



ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ OLUŞTURAN UNSURLARIN KATILIMCI YÖNETİM BOYUTU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

*Evaluation of Organizational Effectiveness Elements in Terms of Participatory
Management Dimension*

Doç. Dr. Özcan SEZER

Bülent Ecevit Üniversitesi, ozcansezer67@yahoo.com

Dr. Murat AK

Bartın İl Sağlık Müdürlüğü, efe_2288@hotmail.com

Sezer, Ö. & Ak, M. (2017). "Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından
Değerlendirilmesi", Vol:3, Issue:17; pp: 165-181 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

14/11/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

21/12/2017

Anahtar Kelimeler

Katılımcı Yönetim, Örgütsel
Etkililik, Yönetime Katılma,
Örgütsel verimlilik

Keywords

Participatory Management,
Organizational Effectiveness,
management participation,
organizational productivity

ÖZ

Rekabetin arttığı günümüz dünyasında örgütlerin en önemli hedefi kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak çıktılarını en üst düzeye çıkarabilmektir. Ancak örgütler açısından bu yeterli olmamakta örgütün yaşamını sürdürdüğü çevrede benimsenmesi, hizmet sunduğu halk ya da müşterileri tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Bu da ancak etkili bir örgüt ile mümkün olmaktadır. Günümüzde etkili örgütlerin beşeri sermayeye yani insan unsuruna önem vererek bunu gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu çalışmada katılımcı yönetim perspektifinden örgütsel etkililiğe değinilmekte ve günümüz modern örgütlerinde, örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için etkililiğin önemine dikkat çekilerek, örgütsel etkililiği sağlamada bir araç olarak katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Çalışmada, örgütsel etkililiğin, örgütsel etkinlik ve verimliliği de içine alan, farklı bir kavram olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel etkililiğin sağlanmasında bilgilerini asırları ile paylaşan, çalışanlarını yönlendirebilen, katılımcı yönetim anlayışına sahip yöneticinin rolünün önemli olduğu ifade edilmektedir. Yöneticinin görevinin, örgütün amaçlarını benimseyen, kararlara katılan bir bireyin oluşmasına katkıda bulunmak olduğu belirtilmektedir. Örgütsel etkililiği oluşturan bireysel ve örgütsel unsurlar katılımcı yönetim anlayışı üzerinden değerlendirilmektedir.

ABSTRACT

In today's world where competition is increasing, the most important goal of organizations is to use their resources effectively and efficiently and to maximize their output. However, in terms of organizations, this is not enough, the adoption in the environment in which the organization is living should be accepted by the people or customers whom it serves. This is only possible with an effective organization. Today, it is seen that effective organizations have realized this by paying attention to human capital, that is, human factor. In this study, organizational effectiveness is addressed from the perspective of participatory management and emphasizes the importance of effectiveness in maintaining modern life in today's modern organizations, emphasizing the necessity of adopting participatory management approach as a means of ensuring organizational effectiveness. In the study, it is emphasized that organizational effectiveness, organizational efficiency and productivity are also included but different from these concepts. It is stated that the role of the manager who shares the information with his subordinates and directs his employees and who has a participatory management approach is important in providing organizational effectiveness. It is stated that the role of the manager is to contribute to the formation of an individual who embraces the goals of the organization and participates in the decisions. The individual and organizational elements that constitute organizational effectiveness are evaluated through participatory management understanding.

1. GİRİŞ

Örgütler yapıları itibarileriyle multidisipliner ve çok fonksiyonlu bir oluşuma sahiptirler. Bu özellikleri nedeniyle örgütler aynı zamanda karmaşık bir yapıya sahip olup çevresel ve örgütsel birçok faktörden de etkilenebilmektedirler. Örgüt yaşamının vazgeçilmez ögesi insandır. Nitekim insanoğlunun yaşamının çok önemli bir kısmı örgütler içerisinde geçmektedir. İnsansız bir örgüt düşünülemez. Örgütlerin başarılı olması da insana bağlıdır. Örgütlerin yaşayabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi amaçlarına ulaşabilmeleri için etkili yönetilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel etkililikle katılımcı yönetim anlayışı arasında da doğrudan bir ilişki vardır. Örgüt, işgörenlerin oluşturduğu bir

sistemdir. “Bir toplumun sağlıklı oluşu, kısmen de olsa örgütlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesiyle belirlenir” (Gibson vd., 1976: 20).

Örgütsel etkililik, örgütsel başarının ölçülmesinde kullanılan kavramlardan en önemlisidir. Verimlilik, üretkenlik, devamsızlık ve kârlılığa yapılan ilişkilendirmeler, örgütsel etkililikle ilgilidir (Katz ve Kahn, 1977: 163). Benzer şekilde başarılı yetenek yönetimi çalışmaları, örgütsel etkililik ve örgütsel bağlılık gibi pozitif bileşenlerin karşılıklı yakın ilişkisinden bahsedilebilir (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015: 283). Üniversitelerde çeşitli araştırmalara konu olan çalışmalarda ise örgütsel etkililiğin çevre faktörü (Clott, 1995); finansal düşüş (Cameron ve Smart, 1998); karar süreci (Cameron ve Tschirhart, 1992; Smart vd., 1997); örgüt kültürü (Smart, 2003); (Fjortoft ve Smart, 1994); (Smart ve John, 1996); (Clott, 1995); (Smart vd., 1997) ile ilişkisinin analiz edildiği görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel etkililiğin taşıdığı önem değerlendirildiğinde ilişkisel araştırmaların dar bir kapsamda kaldığı ifade edilebilir (Antalyalı, 2011: 288). Örgütsel olgular arasında oldukça yakın bir ilişkinin söz konusu olduğu örgüt yaşamında, en önemli amaç örgütsel etkililiği gerçekleştirmektir. Örgütsel etkililiği sağlamak için örgütlerde birçok yönetici, değişik yönetim stratejileri geliştirmektedirler. Yönetime katılma ya da katılımcı yönetim anlayışı da örgütsel etkililiği artırmada bir araç olarak düşünülmektedir.

Son yıllarda gerek işletme yönetimlerinde gerekse kamu yönetimlerinde çalışanların karar verme sürecine katılımı ve katılımcı bir yönetim anlayışının yönetsel ve örgütsel etkililiği artıracığı noktasından hareket edilmektedir. Günümüz yönetim anlayışında kalite ve verimliliğin sağlanmasında sadece teknoloji ve mali kaynaklar yeterli olmamakta insan unsurunun da en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde insan unsurunun bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilerek onların daha fazla yönetim süreçlerine kanalize edilmesi örgütün etkililiğinin artmasına katkıda bulunacaktır. Katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte insana verilen değer artmakta, çalışanlar daha fazla önemsenmekte ve oluşan olumlu örgüt iklimi örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesi olarak ifade edilen örgütsel etkililiğin düzeyini geliştirmektedir.

2. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK VE YÖNETİME KATILMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel etkililik (Organizational effectiveness) kavramı ile ilgili olarak literatürde tam bir açıklık yoktur. Örgütsel etkililik, etkinlik ve verimlilikle de aynı anlamda kullanılmaktadır. Yönetime katılmanın ise farklı tanımları mevcuttur. Örgütsel etkililik ve yönetime katılmaya kavramsal düzeyde açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

2.1. Örgüt ve Yönetim Kavramları

Örgüt ve yönetim günümüzde en sık kullanılan kavramlardan biridir. Örgüt, “Belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin, önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma” (Bozkurt vd., 1998: 189). Buradaki anlamıyla örgüt bir toplumsal gruplaşma türüdür. Örgütler genellikle sosyoloji ve kamu yönetimi literatüründe bürokratik nitelikli gruplaşmalar anlamında kullanılmaktadır (Bozkurt vd., 1998: 189).

Yönetim kavramı ile ilgili olarak da çok çeşitli tanımlamalar vardır. En genel anlamıyla yönetim, “İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (Tosun, 1992: 161). Yönetimi, “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü” olarak da tanımlamak mümkündür (Baransel, 1993: 25). Yine bir başka tanımda yönetim “bir gruba bağlı kişilerin çabalarının ortak bir amaca yöneltilmesine yol gösterme, önderlik etme ve bunların denetimini sağlamadır” (Newman, 1979: 1). Yönetim, diğer kişilerin faaliyetleri aracılığıyla işlerin yapılması (Can ve Tecer, 1978: 5) olarak da tanımlanmaktadır.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi yönetimin en önemli amacı örgüt amaçlarını etkili ve verimli olarak gerçekleştirmektir. Yönetim, bir iş ve faaliyet olarak ifade edilmektedir. Örgütler içinde yer alan iş ve faaliyetleri de yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere iki kısma ayırmak gerekmektedir. Yönetsel faaliyetlerle yönetsel olmayan faaliyetler, amaç, kapsam açısından, gerektirdikleri beceriler ve dayandıkları kavram ve teknikler açısından farklıdırlar. Yönetsel faaliyetler, yöneticiler tarafından yerine getirilirler (Baransel, 1993: 25-26).

2.2.Örgütsel Etkililik Kavramı

Etkililik, 20.yüzyıla gelinceye kadar, verimlilikle eş anlamlı bir sözcük olarak kullanılmıştır. Bu nedenle de Klasik Okulun kurucuları, daha çok verimliliği artırmak üzere, evrensel ilkeler geliştirmekle yetinmişlerdir (Tosun, 1981:1). Örgütsel etkililik, birçok yazar tarafından bakış açılarındaki farklılıklar nedeniyle farklı şekillerde ele alınmıştır. Bazı yazarlar içsel güçleri ve onların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini vurgulamışlar, örgütün, ilgili kısıtlayıcılar tatmin edildiğinde ve örgütsel sonuçların amaçlara yaklaşımı ya da onları geçmesi halinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Diğer yandan Pfeffer ve Salancik örgütsel etkililiği, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının dışsal bir standardı olarak ele almışlardır. Bu yazarlar, örgütün yaptığı işin yararlılığını ve bu işin yapılması sırasında kaynaklarının ne ölçüde iyi değerlendirildiğini de örgütsel etkililik kavramına dahil etmişlerdir. Yaklaşım farklılıklarına rağmen örgütsel etkililik, literatürde örgütün ulaşmayı amaçladığı “sonu” elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır (Ergeneli, 1995:188).

Bütün örgütlerin amacı etkili olabilmektir. Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. İstenen düzeyde amaçların gerçekleştirilebilmesi için de insanın ve örgütün yeterli ve etkin olabilmesi gerekir. Örgütün etkili olabilmesi için, tüm alt sistemlerin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen kesimini gerçekleştirmeleri gerekir (Başaran, 1982: 29). Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir (Başaran, 1992:134). Etkililik, çıktılarda sağlanan başarı, amacı gerçekleştirme düzeyi, gerekli kaynakları elde etme yeteneği olarak da ifade edilebilir.

İlk örgüt kuramlarında etkililiği belirlemede ölçüt olarak “kârın en yüksek haddine çıkarılması” “tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanması,” “yüksek verimlilik” ve “işgörenin moralinin yüksekliğini” ölçüt olarak koymuşlardır. Ancak kâr ya da iyi bir hizmet sağlanması tek ölçüt alındığında, ussal gibi görünen örgütlerin bile etkili olarak işlemedikleri anlaşılmış ve yine örgütlerin, bazıları birbirleriyle çatışan çok yönlü işlevler yaptıklarının ve çok yönlü amaçları bulunduğunun ortaya konması bu ölçütlerin geçerliğini şüpheli hale getirmiştir (Schein, 2000: 137).

Örgütsel etkililiğin neye göre ölçüldüğü ve nasıl ölçüldüğü konusunda belirsizlikler mevcuttur. Örgütsel başarı için yeterli bir ölçek geliştirme sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorun daha çok örgütsel etkililik konusundaki kuramsal ve kavramsal sorunlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel etkililik bu nedenle daha çok verimlilikle ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır (Katz ve Kahn, 1977: 164).

2.3.Yönetime Katılma Kavramı

Katılma, bireylerin yaptıkları işlere ilgilerinin artmasıdır. Aynı zamanda yaptıkları işe katkı derecelerini gösterir. Katılım ise insanların kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya cesaretlendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleridir (Güney, 2000: 137). Günümüzde demokrasinin egemen olduğu bütün alanlarda yönetime katılma konusu en önemli kavramlardan biri olmuştur. 21.yüzyılda çağdaş bir örgütte yönetime katılma olmadan örgütsel gelişmeyi ve etkililiği sağlamanın zor olduğu kabul edilir bir gerçektir.

Günümüzde örgütsel gelişme ve değişimin itici gücü olarak kabul gören katılımcı yönetim kavramı ile 1970’lerde ilgi odağı olan yönetime katılma kavramı birbirine özdeş kavramlar gibi algılandığı gözlenmektedir (Türkmen, 1996: 128). Yönetime katılma ve katılımcı yönetim kavramları birbirine benzer kavramlar olarak algılansa da uygulama ve sonuçları itibarıyla önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Katılmanın birkaç anlamı üzerinde durulabilir. Katılmanın ilk anlamı bir kişinin bir ortaklığa aktif olarak girmesidir. Bireyin girdiği grupların sayısı ya da gruptaki etkinliği arttıkça katılma oranı yükselir. Katılmanın ikinci anlamı sosyal bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu aşamada birey ya da bir grup, işletmeye veya onun amaçlarına toplumsal süreç içinde katılır, ortak değerleri benimser veya yönetimin önerdiği amaçları kabullenir. Bu tip katılma pasif katılma değildir. Katılmanın üçüncü anlamı ideolojiktir. Burada bireyler, gönüllü ve bilinçli olarak otorite gücünün yönelttiği amaçlara aktif olarak katılırlar. Katılmanın bir başka anlamı ise; sosyal içerikli bir seçime götüren ortak kararların etkilediği tüm grupların kendi içinde somut olanakları ve yetkileri bölüşmesidir. Katılma sözcüğünün bu anlamı, yönetime katılma kavramına daha yakın görünmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 201).

2.4 Örgütsel Etkililik ve Verimlilik Kavramları Arasındaki Farklılık

Örgütsel etkililik ve verimlilik kavramları literatürde genellikle birbiri ardına ve birbirinin yerine kullanılan kavramlar olmuşlardır. Çağımızda örgütlerin özellikle işletmelerin diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için etkili ve verimli olmaları gerektiğinden söz edilmektedir. Etkililik ve verimlilik kavramları arasında yapılan ayırım, yazında henüz açıklığa kavuşmuş değildir. Katz ve Kahn'a göre verimlilik, örgütün ekonomik ve teknik yönleriyle ilgili bir ölçüttür; bir çıktı biriminin gerektirdiği enerji yatırımını gösterir. Etkililik ise örgüte dönecek olan enerjinin (örgütün çıkarlarının) ekonomik ve teknik araçlar yanında siyasal araçlar da kullanılarak en yüksek düzeye çıkarılmasıdır (Tosun, 1981: 2). Verimliliğin, etkililiğin vazgeçilmez bir ögesi olup olmadığı konusunda da tartışmalar vardır. Belli bir örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde etkililik, verimlilikten fedakârlık pahasına sağlanmış olabilir. Verimlilik ve etkililik arasındaki ilişki, Katz ve Kahn'ın tanımladığı kadar da basit değildir. Gerekli kaynakların sağlanabilmesi ve maliyet gibi değişkenler de bu ilişkiyi etkiler. Örgütün, kullandığı kaynakları hesaba katmadan, amacına ne ölçüde ulaştığının araştırılmasının bir anlamı yoktur (Tosun, 1981: 2). Katz ve Kahn'a göre örgütün verimliliği artırıldığı takdirde etkililiği de artırılmış olacaktır. Ancak, verimlilik ölçeği, tüm bir örgütsel çözümleme amacı için yetersizdir; örgütsel etkililiğin yalnızca bir yüzüdür (Tosun, 1981: 2). Günümüzde işletmelerde verimliliğin artırılması konusu öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Verimliliği artırma faaliyetlerinin başarısı, yöneticilerin tutumlarına, seçilen strateji ve politikalara ve en önemlisi de uygulamalara bağlı olmaktadır (Karaman, 2004: 11).

Verimlilik öncelikle örgütün iç yaşamının bir ölçüğüdür ve örgütün ekonomik ve teknik yönleriyle ilgilidir. Kendi başına, insan örgütünün açıklığını yeterince göz önüne almamaktadır. Kaynaklar sınırlı olduğu sürece, etkililik ve verimlilik kavramlarını birbirine yaklaştırmak zorunlu gözükmektedir. Böyle bir anlayış her iki kavramı "prodüktivite" teriminin kapsamı içine alan yeni bir görüşe uygun düşmektedir (Tosun, 1981: 2). En genel anlatımıyla verimlilik, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmekte ve savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek anlamını içermektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Drucker, verimlilikle etkinlik arasındaki farkı, verimliliği "iş doğru yapmak" etkinliği ise "doğru işi yapmak" olarak belirlemiştir (Drucker'den aktaran Baransel, 1993: 36).

Etkililik kavramı verimsizliği de içerdiği gibi, moral, uyum kabiliyeti, esneklik gibi soyut unsurları da kapsar. Bu nedenle, etkililik verimliliğe göre daha geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkililiğin bir bölümünü oluşturur. Verimlilik, örgütün iç yapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavram olmasına karşılık, etkililik beşeri faktörlerle ilgili olup, örgüt dışı etkenlerinde tesiri altında olduğu ifade edilebilir (Baransel, 1993: 36).

Etkili örgütlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1992:136-138): Eylemden yana olmak; kırtasiyecilik ve bürokratik engellerle boğulmamak, takım çalışması yapmak, tüketiciden yana olmak, özgür çalışmak ve girişimci olmak, İş görenlerden yana olmak, paylaşılmış değerlerle yönlendirmek, uzmanlık alanında yürümek, örgütsel yapıyı yalınlaştırmak ve danışmanı azaltmak, merkezden ve yerinden yönetimi dengelemek, işleri planlamak, çevreye açık olmak.

3. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ AÇIKLAMAYA ÇALIŞAN KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR

Örgütsel etkililiğin nitelik ve bileşiminin belirlenmesi, örgüt çözümlemesinin tanımlama, kavramlaştırma ve yöntem bilimsel sorunlarından ayrı ayrı düşünülemez. Bu açıdan konuya yaklaşıldığında, örgütsel etkililiği değerlendirme çabalarını örgüt çözümlemesinin tarihsel gelişimi içinde ortaya çıkan iki genel modelde toplamak mümkündür: Bunlar Amaç ve Sistem modelleridir (Tosun, 1981: 4).

3.1. Örgütsel Amaç Modeli

Örgütlerin en önemli işlevi önceden belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmaktır. Örgütsel etkililiği açıklamada amaç modeli bu açıdan çok önemlidir. Bu modele göre örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için bilinçli olarak yaratılmış bir araç ya da yapıdır.

Amaç modelinde etkililik, bir örgütün hedeflerine ulaşma seviyesini ifade etmektedir (Price, 1972:3; Mott, 1972:36; Steers, 1975:54). Daha başka bir ifadeyle, örgüt amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirildiği sorusunun yanıtı, onun etkili olduğunu belirtir (Can, 1992:262). Amaçların en önemli

işlevi, örgütün başarı derecesinin belirlenmesinde standart olarak kullanılmalarıdır. Amaçtan hareketle etkililiği değerlendiren birden çok model bulunmaktadır. Bu modeller, amaca dayalı örgütsel etkililik modelleri, biçimsel amaç modeli, işlerliği olan amaç modeli, işlevsel model ve sistem-kaynak modeli olarak adlandırmaktadır (Tosun, 1981:7-8).

Etkililiğin değerlendirilmesinde, örgütsel bakış açısının benimsenmesi kavramsal açıdan bazı üstünlüklere sahiptir. Bunların başında, "biçimsel modelin örgütün ussal yönü üzerinde durması, başka bir ifadeyle, onun var olma nedenini belli bir amacın gerçekleştirilmesinde araması gelir. İkincisi, onun değerlerden arınmış, nesnel ve güvenilir bir çözümlenme aracı olmasıdır (Tosun, 1981:10). Örgütlerin amaçları denildiğinde ise sadece mal ve hizmet üretmek değil, örgütün gerçekleştirmek istediği her şey akla gelir. Etkililiğin ortaya konulmasında örgütün amaçları ile işgörenlerin amaçlarını uzlaştırmak en önemli konulardan birisidir (Peker, 1995: 57). Örgütlerin belli bir amacının olması, örgütsel etkililiği ölçmede bir ölçüt olsa da örgütlerin bazen birbirleriyle çatışan birçok amacı olabilmektedir. Örgütün amaçlarının çeşitli olması, onu ussal bir amacı gerçekleştirmeye çalışan bir varlık olarak düşünmeye engeldir (Tosun, 1981:13). Nitekim örgütsel amaçlar, örgüt için hayati bir öneme sahiptir ve adeta örgütün yaşama sebebini ifade etmektedir. Dolayısıyla amaç modelinin fonksiyonlarından biri etkililiğin tespit edilmesinde ölçüt misyonu üstlenmiş olmasıdır.

Örgütün etkililiğini sağlamak, yönetimin en önemli amacıdır. Bu açıdan konuya yaklaşıldığında yönetim, iş görenlere uygun bir örgüt iklimi yaratarak yönetime katılmayı sağlaması örgütsel etkililiği gerçekleştirmede önemli bir araçtır. Yönetimin en önemli görevi olan örgütsel etkililiği sağlayabilmesi için yönetimin de etkili olması gerekmektedir. Etkili bir yönetim, örgütsel önderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir. Örgütsel etkililiğin yönetimi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen, yavaşlatan sorunların çözülmesidir. Bu açıdan sorun çözme, yöneticilerin, işgörenlerin günlük davranışı olmak durumundadır. Örgütün, tüm işgörenlerinin sorun çözme yeterliliğini geliştirmek örgütün etkililiğini yükseltmek için gereklidir (Başaran, 1982: 24).

Örgütlerde çalışan işgörenlerin, örgütsel etkililiği sağlamasına katkıda bulunması için örgütün amaçlarından haberdar olmaları gerekir. Kişilerin buldukları örgütün örgütsel yapısına uyumu da etkililik ve verimliliği artırmada önemli bir etkidir. "Çünkü kişi, örgütle uyum içerisine girince amaçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışanlar örgütün amaçlarını ne ölçüde benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunacaklardır" (Dinçer ve Fidan, 1996: 53).

Örgütsel etkililik fikrinin oluşabilmesi için, toplumun ulaşmak istediği amaçların her nasıl olursa olsun, örgütlerin yöneticileri tarafından kıt kaynakların kullanılarak sağlanması gerekmektedir. Bir yönetici, kötü bir tecrübeye sahip olmadıkça kendisinin ve yönettiği örgütün bu koşullarda yönetmenin farkına varır. Dahası başarılı, etkili bir performans için yöneticiler, çok farklı teknikler geliştirmiş olmalıdırlar (Gibson vd., 1976: 21).

3.2.Sistem Modeli

Sistem, birbirine bağımlı ve karşılıklı etkileşimde bulunan parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda sistem, belli bir çevrede varlığını sürdüren ve çevresi ile sürekli dinamik ilişkiler içerisinde bulunan bir bütündür (Can, 1992:263). Sistem, belirli bir takım parçalardan oluşmakta ve bu parçalar sürekli olarak iç ve dış çevre ile etkileşim sağlamaktadır. Dolayısıyla sistem, dinamik bir yapı sergilemekte ve belli bir sistematige göre şekillenmektedir.

Sistem yaklaşımında örgütler, büyük bir sistemin unsurlarını oluşturmaktadır. Bu sistem içerisinde hem girdiler hem çıktılar çevresel koşullara bağlı durumdadırlar. Sistemin çevrenin taleplerine yanıt verebilecek bir takım araçları hazırlaması önem taşımaktadır (Can, 1992:298). Yönetimde sistem yaklaşımı denildiğinde, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri, araçları birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır (Koçel, 1995:158). Bir örgüt birbirleriyle ilişkili çeşitli alt sistemlerden oluştuğundan bu sistemler arasında da karşılıklı ilişki ve bağımlılık bulunmaktadır. Yöneticinin bu karşılıklı ilişki ve bağımlılığı bilmesi ve örgütünün etkililiğini devam ettirmesi gerekir.

Sistem modelinde yönetici ve çalışanların çeşitli formel, enformel ve çevresel unsurlar ile bunları birbirine bağlayan süreçleri inceledikten sonra örgütü tüm bir sistem olarak algılaması gerekmektedir (Hicks, 1973: 124). Sistem modeli, örgütsel etkililik konusunda iki temel konuya ağırlık vermektedir. İlki, örgütün yaşamasını sürdürmesi için çevrenin isteklerine uyabilme yeteneğidir. İkincisi ise bu

istekleri karşılama yöneticinin dikkati, toplam girdi-dönüşüm-çıktı döngüsü üzerinde olmalıdır. Bu açıdan etkililik ölçütü bu iki konuyu da yansıtacak biçimde olmalıdır. Katz ve Kahn'a göre açık sistem olan örgütler çevreleriyle ilişki halinde ve ona bağımlıdır. Bu nedenle bir örgütün karlılığını ya da varlığını sürdürmesini, sistemin iş düzeni ve uygulamalarını belirten verimlilik kavramıyla açıklamak yeterli değildir. Bunun için etkililik kavramına başvurmak gerekir. Yazarlara göre etkililik, teknik, ekonomik ve politik yöntem ve araçlarla örgüte dönüşümlerin en üst düzeye çıkartılmasıdır (Can, 1992:263-264).

Etzioni'ye göre sistem modelinde etkililik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Bu modelde örgütün kendini koruyabilmesi ve işleyebilmesi için gereken ilişkiler belirtilir. Etzioni sistem modelinin iki türlü olabileceğini söylemektedir. Birincisi "yaşama modeli" sistemin varlığını sürdürme ve işlemesini temel ölçüt alır. İkincisi ise "etkililik modeli"dir. Bu model, sistemin parçaları arasında belli bir amaca en etkili hizmet edecek ilişkiler biçimini ifade eder (Can, 1992:265). Sistem modelinde örgütsel etkililik, örgütün içinde bulunduğu çevrede kendisine istediği şekilde avantaj sağlayacak bir pozisyon yaratma, bu çevrede bulunan değerli ve kıt kaynakları elde etme koşullarını kendi lehine çevirme yeteneği olarak ifade edilebilir (Karlı, 2004: 17).

Bernard Boss'a göre etkililik, örgütsel değer kavramıyla ilgilidir. Örgütsel etkililik şu değerlere bağlıdır. Örgüt, kendi üyeleri için ne ölçüde değerlidir? Örgüt ve üyeleri, toplum için ne ölçüde değerlidir? Örgütün, kendi üyeleri için ne ölçüde değerli olduğu, personelin ya da işgörenin yüksek morali, işinden duyduğu tatmin, iş güvenliği ve sağlığı gibi etmenleri belirtir, ikincisi ise örgütün ve üyelerinin tüm topluma dolaylı olarak yapacakları etki ve katkıları içermektedir (Can, 1992: 265).

Amaç ve Sistem modelleri, etkililiği örgüt açısından değerlendirmektedirler. Her iki modelde de insan yoktur. Biri amaçla ilgili olmayan değişkenlere yer vermemekte, diğeri insanı yararlanılacak bir kaynak olarak görmektedir. Örgütün başarılı olması insana bağlıdır. Bu açıdan modelleri birlikte kullanırken bireysel süreçlerle, örgüt davranışı arasındaki ilişkilerin niteliği göz önünde tutulmalıdır. Önderlik, denetim, karar verme, katılma, doyum, etkileşim gibi süreçlerin örgütsel etkililikle ilişkileri ancak bu yolla belirlenebilir (Tosun, 1981: 80).

3.3. Ekolojik Model

Ekolojik model, literatüre amaç ve sistem modellerinin örgütsel etkililiği açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesi üzerine girmiştir. Ekolojik model, tamamıyla yeni bir model olmayıp amaç ve sistem modellerinden yararlanmaktadır. 1970'li yılların sonunda ortaya konulan ekolojik model, amaç modelini daha makro bir bakış açısıyla ele almakta ve amaç yaklaşımının örgütün tamamında ve istikrarlı bir biçimde uygulanmasını savunmaktadır.

Ekoloji tanım olarak örgüt ile örgütün faaliyetini sürdürdüğü çevre faktörleri arasında kurduğu ilişkiler bütünü anlamında kullanılmaktadır. Ekolojik modelde etkililik, örgütün stratejik olarak ilişkileri bulunan iç ve dış çevre unsurlarının beklentilerini ne denli karşılayabildiği ile değerlendirilmektedir (Özutku, 2001: 39). Dolayısıyla ekoloji tanımında çevre unsurları makro bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Hâlbuki daha önceki ekoloji tanımlarında insan bu çevre unsurlarının dışında tutuluyordu. Bu şekildeki bir tanımlamanın etkililiğin değerlendirilmesi açısından insana ve örgütlere yardımcı olamayacağı açıktır (Çakar, 2007: 68). Bu kapsamda ekolojik modelde tanım olabildiğince genel bir bakış açısıyla ele alınmakta ve sistem modeli kapsamında da değerlendirilmektedir. Sistem modelinde örgüt çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, devlet, diğer örgütler, hissedarlar gibi unsurlar ile de yakın bir ilişki ve etkileşim içerisinde. Böylelikle ekolojik model, sistem yaklaşımından da faydalanmakta ve bu unsurları da model içerisinde açıklamaktadır (Aldemir, 1985:215).

İnsanoğlu, doğumuyla birlikte birbirinden farklı ve adeta birbirinin içine girmiş bir çevre ortamında kendini bulmaktadır. Bu kapsamda aile, eğitim, siyasal inanç, iş sistemi gibi birçok sistemden bahsetmek mümkündür. İnsanoğlu, tüm bu sistemlerle ilişkisini sürdürebilmek için çok sayıda insan ile iletişime ve etkileşime geçmek zorundadır (Danış, 2006: 46). Ekolojik model de insanoğlu gibi birçok sistem ile ilişki ve etkileşim içerisinde bulunan örgütlerin çevresel ilişkilerini açıklayabilmek için amaç yaklaşımından amaç belirlenmesi ilkesini almakta, bunu yaparken de hissedar, tedarikçi gibi çıkar gruplarının beklentilerinin de karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Ekolojik model bu yaklaşımla sadece hedeflere ulaşmanın yeterli olmadığını aynı zamanda gerçekleştirilen hedeflerin doğru ve yerinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla ekolojik modelde iç ve dış çevre

unsurlarıyla kurulacak iletişim, beklentileri öğrenme, hedefleri değerlendirme konuları önem taşımaktadır (Gümüştekin, 1999: 41).

4. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ OLUŞTURAN ÖĞELER

Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dinamikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir. Örgütsel etkililiği sadece verimlilik kavramıyla açıklamak yeterli değildir. Bir örgüt verimliliğini, sağlığını, dinamikliğini yararlılığını engelleyen sorunlara anında, sonuç alıcı çözümler bulabiliyorsa o denli etkililiğini sürdürebiliyor demektir (Başaran, 1982: 30).

4.1. Örgütsel Öğeler

Örgütsel faktörler, örgütsel etkililiği oluşturan önemli faktörlerdendir. Bu kapsamda, örgütsel etkililiği oluşturan örgütsel öğeler kapsamında, örgütün verimliliği, örgütün sağlığı, örgütün dinamikliği, örgütün yararlılığı ve örgütün performansı konuları değerlendirilmektedir.

4.1.1. Örgütün Verimliliği

Örgütün verimliliğini sağlamak örgütün en önemli amacıdır. Çağımızda verimlilik, kaynakların ussal, dengeli, etkili ve ekonomik kullanılmasıdır. Yönetim ve yöneticilerin başarılarının ölçülmesinde önemli bir ölçüttür. Yönetimde verimlilik, bir işin en az para, en az emek en kısa zamanda yapılması olduğu kadar, yönetilen insana da bağlıdır (Aytürk, 2001: 79).

Verimlilik, bir örgütün aynı zamanda sağlıklı oluşunun bir göstergesidir. Verimlilik örgütün giderek büyümesine ve olgunlaşmasına katkıda bulunur. Verimliliğin, örgüt için bu denli önemli oluşunu gören klasik örgüt kuramı örgütsel verimliliği, örgütsel etkililikle eş anlamda kullanmıştır. Verimliliğin bir ölçütü de işgörenlerin verimliliğidir. İşgörenlerin işten doyumunun düzeyi düşük olduğunda örgütün verimliliği de bir yönüyle düşük demektir (Başaran, 1982: 31).

Örgütlerde verimlilik, daha çok işgörenlerin teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına yönlendirilmesiyle ortaya çıkar. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmalarının, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin biçimde çalışma eğilimi göstermeyeceklerdir. Bu durumda işgörenler yaptıkları işe sadece yaşamlarını kazandıkları bir araç olarak bakacaklar. Bu şekildeki bir davranış ise örgütlerin verimliliğini ciddi bir biçimde sınırlandırmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 53).

Herhangi bir verimlilik artırma sürecinde, kişilerin değişikliklere tam desteğini sağlamak çok önemlidir. Bu nedenle iyi verimlilik programlarının yöneticileri, iki temel, birbiriyle ilişkili, birbirine destekleyen etkinlik kullanırlar: Güdüsel ve teknik. Güdüsel etkinlikler, insanlarda geliştirme arzusu yaratır ve bunun sürmesini sağlar. Teknik etkinlikler, insanların bir soruna çözüm aradıklarında ve buldukları çözümü uyguladıklarında ihtiyaç duydukları, analitik, davranışsal, örgütsel ve teknik araçları sağlar. İyi bir verimlilik programı yöneticisi, bu iki grup etkinliğini dengede tutar ve devamlı kullanır (Prokopenko, 1995: 76).

4.1.2. Örgütün Sağlığı

Örgütün sağlıklı olması, iç çatışmalarını en aza indirerek birlik içinde işlevini sürdürebilmesidir (Başaran, 1982: 35). Bir örgütün sağlıklı oluşunun ölçütleri şunlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 56):

-Uyum: Problem çözümü anlamına gelen uyum, değişen şartlara göre davranabilme yeteneğini ifade etmekte, örgüt içi esneklikle mümkün olmaktadır.

-Kişilik problemi: Örgütün uyum yeteneği kazanabilmesi için kendisinin ne olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmesi gerekir. Bu ise örgütsel amaçların personel tarafından ne kadar anlaşıldığı ve benimsendiğini, örgütün personeli ne derece anladığının belirlenmesiyle gerçekleşir.

-Deneme: Örgüt, bulunduğu ortamın gerçeklerini belirleyebileceği uygun teknikler geliştirmelidir.

Örgütün kimlik duygusu sağlıklı olmasının gereğidir. Örgütün kimlik duygusu, işgörenlerin çoğunluğunun örgüte ilişkin konularda aynı duyguları paylaşmalarıdır. Örgütün sağlıklı oluşunun sürekliliği işgörenlerin aralarındaki çatışmaların az olmasına bağlıdır. Çatışmaların en aza indirilerek yönetilmesi örgütün birlik içinde olduğunun bir göstergesidir. Katılımcı bir yönetim anlayışını, sağlıklı bir örgütte gerçekleştirmek daha kolay olmaktadır. Örgütte katılımcı bir yönetim anlayışının oluşması,

işgörenlerin birlik içinde olmaları, örgütü benimsemelerine, zor günlerde, darboğazlarda örgütü yaşatmak için özveride bulunmalarına yol açmaktadır (Başaran, 1982: 36-37).

4.1.3. Örgütün Dinamikliği

Dinamik bir örgüt, aynı zamanda örgütsel olarak etkilidir. Günümüzde gittikçe karmaşıklaşan koşullarıyla etkin biçimde başa çıkabilmek için birçok örgüt yapısı geliştirilmiştir. Profesyonel yöneticiler, bu yüzyılın başından itibaren basit örgüt yapılarından başlayarak, gittikçe daha hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştırmak için daha karmaşık ve esnek örgüt yapıları oluşturdular. Çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişim devam ettikçe, örgüt yapılarının daha esnek hale gelmesi kaçınılmaz olacaktır (Nemli, 1998: 77).

Örgütün çevresindeki değişimlere karşı duyarlı olması ve değişimlere cevap verebilmesi gerekir. Etkili bir örgüt, çevresini etkileyerek, değiştirerek de çevresine uyarlanabilir. Örgütün dinamikliğinin can alıcı noktası da buradadır. Bir örgüt, çevreye uyum sağlamak için ne oranda kendisini, çevresini değiştirebiliyor ise o oranda dinamik, etkin bir örgüttür (Başaran, 1982: 38). Örgütün, bir sistem olarak kendi içinde uyum içinde olması, sadece yaşama ve gelişmesi için yeterli değildir. Bir sistemin başarısı ve etkinliği, onu çevresine bağlayan faktörlerle bir uyum içinde olmasına bağlıdır. Çevredeki şartlara göre esneklik sağlayıp, uyum göstermeyen örgütlerin başarılı olması, amaçların gerçekleştirilebilmesi olanaklı değildir (Dinçer ve Fidan, 1996: 57).

4.1.4. Örgütün Yararlılığı

Örgütün etkililiğini belirlemede bir başka kavram da örgütün yararlılığıdır. Örgütün yararlılığının anlamı çıktıklarıyla içinde yaşadığı topluma yararlı olması, çevresini yıkıma uğratmamasıdır. Yararlılık kavramı, topluma hizmet ile çevreye zarara uğratmamayı içermektedir. Toplumsal açıdan etkili örgüt, toplumdan aldığı girdileri işleyerek, erişebileceği en yüksek değerde çıktılara dönüştürecek topluma sunan örgüttür (Başaran, 1982: 41).

Örgütün etkililiğini sürdürmesi ve yararlı olması, örgütün çevreye uyarlayıcı etkileşmesinin başarılı oluşuna bağlıdır. Eğer örgüt kendi üretim sistemini etkileyecek güçte değilse, dünyanın en iyi pazar araştırması bölümüne sahip olmasının bile bir yararı yoktur. Çok esnek olmasına rağmen çevresel değişiklikler hakkındaki bilgileri sezemeyen ya da anlayamayan bir üretim ya da dönüşüm faaliyeti de yararlı sayılamaz (Schein, 2000:155).

Toplumsal sorumluluğu üstlenmiş olan bir örgüt, ürünlerini topluma sunduktan sonra, bunların topluma olan etkilerini incelemek, çıktılarının kusurlu ve üstün yönleri için dönütler elde etmek gereğini duyar. Bu tür bir çabada, örgütün ürününün maliyeti, fiyatına yansır. Ama örgüt böyle bir ürününü izleme çabasıyla hem etkililiğini engelleyen engelleri ortadan kaldıracaktır hem de ürününün eksiklerini tamamlar (Başaran, 1982: 41-42).

4.1.5. Örgütün Performansı

Örgütsel performans, örgütlerin belirlenmiş hedeflerini ulaşabilme gayesiyle gösterdiği çabanın nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Dolayısıyla örgütsel performans kavramı belli bir çabanın ve emeğin değişik yöntemlerle ölçülmesini vurgulamaktadır. Bu konuda değişik yöntemlerden söz etmek mümkündür.

Örgütler, yapıları gereği kar amaçlı olsun olmasın belli hedeflere ulaşma amacı taşıyan organizasyonlardır. Örgütlerin belirlenmiş hedeflerine ulaşmalarında sergiledikleri veya sergileyecekleri performans büyük önem taşımaktadır. Günümüzde özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de performans konusu üzerinde yoğun bir şekilde durulmakta konu ile ilgili analizler ve planlamalar yapılmaktadır.

Performans, etkililik ile de yakından ilişkili bir kavramdır. Nitekim örgütsel performans için yapılan tanımlamada örgüt içerisinde zaman içerisinde gösterilen çaba ve faaliyetler sonucunda sağlanan çıktı miktarı veya ulaşılan netice sonrasında ulaşılan örgütsel başarı düzeyinin seviyesi olduğu ifade edilmektedir (Canman, 2000: 58; Akal, 1998: 27). Dolayısıyla performansın yüksek olması durumunda etkililik artacak, düşük olması durumunda etkililik de azalacaktır. Dolayısıyla amaç modeli kapsamında değerlendirildiğinde, örgütsel performansın yüksek olması, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır.

4.2. Bireysel Ögeler

Bireysel faktörler, örgütsel etkililiğin oluşmasında ve belirlenmesinde belirleyici olan faktörlerdendir. Bu kapsamda, örgütsel etkililiği oluşturan bireysel ögeler kapsamında, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ve çalışma barışı konuları değerlendirilmektedir.

4.2.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramının, uzun yıllardır yönetim literatüründe gündemde olduğu, üzerinde yoğun çalışmalar yapıldığı ve halen güncelliğini koruduğu görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık konusu, çeşitli çalışmalarda çok yönlü olarak ele alınmakta, değişik faktörlerle ilişkisi analiz edilmekte ve farklı boyutlarda değişik tanımlamaları yapılmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte ve örgüt değerlerine çeşitli nedenlerle bağlı olmasını ifade eden stratejik bir kavramdır. Bu nedenle, örgüt yönetimlerinin kaliteli, verimli mal ve hizmet üretimini sağlamayı hedeflemek kadar, çalışanlarını memnun ederek örgütsel bağlılıklarını artırmak da örgütsel yaşamda önemli görülmektedir (Çöl, 2004; Morrow, 1983; Uygur, 2009: 12-13).

Bir örgütte işgörenler arasında sağlanacak yüksek seviyede örgütsel bağlılığın, çalışan ve örgüt bazında ortaya son derece olumlu sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir (Kazan, 1985: 24). Nitekim çalışan, ifa ettiği görevden ve bulunduğu örgütten memnuniyet duyarak haz aldığından, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin görev yaptığı bir örgüt, hedeflerine daha kolay ve hızlı ulaşabilecektir (Ünal, 1999: 11). Hedeflerine hızlı ve etkin ulaşabilen bir örgütte örgütsel etkililiğin de yüksek olması beklenen bir sonuç olacaktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık faktörü de örgütsel etkililiği belirleyen önemli etkenlerden biridir. Örgütlerin, bağlılığı yüksek işgörenleri bünyesinde tutmayı başarabilmeleri durumunda örgütsel etkililiğin de yüksek seviyede olmasını sağlayabileceklerdir. Aksi durumda bağlılık seviyesi düşük işgörenler ile örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi son derece güç olacaktır.

4.2.2. İş Tatmini

İş tatmininin birçok kavramla ilişkisi irdelenmiş ve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda iş tatmininin birçok değişkenle ilişkisinin olabileceği değerlendirilmektedir. İş tatmini için yapılan tanımlamalarda da konunun çok boyutlu özellikler taşıdığı anlaşılmaktadır. Nitekim örgütlerde tüm işgörenlerin, ifa ettikleri görevler sonucunda bir takım tecrübe ve değerlendirmeleri oluşmaktadır. Böylece işgörenlerde, işlerine karşı memnuniyet veya memnuniyetsizlik duyma hissi gerçekleşmektedir. İş tatmini, bu hissiyatın genel değerlendirmesini oluşturmaktadır (Erdoğan, 1999: 231).

İşgörenlerin iş tatminlerinin oluşmasında, iş süreci ile ilgili pek çok değişken belirleyici olabilmektedir. İş tatmininin yüksek veya düşük olması ise performans, etkinlik ve etkililik gibi pek çok olguyu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, örgütsel etkililiği oluşturan bireysel ögeler kapsamında üzerinde önemle durulması gereken kavramlardan biridir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütsel etkililiği güçlendirecek, yüksek bir performans sergileyeceklerdir. Aksi durumda ise etkililik zayıflayacak, çıktı veya hizmetin niteliği ve niceliği düşecektir. Bu durumda örgütlerin, iş tatmininin örgütsel etkililiği belirleyici önemli bir faktör olduğunu göz önüne alarak çalışanların tatmin seviyesini artırıcı faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir.

4.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet konusu son yıllarda üzerinde durulan önemli konu başlıklarından biridir. Adalet olgusu, insanlığın varoluşundan bu yana güncelliğini hep korumuş, önemini hiç kaybetmemiştir. İnsanlar, çalıştıkları örgütten yaşadıkları sosyal ve kültürel hayata kadar adalet değerlendirmesini hep ön planda tutmuşlar ve bu değerlendirmeleri ışığında adil olup olmama ile ilgili kanaatlerini oluşturmuşlardır. Örgütsel adalet teorisinin temelini de benzer şekilde çalışanların faaliyette buldukları örgütte sağladıkları çeşitli kazanımları, diğer örgütlerde çalışanların sağladıkları kazanımlarla mukayese etme esasına dayanmaktadır. Böylelikle çalışanlar örgütleriyle, idarecileri ve görevleriyle alakalı hisler taşırlar. Çalışanların örgütsel işleyiş ve işlerden dolayı oluşan bu hisleri örgütsel adalet kavramını meydana getirmektedir (Greenberg, 1996: 24).

İşgörenler, örgütlerindeki kendi durumları ile diğer çalışanların durumlarını karşılaştırmakta ve değerlendirme yapmaktadırlar. Bu değerlendirme de ödüller, maaş, ücret, izin, sosyal imkânlar gibi

birçok faktör mukayese konusu olabilmektedir. Fakat işgörenlerin adalet algısı sadece bu faktörlerden ibare olmamakta örgüt hiyerarşisinde uygulanan kurallar, yasaklar ve bunların yönetimce icra edilmiş yöntemi de önem taşımaktadır. Örgütsel adalet konusunda işgörenler birbirlerinden de etkilenilmekte, algılarını paylaşarak bu konuda etkileşim sağlayabilmektedirler (Barling and Michelle, 1993: 651).

4.2.4. Çalışma Barışı

Çalışma barışı, işgörenlerin örgütlerinde karşılıklı olarak uyum ve iş birlikteliğini sağlamalarını ifade etmektedir. Böyle bir örgüt ortamında adaletsiz ve çelişkili uygulamalardan kaçınılmakta, işgörenler güven ve uyum anlayışıyla görevlerini yerine getirmektedirler. Çalışma barışının sağlandığı örgütlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu da yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.

Çalışma barışı, örgütsel etkililik ile de yakın bir ilişki içerisindedir. Çalışma barışının sağlanması durumunda örgütsel etkililik artacaktır. Aksi durumda ise çalışanların motivasyonu ve iş tatminleri de azalacağından bu durumdan örgütsel etkililik olumsuz etkilenecektir. Dolayısıyla çalışma barışı ile örgütsel etkililik arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Örgütsel etkililiğin yüksek olmasını hedefleyen örgütler, çalışma barışına önem vermeli, örgüt içerisinde eşit işe eşit ücret, ortak sosyal imkânlardan yararlanma, terfi, disiplin ve ödül uygulamalarının adil olması, kişiye göre muamele yapılmaması gibi objektif ilkelerin üzerinde durmalıdır. Bu durumda çalışma barışı sağlanabilecek, motivasyonu ve bağlılığı yüksek işgörenler örgütsel etkililiği oluşturarak güç katacaklardır.

4.3. Çevresel Öğeler

Çevresel öğeler, örgütsel etkililiğin oluşmasında ve belirlenmesinde belirleyici ve etkili olabilmektedir. Bu kapsamda, örgütsel etkililiği oluşturan çevresel öğeler kapsamında, yakın çevre, ulusal çevre ve küresel çevre konuları değerlendirilmektedir.

4.3.1. Yakın Çevre

Örgütlerin yakın çevresini, onun durumunu etkileyen değişkenlerin tümü oluşturmaktadır (Sargut, 2007: 63). Örgütler, tedarikçiler, pazarlamacılar, hissedarlar gibi yakın çevrelerini oluşturan unsurlar ile yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadırlar. Örgütler, yakın çevrelerini oluşturan bu unsurların bir takım beklenti ve istekleri ile karşılaşmaktadırlar. Örgütler, bu beklentileri karşılayabildikleri ölçüde etkinliklerini sağlayabilmekte ve artırabilmektedir. Karşılıklı çıkar ve beklentilerin esas olduğu yakın çevre ile ilişkilerde örgüt bu beklenti ve istekleri etkinliğini sergileyebilmek için karşılayabilme durumundadır. Benzer şekilde örgütün de yakın çevresinden bir takım beklenti ve istekleri bulunmaktadır. Bu beklenti ve isteklerin karşılanma derecesi de örgütün etkililiğinin belirlenmesinde belirleyici olabilmektedir.

Yakın çevre, örgütlerin doğrudan iletişim ve ilişki içerisinde olduğu faktörlerden oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel etkililiğin sağlanmasında son derece önemli bir işleve sahiptirler. Örgütün yakın çevresi ile girdiği ilişki ve etkileşim sonrasında karşılıklı beklenti ve istekler şekillenecek böylelikle örgütsel etkililiğin oluşması ve seviyesi belirlenecektir.

4.3.2. Ulusal Çevre

Her örgüt bir ulusal çevrede faaliyet göstermektedir. Herhangi bir ulusal çevresi olmayan örgüt söz konusu olmamaktadır. Örgütler içerisinde buldukları ulusal çevreden etkilenmekte ve etkileşimde bulunmaktadırlar. Örneğin ekonomi, teknolojik imkânlar, ulaşım ve tedarik imkânları, rekabet bu kapsamda belirleyici olabilmektedir. Ulusal çevre, örgütün sınırlarının dışındaki fiziksel ve sosyal faktörlerden ve karar sürecinde doğrudan göz önünde bulundurulması gereken spesifik karar birimlerinden oluşmaktadır (Duncan, 1972: 314).

Ulusal çevre kapsamında değerlendirilen ekonomi başlığından etkilenmeyecek herhangi bir örgüt söz konusu olmayacaktır. Ekonominin iyi olduğu, enflasyon ve faiz oranlarının düşük seviyede olduğu bir çevre ortamından örgütsel etkililik son derece olumlu etkilenecektir. Aksi durumda ise çevresel koşulların zorluğu söz konusu olacak örgütsel performans düşecek bu durumdan örgütsel etkililik de olumsuz etkilenecektir. Benzer şekilde ulusal çevre unsurlarından teknolojik imkânların veya ulaşım koşullarının zayıf olmasının, örgütsel etkililik üzerinde yansıması negatif olacaktır. Dolayısıyla ulusal çevreyi oluşturan unsurların, örgütsel etkililiğin belirlenmesinde oldukça büyük önemi vardır.

4.3.3. Küresel Çevre

Örgütsel etkililiği oluşturan çevresel öğeler kapsamında küresel çevre de önem taşımaktadır. Küresellik, globalizm gibi kavramlarla ifade edilen günümüz dünyasının jeopolitik işleyişi sınırları adeta ortadan kaldırmış, uzaklık algısı ve kavramını baştan sona değiştirmiştir. Dünyanın bir ucunda yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmelerden dünyanın bir diğer tarafındaki bir ülkenin etkilenmemesi günümüz dünyasında söz konusu olmamaktadır. Bu süreç sadece gelişme boyutuyla yaşanmamaktadır. Bu bağlamda küreselleşme süreci, dünyaya ve insanlığa yepyeni fırsatlar ortaya koyduğu gibi, yeni problemlerin de meydana gelmesine neden olabilmektedir (Kaypak, 2013:18). Bu bağlamda dünyamızda yaşanan ekonomik, siyasi, ticari gelişmeler bahse konu küreselleşmenin etkisiyle tüm ülkeleri, toplumları, ekonomileri etkileyebilir hale gelmiştir.

Örgütlerin de kendilerini küresellikten soyutlamaları, sadece yakın çevreleri ile münasebette bulunmaları günümüz dünyasında mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda örgütler, küresel çevre ile de yakın bir ilişki ve etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. Küresel çevreyi oluşturan siyasi, ekonomik ve teknolojik unsurların olumlu olması durumunda örgütlerin etkililiği ve etkinliği de artabilecektir. Küresel likiditenin darlığı, ekonomik darboğazlar ve krizler, finans kuruluşlarının iflası, ülkelerin borç batağına sürüklenmesi gibi küresel çapta görülebilecek olumsuz koşullar örgütlerin etkililiği üzerinde de yansımalar gerçekleştirecek etkililik ve etkinlik azalacaktır. Dolayısıyla küresel çevre faktörleri de diğer öğeler gibi örgütsel etkililik üzerinde etkileyici ve belirleyici olabilmektedir.

5. KATILIMCI YÖNETİMİN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yönetim, bir örgütün, bir işletmenin amacını gerçekleştirebilmesi için gerekli kararları alma, sonra da bu kararları uygulama demek olduğuna göre, yönetime katılma, çalışanların kararların alınmasına katkıda bulunması anlamına gelmektedir (Mihçioğlu, 1983: 115).

İşverenin, mal sahibinin mutlak otoritesini vurgulayan mal varlıkçılığın “insanın eşya gibi yönetilmesi” ekseninden ilerleyerek “bilimsel yönetim” belirli bir demokratik öz taşıyan babacılığın da “insanın insan” gibi yönetilmesi ekseninden giderek “insan ilişkileri” akımına varıldığı görülmektedir. Bu akım da örgütlü işçi olgusunu yok saydıkları için, amaçladıkları verimlilik artışını gerçekleştirememişlerdir. Bilimsel yönetimin “otorite” ve insan ilişkilerinin “demokrasi” boyutlarını birleştiren “katımlı yönetim” üçbin yıllık yönetimin evriminin ve son yönetim yaklaşımının son ürünüdür (Fişek, 1977).

Örgütsel etkililiği sürekli kılmak günümüz örgütlerinin en önemli sorunudur. Örgütlerde yapılacak işin nasıl örgütleneceğine, işgörelere nasıl dağıtılacağına ilişkin kusursuz bir yöntem bulunamamıştır. Klasik örgüt kuramlarının sıradizinsel yapısı içinde bölümlenme, birimleme kuralları, tüm kusurlarıyla birlikte işletilmeye çalışılmaktadır. Özyönetim, katımlı yönetim, hücre yönetim gibi yeni çıkan örgütlenme biçimleri ise örgütsel etkililikle ilgili mutlak sonuçlar vermemiştir (Başaran, 1982: 51).

Ancak şu da bir gerçektir ki, günümüz örgütlerinde artık, yönetimi mevcut sistemleri en iyi şekilde çalıştırarak, iş yerinde sıkı bir disiplin ile insanların işleri yapmalarını sağlayarak en yüksek oranda karlılığa ulaşmak olarak tanımlayan anlayış geçerliliğini yitirmiştir. Bu tanım kontrol kültürünün ve sanayi toplumunun yarattığı bir tanımdır. Bu tanım günümüzün rekabet koşullarında örgütsel etkililiği zayıflatan bir anlayışı vurgulamaktadır. Günümüzde ise yönetim, mevcut sistemleri sürekli geliştirerek, çalışanların katılımını sağlayarak, daha yüksek verimlilik-etkililik düzeylerini yakalamak ve sürekli bu düzeyleri aşma yolunda astlara liderlik yaparak onları değişime, kaliteye ve katılma güdülemek, kâr maksimizasyonundan pazar payı maksimizasyonuna yönelmek ve tüm bu amaçlara ulaşabilmek için önce kendinden başlamak üzere tüm örgütte radikal değişimleri başarmaktır (Türkmen, 1996: 133).

5.1. Katılımcı Yönetimin Örgütsel Etkililik Açısından Faydaları

Katılımcı yönetim, yönetime katılmadan farklı olarak, sorunların çözümü ve süreçlerin geliştirilmesi konularına ağırlık vermektedir. Katılımcı yönetimde grup çalışması, etkileşim ve sinerjik etkinin yaratılması esastır. Bu yaklaşımda yönetime katılma, en alt düzeyde çalışanların şirketin yönetim kurulunda temsil edilmesine kadar uzanmaz. Katılımcı yönetimde yönetime katılma, her düzeyde çalışanların kendi birim yöneticileri ile ortaklaşa yönetsel süreçleri geliştirmeleri anlamındadır (Türkmen, 1996: 133-134).

Bir örgütte çalışanların yönetime katılması olarak ifade edilen katılımcı yönetim anlayışı, işgörenlere örgütleriyle bütünleşme fırsatı vererek, karara katılmalarına dolayısıyla örgütsel etkililiği sağlamalarına olanak verir. Katılımcı yönetimin, örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini, birçok bilim adamı araştırmaya çalışmışlardır. Bu çalışmalar direk olarak örgütsel etkililikle ilgili olmamakla birlikte, daha çok örgütsel değişme ve verimlilik üzerinde odaklanmıştır.

Özellikle örgütsel değişimin sağlanmasında Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argris, Douglas Mc Gregor ve Peter Drucker tarafından "Katımlı Yönetim" üzerinde yapılan çalışma ve araştırmaların etkileri oldukça geniş olmuştur. Roethlisberger ve arkadaşları, çevredeki fiziksel değişimlerle, çıktı arasındaki ilişkiyi göstermek istemişlerdir. Deneyleri sırasında (1) işçilerle, gözetimciler (2) işçilerle, deney yapanlar arasında, pek çoğu katılımla ilgili yeni ilkeler geliştirmişlerdir. Sonuçlar, bu sosyal değişimlerin, hem verimliliği, hem morali nasıl iyileştirdiğini inandırıcı biçimde ortaya koymuştur. Katılım, bu gelişmelerin tek nedeni olmamakla birlikte, anlamlı bir nedeni gibi görünmüştür (Peker, 1995: 118).

Örgütsel etkililikle ilgili çalışmalar, genellikle verimliliği geliştirme üzerine odaklanmıştır. Çünkü "Bir işletmede verimlilik artışı, yönetim etkililiğinin bir fonksiyonu ve sonucudur; iyi yönetimle eşanlamlıdır" (Prokopenko,1995: 75). İlk örgüt kuramları da etkililiği belirlemeye yetecek ölçütler olarak "karın en yüksek haddine çıkarılması" tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanması, yüksek verimlilik ve işgörenin moralinin yüksekliğini saymakla yetinmişlerdir (Schein, 2000: 145).

Katılımcı yönetim, örgütte işgörenlerin moralini yükselterek örgütsel etkililiğin bir fonksiyonu olan verimliliği artırmaktadır. Blake ve Mouton, örgütsel etkililiği sağlamada, üretime karşı ilgi ile insanlara karşı ilginin bütünlenmesini savunmaktadır. Onlara göre, örgütsel etkililik, yönetimin hem üretime hem de insanlara yönelik olmasıyla sağlanabilir (Schein, 1995: 147).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır: Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların bu şekildeki bir yönetim türü ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1993: 260).

Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları yürüten personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırlarsa bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir (Eren, 1993: 265). Böylece, örgüte aidiyet duygusu ve bağlılığı artan işgörenler sayesinde örgütün performansı ve etkililiği artmış olacaktır.

Örgütsel etkililiği sağlamada en önemli unsurlardan biri de önceden belirlenmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmaktır. Bu açıdan yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin tatmini için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Ayrıca astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerinin açıklanmasına izin verilerek, klasik yönetim sisteminin katı ve hiyerarşik yapısından ayrılmaları verimlilik ve etkililiği arttırıcı bir yarar sağlamaktadır. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir (Eren, 1993: 265).

Katılımcı yönetimin bir diğer yönü de yönetilenlerin karara katılmalarının sağlanmasıdır. Günümüzde hızla büyüyen örgütlerin yönetim sorunlarını az sayıda yöneticinin üstesinden gelebilmesi mümkün değildir. Yönetimin yükünün paylaşılması demek, işgörenlerin yönetim basamağında yöneticiler tarafından alınan güncel ya da geleceğe dönük kararlara etkin biçimde katılmaları demektir. Böylece, çok sayıda kişinin katkısıyla daha sağlıklı kararların alınmasını amaçlayan, etkinlik ve başarıyı arttıran yeni bir modelin gün ışığına çıkması gerçekleşmiş olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 203).

Katılımcı yönetim, örgütsel etkililiğin sağlanmasına katkıda bulunacak ortamı sağlar. Çünkü bu yönetim anlayışıyla, empatik iletişim güçlendirilmekte, endüstriyel demokrasinin yanı sıra insan kaynakları yönetimine ağırlık verilmekte, otoritenin tekil karar vericilik ya da iknaya değil, çok yönlü

iletişimle ortaklaşa oluşturulduğu bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Yüksek düzeyde aidiyet ve motivasyona bağlıdır. Her düzeydeki çalışanlar ve yöneticiler kendi düzeyleri ve yetenekleri ile ilgili operasyonel ve yönetsel sorunların çözümüne ve geliştirmeye katılmaktadırlar (Türkmen, 1996: 130).

İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artış olmuştur. Bunun da iki nedeni vardır: Birincisi, işgörenler yönetime katıldıkları zaman daha çok ve devamlı çalışırlar, işgören devri ve devamsızlık en düşük düzeye iner, İkinci olarak, iş durumunu iyi bilen işgörenler, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı çalışmalarda bulunarak verimin artmasına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 204).

Günümüzün çağdaş örgütlerinde etkililik, ancak çalışanların yönetime katıldığı, görüş ve önerilerinin alındığı, işinde ve işyerinde mutlu ve huzurlu çalıştığı, hak ve çıkarlarının korunduğu, yetki ve inisiyatif sahibi olduğu, katılımcı yönetim biçiminde gerçekleşir. Bu nedenle, yardımcılara ve astlara danışmaya ve onların katılımına dayanan demokratik ve katılımcı yönetim verimliliği olumlu etkileyen aktif, ideal, çağdaş bir yönetim biçimidir (Aytürk, 2001: 84).

5.2. Katılımcı Yönetimin Örgütsel Etkililik Açısından Yarattığı Olumsuzluklar

Katılımcı yönetim, bazı örgütlerde etkililik ve verimliliğin geliştirilmesinde olumlu bir fonksiyonu olan bir araç olarak düşünülürken, bazı örgütlerin yöneticileri tarafından da karşı çıkılan bir yöntem olmaktadır. Bazen yönetime katılmaya tamamen karşı çıkılırken, bazen de yönetime katılma ilke olarak benimsenmektedir. Hangi alanlarda, hangi düzeyde ve biçimde uygulanacağı, katılmanın kararlara, yürütmeye ya da denetime ilişkin nasıl olacağı ve bu uygulamanın yasal ve zorunlu bir nitelik taşıyıp taşımayacağı gibi konularda değişik çevrelerden değişik görüş ve eleştiriler gelmektedir.

Yönetime katılmaya karşı ilk eleştiri, işverenlerden gelmiştir. Bazı işveren çevreleri, işçinin yönetime katılması ile verimliliğin sanıldığı kadar yükselmeyeceği tezini savunurlar. Buna göre işini bilen yöneticilerin, ekonomik verimliliği daha kolay arttırdıkları ve işgörenlerin de durumlarından hoşnut kaldıkları belirtilir. Yani verimliliğin artışı, işgörenlerin yönetime katılması sonucunda değil, yöneticilerin başarısı ve yeteneğine bağlı olduğu ileri sürülür. Oysa işgörenler, yönetime katıldığında zaman ve ekonomik kayıpların söz konusu olacağı, kararların esnekliğini yitireceği ve verimlilik ve etkililiğin düşeceği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 211).

Katılımcı yönetim olgusunun kabulü ya da reddi, siyasal ve ekonomik koşullara göre değişebilmektedir. Örneğin, katılımcı yönetim anlayışı, ekonomik buhran, işsizlik ve savaş zamanlarında, refah dönemlerine kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır. Yöneticiler, örgütlerinde yönetime katılmayı ancak işleri bilen, sorunları idrak eden makul kişilerin örgüt amaçlarına ve çıkarlarına uygun şekilde hareket edeceklerinden emin oldukları zaman ve koşullarda kabullenmektedirler. Bu durumda yönetsel etkililik, sürekli olamamaktadır (Eren, 1993: 266).

Katılımcı yönetimle, örgütsel etkililiğin sağlanması için yönetime katılmanın işgören, işveren ve sendika çıkarlarına eşit ölçüde hizmet etmesi ve onları dengelemesi gerekmektedir. Eğer aksi bir uygulama söz konusu olursa etkililikten söz edilemeyecektir. Yönetimde astların örgüt amaçları yerine sendikal amaçlara hizmet etmeleri de örgütsel etkililik üzerine etkisi olumsuz olmaktadır. Yönetime katılan ast burada toplu pazarlıkta olduğu gibi sendikaların temsilciliğini yapmaya kalkışmakta ve sınıf çekişmelerinin araçları olarak çalışmaktadırlar (Eren, 1993: 269).

Katılmanın kendi uygulanabilirliğini tehdit eden bazı tatsız sonuçları da olabilir. Örneğin, grup toplantıları bazı sorunları halletmekle birlikte örgütsel etkililik üzerinde olumsuz sonuçlar yaratacak bazı yeni sorunların doğmasına da sebep olur. Strauss, bunların bir kısmını şöyle özetlemektedir (Tannenbaum, 1982: 101):

- ✓ Fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler, gruba düşman olabilirler.
- ✓ Katılıma daha sıkı bir bağlılık yaratabilirlerse de bu durum, yönetime karşı bir güç mahiyetinde olabilir.
- ✓ Katılma, sürekli bir katılmanın sağlanabileceği ümidini uyandırabilirse de yönetim bunu her zaman yapamayabilir.
- ✓ Katılma, çoğunlukla çok zaman alır; ilgilileri huzursuz kılabilir ve çoğu zaman olumsuz kararlara sonuçlanabilir.

Bütün bu eleştirilere karşın katılımcı yönetim ya da yönetime katılma, kuramsal boyutları aşarak birçok ülkede başarıyla uygulanmaktadır. Örgütün etkililiğinin, sürekli kılınması için katılıma dayalı iletişim ve yönetim anlayışının yaşama geçirilebilmesi için her yöneticinin öncelikle yöneticilik kavramının tanımını yeniden yapması ve katılımcı iletişim uygulamalarına ağırlık vermesi gerekmektedir (Türkmen, 1996:136). Unutulmamalıdır ki, örgütle birey arasındaki iletişim ve etkileşim güvene ve duygusal yakınlığa bağlıdır. Örgüte ve yönetime olan güven arttıkça bireyle yönetim arasında iletişim ve etkileşim de artacaktır. Etkileşim arttıkça birey, örgütün amaçlarını daha çok özümseyecek, örgüte olan bağlılığı artacak ve sorunlara karşı daha duyarlı olacaktır. Böylece, örgütsel etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunmuş olacaktır (Türkmen, 1996: 138).

6. SONUÇ

Günümüz örgütleri, yoğun bir teknolojik değişim ve dönüşüm karşısındadırlar. Örgütler, değişimin ve teknolojilerin ortaya çıkardıkları gelişmelere cevap vermekte zorlanmaktadır. Günümüz örgütlerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, onların etkililiğini sürdürmelerine bağlıdır. Günümüz örgütleri için sadece toplumsal ya da ulusal düzeyde etkili olmak yetmemekte, etkililiklerinin uluslar arası düzeyde olması beklenmektedir. Örgütsel etkililik kavramı, verimliliği de içine alan geniş bir kavramdır. Dolayısıyla örgütsel etkililiği sağlamada en önemli unsurlardan biri de örgütte çalışanlardır. Nitekim çalışanları göz ardı ederek salt makine ve sermaye unsurlarıyla örgütü değerlendirmek her konuda ortaya eksik ve yanlış sonuçlar çıkaracaktır. Örgütsel etkililik konusunun da vazgeçilmez ögesi iş gücünü oluşturan çalışanlardır. Çalışanlar olmadan örgütsel etkililiğin değerlendirilmesi ve irdelenmesi mümkün değildir.

Her örgütün hedeflerine ulaşabilmek için ortaya koyduğu belirli bir performans seviyesi bulunmaktadır. Bu performansın oluşmasında ise örgüt içinde ve dışında bulunan bütün faktörler belirleyici olabilmektedir. Bu durumda örgüt, çok fonksiyonlu bir yapıya sahip olduğu için etkililiğin de kapsamlı olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Keskin, 2014: 13). Var olan bir sistemin varlığını devam ettirebilmesi ve toplumsal yönden onaylanması, söz konusu sistemin başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda sistemin ilerlemesi, sürdürülebilir bir görünüm sergilemesi, kalıcı istikrar sağlayabilmek için kendisine hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilme seviyesi bahse konu sistemin başarılı olduğunu yani etkililiğini göstermektedir (Gümüştekin, 1999:1). Örgütsel etkililikte başarıyı sağlayacak bir diğer bileşen ise tasarruftur. Bu kapsamda etkililik, harcamaları maksimum seviyede azaltıp az ve değerli kaynakları rasyonel biçimde değerlendirmek şeklinde tanımlanmaktadır (Özalp, 2004: 24). Harcamalarında önem taşıdığı örgütsel etkililik kavramının doğuşu için iki kelimeye odaklanmak gerekmektedir "Örgüt" ve "etkililik". Dolayısıyla örgüt ve etkililik kavramları kaynaştırıldığında örgütsel etkililik kavramı ortaya çıkmaktadır (Gümüştekin, 1999:1). Bu kaynaştırma aynı zamanda örgütsel etkililiğin çok boyutlu yapısını vurgulamaktadır. Dolayısıyla etkililik açıklanırken, örgüt kavramının bütün öğelerini içerecek şekilde değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Keskin, 2014: 14). Bu tanımlamalardan hareketle örgütsel etkililik, toplumsal yapı içerisinde bir sistem konumunda bulunan örgütün, hedeflerine ulaşabilmesi için, çevreden sağladığı az ve kıymetli girdileri verimli ve efektif kullanması, çevresel koşullara uyum sağlayarak bu koşulları en efektif şekilde değerlendirmesi, çalışanlarını uygun metotlarla motive etmesi ve çalışanların işlerinden tatmin olmaları sonucunda sağlanan örgütsel başarı seviyesidir (Gümüştekin, 1999: 2).

Nitekim örgütte katılımcı yönetim anlayışının benimsenmiş olması da etkililiğin gerçekleşmesinde önemli bir olgudur. Bu nedenle yönetime katılma, sadece bir sistem olarak değil, toplumsal gelişmenin ve yeni teknolojilerin yarattığı sorunlara çözüm arayan sürekli bir arayış süreci olarak ele alınmalıdır. Bir örgütte, katılımcı yönetim anlayışının benimsenerek, "yönetimin işgörenleri verimli kılması, işten doyumuna ulaştırması, takım çalışmasını gerçekleştirmesi, işgörenlerin uyumunun sağlanması ve çatışmalarını yönetmesi, örgütsel ve işgören amaçlarını dengeleyip yenileştirmesi, örgütsel yapının teknolojik boyutunun sürekli geliştirilmesi, dolayısıyla örgütü diri, canlı bir niteliğe kavuşturulmasıyla olanaklıdır. Örgütü dirikleştirmedikçe, örgütsel etkililiği sağlamak olanaksızdır" (Peker, 1995: 14). İşgörenlerin, yönetime katılmasını sağlamak, onları örgütsel kararların verilmesinde söz sahibi yapmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmasını sağlamak örgütün etkililiğini arttıracaktır. İşgörenler, yönetime katıldıkça, örgütsel amaçlardan haberdar oldukça kendilerini geliştirme imkânları da artacaktır. Sorunlara daha duyarlı olan, örgütle bütünleşmiş bir bireyin, örgütsel etkililiğe daha çok katkısı olacağı söylenebilir.

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektör örgütlerinin nihai amacı "etkili örgüt" olabilmektir. Kamu örgütlerinin belirledikleri vizyon ve misyon doğrultusunda bu amaçlarına ulaşmış ve ulaşmadıkları değerlendirilmekte ve amaca ulaşamama ve başarısızlığın nedenleri ortaya konulmaktadır. Özel sektör örgütleri ise müşteri memnuniyeti doğrultusunda etkili bir örgüt olmak için çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle örgütlerin etkililiğinde, verimlilik ve etkinlik kavramlarından farklı olarak amaca ulaşma derecesinin değerlendirildiği bir süreçte beşeri sermayenin yani insan unsurunun ne kadar önemli olduğu ortaya konulmuştur.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: Mert matbaası.
- Aldemir, C. (1985). Örgütler ve Yönetimi. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Antalyalı, Ö. L. (2011). Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkililik Boyutları. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16 (3). 285-309.
- Aytürk, N. (2001). Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri. Amme İdaresi Dergisi. 34 (1). 79-112.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Cilt:1, 3.Baskı, İstanbul: Avcıol Basım yayın.
- Barling, J. & Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, The Journal of Psychology, 127 (6). 649-656.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış). Ankara.
- Bozkurt, Ö. -Ergun, T. & Sezen, S. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE yayını.
- Cameron, K. & Smart, J. (1998). Maintaining Effectiveness Amid Downsizing and Decline in Institutions of Higher Education. Research in Higher Education, 39 (1). 65-86.
- Cameron, K. & Tschirhart, M. (1992). Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. Journal of Higher Education. 63 (1). 87-108.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Can, H. & Tecer, M. (1978). İşletme Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayını.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Clott, C. B. (1995). The Effects of Environment, Strategy, Culture, and Resource Dependency on Perceptions of Organizational Effectiveness of Schools of Business. ASHE Conference, 2-5 Kasım, Texas A&M University, Florida.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları. 6 (2), 31-45.
- Demirkasımoğlu, N. & Taşkın, P. (2015). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4 (4). 268-285.
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimine Giriş, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. Administrative Science Quarterly. 17(3). 313-327.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. AÜSBF Dergisi. Cilt:50, Ocak-Haziran. 187-199.
- Fişek, K. (1977). Yönetime Katılma. Ankara: TODAİE Yayını.
- Fjortoft, N. & J. C. Smart, J. C. (1994). Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement. Higher Education, 27 (4). 429-447.

- Gibson J.-livancevich, L. & Onnely, J.H. (1976). Readings in Organizations: Behavior, Structure, Processes. Dallas: Texas Business Publication.
- Greenberg, J. (1996). The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, C.24.
- Gümüştekin, G. E. (1999). İşletmelerde Örgütsel ve Yönetimsel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama. 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hicks, H. G. (1977). Örgütlerin Yönetimi (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından). Çev. (O. Tekok, B. Aytek, S. Şen). Ankara: San Matbaası.
- Karaman, M. S. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. Verimlilik Dergisi. Sayı:3. 9-36.
- Karslı, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev.(H. Can-Y. Bayar). Ankara: Doğan Basımevi, TODAİE.
- Kaypak, Ş. (2013). Çevre Sorunlarının Çözümünde Küresel Çevre Politikalarının Önemi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:31. 17-34.
- Kazan, M. (1985). Örgütsel Davranışta Sistem Tartışmaları. Bulut Kitapevi.
- Keskin, C. (2014). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Etkililik, Mesleki Doyum ve İşten Ayrılma Eğilimi". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE, Bolu.
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği. 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mıhçıoğlu, C. (1983). Türkiye'de Yönetime Katılma. A.Ü.S.B.F. Dergisi. 38 (1). Ocak-Aralık. 115-132.
- Morrov, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. Academy Of Management Review. Vol:8. 486-500.
- Mott, P. E. (1972). The Characteristics of Effective Organizations. New York: Harper and Row.
- Nemli, E. (1998). Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi. Amme İdaresi Dergisi. 31 (3). Eylül. 75-86.
- Newman, W. H. (1979). Yönetim Sevk ve İdare. (Çev: K. Sürgit). Ankara: TODAİE Yayını.
- Özalp, İ.- Şahin, M.- Berberoğlu G. & Geylan, R. (2004). Yönetim Organizasyon. (Ed. C. Koparal), Eskisehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özutku, H. (2001). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütsel Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: TODAİE Yayını.
- Prokopenko, J. (1995). Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. (Çev: O. Baykal- J. L. Price-N. Atalay-E. Fidan). The Study of Organizational Effectiveness, Sociological Quarterly. 2. Basım. Ankara: NPM Yayınları, 13. 3-15.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sargut, S.(2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. Örgüt Kuramları. (Derleyen: S. Sargut & Ş. Özen). Ankara: İmge Kitabevi. 35-75.
- Schein, E. H. (2000). Örgüt Psikolojisi. Çev.(M. Tosun), Ankara: TODAİE.
- Smart, J.- Kuh, G. D. & Tiemey, W. G. (1997). The Roles of Institutional Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two-Year Colleges. The Journal of Higher Education. 68 (3). 256-281.

- Smart, J. C. & John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses", Educational Evaluation and Policy Analysis, 18 (3). 219-241.
- Smart, J., G. D. Kuh, G.D. ve Tiemey, W. G. (1997). The Roles of Institutional Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two-Year Colleges. The Journal of Higher Education. 68 (3). ss.256-281, 1997.
- Smart, J. (2003). Organizational Effectiveness of 2-Year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity. Research in Higher Education, 44 (6). 673-703.
- Steers, R. M. (1975). "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 2 (4). 546-558.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tannenbaum, A. S. (1982). İşletmelerde Sosyal Psikoloji. (Çev. N. Sağıtör). Ankara: Ajans Türk Matbaacılık.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi Genel Esaslar. 6.Baskı. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tosun, M. (1981). Örgütsel Etkililik. Ankara: TODAİE yayını.
- Türkmen, İsmail (1996). Yöneticiler İçin etken İletişim Modeli. 2.baskı, Ankara: MPM yayınları.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi Yayınları.
- Ünal, C. (1989). Temel Bağlılık Yaklaşımları. Küre Yayınları.
- Yükçü, S. & Atağan, G. (2009). "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık". Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. 23 (4). 1-13.