

İSTANBUL İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN ÖRGÜTSEL SAĞLIK DURUMLARININ ÇALIŞANLARIN ALGILARI İLE ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Arş. Grv. Altan DOĞAN

Istanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Arş. Grv. Serdar BOZKURT

Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Örgütsel Davranış Anabilim Dalı

Çalışmada amaç; İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin, yöneticilerinin ve çalışanlarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koymaktır. Ayrıca, örgütsel sağlık ve boyutlarının, çalışmanın gerçekleştirildiği otellere ve katılımcıların sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmaya, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 101 kişi katılmıştır. Katılımcılara, örgütsel sağlık algısı ile ilgili bir anket uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, tanımlayıcı istatistik analizlerden (aritmetik ortalama ve standart sapma) ve non-parametrik testlerden (Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis) yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, *SPSS for Windows* istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada, örgütsel sağlık ve boyutlarının her bir otele göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre, örgütsel sağlık algısının farklılaştığı görülmüştür. Buna göre; çalışanların, eğitim durumlarına, departmanlarına ve pozisyonlarına göre örgüt sağlığı algıları değişmektedir. Sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Sağlığı, Örgütsel Sağlık, Beş Yıldızlı Oteller

A RESEARCH ON MEASURING THE ORGANIZATIONAL HEALTH OF THE FIVE-STAR HOTELS IN İSTANBUL WITH PERCEPTIONS OF EMPLOYEES

The purpose of the study is determining the present organizational health situations of five star hotels through the perceptions of their managers and employees. It is additionally examined if the organizational health and its dimensions differentiate on the basis of the hotels where the research took place and on the basis of the socio-demographic characteristics of the participants. 101 individuals working at 5 star hotels contributed to the research. A survey about organizational health perception was applied to the participants. Descriptive statistics (arithmetic mean and standard deviation), non parametric tests Mann-Whitney U and Kruskal Wallis were used in the analysis of data in *SPSS for Windows* statistics program. In the research, it is found that organizational health and its dimensions show meaningful difference in each hotel. Also it is found that organizational health perception differentiates among the demographic classes. So, it is possible to say that the organizational health perception of the employees differ depending on the education, position and department. A meaningful difference can not be found for seniority.

Keywords: Organizational Health, Five-Star Hotels

GİRİŞ

“Örgüt sağlığı” veya “örgütsel sağlık” son yıllarda adı sıkça duyulmaya başlanan, hem teorisyenler hem uygulayıcılar tarafından kabul gören bir kavramdır. Kapsamlı olarak ilk defa Mathew Miles tarafından 1969 yılında kullanılan örgüt sağlığı kavramı, günümüzde yönetim, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel psikoloji alanlarında çalışan akademisyenler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütsel sağlık kavramının fikir birliğine varılmış bir tanımı yoktur. Değişik tanımlarına rağmen örgütün olumlu imajını akla getirmektedir. Örneğin sağlıklı bir örgüt dendiğinde; örgütün stratejik, finansal, kültürel, yapısal ve/veya davranışsal açılarından sağlıklı olduğu anlaşılabilir. Literatürde örgütsel sağlığın kısa ve öz bir tanımına pek rastlanmazken sağlıklı bir örgüt; yapısı, kültürü ve yönetim süreçleri örgütsel performansla yüksek seviyede katkıda bulunan bir örgüt şeklinde ifade edilebilir (McHugh, Humphreys ve McIvor, 2003, s:16). Sağlıklı örgüt, zamana karşı ve hatta pazarın dalgalanma ve değişim zamanlarında da sağlıklı ve tatmin edici bir iş ortamını sürdürmeye yeteneklidir (Tetrick, Quick ve Quick, 2005, s:209). Sağlıklı örgütlerde bulunan yöneticiler de şirkete bağlı çalışanlarla ve açık iletişim kanallarıyla karşılaşırlar. Çalışanların işe gelmekten hoşlandıkları ve örgütün parçası olmaktan gurur duydukları bir yer olan sağlıklı örgütlerde çalışanlar daha verimli ve üretken olmaktadır (Lyden ve Klingele, 2000, s:3).

Çalışmanın temel amacı, İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını incelemektir. Ayrıca örgütsel sağlık boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine ve otellere göre farklılık gösterip göstermediklerinin incelenmesi araştırmanın alt amacını

oluşturmaktadır. Çoğunlukla eğitim bilimleri alanında kullanılmış olan örgütsel sağlık kavramının işletme literatürüne kazandırılması amacıyla da yapılan çalışmada, öncelikle örgütsel sağlık kavramı ve boyutları incelenmiştir. Daha sonra araştırma sonuçlarına yer verilmiş ve çalışma, ileriki araştırmalara yön gösterebilmesi amacıyla öneriler kısmıyla bitirilmiştir.

1. KURAMSAL TEMEL

1.1. Örgütsel Sağlık Kavramı

Örgütsel sağlık, bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğini içermekle kalmayan, aynı zamanda örgütün büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren bir kavramdır (Lyden ve Klingele, 2000, s:3). Jaffe; örgütsel sağlığı, örgütsel etkinliğin genişletilmiş düşüncesi olarak nitelendirmektedir. Jaffe, bir örgütün aşağıdakiler için sağlıklı olabileceğini belirterek, örgütsel sağlığın bağlamsal bir tanımını yapmaktadır (Shoaf, Genaidy, Karwowski ve Huang, 2004, s:83):

- a) Örgüt; gelişerek, verimli olarak, yeni koşullara uyum sağlayarak ve tutarlı olarak kendi varlığı için,
- b) Hisselerin değerinin artırılması ile hissedarlar için,
- c) Hem sağlıklı bir çalışma ortamı sunarak hem de gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanlar için,
- d) İyi ve kaliteli ürünler ve hizmetler sunarak tedarikçiler ve müşteriler için,
- e) Çevresi ve yaşamı ile ilgili olarak toplum için sağlıklı olabilir.

Örgütsel sağlık kavramının temelleri; hümanist araştırmacıların, çalışanların iş ortamında nasıl davrandıklarıyla ilgilenmeleri üzerine 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde atılmıştır. Araştırmacılar, çalışmalarını etkin örgüt

bağlamında çalışanların refahı için işin içeriği ile ilişkilendirmişlerdir. Argyris (1958 ve 1964) bir işletmenin rekabet edebilir durumdayken çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini sorgulamıştır. McGregor (1960) X Teorisi (Otoriter Yönetim) ve Y Teorisi'ni (Demokratik Yönetim) öne sürmüştür. Herzberg ve diğerleri (1959), Maslow (1965), Porter ve Lawler (1968) ile Vroom (1964) kişisel motivasyon ve performans arasındaki etkileşimi araştırmışlardır. Tüm bu teoriler örgütsel sağlığı değişik yönlerden geliştirmeyi amaçlayan pek çok çaba için temel oluşturmaktadır (Shoaf, vd., 2004, s:83).

Örgütsel sağlık kavramı büyük oranda eğitim bilimleri alanında kullanılmıştır. Parsons, Bales ve Sils 1953 yılında "Okul Sağlığını" örgütün çevresine başarılı şekilde adapte olabilme, üyeleri arasındaki uyumu sürdürübilme ve amaçlarını başarabilme yeteneği şeklinde tanımlamışlardır (Licata ve Harper, 2001, s:10). 1969 yılında ise bu kavram Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmıştır. Miles okulların örgüt sağlığı analizi için bir model önermiş ve sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır: "Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun dönemde devamlı gelişen, başatma ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür". Miles doğru olduğunu düşündüğü ve bugün hala üzerinde çalışmalar yapılan sağlıklı örgütün on özelliğini belirlemiştir. Bunlar görev (amaç odakları, iletişim yeterliği, uygun erk eşitliği), yaşamını sürdürme (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral) ve büyüme ve gelişme (yenileşme, özerklik, uyum, problem çözme) ihtiyaçları ile ilgilidir (Altun, 2001, s:25-26). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) de örgüt sağlığı boyutlarını çevresel, fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlık olmak üzere dört başlıkta incelemektedir (Altun, 2001, s:43-44).

Örgüt sağlığı kavramını daha çok

eğitimciler, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak, çalışan-çalıştıran, bir diğer ifade ile öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmışlardır. Sağlıkçılar ise örgüt sağlığı kavramından bireylerin işyerlerindeki fiziki ve ruh sağlığını ön plana çıkartarak, işyerinin sağlık ve güvenliğe uygunluğunu, fiziki koşulların bireye uygunluğunu irdelenmişlerdir. Örgütsel davranışla ilgilenenler ise; çalışan-çalıştıran, bir diğer ifade ile işçi-işveren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını vurguladığı görüşündedirler (Aytaç, 2003).

1.2. Örgütsel Sağlık Kavramının Boyutları

Örgütsel sağlık çok çeşitli şekilde ölçülebilir. Örneğin performans, devamsızlık, işgücü devri ve kişiler arası anlaşmazlık gibi kriterlerin tamamı veya bir kısmı örgütsel sağlığı ölçmede kullanılabilir (Bernett ve Robinson, 2003, s:261). Bu çalışmada örgütsel sağlık; öncelikle Miles'in modeli doğrultusunda ölçülmek istenmiş, fakat Miles'in modelinin işletme örgütleri için uygun olmamasından dolayı Lyden ve Klingele tarafından ortaya konulan örgüt sağlığına ait boyutlar ile ölçülmüştür. Bu boyutlar şunlardır (Lyden ve Klingele, 2000, s:3-5):

1- İletişim, 2- Katılım, 3- Sadakat ve Bağlılık, 4- Moral, 5- Kurumsal İtibar, 6- Etik, 7- Performansın Tanınması, 8- Amaç Birliği, 9- Liderlik, 10- Gelişme, 11- Kaynak Kullanımı

1- İletişim: İyi bir iletişim olmadan hiçbir örgüt yaşamını devam ettiremez. İletişim zamanında, tam ve açık şekilde olmalıdır. Bilginin, en üst seviyeden en alt kademelere veya en alt kademelerden en üst seviyelere yayılıp paylaşılabilmesi için örgütün tüm seviyelerinde iletişim varlığını hissettirmelidir (Brisson, Hehner, Rooney, Sanderson ve St-Amand, 1997).

2- Katılım: Argyris ve Cooper gibi bazı davranış bilimciler çalışma grubunun üyeleri arasındaki iyi ilişkilerin örgütsel sağlığın merkez faktörü olduğunu ileri sürmektedirler (Wilkinson, 2003, s:22). Sağlıklı bir örgütte çalışanlar yeni fikir üretimine katkıda bulunur, kararlar alınırken sorumluluk üstlenir ve takım içinde çalışırlar (Sorohan, 1994, s:9). Tüm düzeydeki çalışanlar karar vermede yer aldığında sağlıklı bir örgütten bahsedilebilir.

3- Sadakat ve Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (Balay, 2000, s:16). Örgütsel sadakat ise, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü, örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır (Çöl, 2004). Çalışanlar arasındaki yüksek düzeyde bir güven atmosferi sadakat ve bağlılık oluşumuna katkıda bulunur. Bu atmosfer de sağlıklı bir örgütte varolur. Çalışanlar genellikle nerede çalıştıkları ve ne yaptıkları konusunu diğer insanlara söylemekten gurur duyarlar. İşe ilişkin toplantılara isteyerek katılırlar (Lyden ve Klingele, 2000, s:4).

4- Moral: Moral; güven, itimat, isteklilik ve çalışanlar arasındaki dostluk manasına gelmektedir (Tsui ve Cheng, 1999, s:252). Sağlıklı bir iklim için örgüt çalışanlarının moralinin yüksek düzeyde olması önemlidir. Bu da genellikle çalışanların birbirlerinden ve işlerinden hoşlandıkları, işlerine isteklilik ile yaklaştıkları ve bireysel olarak örgüt için motive oldukları dostça bir atmosferin bulunmasıyla sergilenir (Lyden ve Klingele, 2000, s:4).

Zira moral, çalışanların kendilerini iyi ve tatmin olmuş hissetmelerini ve memnuniyetlerini ifade etmektedir (Hill, 2003, s:27).

5- Kurumsal itibar: Kurumsal itibar; örgütün çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlıktır. Diğer bir deyişle itibar, kamuoyunun örgütle ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleridir (Karaköse, <http://www.akademikbakis.org/sayi11.htm>). Örgütün itibarlı olması, sağlıklı olarak algılanmasında iyi bir göstergedir. Herhangi bir departman hem örgüt içinde hem de örgüt dışında saygın bir ünün olmasından gurur duyar. Çalışanlar ve yöneticiler, dışarıdaki toplum (örneğin; bölgesel okullar, hükümetler, iş ve toplum örgütleri vb.) ile ilişkilerin geliştirilmesi gerektiği fikrine katılırlar (Lyden ve Klingele, 2000, s:4). Çalışma çevresinin kaliteli olması da örgütün itibarına katkıda bulunacağından örgütsel sağlık için belirleyici unsurlardan biridir (Miller, Griffin ve Hart, 1999, s:10).

6- Etik: Etik; kişi ya da grubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarını yönlendiren ahlaki değerleri ve ilkeleri içeren kurallar topluluğudur. Etik davranış ve değerler ise yaşamımızın bir parçası olup; neyin iyi, neyin kötü olduğuna yönelik standartları düzenleyen bir kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s:439). Örgütlerdeki etik iklim de; örgütsel uygulama ve prosedürlerin etik bir içeriğe sahip olduğuna dair çalışanlar arasında genel bir algılamının örgütte mevcut olması ile meydana gelir (Victor ve Cullen, 1988, s:101). Örgütün etik iklimi, etik çalışma hakkında çalışanlardan neler beklendiğini ortaya koyar ve aynı zamanda çalışanların, örgütün etik yönden neyi dikkate aldığını görmelerine yardım eder. Örgütün üyelerine, ne yapmaları gerektiğini ve aynı zamanda nelerin kabul edilebilir ve beklenir olduğunu açıklaması nedeniyle etik iklim önemlidir (Tsahuridu, 2006, s:167). Sağlıklı bir örgütte de

genellikle etik olmayan davranışlar bulunmaz. Sağlıksız bir örgüt yapısında ise örgütteki olanakların ve kaynakların suistimal edilmesi, hırsızlık, rüşvet alma, yalancılık veya aldatma gibi etik olmayan davranışlar görülebilir (Chen ve Tang, 2006, s:79-81).

7- Performansın Tanınması: Sağlıklı örgüt, çalışanların kişisel potansiyellerinin tamamına ulaşmak için cesaretlendirildiği ve desteklediği bir yerdir. Çalışanlar genellikle, değerli olanı ve takdir edileni hissederler. Bu nedenle, çalışanların performansları, başarının takdir edildiği bir iklim içinde başarı için uygun bir şekilde tanınmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000, s:4). Performansın tanındığı çalışanlara etkili şekilde iletildiğinde, arzulan davranışların pekiştirilmesi yönünde sağlam bir adım atılır. (Mai ve Akerson, 2003, s:116).

8- Amaç Birliği: Sağlıklı bir örgütte bölümle ilgili hedefler ile kişisel ve ekip rolleri arasındaki ilişki açıktır. Çalışanlar, bölümlerinin bütün odak noktalarını tanımlayabilirler. Ayrıca çalışanlar, örgüt içinde hedefi belirlemeye isteyerek katılabilirler (Lyden ve Klingele, 2000, s:4). Çalışanların, verimliliklerinin veya performanslarının ölçütleri, örgütsel amaçlara uygun olacak davranışlar şeklinde seçilmelidir. Aynı şekilde işletme içindeki şubelerin, bölümlerin ve iş birimlerinin amaçlarının da örgütsel amaçlara uygun olacak şekilde belirlenmesi doğru olacaktır (Ruch, 1994, s:119).

9- Liderlik: Lider; vizyon oluşturup hedefleri ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmada diğer kişileri etkileyip yönlendirebilen ve hedeflere ulaşmak için diğer kişilerle iyi bir iletişim kuran kişidir (Paksoy, 2002, s:167). Liderlik ise; çalışanları, örgütsel amaçlara ve kendilerinden beklenen performanslara ulaşmaları yönünde motive eden bir çalışma atmosferi oluşturma sanatıdır. Bu

nedenle liderler, örgüt için önemli bir unsur olmanın yanı sıra aynı zamanda çalışanlara rehberlik ederler ve uygun bir çalışma ortamı yaratırlar (Korkmaz, 2006, s:14). Örgütün sağlıklı olabilmesi için liderlerin uygun bir çalışma ortamı yaratmalarının yanında diğer bireylerle olan ilişkileri de önemli rol oynamaktadır. Liderlerin; örgütteki üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve altındaki çalışanlarla ile iyi ilişkileri olmalıdır. Ayrıca liderler arkadaş canlısı ve yaklaşılabilir olmalıdırlar (Lyden ve Klingele, 2000, s:4).

10- Gelişim: Çalışan geliştirme; var olan yeteneklerin iyileştirilmesine; diğer ifadeyle bir işte çalışan, deneyimleri olan fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir (Özçelik, 2000, s:170). Geliştirme, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; uzun vadeli bir dönemi öngörmekte ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır (Bingöl, 2003, s:206). Çalışan gelişimi; örgütün kalite artırma, global rekabete ve sosyal değişime meydan okuma ve teknolojik ilerlemeyi ve iş tasarımlarındaki değişimi birleştirme çabalarının gerekli bir parçasıdır (Noe, 1999, s:249). Bugünün işgücü çeşitliliği ve globalleşen iş dünyası da hesaba katılırsa, çalışanın gelişmesi bir ihtiyaçtır. Sağlıklı bir örgüt, organizasyonda eğitim ve geliştirmeye olan desteğin üst düzeyde olduğu bir örgüttür (Lyden ve Klingele, 2000, s:4-5). Çalışanlar da kişisel ve mesleki gelişim amaçlarını örgütlerinde gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerini değerlendirirler. Bu gelişim amaçlarının örgüt tarafından engellenmesi durumunda ise, gelecekte işletmede var olabilecekleri konusunda çalışanlar şüpheye düşerler. Bu nedenle bireysel gelişim ve ilerlemenin örgütsel başarı ve büyüme ile tutarlı olacağı bir geliştirme sisteminin örgütlerde oluşturulması ana amaç olmalıdır (Cox ve Thomson, 2000, s:185).

11- Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir örgütsel yapı için kaynağın uygun kullanımı önemlidir. Çalışanlar; kaynakların uygun, adil ve kendilerinden beklenen başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaştırıldığını algılamalıdır (Lyden ve Klingele, 2000, s:5). Bireysel taleplerle örgütsel ihtiyaçlar arasında uygunluğun sağlanması halinde sağlıklı örgütten bahsedilebilir. Sağlıklı örgütteki insanlar işlerini severler. Örgüte katkıda buldukça, yeni şeyler öğrendikleri ve geliştikleri yönünde olumlu bir hisse kapılırlar (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s:20).

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgütleri iklimi ve kültürü yönünden inceleyen çalışmalar bir kenara bırakılırsa, bütünsel olarak ve de özellikle örgüt sağlığı açısından değerlendiren çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu açıdan bakıldığında konunun araştırmacılar tarafından çalışılmasının; kavramın insan kaynakları yönetimi ve davranış bilimleri literatürüne kazandırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgüt sağlığı, işletmelerin içinde buldukları iklimi, kültürü ve etkinliği yansıtarak yöneticiler ile işletmelerine bilgi verebilmesi bakımından önemlidir. Ayrıca örgütsel sağlık; yöneticilerin örgütlerinde tam işlemeyen alt sistemleri görmelerine yardımcı olması ve dolayısıyla bu eksiklikleri geliştirme çabalarına katkıda bulunması nedeniyle önemlidir.

İşletmedeki çalışanların verimliliklerinin en üst seviyede olması, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurarak etkin iletişimde bulunmaları, işlerinden tatmin olmaları vb. unsurların gerçekleşebilmesi sağlıklı çalışma ortamlarında mümkün olabilecektir. İşletmeler sağlıklı olduklarında hem verimlilikleri artacak hem de geleceğe yönelik olumlu sinyaller verecektir.

Bu çalışmanın temel amacı, İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını incelemektir. Ayrıca örgütsel sağlık boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine ve otellere göre farklılık gösterip göstermediklerinin incelenmesi araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın anakütlesi Turistik Otelciler İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği'ne (TÜROB) bağlı İstanbul ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleridir. Turistik Otelciler İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği'nin 2007 yılı verilerine göre İstanbul'da 28 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. (<http://www.turob.org>) İşletmede çalışanların algıları ve nitelikleri yoluyla bireysel seviyede ve buradan hareketle örgütsel düzeyde ölçüm yapmak, örgüt sağlığı anketinin boyutlarının analizi için uygun bir kriterdir. Bu sayede araştırma, çalışan algıları yoluyla araştırma konusu yapılan sektördeki örgütlerin genel sağlık durumlarını ortaya koymaktadır.

Araştırmada İstanbul ilindeki tüm beş yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları bölümleriyle bağlantıya geçilmiş, ancak iş yoğunlukları ve çalışmaya katılmak istememeleri nedeniyle bunlardan 11 tanesi olumlu yanıt vermiştir. Olumlu yanıt veren 11 otele anketler yollanmış ancak, bazı otellerin geri dönüş yapmaması ve çalışmanın zaman kısıtı nedeniyle altı otelden anket dönüşü alınabilmiştir. Geri dönüş yapmayan otellere telefon ve mail gibi yollarla tekrar ulaşılmış ancak yine yanıt alınamamıştır.

Çalışma yapılan otellerdeki çalışan sayılarına ilişkin veriler turizm sektöründeki personel devir hızının yüksekliği nedeniyle tam olarak tespit edilememektedir. Ayrıca araştırmanın gerçekleştirildiği oteller bu bilgilere çok fazla erişim imkanı sağlamadıklarından, örnekleme yöntemi olarak kolayda

örnekleme yöntemi seçilmiştir.

İlgili otellerin İK birimleri zaman ve isteklilik açısından uygun olan çalışanlara anket formunu uygulamışlardır. Otellerden anket dönüşü toplam 103 adet olmuş bunlardan iki tanesi değerlendirme dışı bırakılarak 101 tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket oluşturulurken öncelikle Miles'in 1969 yılında belirlemiş olduğu örgüt sağlığına ilişkin boyutlar dikkate alınmıştır. Bu noktadan hareketle Lyden ve Klingele'nin örgüt sağlığını ölçen 11 boyuttan ve 20 ifadeden oluşan ölçeği dilimize iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı çevrilmiş ve daha sonra ortak olan ifadeler birleştirilerek ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki ifadeler demografik sorular eklenerek ankete son şekli verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara ilişkin sosyo-demografik nitelikte (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, örgütsel pozisyon, departman) sorular, ikinci bölümde ise örgüt sağlığına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Ankette örgüt sağlığını ölçmek için; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımı boyutlarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

Anket dağıtılırken otellerin insan kaynakları departmanları ile bağlantıya geçilmiş ve bazı otellere bizzat araştırmacılar tarafından dağıtım yapılmıştır. İkinci bir yol olarak ise anketler insan kaynakları departmanlarına elektronik posta yoluyla dağıtılmış ve yanıtlar yine elektronik posta yolu ile alınmıştır.

Ölçek oluşturulurken öncelikle ifadelerin anlaşılabilirliğine bakmak ve güvenilirliğini test etmek amacıyla bir ön-test

gerçekleştirilmiştir. Ön-test 15 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Ölçeğin ön-testi sonucu ifadelerin anlaşılır olduğu belirlenmiş ve güvenilirlik düzeyi sosyal bilimler için çok yüksek çıkmıştır (Cronbach α : 0,9531) (Kalaycı, vd., 2005, s:405).

2.4. Veri Analiz Tekniği

Anketteki ifadeler; 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Anket verilerinin analizi için *SPSS 11.5* programından yararlanılmıştır. Verilerin güvenilirliği için yapılan analizin sonucunda Cronbach α :0,9592 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, anketteki ifadeler için güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir (Kalaycı, vd., 2005, s:405). Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre verilerin normal dağılıma uymadığı saptanmış (verilerin normallik testi %5'in altında çıkmıştır) ve veri analizinde non-parametrik testlerin uygulanması gerektiği belirlenmiştir (Kalaycı, vd., 2005, s:15). Genel örgütsel sağlığın ölçümünde tanımlayıcı istatistiksel analizlerden (aritmetik ortalama ve standart sapma) yararlanılmıştır. Ayrıca, örgütsel sağlık ve boyutlarının, çalışmanın gerçekleştirildiği otellere ve çalışanların sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere non-parametrik analiz tekniklerinden, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Çalışmada, değişkenlerin hangi boyutu ölçtüğünün bilindiği durumda faktör analizin uygulanmasına gerek olmadığı (Akgül ve Çevik, 2005, s:417) koşulundan hareketle faktör analizi yapılmamıştır.

3. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmaya, Turistik Otelciler İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği'ne bağlı İstanbul ilindeki altı adet beş yıldızlı otelin 101 çalışanı katılmıştır (N=101). Katılımcıların

otellere göre dağılımında; Otel A* - 28 kişi (%27,7), Otel B -19 kişi (%18,8), Otel C - 16 kişi (%15,8), Otel D -17 kişi (%16,8), Otel E -15 kişi (%14,9) ve Otel F -6 kişidir (%5,9). Araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Sosyo-Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	55	54,5
	Kadın	46	45,5
Yaş	18-25 yaş arası	25	24,8
	25-33 yaş arası	44	43,6
	33-41 yaş arası	23	22,8
	41 ve üzeri	9	8,9
Eğitim	İlköğretim	9	8,9
	Lise	33	32,7
	Lisans	53	52,5
	Lisansüstü	6	5,9
Kıdem	1 yıldan az	11	10,9
	1-4 yıldan az	34	33,7
	4-7 yıldan az	35	34,7
	7 yıl ve üzeri	21	20,8
Departman	Ön-Büro	14	13,9
	Yiyecek-İçecek	28	27,7
	Muhasebe	17	16,8
	Satış	14	13,9
	İnsan Kaynakları	11	10,9
	Kat Hizmetleri	7	6,9
	Diğer (Teknik, Güvenlik)	10	9,9

Katılımcıların daha çok 25-33 yaş aralığındaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (44 kişi -%43,6). Eğitim durumlarında ise lisans 53 kişi (%52,5) ile ilk sıradadır. İşletmedeki kıdem durumu incelendiğinde 1-4 yıldan az seçeneğinde 34 kişinin (%33,7) ve 4-7 yıldan az seçeneğinde 35 kişinin (%34,7) olduğu görülmektedir. Çalışanların departmanlara göre dağılımı; yiyecek-içecek 28 kişi (%27,7), muhasebe 17 kişi (%16,8), satış ve ön-büro 14'er kişi (%13,9), insan kaynakları 11 kişi (%10,9), kat hizmetleri 7 kişi (%6,9) ve diğer departmanlar (teknik-güvenlik) 10 kişi (%9,9) şeklinde sıralanmaktadır. Çalışanların 33'ünü yönetici/şefi personeli (%32,7) ve 68'ini otel personeli (%67,3) oluşturmaktadır.

Beş yıldızlı otellere ait tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları incelendiğinde; genel örgüt sağlığı ortalamasının 3,88 (Std.sapma: 0,7525) ile iyi olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle katılımcıların örgüt sağlığına yönelik ifadelerden "katılıyorum" şeklindeki seçeneği işaretledikleri görülmektedir. Örgüt sağlığına ait boyutların ortalamalarının; en düşük *kaynak kullanımı* boyutu (Arit. Ort: 3,49 / Std. Sapma: 1,15) ile en yüksek *kurumsal itibar* boyutu (Arit. Ort: 4,14 / Std. Sapma: 0,729) arasında değiştiği görülmektedir. Bu skorlar, örgüt sağlığını oluşturan boyutların da iyi olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. (Tablo 2)

Araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 55'i erkek (%54,5) ve 46'sı kadındır (%45,5).

* Araştırmada otel isimleri, çalışmanın gerçekleştirildiği otellerin isteği üzerine belirtilmemiştir. Bu nedenle araştırmada, otel isimleri Otel A, B, C, D, E ve F olarak yer almıştır.

Tablo 2 : Örgüt Sağlığı ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Örgüt Sağlığı ve Boyutlar</i>	N	Ort.	Std. Sapma
İletişim	101	4,0248	0,8317
Katılım	101	3,7921	0,9145
Moral	101	3,8416	0,9298
Kurumsal İtibar	101	4,1452	0,7294
Etik	101	4,0990	0,7649
Performansın Tanınması	101	3,7327	1,0260
Amaç Birliği	101	3,7030	0,9438
Liderlik	101	3,8911	0,9581
Gelişme	101	3,5149	1,2297
Kaynak Kullanımı	101	3,4950	1,1543
Bağlılık	101	4,0396	0,8822
Örgüt Sağlığı (Ort.)	101	3,8827	0,7525

Her otelin örgüt sağlığı ortalaması ayrı ayrı tespit edilmiş ve genel ortalamanın üstündeki oteller; Otel E (Arit. Ort.: 4,88), Otel F (Arit. Ort.: 4,15) ve Otel A (Arit. Ort.: 3,98) olarak sıralanmıştır. (Tablo 3) Ayrıca belirtilen oteller, örgüt sağlığına ait boyutların birçoğunda da (iletişim, katılım, bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımı) ilk sıralarda yer almaktadırlar. (Yalnızca Otel

D liderlik ve bağlılık boyutlarında ortalamasının üstündedir.)

Tablo 3 : Örgüt Sağlığına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (oteller bazında)

<i>Oteller</i>	N	Ort.	Std. Sapma
Otel A	28	3,9821	0,4381
Otel B	19	3,2132	0,9482
Otel C	16	3,7406	0,434
Otel D	17	3,6235	0,5172
Otel E	15	4,88	0,2827
Otel F	6	4,1583	0,5616
Toplam	101		

Örgütsel sağlığın ve boyutlarının, çalışanların demografik özelliklerine ve otellere göre farklılık gösterip göstermediklerini incelemek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tanımlayıcı istatistik değerlerini destekler niteliktedir. Geliştirilen hipotezler ve sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotezler	Hipotez testi	İstatistiksel Anlamlılık	Sonuç
H₁: Örgütsel sağlık, beş yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kruskal -Wallis	0,000	Kabul
H₂: Örgütsel sağlık algısı, çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kruskal -Wallis	0,000	Kabul
H₃: Örgütsel sağlık algısı, çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kruskal -Wallis	0,000	Kabul
H₄: Örgütsel sağlık algısı, çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Mann-Whitney U	0,003	Kabul
H₅: Örgütsel sağlık algısı, işteki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kruskal Wallis	0,618	Red
H₆: Örgütsel sağlık boyutları, beş yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kruskal Wallis	0,000	Tüm Boyutlar İçin Kabul

Hipotezlerin analizi sonucunda, örgütsel sağlık ve boyutları, beş yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca çalışanların eğitim durumlarına, çalıştıkları departmanlara ve pozisyonlarına göre örgütsel sağlık algısının farklılaştığı sonucu bulunmuştur. Ancak aynı durum kıdem unsuru için tespit edilememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler, uzun dönemde piyasada kalabilmek ve kendilerine rekabet avantajı sağlayabilmek için sağlıklı bir örgütsel yapıya sahip olmalıdır. Sağlıklı bir örgüt; etkin bir iletişimin var olduğu, örgüte bağlılık duygularının güçlü olduğu, örgütsel etik ilkelerinin bulunduğu, çalışan moralinin iyi olduğu, kurumsal itibarının yüksek olduğu, amaç birliği yapmış

bireylerin çalıştığı, çalışanların kararlara katılımının sağlandığı ve etkin bir liderliğin gerçekleştiği, gelişmeye önem verilen ve kaynakların etkin bir şekilde kullanıldığı yapıdır.

Genellikle eğitim bilimleri alanında kullanılan örgüt sağlığı kavramına ilişkin çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bunun yanı sıra kavramın farklı bilim dalları tarafından araştırılması ihtiyacı da zamanla görülmeye başlamıştır. Bu bağlamda işletme bilimine yönelik ampirik sonuçların elde edilmesi amacıyla çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, beş yıldızlı otellere ait genel örgüt sağlığı ortalamasının ve örgüt sağlığını oluşturan boyutların ortalamalarının iyi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel sağlık ve boyutlarının her bir otele göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan oteller arasında örgütsel

sağlık ve örgütsel sağlığa ait iletişim, katılım, bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımı boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yine çalışmada, çalışanların demografik özelliklerine göre, örgütsel sağlık algısının farklılaştığı görülmektedir. Buna göre; çalışanların, eğitim durumlarına, departmanlarına ve pozisyonlarına göre örgüt sağlığı algıları değişmektedir. Sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durumun nedeninin de bir yıldan az kıdeme sahip çalışanlar olduğu düşünülebilir. Bu sonuç aslında beklenen bir durumdur. İşteki kıdemi az olan çalışanlar henüz sağlıklı örgüt yapısına ait boyutları yeterince kavrayamamış olabilirler. Buradan hareketle, çalışanlara sağlıklı örgüt yapısını açıklayıcı unsurların benimsetilmesi beraberinde yöneticilere birtakım görev ve sorumluluklar getirebilir. İnsan kaynakları yönetimlerinde sağlıklı örgüt yapısını destekleyici oryantasyon programlarının oluşturulması bu bağlamda düşünülebilir.

Son olarak, bu çalışmanın diğer beş yıldızlı otellerin çalışanlarını da kapsayacak şekilde genişletilebileceği ve böylece oteller arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılabileceği unutulmamalıdır. Hatta, elde edilecek veriler ışığında sonuçların karşılaştırılarak nedensel analizlerin yapılabileceği de gözden kaçırılmamalıdır.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz ve Osman Çevik, 2005, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Uygulamaları**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ALTUN, Sadegül Akbaba, 2001, **Örgüt Sağlığı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- AYTAÇ, Serpil, 2003, "*Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık*", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003 (Çevrimiçi) 17.04.2007
- BALAY, Refik, 2000, **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın.
- BERNET, Rebecca J. ve Robinson, Sandra L., 2003, "*The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research*", **Organizational Behavior: The State of The Science**, Edited by: Jerald Greenberg, Second Edition, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc..
- BİNGÖL, Dursun, 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..
- BRISSON, Marcel; Hehner, Patricia; Rooney, Lorraine; Sanderson, Ann ve St-Amand, Réal, March 1997, "*Organizational Health*", **Monograph**, Issue: 5. http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/1997/orghealth_e.htm
- CHEN, Yuh-Jia ve Tang, Thomas Li-Ping, November 2006, "*Attitude Toward and Propensity to Engage in Unethical Behavior: Measurement Invariance Across Major Among University Students*", **Journal of Business Ethics**, Vol: 69, Issue: 1, ss:77-93.
- COX, Tom ve Thomson, Louise, 2000, "*Organizational Healthiness, Work-Related Stress and Employee Health*", **Coping, Health and Organizations**, Ed. Philip Dewe, Michael Leiter ve Tom Cox, Taylor & Francis e-

- Library, ss:173-190.
- ÇÖL, Güner, 2004, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:2, http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (Çevrimiçi) 15.01.2008
- HILL, Gerald D., May 2003, "Organizational Health: Using An Assessment Tool to Diagnose Internal Conditions and Relationships Before Writing A Prescription", *School Administrator*, Vol: 60, Issue: 5, ss:26-28.
- HOY, Wayne K.; Tarter, John C. ve Kottkamp, Robert B., 1991, **Open Schools /Healthy Schools: Measuring Organizational Climate**, Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- KALAYCI, Şeref vd., 2005, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- KARAKÖSE; Turgut, "Örgütlerde İtibar Yönetimi", *Akademik Bakış*, Sayı:11. <http://www.akademikbakis.org/sayil1.htm> (Çevrimiçi) 16.01.2008
- KORKMAZ, Mehmet, September 2006, "The Relationship Between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools", *Educational Research Quarterly*, Vol: 30, Issue: 1, ss:14-36.
- LICATA, Joseph W. ve Harper, Gerald W., February 2001, "Organizational Health and Robust School Vision", *Educational Administration Quarterly*, Vol: 37, No: 1, ss: 5-26.
- LYDEN, Julie A. ve Klingele, William E., December 2000, "Supervising Organizational Health", *Supervision*, Vol: 61, Issue: 12, ss:3-6.
- MAI, Robert ve Akerson, Alan, 2003, **The Leader as Communicator: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, and Spark Creativity**, New York, Amacom.
- MCHUGH, Marie; Humphreys, Paul ve McIvor, Ronan, Spring 2003, "Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health", *Journal of Supply Chain Management*, Vol: 39, Issue: 2. ss:15-26.
- MILLER, Renee L.; Griffin, Mark A. ve Hart, Peter M., 1999, "Personality And Organizational Health: The Role Of Conscientiousness", *Work & Stress*, Vol: 13, No: 1, ss:7-19.
- NOE, Raymond A., 1999, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş..
- PAKSOY, Mahmut, 2002, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi.
- RUCH, William A., 1994, "Measuring and Managing Individual Productivity", **Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox**, Editor: Douglas H. Harris, Washington, National Academy Press.
- ÖZÇELİK, Oya, 2000, "Eğitim ve Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Tuğrak Kaynak vd., 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7., Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- SHOAF, Christin; Genaidy, Ash;

- Karwowski, Waldemar ve Huang, Samuel H., 2004, "Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol: 14, Issue: 1, ss:81-95.
- SOROHAN, Erica Gordon, March 1994, "Healthy Companies", **Training & Development**, Vol: 48, Issue: 3, ss:9-10
- TETRICK, Lois E.; Quick, James Campbell ve Quick, Jonathan D., 2005, "Prevention Perspectives In Occupational Health Psychology", **Research Companion to Organizational Health Psychology**, Edited By: Alexander-Stamatios G. Antoniou ve Cary L. Cooper, Edward Elgar Publishing Limited.
- TSAHURIDU, Eva E., December 2006, "Anomie and Ethics at Work", **Journal of Business Ethics**, Vol: 69, Issue: 2, ss:163-174.
- TSUI, Kwok Tung ve Cheng, Yin Cheong, 1999, "School Organizational Health And Teacher Commitment: A Contingency Study With Multi-Level Analysis", **Educational Research And Evaluation**, Vol: 5, No: 3, ss:249-268.
- ÜLGEN, Hayri ve Mirze, Kadri, 2004, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- VICTOR Bart ve Cullen, John B., 1988, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 33, No:1, ss.101-125.
- WILKINSON, Carol, 2003, **Fundamentals of Health at Work: The Social Dimensions**, Taylor & Francis e-Library.