

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Odaklı

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN



ISBN : 978-605-344-820-4

Baskı : Ekim 2018

Sayfa Düzeni / Kapak Tasarımı

Gazi Kitabevi / Nurullah Arda TURAN

© Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

Merkez	Mağaza
53. Sok. No: 29 Bahçelievler / ANKARA Tel: (0312) 223 77 73- 223 77 17 Faks: (0 312) 215 14 50	Döğol Caddesi No: 49/B Beşevler / ANKARA Tel: (0 312) 213 32 82 - 213 56 37 Faks: (0 312) 213 91 83

info@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

Baskı

İlksan Matbaası Ltd. Şti.

İvedik Org. San. Bölgesi Ağaç İşleri San. Sit.

521. Sok. No: 35 İvedik / ANKARA

Tel: (0312) 394 39 55

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

BİLGİ YÖNETİMİ	3
Cenk TUFAN & Özlem Yaşar UĞURLU	
DUYGUSAL EMEK.....	19
Gaye DENİZ	
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	37
Ömer Okan FETTAHLIOĞLU	
İŞ AHLAKI VE ETİK.....	49
Muhammet SAYGIN	
PERSONEL GÜÇLENDİRME	59
Gamze Ebru ÇİFTÇİ	
ADHOKRATİK ÖRGÜT YAPILARI	73
Lale ORAL ATAÇ	
ÖRGÜTSEL ADALET	87
Ömer Okan FETTAHLIOĞLU	
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....	97
Yeter DEMİR USLU	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	109
Enver AYDOĞAN & Yunus BIYIK	
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	119
Yeter DEMİR USLU	
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ	131
Ahmet İLHAN	
ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ.....	157
Erkan Turan DEMİREL & Gülşen GÜNDOĞDU	

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DESTEK	163
Özlem YAŞAR UĞURLU	
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	181
Aysun ÇETİN	
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	199
Necmettin GÜL	
ÖRGÜTSEL İNOVASYON	209
Nihan BİRİNCİOĞLU	
ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK	219
Çimen KARATAŞ ÇETİN	
KRİZ YÖNETİMİ	231
Necmettin GÜL	
ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KADEME AZALTMA	243
Sevda DEMİR	
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	255
Senem ALTAN	
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	265
Gaye DENİZ	
ÖRGÜT SAĞLIĞI	281
Erkan Turan DEMİREL	
ÖRGÜTSEL SAPMA	291
Duygu KIZILDAĞ	
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	303
İnci Fatma DOĞAN & İsmail BAKAN	
ÖRGÜTSEL USTALIK (ÖRGÜTSEL ÇİFT-YÖNLÜLÜK)	315
Çimen KARATAŞ ÇETİN	
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	333
Enver AYDOĞAN & Yunus BIYIK	
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	345
Alper GÜRER	
ÖRGÜTSEL YALNIZLIK	357
Aysun ÇETİN & Arzu ALACALAR ÇAKIR	
PSİKOLOJİK SERMAYE	377
Senem ALTAN	

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALİ	387
<i>Bengü HIRLAK</i>	
STRES VE STRES YÖNETİMİ.....	397
<i>Sevda DEMİR</i>	
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR	
SOSYAL SERMAYE.....	411
<i>Canan Gamze BAL</i>	
İŞTEN SIKILMA	419
<i>Ali BAYRAM</i>	
ÖRGÜTLERDE İNSAN ENERJİSİ.....	429
<i>Ali BAYRAM</i>	
MOBBING	439
<i>Alper GÜRER</i>	
İŞKOLİKLİK	453
<i>Belgin AYDINTAN</i>	
KÜLTÜREL ZEKA.....	465
<i>Gamze Ebru ÇİFTÇİ</i>	
ÖRGÜTSEL DIŞLANMA	477
<i>İsmail BAKAN & İnci Fatma Doğan</i>	
ÖRGÜTSEL SABOTAJ.....	485
<i>Duygu KIZILDAĞ</i>	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	495
<i>Yasin ŞEHİTOĞLU</i>	
ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	509
<i>Fatma İNCE</i>	
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK	519
<i>Melisa ERDİLEK KARABAY</i>	
İŞE TUTKUNLUK	527
<i>İrge ŞENER</i>	
ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	537
<i>Ahmet İLHAN</i>	
PRESENTEEİZM İŞTE VAR OLMA(MA)	557
<i>Muhammet SAYGIN</i>	
SOSYAL KAYTARMA.....	565
<i>Bengü HIRLAK</i>	

ÜRETKENLİK DIŞI DAVRANIŞLAR	575
-----------------------------------	-----

Fatma İNCE

OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (WHISTLEBLOWING)	589
--	-----

Durdu Mehmet BİÇKES

İŞ YAŞAMINDA GELECEK ZAMAN ALGISI	613
---	-----

Nihan BİRİNCİOĞLU

ÖRGÜT SAĞLIĞI

Erkan Turan DEMİREL

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçlardır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilir. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin edilmiş, çalışan ve çalıştıran arasında uyum ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıması bakımından yöneticilere örgütlerine yönelik bilgi verebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle yöneticiler zaman zaman örgütlerinin sağlıklarına bakıp, işlemeyen alt sistemleri görüp onları geliştirmeye çalışabilir (Aytaç, 2003).

Örgüt Sağlığının Kavramsal Çerçevesi

Örgüt sağlığı kavramını sistematik bir şekilde tanımlayan ve boyutlarını belirleyen ilk araştırmacı, Miles (1969) olmuştur. Miles'in ileri sürdüğü tanımlara esas oluşturan örgüt türü, okullardır.

Sağlıklı örgüt, hem bulunduğu çevrede yaşamını sürdürebilen hem de uzun vadede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür (Miles 1965; aktaran Ardıç & Polatçı, 2007). Sağlıklı örgüt olabilmenin odağında, "iş gören refahı" ile "örgütsel etkinliğin" gerçekleştirilmesi ve bir arada incelemesi bulunmaktadır. Ekonomik açıdan başarılı bir örgüt oluşturabilmek için "iş gören refahı ile örgütsel etkinliği" kavramlarının sentezlenmesi gerekmektedir (Shoaf vd., 2004).

Örgüt sağlığı kavramını farklı disiplinler tarafından inceleme konusu edilmiştir. Eğitimciler açısından örgüt sağlığı, okulların yönetimi, etkinliği, iklimi ve kültürü ile ilgilidir. Bu alandaki araştırmalarda, "öğretmen, öğrenci, yönetici" ilişkileri incelenmiş ve söz konusu üçlü arasındaki uyumun verimlilik artışını sağladığı savunulmuştur (Tsui & Yin, 1999). Sağlıkçılar ise örgüt sağlığı kavramını bireylerin işyerlerindeki fiziksel ve ruhsal sağlıkları olarak tanımlamışlardır. Araştırmalarında da işyerlerinin sunduğu fiziksel koşullar, sağlık koşulları ve güvenlik koşullarının üzerinde durmuşlardır. Örgütsel davranışla ilgilenenler de, işçi-işveren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının

örgüt sağlığının en önemli bileşenleri olduğunu iddia etmektedirler (Aytaç, 2003).

Akbaba-Altun (2001)'a göre sağlıklı örgüt, etkili bir liderliğe sahip olan, kendi içinde bir bütünlük gösteren, iç ve dış çevresi ile etkin bir biçimde etkileşimde bulunan, belirli bir kimliği olan ve kaliteli ürünler vererek zaman içinde büyüme ve gelişmesini sürdüren örgüttür. Taymaz (2011) ise örgüt sağlığını, örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yetine getirebilmesi, yaşamını sürdürmesi, karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişimini sağlaması olarak açıklamaktadır.

Miles (1969)'a göre, sağlıklı örgüt; yalnızca çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, aynı zamanda uzun vadede onunla başa çıkmayı sürdü-

ren, sürekli olarak gelişen, yaşama ve başa çıkma yeteneklerini geliştiren bir örgüttür.

Quick ve arkadaşları (2007) da örgüt sağlığını insan sağlığı ile paralel bir biçimde ele almışlardır. Örgütler bireylerden oluştuğuna göre, örgüt sağlığı da insan sağlığına benzer nitelikleri daha geniş kapsamlı olarak barındırmaktadır. Bu bağlamda örgüt sağlığı üç temel boyuttan oluşmakta ve her bir boyut bir takım özellikleri kapsamaktadır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, hem bireysel sağlık hem de örgüt sağlığı için geçerli olduğu düşünülen bu boyutlar, amaca dönük bir yaşam sürdürme, nitelikli bir iletişim kurma ile olumlu benlik saygısı ve yeterlidir.

Tablo 1. Örgüt Sağlığı Boyutları

Boyut	Boyutun Kapsamı
Amaca dönük bir yaşam sürdürme	Açık hedef ve amaçlar
	Topluma dönük olmak
	Bütünlük
	Kalite odaklılık
	İlkelilik
	Büyümeye olanak verme
	Başarının fark edilmesi veya ödüllendirilmesi
Nitelikli iletişim kurma	Açık ve dürüst iletişim standartları
	Uygulamada adalet ve hakkaniyetin gözetimi
	Bireylere fırsat verme
	Güven ve güvenlik standartları
	Ortak amaç ve bütüne ait olma duygusu
	Birey, yetenek ve fikir farklılıklarını kabullenme ve teşvik etme
	Dayanışma ve olumlu ilişkiler
	Grup başarıları ile gurur duyma
Olumlu benlik saygısı ve yeterlik	Takım çalışmalarına olanak tanıma
	Dengeyi koruma
	Gelişme olanakları
	Sorunlar için destek sistemleri
	Sağlık destek sistemleri
	Olumlu fiziksel çalışma ortamı
	Yüksek güvenlik odağı

Kaynak: Quick vd., 2007

Örgüt sağlığını insan sağlığı metaforu ile açıklayan bir başka çalışma ise Bruhn'a (2001) aittir. Söz konusu çalışmada, Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO, 02.09.2018) "sağlık, yalnızca hasta veya sakat olmamak değil beden, ruhen ve sosyal yönlerden tam bir iyilik halidir" şeklindeki sağlık tanımı, örgütlere uyarlanmıştır. Buna göre sağlıklı örgüt tanımı, insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şekillenmektedir. İnsan, sağlıklı ya da hasta olabilirken, örgütlerinde sağlıklı ya da hasta olabileceği görüşüne göre örgüt sağlığının göstergeleri şunlardır:

Vücut; örgüt yapısını, örgüt içerisindeki düzeni, gücün kullanımını, iletişim sistemini ve işbölümünü ifade etmektedir.

Akıl; inançları, hedef ve politikaları ifade etmektedir. Çatışmanın nasıl yönetileceği, değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği, iş görenlere nasıl davranılacağı ve örgütün nasıl öğreneceği akılla karar verilecek konulardır.

Ruh ise örgütün var olma sebebi olan misyonu ifade etmektedir. Örgütü canlı tutan ve ona enerji veren ruhtur.

Bedenin sağlıklı olabilmesi için vücut, akıl ve ruhun uyum içerisinde çalışması gerekir. Benzer olarak bir örgütün sağlıklı olması da; örgüt yapısı, hedef ve politikalar ile örgüt misyonunun belirli bir uyum içerisinde olmasını gerektirir.

Örgüt Sağlığı Modelleri

Literatürde, örgüt sağlığıyla ilgili birçok model geliştirildiği yer almaktadır. Bu başlık altında, literatürdeki modellerden "Miles'in Örgüt Sağlığı Modeli" ile "Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Modeli" kısaca açıklanmaktadır.

Miles'in Örgüt Sağlığı Modeli

Bu model, okulların örgüt sağlığını analiz etmek için geliştirilmiştir ve konuyla ilgili ilk model olarak bilinmektedir (Miles, 1969). Modelde, örgüt sağlığı kavramı, okulların iklimine yönelik bir benzetme olarak kullanmış ve örgüt sağlığı kavramı ile okul içerisindeki öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılmıştır. Modele göre bir örgütün sağlık dü-

zeyinin en önemli göstergesi, örgütteki herhangi bir değişim çabasının olası başarısıdır. Sosyal bir sistem olan örgütlerin görev, yaşama ve büyüme ihtiyaçları ile ilişkili olarak sağlıklı örgütlerde bulunması gereken 10 özellik belirlenmiştir (Hoy ve Feldman, 2007). Bu bağlamda Miles'in örgüt sağlığı modeli 10 faktörden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar görev ihtiyaçları boyutu, yaşama ihtiyaçları boyutu ve büyüme ve gelişme ihtiyaçları boyutudur (Hoy vd, 1991).

Görev ihtiyaçları boyutu: Bu boyut amaç odaklılık, iletişim yeterliliği ve uygun güç eşitliği alt boyutlarından oluşur.

- **Amaç odaklılık:** Katılımcılar örgütsel amaçları anlamalı ve ulaşılabilir olarak görmelidirler. En önemlisi ise amaçlar çevrenin talepleri ile tutarlı olmalıdır.
- **İletişim yeterliliği:** Gruplardan daha karmaşık yapılar olan örgütler için iletişim kritik bir öğedir. Bilgilerin örgüt içerisinde doğru bir biçimde aktarılmasına ihtiyaç duyulur. Örgütün etkili bir şekilde işley gösterebilmesi için iletişim sistemi bilginin çarpıtılmasına olanak vermemelidir. Böyle etkili bir iletişim sistemi örgütteki iç gerginlik ve çatışmaların hissedilerek hızlı bir şekilde giderilmelerini sağlar.
- **Uygun güç eşitliği:** Güç ve etkinin eşit dağıtılmasıdır. Ancak etki kullanımı konum, karizma veya diğer etmenler yerine mevcut soruna yönelik bilgi ve yeterlik üzerine kuruludur. Sağlıklı örgütlerde baskı yerine işbirliği hâkimdir.

Yaşama ihtiyaçları boyutu: Bu boyuttaki özellikler örgütün iç durumu ile ilişkili olup, daha çok örgüt üyelerinin yaşama ihtiyaçlarına yöneliktir. Bu boyutun alt boyutları kaynak kullanımı, bağlılık ve moraldir.

- **Kaynakların kullanımı:** Sağlıklı örgütlerde kaynaklar özellikle de insan kaynakları etkili bir biçimde kullanılır. Örgütteki iç gerginlikler en az seviyededir. İş görenlerin iş yükü ne çok ağır ne de çok hafiftir ve iş görenlerin kişisel ihtiyaçları ile örgütsel rol beklentileri arasında uyum vardır. Sağlıklı örgütlerde iş görenler yaptıkları işi severler, örgütsel öğrenme ve büyümeye açıktırlar.

- **Bağlılık:** İş görenlerin örgüt ile özdeşleşmesini ifade eder. Sağlıklı örgütler örgüte hayranlık duyan, örgütün üyesi olmaktan gurur duyan ve örgütten etkilenen iş görenlere sahiptir. İş görenlerin örgüte karşı güçlü bir bağlılık ve aidiyet duyguları vardır.
- **Moral:** Moral bir grup kavramıdır. Örgütte genel olarak grup doyumunu ve iyi olma duyguları hâkimdir.

Büyüme ve gelişme ihtiyaçları boyutu: Örgütlerin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarına yönelik olarak yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliği olmak üzere dört alt boyut önerilmektedir.

- **Yenilikçilik:** Örgütün yeni yöntemler geliştirme, yeni amaç ve hedeflere yönelme ve zaman içerisinde farklılaşma yeteneğidir. Sağlıklı örgütler sorunlarla karşılaştıklarında yeni yöntemler geliştirirler. Bu yöntemler örgütün yeni amaçlara yönelmesini, yeni ürünler üretmesini ve onları çeşitlendirmesini sağlar. Böylece örgütler standartlaşmak ve resmileşmek yerine büyür, gelişir ve değişir.
- **Özerklik:** Örgütün çevresi ile ilişkilerini betimler. Sağlıklı örgütlerin çevreye tepkisi pasif veya yıkıcı değildir. Aksine, sağlıklı örgütler çevredeki olumsuz güçlerden bağımsız kalabilme yeteneğine sahiptirler ve çevreyi yapıcı bir güç olarak kullanılırlar.
- **Uyum:** Özerklik ile yakından ilişkili olan uyum, örgütün düzeltici değişiklikler meydana getirebilme yeteneğidir. Sağlıklı örgütler çevreleri ile etkili iletişim kurarlar. Çevresel güçler ile örgütsel amaçlar bağdaşmadığında, problem çözme ve strateji geliştirme yetenekleri kullanılarak sorunun üstesinden gelir.
- **Sorun çözme yeterliliği:** Örgütün güçlüklerle başa çıkma tarzını ifade eder. Bütün örgütler sosyal birer sistem olduklarından, bir takım sorunlar ve zorluklarla karşılaşır. Sağlıklı örgütler sorunlarını zahmetsizce çözerler ve çözülen sorun tekrar ortaya çıkmaz. Ayrıca problem çözme mekanizmaları zamanla daha da güçlenir.

Miles Modeli'ne göre bir örgütün sağlıklı olabilmesi, çeşitli boyutlardaki ihtiyaçlarını zamanında ve uygun bir biçimde karşılayabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle örgüt sağlığının ön koşulları arasında etkili çalışmak da sayılabilir. Etkisiz çalışma halinden çıkamayan örgütlerin sağlıklı olamayacağı açıktır. Örgütler, kısa dönemde bazı faaliyetlerinde etkili veya etkisiz olabilir. Ancak, örgütün hayatta kalma, problemlerle yeterli şekilde başa çıkma ve büyüme eylemleri süreklilik arz eder ve sağlık kavramı bu eylemlerin toplamı anlamını içermektedir.

Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Modeli

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'ne göre, örgüt sağlığı; çevresel etmenler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlık olmak üzere dört boyutu kapsamaktadır. Ancak boyutlar arasında ilişkiler bulunduğundan, boyutları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak olası değildir. Bu nedenle örgüt sağlığı çalışmalarında tüm boyutlar göz önüne alınarak, bütüncül bir yaklaşım izlenmelidir. WHO örgüt sağlığı boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır (Cooper ve Williams, 1994).

- **Çevresel etmenler:** Örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili etmenlerdir. Örneğin ısı, gürültü seviyesi.
- **Fiziksel sağlık:** Örgüt çalışanlarının fiziksel sağlık durumlarıyla ilgilidir. Örneğin çalışanların hastalıkları, yaralanmaları, ilaçla tedavileri.
- **Psikolojik sağlık:** Örgüt çalışanlarının özgüven, stres, kaygı düzeyleri ve davranış stilleri ile ilgilidir.
- **Sosyal sağlık:** Örgüt çalışanlarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örneğin arkadaşlıklar, evlilik problemleri, sosyal destek, işteki ilişkiler ve iş dışındaki ilgiler.

Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri

Örgütlerin sağlığının belirlenmesi, hem örgütün mevcut durumunun saptanması hem de varsa sağlıksız örgüt sağlığını olumsuz etkileyen unsur-

ların belirlenerek, bu doğrultuda iyileştirme yapılabilmesi bakımından önemlidir (Hoy vd, 1991). Bu nedenledir ki, örgüt sağlığı çalışmalarında öncelikle sağlıklı ve sağlıklı örgütlerin özellikleri bilinmeli ve örgütler bu özellikler bağlamında analiz edilmelidir. Sağlıklı örgütler, iç çatışmalarını örgüte zarar vermeden çözümleyebilen, dış etki ve baskılardan kendisini koruyabilen ve çevresine uyum sağlayabilen örgütlerdir (Taymaz, 2011). Bu tür örgütler, sistem bütünlüğü, verimliliği, yapısı, demokratik yönetimi, insan ilişkilerinin yönetimi, yöneticinin lider olması, planlamanın etkili yapılması gibi öğeleriyle de ön plana çıkmaktadırlar (Başaran, 2004).

Sağlıklı örgütler, tabandan destek gören, sorunların çözümünde işbirliğine önem veren ve daha katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olan örgütlerdir. Bu nedenle bu tür örgütlerde iş görenler yalnızca kararlara değil, örgütsel süreçlerin denetim ve değerlendirilmesine de katılırlar. Ayrıca, sağlıklı örgütlerde örgüt üyelerinin uzmanlıklarında da faydalanılmaktadır (Balcı, 2000). Sağlıklı örgütlerde, hem yöneticilerin hem de iş görenlerin iş memnuniyeti düzeyleri ve örgüte olan bağlılık yüksektir. Ayrıca sağlıklı örgütlerde açık ve çok yönlü bir iletişim sistemi ve örgüt çalışanları tarafından benimsenmiş örgüt kuralları ve değerleri söz konusudur (Tutar, 2010). Örgütsel sağlığın göstergeleri arasında, iş görenlerin örgütün bir parçası olmaktan gurur duydukları, yeterlilik ve üretkenlik performanslarının iyi olduğu gibi faktörler de bulunmaktadır (Lyden ve Klingele, 2000). Dolayısıyla bu tür örgütlerde, iş gören yabancılaşması, sinizm, tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel tutumların en alt seviyede olacağı söylenebilir.

Örgüt Sağlığı ve Önemi

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çaba göstermeye istekli bireylerin oluşturdukları yapıyı temsil etmektedir (Aydın, 2000). Örgütün varlık sebeplerinin başında gelen ortak amaçlarını gerçekleştirme düzeyinin, örgütün sağlığı ile doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007). Yani, örgütün sağlıklı olmasının, onun varlığını sürdürebilmesi için gerekli bir koşul olduğu söylenebilir.

Literatür kayıtları, örgütsel sağlığın örgütsel performans ve verimliliği arttıran bir olgu olduğu; “örgütsel bağlılık, performans, iş doyumu, çalışan başarısı, örgütsel iklim, bürokrasi, tükenmişlik” gibi kavramlarla önemli düzeyde ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Buluç, 2008). Örgüt sağlığının geliştirilmesiyle, bu faktörlerden örgüte faydalı olanların olumlu yönde etkilenmesi ve örgütsel maliyetlerin düşürülmesi mümkün görünmektedir (Ardıç vd., 2008).

Lyden ve Klingele (2000) örgütsel sağlığın yüksek olduğu kurumlarda çalışanların örgütlerine bağlı ve sadık, moralleri yüksek kimseler olduklarını, bu örgütlerde açık iletişim kanallarının var olduğunu ve bu kurumlarda yüksek üretkenliğin sağlanabildiğini vurgulamışlardır. Ayrıca sağlıklı örgütlerde çalışanlar, işe gelmekten memnundurlar ve örgütlerinin bir parçası olmaktan gurur duyarlar. Bu örgütlerde çalışanların daha etkili ve üretici oldukları da söylenebilir.

Örgütsel sağlığın kurumsal doğurgularını, “sağlıksızlık” ekseninde inceleyen Cooper ve Williams (1994), örgütlerin sağlıksız olmasının çalışanlar üzerinde yaratacağı mesleki, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklarla işe gelmeme, işi tam yapmama gibi durumlar meydana getirerek örgütlerde mali yük oluşturacağını vurgulamışlardır. Diğer taraftan sağlıklı örgütlerde etkinlik ve verimlilik arttığı için faaliyetler esnasında katlanılan maliyetler düşmekte, rekabet üstünlüğü oluşmaktadır.

Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

Tıpkı insan sağlığında olduğu gibi örgütlerde de sağlıklı bir yapının sağlıksız bir yapıya kıyasla birçok üstün yanı bulunmaktadır. Örgütler, kendi iç çevrelerinde sağlıklı bir yapı oluşturarak, bu üstünlükleri elde edebilirler (Akbaba-Altun 2001: 22). Bu görüşlerden hareketle oluşan, sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin karşılaştırılmasıyla ilgili tablo aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler Arasındaki Farklar

Boyut	Boyutun Kapsamı
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
İş görenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	İş görenler tepe yönetim tarafından alınan kararlara uygularlar.
Örgütsel bağıllık gelişmiştir.	Örgütsel bağıllık gelişmemiştir.
Çevreye ve iş görenlere karşı sorumludur.	Çevreye ve iş görenlere karşı sorumlu değildir.
Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
İş görenlere önem verilir.	İş görenlere önem verilmez.
İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.
Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.	İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.
İş görenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	İş görenler düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar vermez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, iş görenler "biz" duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, iş görenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
İş görenler örgütte kendilerini güvende hissederekler.	İş görenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

Kaynak: Ardiç & Polatçı, 2007

Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Örgüt sağlığını belirlemede amaç, sadece durumun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir. Örgüt sağlığı araştırmalarda

her örgütün sağlığını artırabileceğine yönelik sonuçlara ulaşılmaktadır. Örgüt sağlığında istenen bu iyileştirmelerin yapılması gerekenler muhtelif yazarlarca değişik sınıflandırmalar oluşturularak izah edilmiştir. Örgüt sağlığı kavramsallaştıran ilk araştırmacı olarak kabul edilen Miles'a (Miles 1965; aktaran Ardiç & Polatçı, 2007) göre örgüt-

tüm sağlığını artırmak için aşağıdaki beş yaklaşım önemlidir.

1. Bireysel gelişimi desteklemek: Örgüt yöneticileri, iş gören başarısını takdir ederek iş görenleri bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirmelidir.
2. İletişime önem vermek: Astlar ile üstlerin iletişimi ve tüm örgütün müşteri ile olan iletişimi güçlendirilmeli, doğru ve kolay iletişim sağlanmalıdır.
3. Bilgi akışını güçlendirmek: Özellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri beslemenin sağlanması, tüm bilgilerin örgüt içerisinde doğru, çabuk ve engellemelere maruz kalmadan yayılması gerekmektedir.
4. Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak: Takım çalışmasına önem verip, bilgi akışını güçlendirerek değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
5. Uzman desteği: Uzmanlar yardımıyla sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınmalıdır.

Örnek Olay

Şirket, örgütsel sağlık düzeyi oldukça yüksek olan İsveçli bir sanayi şirkettir. Stockholm'de, endüstriyel uygulamalar için kablo makineleri imal eden bir aile şirkettir. Pazar lideri konumundadır. Sürekli olarak bu pozisyonda kalabilmek için yenilikçi teknik çözümler bulmak zorundadır. İsveç dahil olmak üzere üç ülkede yaklaşık 60 çalışanı vardır. Şirketin kurucusu, hala yönetim kurulu başkanıdır (CEO) ve çalışanlarca lider olarak benimsenmektedir.

Örgüt, çalışanların yeteneklerini geliştirme ve motivasyonlarını etkileme amaçlı, kendini yöneten ekiplere ve destekleyici kültüre dayanan bir yapıya sahiptir. Pazar araştırmalarına göre, şirket, diğer benzer şirketlerden daha iyi bir ekonomik performansla sahiptir. Aynı zamanda, şirketin çalışanlarının hastalık nedeniyle devamsızlık oranları da sektör ortalamasına göre yılda 2 gün daha düşüktür.

Şirketin kurucusu, 1970'lerde kurulduğu günden beri kurumun kültürünü ve yapısını bilinçli

olarak geliştirmektedir. "Benim iş fikrim temelde dürüstlüktür" ilkesi, ana ilkesidir. Güç ve kontrolün, korku ve şüphe ile ilişkili olduğunu ve bunun da güven eksikliğinin bir işareti olduğunu iddia etmektedir. Tüm bireylerin anlamlı bir şey yapmak, sorumluluk almak ve işlerinde gelişmek istediklerini varsaymaktadır. Bunun, özgürlük, takdir ve katılımla en iyi şekilde desteklendiğini düşünmektedir.

Kurucunun felsefesi, kurumun kültürüne ve yapısına nüfuz ettiği gibi şirketin binalarına da yansımıştır. Örneğin; 2003 yılında inşa edilen yeni fabrika binasının ana parçaları, bir iletişim akışını sembolize eden camdan yapılmıştır. Duvarlarda, inşa edilen ilk makineler gibi şirketin tarihçesinden resim asılıdır. Buradaki ana fikir şudur ki, binanın biçimlendirilmesi, tüm çalışanların katılımını teşvik etmeli ve açık ve dürüst bir iletişimi teşvik etmelidir.

Şirketin kurucusu, organizasyon kültürünün değerlerini çalışanlara aktif olarak iletmektedir. Tüm çalışanlarla toplantılarda merkezi bir rol üstlenmektedir. İletişimde şirketin organizasyonuna (yapısına) bağlı olarak genellikle metaforlar kullanmaktadır. Çalışanların dikkatinin ve sorumluluğunun öneminden bahsederken, çok zaman harcamakta; çalışanların şirketin kârlı olması için sürdürülebilir çözümler üretme sorumluluklarının olduğunu vurgulamaktadır.

Şirketin kurucusu, şirketin hedeflerini üçer aylık dönemler için tüm çalışanlarla birlikte formüle etmektedir. Çalışanlar, istendiği zaman katkılarını yapmakta ve kurucu önerileri değerlendirmektedir. Toplantılarda mali tablolar çalışanlara gösterilmekte ve paranın (kazanç, sermaye vb.) nere(ler)de değerlendirilmesi gerektiği konusunda konuşulmaktadır. Çalışanlar, olumsuz çıktıları önlemek için ürünlerin kalitesi ile çalışmaya teşvik edilmektedir. Hedeflerin son versiyonu, bir sonraki kahve molası sırasında tüm çalışanlara aktarılmaktadır. Çalışanlar, kurucuya saygı duymakta ve şirketin performansı için çalışanların taşıdıkları sorumlulukların farkına varmalarını sağlayan bir lider olduğuna inanmaktadırlar.

Şirket, yatay ve merkezi olmayan bir yapıya sahiptir. Resmi bir hiyerarşi yoktur. Bunun yerine, kendini yöneten takımlarla organize edilmektedir.

Bu ekiplerde çalışanların inisiyatif almaları, yeni şeyler denemeleri, sorumluluk almaları, adaptasyonları ve işbirliği yapmaları beklenmektedir. Çalışanların bununla ilgili değerlendirmeleri, “zihinsel olarak gelişirken birey olarak da geliştikleri” yönündedir. Aynı zamanda sürekli yeni bir şeyler öğrendiklerini ve öğrenmenin önüne sınır konulmadığını da belirtmektedirler.

Kurucuya göre, çalışanların pratik iş deneyimleri, örgün eğitimden daha önemlidir. Bu nedenle, şirketin çalışanların öğrenebilecekleri, gelişebilecekleri ve sorumluluk alabilecekleri bir çalışma ortamına sahip olunması önemlidir. Mesleki sınırlarının dışına çıkmak istemeyen ve net bir çalışma bölümüne sahip olmak isteyen çalışanlar, şirket için uygun görülmemektedir.

Tüm çalışanlar her sabah 7.45–8.00 saatleri arasında daha küçük takımlar halinde toplanmaktadır. Toplantıların amacı, çalışanların vizyonlarını gün içinde paylaşımları, aynı zamanda bir önceki gün neleri başardıklarını ve gün içinde neyi başarmayı planladıklarını bildirmeleridir. Ekipler fonksiyonlara, ihtiyaçlara veya ortak çalışma görevlerine göre oluşturulmaktadır. Ekip üyeleri, farklı çalışanlar arasındaki iletişimi teşvik etmek için düzenli olarak değişmektedir. Sabah toplantıları iş görevlerini yerine getirmek ve meslektaşları ile işbirliği yapmanın yollarını bulmak için harika bir yardımcı olarak düşünülmektedir. Bu toplantılar, yönetim kademesi ve yönetici ihtiyacını da azaltmaktadır.

Kendi kendini yöneten takımların çalışması hedeflere yöneliktir. Şirketin yıllık ve üç aylık hedeflerini belirlemek için yapılandırılmış bir program kullanılmakta ve çalışanlar hedef belirlemeyi ilgilendiren süreçlere açıkça dahil edilmektedir. Çalışanlar ayrıca, programa göre her hafta kendi hedeflerini de belirlemektedirler.

Sabah toplantılarına ek olarak, tüm çalışanların katılımı beklenen, her gün 09:00 ve 14:00 saatleri arasında ortak kahve molaları da vardır. Bu molalar, bilgi paylaşımı toplantıları olarak kullanılmaktadır.

İşler, farklı çalışanların yetenek ve motivasyonlarına göre bölünmektedir. Bazı çalışanların ekiplerde işbirliği yapma gereği ile kendilerine verilen geniş sorumluluğu dengelemeleri bazen zor olabilmektedir.

Çalışanlar, görevlerini tecrübe ederek ve diğer çalışanlara sorarak yönetmeyi başardıklarını belirtmektedirler. Yeni ve kapsamlı görevlerle yüklenseler dahi, gelişmiş beceri düzeyleri ile bu görevleri çoğu zaman bir şekilde yürütebilmektedirler.

Çalışanlar arasında rekabet görülmemektedir. Bunun yerine, işbirliği ve takım çalışması ön koşul olarak tanımlanmıştır. İyi işbirliğinin açıklaması, “çalışanların sadece kendi çalışma görevlerini önemsemedikleri, herkesin birbirlerine işlevsel anlamda bağımlı olduğu ve hangi alanda çalışırlarsa çalışanlar bir bölünmenin olmaması” şeklinde yapılmaktadır. Çalışanlar, yönetimden ve mesai arkadaşlarından destek (örgütsel, sosyal) gördükleri için iş yerinde esenlik duygusu güçlü bir şekilde kendini göstermektedir.

Kurucuya dayanan, “herkesin şirketin durumundan haberdar olması gerektiğine olan inançla” dürüst, hızlı ve akıcı bir iletişim sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar, bu sıkı iletişimi, olumlu ve önemli bir çalışma ortamı olarak tanımlamaktadırlar. Organizasyonda iyi bir iklim olarak algıladıkları bu faktörle motive olabilmekte ve katkılarının takdir edildiğini hissetmektedirler. Kurumun kültürünü anlayamayan ya da benimsemeyen çalışanlarla yollar ayrılmaktadır. Organizasyonun yapısı ve kültürü, yeni çalışanların işe alınması sırasında açıkça ifade edilmektedir. İşe alım süreçleri, organizasyona uyum sağlayabilme olasılığı yüksek olan çalışan adaylarının tercih edilmesiyle sonuçlanmaktadır (Eriksson vd., 2008).

Örnek ile ilgili sorular

1. Sağlıklı bir örgütün yaratılmasında liderliğin rolü nedir? Örgütsel sağlığı destekleyen liderlik türü hangisi olabilir? Tartışınız.
2. Örnekteki örgüt yapısıyla örgüt sağlığı düzeyi arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Genel kültürün örgüt sağlığı üzerinde etkisi olabilir mi?

Kaynakça

- Akbaba-Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 137-154.
- Ardıç, K., Polatçı, S., & Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 145-161.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. (6. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2). (<http://www.isguc.org/>).
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama* (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bruhn, J.G. (2001). *Trust and the Health of Organizations*. Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(4), 571-602.
- Cooper, C.L. & Williams, S. (1994). *Creating healthy work organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund, BJA. & Axelson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company. *Andrea Eriksson*
- Health Promotion International. 23(2), 127-133.
- Hoy, W.K. & Feldman, J.A. (2007). Organizational health: The concept and its measure. W.K. Hoy ve M.F. DiPaola (Eds.), *Essential ideas for the reform of American schools* içinde (s.49-62). USA: Information Age Publishing.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. & Kottkamp, R.B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lyden, J.A. & Klingele, W.E. (2000). Supervising organizational health. *SuperVision*, 61(12), 3-5.
- Miles, M.B. (1965). *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground*. R.O. Carlson, A. Gallaher, M.B. Miles, R.J. Pellegrin & E.M. Rogers (der.). *Change Processes in the Public Schools. The Center of the Advanced Study of Educational Administration*. Oregon.
- Miles, M.B. (1969). *Planned change and organizational health: Figure and ground*. F. Carver ve T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior: Focus on schools* içinde (s.375-391). New York: McGraw-Hill.
- Quick, J.C., Macik-Frey, M. & Cooper, C.L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*. 44(2), 189-205.
- Shoaf, C., Genaldy, A., Karwowski, W. & Huang, S.H., (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 14(1), 81-95.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tsui, K.T. & Yin, C.C. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study With Multi-Level Analysis. *Educational Research and Evaluation*. 5(3), 249-268.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(1), 175-204.
- WHO. (02.09.2018). Environment and Health Decision-Making in Developing Countries: A Global Review, Thailand. <http://www.who.int/heli/decisions/presentationnotes010305.pdf>

**Merkez****Mağaza**

53. Sok. No: 29
Bahçelievler / ANKARA
Tel : (0 312) 223 77 73 - 223 77 17
Faks: (0 312) 215 14 50

Döğol Caddesi No: 49/B
Beşevler / ANKARA
Tel : (0 312) 213 32 82 - 213 56 37
Faks: (0 312) 213 91 83

info@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

