



Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Journal of Social Sciences
Cilt/Volume: 2007-2 Sayı/Issue: 15

SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTLERE İLİŞKİN BELİRTİLER

Doç. Dr. Said KINGİR*
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN**
Prof. Dr. Ali ERBAŞ***

ÖZET

Yönetim alanında, 1900'lü yılların başından beri geliştirilen her yönetim kuramı ve modeli; en verimli, en etkin ve en sağlıklı örgütlenmenin nasıl olması gerektiği konusunda çeşitli ilkeler veya ölçütler öne sürülmüştür. 1900'lü yılların başında verimlilik (productivity) ve dolayısıyla kâr, bir örgüt için sağlık ve etkinlik göstergesi sayılmıştır. 1960-1970'li yıllarda bazen etkinlik (effectiveness) bazen de sağlık (health) kavramları kullanılmış, 1980'li yıllarda ise mükemmellik yaklaşımı kullanılmaya başlanmıştır. Geliştirilen yönetim modellerinin ve uygulamalarının temel amacının; düşük maliyet, kalite, hız ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik olduğu görülmektedir. Sağlık kavramı genelde canlı organizmalar için kullanılmasına rağmen işletme literatüründe de kullanılmakta, nasıl ki sağlıklı veya sağlıksız canlıların çeşitli belirtileri varsa, sağlıklı veya sağlıksız örgütlerin de çeşitli belirtileri mevcuttur. Bu belirtileri çeşitli yazarlar kendilerine göre farklı şekillerde sistematize etmişlerdir. Örgütsel sağlık ile ilgili yapılan bu çalışmanın konusu, iş örgütlerinde ağırlıklı olarak insan faktörüne bağlı olarak sağlıklı örgütlerin ölçütleri ve sağlıksız örgütlerin belirtileri inceleme konusu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sağlık, değişim, sosyal sorumluluk, personel devir oranı, iş devamsızlık, iş kazaları.

HEALTHY AND UNHEALTHY ORGANIZATIONS SYMPTOMS

ABSTRACT

In the field of management, all the managerial theories and models developed since the beginning of 1900's have prescribed some principles and criteria about the characteristics of the most productive, efficient and healthy organizations. At the beginning of 1900's productivity and as a result of it, profitability was accepted as an indicator of healthiness and effectiveness of an organization. During the period of 1960-70 concepts of effectiveness and healthiness were used interchangeably. After that in 1980's the approach of perfection was adopted and used. The basic purposes of the developed management models and their implementation are intended for cost

* Siirt Üniversitesi, Siirt Meslek Yüksekokulu

** Adıyaman Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu

*** Osmangazi Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu

minimization, quality, speed and improvement of competition. Although the concept of healthiness or health is usually used for living organisms, it is also conveniently used in the business literature. Just like living things have some symptoms about their healthy or unhealthy conditions, organizations also have some symptoms. Some writers have systematized these symptoms differently due to their own views. The aim of this study concerning the health of organization is to analyze comprehensively the criteria of the healthy organizations together with the symptoms of the unhealthy organizations based on mostly human factors in the businesses..

Keywords: Organizational Health, Organizational Change, Social Responsibility, Personnel Turnover Ratio, Absenteizm, Work accident.

A. GİRİŞ

Yönetim alanı insanlık tarihi kadar eski olup, buharın keşfi ve makinenin icadından sonra işletmenin diğer dalları gibi hızlı gelişmeler kaydetmiştir. Birçok gelişmenin kaydedildiği 19. yüzyıldan bu yana etkinlik, kalite, verimlilik ve örgüt sağlığı gibi kavramların belirgin bir şekilde ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Örgütlerin canlı organizmalar gibi, sistem bütünlüğü içinde alt-sistem ile üst-sistem ilişkilerinin optimize edilebildiği, bireyler ve birimler arasında etkin koordinasyonun sağlanabildiği, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılabildiği, başarılı örgütlerin sağlıklı örgütün belirtilerine sahip olduğu ifade edilebilir.

F.W.Taylor'un öncülüğünü yaptığı, klasik mantalitenin hakim olduğu yöneticilerin verimliliğe ağırlık verdikleri, dolayısıyla en çok eleştiri aldıkları konular arasında sayılan işletmelerde beşeri unsuru ihmal ettikleri konusu, howthorne araştırmaları ile farklı bir seyir izlemesine neden olmuştur. Bu çalışmadan sonra, çalışanların psikolojik ve sosyal yönlerinin de araştırılması gereği anlaşılmış olup; iş tatmini, motivasyon ve uyum gibi konular odak noktası olmaya başlamıştır. Bu bakış açısıyla beşeri unsurun rolü daha iyi anlaşılabilir, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların mutluluğu ve tatmini için yapılan harcamaların gider olarak değil, yatırım olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, "*sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin belirtiler*" başlıklı çalışmamızda örgütsel sağlık, değişim, sosyal sorumluluk, öğrenme ve yenilenme, moral, insan kaynakları, iletişim, kararlara katılım, liderlik, çatışma, stres, personel devir oranı, işe devamsızlık, iş kazaları konuları ele alınarak, işletmelerde başarılı sonuçlar alınabilmesi için duyarlılık vurgusu yapılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Sağlık kavramı hiçbir kusur, bozukluk, anormallik ve işlevsel yetersizliğin olmadığı durumlar için kullanılır. Diğer bir deyişle her şeyin normal ve düzenli olması durumunun ifade edilmesidir (Büyük Larousse, 1992). Örgüte uyarlandığında ise, örgütsel sağlık; "örgütte herhangi bir düzensizlik ve anormalliğin olmadığı durum" şeklinde tanımlanabilir. Bazı

yazarlar; psikologların ve sosyologların ayrı ayrı tanımlamış oldukları modellerin bir sentezini oluşturmuşlardır. Başka bir ifadeyle, örgütün iç işleyişini ve dış çevreye uyumunu beraber ele alarak sağlıklı örgütlerin ölçütlerini ortaya atmışlardır.

Örgütsel sağlık ile ilgili ölçütler ve yaklaşımlarla ilgili olarak farklı yazarların tanım ve yaklaşımlardan bazılarını ifade edecek olursak şu şekilde belirtilebilir: Sağlıklı örgüt; otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu destekleyen örgüttür (Bruhun & Chesny, 1994: 24). Argyris, biçimsel ve biçimsel olmayan yapının amaçlarını örtüştüren ve destekleyen örgütlerin sağlıklı olduğunu vurgulamaktadır (1970: 191). Sağlıklı, nefes alan, canlı bir işletme; çalışanlara kâr üreticisi gözü ile bakmayan, çalışanlarına iyi davranan ve iş yerini sadece iş yapmak için değil, aynı zamanda çalışanları doyurarak mutlu eden ve güçlendiren kapsamlı bir ortam olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki üç tanımlama genel olarak birey ve grup davranışlarına ağırlık vermekteyken, sistem yaklaşımını ön planda tutan yazarlar ise, daha çok çevresel değişimlere uyum konusu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu yazarlar ve tanımlarından bazıları şu şekilde belirtilebilir: Parsons; kendi içinde bütünleşen, çevresine uyum sağlayan, amaçlarını gerçekleştiren ve bütün faaliyetlerini yasal çizgi içinde gerçekleştiren örgütlerin sağlıklı olduğunu ifade etmektedir (Parsons & Smelser, 1984: 18-19). Bennis, sağlıklı örgütleri çevrelere uyum sağlayan, kendini tanıyan ve yaşadığı çevrede varlığını devam ettirebilmesi için gerekli teknikler geliştiren örgütleri sağlıklı olarak tanımlamaktadır (1966: 52-55).

Bir örgütün sağlıklı olması insan ilişkileri ve yönetsel işlevler gibi çok karmaşık işlerin bir düzen içinde olmasını gerektirir. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik bir diğerini denge dışı bırakabilir ve örgütün yapacağı bütün işlemleri bozabilir (Altun, 2001: 41). Sağlıklı örgütler, insan olmadan ne örgüt ne de üretim olamayacağını bildiklerinden yönetimlerinde işgören yönelimli olmaya özen göstermektedirler. Bu örgütler, işgörenlerin elverişli bir ortamda çalışmasını sağlıyor, konut, park yeri, boş zamanlarını doldurma gibi sorunlarını çözüyorlar. İşgörenlere güveniyor, saygı duyuyor, onların örgütleri için temel kaynak olduğunu bilerek davranıyorlar. İşgörenlerin yetişmesi, gelişmesi, eğitim haklarını kullanabilmeleri için çeşitli olanaklar ve ortam hazırlıyorlar. İşgörenleri, toplumsal yalnızlık çekmemeleri ve büyük birimler içinde kaybolmamaları için küçük yapıli bölümlerde ve takımlarda çalıştırıyorlar (Başaran, 1982: 137). Bu uygulamaların amacı, büyük örgütlerde sık yaşanabilen insanların kalabalık içinde yalnızlığını en aza indirmektir.

2. ÖRGÜTSEL SAĞLIK İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

Bu kısımda, sağlıklı ve sağlıksız örgütlere ilişkin genel faktörler üzerine durulmuştur. Sağlıklı ve sağlıksız örgütü oluşturan ölçütlerin her

yazarın bakış açısına göre değişkenlik arz etmesinden dolayı bu çalışmada özellikle işletme yönetimi açısından daha fazla önem taşıyan faktörlere ağırlık verilmiştir.

2.1. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Faktörler

Sağlıklı örgütlere ilişkin genel faktörler başlığı altında; örgütsel değişim, sosyal sorumluluk, öğrenme ve yenilenme, insan kaynaklarının etkin kullanımı, çalışanların doyumu ve moral seviyesi, etkin bir iletişim sisteminin varlığı, çalışanların katılımı ve beşeri ilişkilerde başarılı liderlerin varlığı gibi konular inceleme konusu yapılmıştır.

2.1.1. Örgütsel Değişim

Değişim, topyekün bir şekilde, köklü ve anlamlı hedefler ile bütünleştiği zaman başarılı olur (Pennington, 2004: 9). Örgütsel değişim, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak için daha iyi bir pozisyona geçme faaliyetidir (George, 2005: 567). Örgütsel değişimi yönetebilmek için sistematik bir şekilde değişim sinyallerinin algılanarak, gerekli adımların atılması gerekir (İlgaz & Erşahin, 2004). Sağlıklı örgütlerin temel göstergelerinden ilki örgütsel değişimin varlığı ve çalışanların bu değişimlere uyumudur. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinde ortaya çıkan değişimlere uymak zorundadırlar. Adaptasyon; bir sosyal sistemin dış çevrede meydana gelen değişimlere ve iç çevresindeki değişimlere veya her iki çevrenin değişimlerine uyumunu ifade eder (Bennis v.d., 1976: 188). Örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişime ayak uydurmaları bir bakıma örgütü daha sağlıklı kılma çabalarını ifade eder (Wilson & Wagner, 1997: 3). Aksi takdirde çevresine adapte olamayan örgütlerin er yada geç sorunlarla baş edemeyerek, entropi ile karşı karşıya kalması kuvvetle muhtemeldir. Koçel'e göre entropi, "enerjinin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim" şeklinde tanımlanmaktadır (2007: 190).

Örgütlerde değişim, dinamik yapılara uyum sağlayabilecek şekilde tasarlanmalıdır (Tatari, 2005). Değişim durumsaldır, her organizasyon için değişim farklıdır ve değişimi yönetmek için farklı stratejilerin uygulanması gerekir. Dolayısıyla her kuruma genelleştirilebilecek tek tip değişim yaklaşımı geliştirmek mümkün değildir (Öncü, 2006). Rekabet gücü olan başarılı işletmeler, değişime en kısa zamanda yanıt verebilen örgütlerdir (Aşan & Aydın, 2006: 447). Çalışanlarını ortaya çıkabilecek her türlü değişime karşı adapte eden işletmeler rakiplerine göre avantaj elde ederler (Sorohan, 1994: 2). İyi bir yöneticinin görevi, değişimin işgörenlere yansiyabilecek olumsuzyonlerini minimize etmektir (Hussey, 1998: 12). Sağlıklı örgütler, ürün ve hizmetlerde değişiklik ve yenilikler yaparak, daha önce müşterilere

arzedilmeyen ürün ve hizmetler sunarak amaçlarını gerçekleştirirler.

İşletmeler açısından örgütsel değişimi gerçekleştirmek, işletmenin geleceğinde yeni bir yön tayin etmek ve örgütsel değişimi destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturmak için işletmelerin örgütsel değişim ile ilgili bilgilere sahip olmaları günümüzde büyük önem taşımaktadır (Kozak & Güçlü, 2006). İşletmelerin değişim yönetimi sürecinde işletmelerin kültürlerinde değişimler ortaya çıkabilir. İşletmelerin kültürleri, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır (Tekin ve Çiçek, 2006). Değişimi yönetmek temelde aşağıdaki üç sorunun yanıtını aramaktır (İlğaz ve Erşahin, 2004);

- Neyi değiştirmeliyiz?
- Nasıl değiştirmeliyiz?
- (Kontrolümüz dışında) Neler değişebilir?

Değişim yönetiminde kullanılan uygulamayı ise aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Öncü, 2006):

- Kurum içinde değişimin gerekliliğinin ve kurumun değişime hazır olup olmadığının belirlenmesi,
- Değişim vizyonunun oluşturulması,
- Kuruma özel bir değişim mimarisinin (strateji ve altyapı olarak) oluşturulması,
- Kapsamlı bir iletişim stratejisinin izlenmesi,
- Liderlik kapasitesinin ve hedef kitlelerin değişime inanç ve katılımlarının sağlanması,
- Organizasyonel tasarım ve performans yönetimi sistemlerinin değişimi destekler nitelikte olması,
- Kişi ve takımların değişim doğrultusunda yönlendirilmesi,
- Değişim sürecinin kurum kültürü ile uyum içinde olmasının sağlanması.

2.1.2. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluk konusunda duyarlı olan işletmeler, sosyal sorumluluğu sadece bir bireye veya herhangi bir birime yüklemek yerine bunu işletmedeki tüm çalışanlar için bir hedef haline getirme çabası içindedirler (Raelin, 1999: 243). Sosyal sorumluluk; işletmenin karar verme yetkisine sahip bireylerin kendi çıkarlarının yanısıra, içinde yaşamlarına devam ettikleri toplumun refahının yükseltilmesine yönelik çabalarla ilgili bir yükümlülük olarak ifade edilebilir.

2.1.3. Öğrenme ve Yenilenme

Sağlıklı ve etkin örgütler öğrenme ve yenilenmeyi kendi yaşamlarını sürdürmek için vazgeçilmez bir süreç olarak görürler ve bu nedenle iç ve dış

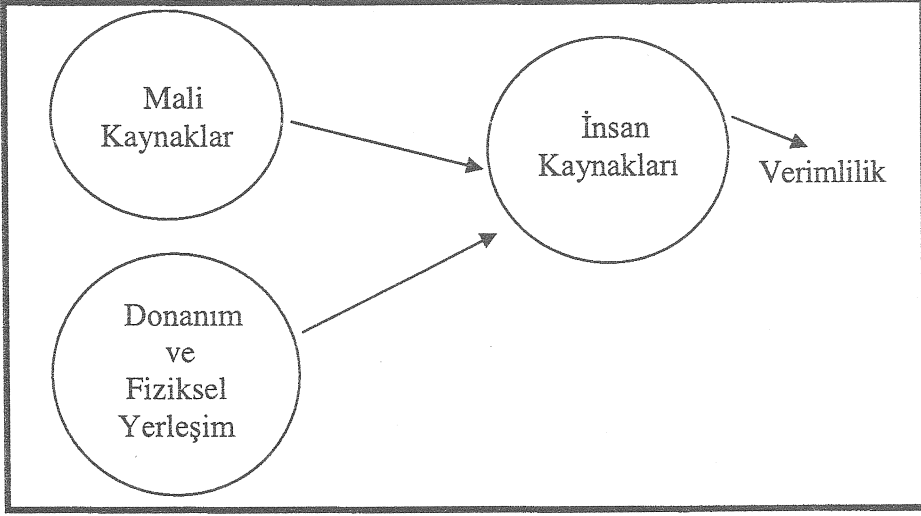
çevrede ortaya çıkabilecek her türlü yeniliğe kendilerini uydurmak için örgüt kaynaklarını bu yöne yöneltirler. Bu örgütler performanslarını her zaman öğrenmeyle arttırarak sistem ve teknolojilerini devamlı olarak zamana uydururlar (Hurst, 2000: 42). Sağlıklı şirketler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için sürekli olarak fırsatlar ortaya çıkararak, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmayı hedeflerler (Sorohan, 1994: 2). Bu tür şirketler çalışanlarına öğrenme yönelimli olarak yaklaştıklarından, insanların geliştirilmesi ile sermayenin geliştirilmesini beraber ele almışlardır (Gues, 1998: 39). Bu örgütlerin genellikle vizyonel bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Öğrenen örgütler kavramı, günümüzde bilgi çağının özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde önemsenerek düzeyde rol oynamaya başlamıştır (Kozak & Güçlü, 2006). Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha çabuk yaşama geçirebilmektedir. Bir örgütün, “öğrenen örgüt” felsefesini uygulaması durumunda, sonuçta kâr artırma, ihracata yönelme, maliyetleri düşürme ya da verimi artırma gibi farklı nitelikteki hedeflerine ulaşarak devamlılığını sağlayabilmektedir (Özgen & Türk, 1996: 72-73). Senge, öğrenen örgütleri kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni ve coşkun düşünce tarzlarının ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri bir organizasyon olarak tanımlamıştır (2000: 11). Birlikte sürekli öğrenme konusu artık günümüzde lüks olmaktan çok, bir zorunluluk halini almıştır. Çünkü, değişim ve gelişimin süreklilik halini aldığı içsel ve çevresel koşullar, yaşamın devamı ve etkin rekabet için sürekli ve sistemli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.

2.1.4. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı

Sosyal, kültürel, yasal ve eğitsel alanlarda meydana gelen değişmelerin karmaşık etkilerinin artması sonucunda işletmelerde yaşanan sorunların minimize edilmeleri konuları ile İnsan Kaynakları Yönetimi ilgilenmektedir (Şimşek & Öge, 2007: 21). İşletmelerde beşeri faktör bir örgütün asli unsuru ve yaşamsal elemanlarıdır. Örgüt üyelerinin kendi yeteneklerini iyi kullanması ve kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanması örgütün etkinlik derecesini belirler (Hicks, 1972: 34). Şirketler genellikle örgüt çalışanlarını kalite verimliliğinin temel kaynağı olarak değerlendirirler. Başarılı olan Japon ve Amerikan kökenli işletmelerin incelenmesi sonucunda bu işletmelerin sadakat, etkin eğitim aracılığıyla işe bağlama, şirketin başarısıyla kişisel düzeyde özdeşleşme ve en basit anlamıyla üst ile ast arasındaki insancıl ilişkilerden oluşan bir özellikler manzumesiyle verimliliğe ulaştıkları görülür (Peters & Waterman, 1987: 78). Günümüzde insancıl ilişkilerin ve ekip çalışmasının

olmadığı örgütlerde uzun süreli başarıdan söz edilemez.



Şekil 1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Margaret PALMER-Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, Çev.: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.10.

Şekil 1’de görüldüğü gibi bir işletmenin temel olarak üç kaynağı mevcuttur. Bu kaynaklar; insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklardır. Mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar insanlar tarafından yönlendirildiği için başarılı şirketler insan kaynaklarını en önemli kaynak ve sermaye olarak değerlendirdiğinden, verimliliğe ve dolayısıyla başarıya, insanlar vasıtasıyla ulaşmaya çalışırlar (Palmer & Winters, 1993: 10). İnsan kaynaklarının önemi bu açıdan bakıldığında zaman daha iyi anlaşılacaktır. Örneğin; imalat sürecinde otomasyona ne kadar ağırlık verilirse verilsin, sonuçta sistemi kurma, yönlendirme ve denetleme mekanizması insan unsuru ile gerçekleştirildiği açıktır.

2.1.5. Çalışanların Doyumu ve Moral Seviyesi

İşletmelerin temel amaçlarından biri, içinde mutlu, uyumlu çalışanlara sahip olmaktır. Çünkü, ancak içinde uyumlu ve mutlu bireylerin ulaşacakları verim, performans ve kalitenin özlenen düzeyde olacağı bilinmektedir. Bir örgütte sağlıklı insan ilişkilerinin en geçerli kriterlerinden birisi, çalışanların motivasyon düzeyi ve kişilerden oluşan moral düzeyidir. Çalışanların motivasyon düzeyi; genel olarak örgütün moral düzeyi ve örgütsel iklim, örgütün yeniliğe açık oluşu ve değişime direnci, bireysel ihtiyaçların karşılanma düzeyi, çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyi, örgütün amaç ve hedefleri, çalışanların geleceğe yönelik umutları gibi geniş kavramlardan etkilenir (Fındıkcı, 1999: 404). Howthorne araştırmalarından sonra yapılan çalışmaların çoğunluğu işgörenleri etkileyen fiziksel unsurların yanı sıra,

psikolojik ve sosyal boyutların etkili olduğu söylenebilir.

Moral; bir bedenın sağlığı için ne anlam ifade ediyorsa; bir örgüt için de moral o kadar önemli bir olgudur. Moral eksikliği tıpkı sağlık eksikliği gibi aynı anlamı ifade eder (Roethlisberger, 1962: 176). Bir işletmede çalışanlardan üstün başarı gösterenler daha yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla arttırılıyor ve daha fazla prim alıyorsa, bu kişilerin iş tatmini düzeyleri, daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla iş tatmini ile başarı arasında pozitif bir korelasyon olacaktır. Ortaya çıkan pozitif korelasyon ise, en azından işletmedeki ilişkilerin sağlıklı olduğunu gösterecektir (Erdoğan, 1999: 248). Sağlıklı ilişkilerin devamı uzun vadede er yada geç başarıya zemin hazırlayacaktır.

2.1.6. Etkin Bir İletişim Sisteminin Varlığı

Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır: İlki, örgütün aktivitelerini uyumlaştırabilmesi ve görevin ilgili bireye iletilmesidir. İkincisi, çalışanların planlara uygun arzulu bir şekilde istihdam edilmesidir (Can & Kavuncubaşı, 2005: 280). Sağlıklı örgütlerde sadece bireyler arası veya çalışanlar ile yöneticiler arasında etkili iletişim söz konusu değildir. Aynı zamanda sistem yaklaşımı göz önüne alındığında işletme içi iletişim yani departmanlar arası iletişimin iyi olması yanında dış çevre ile de iletişimin iyi olduğu gözlemlenmektedir (Bensghir, 1996: 257). Örgütlerin entropiyi neg-entropiye çevirmeleri ancak ilgili birey ve birimler ile zamanında etkin iletişimin sağlanması ile olasıdır.

Her örgüt belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesine gereksinim duyar. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için sağlıklı bir iç iletişimin varlığı ön koşuldur. İletişimin yetersiz olduğu, iyi işlemediği örgütlerde sağlıksız gelişmeler kendini gösterir. Örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesi yanında üst düzey yöneticilerin planlama, karar verme ve denetleme fonksiyonlarını başarı ile yerine getirebilmeleri gerekmektedir (Türkmen, 1982: 1). İşgörenlerin işlerine bağlılığını ve işbirliğini gerçekleştirebilmesi için, işletmede sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulması büyük önem arzeder.

2.1.7. Çalışanların Kararlara Katılımı

Sağlıklı örgütlerin temel göstergelerinden olan çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel başarıda önemli bir etkiye sahiptir. Katılım, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine ve sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin, örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektedir. Yöneticinin işgörenlerin yönetime katılmasını sağlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve çeşitli yeteneklerinin ortaya çıkmasına olanak hazırlamasıdır. Yönetime katılma gereği gibi uygulandığında, çalışanlar kendisini ve işini geliştirme,

işgörenlerin sorunlara alternatif getirmesiyle, örgütsel başarının artmasına imkan vermektedir (Peker, 1995: 121). Bu sayede çalışanların kendilerini güçlü ve yetkin hissederek, işlerine adanmaları sözkonusu olabilecektir.

Yönetim her zaman bir karar verme işlemidir (Drucker, 1992: 377). Şirketlerin yaşam süreleri, içinde barındırdığı bireylerin aldıkları kararların amaçlara uygunluğu veya uygunsuzluğu ile son derece yakından ilgilidir. Dolayısıyla, yönetim sorumluluğu almış bireyler, sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaşan, anlamlı veya anlamsız, şirketin parasını veya çalışanları gözetken, şirketin ömrünü uzatan veya kısaltan, vb. milyonlarca kez karar alma durumunda kalabilmektedir (Özen, 1997: 262). Karar almadaki isabet oranı ile örgütün etkinliği belirlenirken, uygulamadaki başarı ise, verimliliğe yansımaktadır.

Küreselleşme sürecindeki işletmeler rekabet güçlerini dolayısıyla etkinliklerini arttırmak için çalışanların karar alma sürecine daha fazla katılımı için personeli güçlendirme (empowerment) olarak adlandırılan yeni bir yönetim tekniğini uygulamaktadırlar. Güçlendirme, katılım kavramına çok yakın bir kavram olmakla birlikte kapsam olarak daha fazlasını içermektedir. Başarılı işletmeler güçlendirmeyi, ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek, daha iyi karar alınmasını sağlamak ve nihai olarak örgütün etkinliğini arttırmak için kullanırlar (Göksel, 2003: 6-7).

2.1.8. Beşeri İlişkilerde Başarılı Liderlerin Varlığı

Yenilikler yaparak gelişmek ve çalışanların yaratıcı özelliklerini özgür bırakmak konusunda liderlerin yeni becerilere gereksinimi vardır (Harkins, 2004: 15). Liderler sağlıklı örgütlerin tesis edilmesinde önemli bir rol oynayarak, örgütsel başarıya önemli katkılar sağlarlar. Örgütsel davranış alanının en çok ilgi görmüş olan konularından biri de liderliktir.

Etkin liderliğin temeli örgüt misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Liderler hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit ederek çeşitli uzlaşmalara gider. Drucker'e göre, etkin liderlerin şu özellikleri mevcuttur (1992: 130-132):

- Çevreleriyle bir uzlaşma oluşturarak misyon ve hedefler arasındaki uyuma ne kadar yaklaştığını sorgular,
- Lider, liderliği bir rütbe ya da ayrıcalık görmeyerek bunun bir sorumluluk olduğu bilincindedir,
- Etkin bir lider güçlü mesai arkadaşları ister; onları cesaretlendirir, teşvik eder ve mesai arkadaşlarının hatalarından kendini sorumlu tutar,
- Örgütte bulunan insanlara dinamizm katarak onların düşünce ufuklarını genişletir,
- Etkin liderliğin son koşulu güven kazanmaktır; emri altındaki insanlara tutarlı bir portre çizmek zorundadır.

Sağlıklı örgüt liderlerinde bulunması gereken niteliklerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Taşlıyan ve Karayılan, 2006: 262);

- Örgütsel sorunlara hızlı ve pratik çözümler üretebilecek bilgi ve önseziye sahip olmak,
 - İşletmenin faaliyetleri hakkında tam ve kesin bilgilere sahip olmak,
- Örgütteki gruplardan haberdar olmak ve aradaki uyumsuzluk sorunlarını kavramak,
- Personelle olan iletişimde etkin olmak ve arada saygıyı azaltmayacak kadar samimi olmak,
- Temel yönetim kuramlarını çok iyi bilmek,
- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında kurumsal düşünceye sahip olmak.

2.2. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Faktörler

Sağlıksız örgütlere ilişkin faktörlerden; çalışanlarda aşırı stresin varlığı, fazla çatışmanın mevcudiyeti, işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı, sağlıksız çalışma koşulları ve iş kazalarının fazlalığı gibi konular inceleme konusu yapılmıştır.

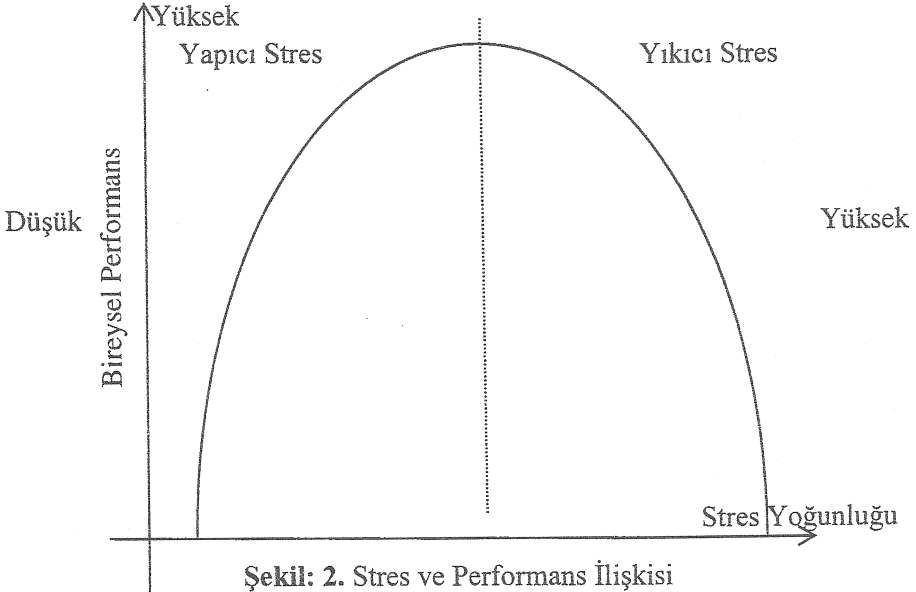
2.2.1. Çalışanlarda Aşırı Stresin Varlığı

Sağlıksız örgütlerin belirtilerinden ilki, çalışanlarda aşırı stresin varlığıdır. Değişimin çok hızlı olduğu çağımızda, rekabetin çok keskin olduğu bir ortamda örgütler ve insanlar büyük bir gerilim altında kalmaktadır. Meydana gelen bu gerilim çalışanların sağlıklarını tehdit etmesinin yanında örgüt sağlığını da tehlikeye atmaktadır. Stres ile ilgili olarak sık sık 20. yüzyılın bir hastalığı şeklinde genellemeler yapılmaktadır.

Strese neden olan faktörler, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grup altında incelenebilir (Bratton & Gold, 1999: 145): Örgütsel faktörler; aşırı iş yükü, zaman baskısı, bireyler arası ilişkilerin kopuk olması, nezaret şeklinin kötü olması, iletişim eksikliği, iş değişikliği, rol belirsizliği, kızgınlık, çatışmaların fazlalığı ve kişiler arası ayrımcılıktır. Bireysel faktörler ise; finansal kaygılar, evlilik problemleri, doğum, çocuklarla ilgili sorunlar ve eş ölümü gibi konulardır.

Stresin iş verimliliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Yani stresin düşük olduğu ortamlarda verimlilik genellikle düşük olabilmektedir (Eren, 2006: 304). Örgüt psikologlarının stres etmenleri ve sonuçları üzerinde giderek daha fazla durmalarının başlıca iki nedeni vardır. Biri stresle ilgili hastalıkların her geçen gün daha çok yaygınlaşması, diğeri ise stresin verimliliği düşüren ve birçok harcamaya neden olan işte hata ve kazaları artıran bir etmen olmasıdır (Ertekin, 1993: 152). Ancak unutulmamalıdır ki, stresin optimal düzeyde tutulması, örgütün dinamizmine olumlu katkılar sağlayacaktır. Stres konusu çatışma konusunda olduğu gibi, her zaman örgütleri

olumsuz yönde etkilemez. İyi yönetildiği zaman işletmelere amaçları doğrultusunda katkı yapabilecek nitelik arz etmektedir.



Şekil: 2. Stres ve Performans İlişkisi

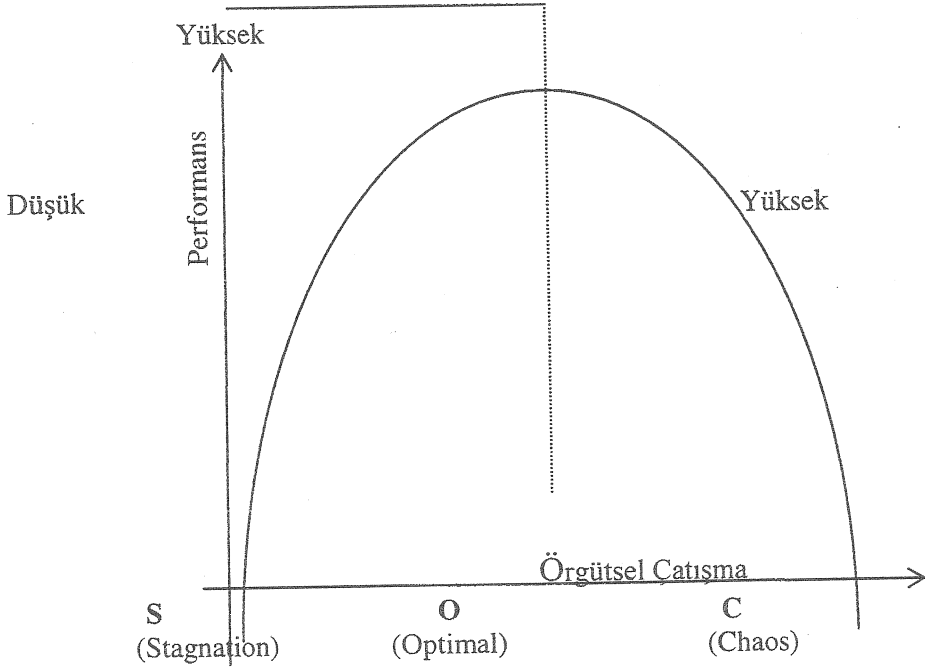
Kaynak: Jack WOOD-Joseph WALLECE-Rachid ZEFLANGE, Organizational Behavior, an Asia – Pacific Perspective, Singapore, 1988, s.636.

Şekil 2’de görüldüğü gibi stres, yapıcı (Constructive) ve yıkıcı (Destructive) olmak üzere iki ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur. Yapıcı stres örgütsel performansa pozitif bir katkı sağlarken, yıkıcı stres ise örgütsel performansta negatif bir etki meydana getirir. Konumuz itibariyle incelendiğinde sağlıklı örgütlerde yıkıcı stresin fazla olduğu ve çalışanlar üzerinde negatif etkilerinin olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde yıkıcı ve yapıcı stresin örgütsel performansa etkileri görülebilir (Wood v.d., 1988: 636). Toplumumuzda genellikle stresin yıkıcı etkilerinden söz edilirken, yapıcı etkilerinden çok az söz edilmektedir. Oysa ki, ilaçların etkinliği için dozajın iyi ayarlanması gereği gibi, örgütlerde de stres düzeyinin ilgililer tarafından optimize edilerek, çalışmalara heyecan katacak şekilde örgütün dinamizmine katkı sağlayacak hale getirilmelidir.

2.2.2. Çatışmaların Fazlalığı

Sağlıksız örgütlerin belirtilerinden ikincisi, örgüt içindeki mevcut çatışmaların fazlalığının dikkat çekmesidir. Örgütsel çatışma kavramı, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşımı veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişiler arasındaki, statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar veya uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002: 287-288). Örgütsel çatışma yönetilme tarzına

bağlı olarak örgütsel iş başarımını olumlu yönde etkileyebileceği gibi (fonksiyonel çatışma), onu olumsuz yönde de (fonksiyonel olmayan çatışma) etkileyebilir.



Şekil 3. Çatışma ve Performans İlişkisi

Kaynak: M. Şerif, ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002, s.293.

Şekil 3'te görüldüğü gibi örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışmanın bulunduğu O noktası örgütsel performansın en yüksek olduğu düzeydir. Çatışmanın en düşük olduğu S noktasında ise, örgütsel dinamizm ve buna bağlı olarak örgütsel performansın düşük olduğu durumdur. Çatışmanın en yüksek düzeyde olduğu durum ise C noktasıdır. Bu nokta örgütte aşırı düzeyde çatışmanın neden olduğu karışıklığın ve kaosun bulunduğu bir durumu yansıtmaktadır. Kaosun neden olduğu durum örgütün yaşamını tehdit etmektedir (Şimşek, 2002: 293). Burada işletme yönetiminin yapabileceği en iyi işlerden biri, olayların kaos noktası olarak düşünülen düzeye gelmeden önleyici tedbirler almaktır.

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar yöneticilerin en fazla zamanlarını alan olayların başında gelmektedir. İşletmelerde görev yapan farklı konumdaki çalışanlar arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar v.s. uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır. Yöneticiler bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, onları

örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmelidirler. Çalışanlar arasındaki çatışma bazen hafif, bazen de şiddetli bir biçimde seyredebilir. Şiddetlenen çatışmalar çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak davranış bozukluklarına ve çeşitli sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına neden olur (Ertürk, 2000: 217). Yöneticilerin görevleri arasında, sorunları ve çatışmaları yönetmek olduğunu kabul etmekle birlikte, sorunları ve çatışmaları örgütün sağlığını bozacak niteliğe bürünmelerini önleyici mekanizmayı yada sistemi oluşturmak ta, örgüt yöneticilerinin en önemli görevleri arasında görülmelidir.

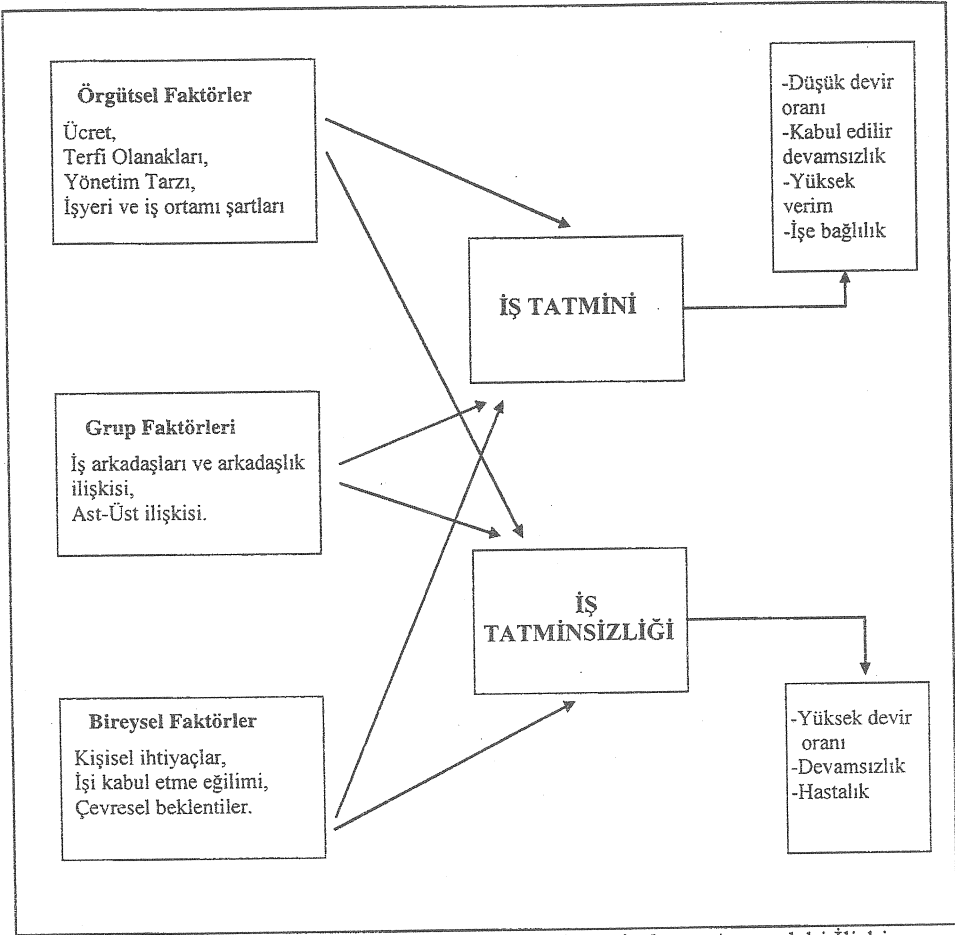
2.2.3. İşe Devamsızlık

Sağlıksız örgütlerin belirtilerinden üçüncüsü, işe devamsızlık faktörüdür. Devamsızlık; örgüt personelinin çalışma saatleri içinde, bulunması gereken yerde düzenli olarak bulunmaması ve bunun sık tekrarlanması durumudur. Bu durum yöneticiler tarafından araştırılması gereken konudur. İşe devamsızlık kaynakları arasında iş tatminsizliği önemli bir yer tutar. Yüksek iş tatminine sahip bir işgörenin, işten ayrılması veya devamsızlık göstermesi daha az olası bir durumdur (Şimşek & Akgemci & Çelik, 2001: 275).

Devamsızlık sonucunda işletme çeşitli zararlarla karşılaşabilir. Bu zararları şu şekilde sıralayabiliriz (Bird, 1989: 136): Üretim ve satış kayıpları, işletme itibarının zedelenmesi, iş gücü eksikliğini telafi etmek amacıyla yüksek mesai ücreti ödenmesi, diğer çalışanlar üzerine aşırı iş yükü eklenmesi, nakit akışını olumsuz yönde etkilemesi ve işletmenin ilişki içinde olduğu çalışanlara, tedarikçilere ve müşterilere verilen sözlerin tutulmaması sonucunu doğurur.

Devamsızlık ve işten ayrılma, çalışma koşullarıyla çok yakından ilişkilidir. İletişim eksikliği, yetersiz ve adaletsiz ücret sistemi, terfi olasılığının azlığı, monotonluk, sorumluluk ve özerklik azlığı, rol belirsizliği, deneyimsiz ve adaletsiz yöneticiler gibi kötü çalışma koşulları devamsızlıklara neden olmaktadır (İncir, 1993: 72).

Şekil 4'te görüldüğü gibi iş tatmininin azalması durumunda devamsızlık ve personel devir oranının da arttığı gözlenmektedir (Erdoğan, 1997: 379). Yani iş tatmini ile devamsızlık arasında ters bir ilişkiden sözedilebilir. Örgütlerde devamsızlığı en aza indirmenin yolu bireysel, grupsal ve örgütsel faktörleri dikkate alarak, çalışanların iş tatmininden geçer. Bu durum, beşeri unsurun önem kazandığı hizmet işletmelerinde, özellikle müşteri tatmininin yadsınamayacak düzeyde öneme sahip günümüzde daha da önemli kılmaktadır.



Şekil: 4. İş tatmini ile Devamsızlık / Personel Devir Oranı Arasındaki İlişki

Kaynak: İlhan, ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları No: 272, İstanbul, 1997, s.379.

2.2.4. Yüksek Personel Devir Oranı

İnsan vücudundaki yüksek ateş, organizmada birşeylerin yanlış gittiğini gösterdiği gibi, bir işletmede meydana gelen yüksek personel devir oranı da o işletmede bir şeylerin yanlış gittiğini göstermektedir. Yüksek ateşin vücutta nelerin yanlış gittiğini göstermeyip, sadece birşeylerin yanlış gittiğini göstermesi gibi, yüksek personel devir oranı da problemi teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. İnsan organizmasındaki yüksek ateşin nedeni; kabakulak veya kızamık nedeniyle olabileceği gibi, yüksek personel devir oranı da, işgörenlerin veya yöneticilerin etkinliklerinin yetersizliğinden veya şirket politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir (Gaudet, 1960: 12).

Personel devir oranı bir işletmede çalışan personelin belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesidir. Personel devir oranının düşürülmesi her

işletme için arzu edilen bir durumdur. Çünkü işletmeden ayrılan personel kendisi ile birlikte işletmeye faydalı olabilecek birçok bilgiyi de yanında götürür. Bunun sonucunda bu değerli bilgilerin rakip işletmelere kaptırılmasına yol açar (Aytek, 1978: 34-35). Ayrıca her işletmenin personel temini faaliyetleri çerçevesinde birtakım harcamaları sözkonusu olmaktadır. İşyerinden çeşitli sebeplerle ayrılan personel için tedarik, seçim ve eğitimi için yapılan yatırımlar kaybedilmiş olur (Bingöl, 1990: 143). Bu durum, işletmeler için göz ardı edilemeyecek maliyetleri gündeme getirebilir. Sorunların devamı halinde örgüt misyonunun gerçekleşmesi hayalden öteye gitmeyecektir.

İşgöreni örgütten ayrılmayı isteyecek yönde güdüleyen etmenleri konu alan eserler incelendiğinde, işgörenin kendisince belirlenen işten duyduğu doyumun derecesi, bu alandaki en önemli etmen olduğu düşünülmektedir (March & Simon, 1975: 107). İş tatmini ve personel devir oranı arasındaki ilişki ters orantılıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanların tatmin derecesinin yüksek olduğu durumlarda personel devir oranı düşük; tatmin derecesinin düşük olduğu durumlarda ise, personel devir oranının yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Wright, 1989: 13). Dolayısıyla personel devir oranının düşürülmesi, çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması düzeyi ile yakından ilintilidir.

2.2.5. Sağlıksız Çalışma Koşulları ve İş Kazalarının Fazlalığı

İşletmede her işin yapıldığı fiziksel bir ortam vardır. Bu ortamın işgörenin beklentilerine ve özellikle sağlık koşullarına uygun biçimde düzenlenmesi işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirecektir. İş güvenliği, iş yerinde çalışanların güvensiz davranışlarının veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının meydana getirilmesini amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise, çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir (Sadullah, 1997: 284). Sağlıksız örgütlere ait belirtilerden bir diğeri, çalışma koşullarının insan sağlığı açısından uygun olmaması ve iş kazalarının fazlalığıdır.

İnsanların iş ortamında fiziksel varlığını tehdit eden unsurlar içinde, sonuçlarının gözle görülebilir olması yüzünden, iş kazaları daima dikkatleri çekmiştir.

İş kazaları ve meslek hastalıklarının yol açtığı maliyetleri direkt ve indirekt maliyetler şeklinde iki ana grupta toplayabiliriz (Sadullah, 1997: 303-304): Direkt maliyetler; işletmelerin sigortalara ödedikleri kaza ve hastalık sigortası primleri, tıbbi müdahale, hastane ve ilaç masrafları, malzeme masrafları, sigortalıya ödenen tazminat. İndirekt maliyetler ise, iş gücü kayıpları, üretim kaybı, siparişlerin gerekli sürelerde karşılanmaması yüzünden ortaya çıkan kayıplar ve soruşturma masrafları gibi faktörlerden meydana gelir.

B. SONUÇ

İşletmelerde fiziksel koşullar ve örgüt iklimi, çalışanların verimliliğini, iş tatminini ve motivasyonlarını etkileyen olmazsa olmazlardır. Bu nedenle beşeri unsurun önemsenmek durumunda kaldığı günümüzde çalışma ortamının hazırlanmasında işgören gereksinmelerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde sağlıksız örgütlerde sıkça rastlandığı gibi, tatminsizliğin sonucu olarak, iş kazaları olasılığını arttıran ortamların işletmelerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirme olanağını zorlaştıracaktır.

Örgütün iç işleyişini ve dış çevreye uyumunu beraber ele alarak, sağlıklı örgütlerin ölçütlerinin belirlenmesinin yararlı olacağı kanaatini taşımaktayız. Yapılan bu çalışmada öncelikli olarak sağlık kavramı ve diğer ilişkili kavramlar irdelenerek, günümüz örgütleri için geçerli olabilecek ölçütler ortaya konularak, bir model ortaya konulmaya çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

- AGRYRIS, Chris, "Organizational Health", Organization Theory, Edt.: William P. Sexton, USA, 1970.
- ALTUN, Sadegül Akbaba, **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- AŞAN, Öznur & Eren Miski AYDIN, **Örgütsel Davranış**, (Editör:Halil CAN), Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- AYTEK, Bintuğ, **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, AİTİA Yayınları No: 115, Ankara, 1978.
- BAŞARAN, İ. Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü. Yayınları No: 111, Ankara, 1982.
- BENNIS, Warren G., BENNE, Kennet D., CHIN, Robert, **The Planning Change**, Fourth Edition, USA, 1976.
- BENNIS, Warren G., **Changing Organizations Essay on The Development and Evaluation of Human Organization "Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organizational Health"**, New York, 1966.
- BENSGHIR, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları No: 274, Ankara, 1996.
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniv. Basımevi, Erzurum, 1990.
- BIRD, Malcolm, **The Best Person for The Job, Where to Find Them and How to Keep Them**, First Published, London, 1989.
- BRATTON, John - GOLD, Jeffrey, **Human Resource Managment Theory and Practice**, Macmillan Press, London, 1999.
- BRUHUN, John G. - CHESNEY, Alan P. "Diagnosing the Health of Organizational", **Health Care Supervisor**, Vol: 13, Issue: 2, 1994.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt: 19, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1992.
- CAN, Halil & Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- DRUCKER, Peter F., **Etkin Yöneticilik**, Çev.: Ahmet Özden - Nuray Tunali, İst., 1992.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları No: 3, İstanbul, 1999.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları No: 272, İstanbul, 1997.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayını, İstanbul, 2006.
- ERTEKİN, Yücel, "Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler", **Amme İdaresi Dergisi**, No: 26/1 Mart 1993.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 2000.

- FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul, 1999.
- GAUDET Frederic J., *Labor Turnover; Calculation and Cost*, American Management Association, New York, 1960.
- GEORGE, J. M. & G.R., JONES, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall, 2005.
- GÖKSEL, Aykut, "Personel Güçlendirme", *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Edt.: Birol Bumin, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- GUES, Arie De, *Yaşayan Şirket*, Çev.: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- HARKINS, Phil, "Liderliğin Beş Temel Yetkinliği", *Excellence*, Yıl:8, Sayı:91, Ekim 2004.
- HICKS, Herbet G., *Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (The Management of Organization, A System and Human Resources)*, Çev.: O. Tekok - B. Aytek - B. Bumin, AITIA Yayınları, Ankara, 1972.
- HURST, David K., *Kriz ve Yenilenme Krizin Sunduğu Fırsatlardan Yararlanma*, Çev.: Ela Gürdemir, Alfa Basım, İstanbul, 2000.
- HUSSEY, David, *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, (Çev: Ali Çimen), Timaş, İstanbul, 1998.
- ILGAZ P. ve Erşahin, B. (2004). Değişim Yönetimi Ar-Ge Danışmanlık, www.arge.com. (20.03.2006.)
- İNCİR, Gülten, "Çalışma Yaşamında Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, No: 1993/3.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, Arkan Yayını, İstanbul, 2007.
- KOZAK, M. A. ve GÜÇLÜ, H. (2006). "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", www.isguc.org. (22.03.2006).
- MARCH, James G. - SIMON, Herbert A., *Örgütler*, Çev.: Ö. Bozkurt - O. Onaran, TODAİE, Yayınları No: 144, Ankara, 1975.
- ÖNCÜ, A. N. (2006). "Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi", www.insankaynaklari.com, (20.03.2006).
- ÖZEN, Abdulkadir, *Gerçekçi Yönetişim*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.
- ÖZGEN, Hüseyin - TÜRK, Murat, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, No: 29/2 Haziran 1996.
- PALMER, Margaret - WINTERS Kenneth T., *İnsan Kaynakları*, Çev.: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PARSONS, Talcott - SMELSER J., *Economy and Society Astudy In The Integration of Economic and Social Theory*, Boston, 1984.
- PEKER, Ömer, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara, 1995.
- PENNINGTON, Randy G. "Değişim Çabaları Niçin Sonuçsuz Kalıyor?", *Excellence*, Yıl: 8, Sayı: 93, Aralık 2004.
- PETERS, Thomas J. - WATERMAN, Robert H., *Yönetme ve Yükseltme Sanatı "Mükemmeli Arayış"*, Çev.: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul, 1987.
- RAELIN, Joseph A., *Kültürlerin Çatışması Yönetenler - Yönetilenler*, Çev.: Kamuran Tuncay, İş Bankası Yayınları No: 412, İstanbul, 1999.
- ROETHLISBERGER, F. S., *İşletme İdaresi ve Moral*, Çev.: Sabahattin Zaim, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1962.
- ROSEN, Robert & H., BERGER, Lisa, *The Healthy Company Eight Strategies to Develop People Productivity and Profit*, First Edition, Washington, 1992.
- SADULLAH, Ömer, *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Edt.: Ramazan Geylan, Anadolu Üniv. Yayınları No: 968, Eskişehir, 2001.
- SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin*, (Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000.
- SOROHAN, Erica Gordon, "Healthy Companies", *Traning & Development*, Vol: 48, Issue: 3, Mar 1994.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya, 2002.

- ŞİMŞEK, Ş. & AKGEMCİ, T. & ÇELİK, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- ŞİMŞEK, M.Ş. & H.S.ÖĞE, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2007.
- TATARI, B. (2005). "Değişim Mühendisliği", İzmir Ticaret Odası, www.ito.gov.tr. (22.03.2006).
- TAŞLIYAN, M. ve Karayılan, D., "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi" **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, (Editör: İsmail Bakan), Beta Yayını, İstanbul, 2006.
- TEKİN, M. ve Çiçek, E. (2006), "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi", www.bilgiyonetimi.org (22.03.2006).
- TÜRKMEN, İsmail, **Etken İletişim Modeli**, MPM Yayınları, No: 48, Ankara, 1982.
- WILSON, Broadley R. A - WAGNER, Donald I., "Developing Organizational Health at the Worksite", **American Journal of Health Studies**, Vol: 3, Issue: 2 1997.
- WOOD, Jack - WALLECE, Joseph - ZEFLANGE Rachid, **Organizational Behavior, an Asia – Pacific Perspective**, Singapore, 1988.
- WRIGHT, Peter L., **Human Resource Management**, "Motivation and Job Satisfaction", Edt.: Christopher Molander, Sweden, 1989.