miles'in örgütsel sağlık yaklaşımı ise tutum ve davranışlarla ilişkili olmakla birlikte, kalite göstergesi ve disipline riayet ile birlikte gerçekleşmektedir. Öte yandan işgören sağlığı odaklı yaklaşımın diğer kodlarla bir ilişkisi çıkmamıştır. Ayrıca, analiz sonucuna göre "işgören sağlığı odaklı yaklaşım diğer kodların herhangi biriyle birlikte gerçekleşmiyor" olarak çıkmıştır. Yine Metin Karşılaştırma Çizelgesinde toplam sekiz katılımcının cevaplarında bağlılık, heyecan ve yeni fikrin ortak işgören kriteri olması Fatih Belediyesi yöneticilerinin bu kriterlere önem verdiklerini göstermektedir. Tek Vaka Modelinde katılımcıların genel eğilimi açısından ortak görünümüne bakıldığında; tüm katılımcıların işgören sağlığı odaklı yaklaşıma yakın cevaplar verdiği, işgören değerlendirme ölçütü olarak etkililik göstergesini ve ardından girdi göstergelerini dikkate aldığı, ikinci olarak Miles'in örgüt sağlığı yaklaşımının öne çıktığı, değerlendirme ölçütü olarak da çalışkanlık, kabiliyet ve verimlilik ölçütlerinin belirgin olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda; işgören motivasyonunun artması, uzmanlıkların gelişmesi, yetenekli işgörenlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, işgören performans kontrolünün artırılması, beklenen performans ve verimliliğin elde edilmesi, kaliteli ürün/hizmet

üretilmesi, servis kalitesinin artırılması ve nihai olarak örgütsel performansın artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla işgören performansının ölçülmesine önem verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuçlardan, araştırmanın sağlıklı örgütlerde ortaya çıkabilecek ve örgüte zarar verebilecek, çalışanların iş hoşnutsuzluğu, moral düşüklüğü, işin kalitesinde ve ortaya çıkarılan işin miktarında azalma, örgüt içi gerginlik, örgütsel verimsizlik, devamsızlık ve motivasyon düşüklüğü gibi başlıkların temel nedeninin ne olabileceğini ortaya koyması açısından önemli olduğu anlaşılmıştır.

Kurumda, karar alma süreçlerine katılım ile açık ve çok yönlü iletişimin olup olmadığına dair değerlendirmeler genellikle “toplantı yapmak” yöntemiyle karşılanmaktadır. Toplantı yapmak bir iletişim ve karar alma süreci olması nedeniyle iyi bir seçenek olmakla beraber bütün örgütsel öğelerin sürece katıldığı söylenememiştir. Daha çok yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru (dikey) formel bilgi akışı olmaktadır. Karar alma süreci dar bir çevre tarafından yürütülmekte çalışanların çoğunluğu kararların alınmasında görev almamaktadır. İletişimi geniş bir tabana yaymak gerekir. Bunun için örgüt içi bilgi akışının dikey ve yatay gelişmesine katkı sağlayacak haber bülteni, elektronik posta gönderiminin belli sayıda ve gruptaki çalışana gönderilme imkânı, tüm personelle zaman içinde yüz yüze görüşme, birimleri ziyaret, ortak proje ekipleri oluşturma vb. birçok iletişim ve etkileşim yöntemi uygulanabilir.

Katılımcılarca ‘kurumda çalışanlar ile yöneticiler arasında açık ve çok yönlü iletişim kurma imkânı vardır’, şeklinde görüş ifade edilmişse de, iç iletişim kanallarının yetmediği gözlemler ve çeşitli ifadelerden anlaşılmaktadır. Vurgulanan bir diğer husus ise “iletişim kanallarında maalesef insanlar artık birbirlerini anlamadan hareket etmekte genellikle yanlış iletişimden kaynaklı iletişim kazaları yaşanmaktadır” hususudur. Bu sorun örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi kavramlarla ilgilidir. Ortak bir iletişim ve dayanışmacı örgütsel iklim eksikliğinde bu faktörlerin rolü olduğu değerlendirilmektedir. Örgüt sağlığının insan sağlığına benzediği görüşleri hatırlanırsa, örgütte işgörenlerin bireysel ilişkileri dışında tüm personel için de “ortak anlar” yaratmanın önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bütün katılımcıların ortak kanaat olarak belirttikleri diğer bir husus, ücretlere ilişkin sorunların çalışanların motivasyon kaybına neden olarak görülmesidir. Ücretin örgüt sağlığını ve işgören performansını etkilediğine dair bulgulara çalışmanın nicel araştırma kısmında verilmiştir. Kuruma özgü olarak çalışanların ücret artışlarının motivasyonu nasıl etkileyeceği ayrıca bir araştırma konusu olabilir. Katılımcılarda bir taraftan “Arkadaşlarının izinli olduğu veya olağan dışı bir gelişme durumunda yardım etme

konusunda hiç kimse tereddüt etmeden yapılacak işi tamamlarlar” şeklinde bir görüş varken, diğer taraftan buna karşı katılımcı görüşleri de bulunmaktadır. Bu çelişkinin sebebi yöneticinin hangi düzeyde değerlendirme yaptığıyla ilgilidir. Müdürler kendi birimleri ile ilgili görüş belirtirken işlerin yolunda gittiğine dair açık kanaatleri var olmakla beraber, kurum düzeyinde görüş belirtilirken aynı düzeyde açık kanaat belirtilmemekte ya da olumsuz örgütsel sağlık göstergelerine vurgu yapmaktadırlar. Bu durumdan yöneticinin kendi iç eleştirisini yapmaktan kaçındığının ya da konumunu koruma kaygısının etkili olduğu söylenebilir.

Personellerin kurum işlerini “kendi işleri” gibi görmesi görüşü yaygın görüş olmakla beraber, bir kısım personelin ise kurum işlerinin kendi işleri gibi görmedikleri de ifadelerden anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise yönetime yakın kişi veya kişilerin daha özverili olduğu şeklinde olabilir. Bir kısım personel ya başka siyasi görüşten olduğundan ya da önceki yöneticinin “iyi adamı” olmak gibi nedenlerden ötürü lider değişimleri nedeniyle ötekileştirilebilmektedir. Gözlemlediğimiz bir başka husus yerel politik idarelerde verimliliğin ortak bir sorun olduğu hususudur. Çoğu zaman örgütteki personel sayısının fazla olduğuna dair değerlendirmelerde, mevcut personelin 2/3’ sinin çalışmadığına vurgu yapılmakta ya da bu kadarlık kısmı olmadan da işlerin daha iyi yürütüleceği kanaati ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütün başarısı için sağlıklı örgütlerde “çalışanın yetkinliği” yanı sıra “çalışan sayısının” da önemli bir konu olduğu araştırma sonuçlarına bağlı olarak ileri sürülebilir.

Çalışmanın tasarlanması ve sürdürülmesi esnasında çalışma; zaman, maliyet ve erişilebilirlik açısından Fatih Belediyesi olarak kısıtlanmıştır. Elde edilen bulguların daha genellenebilir olması açısından yapılacak sonraki çalışmalarda örneklem boyutu genişletilebilir. Ayrıca söz konusu olanın insan olması nedeniyle, örgüt sağlığı ile işgören performansı arasındaki ilişkiye sadece işletme literatürü kapsamında yaklaşılmasından ziyade ekonomi, psikoloji ve sosyoloji disiplinleri kapsamında ele alacak yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak araştırmanın nicel soruları birlikte değerlendirildiği zaman katılımcıların örgütsel sağlık algılarının işgören performansını açıklama potansiyeli olduğu gibi, yönetici görüşlerini yansıtan araştırmanın nitel sonuçlarının da nicel sorularını destekler nitelikte olduğu, yöneticilerin de örgütsel sağlık koşullarının işgören performansını açıklama potansiyeli olan önemli bir değişken olduğu ortak kanaatini paylaştıkları

anlaşılmaktadır. Bütün bu sonuçlar birlikte değerlendirildiği zaman herkesin olaya kendi açısından baktığı gerçeğinin bu araştırmada da korunmuş olduğu görülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel sağlığın işgören performansının çok önemli bir belirleyicisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel sağlık konusunda bilinç düzeylerinin artırılması önem taşımaktadır. Bu amaçla örgütsel sağlık koşullarını iyileştirmek için yöneticilere yönelik motivasyon teknikleri konusunda eğitimin verilmesi öneriye değer görülmektedir. Ayrıca yöneticilere verilecek eğitimden sonra öğrendikleri bilgi ve becerileri uygulayıp uygulamadıklarını görmek için izleme çalışmaları da yapılabilir. Örgüt iklimini bozacak her tür tutum ve davranışın kontrolü ve önlenmesi için örgütsel sağlık kontrolleri bir başka öneriye değer husus olarak görülmektedir.

Bu bağlamda uygulayıcılara öneri olarak, bu çalışma doğrultusunda işgören performansını arttırmak amacıyla, çalışanların örgüt sağlığı algısını arttıracak çalışmalar ve projeleri uygulamalarının, faaliyetlerde verimliliği ve etkinliği arttıracak ifade edilebilir. Ayrıca uygulayıcılar bu çalışma kapsamında kullanılan ölçekleri ve uygulanan analizleri kullanarak örgütleri hakkında özet bilgiler elde edebilirler.

Alandaki araştırmacılar ise çalışma kapsamına aldıkları örneklemini genişleterek ve konuyu meta analizlerle araştırarak daha genellenebilir sonuçlar elde edebilirler. Bu çalışma kamu kurumundaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonraki çalışmalarda özel kurumlardan da veriler elde edilerek kamu ve özel kurumlar arasında karşılaştırma sağlanabilir. Konuyla ilgili yapılabilecek bir diğer öneri ise sonraki çalışmalarda liderlik stilleri, iç girişimcilik, sinizm, iletişim becerisi ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin modele mediatör veya moderatör değişken olarak eklenmesidir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S.E., Karns L.A., Shaw K. & Mena M.A. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process, *The Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Adams J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 67(1), 422.
- Adams J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In: L. Berkowitz (Ed) *Advances In Experimental Social Psychology*. Newyork: Acedemic Press.
- Adams, A. (1992). Holding out against workplace harassment and bullying. *Personnel Management* 24(2), 38–50.
- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quaterly*, 41(1), 61-89.
- Aggarwal, N. & Gupta, M. (2006). Marketing performance measures: current status in indian companies. *Decision*, 33(1), 47–74.
- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scarecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8(1).
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde insan kaynaklarını değerlendirme sürecinde coaching (Özel Rehberlik), *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1).
- Akkaya, T. (2015). *Lider- üye etkileşiminin iş doyumuna etkisinde örgütsel iklimin rolü: hizmet sektöründe bir lojistik şirket uygulaması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, K. (2014). *İtibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: sağlık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gediz Üniversitesi/SBE, İzmir.
- Albrecht, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal Of Human Resource Management*, 12(2), 76-92.
- Altındağ, E. (2011). *Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ajala, E. M. (2012). “The influence of workplace environment on workers’ welfare, performance and productivity”, The African Symposium.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçü ve denetimi*. Ankara: Mpm. Yayın No. 473.

- Analizler (2019). Erişim adresi: http://www.frekans.com.tr/tr_analizler.html (Erişim tarihi: 02/01/2019)
- Apaydın, Fahri. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi/Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Appelberg, K., Romanov, Honlasalo, K.M., & Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Medicine*, 32 (2), 1051–1056.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. 5th edition. London: Kogan Page Limited.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2007). İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: örgüt sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 137-154.
- Arslan, N., T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Arthur, G.B. & Glueck, W.F. (1983). *Management*. London: The Dreyden Pres.
- Arzova, B.S. (2001). Motivasyon artırmada en önemli pay yöneticilerindir. *Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*, 9(1), 20-21.
- Atakan, H. (2012). *Devlete bağlı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (ankara ili altındağ ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avcı, U. & Topaloğlu, C. (2008). Turizm işletmelerinde performans ölçümü, içinde F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 337-369.
- Axinn, W. G. and Pearce, L. D. (2006). *Mixed methods data collection strategies*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Aydın, İ. (2008). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bahar, B. (2019). Etkileşimsel adalet ve işgören performansı ilişkisi: Demografik Özellikler Açısından Ampirik Bir İnceleme. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1260-1274
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Aktüel Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık,

- Baltaş, A. & Baltaş, Z. (1999). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(2), 161–173
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğiticinin eğitimi; eğitim becerilerinin geliştirilmesi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The Relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership And Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Baş M., & Artar A., (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri, Ankara: MPM Yayınları, 33.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Başat, T. H. (2010). *Performans prizması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün, belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde motivasyonun önemi ve başarıya etkisi, *Standard*, 491(4), 45-48.
- Baumeister, R.F., Stillwell, A. & Wotman, S.R. (1990). Victim and perpetrator accounts of interpersonal conflicts: autobiographical narratives about anger. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59(1), 994–1005
- Bauman, Z. (1999). *Küreselleşme, toplumsal sonuçları*. Çev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Berg, K. E., & Latin, R.W. (2008). *Essentials of research methods in health, physical education, exercise science and recreation* (3rd ed.). Philadelphia, PA: Lippincott, William and Wilkins.
- Blau, G.J. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy Of Management Review*, 16(2), 22-23.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62(1), 2006.

- Baysal, C. & Tekarslan E. (2006). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. NewYork: Addison-Wesley Publishing Company.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bennis, W.G. (1966). *Changing organizations*. English: Mcgraw-Hill Education.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development; Its Nature, Origins And Prospects*. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Berg, K. E. & Latin, R. W. (2008). *Essentials of research methods in health, psihical education, exercise science, and recreation*. Philadelphia, PA: Lippincot,
- Bodine, J. R. & Crawford K. D. (1998). *The handbook of conflict resolution education: A guide to building quality programs in schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bormen, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship, *Personnel Decisions Research Institutes, Inc., Tampa, Florida, And University Of South Florida*,13(6), 238-241.
- Boyatzis, Richard E. (1982) *The Competent Manager*, New York: John Wiley and Sons.21.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 13(3), 367-394.
- Bozkurt, R. (1998). *Kalite iyileştirme araç ve yöntemleri*. Ankara: MPM Yay. No: 630.
- Brown, E. H. (1997). Improving organizational health by addressing organizational trauma. *Journal Of Organizational Changemanagement*, 10(2), 175- 178.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*,25(2), 103-122.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, A.K., Akgün, Ö.A., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, J. P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness* (Eds. P. Goodman, J.M. Pennings), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*, San Francisco: JosseyBass.

- Canman, A. D. (2000). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, s. 120.
- Carrell, R. M., Kuzmits, F. E. & Elbert, N. F.(1989). *Personnel: human resource management*. Columbus: Merrill Publishing Company. Champathes, M. R.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, (2020) cbddo.gov.tr, (Erişim tarihi: 20.08.2019)
- Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: the coach model. *Development And Learning İn Organizations*, 20(2), 17–18.
- Chen, Y. F. & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by american and chinese managers in china: the role of relationships. *Journal Of Management Studies*,43 (1), 1727-52.
- Clark, J. (2002). *Maymuncuk, işyerinde iletişim ve politika*. Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: MESS Yayın No: 390
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in china. *Journal Of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- Cheryl K.D. (1999). Developing individual freedom to act: empowerment in the knowledge organization. Participation and empowerment. *An International Journal*, 7(8), 204-212.
- Childers, J. H. (1981). Organizational health-how to measure a school's level of health and take remedial action. *Journal Of Educational Public Relations*,8 (2), 4-7
- Cıranoglu, M. (2011). *Sivil toplum kuruluşlarında örgüt iklimi: türk ocakları derneği örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.
- Cole, M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?, *Journal Of Organizational Behaviour*, 27 (1), 585-605
- Colquitt J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Coop, C. F. (2006). Balancing the balanced scorecard for a new zealand mental health service. *Australian Health Review*, 30 (2), 174-180.
- Coote-Solek, E. W. (2004) *A case study of organizational health, school safety and security, and the role of the middle school principal in 21. Century schools (unpublished doctoral dissertation)*. University Of Hartford. Connecticut.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Creswell J. W & Clark, V.L.P (2015). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi* (Çev. Ed. Y. Dede ve S.B. Yüksel). Ankara: Anı.
- Cox, T. & Leiter, M. (1992). *The health of health care organizations*. Work ve Stress. 6, 219- 227
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, L. R. (2009). *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning, USA.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy Of Management Review*, 9(2), 284 – 295.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve spor bakanlığında örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Hitit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Çorum.
- Demirer, C. M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1).
- Demirkaya, H. (2000). *Performans ölçüm rehberi*. T.C. Sayıştay Başkanlığı Araştırma. İnceleme. Çeviri Dizisi:7.
- Devlet İstatistik Enstitüsü. (2014). www.turkmetaldergi.com. Erişim. 21.09.2019
- Dieter Z. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal Of Manpower*. 20(1/2), 70-85.
- Dieter, Z. (2008). *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullyingat work*. Erişim adresi: [http://www. worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm](http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm) (Erişim tarihi: 01.05. 2008)
- Dive, B. (2004). *The healthy organization: a revolutionary approach to people ve management*, 2th Ed., Kogan Page, United States.
- Doğın, A., & Bozkurt, S. (2006), “İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışınların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma,” 15. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (Erzurum): 111-116
- Doğın, H., & Üngüren E. (2012). Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, (8), 27-45.

- Douglas, S. (2010). Growing the Corporate Culture, Erişim adresi: <https://www.wachovia.com/foundation/v/in> (Erişim Tarihi: 19/10/2010)
- Dorothy L., & Swap W. (2005). *Kıvılcımlar uçuşurken*. Çev. İbrahim Bingöl, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Dubrin, A. (2004). *Leadership: Research findings, practice and skills*. New York: Houghton Mifflin.
- Düzyer, O. (2007). *Kobi'lerde yönetim kuramları ve bartin ili kobi'lerinde yönetim modelleri analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Efil, İ. (2007). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy management review*, 14(A), 532-550.
- Eke, A. (1988). Başarı değerleme ve kit'ler için öngörülen yöntem. *Mpm Dergisi*, 3(1), 108-147.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı.
- Emanet, H. (2007). EFQM mükemmellik modeli ile kamu sektöründe öz değerleme çalışmaları üzerine bir saha çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (8)1, 67-95
- Emhan, A.(2005). *Organizasyon sağlığı ve iş örgütlerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, M. (2007). *Performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Eren, E. (1986). *Değişim yönetimi*. İstanbul: MESS, Eğitim Kitapları Dizisi, No:9.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertaş, G., & Töre, E. (2016). Örgütiçi iletişim beceri düzeylerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (3) , 85-100
- Ertuğrul, İ. (2006). Akademik performans değerlendirmede bulanık mantık yaklaşımı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(20), 155-159.
- Eskibağ ř. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları ile mesleki performans arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Evans, D. & Mism, M. (1992). *Supervisory management principles and practise*. Third Edition. London: Cassel Educational Ltd.

- Eusebio, R., Andreu J.L. & Belbeze M.P.L. (2006). Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145–155.
- Fatih Belediyesi İnsan Kaynakları Raporu Erişim adresi: <http://www.fatih.bel.tr/assets/insankaynaklari-raporu-2018.pdf> (Erişim tarihi: 29/06/2019).
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları. No: 619.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). Flexibility, turnover and training. *International Journal Of Manpower*, 24(2), 148-168
- Garda, B. (2011). Örgütsel sağlık kriterlerinin kuramsal boyutta incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 14(2), 1-2.
- Garvin, D. A. (1984). What does product quality really mean. *Sloan Management Review*, 26(1), 25.
- Gelbal S. (2012). Problem çözme, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 168.
- Genç, N. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (A. Ersoy ve P. Yalçınoglu, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2).
- Greenberg J., & Lind E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper ve E. A. Locke (Eds.), *Industrial And Organizational Psychology: Linking Theory With Practice*, 72. Oxford: Blackwell.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication And Technology Journal*, 30(4), 233–252.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Ankara: Seçkin
- Gülsünler, M.E. (2007). Kurum kimliği süreci ve işleyişi üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 281-294
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürkan, F. B. (2006). *İlköğretim okullarının örgütsel sağlık düzeyi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Haber, S. & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures- the case of the tourism industry. *Journal Of Small Business Management*, 43(3) 257-286.

- Hardage, J. G. (1978). *Development of an instrument to measure the task centered and the internal state components of organizational health*. Dissertation Abstracts International, 39(6), 3470.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1998). *Organizational behavior*. 8th Ed. South-Western College. Cincinnati. Oh.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(35), 155-169.
- Helliwell, T. (1999). Creating Healthy Organizations. Erişim adresi: www.Banffcentre.Ca/.../Library.../Creating_Healthy_Organizations.Pdf (Erişim tarihi:18/01/2009).
- Herrera, F. (2002). *Demystifying employee motivation*. Employment Relations Today
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London. UK.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2 (4), 175-211
- Heppner, P.P. & Krauskoph, C. J. (1987). The integration of personal problem solving processes within counselling. *The Counselling Psychologist*, 15(1), 371-447.
- Ho, J.T.S. (2000). Managing organizational health and performance in junior colleges. *The International Journal Of Educational Management*, 14(2),62.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The Relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal Of Psychology*, 477-498.
- Hornby, J., Kuratko, S., Donald F. & Zahra S. A. (2002). Middle managers perceptions of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal Of Business Venturing*,17 (3), 253-273.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: measuring organizational climate*. Newbury Park. Ca: Sage.
- Hoy, K., W., Tarter, J., C., & Kottkamp, B., R.(2010). Open Schools/Healthy Schools. Erişim adresi: http://www.waynehoy.com/open_schools.html (Erişim tarihi:08/01/2010)
- İzgören, A. Ş. (2001). *Geleceğin organizasyonunu yaratmak şirketler için bir değişim ve yeniden yapılanma kılavuzu el kitabı*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Hubert, J. A. (1984). The relationship of school organizational health and teacher need satisfaction to teacher stres (burnout, unit of analysis, path analysis). *Dissertation Abstracts International*, A 45 (05), 1343
- Hunt, G. J., Schermerhorn J. R. & Osborn R. N. (1994). *Managing organizational behavior*. 5. Baskı, New York: John Wiley ve Sons Inc.

- Iheanacho, E. (2017). Emperical review on the relationship between real wages, inflation and labour productivity in nigeria: ardl bounds testing approach. *International Economics And Business*, 3(1), 9- 29.
- Işığışok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7(1), 1-23.
- İslamoğlu, H., & Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kaplan, R.S. & Northon, D. P.(2015). *Balanced scorcard*. Çeviren: Serra Egeli. İstanbul: Aura Yayınevi.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. & Çalışkan, N.(2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgütsel etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*,9(3), 63-71
- Karataş, Z. (2007). Eğitimde ataleti kırmak elimizde.Erişim adresi: http://www.rizeshcek.gov.tr/makale_6.htm (Erişim tarihi: 22.07.2011).
- Khan M., R., Ziauddin, Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal Of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Keith, M. (1995). *Riding the wave, designing your organization's architecture for enduring success*. Van Nostrand Reinhold. New York: A Division International Thomson Publishing Inc..
- Klinge, W. E., Lyden, J. A. & Vaughan, B. J. (2001). Organizational health and higher education: concept and measurement scale development. *Delta Pi Epsilon Journal*, Spring, 43(2), 97-111.
- Kimpston, R. D. & Sonabend, L. C. (1975). Public secondary schools: the interrelationships between organizational health and innovativeness and between organizational health and staff characteristics. *Urban Education*,10 (1), 27-45.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*, 42(1).
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Köse, S. K.(2019). https://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt pdf/Kenan_KOSE3.pdf (Erişim tarihi: 02/01/2019)
- Landy F. J. & Trumbo D. A. (1976). *Psychologist of work behavior*. Dorsey Press. Homewood. Illinois
- Lam, S. S. K., Yik, M. S. M. & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: the role of negative affectivity. *Journal Of Applied Psychology*, 87(1), 192 – 201.

- Lievens, F., Hoye, G., V. & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal Of Management*.18(2), 45-59.
- Lines, R., S., Espedal M., B. & Johansen, S. T. (2005). The Production of trust during: organizational change. *Journal Of Change Management*, 14(3).
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*.(A.Özer, Çev.) Alfa Yayınları, İstanbul.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *The Academy Of Management Review*, 8(4).
- Lumpkin, G.T. & Lichtenstein B.B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(4), 451–472
- Lumpe, M. P. (2008). *Leadership and organization in the aviation industry*. Ashgate Publishing Limited. Usa
- Lynden, J. A.(2000). Supervising organizational health., Supervision. Erişim adresi: <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforcemanagement/700102-1.html> (Erişim tarihi: 28/01/2010)
- Lyden, J. A., & Klingele, W. E., (2000), “Supervising Organizational Health,” Supervision, 61/12: 3-6.
- Macintosh, R., Donald, M. ve Burns, H. (2007). Health in organizations: towards a process- based view. *Journal Of Manegement Studies*, 44 (2), 206- 221
- Maclean, A. (2008). The management of absence: Why It Matters. *Library Management*.29(45), 392-413.
- Marais, S. (2007). <http://www.worktrauma.Org/Change.Htm>
- Mark G. P. & Jack A. B. (1998). *Creating high-performance government organizations: a practical guide for public managers*. 1st.Ed., San Francisco: Ca. Jossey-Bass.
- Matsumoto, K.. O. N., Watanabe, C. & Grify B.C. (2002). Optimal timing of the development of innovate goods with generation. *Technovation*, 22 (3): 175-185
- Mcgraw-Hill, Janssen, O. & Van Y. (2004). Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 368-384.
- Mchugh, M. (1993). Stres at work: do managers really count the costs. *Employee Relations*, 15(1), 18-38.
- Mchugh, M. (2002). The absence bug: a treatable viral infection? *Journal Of Managerial Psychology*,17 (8), 722-738
- Mchugh, M., Humphreys, P. & Mclvor, R. (2003). Buyer- supplier relationships and organizaional health. *Journal Of Supply Chain Management*, 39(2), 15- 25

- Mchugh, M. (2001) Employee absence: an impediment to organizational health in local government. *The International Journal Of Public Sector Management*, 14(1), 43-58.
- Mcintosh M., Leipziger D., Jones K., & Coleman G.(1998). *Corporate citizenship*. Financial Times Pitman Publishing, Great Britain.
- Memari N., Mahdiah, O. & Marnani A. B. (2013). The impact of organizational commitment on employee job performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business September*, 5(5), 164-171.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education a qualitative approach*. Jossey-Bass Publishers. Usa.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M.B. (1969). Planned change and organizational health: figure and ground. In F.D. Carver ve Tj. Sergiovanni(Eds), *Organizations and human behavior*. New York: Mcgraw- Hill. 375-391.
- Miller, R.L., Griffin, M.A. & Hart, P.M. (1999). Personality and organizational health: the role of conscientiousness. *Work ve Stres*, 13(1).
- Mitchell, S. A. & Black, M. (1995). *Freud and beyond*. New York: Basic Boks.
- Neves, P.& Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management* 6(4): 351– 364.
- Newell, S. (1995). *The healthy organization: fairness, ethics and effective management*. New York: Routledge
- Northcott, D., & France, N. (2005). The balanced scorecard in new zealand health sector performance management: dissemination to diffusion. *Australian Accounting Review*. 15 (3), 34- 46.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice*. London: Sage Publications.
- Ogbonna, E. (1993). Managing organizational culture: fantasy or reality? *Human Resource Management Journal*, 3 (2), 42-54.
- Olkkonen, M., & E., Lipponen, J.(2006). *Relationships between orgqanizational justice, ıdentification with organization and work unit, and group-related outcomes', organization behavior and human decision processes*. 100(5), 202-215
- Ordu, A. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Othman, R., & Hashim, N.A. (2004) “Typologizing Organizational Amnesia”, *The Learning Organization*, 11(3), ss.273-284.

- Örücü, E., & Köseoğlu, M., A. (2003). *İşletmelerde işgören performansını değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, G. (2014). *Performans değerlendirme verimlilik ve çalışma hayatına etkisi*. İstanbul: Çatı Kitapları.
- Özdoğan, B. (2014). *İşe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkileri üzerine istanbul ilinde ampirik bir çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özer P.S., & Topaloğlu T. (2008). *Liderlik ve motivasyon, motivasyonda kapsam kuramları*. Ss.1-22. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özkaya, S. (2013). *Performans yönetimi ve kamu sektöründe performans yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, Ca: Sage. Newbury Park
- Patton, M.Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. 3. Baskıdan Çeviri. Bütün, M & Demir, S. B. (Edt.), Ankara: Pegem Akademi.
- Pardeep, S. & Vayunandan, E.(2012). *Administrative theory*. New Delhi: Phi Learning.
- Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE
- Performans esaslı bütçeleme rehberi. Pilot Kurumlar İçin Taslak (2004), Bütçe Ve Mali kontrol Genel Müdürlüğü. Iv. Bölüm, S. 7.
- Peter, T., J., & Waterman, R., H. (1987). *Yönetme ve yükseltme sanatı "mükemmeli arayış"*. Çev. Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper ve Row.
- Polatcı, S., Ardiç, K., & Kaya, A.(2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Yönetim ve Ekonomi*,15(2), 145-161
- Popovich, M. G., & Brizius, J. A. (1998). *Creating High-Performance Government Organizations: A Practical Guide for Public Managers*, 1st.ed., CA. Jossey-Bass., San Francisco.
- Pritchard, R. E., Potter, G. C., & Franel, W. S. (1990). *Fitness inc. a guide to corporate wellness programs*. Homewood, Il: Dow Jones- Irwin.
- Prokopenko, Joseph (1992). *Verimlilik yönetimi*. Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan. Ankara: Mpm Yayınları No: 476. S.6

- Puusa, A., & Tolvanen, U.(2006). Organizational identity and trust. *Elektronik Journal Of Business Ethics And Organization Studies*. 11(2), 29-33
- Quick, J.C., Cooper, C.L., Quick, J.D. & Gavin, J.H. (2002). *The financialtimes guide to executive health*. London And New York: Ft/Prentice Hall.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (8.baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Ramage, R. (2012). Mobbing in the workplace. Erişim adresi: <http://www.law-office.demon.cu.uk/art%20mobbing-1.htm> (Erişim tarihi: 07/07/2009)
- Richard, E. B. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John WileyveSon.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy Of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Riitta, V. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal Of Workplace Learning*,17(7), 439-440
- Rosen, H. R., & Berger, L. (1992). *The healthy company: eight strategies to develop people, productivity and profits*. Washington Usa: First Tarcher, Perigee Edition.
- Rosen, R., H. & Berger, L. (1991). *The Healty Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits*. New York: G.P.Putnam's&Sons
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Samnani, A.K., & Singh, P. (2014). Performance enhancing compensation practices and employee productivity: the role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(5), 5–16.
- Schein, E. (1990). Organizationalculture. *American Psychologist*, 45 (2), 109 – 119.
- Sekaran, U. (1989). Paths to the job satifaction of bank employees. *Kournal Of Organizational Behaviour*,10(4).
- Shippmann J.S., Ash, R., Battista,M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh,B.,... & Sanche., J.I.(2000). The practice of competency modeling. *Personel Psychology*, 53(3), 704.
- Shoaf, C. , Ash, G., Waldemar, K. & Samuel, H. H. (2004). Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors And Ergonomics İn Manufacturing*, 14(1), 81- 95.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 7(2), 625-638.

- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Soysal A. (2010). Atalet: etkin yönetim için kişisel ve örgütsel düzeyde bir analiz, *Çimento İşveren*, Mayıs
- Starr, J. (2004). The manager's role in coaching overcoming barriers to success. *Development And Learning In Organizations*, 18(2), 9 – 12.
- Steven E. A., Lanny A. K., Kenneth S. & Manuel A. M. (2001). Managerial competencies and managerial performance appraisal process. *Journal Of Management Development*, 20(10),842.
- Sümer, C. H. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. *Türk Psikolojisi Dergisi*,5(2), 57-90.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki okullarda bir araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732, Eskişehir
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Öğülmüş, S. (2001). *Kişiler arası sorun çözme becerileri ve eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sutherland, V.J. & Cooper, C. L. (1990). *Understanding stress a psychological perspective for health professionals*. Chapman And Hall.
- Şimsek, M. S. (2001). *Yönetim ve organizasyon* (6. Basım). Konya: Güney Ofset.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A., (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Yaşar Ofset.
- Şimşek, H. & Yıldırım, A. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (7.Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şisman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G., & Fidel, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. (Sixth Ed.)Pearson. Boston.
- Teddle, C., & Yu, F. (2007). "Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples". *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1).
- Tekin, A. M. (2005). *İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Understanding Our 12-Factor Organizational Health Model, (2015) <https://www.tendacademy.ca/wp-content/uploads/2015/05/12FactorModel-2015-08-19.pdf>, (Erişim tarihi: 22.09.2019)
- Toit, A. D. (2007). Making sense through coaching. *Journal Of Management Development*, 26(3), 282 – 291.
- Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi*(5. Basım). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını. C.1. S.11.
- Tosun, B.N.(2008). Kurumsal kimliğin marka yaratma sürecindeki işlevi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 8(29), 231-237
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini -kişi-örgüt uyumu ve amire güven- kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14,2.
- Turunç, Ö (2009). *İş performansının artırılmasında adalet ve motivasyonun rolü: bankacılık sektöründe bir model araştırması*17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bidiriler Kitabı.
- Tutar, H. (2007b). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- T.C Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (2010). Akıllı Devletin Alt Yapısı, Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS), Erişim adresi: https://www.kaysis.gov.tr/Kaysis_Hakkinda (Erişim tarihi: /21/01/2020)
- Türkoğlu T., & Yurdakul Ü. (2017). Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumunu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(1), 88-97.
- (DİE, 25.03.2014, Erişim adresi: www.turkmetaldergi.com. (Erişim. 21.09.2019)
- Tüzün, İ., K., & Çağlar, İ.(2009). Investigating the antecedents of organizational identification. 2009. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 284-293
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzunoğlu, C. (2011). *Performans yönetim sistemi ve performans denetimi*. Bayındırlık ve İşkân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü. Teftiş Kurulu Başkanlığı. Dönem Projesi.
- Varol, M. (1993) *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara, A.Ü. Yayınları, 211.
- Warren G. B., Kenneth D. B., & Robert C. (1961). *The planning of change: readings in the applied behavioral sciences*. New York: Holt. Rinehart And Winston.
- Werner, E. E. & Peacor, S. D. (2003). A review of traitmediated indirect interactions. *Ecology*, 84(2), 1083–1100.

- Wilson, B. R. A. & Wagner, D. I. (1997). Developing organizational health at the worksite. *American Journal Of Health Studies*,13(2), 105-108.
- Wolff, S. (2003). Organizational health: beyond integrated disability management. *Compensation And Benefits Review*, 35 (4), 7- 12.
- Wongrassamee, S., Gardiner, P., D. & Simmons, J. L. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the excellence model. *Measuring Business Excellence*,7(1), 14-29
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 150(1), 122-132.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9 (1), 79–82.
- Yıldırım, H., & Şimşek, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*(8. Baskı). Ankara: Seçkin
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. (3rd Edition). Applied Social Research Methods. Vol. 5, Sage Publications, London.
- Robert K. Yin. (2014). *Case study research design and methods*(5th edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yusuf, R. M., Eliyana, A., & Sari, O. N. (2012). The influence of occupational safety and health on performance with job satisfaction as intervening variables (study on the production employees in pt. mahakarya rotanindo, gresik). *American Journal Of Economics*, 6(1), 136- 140.
- Yüçetürk, E. (2003). *Bilgi çağında örgütlerin görünmeyen yüzü: mobbing*. Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi II. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. İzmit. Ss.179-193.
- Yüçetürk, E.E. *Bilgi çağı örgütlerinin görünmeyen yüzü: mobbing*.Erişim adresi: www.ceterisparibus.com (Erişim tarihi:02/02/2013)
- Yükçü, S., & Atağan, G.(2009). Etkinlik, etkililik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,23 (4), 1-13
- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel sağlık işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2 (2) , 45-60
- Zapf, D. (1999). Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zefeiti S. M. B. A., & Mohamad N. A. (2017). The influence of organizational commitment on omani public employees work performance. *International Review Of Management And Marketing*, 7(2), 151-160.
- 18.01.1984 tarihli 2972 sayılı Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun

03.07.2005 tarihli 5393 sayılı Belediye Kanunu

10.07.2004 tarihli 5216 sayılı B y k    r Belediyesi Kanunu

14.07.1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

22.05.2003 tarihli 4857 sayılı    Kanunu

22.02.2007 tarihli Belediye ve Bağlı Kuruluşları  le Mahalli  dare Birlikleri Norm Kadro
 lke ve Standartlarına Dair Yönetmelik



EKLER

Ek 1:Nicel Analiz İçin Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırmada kullanmak amacıyla aşağıdaki ifadeler konusunda sizlerin görüşüne ihtiyaç duyulmaktadır. Ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın kalitesini yükseltmek için cevaplarınızda içten ve samimi olmanızı bekliyoruz. Aşağıdaki sizin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi cevapsız bırakmayınız. Araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederim.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz.

Erkek () Bayan ()

2. Medeni Durumunuz.

Evli () Bekâr ()

3. Yaşınız.

20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri ()

4. Mezuniyet durumunuz.

İlkokul () Ortaokul () Lise () Lisans () Lisans Üstü (Yüksek Lisans ve Doktora) ()

5. Meslekteki kıdem süreniz.

1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 ve üzeri ()

6. Çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz.

1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 ve üzeri ()

7. Aylık gelir durumunuz

2000'den az () 2000-4000 () 4001-6000 () 6001-8000 () 8001-10000 () 10001 ve üzeri ()

8. İdari göreviniz var mı?

Evet () Hayır ()

İFADELER	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin iletişim kurulması teşvik edilir					
Kurumda bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır					
Kurumda çalışanları karar alma süreçlerine katılırlar					
Kurum çalışanları çalıştıkları kurumu insanlara söylemekten gurur duyarlar					
Kurumda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam vardır					
Kurum çalışanlarının morali yüksektir					
Kurum çalışanlarının motivasyonu yüksektir					
Kurum çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır					
Kurum toplumda kayda değer bir itibara sahiptir					
Çalışanlar, kurumun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar					
Çalışanlar, kurallara uygun bir şekilde davranırlar					
Kurumda yazılı etik kodlar mevcuttur					
Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek					
Kurumda başarı, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir					
Kurumsal hedeflere genellikle ulaşılır					
Çalışanlar, kurumun hedeflerinin farkındadırlar					
Yöneticiler kurumun yararına olacak şekilde hareket ederler					
Yöneticiler arkadaş canlısı ve dostturlar					
Kurumda çalışanların eğitim ve gelişimi için bütçe ayrılır					
Kurumsal kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır					
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

Ek 2: Nitel Analiz Mülakat Soruları

Değerli Yöneticilerimiz,

Bilindiği gibi tarafımdan yapılan **“Örgütsel Sağlık ve İşgören Performansı İlişkisi: Bir Uygulama”** başlıklı doktora tezinin ilk kısmında çalışan görüşlerine anket yoluyla başvurmuştuk.

Aynı soruların yöneticiler için düzenlenmiş sorular aşağıda mevcut olup, **her bir sorunun cevabının nezaretinizdeki kurum personeli açısından asgari 300 sözcükle** açıklanması ihtiyacı vardır. Açıklama da soruya verilen cevaba ilişkin kanı, kanaat, değerlendirmeleriniz doktora çalışmasında oldukça önem arz etmektedir.

Böylece siz de astlarınızı değerlendireceksiniz. Görüşlerinize ilişkin değerlendirmeleri Word ortamında aşağıda belirttiğimiz üzere yapınız.

Cevaplarınız, sadece doktora araştırması için kullanılacak olup, tez çalışmasında katılımcı kişilere ilişkin herhangi bir bilgi verilmeyecektir.

Hazırladığınız Word belgenizi nevzatsahin@fatih.bel.tr veya nevzatsahin1453@gmail.com ileti adreslerine gönderebilirsiniz.

Katıldığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Nevzat ŞAHİN dahili:1434

SORULAR

- 1- Kurumda çalışanlar ile yöneticiler arasında açık ve çok yönlü iletişim (alt ve üst pozisyonlardakilerin birbirleriyle etkili iletişim kurma imkânlarının olması) imkânı var mı?
- 2- Kurum çalışanlarının karar alma süreçlerine katılma imkânları var mı?
- 3- Kurum çalışanları çalıştıkları kurumu insanlara söylemekten gurur duyarlar mı?
- 4- Kurumda çalışanlar arasında güvene dayalı ve arkadaşça bir ortam var mı?
- 5- Kurum çalışanlarının moral ve motivasyonlarını nasıl buluyorsunuz?
- 6- Çalışanlar, kurumun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar mı?
- 7- Kurumda herkesin uymaya gayret ettiği etik kodlar var mı?
- 8- Kurum çalışanları görevlerini tam zamanında tamamlar mı?
- 9- Kurum çalışanları kurumsal amaç ve hedeflere göre davranırlar mı?

- 10- Kurum çalışanları kurumsal hedeflere ulaşma konusunda yeterince istekli davranırlar mı?
- 11- Kurum çalışanları görevleriyle ilgili olarak hizmet kalitesi standartlarına uygun davranırlar mı?
- 12- Kurum çalışanları bazen olağan dışı bir gelişme durumunda, durumdan vazife çıkarıp görev tanımlarının dışında arkadaşlarının işlerini yaparlar mı?
- 13- Kurum çalışanları arasında yüksek performans ve verimlilik (sinerji) yaratmaya uygun bir yardımlaşma ve dayanışma duygusu var mı?
- 14- Kurum çalışanları kurumdaki işleri kendi işleri gibi görürler mi?
- 15- Kurum çalışanlarının kurumsal bağlılık ve sadakatleri konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 16- Genel olarak kurum çalışanlarının performanslarını nasıl buluyorsunuz?

Ek 3:Etik Kurulu Onayı Belgesi

EvrakTarihve Sayısı: 13/12/2018-E.15879 *BE8R4MMUJ*



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/

Konu : 07/36 Nevzat ŞAHİN

Sayın Nevzat ŞAHİN

İlgi : Nevzat ŞAHİN 10/12/2018 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 12.12.2018 tarihli ve 07 sayılı toplantısında alınan "36" nolu karar örneği ekte sunulmuştur. Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. Arif BİLGİN
Etik Kurulu Başkanı

36. Nevzat ŞAHİN'in "Örgütsel Sağlık ve İşgören Performansı İlişkisi: Bir Uygulama" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Nevzat ŞAHİN'in "Örgütsel Sağlık ve İşgören Performansı İlişkisi: Bir Uygulama" başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak İçin:

<http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE8R4MMUJ>

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



ÖZGEÇMİŞ

Nevzat Şahin, babasının asıl memleketi olan Gümüşhane'den Muş İli Malazgirt İlçesine göç etmesi sonrası, 1967'de doğdu. İlk ve orta tahsilini burada tamamladıktan sonra lise hayatının ilk yılını 1979 yılında Trabzon'da, kalan yıllarını ise Bursa'da tamamladı. 1986 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nü bitirdi. 1989 yılında başladığı vergi memurluğu görevini 1990 yılından itibaren İçişleri Bakanlığında Kontrolör ve Başkontrolörlük olarak devam ettirdi. Bir dönem Fatih Belediyesinde Başdanışmanlık yaptı.

Halen Başkontrolörlük görevine devam etmektedir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresinde Kamu Yönetimi Uzmanlığı yüksek lisans programını ve Açık Öğretim Fakültesi Adalet Bölümü ön lisans programını tamamladı.

Çeşitli mesleki dergilerde yayınlanmış çok sayıda makalesi olup, bazı dergilerde danışma kurulu üyeliklerinde bulundu.

Kitapları: Belediyelerin Mali Yönetimi ve Sorunları, Doğrudan Temin Usulü, Kamu İhale Rehberi Belediyelerin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri adlı dört mevzuat kitabı vardır.