

# İŞGÖREN REFAHI VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK KAVRAMLARINA BÜTÜNCÜL BİR BAKIŞ: ÖRGÜT SAĞLIĞI

Kadir ARDIÇ<sup>(\*)</sup>  
Sema POLATCI<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Yönetim biliminde işgören refahı ve örgütsel etkinlik, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için kullanılan önemli iki faktördür. Örgüt sağlığı kavramı ise, bu iki faktörü bir arada incelemektedir. En genel tanımı ile sağlıklı örgüt, bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmenin yanı sıra, uzun vadede devamlı olarak gelişen, çevre koşulları ile baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür. Bir örgütün yoğun rekabet ortamında ayakta kalması ve gelişen teknoloji sebebiyle yaşanan değişime ayak uydurması ancak sağlıklı bir örgüt yapısı ile mümkündür. Bu çalışmanın amacı, Türk yönetim yazınında henüz gereken ilgiyi görmemiş olan bu kavrama dikkat çekmektir. Ayrıca çalışmada, sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgütlerin farkları belirtilerek, örgüt sağlığını arttırmak için yapılması gerekenler üzerinde de durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt sağlığı, Örgüt sağlığının boyutları, Sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgütler

**Abstract:** In the management science, employee welfare and organizational effectiveness are two important factors for improving the competitive advantage of organizations. The organizational health concept analyse these two factors together. A healthy organization is one that not only survives in its environment, but continues to grow and prosper over the long run. Only if the organization have a healthy structure, it can survive in a competitive area and adopt the changes because of improving technology. The aim of this study is focusing on this concept which has not attract sufficient attention in the Turkish management literature yet. On the other hand, the study explains the differences between healthy and unhealthy organization and focuses on the methods to improve the organizational health.

**Keywords:** Organizational health, Dimensions of organizational health, Healthy and unhealthy organizations

## I.Giriş

Yönetim biliminin gelişim süreci içerisinde, 1900'li yıllarda Taylor ile başlayıp Fayol ve Weber ile devam eden rasyonellik, işte etkinlik ve düzen ana kavramlarının hakim olduğu "Klasik Örgüt Teorisi", insan unsurunu daima ikinci planda tutmuştur. Buna karşılık, 1930'lu yıllarda ortaya çıkan "Davranışsal Yönetim Teorisi" insanların kişisel özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma, iş tatmini ana kavramları üzerinde durmuştur. Bu noktadan hareketle işgörenlerin davranışlarını anlamak ve kontrol etmek gereksinimi "Örgütsel Davranış" disiplininin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlerleyen yıllarda insan unsurunun öneminin artması ile araştırmacılar, insanları yönetmede yeni araçlar ve yöntemler aramaya

---

<sup>(\*)</sup> Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup> Arş. Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

başlamışlardır. Başta Elton Mayo önderliğindeki Hawthorne Araştırmaları olmak üzere, Douglas McGregor'ın X-Y Teorisi, Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli ve Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı insan davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen önemli çalışmalardandır (Koçel, 2003). Böylelikle insan odaklı yönetim modeli tüm örgütlerin ilgi odağı haline gelmiştir. "Örgüt Sağlığı" kavramı da bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır (Aytaç, 2002).

Literatürde örgüt sağlığı kavramı farklı şekillerde inceleme konusu yapılmıştır. Eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi ile ilgili olarak kullanmışlardır. İşçi-işveren arasındaki ilişkiyi ise öğretmen-öğrenci-yönetici olarak incelemişlerdir. Bu üç grup arasındaki uyum sonucunda da verimliliğin arttığını savunmuşlardır (Tsui ve Cheng, 1999). Sağlıkçılar örgüt sağlığı kavramını bireylerin işyerlerindeki fiziki ve ruhsal sağlıkları olarak tanımlamış ve işyerlerinin fiziksel, sağlık ve güvenlik koşullarının üzerinde durmuşlardır. Örgütsel davranışla ilgilenenler ise, işçi-işveren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığının en önemli bileşenleri olduğunu belirtmişlerdir (Aytaç, 2002).

Bugüne kadar örgüt sağlığı kavramına gereken önem verilmemiş olsa da, örgüt sağlığı özellikle günümüz iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem arz etmekte ve incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekmektedir.

Örgüt sağlığı kavramı yalın bir şekilde ele alınabilecek ve düşünülecek bir kavram değildir. Örgüt sağlığının iş stresi ile ilişkili olduğu, iş stresinin de örgüt içi iletişimi ve örgütün etkinliğini belirlediği bilinmektedir. Örgüt sağlığı kavramı, bir takım kavramları etkilemenin yanı sıra, örgüt iklimi ve kültüründen etkilenmektedir. (Miller vd., 1999).

Diğer yandan örgüt sağlığı kavramını, sadece kar amacı güden kuruluşlar açısından düşünmek ve sınırlı tutmak doğru değildir. Ülke nüfusunun büyük çoğunluğu bir şekilde örgüt sağlığı kavramından etkilenmektedir. İnsanlar günlük yaşantılarında farklı nedenlerle (hasta olarak, öğrenci olarak, müşteri olarak veya belediye ve kent sakini olarak) çeşitli örgütlerle iletişim kurmaktadır. Bu iletişim, örgüt ile ilişki kuran bireylerin yani toplumun huzurunu etkilemektedir (Schuyler, 2004).

İnsanlar, genelde hastalanıncaya kadar sağlıklarının kıymetini bilmezler ve sağlıklarına gereken özeni göstermezler. Örgüt yönetiminde de bir uyarı gelmeden, iş yapma biçimlerine, politikalara ve uygulamalara dikkat edilmez. Yöneticiler genellikle bir krizle karşı karşıya gelinceye kadar örgüt sağlığını ölçmezler (Nadler, 1970). Ancak örgütsel sağlığa ulaşmak ve sürekliliğini sağlamak için örgütün kurulmasından itibaren sağlıklı örgüt yapısı

oluşturulmalı, çıkabilecek sorunlara karşı tedbirler alınmalı ve periyodik olarak örgüt sağlığı ölçülmelidir.

Örgütlerin sağlığını belirlemede amaç sadece durum tespiti değil, aynı zamanda elde edilen sonuçlara göre iyileştirme planları hazırlamaktır. Örgütün sağlıklı veya sağlıksız olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin sağlıksız örgüt yapısına sebep olduğunun belirlenmesidir. Kısacası ölçümler, teşhis ve problemlerin çözümünde kavramsal temelleri belirlemektedirler (Tarter vd., 1990). Örgüt sağlığının ölçülmesi ile örgütün güçlü ve zayıf yönleri, sahip olduğu fırsat ve tehditler ortaya çıkarılır. Bu sayede güçlü yönlerden daha çok kaynak sağlamaya, zayıf yönler ise geliştirilip güçlendirilmeye çalışılır (Cicchelli, 1975).

Bazı örgütlerde işgörenler işyerlerine gelirler, ancak işyerlerindeki stres ve örgüt ikliminin sağlıksız yönlerinden dolayı örgüte katkı sağlamaz ya da çok az katkı sağlarlar. Örgütsel etkinlik ve verimliliğe faydası olmayan, örgütsel bağlılığı gelişmemiş bu tarz işgörenler, örgüte sırf orada bulunmuş olmak için gelirler. Bu durum Cooper ve Williams (1994) tarafından “Presenteeism” (orada bulunmuş olmak için bulunma) kavramı ile tanımlanmıştır. Bu kavramın söz konusu olduğu örgütler sağlıksız olarak adlandırılır. Sağlıksız örgütler pek çok harcamaya neden olurlar. Hastalıkların maliyeti gibi direkt maliyetlerin yanı sıra, mesleki, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklardan kaynaklanan işe gelmeme veya işi tam yapamama gibi dolaylı maliyetler örgütlere aşırı mali yük getirmektedirler (Cooper ve Williams, 1994).

Sonuç olarak, örgüt sağlığını oluşturup geliştirmek örgüt etkinliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel performans, işgören sağlığı gibi pek çok faktörü olumlu yönde etkilerken, örgüt maliyetlerini düşürmektedir. Bu sayede hem etkinlik ve verimlilik arttığından, hem de faaliyetler sonucu katlanılan maliyet azaldığından sağlıklı örgütlerin, sağlıksız örgütlere göre rekabet üstünlüğünün olduğu söylenebilir.

## **II.Örgüt Sağlığı Kavramı ve Kapsamı**

### *A.Örgüt Sağlığının Tanımı*

İşletme literatüründe yıllardır, örgüt kültürü, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, iş ahlakı ve iş tatmini vb... kavramlar üzerinde durulmuş ancak “örgüt sağlığı” kavramına gereken önem verilmemiştir. Bu durum ise örgüt sağlığı kavramının bilinen ve tanınan bir kavram olmasını engellemiştir. Tüm bunlara rağmen örgüt sağlığı kavramı incelendiğinde, yukarıda geçen tüm kavramları içerisine aldığı ve daha bütünsel bir bakış açısı sağladığı görülmektedir (Lyden ve Klingele, 2000).

Örgüt sağlığı kavramı, ilk olarak Matthew Miles (1965) tarafından okulların iklimi ile ilgili geliştirilmiş bir benzetme (metafor) dir. Bu benzetme ile okul içerisindeki öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır (Hoy vd., 1990). Miles okulların örgüt sağlığı analizi için bir model önermiş ve sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır. “Sağlıklı örgüt, sadece

bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun vadede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür.” (Miles, 1965: 17)

Örgüt sağlığı kavramı, ekonomik açıdan başarılı bir örgüt oluşturabilmek için “işgören refahı ile örgütsel etkinliği” sentezlemektedir (Shoaf vd., 2004). “Sağlıklı örgüt”, “sağlıklı işyeri” veya “örgütsel sağlık” kavramları; işgören refahının ve örgüt etkinliğinin bir dizi işsel ve örgütsel karakter değişikliği ile sağlanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Yönetim yazınında işgören sağlığını ve örgüt etkinliğini artırmak için pek çok yöntem kullanılmıştır. Fakat bu iki kavram birbirinden bağımsız olarak kabul edilmiş ve ayrı ayrı arttırılmaya çalışılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı ise, örgüt için önemli bu iki faktörü -işgören refahı ve örgüt etkinliğini- bir arada incelemektedir. Bu nedenle de örgüt içerisinde sağlık ve performansı arttıracak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Murphy ve Cooper, 2000).

Örgüt sağlığı kavramı, sadece örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar. (Lyden ve Klingele, 2000). Örgüt günlük faaliyetleri sonucunda her zaman başarılı olamaz. Sağlıklı örgütün amacı sürekli başarısızlığı engellemek ve uzun vadede büyüyüp gelişmektir (Miles, 1965). Yoğun rekabet ortamında, gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyi ise örgüt sağlığıyla doğru orantılıdır (Freiberg, 1999; Childers, 1981). Aynı zamanda sağlıklı örgütte işgörenlerin sürekli öğrenmeleri ve gelişmeleri teşvik edilerek bireysel gelişim ve örgütsel öğrenme de sağlanmış olur (Dive, 2004).

#### B. İnsan ve Örgüt Benzetmesi (Metaforu)

Örgüt sağlığı üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden farklı kavramlar oluşturulmuştur. Bazı araştırmacılar örgüt sağlığı kavramını okulların iklimini ölçmeye yarayan bir araç olarak değerlendirmiş ve diğer örgütlerde bu kavramın kullanılamayacağını savunmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise örgütleri insana benzeterek (El-Hage, 1980) çözümlenmeye çalışmışlar, bu araştırmalarda bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde durmuşlardır. Örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır.

Dünya Sağlık Örgütü’nce (WHO, 2004) kabul edilen sağlık tanımına göre “sağlık, yalnızca hasta veya sakat olmamak değil beden, ruhen ve sosyal yönlerden tam bir iyilik halidir.” Bruhn (2001) bu tanımı örgütlere uyarlamış ve sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şekillendirmiştir:

- 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, işgörenlere 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 ve örgüt misyonunun belirli bir düzen içerisinde olmasını gerektirir. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik, diğerini denge dışı bırakabilir ve örgütün baştan sona tüm faaliyetlerini bozabilir (Neugebauer, 1990).

### III. Örgüt Sağlığının İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütlerin etkinlik ve verimliliği belirleyen örgüt içi iletişim, iş stresi, işgören tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş kazaları gibi bir çok önemli kavram örgüt sağlığının etkisindedir. Bununla birlikte diğer bir önemli nokta da örgüt sağlığının bazı kavramlardan etkilenmesidir. Örgüt yapısında önemli rol oynayan örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgüt sağlığını etkileyen faktörlerdendir. Bu bölümde bu iki kavramın kısaca tanımları ve örgüt sağlığıyla olan ilişkileri açıklanacaktır.

#### A. Örgüt Kültürü

Yönetim yazınında, kültür kavramının kullanılması 1930'li yıllara dayansa da, bu kavramın örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi 1980'li yıllarda olmuştur. O yıllarda Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmelliği Arayış" kitabının, kavramın ortaya çıkışında ve yayılmasında temel kaynaklar olduğu söylenebilir (Unutkan, 1995: 34).

Örgüt kültürü konusunda çeşitli tanımlar vardır. Bazıları örgüt kültürünü detaylı bir şekilde tanımlarken, bazıları yüzeysel tanımlar yapmışlardır. Schein (1986) örgüt kültürünü "örgüt içerisinde işgörenlerin keşfedip, geliştirdiği temel fikir ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt; kendi dışında meydana gelen sorunlara ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir." şeklinde tanımlamıştır. Peter ve Waterman (1987) ise örgüt kültürünü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, işgörenlere sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içerisindeki hikayeler, inançlar, masallar ve sloganlardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlamışlardır (Akt. Özkalp ve Kirel, 2001: 178). Hofstede'in (1991:262) örgüt kültürü kavramı için yaptığı tanım ise "örgüt üyelerini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran zihnin kolektif programlanması" şeklindedir.

Ayrıca örgüt kültürünün tüm özelliklerini içerisine alan bir tanım yapmak da mümkündür. Buna göre "örgüt kültürü bir takım değerlerden

oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içerisinde işgörenler tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içerisindeki işgörenlerin istedikleri ve istemedikleri davranışları belirler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.” (Moorhead ve Griffin, 1989, Akt. Özkalp ve Kirel, 2001: 178)

Örgüt sağlığı ile örgüt kültürü karşılaştırıldığında; örgüt sağlığının örgüt kültürüne oranla daha kuşatıcı bir kavram olduğu söylenebilir.

İki kavram arasındaki ilişki düşünüldüğünde ise, örgüt sağlığının ancak açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü ile oluşabileceği görülür (Bell vd., 2002). Örgüt sağlığının amacı; hissedarlar, işgörenler ve müşteriler arasında dengeli bir ilişki kurmaktır. Bu ise ancak işyerinde bağlayıcı ve birleştirici bir kültürün varolmasıyla gerçekleşebilir. Sağlıklı örgüt kültüründe doğru işi yapmak, işin doğal seyrinin bir parçasıdır. Bu kültürde, bütün birbirinden farklı rollere sahip parçalardan oluşmaz, örgüt bir mozaiktir. Sağlıklı örgüt kültüründe liderler problemleri çözerken işletme değer ve inançlarını göz önünde bulundururlar. Ayrıca hissedar, işgören ve müşterilerin lehine olacak bir çözüm bulmaya çalışırlar (Corbett, 2004).

### B.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı, 1950’li yılların sonlarına doğru çalışma ortamları ile ilgili sosyal bilimciler tarafından ortaya atılmış bir kavramdır (Hoy, 1991). Örgüt iklimi kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini “örgüt içerisinde oluşan bir takım ölçülebilir özelliklerdir, bu özellikler dolaylı veya direkt olarak işgörenlerce hissedilir ve onların motivasyonlarını, davranışlarını etkiler.” şeklinde tanımlamıştır (Akt. Hofstede, 1998: 485). Lussier (1990: 344) örgüt iklimini “işgörenlerin, örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algılarıdır.” şeklinde tanımlamış ve “iklim örgütsel atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir” şeklinde yorumlamıştır. Sweetland ve Hoy’a (2000) göre örgüt iklimi, “örgüt yaşamının esas ve daimi kalitesini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır.” En genel ifade ile örgüt iklimi “örgütte çalışmaktan dolayı kişinin hissettikleridir.”

Örgüt iklimi kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmıştır, tanımlarındaki ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Poole, 1985):

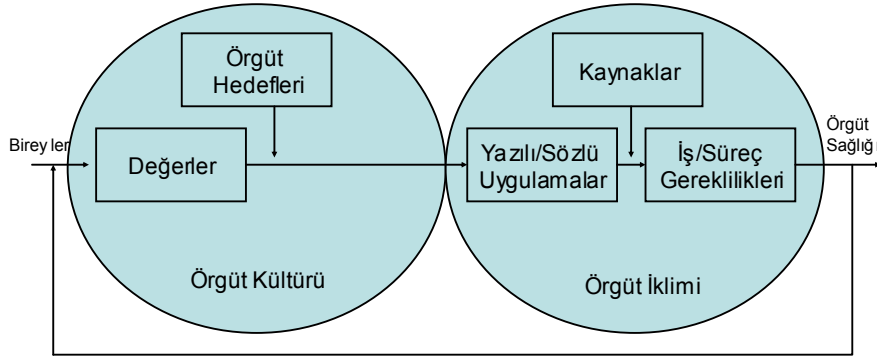
- İklim, tüm örgüte ait bir özelliktir.
- İklim, işgörenlerin ortak algılarının ürünüdür.
- İklim, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkiler.

Örgüt iklimi, sıcaklık, havanın temizliği, gürültü ve iş yerinin dizaynı gibi fiziksel; kullanılan makine ve süreçler gibi teknik; işgörenlerin tutum ve davranışları gibi sosyal; gücün dağılımı, liderlik tarzı ve kararlara katılma gibi politik ve örgütün ekonomik durumu, ödeme kolaylığı, likidite ve borçluluk

oranı gibi finansal faktörlerin etkisindedir (Wagner ve Wilson, 1997). Ayrıca örgüt iklimi kişinin beklentilerinde, davranışlarında ve performansında çok büyük rol oynaması nedeni ile oldukça önemli bir yere sahiptir (Cooke ve Rousseau, 1988). Bu bağlamda örgütsel sağlık ile ilgili bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır ki araştırmacılar örgüt iklimini ölçmek için örgüt sağlığını kullanmışlardır (Hoy ve Hannum, 1997).

Olumlu ve güçlü bir örgüt iklimi, ancak örgüt içerisindeki kültür değerlerinin işgörenler tarafından benimsenmesiyle oluşmaktadır (Terzi, 2000: 92). Aynı zamanda örgüt iklimi; işgörenlerin işle ilgili karar verme, liderlik tarzları ve normları gibi örgüt özelliklerini algılama tarzlarından da etkilenmektedir (Schein, 1986).

Shoaf ve arkadaşları örgüt sağlığı sisteminin çalışmasını aşağıdaki şekil ile açıklamışlardır. Buna göre örgüt değer ve hedefleri, iş politika ve uygulamalarını belirlerken; süreçler, işin içeriğini yani işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirlemektedirler. Örgüt kaynaklarının işgören refahı üzerinde etkisi vardır, kaynakların fazla olması örgüt hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Tüm bu faktörlerin etkin bir şekilde birleşimi sonucunda örgüt sağlığı oluşmaktadır.



Şekil 1: Örgüt Sağlığının Sisteminin Çalışması

#### IV. Örgüt Sağlığının Boyutları

Matthew B. Miles ve Wayne K. Hoy örgüt sağlığını araştırmaları doğrultusunda tanımlamışlar, önemini vurgulamışlar ve daha sonra da örgüt başarısı için önemli olduğunu savundukları örgüt sağlığı kavramını ölçebilmek için boyutlar geliştirmişlerdir. Bu bölümde örgüt sağlığı konusunda geliştirilmiş boyutlar ve bunların kısa tanımları verilmiştir.

##### A. Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

Örgüt sağlığı kavramı ilk kez Matthew Miles (1965) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Miles insan sağlığı kavramını örgütler için bir

benzetme (metafor) haline getirmiş ve okulların sağlığını analiz etmek için bir model önermiştir. Miles bu modeli her ne kadar eğitim örgütleri için geliştirmiş olsa da, model diğer örgütlerde de çok rahat bir şekilde kullanılabilir. Bu modele göre örgüt sağlığının 10 boyutu olup üç ana başlık altında toplanabilir. Bu boyutların açıklamaları şöyledir (Hoy ve Feldman, 1987):

-Görev İhtiyaçları Boyutu

1. *Amaç Odaklılık*: Amaçlar, örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılabilir nitelikte, kabul edilebilir ve ulaşılabilirdir.

2. *İletişim Yeterliliği*: Yanlış anlamaların önlendiği açık bir örgüt içi iletişim sistemi mevcuttur. Bu sayede işgörenler doğru bilgiye ulaşırlar ve örgüt verimliliğini artırır.

3. *Uygun Güç Eşitliği*: Gücün örgüt içerisindeki dağılımı nispeten eşittir. Astlar üstlerini etkileyebilirler ve üstlerinin de kendi üstlerini etkileyebileceğini düşünürler.

- Yaşamı Sürdürme İhtiyaçları Boyutu

4. *Kaynakların Kullanımı*: Örgüt içerisinde en etkin şekilde -ne gereğinden az, ne de gereğinden fazla- görev dağılımı yapılır. Talep ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır.

5. *Örgütsel Bağlılık*: İşgörenler örgütü severler ve orada kalmak isterler. Örgütten etkilenirler ve tüm güçlerini örgütün birlikteliği için harcarlar.

6. *Moral*: Örgütte genel olarak işgören refahı ve takım memnuniyeti mevcuttur.

C. Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu

7. *Yenilikçilik*: Örgüt yeni prosedürler geliştirir, yeni hedefler belirler ve sürekli gelişir, başkalaşır.

8. *Özerklik*: Örgüt çevreye karşı proaktiftir. Dış etkenlere karşı bazı bağımsız özellikler gösterir.

9. *Uyum*: Örgüt kendi içerisinde, büyüme ve gelişme için gerekli değişiklikleri yapabilme becerisine sahiptir.

10. *Sorun Çözme Yeterliliği*: Sorunlar en az enerji ile çözülür. Sorun çözme mekanizması sürekli desteklenir ve güçlendirilir.

Miles, bu 10 boyuttan birisinin tam olarak yerine getirilmediği takdirde, bu durumun diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örneğin, işgörenler işyeri düzeyindeki hedefleri anlamaz veya kabul etmezlerse (birinci boyut), birey ve örgüt düzeyinde iletişim zarar görebilir (ikinci boyut). Sonuç olarak da işgörenler kendilerinin hiçbir şeyden haberdar olmadığını, onların emeklerine saygı gösterilmediğini düşünürler, müşterilere ve diğer işgörelere yanlış veya eksik bilgi verirler. Bu da işgörenlerde moral bozukluğu (altıncı boyut), stres ve halkla iyi ilişkilerin kurulamamasına sebep olur (Childers, 1981).



### B.Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

Miles'in geliştirdiği 10 boyutun Kimpston ve Sonnabend<sup>(\*)</sup> (1973) tarafından uygulamasının başarısız olması üzerine, örgüt sağlığının kavramlaştırılması ve ölçülmesi için dikkatler geçmişte yapılmış çalışmalara çevrilmiştir. Parsons ve arkadaşlarının (1953) ve Etzioni'nin (1975) teorik analizleri ve literatürde yer alan örgüt etkililiği ile ilgili ampirik çalışmalar örgüt sağlığının boyutlandırılması ve ölçülmesi konusunda yol gösterici olmuştur (Hoy ve Feldman, 1987).

Bir sosyal sistemin ayakta kalması, büyümesi ve gelişmesi isteniyorsa; adaptasyon sağlanması, amacına ulaşması, bütünlük içerisinde olması ve gizlilik problemlerini çözmesi gerekmektedir (Freiberg, 1999). Bu nedenle örgütler amaçlara ulaşma ve çevreye uyum sağlama gibi *araçsal* gereksinimlerinin yanı sıra sosyal çevre ile bütünlük sağlama gibi *açıklayıcı* gereksinimlerini de gidermek zorundadırlar. Sağlıklı örgütlerin tüm bu gereksinimleri en iyi şekilde yerine getirdiği söylenebilir. Parsons (1967) formal bir örgüt yapısına sahip olan örgütlerin<sup>(\*\*)</sup> üç farklı düzeyde sorumluluğunun olduğunu belirtmiştir. Bunlar teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerdir (Hoy ve Forsyth, 1986).

*Teknik Düzey:* Üretimin yapıldığı süreç olup, üretimi yapan kişiler üretilen ürün ya da sunulan hizmetten direkt olarak sorumludurlar. Örgütün çıktısı konumunda olan ürün veya hizmetin başarısını etkileyen problemlerin çözümü bu düzeyin sorumluluğundadır.

*Yönetsel Düzey:* Örgütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eden düzeydir. Örgütlerin yönetimi örgüt yöneticilerinin sorumluluğundadır ve onlar işgörenlerin kurumsal bağlılıklarını, morallerini ve örgüte duydukları güveni artırmakla yükümlüdürler. Yönetsel düzey, teknik düzeye iki farklı açıdan hizmet eder. Birincisi işgörenler arasında iletişimi sağlar ve müşterilerin gereksinimlerine göre işgörenleri yönlendirir. İkincisi üretim sürecinin etkinliği için kaynak sağlar.

*Kurumsal Düzey:* Örgütler için halkın desteği ve halk tarafından kabul edilmiş olmak çok önemlidir. İşgörenler ve yöneticilerin faaliyetlerini en iyi şekilde yürütebilmeleri için dış çevrelerindeki grup ve bireylerden baskı

---

<sup>(\*)</sup>Kimpston ve Sonnabend (1973) Miles'in geliştirdiği 10 boyutu ölçmek için örgüt sağlığı belirleme anketi (OHDQ) adında bir ölçek geliştirmişlerdir. Onların oluşturduğu aracın boyutları ve bu boyutların karşılık geldiği Miles'in boyutları aşağıda verilmiştir (Kimpston ve Sonnabend, 1973):

- Karar verme (uygun güç eşitliği ve problem çözme yeterliliği)
- Kişilerarası ilişkiler (bağlılık ve moral)
- Yenilikçilik (yenilikçilik)
- Özerklik (özerklik)
- Okul-halk ilişkisi (iletişim yeterliliği ve kaynakların kullanımı)

Kimpston ve Sonnabend'in oluşturduğu ölçek Miles'in tanımladığı 10 boyuttan sadece 8'ini ölçebilmiştir.

<sup>(\*\*)</sup>Parsons'un yaptığı çalışmada analiz edilen örgüt okullardır.

görmemeleri ve çabalarının karşılığında onlardan destek almaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için kurumsal düzey örgütün dış çevre ile bağlantısını sağlar.

Parsons'ın geniş bakış açısı, örgüt sağlığını tanımlama ve uygulama için teorik temel oluşturmuştur. Parsons'ın teorisinin temelinde sağlıklı örgütün, teknik, yönetsel ve kurumsal seviyelerini uyumlu bir bütün haline getirmiş, dıştan gelen yıkıcı etkilerle baş eden ve enerjisini kendi misyonuna yönlendiren bir yapıya sahip olduğu düşüncesi vardır (Hoy vd., 1991: 154).

Hoy ve Feldman (1987) örgüt sağlığını yedi boyutta incelemiştir. Örgütlerin sağlığı için önemli olan bu unsurlar sosyal sistemlerin araçsal ve açıklayıcı gereksinimlerini de gidermektedirler. Aynı zamanda Parsons'ın (1967) belirlediği örgütlere ait olan üç kontrol ve sorumluluk düzeyini de temsil etmektedirler. Örgüt sağlığının Hoy ve Feldman (1987) tarafından oluşturulan 7 boyutu aşağıdaki gibidir:

*Örgütsel Bütünlük:* Örgütün çevresi ile uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır.

*Örgüt Yöneticisinin Etkisi:* Örgüt yöneticileri bağlı buldukları üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır.

*Saygı:* Örgüt yöneticilerinin işgörenlere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar işgörenlerin performanslarının artması açısından önemlidir.

*Çalışma Düzeni:* Örgüt yöneticisinin görev ve başarılarıyla ilgili davranışlarını kapsar. İşgörenlerden beklentiler, performans standartları ve politikalar örgüt yöneticisince açık olarak ifade edilir.

*Kaynak Desteği:* Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynak elde edilmesini kapsar.

*Moral:* Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İşgörenler birbirlerine hoşgörülü davranırlar, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir.

*İşin Önemi:* Örgütlerin iş mükemmelliğini araması ile ilgilidir. İşgörenler için yüksek fakat ulaşılması mümkün hedefler belirlenerek işe başlanır ve üretim faaliyetleri ciddi ve düzenli bir şekilde yürütülür.

Sonuç olarak sağlıklı örgütün, faaliyetlerinde bu yedi boyutu üstün başarı ile uyguladığı söylenebilir (Tsui ve Cheng 1999).

### *C.Dünya Sağlık Örgütü'nün Geliştirdiği Örgüt Sağlığının Boyutları*

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığının boyutları konusunda daha genel bir sınıflandırma yaparak örgüt sağlığını 4 boyutta incelemektedir. Bunlar (Cooper ve Williams, 1994: 8):

1.Çevresel Sağlık: İşyerinin fiziki ortamı, gürültü, ısı, ışık, tehlikeli maddeler, makineler gibi çalışma alanı faktörlerini kapsar.

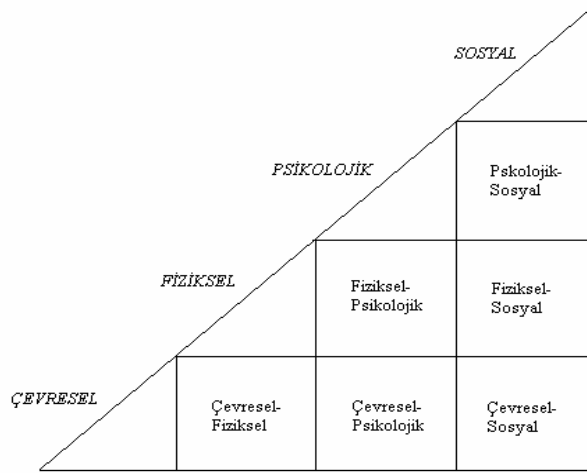
2.Fiziksel Sağlık: Örgütte işgören bireylerin fiziki sağlığını, hastalık, yaralanma, ilaçla tedavi gibi faaliyetleri kapsar.

3.Psikolojik Sağlık: İşgörenlerin kendine güvenmeleri, stres, depresyon, kaygı durumları ve davranış stilleri ile ilgilidir.

4.Sosyal Sağlık: İşyerindeki arkadaşlıklar, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki faktörlerle ilgilidir.

Dünya Sağlık Örgütü'ne göre bu faktörler arasında kesin çizgiler olmayıp bu dört boyut arasında ilişkiler vardır. Bu bakış açısına göre işgörenlerin sadece fiziki ve ruhsal sağlıklarıyla ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına yer verilmemektedir (Altun, 2001: 44).

Cooper ve Williams (1994) Dünya Sağlık Örgütü'nün, sağlıklı örgüt için koyduğu boyutları formal bir yapıya dönüştürerek "Örgüt Sağlığı Şeması" oluşturmuşlardır. Bu formal yapı elementler arasındaki iletişimi ve temel çevresel faktörlerden sosyal faktörlere kadar ilerlemeyi göstermektedir. Cooper ve Williams'ın oluşturduğu "Örgüt Sağlığı Şeması", "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ile benzerlik göstermektedir. (Şekil 2) (Cooper ve Williams, 1994: 9)



Şekil 2: Örgüt Sağlığı Şeması<sup>(\*)</sup>

Şekilde görüldüğü gibi çevresel ve fiziksel sağlık faktörleri, Maslow'un bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu durumda sağlıklı örgüt yapısına sahip olabilmek için öncelikle çevresel sağlık

<sup>(\*)</sup>Cooper ve Williams'ın (1994) oluşturduğu "Örgüt Sağlığı Şeması" şekli yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

kapsamına giren faktörlerin uygun hale getirilmesi, daha sonra fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörler ile ilgili ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.

### V.Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

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. Örgütün tümünün veya yürüttüğü fonksiyonların bir kısmının sağlıksız olması değişim ve yenileşme ihtiyacının bir belirtisidir (Altun, 2001). Sağlıklı örgütün özellikleri bilinmeli, bu özellikler ışığında örgüt analiz edilmeli, ortaya çıkan veriler yorumlanmalı ve sağlıksız yapıya neden olan problemlerin çözülmesi sağlanmalıdır.

*Tablo 1*'de sağlıklı ve sağlıksız örgütün farkları görülmektedir (Miles, 1965; Cooper ve Cartwright, 1994; Cooper ve Williams, 1994; Tsui ve Cheng, 1999; McHugh, 2001; Bell vd., 2002; McHugh vd., 2003; Shoaf vd., 2004):

Tablo 1: *Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları*  
SAĞLIKLI ÖRGÜT SAĞLIKSIZ ÖRGÜT

Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	İşgörenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar .
Örgütsel bağlılık gelişmiştir.	Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.
Çevreye ve işgörelere karşı sorumludur.	Çevreye ve işgörelere karşı sorumlu değildir.
Proaktif, önleyici tedbirler alınır.	Reaktif, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
İşgörelere önem verilir.	İşgörelere 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.

Tablo 1: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları (Devam)

İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	İşgörenler düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler “biz” duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler.	İşgörenler 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.

Sonuç olarak sağlıklı örgütlerin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Cicchelli, 1975):

- Amaç ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir,
- Sistematik problem çözme ve değerlendirme yapılmaktadır,
- Yapıcı ve değişime açık bir örgüt ruhu bulunmaktadır,
- Büyüme ve gelişme için gereken enerji ve geri-besleme sistemi mevcuttur.

### VI. Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

İnsan organizmasında olduğu gibi örgütlerin çoğunda da sağlıksız yapı kalıtımsaldır (Aguire vd., 2005). Ancak, yapılan bir araştırmada her örgütün kendi sağlığını artırabileceğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Sağlıksız örgüt yapısının değiştirilmesi ve sağlıklı örgütün oluşturulabilmesi için bazı düzenlemeler gerekmektedir. Örgüt sağlığını artıran faktörlerden bazıları; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitim ve gelişimi şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına daha fazla önem vermek, işçi sağlığı ve iş güvenliği için önleyici tedbirler almak da örgüt sağlığı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Vasie ve Lucas, 2001).

Örgüt sağlığını artırmak için aşağıdaki beş yaklaşım oldukça önemlidir (Miles, 1965: 30):

1. Bireysel gelişimi desteklemek: Örgüt yöneticileri, işgören başarısını takdir ederek ve onların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak; işgörenleri bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirebilir. Bu şekilde örgütün gelişim ve değişimine katkıda bulunulmuş ve örgüt sağlığı arttırılmış olur.

2. İletişime önem vermek: Astların kendi aralarında ve üstleriyle, üstlerinde yine kendi aralarında ve astlarıyla ve son olarak tüm örgütün müşteri ile olan iletişimini güçlendirmek, doğru ve kolay iletişimi sağlamak örgüt sağlığı oluşturmak ve arttırmak için gereklidir.

3. Bilgi akışını güçlendirmek: Özellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri beslemenin sağlanması örgüt sağlığı için çok önemlidir. Sahip olunan veya yeni elde edilen tüm bilgilerin örgüt içerisinde doğru, çabuk ve engellemelere maruz kalmadan yayılması gerekmektedir. Böylelikle bilgi akışının güçlendirilmesi örgüt sağlığını artırıcı bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak: Takım çalışmasına önem verip, bilgi akışını güçlendirerek değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Gelişen teknoloji ve hizmet anlayışına uygun örgüt yapısını oluşturan, emeğe ve işgörenlere değer veren bir örgüt kültürü; işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve daha verimli çalışmalarına neden olacak, aynı zamanda maliyetleri azaltacaktır. Bu da örgüt sağlığını arttırmak için önemli bir adımdır.

5. Uzman desteği: İşgörenler ve örgüt yapısı konusunda gerektiğinde içeriden veya dışarıdan konusunda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Uzmanlar yardımıyla sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir. Uzmanların bilgisinden yararlanma; konuyu en iyi bilenlerden yararlanmanın vermiş olduğu faydanın yanı sıra farklı kültürlerin pozitif yönlerini örgüte uyarlama imkanını da sunacaktır.

Kısaca sağlıklı örgüt yapısını oluşturmak ancak; bireysel gelişim konusunda tüm işgörenlerin katkısı, iletişime önem verme, bilgi akışını güçlendirme, değişime açık örgüt kültürü oluşturma ve uzman desteğine başvurma konularında tepe yönetimin isteği ve örgüt yapısında gerekli değişimin yapılması ile mümkün olacaktır.

## VII. Sonuç

Son yıllarda yaşanan yoğun rekabet, sürekli yenilenen ve gelişen teknoloji, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları örgütlerin yapılarını, süreçlerini ve uygulamalarını gözden geçirmelerini ve kendilerini devamlı geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkinliğe ulaşabilmeleri ancak bir takım şartları sağlamaları ile mümkündür.

Yeniliğe ve gelişime açık olmayan, kararlara işgören katılımının olmadığı, yeterli ve doğru bilgi akışının sağlanamadığı, örgütsel bağlılığın gelişmediği, stres ve iş tatminsizliğinin yüksek olduğu, işgörenlerin örgüt için en önemli kaynak ve değer olarak görülmediği örgütlerin rekabet savaşını kazanmaları pek mümkün görünmemektedir.

Örgütün çevresindeki zorluklarla baş edebilmesi ve yaşanan değişime ayak uydurabilmesi ancak örgüt bünyesindeki sağlıklı uygulamaların ortadan kaldırılması ile sağlanabilir. Bu ise insanın “check-up” yaptırması gibi, örgütün de düzenli aralıklarla örgüt sağlığını ölçmesi ile mümkündür. Böylelikle örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenecek ve güçlü yönlerden daha çok kaynak sağlamaya, zayıf yönler ise geliştirilip güçlendirilmeye çalışılacaktır.

Sonuç olarak hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçların karşılandığı, yönetsel kademelerde uyumun sağlandığı, yönetenlerle yönetilenler arasında bir işbirliğinin var olduğu bir örgütün sağlıklı olduğu söylenebilir. Böyle bir örgüt yapısı, doğal olarak farklı bir örgüt iklimine ve örgüt kültürüne sahip olmayı gerektirir. Rekabetin şiddetli olduğu günümüz iş dünyasında böyle bir örgüt yapısına sahip olmak, hayatta kalabilmek, bireysel ve örgütsel performansı arttırabilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Özellikle Türk yönetim yazınında örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi vb... kavramlar inceleme konusu yapılırken daha bütüncül bakış açısı getiren örgüt sağlığı kavramı üzerinde hem teorik hem de uygulamalı çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

### Kaynaklar

- Aguire, D. M., L. W. Howell, D. B. Kletter ve G. L. Neilson (2005), A Global Check-Up: Diagnosing The Health of Today's Organizations, Organizational DNA Research Report. (<http://www.orgdna.com/downloads/globalcheckup-orghealthnov2005.pdf>).
- Altun, S. A. (2001), Örgüt Sağlığı, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aytaç, Serpil (2002), “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1). (<http://www.isguc.org/>).
- Bell, Myrtle P., James C. Quick ve Cynthia S. Cocyota, (2002), “Assessment and Prevention of Sexual Harassment of Employees: An Applied Guide to Creating Healthy Organizations”, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), ss.160 167.
- Bruhn, J. G. (2001), Trust and the Health of Organizations, Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York.
- Childers, John H. (1981), “Organizational Health-How to Measure a School's Level of Health and Take Remedial Action”, *Journal of Educational Public Relations*,8(2), ss.4 7.

- Cicchelli, Jerry J. (1975), "Assessing the Organizational Health of School Systems", *Annual Convention of The American Association of School Administrators*.
- Cooke, R.A. ve D.M. Rousseau (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group & Organization Studies*, 13(3), ss.245 273.
- Cooper, Cary L. ve S. Cartwright (1994), "Healthy Mind, Healthy Organization-A Proactive Approach to Occupational Stress", *Human Relations*, 47(4), ss.455 471.
- Cooper, C. L. ve S. Williams (1994), *Creating Healthy Work Organizations*, 1th Ed. John Wiley & Sons Ltd., San Francisco.
- Corbett, Dan (2004), "Excellence in Canada: Healthy Organizations – Achieve Results by Acting Responsibly", *Journal of Business Ethics*, 55, ss.125 133.
- Daft, R. L. (2000), *Organizational Theory and Design*, 7th Ed., South-Western Publishment, United States.
- Dinçer, Ö. (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Dive, B. (2004), *The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management*, 2th Ed., Kogan Page, United States.
- El-Hage, Fouad T. (1980), "The Relationships of Selected Profile of Organization Variables, A Measure of Organization Health and an Indicator of Organization Effectiveness", *Dissertation Abstracts International*, 41(1), 38-A.
- Freiberg, H. J. (1999), *School Climate: Measuring, Improving And Sustaning Healthy Learning Environments*, 1th Ed., Falmer Press, Taylor & Francis Inc., Philadelphia.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures And Organizations: Software of the Mind*, 1th Ed., Harper Collins Publishers, UK.
- Hofstede, Geert (1998), "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, 19(3), ss. 477 492.
- Hoy, Wayne K., C. John Tarter ve James R. Bliss (1990), "Organizational Climate, School Health and Effectiveness: A Comparative Analysis", *Educational Administration Quarterly*, 26(3), ss.260 279.
- Hoy, W. K., C. J. Tarter ve R. B. Kottkamp (1991), *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*, 1th Ed., Sage Publications, CA.
- Hoy, Wayne K. ve John A. Feldman (1987), "Organizational Health: The Concept and Its Measure", *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), ss.30 37.



- Hoy, Wayne K. ve John W. Hannum (1997), "Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement", *Educational Administration Quarterly*, 33(3), ss.290 309.
- Hoy, W. K. ve P. B. Forsyth (1986), *Effective Supervision, Theory Into Practice*, 1th Ed., McGraw Hill, New York.
- Kimpston, Richard D. ve Leslie C. Sonnabend (1973), "Organizational Health: A Requisite for Innovation?", *Educational Leadership*, ss.543 547.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- McHugh, Marie (2001), "Employee Absence: An Impediment to Organisational Health in Local Government", *The International Journal of Public Sector Management*, 14(1), ss.43 55.
- McHugh, Marie ve Chris Brotherton (2000), "Health is Wealth- Organisational Utopia or Myopia?", *Journal of Managerial Psychology*, 15(8), ss.744 757.
- McHugh, Marie, Paul Humphreys ve Ronan McIvor (2003), "Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health", *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), ABI/INFORM Global, ss.15 25.
- Miles, Matthew B. (1965), "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground", R. O. Carlson, A. Gallaher, M. B. Miles, R. J. Pellegrin ve E. M. Rogers (der.), *Change Processes in the Public Schools*, *The Center of the Advanced Study of Educational Administration*, Oregon, ss.11 35.
- Miller, Rene E., Mark A. Griffin ve Peter M. Hart (1999), "Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness", *Work & Stress*, 13(1), ss.7 19.
- Murphy, L. R. ve C. L. Cooper (2000), *Healthy and Productive Work: An International Perspective*, 1th Ed., Taylor & Francis Inc., London.
- Nadler, L. (1970), "How is Your Organizational Health?", *Management of Personnel Quarterly*, 9(1), ss.18 29.
- Neugebauer, Roger (1990), "Do You Have a Healthy Organization?", *Exchange*, ss.38 41.
- Lussier, R. N. (1990), *Human Relation in Organization*, Richard D. Irwin Inc.
- Lyden, Julie A. ve William E. Klingele (2000), "Supervising Organizational Health", *Super Vision*, 61(12), ABI/INFORM Global, ss.3 5.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.
- Poole, Marshall S. (1985), "Communication and Organizational Climates", R. D. McPhee ve P. K. Tompkins (der.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Sage, Beverly Hills, ss.79 108.

- Schein, E. H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, London.
- Schuyler, Kathryn G. (2004), "The Possibility of Healthy Organizations: Toward a New Framework for Organizational Theory and Practice", *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, 21(2), ss.57 79.
- Shoaf, Christin, Ash Genaldy, Waldemar Karwowski ve Samuel H. Huang, (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), ss.81 95.
- Sweetland, Scott R. ve Wayne K. Hoy (2000), "School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools", *Educational Administration Quarterly*, 36(5), ss.703 729.
- Tarter, C. John, Wayne K. Hoy ve Robert B. Kottkamp (1990), "School Health and Organizational Commitment", *Journal of Research and Development in Education*, 23(4), ss.236 241.
- Terzi, A. R. (2000), *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tsui, Kwok Tung ve Yin Cheong Cheng (1999), "School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study With Multi-Level Analysis", *Educational Research and Evaluation*, 5(3), ss.249 268.
- Unutkan, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Vasie, L. H. ve W. R. Lucas (2001), "An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in the UK Manufacturing Sector", *Journal of Safety Research*, 32, ss.479 490.
- Wagner, Donald A. ve Bradley R. Wilson (1997), "Developing Organizational Health at the Worksites", *American Journal of Health Studies*, 13(2), ss.105 108.
- WHO, (2004), *Environment and Health Decision-Making in Developing Countries: A Global Review*, Thailand.  
(<http://www.who.int/heli/decisions/presentationnotes010305.pdf>, 20.Nisan.2006).