

Yayın Geliş Tarihi: 11.02.2013  
Yayına Kabul Tarihi: 28.06.2013  
Online Yayın Tarihi: 28.10.2013

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 15, Sayı: 3, Yıl: 2013, Sayfa: 477-510  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

## REKABETÇİ DEĞERLER YAKLAŞIMI İLE ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİN BELİRLENMESİNDE ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN ROLÜ: İZMİR İLİ MERKEZİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Avşar KURGUN\*  
Demet BAĞIRAN\*\*

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otellerde örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik boyutlarının belirlenmesi ve örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Örgütsel sağlık ölçümünde Lyden ve Klingele'nin (2000), örgütsel etkinlik ölçümünde, Quin ve Rohrbaugh'un (1981, 1983) geliştirdiği boyutlardan yararlanılmıştır. Ölçüm modellerinin geçerliliğini ve örgütsel sağlık boyutları ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren yapısal modelin uygunluğunu sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modeli yürütülmüştür. Ölçüm modellerindeki göstergelerin yeterliği ve güvenilirliği; bileşik güvenilirlik, örtük değişkenlerin açıklanan varyans değerleri, ayırıcı ve yakınsak geçerliliğin ölçülmesi ile sağlanmıştır. DFA sonucunda, araştırmadaki otel işletmelerinde örgütsel sağlığın yedi, örgütsel etkinliğin ise dokuz boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli 1'in test edilmesi sonucunda örgütsel etkinliğin tahminlenmesinde "sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, gelişme ve kaynak kullanımı" boyutlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla önerilen yapısal modellerden elde edilen bulgular sonucunda "gelişme ve kaynak kullanımı" boyutu örgütsel etkinliğin tahminlenmesinde referans boyut olarak belirlenmiştir. Ek olarak, bulgular örgütsel sağlığın "iletişim" boyutunun örgütsel etkinliğin hiçbir boyutunu açıklamadığını ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sağlık, Örgütsel Etkinlik, Rekabetçi Değerler Yaklaşımı, Otel İşletmeleri, Yapısal Eşitlik Modeli.

<sup>1</sup> Bu makalenin bir bölümü "19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28 Mayıs 2011" de genişletilmiş özet biçiminde sunulmuştur.

\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Reha Midilli Foça Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, avsar.kurgun@deu.edu.tr

\*\* Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, Reha Midilli Foça Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, demet.bagiran@deu.edu.tr

## **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL HEALTH IN DETERMINING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS WITH COMPETING VALUES APPROACH: A RESEARCH ON THE FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN THE CITY CENTRE OF IZMIR<sup>2</sup>**

### ***Abstract***

*The purpose of this study is to determine the dimensions of organizational health and organizational effectiveness in four and five star hotels in the city of Izmir and the relationship between organizational health dimensions and organizational effectiveness. To measure organizational health, dimensions developed by Lyden and Klingele (2000) and to measure organizational effectiveness, dimensions developed by Quin and Rohrbaugh (1981, 1983) were employed. In order to achieve the validity of measurement models and the consistency of the proposed model showing the relationship between organizational health dimensions and organizational effectiveness, a confirmatory factor analysis and structural equation modeling were performed. In an overall measurement models, the adequacy and the reliability of indicators were proved by measuring the composite reliability, the estimated percentage of variance extracted by each construct, discriminant and convergent validity. The results of DFA confirmed the seven dimensional nature of the organizational health and the nine dimensional nature of the organizational effectiveness. "Loyalty and morale, institutional reputation and ethics, development and resource utilization" dimensions were found to be effective in predicting organizational effectiveness in consequence of testing the structural equation model 1. As a result of the findings obtained from the proposed models in order to test the relationship between organizational health dimensions and organizational effectiveness dimensions, "development and resource utilization" dimension was determined as the reference dimension to predict organizational effectiveness. In addition, the findings indicated that "communication" dimension does not explain any dimension of organizational effectiveness.*

**Keywords:** *Organizational health, Organizational Effectiveness, Competing Values Approach, Hotels, Structural Equation Model.*

### **GİRİŞ**

Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik örgütsel yazının önemli konuları arasında yer almaktadır. Örgütsel sağlık, bir organizasyonun farklı çevresel şartlardaki etkinliğini ve şartlardaki değişimlere nasıl tepki verdiğini yansıtmak için geliştirilen bir kavramdır (Cox ve Howarth, 1990). Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik ilişkisi ise yazında yoğun çalışılan bir alan görünümde değildir. Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların yoğun olarak eğitim bilimlerine yönelik olduğu görülmektedir (Podgurski, 1990; Williams, 2010). Çok sayıdaki çalışmada, sağlık kavramı okul iklimini kavramsallaştırmak için bir metafor olarak kullanılmıştır (Tsui ve Cheng, 1999:

---

<sup>2</sup> Part of this article was presented as an extended summary at the 19th National Management and Organization Congress hosted by Çanakkale Onsekiz Mart University between 26-28 May 2011.

251) ve okul ikliminin okul etkinliği ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hoy vd., 1991). Bununla birlikte gerek örgütsel sağlık gerekse örgütsel etkinlik kavramlarını ayrı ayrı ele alan araştırmalarda örgüt kültürü (Wilson ve Wagner, 1997; Shoaf vd., 2004; Fey ve Denison, 2003; Gregory vd., 2009; Yılmaz ve Ergun, 2008; Denison ve Mishra, 1989; Denison vd., 2004; Denison ve Mishra, 1995; Çakar vd., 2010 ) ve örgüt iklimi (Schneider vd., 1994; Hoy vd., 1991; Ostroff ve Schmitt, 1993; Denison,1996; Anantharaman ve Chacko, 1997) kavramlarına yer verilerek bu iki kavramın örgüt sağlığı ve örgütsel etkinlikle olan ilişkisine değinildiği dikkat çekmektedir. Bu noktadan hareketle örgütsel çevrenin nitelendirilmesinde kullanılan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının (Shoaf vd., 2004: 92) hem örgüt sağlığı ile hem de örgütsel etkinlikle doğrudan ilişkili kavramlar olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın amacı, İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, yöneticilerin ve işgörenlerin örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik algılarının değerlendirilmesi ile otel işletmelerinin örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik boyutlarının belirlenmesi ve örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmada, örgütsel sağlığı ölçmek için Lyden ve Klingele (2000) tarafından örgütsel sağlığa ilişkin olarak belirlenen 11 boyut (iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımı) ve örgütsel etkinliği ölçmek amacıyla Quin ve Rohrbaugh (1981, 1983) tarafından geliştirilen, örgütsel etkinlik ile ilgili çeşitli teorik yaklaşımları sistematik olarak bütünleştiren rekabetçi değerler yaklaşımında (Competing Values Approach) belirtilen 9 boyut (verimlilik-etkinlik, üretim kalitesi, bağlılık-moral, esneklik-hazır bulunma, bilgi yönetimi-iletişim, büyüme, planlama-amaç belirleme, insan kaynakları gelişimi ve istikrar-kontrol) kullanılmıştır. Çalışma, örgütsel sağlığın örgütsel etkinliği desteklediği ve örgütsel etkinliğin öngörülmesinde belirleyici olduğu teorisine dayandırılmaktadır. Söz konusu teoriye dayanarak işletmede işgörenlerin algılarının ölçülmesi ile bireysel düzeyde ve buradan hareketle örgütsel düzeyde örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliğin ölçülmesi hedeflenmiştir. Çalışmada, işgören algılarının değerlendirilmesi ile araştırma konusu yapılan otel işletmelerinde örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliğe ilişkin boyutlar ve her iki olgu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki test edilerek, araştırma bulguları ve öneriler açıklanmıştır.

Çalışma, otel işletmelerinin sağlıklı olmasının etkinlik üzerindeki rolü ile ilgili olarak işletme yöneticilerinde farklı bir anlayışın yaratılması açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın yazın değerlendirmesi dikkate alındığında örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliğin ölçek geçerliliğinin ulusal yazında ve otel işletmelerinde ilk kez gerçekleştirilmesinin yazına bir katkı olacağı düşünülmektedir. Ek olarak, örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik boyutları arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesinin mevcut bilimsel yazına katkı sağlaması öngörülmektedir. Aynı zamanda çalışma, otel işletmelerinin özelliklerine göre

hangi örgütsel sağlık boyutuna yatırım yapılması gerektiğini ve yaşanan örgütsel etkinlik sorunlarının çözümleri için hangi eylemlerin gerçekleştirilebileceği konusunda uygulayıcılara bir yol haritası sunmayı amaçlamaktadır.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **Örgütsel Sağlık**

Yazında örgüt sağlığı biçiminde de nitelendirilen örgütsel sağlık kavramı, okul iklimini ifade etmek için kullanılan bir metafordur (Tsui ve Cheng, 1999: 251). Sağlık kavramının okulların iklimini incelemek için bir metafor olarak kullanımı ilk kez Miles (1969) tarafından önerilmiştir. Miles (1969: 378) sağlıklı örgütü, içinde bulunduğu çevre şartlarında yaşamını sürdürmenin yanı sıra, uzun vadede çevresel değişimlerin üstesinden gelmeye devam eden ve sürekli gelişen, varlığını sürdürme ve baş etme yeteneklerini geliştiren örgüt şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel sağlık örgütün fonksiyonlarını etkili olarak yerine getirme kabiliyetinin yanı sıra büyüme ve gelişme kabiliyetini de içermektedir. Örgütsel sağlık kavramı; kurumsal kültür, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, etik ve iş gören morali gibi konuları bütünleşik biçimde ele alarak örgütün sağlığına ilişkin büyük resme daha geniş bir perspektiften yaklaşmayı sağlamaktadır (Lyden ve Klingele, 2000: 3). Jaffe (1995) örgütsel sağlığı örgütsel etkinliğe işaret eden genişletilmiş bir kavram olarak nitelendirmektedir.

Rosen (1991), sağlıklı örgütü; kendini tanıma ve geliştirme, bireysel farklılıklara saygı, ortaklık ruhu, sağlık ve refaha öncelik tanıma, esneklik ve direncin önemini anlama gibi temel insancıl değerler bütününü devam ettiren bir örgüt olarak tanımlamaktadır. Lim ve Murphy (1999: 64) sağlıklı örgütü; kültürü, iklimi ve uygulamaları ile iş gören sağlığı ve güvenliğini ve aynı zamanda örgütsel etkinliği teşvik edici çevre yaratan örgüt biçiminde tanımlarken, McHugh vd. (2003: 16) ise, yapısı, kültürü ve yönetim süreçleri örgütsel etkinliğe katkı sağlayan bir örgüt olarak ifade etmektedir.

Yazın incelendiğinde örgütsel sağlığın değerlendirilmesinde bazı araştırmacıların örgütsel performans, bazılarının işgören sağlığına, bazılarının ise hem örgütsel performans hem de işgören sağlığına odaklandığı dikkat çekmektedir (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 175). Örgütsel sağlık kavramının farklı yaklaşımlarla ele alınması, örgütsel sağlığın ölçülmesinde farklı boyutların kullanılması sonucunu doğurmuştur (Miles, 1969; Kimpston ve Sonnabend, 1975; Hubert, 1984; Hoy vd., 1991; Wilson ve Wagner, 1997; Lyden ve Klingele, 2000; Neugebauer, 1990; Mchugh vd., 2003; Poulin ve Leclerc, 2004; Zwetsloot ve Pot, 2004). Lyden ve Klingele (2000) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sağlık kavramını örgüt kültürü ve örgüt iklimini de içine alan geniş bir perspektiften ele alarak, tüm örgütsel yapılara uyarlanabilecek bir model geliştirmişlerdir. Ayrıca, örgütsel sağlığın değerlendirilmesinde 11 boyutun dikkate alınması gerektiğini

belirtmişlerdir. Araştırmanın hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülmesi nedeniyle bu çalışmada örgütsel sağlık Lyden ve Klingele (2000) tarafından ortaya konulan örgütsel sağlık boyutları ile değerlendirilmiştir.

### **Örgütsel Etkinlik**

Örgütsel etkinlik, örgüt teorisinin ve uygulamalarının ana temalarından biri olmasına rağmen (Pounder,1997:1), araştırmacılar arasında örgütsel etkinliğin tanımına ve işlevselleştirilmesine ilişkin fikir ayrılıkları söz konusudur (Pounder, 1997; Cameron, 1986; Henri, 2004). Steers (1977), örgütsel etkinliğin çok sayıda farklı anlamının mevcut olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel etkinlikle ilgili yazın incelendiğinde, etkinliğin kriterleri ve ölçümüne ilişkin araştırmacılar arasında görüş birliğinin olmadığı dikkat çekmektedir (Anantharaman ve Chacko; 1997). Örgütsel etkinliğe ilişkin gerek genel kabul görmüş bir tanım bulunmaması gerekse etkinlik kriterlerinin çeşitlilik göstermesi sonucunda farklı çalışmalarda örgütsel etkinliğin belirleyicisi olarak farklı kriterler dikkate alınmıştır. Bu nedenle örgütsel etkinlik yapısının ortaya koyulmasında çeşitli yaklaşımlar (*amaç esaslı yaklaşım, sistem esaslı yaklaşım, iç örgütsel süreçler yaklaşımı, stratejik destek gruplar yaklaşımı, rekabetçi değerler yaklaşımı*) geliştirilmiştir (Etzioni,1960; Barnard, 1938; Hannan ve Freeman, 1977; Price, 1972; Seashore ve Yuchtman ,1967; Yuchtman ve Seashore, 1967; Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957; Etzioni, 1960; Steers, 1977; Pfeffer, 1977; Connolly vd., 1980; Keeley, 1978; Quin ve Rohrbaugh, 1981;1983).

Rekabetçi değerler modeline göre, Quinn ve Rohrbaugh (1981: 138) örgütsel etkinliği bir örgütün performansı hakkındaki değer esaslı kararı şeklinde tanımlamışlardır. Quinn ve Rohrbaugh (1981, 1983), insan ilişkileri modeli, açık sistem modeli, rasyonel amaç modeli ve iç süreç modeli olarak kategorize ettikleri farklı örgütsel etkinlik yaklaşımlarını dikkate alarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çok değişkenli analiz sonucunda örgütsel etkinliğe ilişkin değerlendirme kriterlerinin rekabetçi değerler bütününe (örgütsel odak, örgütsel yapı ve örgütsel araç ve sonuçlar) göre sınıflandırılabileceğini tespit etmişlerdir. Quinn ve Rohrbaugh'a (1981: 131) göre değerler bütünü birincisi olan örgütsel odak; örgütün ve örgüt içerisindeki bireylerin sağlığı ve gelişimi ile ilgilenmektedir. Değerler bütünü ikincisi, istikrar ve esnekliğin önemi üzerinde odaklanarak örgütsel yapıyı incelemektedir. Değerler bütünü üçüncüsü örgütsel sonuçlar ve araçlarla ilgilenerek, planlama ve amaç belirleme gibi önemli süreçler ve kaynakları elde etme gibi nihai sonuçlar üzerine odaklanmaktadır.

Rekabetçi değerler modeli, her biri araçlar ve sonuçlar ile tanımlanan bir çift etkinlik boyutunu içeren dört etkinlik modelinden oluşmaktadır. *İnsan ilişkileri modeli (The human relations model)*, insanlar ve esneklik değerlerine önem vermektedir. Model etkinlik kriterlerini şu şekilde açıklamaktadır: *bağlılık ve moral* (araç olarak) ve *insan kaynakları gelişimi* (sonuç olarak). *Açık sistem modeli (The open system model)*, örgüt ve esneklik değerlerine önem vermektedir. Bu

model etkinlik kriterlerini şu şekilde açıklamaktadır: *esneklik ve hazır bulunma* (araç olarak) ve *büyüme, kaynak elde etme ve dış destek* (sonuç olarak). *Rasyonel amaç modeli (The rational goal model)*, *örgüt ve kontrol* değerlerine önem vermektedir. Model etkinlik kriterlerini şu şekilde açıklamaktadır: *planlama ve amaç belirleme* (araç olarak) ve *verimlilik ve etkinlik* (sonuç olarak). *İç süreç modeli (The internal process model)*, *insanlar ve kontrol* değerlerine önem vermektedir. İç süreç modeli ise etkinlik kriterlerini şu şekilde açıklamaktadır: *bilgi yönetimi ve iletişim* (araç olarak) ve *istikrar ve kontrol* (sonuç olarak) (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 134). Quinn ve Rohrbaugh (1981: 135) çalışmalarında yaptıkları analiz sonucunda etkinliğin bir kriteri olan üretim kalitesinin diğer etkinlik kriterleri ile ilişkili olmadığını ve bu nedenle belirli bir etkinlik modelinin içerisinde yer almadığı sonucunu tespit etmişlerdir. Üretim kalitesi kriterinin kendi başına temel bir değer yapısı teşkil ettiğini ve diğer etkinlik modellerinin herhangi birinin yada tamamının önemli bir unsuru olabileceği sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, örgütsel etkinliğin esas kriterlerini içeren çok boyutlu kavramsal modelde üretim kalitesi kriterini modelin merkezinde konumlandırmışlardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 136).

Çok sayıdaki araştırmada örgütsel kuramcılar, örgütsel etkinliğin, doğası gereği çok boyutlu olduğunu tespit etmişlerdir (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957; Stevens vd., 1978; Friedlander ve Pickle, 1968; Mahoney ve Weitzel, 1969; Mott, 1972; Webb, 1974). Söz konusu araştırmacılar, örgütsel etkinliğin değerlendirilmesinde çok değişkenli etkinlik modelinin kullanılmasının daha uygun ve faydalı olacağını önermektedirler (Hitt ve Middlemist, 1979: 357). Kalliath vd. (1999), rekabetçi değerler modelini doğrulayıcı faktör analizi ile test ederek bu modelde belirtilen etkinlik kriterlerinin, örgütsel etkinliğin değerlendirilmesinde yöneticiler ve diğer örgütsel destek gruplar tarafından ne boyutta kullanıldığını tanımlayan bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışmalarında, örgütsel etkinliğin çok sayıda kriteri kapsayan çok boyutlu bir yapı olduğunu, tek bir ölçekle ölçülemeyeceğini belirlemişlerdir. Ayrıca, örgütsel etkinlik yapısının değerlendirilmesinde rekabetçi değerler yaklaşımının esas aldığı boyutların tümünün birlikte dikkate alınmasının önemini vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu çalışmada Quinn ve Rohrbaugh (1981, 1983) tarafından geliştirilen, rekabetçi değerler yaklaşımında belirtilen 9 boyut örgütsel etkinliği ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Nitekim rekabetçi değerler yaklaşımı yazarlar tarafından örgütsel etkinliğin paradigması olarak iddia edilmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 138).

### **Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Etkinlik Arasındaki İlişki**

Yazın incelendiğinde gerek örgütsel sağlık konusunda gerekse örgütsel etkinlik konusunda çalışan pek çok araştırmacının bu iki olgu arasındaki ilişkiye değindikleri ve birinin tanımlanmasında bir diğerinin etkin biçimde kullanılması gibi yöntemlere başvurdukları görülmektedir (Miles, 1971; Miller vd., 1999; Jaffe, 1995; Mchugh vd., 2003; Lim ve Murphy, 1999 ).

Jaffe (1995) örgütsel sağlığın, örgütün performansı (örn; kar, verimlilik ve rekabet gücü) ve iş gören sağlığı/memnuniyeti (örn; iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığı ve iş görenlerin iş tatmini) olmak üzere iki faktörü kapsadığını belirtmiştir. İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü (National Institute for Occupational Safety & Health-NIOSH), Jaffe (1995) tarafından tespit edilen iki faktörü bütünleştirerek hem örgüt performansına hem de iş gören sağlığına odaklanarak geliştirmiş olduğu Sağlıklı İş Örgütleri (A Healty Work Organizations-HWO) modelinde; örgütsel değerler, örgüt kültürü/iklimi ve yönetim uygulamaları sonucu ortaya çıkan performans çıktıları ve işgören sağlık ve tatmin çıktıları birlikte değerlendirilerek örgüt sağlığı kavramını tanımlamaktadır. Ayrıca, örgütsel sağlığın söz konusu üç boyuttan (örgütsel değerler, örgüt kültürü/iklimi ve yönetim uygulamaları) etkilendiğini kabul etmektedir (Browne, 2002: 207). Wilson ve Wagner (1997: 105), işgörenlerin sağlıklı alışkanlıklarını destekleyen ve teşvik eden bir iş çevresinin yaratılması sonucunda örgütsel sağlığın tesis edilebileceğini, dolayısıyla örgütsel sağlığı elde etmek için sağlıklı bir örgütsel iklimin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan Wilson ve Wagner, örgütsel iklimin belirleyicisinin örgütsel kültür olduğu yaklaşımından hareketle örgütsel sağlığın değerlendirilmesinde örgüt kültürü ve örgüt ikliminin faktörlerini dikkate almışlardır.

Bazı araştırmacılar (Bennett, 1995; Aytaç, 2003; Asforth, 1985; Shoaf vd. 2004) kültür ve iklim arasındaki ilişkiyi tanımlarken örgütsel kültürün örgütsel iklimin ortaya çıkmasında, biçimlenmesinde ve işlevselleştirilmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Yazında yer alan “örgütsel kültürün, örgütsel iklimin biçimlenmesi üzerinde etkili olduğu ve sağlıklı örgütsel iklimin de örgütsel sağlığı etkilediği” ifadeleri dikkate alındığında, sağlıklı bir örgütsel yapının ortaya çıkarılmasında kültür ve iklim kilit rol oynadığı ifade edilebilir. Diğer taraftan Siehl ve Martin (1990) ile Gregory vd.’nin (2009) belirttiği üzere kültür işgörenlerin tutumlarını etkilemek suretiyle örgütsel etkinlik üzerinde etkili olmaktadır. Miles (1971) örgütsel sağlık kavramının “bir örgütün daha etkili üretim sistemi içerisinde, fonksiyonlarını yürütme ve büyüme kabiliyetinin nedenini açıkladığını” ifade etmiştir. Lim ve Murphy (1999: 64) sağlıklı örgütün; kültürü, iklimi ve uygulamaları ile iş gören sağlığı ve güvenliğini aynı zamanda örgütsel etkinliği teşvik ettiğini vurgulamıştır. Jaffe (1995) ise örgütsel sağlık kavramının örgütsel etkinlikle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Miller vd. (1999), örgütsel sağlık yapısının, etkinlik için gerekli olan sonuçlar üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerin araştırılmasında bütünleştirici bir çerçeve sunduğunu ifade etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel sağlık olgusuna ilişkin yazında belirtilen tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sağlık ile örgütsel etkinlik olgularının ilişki içinde olduğu dikkat çekmektedir. Diğer taraftan gerek örgütsel sağlık gerekse örgütsel etkinlik olgularına ilişkin çalışmalarda örgütsel iklim ve örgütsel kültüre yer verilmesi de bu ilişkiyi desteklemektedir.

## **ARAŞTIRMA SORULARI**

Örgütsel sağlık ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi somut bir biçimde ortaya koyan çalışmaların daha çok eğitim bilimleri alanına yönelik olması ve konunun hizmet sektöründe araştırılmamış olması bu araştırmanın sorunsalının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Araştırma, İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde şu sorulara yanıt vermek üzere tasarlanmıştır: “örgütsel sağlığın boyutları nelerdir?”, “örgütsel etkinliğin boyutları nelerdir?”, “örgütsel sağlık yapısının hangi boyutları örgütsel etkinlik yapısını en iyi tahminlemektedir?”, “örgütsel sağlığın boyutları örgütsel etkinliği ne düzeyde açıklamaktadır?”. Yazın incelemesi temelinde örgütsel sağlık boyutlarının örgütsel etkinlik ile pozitif ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır.

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **Araştırma Tasarımı**

Araştırma, çalışmaya konu olan otellerde örgütsel sağlığın örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini değerlendirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. İzmir il merkezinde faaliyet gösteren, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, otel yöneticilerinin ve işgörenlerinin örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik algılarının değerlendirilmesi ile her iki olgu arasında tahminlenen ilişkinin test edilmesini amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değerşken arasında, birlikte değerşimin varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 1998).

### **Evren ve Örneklem**

Maddi ve zaman kısıtları nedeniyle araştırma İzmir ili merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmada anket yapılacak işletme listesi oluşturulurken T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün resmi kayıtları esas alınmıştır. Araştırmanın ana kitlesini İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden elde edilen veriler doğrultusunda, İzmir ili merkezinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli beş adet beş yıldızlı otel işletmesi ile 13 adet dört yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma çalışma kapsamındaki otel işletmelerinin yöneticileri ve işgörenleri açısından yürütülmüştür. Araştırmada tam örneklem yöntemi kullanılmıştır. Buna bağlı olarak anket İzmir ili merkezindeki tüm dört ve beş yıldızlı otellerin müdür ya da insan kaynakları yöneticilerine elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket oluşturulurken ilişkisi aranan değerşkenler için farklı ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada, bağımsız değerşken olarak, Lyden ve Klingele (2000) tarafından tespit



edilen 11 boyut örgütsel sağlığı ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Söz konusu boyutlar Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen örgütsel sağlık ölçeğinden alınan 20 ifade ve Kentucky State University'nin örgütsel sağlık anketinden (2005) alınan 20 ifadenin bileşimi ile oluşturulan ölçek ile değerlendirilmiştir. Araştırmada bağımlı değişken olan örgütsel etkinliği ölçmek amacıyla Quin ve Rohrbaugh (1981, 1983) tarafından geliştirilen, Rekabetçi Değerler Yaklaşımı'nda belirtilen dokuz boyut kullanılmıştır. Verimlilik-etkinlik, bağlılık-moral, esneklik-hazır bulunma, bilgi yönetimi-iletişim, büyüme, planlama-amaç belirleme, insan kaynakları gelişimi ve istikrar-kontrol boyutları Rohrbaugh (1981: 146) tarafından geliştirilen 32 ifadeden oluşan örgütsel etkinlik ölçeği ile ölçülmüştür. Üretim kalitesi boyutu ise Lopez-Cabrales vd. (2006) tarafından yazın incelemesine (Charnes vd., 1981) dayalı olarak geliştirilen beş ifadeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin örgütsel sağlığını ölçmeye yönelik 40 ifade bulunmaktadır. İkinci bölüm, otel işletmelerinin örgütsel etkinliğini yansıtabilecek 37 ifadeyi içermektedir. Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği olarak hazırlanan anketteki ifadeler; 1: Tamamen Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

### **Veri Toplama**

Araştırma 01.02 – 15.03.2011 tarihleri arasında yürütülmüştür. Otel işletmelerinin iş yoğunlukları ve çalışmaya katılmak istememeleri nedeniyle ana kitleyi oluşturan toplam 18 adet otel işletmesinden 10 tanesi olumlu yanıt vermiştir. Cevap verme oranı % 55,6 (10/18)'dir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin otel yönetimlerinden alınan bilgiye göre ana kitleyi temsil eden 18 adet otel işletmesinde toplam 435 işgören çalışmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden otellerden toplam 269 adet anket geri dönmüştür. Ana kitlenin tamamına ulaşma oranı % 61,8 (269/435) gerçekleşmiştir. Sosyal bilimlere dayalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan  $\alpha = 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve  $d = \pm 0.05$  örnekleme hatası ile 500 kişi için 217 kişilik bir örnek hacmi ile çalışılması gerektiği (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72) göz önünde bulundurulduğunda örneklem büyüklüğünün uygun olduğu ifade edilebilir. Geri dönen anketlerden bir tanesi değerlendirme dışı bırakılarak 268 anket değerlendirmeye alınmıştır.

## **ARAŞTIRMA BULGULARI**

### **Örgütsel Sağlık Ölçüm Modelinin Temel Boyutları İçin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)**

Araştırmada, bağımsız değişken olan örgütsel sağlığı ölçmek amacıyla Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen örgütsel sağlık ölçeğinden alınan 20 ifade ve Kentucky State University'nin örgütsel sağlık anketinden (2005) alınan 20 ifadenin bileşimi ile oluşturulan ölçek kullanıldığı için, örgütsel sağlık algılarını

ölçen faktör yapılarını tespit etmek amacıyla SPSS 16.0 programı kullanılarak temel bileşenler analizi ve varimax yöntemi ile AFA yürütülmüştür. Değişkenlerin hangi faktörü ölçtüğünün bilindiği durumda faktör analizinin uygulanmasına gerek olmadığı (Özdemir,2010: 284) koşulundan hareketle bağımlı değişken olan örgütsel etkinliği ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin (Rohrbaugh, 1981; Lopez-Cabrales vd., 2006) faktör yapıları açıklayıcı faktör analizi yapılmadan, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilerek doğrulanmıştır.

Lyden ve Klingele (2000) tarafından tespit edilen 11 boyut dikkate alınarak örgütsel sağlık algısını ölçmeye yönelik 40 ifadeden oluşan ölçeğin açıklayıcı faktör analizi sonucunda varyansın % **69.371**'ini açıklayan yedi faktör tespit edilmiştir. Faktör yükü 0.40'ın altında olan ve faktör yükü 0.40 ve 0.40'ın üstünde olup birden fazla faktör ile ilişkili bulunan beş ifade (*kurumsal karar alma sürecine personel dahil edilmektedir, çalıştığım yeri insanlara anlatmaktan gurur duyarım, yöneticim takım çalışmasını teşvik etmektedir, performansımın gözden geçirilmesi kendimi geliştirmemde faydalı olmaktadır, yöneticiler kurum menfaatine uygun şekilde davranmaktadırlar*) analizden çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda belirlenen yedi faktör yazına uygun olarak “iletişim, katılım, sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, performansın tanınması ve amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımı” biçiminde isimlendirilmiştir. Lyden ve Klingele'nin (2000) çalışmasında belirlenen 11 boyut içerisinde yer alan sadakat ve bağlılık boyutu ile moral boyutu, kurumsal itibar boyutu ile etik boyutu, performansın tanınması boyutu ile amaç birliği boyutu ve gelişme boyutu ile kaynak kullanımı boyutu faktör analizi sonucunda birleştirilmiştir. Analiz sonucunda KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri **.947** olup Bartlett testi anlamlıdır (p=.000).

Faktörlerin tespit edilmesinden sonra, ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Güvenilirlik katsayıları **0.79** ile **0.91** arasında değerler almaktadır. Söz konusu değerler sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda uygun olarak kabul edilmektedir (Nunnally, 1967). Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=268)

Faktörler	Faktör Yüğü	Ortalama	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<b>Örgütsel Sağlık</b>					
<b>İletişim (COM)</b>			1,156	3,212	,786
1. COM1 Üst ve astlar arasında sık iletişim teşvik edilmektedir.	,538	3,8453			
2. COM2 Yönetimsel düzeyler arasında açık (iki yönlü) iletişim mevcuttur.	,652	3,7710			
3. COM3 Yönetim önemli kurumsal sorunlar hakkında beni bilgilendirmektedir.	,564	3,7909			
4. COM4 Yönetim ve personel arasındaki bilgi akışı açıktır (iki yönlüdür).	,574	3,6426			
<b>Katılım (PI)</b>			1,020	2,832	,786
5. PI1 İşyerinde fikir ve düşüncelerim dikkate alınmaktadır.	,699	3,6255			
6. PI2 Problem ortaya çıktığında, problemleri düzeltme yetkisine sahibimdir.	,834	3,6269			
7. PI3 Yöneticim benim işimi etkileyen kararlara beni dâhil etmektedir.	,553	3,7137			
<b>Sadakat ve Moral (LM)</b>			1,392	3,866	,850
8. LM1 Kişilerarası güvenin oldukça yüksek düzeyde olduğu bir atmosfer mevcuttur.	,701	3,7344			
9. LM2 Kurumuma karşı güçlü sadakat duygusu hissetmekteyim.	,525	4,1221			
10. LM3 Kurum içindeki moral düzeyi yüksektir.	,742	3,5817			
11. LM4 Personel motive edilmektedir.	,620	3,4015			
12. LM5 Kurum içinde dostça bir atmosfer mevcuttur.	,506	3,8745			
<b>Kurumsal İtibar ve Etik (IRE)</b>			16,492	45,810	,912
13. IRE1 Kurumum saygın bir itibara sahiptir.	,765	4,3015			
14. IRE2 Personel kurumum itibarına değer vermektedir.	,704	4,0684			
15. IRE3 Kurumumuz sektörde öncü bir işletmedir.	,779	4,2490			
16. IRE4 Personel etik davranmaktadır.	,752	3,9423			
17. IRE5 Kurum içinde yazılı ahlak kuralları mevcuttur.	,759	4,0227			
18. IRE6 Dürüstlük üst yönetim tarafından öncelikli talep edilmektedir.	,688	4,1818			
19. IRE7 İşim bana kişisel başarı hissi vermektedir.	,509	3,9060			
<b>Performansın Tanınması ve Amaç Birliği (PRGA)</b>			1,485	4,126	,904
20. PRGA1 Personel kendisine değer verildiğini ve takdir edildiğini hissetmektedir.	,578	3,4598			
21. PRGA2 Başarı adil bir şekilde tanınır.	,625	3,4962			
22. PRGA3 Terfiler niteliklere ve liyakata dayalıdır.	,555	3,4580			
23. PRGA4 Üst yönetim kurumum başarısı için personelin önemli olduğunu göstermektedir.	,532	3,8897			
24. PRGA5 Kurumsal hedefler çoğunlukla başarılmaktadır.	,515	4,0189			
25. PRGA6 Personel kurumsal hedefleri belirleyebilmektedir.	,684	3,5670			
26. PRGA7 İşimde net bir şekilde tanımlanmış, ölçülebilir amaç ve hedeflerim bulunmaktadır.	,555	3,9808			
<b>Liderlik (LEAD)</b>			1,296	3,599	,895
27. LEAD1 Yöneticiler samimi ve ulaşılabilir insanlardır.	,679	4,0268			
28. LEAD2 Yöneticim personele karşı açık ve dürüsttür.	,740	3,9318			
29. LEAD3 Yönetim personele saygı ile muamele etmektedir.	,677	3,9772			
30. LEAD4 Yöneticim başarılı/yeterli bir yönetim sergilemektedir.	,669	3,9660			
<b>Gelişme ve Kaynak Kullanımı (D&amp;RU)</b>			2,134	5,927	,894
31. D1 Eğitim ve gelişim için bir bütçe mevcuttur.	,753	3,6388			
32. D2 İşimi iyi yapabilmem için gerekli eğitimi almaktayım.	,738	3,7879			
33. D3 Kurumum yeteneklerimi geliştirmem için çok sayıda fırsat sağlamaktadır.	,799	3,5551			
34. RU1 Kaynaklar kurum içinde adilce paylaşılmaktadır.	,608	3,5846			
35. RU2 İşimi etkili olarak yapmak için kaynaklara (araçlar, ekipman, donanım) sahibim.	,638	3,9076			
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>				69,371	

Not: Faktör yükü .40'ın üzerinde olan ifadeler gösterilmektedir. Ekstraksiyon metodu: Temel bileşenler analizi. Rotasyon metodu: Kaiser normalizasyon ile varimaks. KMO değeri (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) = .947, p=.000.

### Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik algılarını ölçen ölçüm modellerini doğrulamak için örtük değişkenler (latent variables) ile faktörleri belirlemede rol

oyunayan gözlenen değişkenlerin (manifest variables) faktör yapıları LISREL 8.8 programı kullanılarak DFA ile test edilerek doğrulanmıştır. DFA, gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri betimleyen ölçüm modelleri ile ilgili olan bir yapısal eşitlik modelidir (Brown, 2006: 1). Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Hipotetik olarak; faktörler (örtük değişkenler) ile faktörleri belirlemede majör rol oynayan değişkenler (gözlenen değişkenler) arasında önemli ilişkinin bulunmadığı hipotezini test etmek amacıyla yararlanılan bir yöntemdir. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörler ile veri matrisindeki değişkenlerden yararlanılarak faktörler ile değişkenler arasında bir uyum yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır (Özdamar, 2002). Doğrulayıcı faktör modelleri bir ya da daha fazla örtük değişkeni (bağımlı ya da bağımsız değişken) ölçmek için hipotez edilen gözlenen değişkenleri içermektedirler (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Model uyumunun değerlendirilmesi için pek çok uyum kriteri bulunmaktadır. Model uyumu için geliştirilen kriterlerden birincisi Ki-kare istatistiğidir. İyi betimlenmiş bir model veri ile desteklendiğinde Ki-kare istatistiğinin değeri azalmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Hu ve Bentler (1995: 78), Baumgartner ve Homburg (1996), standart  $\chi^2$  testinin model uyumu için yeterli olmadığını önermektedir. Araştırmacılar tarafından önerilen diğer iyi uyum kriterleri ise yaklaşımın ortalama hata kare kökü (RMSEA: root mean square error of approximation) (Steiger ve Lind, 1980; Browne ve Cudeck, 1993), iyi uyum indeksi (GFI: goodness-of-fit index) ve düzeltilmiş iyi uyum indeksi (AGFI: adjusted goodness-of-fit index) (Jöreskog ve Sörbom, 1993), normal uyum indeksi (NFI: normal fit index) ve normlaşmamış uyum indeksi (NNFI: the non-normed-fit index) (Hu ve Bentler, 1995; Bentler ve Bonett, 1980), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI: the comparative fit index) (Bentler, 1990)'dir.

RMSEA değerinin .05 yada  $< .05$  olması iyi uyumu göstermektedir. RMSEA değerinin  $.05 < RMSEA < .08$  değerleri arasında olması ise modelin kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir (Steiger ve Lind, 1980). GFI, AGFI, NNFI, NFI ve CFI değerleri ise 0 ile 1.00 arasında değişmektedir ve sözkonusu değerlerin 1.00'e yakın olması iyi uyumu göstermektedir (Byrne, 1989; Mulaik vd., 1989). GFI değerinin  $0.90 < GFI < 0.95$ , AGFI değerinin  $0.85 < AGFI < 0.90$ , NNFI değerinin  $0.95 < NNFI < 0.97$ , NFI değerinin  $0.90 < NFI < 0.95$  ve CFI değerinin  $0.95 < CFI < 0.97$  değerleri arasında olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.  $\chi^2/df$  değerinin  $0 < \chi^2/df < 2$  değerleri arasında olması iyi uyumu,  $2 < \chi^2/df < 3$  değerleri arasında olması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. p değerinin  $0.05 < p < 1.00$  değerleri arasında olması iyi uyumu,  $0.01 < p < 0.05$  ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

### Ölçüm Modellerinin Değerlendirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada, örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik olmak üzere iki ölçüm modeli DFA ile test edilerek değerlendirilmiştir. Birinci ölçüm modelinde AFA ile tespit edilen örgütsel sağlığın 7 boyutu ve ilgili boyutları ölçen 35 değişken dikkate alınarak, örgütsel sağlık yapısının örtük değişkenleri “iletişim (COM), katılım (PI), sadakat ve moral (LM), kurumsal itibar ve etik (IRE), performansın tanınması ve amaç birliği (PRGA), liderlik (LEAD), gelişme ve kaynak kullanımı (D&RU)” ile gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. PRGA4 “üst yönetim kurumun başarısı için personelin önemli olduğunu göstermektedir”, IRE7 “işim bana kişisel başarı hissi vermektedir”, IRE6 “dürüstlük üst yönetim tarafından öncelikle talep edilmektedir” ve PRGA6 “personel kurumsal hedefleri belirleyebilmektedir” gözlenen değişkenleri birden fazla örtük değişkenle ilişkili bulunmuştur. Hipotetik modelin uyum indeksi sonuçlarının, iyi uyum kriterlerini karşılamasını sağlamak için söz konusu gözlenen değişkenler ölçüm modelinden çıkarılarak model modifiye edilmiştir. Model uyumunun belirlenmesinde kullanılan uyum indeksleri ve değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Örgütsel sağlık ve Örgütsel etkinlik ölçüm modellerinin iyi uyum indeksleri (N=268)

İyi uyum kriterleri	$\chi^2$ istatistiği (df)	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI	NNFI	NFI	CFI	$\chi^2/df$	CN (Kritik örneklem sayısı)
Örgütsel Sağlık DFA	469.63 <sup>a</sup> (371)	0.00	0.032	0.90	0.86	0.99	0.98	1.00	1.27	241
Örgütsel Etkinlik DFA	480.02 <sup>a</sup> (352)	0.00	0.037	0.90	0.85	0.99	0.98	0.99	1.36	221

Not: <sup>a</sup> p<.05.

İyi uyum kriterleri dikkate alınarak modifiye edilmiş modelin uyum indeksleri değerlendirildiğinde, hipotez edilen faktör modelinin veri ile uyumlu olduğu ve bütün uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. DFA sonucunda elde edilen bulgular, AFA ile belirlenen örgütsel sağlık boyutlarının araştırma kapsamındaki dört ve beş yıldızlı otellerin sağlık boyutlarını doğruladığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan AFA ile tespit edilen gözlenen değişkenlerden farklı olarak, performansın tanınması ve amaç birliği boyutunun beş gözlenen değişkenle (PRGA1, PRGA2, PRGA3, PRGA5, PRGA7) ile kurumsal itibar ve etik boyutunun beş gözlenen değişkenle (IRE1, IRE2, IRE3, IRE4, IRE5) anlamlı biçimde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

İkinci ölçüm modelinde örgütsel etkinliğin 9 boyutu (Quin ve Rohrbaugh, 1981; 1983) ve ilgili boyutları ölçen 37 değişken (Rohrbaugh, 1981; Lopez-Cabrales vd., 2006) dikkate alınarak, örgütsel etkinlik yapısının örtük değişkenleri *istikrar-kontrol (SC)*, *bağlılık-moral (CM)*, *planlama-amaç belirleme (PGS)*, *esneklik-hazır bulunma (FR)*, *verimlilik-etkinlik (PE)*, *bilgi yönetimi-iletişim (IMC)*, *büyüme (G)*, *insan kaynakları gelişimi (HRD)*, *üretim kalitesi (OQ)* ile gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. SC1 “yöneticilerim işlerini daima planlı bir şekilde gerçekleştirirler” ve IMC3 “iş arkadaşlarımdan yararlı bilgi

alırım” gözlenen değişkenleri birden fazla örtük değişkenle ilişkili bulunduğu için ölçüm modelinden çıkarılmıştır. SC2 “kurumum iyi yönetilmediğine ilişkin bir imaja sahiptir” (1,30), PGS4 “kurumumuzun amacını anlamak oldukça zordur” (-1,85) ve G3 “personel sayısı açısından kurumumuz son zamanlarda büyümektedir” (-1,58) gözlenen değişkenlerinin t-istatistik değerleri incelendiğinde göstergelerin uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle SC2, PGS4 ve G3 gözlenen değişkenleri ölçüm modelinden çıkarılmıştır. CM4 “personel arasında ciddi uyuşmazlıklar bulunmaktadır” gözlenen değişkeninin faktör yükü (0,28) çok düşük olduğundan dolayı hipotetik modelin uyum indeksi sonuçlarının, iyi uyum kriterlerini karşılamasını sağlamak için ölçüm modelinden çıkarılarak model modifiye edilmiştir. Model uyumunun belirlenmesinde kullanılan uyum indeksleri ve değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir. İyi uyum kriterleri dikkate alınarak modifiye edilmiş modelin uyum indeksleri değerlendirildiğinde bütün uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, örgütsel etkinlik ölçüm modelinin, analizde kullanılan ampirik veri ile tutarlı ve uygun, diğer bir ifade ile istatistiksel olarak geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel etkinlik ölçeğinin boyutları; *istikrar-kontrol, bağlılık-moral, planlama-amaç belirleme, esneklik-hazır bulunma, verimlilik-etkinlik, bilgi yönetimi-iletişim, büyüme, insan kaynakları gelişimi, üretim kalitesi* olarak belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar Quin ve Rohrbaugh (1981, 1983) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde belirtilen boyutları desteklemektedir. Araştırmada verimlilik-etkinlik, bağlılık-moral, esneklik-hazır bulunma, bilgi yönetimi-iletişim, büyüme, planlama-amaç belirleme, insan kaynakları gelişimi ve istikrar-kontrol boyutlarını ölçmek için kullanılan ölçekte, Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen ölçekten farklı olarak, istikrar-kontrol boyutunun üç gözlenen değişkenle (SC3, SC4, SC5), bağlılık-moral boyutunun üç gözlenen değişkenle (CM1, CM2, CM3), ve planlama-amaç belirleme boyutunun üç gözlenen değişkenle (PGS1, PGS2, PGS3), bilgi yönetimi-iletişim boyutunun iki gözlenen değişkenle (IMC1, IMC2) ve büyüme boyutunun üç gözlenen değişkenle (G1, G2, G4) anlamlı biçimde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Üretim kalitesi boyutunu ölçmek için kullanılan ölçeğin ise Lopez-Cabrales vd. (2006) tarafından geliştirilen beş ifadeden oluşan ölçek ile uyumlu olduğu doğrulanmıştır.

Uyum iyiliği indekslerinin yanı sıra ölçüm modellerindeki göstergelerin ve yapıların yeterliği ve bileşik güvenilirliği, güvenilirlik ve geçerliliğin ölçülmesi ile değerlendirilmiştir. Bu amaçla, bileşik (composite) güvenilirliği ve her bir yapı tarafından açıklanan varyans (variance extracted) olmak üzere iki tür güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bileşik güvenilirlik, bir yapıdaki göstergelerin içsel tutarlıklarını göstermektedir ve her bir yapının bileşik güvenilirliği Fornell ve Larcker (1981) tarafından ileri sürülen formül ile hesaplanmıştır. Bileşik güvenilirlik için kabul edilebilir güvenilirlik oranı 0.70’dir. Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde örgütsel

sağlık ve örgütsel etkinlik ölçüm modellerindeki yapıların, yapı güvenilirliğinin belirtilen 0.70 düzeyini aştığı görülmektedir.

**Tablo 3: Örgütsel Sağlık Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları (N=268)**

Faktörler	Standardize Faktör Yükleri	t-istatistik değeri	Göstergelelerin Güvenilirliği	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
<b>Faktör 1—COM</b>			<b>0,81<sup>a</sup></b>	<b>0,52</b>
COM1 <sup>*</sup>	0.66	11.09	0,44	
COM2 <sup>*</sup>	0.74	13.25	0,55	
COM3 <sup>**</sup>	0.75	13.30	0,56	
COM4 <sup>**</sup>	0.74	13.26	0,54	
<b>Faktör 2—PI</b>			<b>0,75<sup>a</sup></b>	<b>0,51</b>
PI1 <sup>**</sup>	0.72	12.42	0,52	
PI2 <sup>**</sup>	0.59	9.68	0,35	
PI3 <sup>**</sup>	0.81	14.44	0,66	
<b>Faktör 3—LM</b>			<b>0,85<sup>a</sup></b>	<b>0,54</b>
LM1 <sup>*</sup>	0.71	12.86	0,50	
LM2 <sup>**</sup>	0.65	11.51	0,42	
LM3 <sup>*</sup>	0.84	16.51	0,71	
LM4 <sup>*</sup>	0.77	14.62	0,59	
LM5 <sup>*</sup>	0.69	12.53	0,47	
<b>Faktör 4—IRE</b>			<b>0,90<sup>a</sup></b>	<b>0,65</b>
IRE1 <sup>*</sup>	0.85	16.52	0,72	
IRE2 <sup>*</sup>	0.86	16.87	0,74	
IRE3 <sup>**</sup>	0.79	15.01	0,62	
IRE4 <sup>*</sup>	0.75	13.93	0,56	
IRE5 <sup>*</sup>	0.79	14.86	0,63	
<b>Faktör 5—PRGA</b>			<b>0,86<sup>a</sup></b>	<b>0,55</b>
PRGA1 <sup>*</sup>	0.77	14.48	0,59	
PRGA2 <sup>*</sup>	0.80	15.22	0,64	
PRGA3 <sup>**</sup>	0.75	14.00	0,57	
PRGA5 <sup>*</sup>	0.68	12.11	0,46	
PRGA7 <sup>**</sup>	0.69	12.28	0,48	
<b>Faktör 6—LEAD</b>			<b>0,90<sup>a</sup></b>	<b>0,69</b>
LEAD1 <sup>*</sup>	0.82	15.88	0,67	
LEAD2 <sup>**</sup>	0.80	15.41	0,64	
LEAD3 <sup>**</sup>	0.82	15.87	0,67	
LEAD4 <sup>**</sup>	0.87	17.66	0,76	
<b>Faktör 7—D&amp;RU</b>			<b>0,87<sup>a</sup></b>	<b>0,58</b>
D1 <sup>*</sup>	0.73	13.24	0,54	
D2 <sup>**</sup>	0.74	12.96	0,55	
D3 <sup>**</sup>	0.78	14.59	0,61	
RU1 <sup>*</sup>	0.81	15.47	0,66	
RU2 <sup>**</sup>	0.74	13.70	0,55	

Not: Tüm faktör yükleri anlamlıdır (p < .01).

Kaynak: <sup>\*</sup> Lyden ve Klingele (2000), <sup>\*\*</sup> KSU (2005), <sup>a</sup> Her bir yapının bileşik güvenilirliği

Örtük değişkenlerin açıklanan varyans değerleri, açıklanan ortalama varyans standart tahmin değerleri (average variance extracted -AVE estimate) ile ölçülmüştür. Açıklanan varyansın kabul edilebilir değerinin 0.50 ya da 0.50'den fazla olması gerektiği ifade edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 45-46). Açıklanan ortalama varyans değeri, her bir örtük değişkenin ilgili gözlenen değişkenlerde açıkladığı ortalama varyans değerini göstermektedir. Tablo 3 ve

Tablo 4’de her iki ölçüm modeline ait açıklanan ortalama varyans değerleri betimlenmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde açıklanan ortalama varyans değerlerinin kabul edilebilir düzey olan 0.50’yi aştığı görülmektedir. Her iki ölçüm modelinin örtük değişkenleri için hesaplanan bileşik güvenilirlik ve açıklanan ortalama varyans değerlerine göre, örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik boyutlarının içsel tutarlılık ve yapıyı açıklama güçlerinin yeterli olduğu doğrulanmıştır.

**Tablo 4:** Örgütsel Etkinlik Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları (N=268)

Faktörler	Kaynak	Standardize Faktör Yükleri	t-istatistik değeri	Göstergele rin Güvenilirliği	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	
<b>Faktör 1— İstikrar-Kontrol (SC)</b>	Rohrbach (1981)			<b>0,77<sup>a</sup></b>	<b>0,53</b>	
SC3 Personel arasında uyum ve takım çalışması mevcuttur.		0.79	14.65	0.62		
SC4 Mesai saatlerimiz (shiftlerimiz) iyi (adaletli) düzenlenir.		0.74	13.55	0.54		
SC5 Kurum bütününde haftalık faaliyetler iyi planlanmaktadır.		0.65	11.47	0.42		
<b>Faktör 2— Bağlılık-Moral (CM)</b>					<b>0,85<sup>a</sup></b>	<b>0,65</b>
CM1 Personel birbiriyle iyi geçmektedir.		0.81	16.69	0.70		
CM2 Personel birbirine güvenmektedir.		0.80	15.06	0.63		
CM3 İş ortamında dostluk atmosferi bulunmaktadır.		0.79	14.8	0.62		
<b>Faktör 3— Planlama-Amaç Belirleme (PGS)</b>					<b>0,86<sup>a</sup></b>	<b>0,67</b>
PGS1 Kurumumuzun hedeflerini net olarak açıklayabilmekteyiz.		0.68	12.4	0.47		
PGS2 Kurum hedefleri kurum üyeleri tarafından açık olarak kavranabilmektedir.		0.86	17.18	0.74		
PGS3 Kurumumuzun iyi tanımlanmış amaçları bulunmaktadır.		0.89	18.01	0.79		
<b>Faktör 4— Esneklik-Hazır Bulunma (FR)</b>					<b>0,84<sup>a</sup></b>	<b>0,56</b>
FR1 Kriz dönemlerinde çoğunlukla işlerimizi yürütebiliyoruz.		0.65	11.28	0.42		
FR2 Yeni görevler üstlenmek konusunda yeterince esneğizdir.		0.74	13.55	0.54		
FR3 Acil durumlarda hızlı ve olumlu tepkiler veririz.		0.78	14.35	0.61		
FR4 Kurumumuzun yeni taleplerine kolay ve hızlı biçimde uyum sağlarız.		0.83	15.63	0.68		
<b>Faktör 5— Verimlilik-Etkinlik (PE)</b>					<b>0,84<sup>a</sup></b>	<b>0,51</b>
PE1 Kurumumuz verimlidir.		0.60	8.84	0.54		
PE2 Üretilen hizmet miktarı oldukça fazladır.		0.84	16.53	0.70		
PE3 İşlerimizi iyi yaptığımız için itibarı hak ediyoruz.		0.69	12.55	0.48		
PE4 Kurumumuz büyük miktarda çıktı yaratmaktadır.		0.56	9.63	0.31		
PE5 Kurumumuzda yapılan iş yüksek vasıfıdır.		0.73	13.62	0.53		
<b>Faktör 6— Bilgi Yönetimi-İletişim (IMC)</b>					<b>0,84<sup>a</sup></b>	<b>0,72</b>
IMC1 İş arkadaşım bana doğru ve kullanılabilir bilgi sağlamaktadır.		0.81	15.70	0.66		
IMC2 İşletme personeli tarafından bana verilen bilgi çoğunlukla işim için oldukça faydalıdır.	0.88	17.77	0.78			
<b>Faktör 7— Büyüme (G)</b>				<b>0,77<sup>a</sup></b>	<b>0,53</b>	
G1 Kurumumuz düzenli olarak büyümektedir.	0.84	16.53	0.70			
G2 Her yıl bir önceki yıldan daha fazla personelle çalışmaktayız.	0.65	11.28	0.42			
G4 Boşalan ve yeni ortaya çıkan pozisyonlar için personel alımı sürekli yapılmaktadır.	0.56	7.88	0.45			
<b>Faktör 8— İnsan Kaynakları Gelişimi (HRD)</b>				<b>0,91<sup>a</sup></b>	<b>0,77</b>	
HRD1 Personel görevine uygun becerilere sahiptir.	0.76	13.98	0.57			
HRD2 Personel işlerine uygun mesleki bilgiye sahiptir.	0.91	18.72	0.82			
HRD3 Personel işlerini yerine getirecek kapasiteye sahiptir.	0.95	20.19	0.91			
<b>Faktör 9— Üretim Kalitesi (OQ)</b>	Lopez-Cabreres vd.(2006)			<b>0,91<sup>a</sup></b>	<b>0,66</b>	
OQ1 Kurumun tüm kademelerinde yapılan işin kalitesine son derece önem verilir.		0.84	16.65	0.70		
OQ2 Sürekli gelişme ve ilerleme kurumun ana hedefidir.		0.83	16.45	0.69		
OQ3 Çalışanlar yaptıkları işin kalite ölçümlerini ve kayıtlarını tutarlar.		0.76	14.40	0.58		
OQ4 Ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için farklı yöntemler (örn: beyin fırtınası) kullanılır.		0.82	16.17	0.67		
OQ5 Çalışanlar ürettikleri ürün veya hizmetlerin kalite analizine son derece önem verirler.	0.82	15.46	0.66			

Not: Tüm faktör yükleri anlamlıdır (p < .01). <sup>a</sup>Her bir yapının bileşik güvenilirliği



Ayırıcı (discriminant) ve yakınsak (convergent) geçerlilik olmak üzere iki tür geçerlilik ölçütü hesaplanarak incelenmiştir. Bu çalışmada yapıların ayırıcı geçerliliği Fornel ve Larcker'ın (1981) yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu yöntemden hareketle her bir yapının (faktörün) açıklanan ortalama varyans değeri, buna karşılık gelen yapıların kendi aralarındaki korelasyon katsayılarının karesi ile karşılaştırılmıştır. Her bir yapı için hesaplanan açıklanan ortalama varyans değerinin, buna karşılık gelen yapıların kendi arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması ayırıcı geçerliliğin sağlandığını belirtmektedir.

**Tablo 5:** Örgütsel Sağlık Ölçüm Modelinin Korelasyon Değerleri (Korelasyon Kare Değerleri), Açıklanan Ortalama Varyans (AVE-Average Variance Extracted)

Faktörler	COM	PI	LM	IRE	PRGA	LEAD	D&RU
COM	1.00						
PI	0.70 (0.49)	1.00					
LM	0.68 (0.46)	0.65 (0.42)	1.00				
IRE	0.71 (0.50)	0.58 (0.34)	0.63 (0.40)	1.00			
PRGA	0.65 (0.42)	0.70 (0.49)	0.60 (0.36)	0.74 (0.55)	1.00		
LEAD	0.62 (0.38)	0.68 (0.46)	0.70 (0.49)	0.64 (0.41)	0.71 (0.50)	1.00	
D&RU	0.69 (0.48)	0.69 (0.48)	0.65 (0.42)	0.61 (0.37)	0.66 (0.44)	0.74 (0.55)	1.00
AVE	0.52	0.51	0.54	0.65	0.55	0.69	0.58

Not: Tüm korelasyon değerleri anlamlıdır (  $p < .01$ ).

Tablo 5 ve Tablo 6'da her iki ölçüm modeline ait açıklanan ortalama varyans değerleri ile örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik yapılarını oluşturan alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlar betimlenmektedir. Sonuçlar, her iki ölçüm modelindeki yapıların ayırıcı geçerliliğinin sağlandığına işaret etmektedir.

**Tablo 6:** Örgütsel Etkinlik Ölçüm Modelinin Korelasyon Değerleri (Korelasyon Kare Değerleri), Açıklanan Ortalama Varyans (AVE-Average Variance Extracted)

Faktörler	SC	CM	PGS	FR	PE	IMC	G	HRD	OQ
SC	1.00								
CM	0.68 (0.46)	1.00							
PGS	0.70 (0.49)	0.64 (0.41)	1.00						
FR	0.71 (0.50)	0.69 (0.48)	0.76 (0.58)	1.00					
PE	0.70 (0.49)	0.75 (0.56)	0.80 (0.64)	0.74 (0.55)	1.00				
IMC	0.68 (0.46)	0.76 (0.58)	0.79 (0.62)	0.71 (0.50)	0.66 (0.44)	1.00			
G	0.44 (0.19)	0.56 (0.31)	0.74 (0.55)	0.44 (0.19)	0.68 (0.46)	0.73 (0.53)	1.00		
HRD	0.61 (0.37)	0.58 (0.34)	0.57 (0.32)	0.62 (0.38)	0.66 (0.44)	0.67 (0.45)	0.50 (0.25)	1.00	
OQ	0.66 (0.44)	0.62 (0.38)	0.72 (0.52)	0.68 (0.46)	0.70 (0.49)	0.76 (0.58)	0.72 (0.52)	0.68 (0.46)	1.00
AVE	0.53	0.65	0.67	0.56	0.51	0.72	0.53	0.77	0.66

Not: Tüm korelasyon değerleri anlamlıdır (  $p < .01$ ).

Yakınsak geçerlilik, ölçüm modelindeki göstergelerin tahminlenen yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına göre değerlendirilebilir

(Anderson ve Gerbing, 1988: 416). İstatistiksel olarak anlamlı olan yüksek faktör yükleri yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir. DFA sonuçları değerlendirildiğinde, önerilen ölçüm modellerinde tüm faktör yükleri anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ). Gözlenen değişkenlerin örtük değişken ile anlamlı biçimde ilişkili olduğunu gösteren t-istatistik değerleri incelendiğinde göstergelerin 1.96'dan büyük olduğu tespit edilmiştir (bakınız Tablo 3 ve Tablo 4). Nitekim (Jöreskob ve Sörbom, 1993) genel kural olarak, t-istatistik değerinin 0.05 önem derecesinde +1.96'dan büyük yada -1.96'dan küçük değerlerinin kabul edilebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle DFA sonuçları, tüm değişkenler için yakınsak geçerliliğin sağlandığını desteklemektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Ölçüm modelleri, her bir gözlenen değişkenin tek bir örtük değişkenle ilişkili olduğunu betimlemektedir. Tablo 3 ve Tablo 4'te analiz sonucuna göre modifiye edilmiş örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik ölçeklerinin DFA sonuçları gösterilmektedir.

### **Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Hipotez Testi**

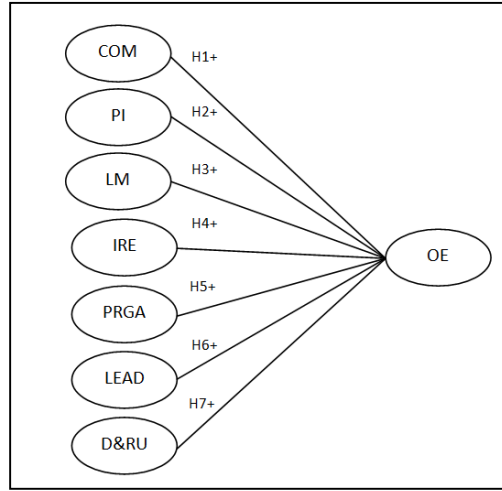
Jöreskog (1973) tarafından geliştirilen YEM, faktör analizi, yol analizleri ve ekonometrik modelleme tekniklerini birleştiren çok değişkenli istatistiksel analiz tekniğidir. YEM, değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi gösteren yapısal modelin geçerliliğini test eden istatistiksel bir prosedürdür (Gall vd., 2007). YEM tekniği iki aşamalı prosedüre dayanmaktadır. Birinci aşamada teorik yapılar (örtük değişkenler) ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişki ölçüm modeli aracılığıyla kurulmaktadır. İkinci aşamada yapısal model ile teorik yapılar arasındaki ilişki test edilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik yapıları arasındaki ilişkiyi incelemek için YEM tekniği kullanılmıştır.

Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliğe ilişkin olarak önerilen ölçüm modellerinin DFA ile test edilip doğrulanmasını takiben, LISREL 8.8 programı kullanılarak hipotez edilen teorik modelin toplanan veri ile uyumlu olup olmadığını test etmek için ampirik yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik yapıları arasındaki ilişkiyi gösteren modelin testinde iki farklı çözümlene gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sağlık boyutlarını oluşturan 7 örtük değişken ile örgütsel etkinlik yapısının tek bir örtük değişken olarak ele alındığı birinci yapısal eşitlik modelinde 7 hipotez geliştirilmiştir. Örgütsel sağlık boyutlarının örgütsel etkinlik boyutları ile ne ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmek adına örgütsel etkinlik yapısının 9 örtük değişken olarak ele alındığı ikinci yapısal eşitlik modelinde ise 63 hipotez geliştirilmiştir.

Örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi incelemek için önerilen birinci model, ölçüm modeli ve yapısal modelden oluşmaktadır. Önerilen modelde, örgütsel sağlığın boyutlarını oluşturan 7 örtük değişken ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik 7 hipotez geliştirilmiştir. Şekil.1'de yedi eksojen yapı (exogenous constructs) ile endojen yapı (endogenous construct) arasındaki hipotetik nedensel ilişki betimlenmektedir. Modelde bağımsız değişken olarak görülen örtük değişkenler:

iletişim, katılım, sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, performansın tanınması ve amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımınıdır. Örgütsel etkinlik (OE) ise bağımlı örtük değişkeni oluşturmaktadır. Yapısal eşitlik modeli, örgütsel etkinliğin bağımsız örtük değişkenler tarafından direkt olarak ne şekilde etkilendiğini ve örtük değişkenlerin gözlenen değişkenler ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu tanımlamaktadır (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000).

Şekil 1. Teorik Olarak Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli 1

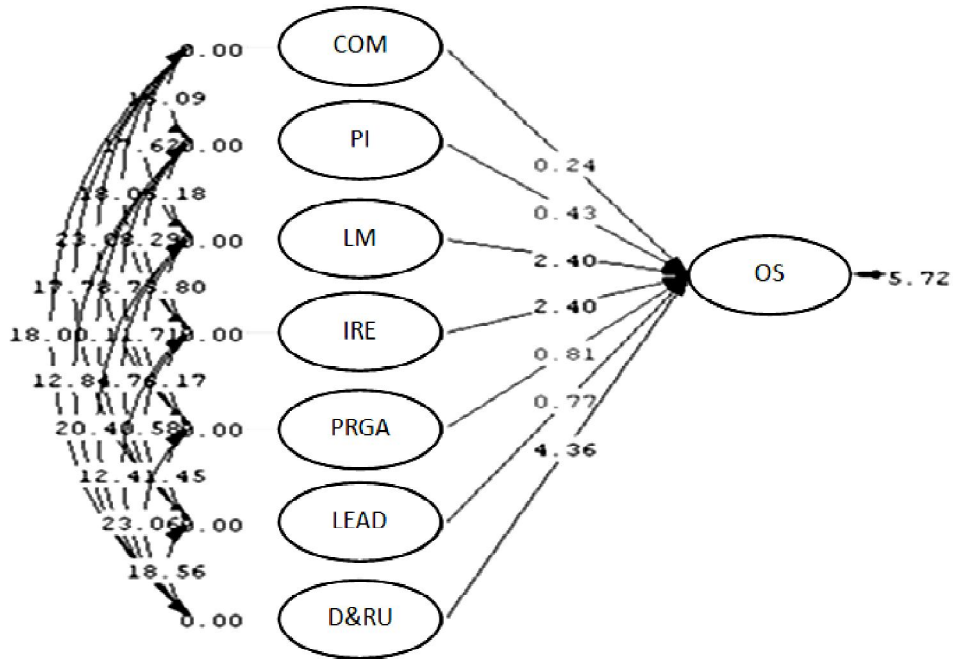


Varsayılan yedi hipotezi test etmek için üç aşamalı süreç yürütülmüştür: (a) iyi uyum kriterleri (goodness-of-fit measures) ile modelin bütün olarak değerlendirilmesi, (b) teorik yapıları açıklayan ölçümlerin geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla, örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanarak ölçüm modelinin değerlendirilmesi ve (c) belirlenen kavramsal ilişkilerin elde edilen veriler ile desteklenip desteklenmediğini belirlemek amacıyla modelin yapısal bölümünün değerlendirilmesidir.

İyi uyum kriterleri dikkate alınarak modelin uyum indeksleri değerlendirildiğinde, analiz sonuçları önerilen yapısal modelin veri ile uyumlu olduğunu ve bütün uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Önerilen yapısal eşitlik modeli 1'e ilişkin uyum indeks değerleri Tablo 7'de gösterilmektedir. Ölçüm modelini değerlendirmek için örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Önerilen ölçüm modelinde tüm faktör yükleri anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ). Gözlenen değişkenlerin örtük değişken ile anlamlı biçimde ilişkili olduğunu gösteren t-istatistik değerleri incelendiğinde göstergelerin 1,96'dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle sekiz örtük değişkeni (bağımsız değişkenler: COM, PI, LM, IRE, PRGA, LEAD, D&RU; bağımlı değişken: OE) açıklayan gözlenen değişkenler geçerli kabul edilmiştir.

Yapısal modeli değerlendirmek için bağımsız örtük değişkenler ile bağımlı örtük değişken arasındaki yapı katsayıları dikkate alınmıştır. Tablo 8’de yapısal eşitlik modeline ilişkin değerlendirme sonuçları sunulmaktadır. Örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasındaki nedensel ilişkiyi tespit etmek amacıyla geliştirilen hipotetik modelde, tahminin yönü (pozitif veya negatif) ve büyüklüğünü (istatistiksel anlamlılık) göstermek için yedi yapı katsayısı tahminlenmiştir. Parametre tahminleri, her bir gözlenen ve örtük değişkenin eşzamanlı olarak modele katkısını yansıtan göstergelerdir (Marcoulides ve Heck, 1993: 218). Parametre tahminleri değerlendirildiğinde yapısal eşitlik modelinde test edilen yedi hipotezden üçü kabul edilmiştir (bakınız Tablo 8). “Sadakat ve moral”, “kurumsal itibar ve etik”, “gelişme ve kaynak kullanımı” ile “örgütsel etkinlik” arasındaki ilişkilere ( $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_7$ ) ilişkin parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlıdır ve hipotezlerde önerilen ilişkinin yönü ile tutarlıdır. Bu nedenle  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_7$  hipotezleri kabul edilmiştir. “İletişim”, “katılım”, “performansın tanınması ve amaç birliği”, “liderlik” ile “örgütsel etkinlik” arasındaki ilişkilere ilişkin parametre tahminleri değerlendirildiğinde, örgütsel etkinliği tahminleyen  $COM$ ,  $PI$ ,  $PRGA$  ve  $LEAD$  yapı katsayıları anlamlı olarak sıfırdan farklı ( $p < 0.05$ ) olmakla birlikte oldukça düşük değerdedir. İlgili değişkenlerin t-istatistik değerleri 1,96’ dan küçük olduğu için  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  hipotezleri reddedilmiştir. Şekil 2’de örgütsel etkinlik yapısını etkileyen örgütsel sağlık boyutlarına ilişkin t-istatistik değerleri görülebilmektedir.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli 1’e İlişkin Sonuçlar



Sonuç olarak birinci yapısal modelde örgütsel etkinlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı derecede tahminlenmiştir,  $R^2=0.70$  bulunmuştur. Örgütsel etkinliğin öngörülmesinde en güçlü etkiye sahip olan boyut “gelişme ve kaynak kullanımı”dır. “Gelişme ve kaynak kullanımı” boyutunun t-istatistik değeri 4,36 olup, 0.05 önem derecesinde kritik değer olan +1,96’nın oldukça üzerindedir. “Sadakat ve moral” boyutu ile “kurumsal itibar ve etik” boyutunun örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi “gelişme ve kaynak kullanımı” boyutuna göre daha zayıf olmakla birlikte, t-istatistik değerlerinin “2,40 (LM) ve 2,40 (IRE)” 0.05 önem derecesinde kritik değer olan +1,96’nın üzerinde olması söz konusu boyutların istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7:** Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli 1’in İyi Uyum İndeksleri (N=268)

İyi uyum kriterleri	$\chi^2$ istatistiği (df)	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI	NNFI	NFI	CFI	$\chi^2/df$	CN (Kritik örneklem sayısı)
Yapısal Eşitlik Modeli 1	2581.23 <sup>a</sup> (1676)	0.00	0.045	0.91	0.86	0.99	0.97	0.99	1.54	175

Not: <sup>a</sup>p<.05.

**Tablo 8:** Yapısal Eşitlik Modeli 1’in Hipotez Testi Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modelindeki İlişkiler	Tahmin Yönü	Standardize Yapı Katsayıları (t-test)	Sonuç
<b>H1:</b> İletişim ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.03 (0.24)	Ret
<b>H2:</b> Katılım ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.04 (0.43)	Ret
<b>H3:</b> Sadakat ve moral ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.20 (2.40)	<b>Kabul</b>
<b>H4:</b> Kurumsal itibar ve etik ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.17 (2.40)	<b>Kabul</b>
<b>H5:</b> Performansın tanınması ve amaç birliği ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.11 (0.81)	Ret
<b>H6:</b> Liderlik ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.07 (0.77)	Ret
<b>H7:</b> Gelişme ve kaynak kullanımı ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	+	0.34 (4.36)	<b>Kabul</b>

Örgütsel sağlık boyutlarının örgütsel etkinlik boyutları ile ne ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmek adına örgütsel etkinlik yapısının 9 örtük değişken olarak ele alındığı ikinci yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Hipotez edilen teorik modelin toplanan veri ile uyumlu olup olmadığını test etmek için modelin değerlendirilmesinde, örgütsel sağlık yapısının 7 boyutunun her bir örgütsel etkinlik boyutu ile ilişkilendirildiği 9 yapısal eşitlik modeli önerilerek analiz edilmiştir. Önerilen modellerde örgütsel sağlık yapısını oluşturan 7 örtük değişkenin her biri ile örgütsel etkinlik yapısını oluşturan 9 örtük değişkenin her biri arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik 63 hipotez geliştirilmiştir. Önerilen modellerde bağımsız değişken olarak görülen örtük değişkenler: *iletişim, katılım, sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, performansın tanınması ve amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımı*dir. Örgütsel etkinliğin (OE) boyutları olan *istikrar-kontrol, bağlılık-moral, planlama-amaç belirleme, esneklik-hazır*

bulunma, verimlilik-etkinlik, bilgi yönetimi-iletişim, büyüme, insan kaynakları gelişimi, üretim kalitesi ise bağımlı örtük değişkenleri oluşturmaktadır.

İyi uyum kriterleri dikkate alınarak 9 yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri değerlendirildiğinde, analiz sonuçları önerilen yapısal modellerin veri ile uyumlu olduğunu ve bütün uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Modellerin uyum indeks değerleri Tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9:** Yapısal Eşitlik Modeli 2’nin Çözümlemesine İlişkin Önerilen Dokuz Yapısal Modelin İyi Uyum İndeksleri (N=268)

İyi Uyum Kriterleri	$\chi^2$ istatistiği (df)	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI	NNFI	NFI	CFI	$\chi^2/df$	CN (Kritik örneklem sayısı)
OS'nin 7 boyutu → SC boyutu	635.74 <sup>a</sup> (453)	0.00	0.039	0.91	0.86	0.99	0.98	0.99	1.40	212
OS'nin 7 boyutu → CM boyutu	634.87 <sup>a</sup> (455)	0.00	0.038	0.91	0.86	0.99	0.98	0.99	1.40	212
OS'nin 7 boyutu → PGS boyutu	579.58 <sup>a</sup> (455)	0.00	0.032	0.93	0.87	0.99	0.98	0.99	1.27	233
OS'nin 7 boyutu → FR boyutu	667.78 <sup>a</sup> (447)	0.00	0.037	0.91	0.86	0.99	0.98	0.99	1.49	215
OS'nin 7 boyutu → PE boyutu	772.23 <sup>a</sup> (521)	0.00	0.042	0.91	0.90	0.99	0.97	0.99	1.48	197
OS'nin 7 boyutu → IMC boyutu	564.58 <sup>a</sup> (422)	0.00	0.036	0.91	0.86	0.99	0.98	0.99	1.34	221
OS'nin 7 boyutu → G boyutu	578.22 <sup>a</sup> (453)	0.00	0.032	0.91	0.86	0.99	0.98	0.99	1.28	237
OS'nin 7 boyutu → HRD boyutu	564.01 <sup>a</sup> (454)	0.00	0.030	0.92	0.87	0.99	0.98	1.00	1.24	242
OS'nin 7 boyutu → OQ boyutu	687.36 <sup>a</sup> (519)	0.00	0.035	0.91	0.86	0.99	0.98	0.99	1.32	224

Not: <sup>a</sup>p<.05.

Örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi tespit etmek amacıyla geliştirilen hipotetik modellerde 63 yapı katsayısı tahminlenmiştir. Parametre tahminleri değerlendirildiğinde yapısal eşitlik modellerinde test edilen 63 hipotezden 18’i kabul edilmiştir (bakınız Tablo 10). t-istatistik değerinin 0.05 önem derecesinde +1.96’den küçük yada -1.96’den büyük olduğu 45 değişkene ilişkin hipotezler ise ret edilmiştir. Sonuç olarak, önerilen yapısal modellerde örgütsel sağlığın “gelişme ve kaynak kullanımı” örtük değişkeni ile örgütsel etkinliğin 9 örtük değişkeni arasındaki ilişkiye ilişkin parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç örgütsel etkinliğin öngörülmesinde en güçlü etkiye sahip olan boyutun “gelişme ve kaynak kullanımı” boyutu olduğunu desteklemektedir. Diğer taraftan özellikle örgütsel sağlığın “iletişim” boyutunun örgütsel etkinlik boyutlarının hiçbiri ile etkileşime girmediği tespit edilmiştir.

**Tablo 10:** Yapısal Eşitlik Modeli 2'nin Hipotez Testi Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modelindeki İlişkiler	Standardize Yapı Katsayıları (t-test)	Sonuç
H 1: Sadakat ve moral boyutu ile istikrar-kontrol boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.46 (3.76)	Kabul
H2: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile istikrar-kontrol boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.40 (2.99)	Kabul
H3: Sadakat ve moral boyutu ile bağlılık-moral boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.51 (4.52)	Kabul
H4: Performansın tanınması ve amaç birliği boyutu ile bağlılık-moral boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	-0.41 (-2.25)	Kabul
H5: Liderlik boyutu ile bağlılık-moral boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.28 (2.54)	Kabul
H6: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile bağlılık-moral boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.31 (2.61)	Kabul
H7: Performansın tanınması ve amaç birliği boyutu ile planlama-amaç belirleme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.46 (2.53)	Kabul
H 8: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile planlama-amaç belirleme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.31 (2.61)	Kabul
H 9: Katılım boyutu ile esneklik-hazır bulunma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.34 (2.67)	Kabul
H 10: Kurumsal itibar ve etik boyutu ile esneklik-hazır bulunma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.31 (3.13)	Kabul
H 11: Kurumsal itibar ve etik boyutu ile verimlilik-etkinlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.29 (3.38)	Kabul
H 12: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile verimlilik-etkinlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.54 (4.49)	Kabul
H 13: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile bilgi yönetimi-iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.53 (3.89)	Kabul
H 14: Performansın tanınması ve amaç birliği boyutu ile büyüme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.47 (2.08)	Kabul
H 15: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile büyüme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.70 (4.53)	Kabul
H 16: Kurumsal itibar ve etik boyutu ile insan kaynakları gelişimi boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.27 (3.04)	Kabul
H 17: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile insan kaynakları gelişimi boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.35 (2.88)	Kabul
H 18: Gelişme ve kaynak kullanımı boyutu ile üretim kalitesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.48 (4.05)	Kabul

### Araştırma Çıkarımları ve Özgün Değer

Özet olarak bu çalışma İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, yöneticilerin ve çalışanların örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik algılarının değerlendirilmesi ile otel işletmelerinin örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik boyutlarının belirlenmesi ve örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yürütülmüştür. Buradan hareketle çalışmada, İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde “örgütsel sağlığın boyutları nelerdir?”, “örgütsel etkinliğin boyutları nelerdir?”, “örgütsel sağlık yapısının hangi boyutları örgütsel etkinlik yapısını en iyi tahminlemektedir?”, “örgütsel sağlığın boyutları örgütsel etkinliği ne düzeyde açıklamaktadır?” sorularının yanıtları araştırılmıştır.

Çalışmada, İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik boyutlarının belirlenmesi amacıyla Lyden ve Klingele (2000) tarafından ortaya konulan örgütsel sağlık boyutları ile Quin ve Rohrbaugh (1981; 1983) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde belirtilen 9 boyut kullanılmıştır. Öncelikle örgütsel sağlık algılarını ölçen faktör

yapılarını tespit etmek için açıklayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Örgütsel sağlık algısını ölçmeye yönelik 40 ifadeden oluşan ölçeğin açıklayıcı faktör analizi sonucunda Lyden ve Klingele'nin (2000) çalışmasından farklı olarak yedi faktör tespit edilmiştir. Belirlenen yedi faktör yazına uygun olarak "iletişim, katılım, sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, performansın tanınması ve amaç birliği, liderlik, gelişme ve kaynak kullanımı" biçiminde isimlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliği ölçen ölçüm modellerinin geçerliliğini kanıtlamak için iki ölçüm modeli DFA ile test edilmiştir.

Birinci ölçüm modelinde açıklayıcı faktör analizi ile tespit edilen örgütsel sağlığın 7 boyutu ve ilgili boyutları ölçen 35 değişken dikkate alınarak, örgütsel sağlık yapısının örtük değişkenleri ile gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. DFA sonucunda elde edilen bulgular, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen örgütsel sağlık boyutlarının araştırma kapsamındaki otellerin sağlık boyutlarını doğruladığını ortaya koymaktadır. İkinci ölçüm modelinde örgütsel etkinliğin 9 boyutu (Quin ve Rohrbaugh, 1981; 1983) ve ilgili boyutları ölçen 37 değişken (Rohrbaugh, 1981; Lopez-Cabrales vd., 2006) dikkate alınarak, örgütsel etkinlik yapısının örtük değişkenleri ile gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde örgütsel etkinlik ölçeğinin boyutları, Quin ve Rohrbaugh (1981, 1983) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde belirtilen boyutları destekler biçimde belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik ölçüm modellerindeki bireysel ifadelerin ve yapıların yeterliliği, güvenilirlik ve geçerliliğin ölçülmesi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları her iki ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlandığını desteklemektedir. Sonuç olarak örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliğe ilişkin ölçüm modellerinin yapılan doğrulamayı faktör analizi sonucunda yazında yer alan biçimiyle doğrulanması ve ölçek geçerliliğinin kanıtlanması çalışmanın önemli bir bulgusudur.

Sunulan kuramsal çerçeveye bağlı olarak örgütsel sağlığın örgütsel etkinlik ile pozitif ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel etkinlik yapısını en iyi tahminleyen örgütsel sağlık boyutlarını tespit etmek için, örgütsel sağlık boyutları ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik 7 hipotez geliştirilmiştir. Hipotez edilen teorik modelin toplanan veri ile uyumlu olup olmadığını test etmek için ampirik yapısal eşitlik modeli 1 geliştirilmiştir. Araştırmaya katılan 268 kişiden elde edilen verilerin analiz sonuçları, önerilen yapısal eşitlik modelinin veri ile uyumlu olduğunu ve bütün uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğunu doğrulamaktadır. Geliştirilen hipotetik modele ilişkin parametre tahminleri değerlendirildiğinde, örgütsel etkinliğin tahminlenmesinde "sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, gelişme ve kaynak kullanımı" boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. İfade edilen bu bulgu, örgütsel etkinliğin sağlanması söz konusu boyutların katkıda bulunduğunun belirtisidir. Sonuç olarak yapısal modelde örgütsel etkinlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı derecede tahminlenmiştir. Elde edilen



araştırma bulgusu, örgütsel sağlık kavramının örgütsel etkinliğin tahmin unsuru olduğunu ileri süren önceki araştırmalarla tutarlılık göstermektedir (Miles, 1971; Lim ve Murphy, 1999; Jaffe, 1995; Miller vd., 1999). Diğer taraftan örgütsel etkinliğin öngörülmesinde en güçlü etkiye sahip olan boyut “gelişme ve kaynak kullanımı”dır.

**H<sub>3</sub>** hipotezinde sadakat ve moral ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çalışmada bu hipotez, yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiş ve desteklenmiştir. Araştırma bulguları sadakat ve moralin örgütsel etkinliği etkileyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Sağlıklı bir örgütte; kişilerarası güvenin yüksek düzeyde olduğu bir atmosfer, işgörenlerin çalıştığı yeri ve yaptığı işi diğer insanlara anlatmaktan gurur duyduğu bir ortam ve çalıştıkları örgütün ve bölümün çalışmak için en iyi yer olduğu düşüncesi hakimdir. Sağlıklı bir iklim için işgörenlerin moralinin yüksek düzeyde olması önem taşımaktadır. Diğer taraftan sağlıklı bir iklim işgörenlerin birbirlerini ve işlerini sevdiği, işlerine istekle yaklaştığı, bireysel olarak ve aynı zamanda örgüt adına motive edildikleri dostça bir atmosferin sağlanması ile mümkündür (Lyden ve Klingele, 2000: 4). Wilson ve Wagner (1997: 105), işgörenlerin sağlıklı alışkanlıklarını destekleyen ve teşvik eden bir iş çevresinin yaratılması sonucunda örgütsel sağlığın tesis edilebileceği dolayısıyla örgütsel sağlığı elde etmek için sağlıklı bir örgütsel iklimin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırma bulguları da otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının motivasyon ve sadakate yönelik olarak güçlendirilmesinin önem taşıdığına işaret etmektedir. Çalışma ortamındaki motivasyonun ve çalışma ikliminin morali desteklemesi ve bağlı olarak güçlü bir sadakat duygusunun yaratılması örgütsel sağlığı güçlendirmesinin yanında örgütsel etkinliği de destekleyecektir.

**H<sub>4</sub>** hipotezinde kurumsal itibar ve etik ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu hipotez de çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiş ve desteklenmiştir. Söz konusu hipotezin desteklenmesi, işgörenlerin başarı hissini, kurumsal etik anlayışının ve kurumsal itibar konusundaki algılarının örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliği etkilediğine işaret etmektedir. Sağlıklı bir örgüt, kurum itibarının olumlu algılandığını yansıtmaktadır. İşgörenler çalıştıkları departmanın ya da faaliyet alanının itibarına değer vermektedirler (Lyden ve Klingele, 2000: 4). Sağlıklı bir örgütte etik olmayan davranışlar söz konusu değildir. Olumlu etik iklim, işgörenler için örgütsel ahlaki kuralların geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir (Lyden ve Klingele, 2000: 4). Bu sonuç dikkate alınarak işgörenlerin başarı hissini yaşamalarını sağlayacak yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve kurumsal itibar ile etkinliğin güçlendirilmesinin örgütsel etkinliğin artırılmasında önem taşıyacağı ifade edilebilir.

Örgütsel sağlık boyutları ve örgütsel etkinlik ilişkilerine yönelik geliştirilen **H<sub>7</sub>** hipotezinde ise gelişme ve kaynak kullanımı ile örgütsel etkinlik arasında

pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Hipotez testi sonucunda çalışmada bu ilişki de kanıtlanmıştır. Araştırma sonuçlarından hareketle gerek örgütsel sağlığın oluşturulması ve korunmasının gerekse bağlı olarak etkinliğin sağlanmasının “gelişme ve kaynak kullanımı” boyutu ile öncelikle ilgili olduğu ifade edilebilir. Sağlıklı bir örgüt, örgütteki eğitim ve gelişim için sağlanan destek düzeyi ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla işgörenlerin de katılımıyla eğitim ve gelişimin sağlanması yönünde bir sistemin planlanması gerekmektedir (Lyden ve Klingele, 2000: 4-5). Herzberg (1974), Quick vd. (1997) ve Dive (2004) örgüt sağlığında bireysel gelişimin kilit bir rol üstendiğini belirtmektedirler. Hoy vd.’ne (1991: 16) göre sağlıklı örgütlerin başta insan kaynakları olmak üzere kaynaklarını etkili olarak kullandığı belirtilmektedir. Araştırma bulgusu otel işletmelerinde politika yapıcılarının kaynakların adil dağılımı, bireysel gelişim ve bunlar için ayrılacak bütçenin önemi gibi konulara dikkat etmesi gerektiğine işaret etmektedir. İşgörenlerin başarısı için sağlanan kaynakların adil dağıtımını belirleyen açık bilgilere ulaşmaları ve bunu kabul etmeleri örgütsel sağlığın yapılması yanında örgütsel etkinliğin artmasına katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi daha net bir şekilde açıklamak amacıyla, çalışmada daha ileri düzeyde çözümleme gerçekleştirilerek "örgütsel sağlığın boyutları örgütsel etkinliği ne düzeyde açıklamaktadır?" sorusunun yanıtı araştırılmıştır. Bu amaçla, örgütsel sağlığın yedi boyutunun örgütsel etkinliğin dokuz boyutu ile ilişkilendirildiği yapısal eşitlik modeli 2 önerilmiştir. Yapısal model 2 kapsamında örgütsel sağlığın her bir boyutu ile örgütsel etkinliğin her bir boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu dair 63 hipotez geliştirilmiştir. Model 2’de test edilecek olan hipotezlerin analizini basitleştirmek için örgütsel sağlık yapısının yedi boyutunun örgütsel etkinlik yapısının tek bir boyutu ile ilişkilendirildiği dokuz yapısal model geliştirilerek analiz yürütülmüştür. Tüm modeller değerlendirildiğinde varsayımda bulunulan 63 ilişkiden 18’i istatistikî açıdan anlamlı bulunarak desteklenmiştir (bakınız Tablo 10).

Analiz sonuçları önerilen dokuz yapısal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir ve üç önemli araştırma çıkarımını doğrulamaktadır. Birinci çıkarım olarak, örgütsel sağlığın "iletişim" boyutunun örgütsel etkinliğin hiçbir boyutunu açıklamadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç; iletişimin yöneticiler için bir amaç değil araç olarak algılanması gerektiği biçiminde yorumlanabilir. İkinci olarak, örgütsel sağlığın “gelişme ve kaynak kullanımı” boyutu örgütsel etkinliği açıklamada referans boyut olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla gelişme ve kaynak kullanımı boyutuna yatırım yapılmasının örgütsel etkinliği geliştirmede etkili bir yöntem olduğu ifade edilebilir. Üçüncü araştırma çıkarımı olarak, örgütsel sağlığın her bir boyutunun örgütsel etkinliğin tüm boyutlarıyla birebir ilişkili olmadığı ve ilişki sayısında bir azalma olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca; geliştirilen dokuz yapısal modelde bir sonuç değişkeni biçiminde ele alınan örgütsel etkinliğin her bir alt boyutunun, açıklanan tek bir boyut olarak yer alması örgütsel etkinliğin bir bütün olarak da ele alınabileceğine ilişkin bir kanıt şeklinde değerlendirilebilir. Nitekim,

örgütsel etkinlik yapısının tek bir boyut olarak ele alındığı modelde de örgütsel etkinliğin öngörülmesinde en güçlü etkiye sahip olan boyut “gelişme ve kaynak kullanımı”dır. Dolayısıyla örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik yapıları arasındaki ilişkiyi gösteren modelin testinde gerçekleştirilen iki farklı çözümlenmeye ilişkin sonuçlar birbirini desteklemektedir. Yazında örgütsel sağlığın örgütsel etkinliği desteklediği ve aynı zamanda örgütsel etkinliğin tahmin unsuru olduğu görüşü kabul edilmiş olmasına rağmen, örgütsel sağlık ve etkinlik arasındaki yapısal ilişkiyi araştıran çalışma sayısı görece yetersizdir. Bu çalışma örgütsel sağlığın örgütsel etkinliği belirlenmesindeki kritik rolünü açıklayarak doğrulamaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER**

Bu çalışma, anket yapılan otel işletmelerinde örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik boyutları ile örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişki konusunda güçlü bir kanıt sunuyor olsa da araştırma bulguları çalışmanın kısıtları çerçevesinde yorumlanmalıdır. Araştırma sonuçları 2011 yılı (01.02-15.03) İzmir ilindeki 10 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapmakta olan yönetici ve çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Çalışmada ulaşılan sonuçlar, araştırmanın evreni olan İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’ne kayıtlı dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticisi ve çalışanlarına genellenebilir. Bununla birlikte, bu çalışma İzmir’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile benzer koşulları sağlayan ve diğer ülkelerde bulunan oteller için yararlı bir referans olabilir.

Araştırmada ortaya çıkan “sadakat ve moral, kurumsal itibar ve etik, gelişme ve kaynak kullanımı” boyutlarına ilişkin öneriler içerdiği ifadeler açısından ele alındığında otel işletmelerinde farklı bakış açıları, farklı yönetim anlayışları ve farklı insan kaynakları uygulamaları ile çeşitlenebilir. Bu nedenle otel işletmelerinin doğası ve araştırma sonuçları sentezlenerek etkin ve yenilikçi öneriler yaratılabilir. Gelecekteki araştırmalar için ölçüm modellerinin genellenebilirliğinin farklı örneklem üzerinde test edilerek uygulanması önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmada, örgütsel etkinliği tahminleyen değişken olarak örgütsel sağlık incelenmiştir. Ancak örgütsel etkinliği etkileyen ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan farklı değişkenler de olabilir. Dolayısıyla gelecekte bu konuda çalışmak isteyen bilim insanlarının, örgütsel etkinliği tahminleyen ve örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunan değişken olarak modele dahil edilebilecek farklı değişkenleri araştırmaları önerilmektedir.

### **KAYNAKÇA**

Anantharaman, R. N. ve Chacko, A. (1997). Organizational climate: a predictor of organizational effectiveness. *Malaysian Management Review*, 32 (3). <http://portal.mim.org.my/resources/MMR/9709/970907.Htm>, (17.04.2011).

Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411–423.

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10 (4): 837–847.

Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2). <http://www.isguc.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003> (15.03.2013).

Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 139-161.

Bennett, P. D. (1995). *Dictionary of marketing terms*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.

Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2): 238-246.

Bentler, P. ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88: 591-606.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Browne, J. (2002). Validation of the healthy work organizations model. *Journal of American Academy of Business*, 1 (2): 206-214.

Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. İçinde K. A. Bollen ve S. Long (Der.) *Testing structural equation models*: 131-161. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Byrne, N. M. (1989). *A primer of LISREL: basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer.

Çakar, N. D., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri. *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 10 (1): 71-93.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32 (5): 539-553.

Charnes, A., Cooper, W. W. ve Rhodes, E. (1981). Evaluating program and managerial efficiency: an application of data envelopment analysis to program follow through. *Management Science*, 27 (6): 668-697.

Chester, I. B. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Conolly, T., Colon, E. M. ve Deutch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5 (2): 211-219.

Cox, T. ve Howarth, I. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work&Stress*, 4 (2): 107- 110.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.

Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33 (1): 98-109.

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1989). *Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence*. [www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-1989-Preliminary-Evidence.sflb.ashx](http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-1989-Preliminary-Evidence.sflb.ashx) (17.04.2011).

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2): 204-223.

Diamantopoulos, A. ve Sigauw, J. (2000). *Introducing LISREL*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dive, B. (2004). *The healthy organization: a revolutionary approach to people and management*, (2. Baskı). United States: Kogan Page.

Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: a critique and suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5 (2): 257-278.

Fey, C. F. ve Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization Science*, 14 (6): 686-706.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.

Friedlander, F., ve Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13 (2): 289-304.

Gall, M. D., Gall, J. P. ve Borg, W. R. (2007). *Educational research: an introduction*, 8th ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Georgopoulos, B. S. ve Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22 (5): 534-540.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. ve Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62 (7): 673-679.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). Obstacles to comparative studies. İçinde P. S. Goodman ve J. H. Pennings (Der.) *New perspectives on organizational effectiveness*: 106-131. San Francisco: Jossey-Bass.

Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance*, 30 (6): 93-123.

Herzberg, F. (1974). The wise old Turk. *Harward Business Review*, 52 (5): 70- 80.

Hitt, M. A. ve Middlemist, R. D. (1979). A methodology to develop the criteria and criteria weightings for assessing subunit effectiveness in organizations. *Academy of Management Journal*, 22 (2): 356-374.

Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools /healthy schools*. Newbury Park, CA: Sage.

Hu, L. ve Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. İçinde R. Hoyle (Der.) *Structural equation modelling: concepts, issues and applications*: 76-99. Thousand Oak, CA: Sage.

Hubert, J. A. (1984). The relationship of school organizational health and teacher need satisfaction to teacher stress. *Dissertation Abstracts International*, 45(5)-A: 1343.

Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: research paradigms for personal and organizational health. İçinde S.L. Sauter ve L.R. Murphy (Der) *Organizational risk factors for job stress*: 13-40. Washington, DC: American Psychological Association.

Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. İçinde A. S. Golderger ve O. D. Duncan (Der.) *Structural equation models in the social sciences*: 85-112. New York: Academic Press.

Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL VIII manual*. Mooresville, IN: Scientific Software.

Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. ve Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7): 1175-1198.

Karasar N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Keeley, M. (1978). A social-justice approach to organizational evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2): 272-292.

Kentucky State University Organizational Health Survey, (2005). <http://www.kysu.edu/about/divisions/officeofthepresident/institutionalresearch/Survey.html>, (17.04.2011).

Kimpston, R. D., ve Sonnabend, L. C. (1975). Public secondary schools: the interrelationship between organizational health and innovativeness and between organizational health and staff characteristics. *Urban Education*, 10 (1): 27-45.

Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt sağlığı nedir? Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2): 175-193.

Lim, S., ve Murphy, L. (1999). The relationship of organizational factors to employee health and overall effectiveness. *American Journal of Industrial Medicine Supplement*, 36 (1): 64-65.

Lopez-Cabrales, A., Vale, R. ve Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management*, 45 (1): 81-109.

Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61 (12): 3-6.

Mahoney, T. A. ve Weitzel, W. (1969). Managerial models of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 14 (3): 357-365.

Marcoulides, G. ve Heck R. (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4 (2): 209-225.

McHugh, M., Humphreys, P. ve McIvor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management*, 39 (2): 15-25.

Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: figure and ground. İçinde F. D. Carver ve T. J. Sergiovanni (Der.) *Organizations and human behavior*: 375-391. New York: McGraw- Hill.

Miles, M. B. (1971). *Planned change and organizational health: change process in the public schools*. Oregon: University of Oregon Press.

Miller, R. L., Griffin, M. A. ve Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: the role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13 (1): 7-19.

Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper and Row.

Mulaik, S. A., James, L. R., Alstine, J. V., Bennett, N., Lind, S. ve Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for new alternatives. *Structural Equation Modelling*, 6 (1): 1-55.

Neugebauer, R. (1990). Do you have a healthy organization? *Exchange*, 1990 (72): 38-41.

Nunnally, J. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Ostroff, C. ve Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1345-1361.

Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Pfeffer, J. (1977). Usefulness of the concept. İçinde P. S. Goodman ve J. M. Pennings (Der.) *New perspectives on organizational effectiveness*: 132-143. San Francisco: Jossey-Bass.

Podgurski, T. P. (1990). School effectiveness as it relates to group consensus and organizational health of elementary schools. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Rutgers the State University of New Jersey, New Brunswick.

Poulin, L. ve Leclerc, S. (2004). *Organizational health evaluation and implementation process*. Final Report Presented To The Canada Council For The Arts: 1-53. <http://www.canadacouncil.ca/NR/rdonlyres/85171F2C-853C-439B-A9D310F7F78C7B58/0/OrganizationalHealthLPoulinNov252004.pdf>, (17.04.2011).

Pounder, J. S. (1997). Organizational effectiveness in higher education: towards an operational definition. *Hong Kong Institute of Business Studies*: 1-33, [http://www.library.ln.edu.hk/eresources/etext/hkibs/hkws\\_0008.pdf](http://www.library.ln.edu.hk/eresources/etext/hkibs/hkws_0008.pdf), (17.04.2011).

Price, J. L. (1972). *Handbook of organizational management*. Lexington, MA: D. C. Heath.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. ve Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5 (2): 122-140.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3): 363-377.

Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach: measuring performance in the employment service. *Public Productivity Review*, 5 (2): 141-159.

Rosen, R. (1991). *The healthy company*. Los Angeles: Tarcher.



Schneider, B., Gunnarson, S. K. ve Niles, J. K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23 (1): 17-29.

Seashore, S. E. ve Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12 (3): 377-395.

Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. ve Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1): 81-95.

Siehl, C. ve Martin J. (1990). Organizational culture: a key to financial performance? İçinde B. Schneider (Der.) *Organizational climate and culture*: 241-81. San Francisco: Jossey-Bass.

Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Steiger, J. H. ve Lind, J. M. (1980). *Statistically based tests for the number of common factors*. Paper presented at the meeting of the Psychometric Society, Iowa City, IA. May 30, 1980.

Stevens, J. M., Beyer, J. M. ve Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3): 380-396.

Tsui, K. T. ve Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5 (3): 249-268.

Webb, R. J. (1974). Organizational effectiveness and the voluntary organization. *Academy of Management Journal*, 17 (4): 663-677.

Williams, B.W. (2010). Organizational health and mindfulness as predictors of school effectiveness: using the balanced scorecard. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Graduate School of The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

Wilson, B. R.A. ve Wagner, D. I. (1997). Developing organizational health at the worksite. *American Journal of Health Studies*, 13 (2): 105-108.

Yazıcıoğlu, Y.ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43 (3): 290-306.

Yuchtman, E. ve Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32 (6): 891-903.

Zwetsloot, G. ve Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55 (2): 115-124.