

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Politika yönelimli (policy oriented) sosyolojik alan araştırması olarak tasarlanan bu çalışmada, ihtiyaç değerlendirme (need assessment) tekniği çerçevesinde, Türkiye Kızılay Derneği Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi'nde bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde örgütsel etkililiğe etki eden faktörler incelenmiştir.

Daha önce problem başlığı altında belirtildiği gibi, teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, uluslararası ilişkilerin gelişmesine ve hızlı toplumsal değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler ve gelişmeler örgütleri ve örgütler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Ülkemizde, kamu yararı için faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen örgütlerin ülkemizin ve uluslararası düzenin değerlerine uygun bir yönetim sağlayamaması sorunu toplumun her kesimi tarafından hissedilmektedir. Bir yandan geçmişin alışkanlıkları, yol ve yöntemleri kamu yararına çalışan örgütlerin açmazını oluştururken, diğer yandan toplumu tatmin etmekten uzak geçici çözümlerin yarattığı değişim baskısı bu örgütlerin üzerindeki etkisini artırmaktadır. Bu çerçevede, faaliyetleri toplumun büyük bir kesimini ilgilendiren kar amacı gütmeyen örgütlerin etkililiklerinin değerlendirilmesi ve etkililiklerinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların tespiti önem kazanmaktadır. Bu bakış açısından hareketle, bu çalışmada, kamu yararına ve kar amacı gütmeyen faaliyet gösteren bir örgüt olan Türkiye Kızılay Derneği'ne bağlı olarak çalışan Orta Anadolu Kan Merkezi'nin etkililik ihtiyaçları araştırılmıştır.

Söz konusu çalışmada "ihtiyaç değerlendirme" tekniğinden faydalanılmıştır. "ihtiyaç değerlendirme" ihtiyaçların tespit edilmesi ve örgütü

arzulanan düzeye getirmek için söz konusu ihtiyaçların giderilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi süreçlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda, konuya ilişkin literatür taranarak, örgütsel etkililik ölçütleri tespit edilmiş, bu etkililik ölçütleri temel alınarak hazırlanan anketin katılımcılara uygulanması sonucunda etkililiğe etki eden faktörler ile örgütün mevcut durumu tespit edilmiştir. Bu tespitler, istatistiksel teknikler kullanılarak Yapısal-İşlevselci Yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmiş, bu değerlendirmeler ışığında örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar ve bunların öncelikleri belirlenerek, çözüm stratejileri önerilmiştir.

Araştırmada kullanılan yöntem aşağıdaki başlıklar altında detaylarıyla açıklanmıştır.

3.1. İhtiyaç Değerleme Tekniği

Bulundukları toplumun özelliklerini taşıyan küçük birimler olarak örgütler, devamlı bir değişim ve gelişim süreci yaşamaktadır. Bu nedenle örgütler, konumlarını, değerlerini, politikalarını, amaçlarını ve misyonlarını sürekli olarak değerlendirmek durumundadırlar (McClelland,1995:7). Bu değerlendirmelerde; kaynakların etkili kullanımı, sosyal, politik ve ekonomik değişimlerin örgütün etkinlik çevresine olan etkisi, edim ve verimlilik düzeyleri, örgüt içi iletişim, hükümet uygulamaları, istihdam, çevresel koşullar gibi içsel ve dışsal konular hakkındaki örgüte ilişkin veriler ön plana çıkmaktadır (McClelland, 1995:7).

McClelland (1995:7)'a göre söz konusu veriler, ihtiyaçların tespit edilmesi ve örgütü arzulanan düzeye getirmek için söz konusu ihtiyaçların

giderilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi süreçlerini ifade eden “ihtiyaç değerlendirme” araştırmaları ile elde edilebilir.

İhtiyaç değerlendirme tekniği açısından ihtiyaç, örgüte ilişkin mevcut durum ile arzulanan durum arasındaki fark veya eksiklikler olarak tanımlanmaktadır (McClelland, 1995:11-12).

İhtiyaç değerlendirme; örgütsel gelişim ve kaynak dağılımı ile ilgili önceliklerin belirlenmesi ve kararların alınması amacıyla sistematik olarak uygulanan bir dizi işlemdir (Altschuld ve Witkin, 1999:7).

Stout (1995)’a göre ihtiyaç değerlendirme, örgütsel ve/veya bireysel edim ile ilgili öğelerin nasıl olduğunu ve nasıl olması gerektiğini inceleyen sistematik bir araştırmadır (Rouda ve Kussy, 1996:1).

Rossett (1987:3), ihtiyaç değerlemeyi, örgüte ilişkin veri toplanması, toplanan verinin incelenmesi ve sorunların çözümüne yönelik önerilerin geliştirmesi olarak tanımlamaktadır.

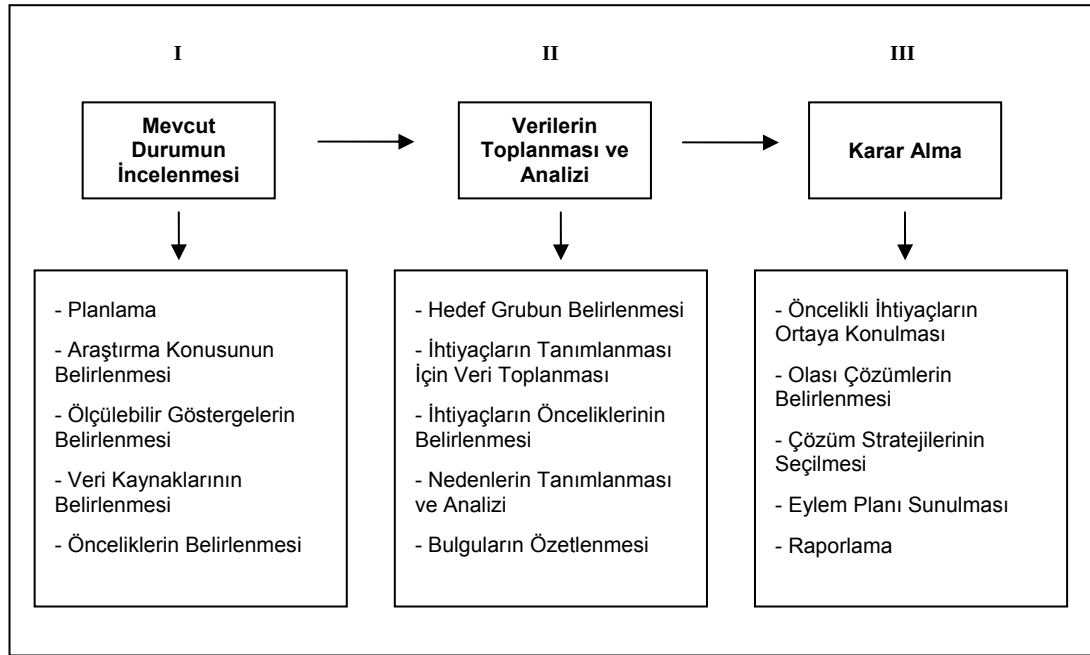
İhtiyaç değerlendirme çalışmalarında, öncelikle örgütün ulaşması istenen optimal durum araştırılmaktadır. Daha sonra örgütün mevcut durumu belirlenmektedir. Örgüt hakkında veri toplanarak, toplanan bilgilerin istatistiksel yöntemlerle nümerik olarak değerlendirilmesi sonucunda var olan ve olması gereken arasındaki fark saptanarak, ihtiyaçlar tespit edilmektedir. Tespit edilen ihtiyaçlar incelenerek, önem ve öncelik sırası belirlenmekte, bu ihtiyaçların ortaya çıkmasındaki temel nedenlere ulaşılmakta ve organizasyonun arzulanan düzeye getirilebilmesi için saptanan temel ihtiyaçların giderilmesine yönelik çözüm önerileri geliştirilmektedir (Rossett, 1987).

İhtiyaç değerlendirme çalışmaları çok çeşitli ve çok geniş alanlarda uygulanabilen sosyal araştırmalardır (McClelland, 1995). Bu nedenle, literatürde ihtiyaç değerlendirme araştırmalarının uygulanmasına yönelik standart bir model bulunmamaktadır.

Bununla birlikte, Altschuld ve Witkin (1999:9-14), ihtiyaç değerlendirme çalışmalarını üç safha olarak ele alan bir model ortaya koymuşlardır.

Bu modele göre; araştırmanın birinci safhasında, mevcut durumun tespit edilmesi, ikinci safhasında verinin toplanması ve analiz edilmesi, üçüncü safhasında ise önceliklerin belirlenmesi, çözüm önerileri ve eylem planını içeren karar alma süreci yer almaktadır. Söz konusu modelin uygulanmasını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.1. Üç Safhalı İhtiyaç Değerleme Modeli



(Altschuld ve Witkin, 1999:11'den uyarlanmıştır)

Söz konusu modelin birinci safhasında, araştırmanın planı yapılmakta, araştırma konusu belirlenerek, ölçütler ortaya konulmakta ve veri kaynakları belirlenmektedir.

İkinci safhada, araştırma örnekleme tespit edilmekte ve örgüt hakkında veri toplanmaktadır. İhtiyaç değerlendirme çalışmalarında, anket, odak grup toplantıları ve mülakat gibi veri toplama teknikleri kullanılmaktadır. McClelland (1995:71)'a göre, Likert tipi tutum ölçeği, ihtiyaç değerlendirme çalışmaları için, incelenen konunun oranlandırılabilmesi yönünden en uygun veri toplama tekniğidir. Toplanan veriler, istatistiksel teknikler aracılığı ile ihtiyaçların ve önceliklerin belirlenmesinde, ihtiyacın doğurduğu eksikliklerin temel nedenlerinin analizinde kullanılmaktadır.

Üçüncü ve son safhada, analiz sonuçlarına göre öncelikli olarak ele alınması uygun görülen ihtiyaçlar ortaya konulmakta, bunlara ilişkin olası çözüm stratejileri belirlenerek, uygun stratejiler seçilmekte ve sorunların çözümüne ilişkin geleceğe yönelik bir eylem planı sunulmaktadır.

Bu araştırma, yukarıda açıklanan Üç Safhalı İhtiyaç Değerleme Modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla, öncelikle örgütsel etkililik konusuna ilişkin literatür taraması yapılarak, örgütsel etkililik ölçütleri ortaya konulmuş, daha sonra seçilen örneklem üzerinde anket tekniği kullanılarak veri toplanmış, toplanan veriler istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve ihtiyaçlar tespit edilerek, çözüm önerileri sunulmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kızılay Kan Hizmetleri Yönetimi Müdürlüğüne bağlı Kan Merkezleri'nde çeşitli pozisyonlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Kızılay Kan Hizmetleri Yönetimi Müdürlüğüne bağlı olarak; Türkiye genelindeki 22 il merkezinde konuşlu kan merkezlerinde, 65 doktor, 389 uzman, 165 asistan, 196 hizmetli olmak üzere toplam 815 personel çalışmaktadır (Kan Hizmetleri, 2004).

Bu araştırmada örneklemini, Ankara'da yer alan Kızılay Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi'nde çalışan, 14 doktor, 47 uzman, 28 asistan ve 31 hizmetli olmak üzere toplam 120 çalışan oluşturmuştur.

Ankara'da yer alan Kızılay Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi, Türkiye'nin diğer bölgelerinde bulunan kan merkezleri gibi hizmet vermektedir. Tüm Kan Merkezlerinin, iş bölümü ve kuruluş açısından aynı biçimde örgütlenmiş olması, iş akışı bakımından aralarında herhangi bir fark bulunmaması, eş pozisyonadaki personel sayısının iş yükü dağılımı yönünden oransal bir dengeye sahip olması ve eş konumdaki personelin özlük haklarının eşit olması (Kan Hizmetleri, 2004) nedeniyle, araştırmada "güdümlü örnekleme" (bkz. Gökçe, 1999) tekniği uygulanmıştır. Bu çerçevede, Kızılay Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi'nin tüm evreni temsil yeteneği olduğu değerlendirilmiş olup, farklı pozisyonlar arasındaki oransal dengenin korunması açısından, katılımcılar tam sayım ile araştırmaya dahil edilmiş ve Kızılay Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi'nin tüm çalışanlarına araştırma soru formu uygulanması planlanmış, ancak izin ve rotasyon

nedeniyle, Kan Merkezi'nde bulunmayan 27 çalışana anket uygulanamamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Temmuz-Ağustos 2006 tarihlerinde gerçekleştirilen araştırmada, veri toplamak amacıyla soru formu kullanılmıştır. Soru formunda; katılımcılara ilişkin demografik bilgiler elde etmek için kapalı uçlu sorular kullanılmış, örgütsel etkililiğe etki eden faktörleri saptamaya yönelik olarak Likert tipi tutum ölçeğinden yararlanılmıştır.

Literatürde örgütsel etkililiği etkileyen faktörlerin tespitine yönelik standart bir soru formu bulunmamaktadır. Bu nedenle, bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların belirlenmesine ilişkin bir soru formu oluşturulmuştur.

3.4. Soru Formu

Soru formunun başında, araştırmanın ne amaçla yapıldığı ve soruların nasıl cevaplandırılacağına ilişkin açıklamaların bulunduğu bir yönerge yer almaktadır.

Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma hipotezleri doğrultusunda katılımcılara ilişkin demografik verilerin toplanması maksadıyla, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları pozisyon, yönetici görevi bulunup bulunmadığı ve çalışma süreleri sorulmaktadır.

İkinci bölümde ise, örgüt çalışanlarının algılamaları çerçevesinde, örgütsel etkililiğe etki eden faktörleri saptamaya yönelik olarak Likert tipi

tutum ölçeğinden yararlanılmış, örgütsel etkililiğe etki eden faktörler, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerde ele alınmıştır.

Bu kapsamda; 8. soruda bireysel etkililiğe etki eden faktörler, iş doyumunu düzeyi, motivasyon düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyi, örgütsel değerlerin içselleştirilmesi düzeyi, örgütsel amaçların benimsenme düzeyi, birey içi çatışma düzeyi, örgüt kültürünün benimsenme düzeyi, moral düzeyi, iletişim (bireyler arası) düzeyi, örgüt ikliminin benimsenme düzeyi, yönetime katılma düzeyi şeklindeki bireysel etkililik ölçütleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

9. soruda grup etkiliğinin değerlendirilmesi maksadıyla, iletişim (grup içi, diğer gruplar ile) düzeyi, liderlerin etkenlik düzeyi, moral düzeyi, bağlılık düzeyi, grup içi ve gruplar arası çatışma düzeyi, kendi olanaklarını artırma düzeyi, zayıflayan bireysel ilişkileri yeniden güçlendirme düzeyi, kendi sınırlarını belirleyebilme düzeyi, üretkenlik derecesinin tespitine yönelik grupsal etkililik ölçütleri değerlendirilmiştir.

Örgütsel etkililiğe etki eden faktörlerin değerlendirilmesine yönelik 10. soruda ise, amaçlara ulaşma düzeyi, kaynak sağlamadaki başarı düzeyi, yeni teknolojilerden yararlanma düzeyi, iletişim düzeyi, değişime ve gelişmeye açıklık düzeyi, kaynaklarını etkili kullanma düzeyi, stratejik amaçları oluşturmadaki başarı düzeyi, stratejik öncelikleri belirlemedeki başarı düzeyi, örgüt kültürü oluşturmadaki başarı düzeyi, stratejik planlamaya verilen önem düzeyi, karar alma sürecinin etkililik düzeyi, denetim mekanizmalarının etkililik düzeyi ölçütleri kullanılmıştır.

3.5. İşlem

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan soru formu, araştırmacı tarafından Kızılay Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi çalışanları ile Temmuz-Ağustos 2006 tarihleri arasında birebir görüşme yoluyla uygulanmıştır.

Veri toplama aracı uygulanırken çalışanlara verecekleri cevapların gizli tutulacağına dair güvence verilmiştir. Araştırmanın akademik amaçla yapıldığı, soruların doğru veya yanlış cevaplarının olmadığı katılımcılara ifade edilmiştir.

Uygulama bireysel olarak yapılmış ve kurumun çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında sorular araştırmacı tarafından tek tek sorulmuş ve yanıtlar yine araştırmacı tarafından kayıt edilmiştir.

Katılımcılara araştırmaya katkılarından ötürü teşekkür edilmiştir. Her bir soru formunun doldurulması yaklaşık 20 dakika sürmüştür.

3.6. Soru Formunun Güvenilirliği

Soru formunda bulunan Likert tipi tutum ölçeklerinden elde edilen veriler, güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla sosyal bilimlerde istatistiksel analiz yapmak için geliştirilmiş olan SPSS for Windows 11.5 istatistik paket programı ile bilgisayarda analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin güvenirlik katsayısı (alpha coefficient) .95 olarak bulunmuştur.

3.7. Analiz

Araştırmanın örgütsel etkililiğe etki eden faktörler ve örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların tespit edilmesine yönelik iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlara ilişki analizler aşağıda açıklanmıştır.

3.7.1. Etkililiğe Etki Eden Değişkenlere İlişkin Analiz

Soru formu aracılığı ile elde edilen veriler SPSS for Windows 11.5 İstatistik Paket Programına işlenmiş ve bilgisayarda analiz edilmiştir. Katılımcılara ait yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve hizmet süresi değişkenleri açısından, .05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla, elde edilen verilere, “Independent Samples T Test” (t testi) ve “One Way ANOVA” (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Varyans analizinde .05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunan bulgulara “Tukey” testi ile anlamlılığın nereden kaynaklandığının araştırılması planlanmış, ancak varyans analizlerinde .05 anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilemediğinden Tukey testi uygulanamamıştır.

3.7.2. Örgütsel İhtiyaçların ve Önceliklerin Tespitine Yönelik Analiz

İhtiyaç değerlendirme çalışmalarında, öncelikle örgütün ulaşması istenen optimal durum araştırılmaktadır. Daha sonra örgütün mevcut durumu belirlenmektedir. Örgüt hakkında veri toplanarak, toplanan bilgilerin istatistiksel yöntemlerle nümerik olarak değerlendirilmesi sonucunda var olan ve olması gereken arasındaki fark saptanarak, ihtiyaçlar tespit edilmektedir. Tespit edilen ihtiyaçlar incelenerek, önem ve öncelik sırası belirlenmekte, bu ihtiyaçların ortaya çıkmasındaki temel nedenlere ulaşılmakta ve

organizasyonun arzulanan düzeye getirilebilmesi için saptanan temel ihtiyaçların giderilmesine yönelik çözüm önerileri geliştirilmektedir (Rossett, 1987).

İhtiyaç değerlendirme çalışmalarında, ihtiyaçların ve ihtiyaçların önceliklerinin tespit edilmesine yönelik standart bir model bulunmamaktadır.

Literatürdeki örgütsel etkililiğe yönelik bazı ihtiyaç değerlendirme çalışmalarında (Franklin, 2002; Murdaugh, 2001; US CG Junior Officer Needs Assessment Final Report, 1999), örgütsel etkililik ölçütlerini içeren Likert tipi tutum ölçekleri kullanılmıştır. Bu çalışmada, Franklin (2002), Murdaugh (2001) ve 1999 yılında ABD Sahil Güvenlik Orta Düzey Subayları üzerinde gerçekleştirilen ihtiyaç değerlendirme çalışmasında uygulanan teknik benimsenmiştir.

Bu bağlamda, ihtiyaç değerlendirme çalışmalarının birinci basamağı, örgütün bulunması istenilen optimal durumun tespit edilmesi oluşturmaktadır. Örgütsel etkililik ölçütleri açısından optimal durumu, tutum ölçeğinde yer alan “oldukça çok” seçeneğinin nümerik ifadesi olan “5” değeri ifade etmektedir. Tutum ölçeğine verilen yanıtlar 5’ten 1’e kadar olan değerleri içeren bir skalada değerlendirilmektedir.

İhtiyaç değerlendirme çalışmalarının ikinci basamağında, örgütün mevcut durumunun belirlenmesi yer almaktadır. Tutum ölçeğine göre örgütün mevcut durumu, her ölçüt için katılımcılar tarafından verilen nümerik değerlerin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine (ortalama, ortanca ve mod) göre aldığı değer baz alınarak tespit edilmektedir. Buna göre, her ölçüt için ortalama,

ortanca ve mod hesaplanmakta ve bunlardan en küçük olan değer, bu ölçüt için geçerli olan değer olarak kabul edilmektedir.

İhtiyaçların tespitinde, mevcut durum için tespit edilen değer optimum değere olan uzaklığı esas alınmaktadır. İhtiyaçların önceliği de bu uzaklığa göre belirlenmekte, en uzak olan değer, birinci önceliği ifade etmektedir.

BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Bu bölümde, Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket ile bireysel, grupsal ve örgütsel etkililik düzeylerine; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, iş yerindeki pozisyon, yönetici olup olmama durumu ve kuruluştaki çalışma süresi gibi bağımsız değişkenlerin etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, toplam 93 çalışandan elde edilen verilere uygulanan analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur. Toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular genel ve kuramsal olarak tartışılmıştır.

4.1. Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezinde çalışanların yaşları 24 ile 47 arasında ($\bar{x}$ =33,44 ve ss=6,09) değişmektedir. Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4.1’de görülmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Grupları

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
35 ve altı	54	58,1
36 ve üstü	39	41,9
TOPLAM	93	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 49’unun kadın ve 44’ünün erkek olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	49	52,7
Erkek	44	47,3
TOPLAM	93	100,0

Araştırmaya katılanların öğrenim düzeyleri incelendiğinde, %2,2'sinin (2 kişi) ilkokul mezunu, %6,5'inin (6 kişi) ortaokul mezunu, %35,5'inin (33 kişi) lise ve dengi okul mezunu, %41,9'unun (39 kişi) üniversite mezunu ve %14'ünün (13 kişi) yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların öğrenim düzeyleri Tablo 4.3'de görülmektedir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Öğrenim Durumları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlkokul	2	2,2
Ortaokul	6	6,5
Lise ve dengi	33	35,5
Üniversite	39	41,9
Yüksek Lisans	13	13,9
TOPLAM	93	100,0

Araştırmaya katılanların işyerindeki pozisyonları incelendiğinde, %11,8'inin (11 kişi) doktor, %41,9'unun (39 kişi) uzman, %25,8'inin (24 kişi) asistan ve %20,4'ünün (19 kişi) hizmetli olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların işyerindeki pozisyonları Tablo 4.4'de görülmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonları

Pozisyon	Sayı	Yüzde
Doktor	11	11,8
Uzman	39	41,9
Asistan	24	25,8
Hizmetli	19	20,5
TOPLAM	93	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %9,7'sinin (9 kişi) yönetici konumunda ve %90,3'ünün (84 kişi) yönetici olmadığı belirlenmiştir. Ankete katılanların yöneticilik görevi olup olmamasına göre dağılımı Tablo 4.5'de görülmektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Yöneticilik Görevi Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Durum	Sayı	Yüzde
Yönetici	9	9,7
Yönetici değil	84	90,3
TOPLAM	93	100,0

Yönetici konumunda olan çalışanların yöneticilik görevlerine göre dağılımı Tablo 4.6'da görülmektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı

Görev	Sayı	Yüzde
Müdür	1	11,1
Birim Yöneticisi	8	88,9
TOPLAM	9	100,0

Yukarıda sunulan tablolarda da görüldüğü gibi, araştırma katılımcılarının ortalama yaşlarının yaklaşık 33 olduğu, cinsiyet açısından örnekleme

dengeli bir dağılım bulunduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu, sadece 9 katılımcının yönetici pozisyonunda yer aldığı tespit edilmiştir.

4.2. Örgütsel Etkililik Ölçeği

Örgütsel Etkililiğe ilişkin çalışmalar literatürde oldukça dağınık durumdadır. Örgütsel etkililiğin tespitine yönelik herkes tarafında kabul görmüş standart bir model bulunmamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel etkililiğin tespitine yönelik çalışmaların bütünleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede ikinci bölümde anlatılan örgütsel düzeyler temelinde bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerde belirlenen etkililik öğeleri ile çalışma yapılmıştır.

Anket katılımcılarının bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerdeki etkililik öğelerine verdikleri puanlar Tablo 4.7, 4.8 ve 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Bireysel Etkililik Ölçeğine Verdikleri Puanlar

	Oldukça Çok		Çok		Orta		Az		Hiç		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	Sayı	%
1. Kuruluşunuza ne derece bağlısınız	30	32,3	43	46,2	13	14,0	6	6,5	1	1,1	93	100
2. Kuruluşunuzun amaçlarını ne derece benimsediniz	22	23,7	51	54,8	15	16,1	5	5,4	0	0	93	100
3. Kuruluşunuzun kültürünü ne derece benimsediniz	24	28,8	43	46,2	17	18,3	5	5,4	4	4,3	93	100
4. Kendi kişiliğinizi ne derece koruyabilmektesiniz	27	29,0	41	44,1	10	10,8	12	12,9	3	3,2	93	100
5. Kuruluşunuza ne derece faydalısınız	32	34,4	41	44,1	14	15,1	6	6,5	0	0	93	100
6. Üstlerinizle ne derece yüz yüze iletişimde bulunmaktasınız	11	11,8	41	44,1	25	26,9	10	10,8	6	6,5	93	100
7. Diğer çalışanlar sizi ne derece benimsemektedir	12	12,9	52	55,9	20	21,5	9	9,7	0	0	93	100
8. Çalışmalarda ne derece aktif görev almaktasınız	21	22,6	49	52,7	12	12,9	9	9,7	2	2,2	93	100
9. İşinizi ne derece garantili görüyorsunuz	12	12,9	41	44,1	17	18,3	14	15,1	9	9,7	93	100
10. Kuruluşunuzdaki çalışmalara ne derece ilgi duyuyorsunuz	15	16,1	45	48,4	21	22,6	12	12,9	0	0	93	100
11. Verilen görevleri yaparken ne derece gönüllüsünüz	22	23,7	39	41,9	19	20,4	12	12,9	1	1,1	93	100
12. Çalışmalarda ne derece verimlisiniz	23	24,7	40	43,0	16	17,2	14	15,1	0	0	93	100
13. Çalıştığınız kuruluş hakkında ne derece bilgi sahibisiniz	18	19,4	46	49,5	22	23,7	6	6,5	1	1,1	93	100
14. Moral düzeyiniz ne derece yüksektir	8	8,6	31	33,3	28	30,1	18	19,4	8	8,6	93	100
15. Endişe ve korkularınızın derecesi nedir	8	8,6	28	30,1	29	31,2	25	26,9	3	3,2	93	100
16. Kurallara ne derece uyum göstermektesiniz	18	19,4	45	48,4	26	28,0	3	3,2	1	1,1	93	100
17. Değişim ve gelişime ne derece uyum sağlamaktasınız	17	18,3	39	41,9	33	35,5	3	3,2	1	1,1	93	100
18. Zamanı ne derece etkili kullanabilmektesiniz	19	20,4	31	33,3	39	41,9	3	3,2	1	1,1	93	100
19. Problem çözmede ne derece yeterlisiniz	19	20,4	38	40,9	31	33,3	5	5,4	0	0	93	100
20. İşinizden ne derece keyif almaktasınız	10	10,8	32	34,4	37	39,8	9	9,7	5	5,4	93	100
21. Bir şeylerden yakınma dereceniz nedir	4	4,3	18	19,4	36	38,7	26	28,0	9	9,7	93	100
22. Karar alma sürecine ne derece katılabiliyorsunuz	5	5,4	37	39,8	30	32,3	5	5,4	16	17,2	93	100

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, katılımcılar, örgütsel amaçların benimsenmesi, örgüte faydalı olma, çalışmalara ilgi duyma, verimlilik ve problem çözme yeterliliği öğelerine yönelik konularda “hiç” seçeneği işaretlememişlerdir. Benzer şekilde, örgüte bağlılık, gönüllülük, örgüt hakkında bilgi sahibi olma, kurallara uyum gösterme, değişime uyum sağlama, zamanı etkili kullanabilme öğelerinde yalnızca birer katılımcının “hiç” seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Bu çerçevede, bu öğelerin bireysel düzeyde etkililiğinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar sıralamasında öncelik almayacağı değerlendirilmektedir. Buna karşın, karar alma sürecine katılma, çalışanların moral düzeyi ve üstlerle yüz yüze iletişimin artırılması, işten keyif alma, iş güvencesi, öğelerinde “oldukça çok” seçeneğinin %10-12 aralığında işaretlendiği görülmektedir. Bu nedenle, bireysel düzeyde örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların bu öğeler üzerinde yoğunlaşabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Grupsal Etkililik Ölçeğine Verdikleri Puanlar

	Oldukça Çok		Çok		Orta		Az		Hiç		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	Sayı	%
1. Üyeleri arasında ne derece yüz yüze iyi ilişkiler vardır	3	3,2	48	51,6	31	33,3	6	6,5	5	5,4	93	100
2. Çalışmalarındaki yararlılık düzeyi nedir	5	5,4	46	49,5	32	34,4	8	8,6	2	2,2	93	100
3. Liderleri ne derece etkendir	14	15,0	27	29,0	40	43,0	6	6,5	6	6,5	93	100
4. Kendi olanaklarını artırma yeteneğinin derecesi nedir	6	6,5	35	37,6	39	41,9	10	10,8	3	3,2	93	100
5. Zayıflayan bireysel ilişkileri yeniden güçlendirebilme derecesi nedir	0	0	31	33,3	37	39,8	20	21,5	5	5,4	93	100
6. Liderlerinin diğer ekip liderleri ile iletişim kurabilme derecesi nedir	3	3,2	41	44,1	32	34,4	14	15,1	3	3,2	93	100
7. Üyeleri birbirlerine ne derece bağlıdır	1	1,1	34	36,6	39	41,9	12	12,9	7	7,5	93	100
8. Üyeleri arasında iş bölümü ne derece etkendir	3	3,2	29	31,2	40	43,0	18	19,4	3	3,2	93	100
9. Üretkenlik düzeyi nedir	4	4,3	40	43,0	35	37,6	13	14,0	1	1,1	93	100
10. Zamanı kullanmada etkililik derecesi nedir	2	2,2	33	35,5	42	45,2	12	12,9	4	4,3	93	100
11. Problem çözmedeki yeterlilik derecesi nedir	6	6,5	27	29,0	42	45,2	15	16,1	3	3,2	93	100
12. Karar alma sürecine ne derece katılabilyorsunuz	1	1,1	31	33,3	36	38,7	10	10,8	15	16,1	93	100

Tablo 4.8’de verilen değerler incelendiğinde katılımcıların, örgütte yer alan grupların yararlılık düzeyi, üretkenlik düzeyi, problem çözme yeterliliği, iş bölümünün etkenliği öğeleri için “hiç” seçeneğini %1-3 oranında işaretledikleri görülmektedir. Bu çerçevede, bu öğelerin grupsal düzeyde etkililiğinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar sıralamasında öncelik almayacağı değerlendirilmektedir. Buna karşın, grup üyeleri arasındaki bağlılık, zamanı etkili kullanma, karar alma sürecine katılma, öğelerinde “oldukça çok” seçeneğinin %1 oranında işaretlendiği görülmektedir. Ayrıca, zayıflayan bireysel ilişkilerin güçlendirilmesi öğesi için “oldukça çok” seçeneğinin hiç işaretlenmemiş olması da düşündürücüdür. Bu nedenle, grupsal düzeyde

örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların bu öğeler üzerinde yoğunlaşabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Etkililik Ölçeğine Verdikleri Puanlar

	Oldukça Çok		Çok		Orta		Az		Hiç		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	Sayı	%
1. Çalışma disiplini ne derece etkilidir	20	21,5	26	28,0	43	46,2	3	3,2	1	1,1	93	100
2. Değişim stratejisi ne derece oluşturulmuştur	13	14,0	31	33,3	41	44,1	7	7,5	1	1,1	93	100
3. Stratejik amaçları ne derece oluşturulmuştur	15	16,1	39	31,2	43	46,2	6	6,5	0	0	93	100
4. Stratejik öncelikleri ne derece belirgindir	19	20,4	32	34,4	36	38,7	5	5,4	1	1,1	93	100
5. Kültür yapısı ne derece belirgindir	10	10,8	33	35,5	47	50,5	2	2,2	1	1,1	93	100
6. Karar alma sürece ne derece etkilidir	14	15,1	33	35,5	38	40,9	4	4,3	4	4,3	93	100
7. Çalışmaları hakkında personel ne derece bilgilendirilmektedir	4	4,3	20	21,5	42	45,2	20	21,5	7	7,5	93	100
8. Sahip olduğu kaynakları etkili kullanabilme derecesi nedir	11	11,8	21	22,6	47	50,5	9	9,7	5	5,4	93	100
9. Kaynak sağlayabilmekteki başarı düzeyi nedir	9	9,7	29	31,2	43	46,2	8	8,6	4	4,3	93	100
10. Başarılı personeli ödüllendirme sistemi ne derece etkilidir	0	0	15	16,1	23	24,7	27	29,0	28	30,1	93	100
11. Hedefleri ne derece belirgindir	8	8,6	42	45,2	34	36,6	8	8,6	1	1,1	93	100
12. Stratejilerinin belirlenmesinde personelin katılımına ne derece önem verilmektedir	4	4,3	12	12,9	47	50,5	21	22,6	9	9,7	93	100
13. Stratejik planlamaya verdiği önem derecesi nedir	9	9,7	29	31,2	47	50,5	7	7,5	1	1,1	93	100
14. Teknolojiyi etkili kullanma düzeyi nedir	14	15,1	43	46,2	26	28,0	9	9,7	1	1,1	93	100
15. Değişime ve gelişime açıklık derecesi nedir	17	18,3	34	36,6	30	32,3	11	11,8	1	1,1	93	100
16. Denetim mekanizmaları ne derece etkili çalışmaktadır	12	12,9	28	30,1	36	38,7	9	9,7	8	8,6	93	100

Tablo 4.9’da verilen değerler incelendiğinde katılımcıların, çalışma disiplininin etkililiği, değişim stratejisinin oluşturulması, stratejik önceliklerin belirlenmesi, hedeflerin belirginliği, planlamaya verilen önem, teknolojiyi kullanılma düzeyi, değişime açıklık öğeleri için “hiç” seçeneğini %1 oranında

işaretledikleri görülmektedir. Bu çerçevede, bu öğelerin örgütsel düzeyde etkililiğinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar sıralamasında öncelik almayacağı değerlendirilmektedir. Buna karşın, kaynak sağlama ve kaynakları etkili kullanabilme öğelerinde “oldukça çok” seçeneğinin %9-10 oranında işaretlendiği görülmektedir. Ayrıca, başarılı personelin ödüllendirilmesi öğesi için “oldukça çok” seçeneğinin hiç işaretlenmemiş olması da düşündürücüdür. Bu nedenle, örgütsel düzeyde örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların bu öğeler üzerinde yoğunlaşabileceği değerlendirilmektedir.

Katılımcıların bireysel, grupsal ve örgütsel etkililik öğelerine verdikleri puanlar, her bir düzey için etkililiğe etki eden faktörlerin belirlenmesine ve etkililiğin artırılmasına yönelik örgütsel ihtiyaçların ortaya konulmasına yönelik istatistiksel analizlere veri oluşturmaktadır. Söz konusu istatistiksel analizler aşağıda sunulmuştur.

4.3. Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezinde Örgütsel Etkililiğe Etki Eden Faktörler

4.3.1. Bireysel Etkililik Öğeleri İle Yapılan Analizler

4.3.1.1. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik öğeleri ve yaş gruplarının ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaşları 24 ile 47 arasında değişmektedir. Literatürdeki diğer araştırmalara göz önüne alınarak gerçekçi karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla araştırmacı taraf tından örneklem grubu ikiye bölünmüş ve kesim noktası 35 ile sınırlandırılmıştır.

Tablo 4.10. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Sonuçları

Yaş Grupları	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
35 ve altı	54	78,4	11,6	91	-1,2
36 ve üstü	39	81,2	11,8		

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi, bireysel etkililik öğeleri açısından 35 yaş ve altı ($\bar{x}$ =78,4) çalışanlar ile 36 yaş üstü ($\bar{x}$ =81,2) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.1.2. Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Bireysel etkililik açısından her iki yaş grubunun etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde, yaş faktörünün etkililiği etkileyen faktörlerden biri olduğu bilinmektedir (Tosun, 1981). Yapılan çalışmalarda, yaş arttıkça, çalışmaya yönelik istekliliğin azaldığı, moral ve motivasyon düzeyi ile iş doyumunda azalma meydana geldiği tespit edilmiştir (March ve Simon, 1975). Bu faktörler bireysel etkililiğe doğrudan etki etmektedir (McClelland, 1995; Karslı, 2004). Tosun (1981) tarafından yapılan çalışmada yaş ile bireysel etkililik arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma örnekleminin yaş aralığının (24-47) çok dar olması nedeniyle, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılamadığı düşünülmektedir.

4.3.1.3. Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik öğeleri ve cinsiyetin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Cinsiyet Farklılığına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
Kadın	49	77,1	11,9	91	-2,3
Erkek	44	82,3	10,8		

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, Bireysel etkililik öğeleri açısından kadın ($\bar{x}$ =77,1) çalışanlar ile erkek ($\bar{x}$ =82,3) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

4.3.1.4. Cinsiyet Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Bireysel etkililik ölçütü açısından farklı cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Hipotez doğrulanmıştır.

Literatürde, cinsiyetin etkililik üzerindeki etkileri net olarak ortaya konulmuş değildir. Yapılan araştırmalarda kadınların genellikle düşük düzeyli sorumluluk ve tazminat gerektiren geleneksel işlerde çalıştıkları ortaya konulmuştur (Smither, 1994). Toplumsal cinsiyet açısından, erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar daha düşük ücret almakta, daha az ödüllendirilmektedir. Kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret almaları ve yükselme olanaklarının daha az olması nedeniyle, moral, motivasyon düzeyleri ile iş doyumları olumsuz etkilenmektedir (Schultz ve Schultz, 1990:341). Kılıç ve arkadaşlarının (2004) yaptığı bir çalışmada, iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında cinsiyetin geldiği belirlenmiştir. Anılan çalışmada, çalışanların cinsiyetleri ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, erkeklerin iş doyumları düzeylerinin, kadınların iş doyumları düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etkililik ile doğrudan ilişkili olan bu faktörlerin bireysel etkililik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (McClelland,1995).

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, cinsiyet faktörü açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark, kadınlar ($\bar{x} = 77,1$) ile erkeklerin ($\bar{x} = 82,3$) ölçeğe verdikleri puanların ortalamasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Erkek katılımcıların ölçeğe verdikleri puanlar, kadın katılımcıları verdiği puanlardan daha yüksek çıkmıştır.

4.3.1.5. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik öğelerine göre öğrenim düzeylerine ait ortalamalar Tablo 4.12’de, çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.13’te gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Bireysel Etkililik Öğelerine Göre Öğrenim Düzeylerine Ait Ortalamalar

Öğrenim Düzeyi	Sayı	$\bar{x}$
İlkokul	2	89,00
Ortaokul	6	75,17
Lise ve Dengi	33	80,09
Üniversite	39	79,41
Yüksek Lisans	13	79,62

Tablo 4.13. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	KT	s.d.	Ort.K.	F
Gruplar Arası	303,9	4	75,9	0,6
Hata	12220,1	88	138,9	
Toplam	12524,1	92		

Bireysel etkililik ögeleri ile çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış ve değişkenler arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.1.6. Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Farklı öğrenim düzeylerindeki katılımcıların etkililik ögelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde, birçok çalışmada vurgulandığı üzere, öğrenim ve iş doyumu arasında negatif önlü bir ilişki söz konusudur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, bireyin işinden sağladığı doyum düzeyi düşmektedir (Schultz ve Schultz, 1994:279). Yapılan araştırmalarda, öğrenim düzeyi yüksek olan bireylerin, işlerini daha iyi kavradığı ve daha başarılı olduğu, ancak öğrenim düzeyinin artışı ile bireylerin daha fazla sorumluluk ve başarı gibi yüksek düzeyli beklentilere sahip olmaları nedeniyle iş doyum düzeylerinin azaldığı belirtilmektedir (Schultz ve Schultz, 1994:279). Benzer şekilde, Tosun (1981:178) tarafından yapılan örgütsel etkililik araştırmasında da örgütsel etkililik ile öğrenim düzeyi arasındaki olumsuz ilişki aynı nedene bağlanmıştır.

Araştırma bulguları, literatürdeki araştırmalar ile çelişmektedir. Örneklemdaki lise ve dengi okul mezunlarının %35,5, üniversite mezunlarının %41,9 oranında olduğu göz önüne alındığında, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.1.7. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik öğelerine göre çalışma pozisyonlarına ait ortalamalar Tablo 4.14'te, çalışanların pozisyonları arasındaki farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Bireysel Etkililik Öğelerine Göre Çalışma Pozisyonlarına Ait Ortalamalar

Çalışma Pozisyonu	Sayı	$\bar{x}$
Doktor	11	80,73
Uzman	39	81,33
Asistan	24	76,79
Hizmetli	19	79,00

Tablo 4.15. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	KT	s.d.	Ort.K.	F
Gruplar Arası	327,3	3	109,1	0,8
Hata	12196,8	89	137,1	
Toplam	12524,1	92		

Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların pozisyonları arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış ve değişkenler arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.1.8. Çalışma Pozisyonu Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Farklı pozisyonlardaki katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Çalışma pozisyonu, etkililik açısından özellikle karar alma sürecine katılım konusunda ön plana çıkmaktadır (McClelland, 1974). Karar alma sürecine katılım, moral ve motivasyon sağlayan ayrıca iş doyumunu artıran bir faktördür (Ertekin, 1978). Bunun yanı sıra, örgütün karşılaştığı sorunların etkili bir şekilde çözülmesi için bir yöntemdir (Ertekin, 1978). Ertekin (1978)'e göre, kararlara katılma bir eğitim aracı olarak örgütün amaçlarını çalışanlara benimsetme rolünü de üstlenir. Kararlara katılma sürecinin çalışma pozisyonu ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır (McClelland, 1974).

Ancak, çalışma pozisyonu ve etkililik arasındaki ilişkiyi doğrudan açıklayan herhangi bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.1.9. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik öğeleri ve çalışanların yönetici pozisyonunda olup olmamalarına ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamalarına İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Görevi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t_{değeri}
Evet	9	82,8	7,2	91	0,9
Hayır	84	79,3	12,1		

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi, bireysel etkililik öğeleri açısından yönetici pozisyonunda ($\bar{x}$ =82,8) çalışanlar ile yönetici olmayan ($\bar{x}$ =79,3) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.1.10. Yöneticilik Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Yönetici olan ve olmayan katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

McClelland (1974) tarafından yapılan bir araştırmada, başarı güdüsünün yöneticilerin başarı ve gelişmesindeki öteki güdülerden daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. McClelland'a göre, yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, öteki kişilere göre daha gerçekçi amaçlar saptarlar, ileriye dönük planlamalar yaparlar, daha azimlidirler. Bu kişiler, daha iyiye ulaşmak ve daha çok başarılı olmak için gereksinim duyarlar. Yöneticilere ait bu özellikler etkililiği etkileyen faktörler olarak kabul edilmektedir.

Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, yönetici pozisyonunda olan ve olmayan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma bulguları, Karslı (2004)'nın araştırmasını desteklemektedir.

4.3.1.11. Çalışanların Yönetici Olarak Yaptıkları Görev Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik öğeleri ve çalışanların yönetici olarak yaptıkları göreve ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.17'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Yönetici Olarak Yapılan Göreve İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Görevi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
Müdür	1	84,0	-	91	0,2
Birim Yöneticisi	8	82,6	7,6		

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, bireysel etkililik ögeleri açısından müdür pozisyonunda ($\bar{x}$ =84,0) çalışanlar ile birim yöneticisi pozisyonunda ($\bar{x}$ =82,6) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.1.12. Yönetim Görevi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Farklı yöneticilik görev ve kademelerinde bulunan katılımcıların etkililik ögelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Farklı yönetim görevlerinin etkililiğe olan etkisi konusunda literatürde bir fikir birliği olmamakla birlikte, Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, farklı yönetim görev ve kademelerinde bulunan yöneticilere etkililik ölçeği uygulanmış, uygulama sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış, çeşitli görev ve kademelerdeki yöneticilerin benzer görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, Karslı (2004)’nın araştırmasını desteklemektedir.

4.3.1.13. Kuruluştaki Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bireysel etkililik ögeleri ve çalışanların kuruluştaki çalışma sürelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Kuruluştaki Çalışma Sürelerine İlişkin t-testi Sonuçları

Çalışma Süresi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
10 ve altı	59	79,9	10,9	91	0,3
11 ve üstü	34	79,2	12,9		

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, bireysel etkililik ögeleri açısından çalışma süreleri 10 yıl ve altında olan ($\bar{x}$ =79,9) çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde olan ($\bar{x}$ =79,2) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.1.14. Çalışma Süresi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Çalışma süreleri farklı olan katılımcıların etkililik ögelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde, hizmet süresinin etkililiği etkileyen faktörlerden biri olduğu bilinmektedir (Tosun, 1981). Yapılan çalışmalarda, Örgütteki hizmet süresi, bireyin işinde uzmanlaşmasının bir ölçüsüdür (Tosun, 1981). Birey bir örgütte uzun süre kalırsa, sahip olduğu yetenekler, o örgüte bağlı yetenekler haline gelir. (March ve Simon, 1975:117). Tosun (1981)’e göre, hizmet süresi, bireyin örgütten ayrılmasının kolaylığını etkileyen bir değişkendir. Karşılı

(2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, hizmet süresi ile etkililik arasında ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Araştırma bulguları Tosun (1981) ve Karslı (2004)'nın bulguları ile çelişmektedir. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.2. Grupsal Etkililik Öğeleri ile Yapılan Analizler

4.3.2.1. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik öğeleri ve yaş gruplarının ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Sonuçları

Yaş Grupları	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t_{değeri}
35 ve altı	54	38,0	7,3	91	-1,1
36 ve üstü	39	39,9	8,5		

Tablo 4.19'da görüldüğü gibi, grupsal etkililik öğeleri açısından 35 yaş ve altı ($\bar{x}$ =38,0) çalışanlar ile 36 yaş üstü ($\bar{x}$ =39,9) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.2.2. Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Etkililik açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde yaş, bireysel etkililik öğeleri açısından önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Tosun, 1981). Grupların etkililiği açısından yaşın değişken olarak incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.2.3. Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik ögeleri ve cinsiyetin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Cinsiyet Farklılığına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
Kadın	49	38,4	7,9	91	0,6
Erkek	44	39,2	7,6		

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, grupsal etkililik ögeleri açısından kadın ($\bar{x}$ =38,4) çalışanlar ile erkek ($\bar{x}$ =39,2) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.2.4. Cinsiyet Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Etkililik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında cinsiyet, grupsal etkililik açısından bir değişken olarak ele alınmış, ancak grupsal etkililik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma bulguları, Karslı (2004)’nın araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.3.2.5. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik öğelerine göre öğrenim düzeylerine ait ortalamalar Tablo 4.21’de, çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 21. Grupsal Etkililik Öğelerine Göre Öğrenim Düzeylerine Ait Ortalamalar

Öğrenim Düzeyi	Sayı	$\bar{x}$
İlkokul	2	45,00
Ortaokul	6	39,83
Lise ve Dengi	33	38,15
Üniversite	39	39,82
Yüksek Lisans	13	35,92

Tablo 4.22. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	KT	s.d.	Ort.K.	F
Gruplar Arası	245,3	4	61,3	1,0
Hata	5357,7	88	60,9	
Toplam	5603,0	92		

Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış ve değişkenler arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.2.6. Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Farklı öğrenim düzeylerindeki katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar açısından anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde grupsal etkililik ve öğrenim düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.2.7. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik öğelerine göre çalışma pozisyonlarına ait ortalamalar Tablo 4.23'te, çalışanların pozisyonları arasındaki farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.24'te gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Grupsal Etkililik Öğelerine Göre Çalışma Pozisyonlarına Ait Ortalamalar

Çalışma Pozisyonu	Sayı	$\bar{x}$
Doktor	11	39,82
Uzman	39	39,36
Asistan	24	37,92
Hizmetli	19	38,16

Tablo 4.24. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	KT	s.d.	Ort.K.	F
Gruplar Arası	50,1	3	16,7	0,7
Hata	5553,0	89	62,4	
Toplam	5603,1	92		

Grupsal etkililik ögeleri ile çalışanların pozisyonları arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış ve değişkenler arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Etkililik açısından farklı pozisyonlarda çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark elde edilmemiş, hipotez doğrulanmamıştır.

4.3.2.8. Çalışma Pozisyonu Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Farklı pozisyonlarda çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde grupsal etkililik ve çalışma pozisyonu arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.2.9. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik ögeleri ve çalışanların yönetici pozisyonunda olup olmamalarına ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamalarına İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Görevi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t_{değeri}
Evet	9	44,7	4,0	91	2,4
Hayır	84	38,2	7,9		

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi, grupsal etkililik ögeleri açısından yönetici pozisyonunda ($\bar{x}$ =44,7) çalışanlar ile yönetici olmayan ($\bar{x}$ =38,2) çalışanlar

karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

4.3.2.10. Yöneticilik Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Etkililik açısından yönetici olup olmama açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi, yöneticilik faktörü açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark, yöneticiler ($\bar{x}$ =44,7) ile yönetici olmayanların ($\bar{x}$ =38,2) ölçeğe verdikleri puanların ortalamasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Yönetici olan katılımcıların ölçeğe verdikleri puanlar, yönetici olmayan katılımcıların verdiği puanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Karslı (2004) tarafından yapılan araştırmada, yönetici olan ve olmayan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırma bulguları Karslı (2004)'nın araştırma sonuçları ile çelişmektedir. Literatürde bu konu ile ilgili çok sayıda araştırma olmaması nedeniyle, yeni çalışmalarının yapılmasının gerektiği düşünülmektedir.

4.3.2.11. Çalışanların Yönetici Olarak Yaptıkları Görev Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik ögeleri ve çalışanların yönetici olarak yaptıkları göreve ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.26'da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Yönetici Olarak Yapılan Göreve İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Görevi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
Müdür	1	48,0	-	91	0,9
Birim Yöneticisi	8	44,3	4,1		

Tablo 4.26'da görüldüğü gibi, grupsal etkililik ögeleri açısından müdür pozisyonunda ($\bar{x}$ =48,0) çalışanlar ile birim yöneticisi pozisyonunda ($\bar{x}$ =44,3) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.2.12. Yönetim Görevi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Farklı yöneticilik görev ve kademelerinde bulunan katılımcıların etkililik ögelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Farklı yönetim görevlerinin etkililiğe olan etkisi konusunda literatürde bir fikir birliği olmamakla birlikte, Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, farklı yönetim görev ve kademelerinde bulunan yöneticilere etkililik ölçeği uygulanmış, uygulama sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış, çeşitli görev ve kademelerdeki yöneticilerin benzer görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, Karslı (2004)'nın araştırmasını desteklemektedir.

4.3.2.13. Kuruluştaki Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Grupsal etkililik öğeleri ve çalışanların kuruluştaki çalışma sürelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Kuruluştaki Çalışma Sürelerine İlişkin t-testi Sonuçları

Çalışma Süresi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
10 ve altı	59	38,3	7,9	91	-0,7
11 ve üstü	34	40,0	7,7		

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, grupsal etkililik öğeleri açısından çalışma süreleri 10 yıl ve altında olan ($\bar{x}$ =38,3) çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde olan ($\bar{x}$ =40,0) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.2.14. Çalışma Süresi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Çalışma süreleri farklı olan katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Tosun (1981)’e göre, hizmet süresi, bireyin örgütten ayrılmasının kolaylığını etkileyen bir değişkendir. Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, hizmet süresi ile etkililik arasında ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Araştırma bulguları Tosun (1981) ve Karslı (2004)'nin araştırmaları ile çelişmektedir. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.3. Örgütsel Etkililik Öğeleri İle Yapılan Analizler

4.3.3.1. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğeleri ve yaş gruplarının ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.28'de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Sonuçları

Yaş Grupları	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
35 ve altı	54	52,9	9,9	91	-0,7
36 ve üstü	39	54,4	9,4		

Tablo 4.28'de görüldüğü gibi, örgütsel etkililik öğeleri açısından 35 yaş ve altı ($\bar{x}$ =52,9) çalışanlar ile 36 yaş üstü ($\bar{x}$ =54,4) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.3.2. Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Etkililik açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde, yaş faktörünün etkililiği etkileyen faktörlerden biri olduğu bilinmektedir (Tosun, 1981). Yapılan çalışmalarda, yaş arttıkça, çalışmaya yönelik istekliliğin azaldığı, moral ve motivasyon düzeyi ile iş doyumunda azalma meydana geldiği tespit edilmiştir (March ve Simon, 1975). Bu faktörler bireysel etkililiğe doğrudan etki etmektedir (McClelland, 1995; Karslı, 2004). Tosun (1981) tarafından yapılan araştırmada yaş ile bireysel etkililik arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma buluları bu konudaki diğer araştırmalar ile çelişmektedir. Araştırma örnekleminin yaş aralığının (24-47) çok dar olması nedeniyle, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşamadığı düşünülmektedir.

4.3.3.3. Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğeleri ve cinsiyetin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.29'da gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Cinsiyet Farklılığına İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
Kadın	49	52,1	8,9	91	-1,4
Erkek	44	55,0	10,2		

Tablo 4.25'da görüldüğü gibi, örgütsel etkililik öğeleri açısından kadın ($\bar{x}$ =38,4) çalışanlar ile erkek ($\bar{x}$ =39,2) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.3.4. Cinsiyet Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Etkililik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında cinsiyet, örgütsel etkililik açısından bir değişken olarak ele alınmış, ancak örgütsel etkililik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma bulguları, Karslı (2004)'nın araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

4.3.3.5. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğelerine göre öğrenim düzeylerine ait ortalamalar Tablo 4.30'da, çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.31'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 30. Örgütsel Etkililik Öğelerine Göre Öğrenim Düzeylerine Ait Ortalamalar

Öğrenim Düzeyi	Sayı	$\bar{x}$
İlkokul	2	45,00
Ortaokul	6	39,83
Lise ve Dengi	33	38,15
Üniversite	39	39,82
Yüksek Lisans	13	3,92

Tablo 4.31. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	KT	s.d.	Ort.K.	F
Gruplar Arası	245,4	4	61,3	1,0
Hata	5357,7	88	60,8	
Toplam	5603,1	92		

Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış ve değişkenler arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.3.6. Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Farklı öğrenim düzeylerindeki katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Literatürde, birçok çalışmada vurgulandığı üzere, öğrenim ve iş doyumunu arasında negatif önlü bir ilişki söz konusudur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, bireyin işinden sağladığı doyum düzeyi düşmektedir (Schultz ve Schultz, 1994:279). Yapılan araştırmalarda, öğrenim düzeyi yüksek olan bireylerin, işlerini daha iyi kavradığı ve daha başarılı olduğu, ancak öğrenim düzeyinin artışı ile bireylerin daha fazla sorumluluk ve başarı gibi yüksek düzeyli beklentilere sahip olmaları nedeniyle iş doyum düzeylerinin azaldığı belirtilmektedir (Schultz ve Schultz, 1994:279). Benzer şekilde, Tosun (1981:178) tarafından yapılan örgütsel etkililik araştırmasında da örgütsel etkililik ile öğrenim düzeyi arasındaki olumsuz ilişki aynı nedene bağlanmıştır.

Araştırma bulguları, literatürdeki araştırmalar ile çelişmektedir. Örneklemdaki lise ve dengi okul mezunlarının %35,5, üniversite mezunlarının %41,9 oranında olduğu göz önüne alındığında, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.3.7. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğelerine göre çalışma pozisyonlarına ait ortalamalar Tablo 4.32’de, çalışanların pozisyonları arasındaki farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.33’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 32. Örgütsel Etkililik Öğelerine Göre Çalışma Pozisyonlarına Ait Ortalamalar

Çalışma Pozisyonu	Sayı	$\bar{x}$
Doktor	11	39,82
Uzman	39	39,36
Asistan	24	37,92
Hizmetli	19	38,16

Tablo 4.33. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	KT	s.d.	Ort.K.	F
Gruplar Arası	50,1	3	16,7	0,3
Hata	5553,0	89	62,4	
Toplam	5603,1	92		

Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların pozisyonları arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış ve değişkenler arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Etkililik açısından farklı pozisyonlarda çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark elde edilmemiş, hipotez doğrulanmamıştır.

4.3.3.8. Çalışma Pozisyonu Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Farklı pozisyonlardaki katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Çalışma pozisyonu, etkililik açısından özellikle karar alma sürecine katılım konusunda ön plana çıkmaktadır (McClelland, 1974). Karar alma

sürecine katılım, moral ve motivasyon sağlayan ayrıca iş doyumunu artıran bir faktördür (Ertekin, 1978). Bunun yanı sıra, örgütün karşılaştığı sorunların etkili bir şekilde çözülmesi için bir yöntemdir (Ertekin, 1978). Ertekin (1978)'e göre, kararlara katılma bir eğitim aracı olarak örgütün amaçlarını çalışanlara benimsetme rolünü de üstlenir. Kararlara katılma sürecinin çalışma pozisyonu ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır (McClelland, 1974).

Ancak, çalışma pozisyonu ve etkililik arasındaki ilişkiyi doğrudan açıklayan herhangi bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

4.3.3.9. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğeleri ve çalışanların yönetici pozisyonunda olup olmamalarına ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.34'te gösterilmiştir.

Tablo 4.34. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamalarına İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Görevi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t_{değeri}
Evet	9	54,6	4,3	91	0,3
Hayır	84	53,4	10,0		

Tablo 4.34'te görüldüğü gibi, örgütsel etkililik öğeleri açısından yönetici pozisyonunda ($\bar{x}$ =54,6) çalışanlar ile yönetici olmayan ($\bar{x}$ =53,4) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.3.10. Yöneticilik Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Yönetici olan ve olmayan katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

McClelland (1974) tarafından yapılan bir araştırmada, başarı güdüsünün yöneticilerin başarı ve gelişmesindeki öteki güdülerden daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. McClelland'a göre, yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, öteki kişilere göre daha gerçekçi amaçlar saptarlar, ileriye dönük planlamalar yaparlar, daha azimlidirler. Bu kişiler, daha iyiye ulaşmak ve daha çok başarılı olmak için gereksinim duyarlar. Etkili liderlik, bir bütün olarak örgütsel etkililiği etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir (Wheatley, 1994).

Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, yönetici pozisyonunda olan ve olmayan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma bulguları, literatürdeki veriler ile çelişmekte, ancak Karslı (2004)'nın araştırmasını desteklemektedir.

4.3.3.11. Çalışanların Yönetici Olarak Yaptıkları Görev Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğeleri ve çalışanların yönetici olarak yaptıkları göreve ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.35'te gösterilmiştir.

Tablo 4.35. Yönetici Olarak Yapılan Göreve İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Görevi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
Müdür	1	62,0	-	91	0,06
Birim Yöneticisi	8	53,6	3,5		

Tablo 4.35'te görüldüğü gibi, örgütsel etkililik öğeleri açısından müdür pozisyonunda ($\bar{x}$ =62,0) çalışanlar ile birim yöneticisi pozisyonunda ($\bar{x}$ =53,6) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.3.12. Yönetim Görevi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması

Farklı yöneticilik görev ve kademelerinde bulunan katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Farklı yönetim görevlerinin etkililiğe olan etkisi konusunda literatürde bir fikir birliği olmamakla birlikte, Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, farklı yönetim görev ve kademelerinde bulunan yöneticilere etkililik ölçeği uygulanmış, uygulama sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış, çeşitli görev ve kademelerdeki yöneticilerin benzer görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, Karslı (2004)'nın araştırmasını desteklemektedir.

4.3.3.13. Kuruluşta Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel etkililik öğeleri ve çalışanların kuruluşta çalışma sürelerine ilişkin ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları Tablo 4.36’da gösterilmiştir.

Tablo 4.36. Kuruluşta Çalışma Sürelerine İlişkin t-testi Sonuçları

Çalışma Süresi	Sayı	$\bar{x}$	ss.	s.d.	t _{değeri}
10 ve altı	59	53,4	9,7	91	-0,2
11 ve üstü	34	53,7	9,6		

Tablo 4.36’da görüldüğü gibi, örgütsel etkililik öğeleri açısından çalışma süreleri 10 yıl ve altında olan ($\bar{x}$ =53,4) çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde olan ($\bar{x}$ =53,7) çalışanlar karşılaştırılmış ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.3.3.14. Çalışma Süresi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması

Çalışma süreleri farklı olan katılımcıların etkililik öğelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı araştırılmış, hipotez doğrulanmamıştır.

Tosun (1981)’e göre, hizmet süresi, örgütsel etkililik açısından önemli bir değişkendir. Karslı (2004) tarafından yapılan yönetsel etkililik araştırmasında, hizmet süresi ile etkililik arasında ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Araştırma bulguları Tosun (1981) ve Karslı (2004)’nın araştırmaları ile çelişmektedir. Bu nedenle, konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede; bireysel, grupsal ve örgütsel etkililiğe etki eden faktörlere ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Bireysel düzeyde etkililik öğeleri ile cinsiyetin ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu düzeyde etkililik ile yaş, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Grupsal düzeyde etkililik öğeleri ile yönetici olup olmama faktörünün ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu düzeyde etkililik ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Örgütsel düzeyde etkililik ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

4.4. Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezinde Örgütsel Etkililiğe Yönelik İhtiyaç Analizine İlişkin Bulgular

4.4.1. Bireysel Etkililik Öğelerine Yönelik İhtiyaç Analizi

Bireysel etkililik öğelerinin, İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine göre aldığı değerler ve optimum değere göre farkı Tablo 4.37’de verilmiştir.

Tablo 4.37. Bireysel Etkililik Ögelerinin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine Göre Aldığı Değerler ve Optimum Değerden Farkı

	Ortalama	Ortanca	Mod	Fark
1. Kuruluşunuza ne derece bağlısınız	4,02	4	4	1
2. Kuruluşunuzun amaçlarını ne derece benimsediniz	3,97	4	4	1,03
3. Kuruluşunuzun kültürünü ne derece benimsediniz	3,84	4	4	1,16
4. Kendi kişiliğinizi ne derece koruyabilmektesiniz	3,83	4	4	1,17
5. Kuruluşunuza ne derece faydalısınız	4,06	4	4	1
6. Üstlerinizle ne derece yüz yüze iletişimde bulunmaktasınız	3,44	4	4	1,56
7. Diğer çalışanlar sizi ne derece benimsemektedir	3,72	4	4	1,28
8. Çalışmalarda ne derece aktif görev almaktasınız	3,84	4	4	1,16
9. İşinizi ne derece garantili görüyorsunuz	3,35	4	4	1,65
10. Kuruluşunuzdaki çalışmalara ne derece ilgi duyuyorsunuz	3,68	4	4	1,32
11. Verilen görevleri yaparken ne derece gönüllüsünüz	3,74	4	4	1,26
12. Çalışmalarda ne derece verimlisiniz	3,77	4	4	1,23
13. Çalıştığınız kuruluş hakkında ne derece bilgi sahibisiniz	3,80	4	4	1,20
14. Moral düzeyiniz ne derece yüksektir	3,14	3	4	2
15. Endişe ve korkularınızın derecesi nedir	3,14	3	3	2
16. Kurallara ne derece uyum göstermektesiniz	3,82	4	4	1,18
17. Değişim ve gelişime ne derece uyum sağlamaktasınız	3,73	4	4	1,27
18. Zamanı ne derece etkili kullanabilmektesiniz	3,69	4	3	2
19. Problem çözmede ne derece yeterlisiniz	3,76	4	4	1,24
20. İşinizden ne derece keyif almaktasınız	3,35	3	3	2
21. Bir şeylerden yakınma dereceniz nedir	2,81	3	3	2
22. Karar alma sürecine ne derece katılabiliyorsunuz	3,11	3	4	2

Tablo 4.37’de görüldüğü gibi bireysel etkililik açısından öncelikli ihtiyaç alanlarını; karar alma sürecine katılma, yakınma derecesinin azaltılması,

işten keyif alma düzeyinin artırılması, zamanı etkili olarak kullanabilme, endişe ve korkuların derecesinin azaltılması ile moral düzeyinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların oluşturduğu görülmektedir.

Bunu, iş güvencesi ve üstlerle yüz yüze iletişim öğelerinin takip ettiği tespit edilmiştir. Örgüte bağlılık ve faydalı hissetmeye ilişkin ihtiyaçların ise en son sırada yer aldığı belirlenmiştir.

4.4.2. Grupsal Etkililik Öğelerine Yönelik İhtiyaç Analizi

Grupsal etkililik öğelerinin, İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine göre aldığı değerler ve optimum değere göre farkı Tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.38. Grupsal Etkililik Öğelerinin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine Göre Aldığı Değerler ve Optimum Değerden Farkı

	Ortalama	Ortanca	Mod	Fark
1. Üyeleri arasında ne derece yüz yüze iyi ilişkiler vardır	3,41	4	4	1,59
2. Çalışmalarındaki yararlılık düzeyi nedir	3,47	4	4	1,53
3. Liderleri ne derece etkendir	3,40	3	3	2
4. Kendi olanaklarını artırma yeteneğinin derecesi nedir	3,33	3	3	2
5. Zayıflayan bireysel ilişkileri yeniden güçlendirebilme derecesi nedir	3,01	3	3	2
6. Liderlerinin diğer ekip liderleri ile iletişim kurabilme derecesi nedir	3,29	3	4	2
7. Üyeleri birbirlerine ne derece bağlıdır	3,11	3	3	2
8. Üyeleri arasında iş bölümü ne derece etkendir	3,12	3	3	2
9. Üretkenlik düzeyi nedir	3,35	3	4	2
10. Zamanı kullanmada etkililik derecesi nedir	3,18	3	3	2
11. Problem çözmedeki yeterlilik derecesi nedir	3,19	3	3	2
12. Karar alma sürecine ne derece katılabilyorsunuz	2,92	3	3	2,08

Tablo 4.38’de görüldüğü gibi grupsal etkililik açısından öncelikli ihtiyaç alanını grup içindeki karar alma sürecine katılma oluşturmaktadır. Bunu liderlerin etkililiğinin artırılması, grupların kendi olanaklarını artırma yeteneği, grup içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi, liderler arası iletişim, grup üyelerinin birbirlerine bağlılığı, gruptaki iş bölümünün etkenleştirilmesi, grupların üretkenliğinin artırılması, zamanı kullanmadaki etkililik derecesinin artırılması ve problem çözmedeki yeterlilik derecesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

4.4.3. Örgütsel Etkililik Öğelerine Yönelik İhtiyaç Analizi

Örgütsel etkililik öğelerinin, İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine göre aldığı değerler ve optimum değere göre farkı Tablo 4.39’da verilmiştir.

Tablo 4.39. Örgütsel Etkililik Ögelerinin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine Göre Aldığı Değerler ve Optimum Değerden Farkı

	Ortalama	Ortanca	Mod	Fark
1. Çalışma disiplini ne derece etkilidir	3,66	3	3	2
2. Değişim stratejisi ne derece oluşturulmuştur	3,52	3	3	2
3. Stratejik amaçları ne derece oluşturulmuştur	3,57	3	3	2
4. Stratejik öncelikleri ne derece belirgindir	3,68	4	3	2
5. Kültür yapısı ne derece belirgindir	3,53	3	3	2
6. Karar alma süreci ne derece etkilidir	3,53	3	3	2
7. Çalışmaları hakkında personel ne derece bilgilendirilmektedir	2,94	3	3	2,06
8. Sahip olduğu kaynakları etkili kullanabilme derecesi nedir	3,26	3	3	2
9. Kaynak sağlayabilmekteki başarı düzeyi nedir	3,33	3	3	2
10. Başarılı personeli ödüllendirme sistemi ne derece etkilidir	2,27	2	1	4
11. Hedefleri ne derece belirgindir	3,52	4	4	1,48
12. Stratejilerinin belirlenmesinde personelin katılımına ne derece önem verilmektedir	2,80	3	3	2
13. Stratejik planlamaya verdiği önem derecesi nedir	3,41	3	3	2
14. Teknolojiyi etkili kullanma düzeyi nedir	3,65	4	4	1,35
15. Değişime ve gelişime açıklık derecesi nedir	3,59	4	4	1,41
16. Denetim mekanizmaları ne derece etkili çalışmaktadır	3,29	3	3	2

Tablo 4.39’da görüldüğü gibi, başarılı personelin ödüllendirilmesine yönelik etkili bir sistem geliştirilmesine yönelik ihtiyaç örgütsel etkililik açısından en öncelikli ihtiyacı oluşturmaktadır.

Bunu, örgütün çalışmaları hakkında personelin bilgilendirilmesine ilişkin ihtiyaç izlemektedir.

Çalışma disiplinin etkenliği, değişim stratejisinin ortaya konulması, stratejik amaçların oluşturulması, stratejik önceliklerin belirginleştirilmesi, kültür yapısının belirginleştirilmesi, karar alma sürecinin etken çalışması, kaynakların etkili kullanılması, kaynak sağlamadaki başarı düzeyinin artırılması, strateji belirleme çalışmalarına personelin katılımının sağlanması, stratejik planlamaya verilen önemin artırılması, denetim mekanizmalarının etkili çalıştırılması diğer ihtiyaç alanlarını oluşturmaktadır.

Değişime açıklık, teknolojinin etkili kullanımı, ve örgütsel hedeflerin belirginleştirilmesine yönelik ihtiyaçlar ise son sırada yer almaktadır.

Bu çerçevede; bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde etkililik ihtiyaçlarına ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Bireysel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar açısından öncelikli ihtiyaç alanlarını; karar alma sürecine katılma, yakınma derecesinin azaltılması, işten keyif alma düzeyinin artırılması, zamanı etkili olarak kullanabilme, endişe ve korkuların derecesinin azaltılması ile moral düzeyinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların oluşturduğu görülmektedir.

Bunu, iş güvencesi ve üstlerle yüz yüze iletişim öğelerinin takip ettiği tespit edilmiştir. Örgüte bağlılık ve faydalı hissetmeye ilişkin ihtiyaçların ise en son sırada yer aldığı belirlenmiştir.

Grupsal etkililik açısından öncelikli ihtiyaç alanını grup içindeki karar alma sürecine katılma oluşturmaktadır. Bunu liderlerin etkililiğinin artırılması, grupların kendi olanaklarını artırma yeteneği, grup içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi, liderler arası iletişim, grup üyelerinin birbirlerine bağlılığı, gruptaki iş bölümünün etkenleştirilmesi, grupların üretkenliğinin artırılması,

zamanı kullanmadaki etkililik derecesinin artırılması ve problem çözmedeki yeterlilik derecesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

Örgütsel düzeyde öncelikli ihtiyaç alanını, başarılı personelin ödüllendirilmesine duyulan ihtiyaç oluşturmaktadır. Diğer ihtiyaç alanları ve öncelik sıralaması ise, çalışma disiplinin etkenliği, değişim stratejisinin ortaya konulması, stratejik amaçların oluşturulması, stratejik önceliklerin belirginleştirilmesi, kültür yapısının belirginleştirilmesi, karar alma sürecinin etken çalışması, kaynakların etkili kullanılması, kaynak sağlamadaki başarı düzeyinin artırılması, strateji belirleme çalışmalarına personelin katılımının sağlanması, stratejik planlamaya verilen önemin artırılması, denetim mekanizmalarının etkili çalıştırılmasıdır.

BÖLÜM 5. SONUÇ

Bu çalışmada yapısal-işlevselci yaklaşım çerçevesinde, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerdeki etkililiğe etki eden faktörler ile bu düzeylerdeki etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların yaşları 24-47 aralığında yer almaktadır ve yaş ortalaması 33,44'tür. Cinsiyet açısından katılımcılar arasında dengeli bir dağılım olduğu, %52,7'sini kadınların, %47,3'ünü ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların öğrenim düzeyleri incelendiğinde; %41,9 gibi önemli bir çoğunluğun üniversite mezunu olduğu, lise mezunlarının örneklemin %35,5'ini oluşturduğu, ortaokul mezunlarının %6,5, ilkokul mezunlarının ise %2,2 oranında olduğu görülmektedir. Yüksek lisans diplomasına sahip olanlar katılımcıların %14'ünü oluşturmaktadır.

Katılımcıların, %11,8'i doktor, %41,9'u uzman, %25,8'i asistan, %20,5'i hizmetli olarak çalışmakta, örneklemin %9,7'sini yönetici pozisyonunda bulunanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada ilk olarak, bireysel, grupsal ve örgütsel etkililik ile yaş, cinsiyet öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Bireysel düzeyde etkililik ölçütleri ile cinsiyetin ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu faktör açısından elde edilen sonuç araştırmacının hipotezini doğrulamıştır.

Toplumsal cinsiyet açısından, erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar sorumluluk düzeyi daha düşük işlerde çalışmaktadır. Yükselme ve ödüllendirilme olanakları daha kısıtlıdır. Aynı zamanda ev, aile ve iş idaresi konusundaki problemlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle, moral, motivasyon düzeyleri ile iş doyumları olumsuz etkilenmektedir. Etkililik ile doğrudan ilişkili olan bu faktörlerin bireysel etkililik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Schultz ve Schultz, 1990:341).

Bireysel etkililik düzeyinde etkililik ile yaş, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Grupsal düzeyde etkililik ölçütleri ile yönetici olup olmama faktörünün ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu faktör açısından elde edilen sonuç araştırmacının hipotezini doğrulamıştır.

Grupsal düzeyde etkililik ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Örgütsel düzeyde etkililik ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmada ikinci olarak, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerdeki ihtiyaçlar ve bunların öncelik sıraları araştırılmıştır.

Bireysel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar açısından öncelikli ihtiyaç alanlarını; (1) Karar alma sürecine katılma, (2) Yakınma derecesinin azaltılması, (3) İşten keyif alma düzeyinin artırılması, (4) Zamanı etkili olarak

kullanabilme, (5) Endişe ve korkuların derecesinin azaltılması, (6) Moral düzeyinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların oluşturduğu görülmektedir.

Bireysel etkililiğin artırılmasına yönelik ikinci önceliğe sahip ihtiyaçları; (1) İş güvencesinin sağlanması, (2) Etkili iletişim, (3) Çalışanların örgütün çalışmalarına ilişkin ilgisinin artırılması, (4) Bireyler arası çatışmanın azaltılması, (5) Gönüllü çalışmanın sağlanması, (6) Verimliliğin artırılması, (7) Etkili bilgilendirme, (8) Örgüt kültürünün benimsenmesi, (9) Örgüt amaçlarının benimsenmesine yönelik ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

Üçüncü öncelik sırasında ise; (1)Örgüte bağlılık, (2) Faydalı hissetmeye ilişkin ihtiyaçların yer aldığı belirlenmiştir.

Grupsal etkililik açısından öncelikli ihtiyaç alanlarını (1) Grup içindeki karar alma sürecine katılma, (2) Liderlerin etkililiğinin artırılması, (3) Grupların kendi olanaklarını artırma yeteneği, (4) Grup içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi, (5) Liderler arası iletişim, (6) Grup üyelerinin birbirlerine bağlılığı, (7) Gruplardaki iş bölümünün etkenleştirilmesi, (8) Grupların üretkenliğinin artırılması, (9) Zamanı kullanmadaki etkililik derecesinin artırılması, (10) Problem çözmedeki yeterlilik derecesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

Örgütsel düzeyde öncelikli ihtiyaç alanlarını; (1) Başarılı personelin ödüllendirilmesi, (2) Çalışma disiplinin etkenliği, (3) Değişim stratejisinin ortaya konulması, (4) Stratejik amaçların oluşturulması, (5) Stratejik önceliklerin belirginleştirilmesi, (6) Kültür yapısının belirginleştirilmesi, (7) Karar alma sürecinin etken çalışması, (8) Kaynakların etkili kullanılması, (9) Kaynak sağlamadaki başarı düzeyinin artırılması, (10) Strateji belirleme

alışmalarına personelin katılımının sağlanması, (11) Stratejik planlamaya verilen önemin artırılması, (12) Denetim mekanizmalarının etkili çalıştırılması diğer ihtiyaç alanlarını oluşturmaktadır.

BÖLÜM 6. ÖNERİLER

İhtiyaç değerileme çalışmaları, daha önce de belirtildiği gibi ihtiyaçların tespit edilmesi ile sınırlı kalmamakta, ihtiyaçların önceliklerinin belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin oluşturulması süreçlerini de içermektedir. Bu kapsamda, önceki bölümde sunulan araştırma sonuçları çerçevesinde geliştirilen çözüm önerileri aşağıda sunulmuştur.

Bireysel düzeyde etkililiğin artırılmasına yönelik olarak tespit edilen öncelikli ihtiyaç karar alma sürecine katılımın sağlanmasıdır..

Karar alma süreçlerine personelin katılımının sağlanması, etkililiğin artırılmasında önemli bir faktördür. Bu sürece katılmada, kararlarla ilgili örgüt üyelerinin kararlara katılmaları, hatta bazı durumlarda kararı başlatmaları söz konusudur. Kararlara katılma kavramı, davranış bilimleri ve demokratik önderlik fikrinin getirdiği, örgüt içinde moral ve motivasyon düzeyi ile iş doyumunu yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir (Can, 2005:321). Bu çerçevede, çalışanların kararlar alma sürecine daha fazla katılmasının sağlanması gerekmektedir.

Karar alma sürecine katılımın artırılmasına yönelik birçok teknik bulunmaktadır. Alınacak kararın niteliğine göre aşağıda özetlenen teknikler kullanılarak katılımın artırılması sağlanabilir (Can,2005:322-323):

Bu tekniklerden ilki “Grup Tekniği”dir. Özellikle karmaşık sorunlar için grup tekniği yararlıdır. Grup tekniği ile alınan kararlarda; uzman görüşlerinin değerlendirilmesi, farklı bölümlerin eylemlerinin bir araya getirilerek eşgüdümlemesi, kararı uygulayacak kişilerin karar alma sürecine katılması yoluyla motivasyonlarının artırılması, farklı çıkar gruplarının temsilcilerini

içermesi, tartışma yoluyla yaratıcı düşüncenin ortaya konulması gibi önemli avantajlar bulunmaktadır.

İkinci bir teknik olan “Beyin Fırtınası”, hiçbir fikrin değersiz olmadığı dolayısıyla değerlendirilmesi gerektiği temeline dayanmaktadır. Yaratıcı çözümlerin geliştirilmesinde önem arz etmektedir.

Diğer bir teknik olan “Delphi” sürecinde; kişiler yüz yüze gelmeden fikirlerini bir havuzda toplarlar. Yazılı iletişim aracılığı ile geribildirimlerden yararlanan katılımcılar birbirinden bağımsız olarak, bir konu hakkındaki yargılarını, bu geribildirimler yoluyla gözden geçirirler. Sonuçta uyumlu bir kararın ortaya çıkması sağlanır.

Bu tür tekniklerin kullanılarak çalışanların karar alma sürecine katılımlarının artırılabilceği ve etkililik üzerinde olumlu sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

Yakınma derecesinin azaltılması, işten keyif alma düzeyinin artırılması, zamanı etkili olarak kullanabilme, endişe ve korkuların derecesinin azaltılması ile moral düzeyinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların ikinci öncelik derecesinde bulunduğu görülmüştür.

Yakınma derecesinin azaltılması, işten keyif alma düzeyinin artırılması, endişe ve korkuların derecesinin azaltılması ile moral düzeyinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların, doğrudan moral, motivasyon ve iş doyumunun artırılması ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir.

Moral, motivasyon ve iş doyumunun artırılması üzerinde örgüt ikliminin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Scheneider, Brief ve Guzzo (1996:10-11) tarafından yapılan bir çalışmada, ödüller ve destek biçimi örgüt ikliminin bir

boyutu olarak ele alınmıştır. Lussier (1990:344) aynı şekilde, ödül ile çaba ve hata ile yaptırım arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak moral, motivasyon ve iş doyumu üzerinde örgüt ikliminin önemine dikkat çekmiştir. Burada, üyelerin performanslarının ödüllendirilmesine ilişkin sistemler ve üyelere yönelik destek modelleri ön plana çıkmaktadır.

Bazı çalışmalarda; örgüt iklimi, örgütün sahip olduğu kuralların üyeleri tarafından algılanış biçimini ortaya koyması nedeniyle daha çok psikolojik bir kavram olarak görülmektedir (Şişman, 2002:188). Bu kapsamda; “çalışanın ödüllendirileceği” algısına dayalı bir ödüllendirme sisteminin kurulmasının moral, motivasyon ve iş doyumu üzerinde olumlu etki edeceği değerlendirilmektedir.

Zamanı etkili olarak kullanabilme bir ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Bu konudaki ihtiyacın giderilmesine yönelik olarak etkili bir iş bölümü sağlanmalı, görev kapsamı belirlenmeli, buna yönelik iş tanım formları hazırlanmalıdır. Özellikle kırtasiyeciliğin, gereksiz yazışmaların ve angaryanın azaltılması çalışanların zamanını daha etkili kullanılmasını sağlayabilecek önlemler olarak görülmektedir.

İşin garantili olarak görülmemesi etkililik konusunda bir sorun alanı olarak görülmektedir. Bu çerçevede, uzun vadeli, bilimsel ve liyakate dayalı bir insan kaynakları politikasının belirlenerek, bu politikanın çalışanlar ile paylaşılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bir diğer ihtiyaç alanı, üstlerle yüz yüze iletişimin artırılması konusudur. Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991:54) tarafından ele alınan yeterli iletişim boyutu, etkili bir örgütte dikey ve yatay olarak her yöne açık bir

iletişimin varlığını vurgular. Serbest ve her yöne açık iletişim, örgütteki içsel gerginliklerin çabuk ve iyi hissedilmesini sağlayacağı gibi, üyelerin işlevlerini etken olarak yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgiye sahip olmalarını sağlar. Bu kapsamda; etkili liderliğin en önemli unsurlarından olan açık iletişimin (Can, 2005:263) sağlanması sonucu, üstlerle yüz yüze iletişime yönelik ihtiyaın giderilebileceği düşünülmektedir. Lider konumunda bulunanların etkili liderlik konusunda eğitilmesi ve bu eğitimlerde yapılacak anketler ile tespit edilecek çalışanların liderlere yönelik düşüncelerinin de dikkate alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Diğer bir ihtiyaç alanı örgütsel bağlılığın sağlanması olarak görülmektedir. Ulrich (1998:18)'e göre, örgütte çalışanların tecrübe, bilgi ve yeteneklerinin gelişmiş olması tek başına yeterli değerdir. Örgüte bağlılık bu bağlamda önem kazanmaktadır. Balay (2000:117-127)'a göre, işbirliği ve takım çalışması, iletişim, örgüt iklimi ve katılım örgüte bağlılığı geliştirmek için kullanılabilecek araçlardır. Bu çerçevede, örgüte bağlılığı geliştirecek politikaların belirlenmesi ve izlenmesi etkililiğin artırılması için önem arz etmektedir.

Grup içindeki karar alma sürecine katılmanın birinci öncelikli ihtiyaç alanı olduğu belirlenmiştir. Çağdaş yönetim anlayışında ekipler katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilmektedir (Karslı, 2004:59-60). Hedefler doğrultusunda ekip kendi kendini yönlendirir. Üyeler bazı kararları kendi başlarına alırlar. Bu kapsamda, grup içi kararlara katılma sürecinin bir ihtiyaç olarak görünmesi düşündürücüdür. Ekip kurma ve geliştirmeye yönelik stratejiler ortaya konulmalı ve uygulanmalıdır.

Liderlerin etkililiğinin artırılması, grupların kendi olanaklarını artırma yeteneği, grup içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi, liderler arası iletişim, grup üyelerinin birbirlerine bağlılığı, gruptaki iş bölümünün etkenleştirilmesi, grupların üretkenliğinin artırılması, zamanı kullanmadaki etkililik derecesinin artırılması ve problem çözmedeki yeterlilik derecesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar benzer şekilde ekip kurma ve geliştirmeye yönelik stratejilerin belirlenmesi ile giderilebilir. Bu kapsamda eğitim programları da önem kazanmaktadır. Ekip liderleri ve üyeleri tespit edilen ihtiyaç alanlarına ilişkin eğitimlere tabi tutulmalı, eğitim sonuçları denetlenerek, tekrarlanmalıdır.

Bu kapsamda verilecek eğitimlerde, Homans tarafından ortaya konulan etkili liderliğe ilişkin hususların dikkate alınması faydalı olacaktır (Akt:Can, 2005:280-283). Etkili liderin özellikleri:

1. Lider durumunu korumalıdır.
2. Lider grubun normlarına uymalıdır.
3. Lider öncülük yapmalıdır.
4. Lider uyulmayacak emirler vermemelidir.
5. Lider emir verirken geçerli kanalları kullanmalıdır.
6. Lider grup üyeleri ile insani ilişkiler kurmalıdır.
7. Lider, bir üyeyi grubun diğer üyelerinin önünde cezalandırmamalı veya övmemelidir.
8. Lider grup içinde denge sağlamalıdır.
9. Lider ceza vermek yerine grubun kendi disiplinini sağlamasına yönelik koşulları hazırlamalıdır.
10. Lider dinlemelidir.

11. Lider kendini tanımalıdır.

Bunların yanı sıra etkili liderlik belirlenmiş olan için yedi temel özellik; astlarına güven duyma, planlamaya önem verme, sakin olmak, riski teşvik etmek, uzmanlık, muhalefeti teşvik ve basitleştirme olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel düzeyde öncelikli ihtiyaç alanını, başarılı personelin ödüllendirilmesine duyulan ihtiyaç oluşturmaktadır. Ödüllendirme, moral ve motivasyon düzeyi ile iş doyumunun artırılmasına yönelik en önemli unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Lussier, 1990:344). Bu bağlamda; etkili bir ödüllendirme sistemi geliştirmesinin bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde etkililiğin artırılması açısından en önemli faktör olduğu değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yukarıda da belirtildiği gibi “çalışanın ödüllendirileceği” algısına dayalı bir ödüllendirme sisteminin kurulmasının örgütsel etkililiğin artırılmasına önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Değişim stratejisinin ortaya konulması, stratejik amaçların oluşturulması, stratejik önceliklerin belirginleştirilmesi, karar alma sürecinin etkin çalışması, kaynakların etkili kullanılması, kaynak sağlamadaki başarı düzeyinin artırılması, strateji belirleme çalışmalarına personelin katılımının sağlanması ve stratejik planlamaya verilen önemin artırılması konularındaki ihtiyaçlar, örgütün ürettiği stratejiler ve bunların çalışanlar ile paylaşılması ile doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede, örgütün stratejileri, kısa orta ve uzun vadeli olarak açık bir şekilde ortaya konulmalı, tüm kararlara çalışanların katılımı sağlanmalı, bu konudaki tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu kapsamda, örgüt kültürü kavramı önem kazanmaktadır.

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler; işbirliği, deneyim, beklentiler, güven, yeterlik, destek, bilgi, ilgi, kutlama, cesaret, katılım, koruma, dürüstlük ve açık iletişim olarak sayılmaktadır (Karslı, 2004:35). Bu yönüyle örgüt kültürü, örgütsel etkililiğin önemli bir nedeni olarak görülmektedir ve bu durum yönetsel uygulamalarda yaygın bir anlayıştır (Karslı, 2004:35).

Örgüt kültürü, örgütsel yapı hakkında örgüt üyelerinin algılarını içermektedir, örgütün ve örgüt üyelerinin farklı koşullarda nasıl davranacağını anlaşılmaya ilişkin verileri yansıtır. Bu nedenle, örgüt kültürü örgütsel etkililik ile doğrudan ilişkilidir (Karslı, 2004:36).

Belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde örgüt kültürünün işlevleri aşağıda açıklanmıştır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32):

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgüt ile bütünleşmesini sağlar. Örgütü diğerlerinden farklı kılarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusunu kazanan bireyler, kendilerini üyesi oldukları örgüt ile bütünleştirirler.

Örgüt kültürü bir örgütsel biçimlendirme aracıdır. Örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendirir.

Örgüt kültürü, moral ve güdülenme aracı olarak, örgüte bağlılığı artırır.

Örgüt kültürü, örgütteki uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak örgüt üyelerine uygun bir çalışma ortamı hazırlar.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin belirli standartları, normları ve değerleri benimsemelerine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenenleri yerine getirerek başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına olanak tanır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin aynı norm ve değerler etrafında toplanmasını sağlayarak uyumlu bir ortam oluşmasını sağlar.

Örgüt kültürü, örgütsel süreçlere standart uygulama ve kurallar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı olarak örgüt kültürü, yeni üyelerin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine önemli boyutta yardımcı olur.

Örgüt kültürü, örgütsel süreçlere getirdiği standart uygulamalar ve kurallar yardımı ile örgüt içindeki çatışmaların azaltılmasına, koordinasyonun sağlanmasına ve sorunların çözümlenmesine katkı sağlar.

Örgüt kültürü, örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt üyeleri tarafından hissedilmesi ve bunlara tepki verilmesi konusunda önemli bir etkiye sahiptir.

Özet olarak; örgüt kültürü; bütünleşmeyi sağlama, verimliliği artırma, çatışmaları azaltma, koordinasyonu sağlama, motivasyonu ve örgüte bağlılığı artırma, çevreyi etkileme, sosyalleşme sürecine katkı yapma gibi yukarıda sayılan işlevleri nedeniyle örgütsel etkililik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu nedenle, örgüt kültürünün belirginleştirilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işbirliği, deneyim, beklentiler, güven, yeterlik, destek, bilgi, ilgi, kutlama, cesaret, katılım, koruma, dürüstlük, açık iletişim ve çalışma disiplini esaslarına dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve bu esasların benimsenmesine yönelik eğitimler verilmelidir.

Problem kısmında değinildiği üzere, günümüzde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, küreselleşme ile uluslararası ilişkilerin gelişmesine ve hızlı

toplumsal değişmelere neden olmaktadır. Bu değişmeler ve gelişmeler örgütleri ve örgütler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Artık örgütler yapılarını, yönetim anlayışlarını gözden geçirip, yeni yönetim anlayışlarını benimsemek durumundadırlar. Böylece, örgütler gerginliklere karşı kendi yapılarını uyarlayabilecek ve denge durumu korunacaktır.

Örgütsel etkililik ile ilgili çalışmalarda genellikle, örgütün amacına ulaşması ya da örgütün kaynak yaratmadaki başarı düzeyi gibi ölçütler araştırılmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde, çalışanların bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerdeki etkililik algılarına gereken önemin verilmediği değerlendirilmiştir. Bu çalışma bu konudaki eksikliği gidermek amacıyla yapılmıştır. Ancak konuyla ilgili daha pek çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu açıkça görülmüştür.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik örgütsel ihtiyaçların tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik strateji önerileri geliştirmektir. Ayrıca çeşitli faktörlerin etkililik ile ilişkisi incelenmiştir.

Bu amaçla Temmuz-Ağustos 2006 aylarında Orta Anadolu Kan Merkezi'nde çalışan 93 personele araştırmacı tarafından hazırlanan soru formu uygulanmıştır. Araştırma verileri t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. İhtiyaç analizlerinde istatistiksel dağılım ölçütlerinden yararlanılmıştır.

Bireysel düzeyde etkililik ölçütleri ile cinsiyetin ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu düzeyde etkililik ile yaş, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Grupsal düzeyde etkililik ölçütleri ile yönetici olup olmama faktörünün ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu düzeyde etkililik ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Örgütsel düzeyde etkililik ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma pozisyonu, yönetici olup olmama, yöneticilik görevi ve çalışma süresi faktörleri arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Etkililik ile ilişkisi olduğu saptanan faktörler ile ihtiyaç analizi sonucu belirlenen ihtiyaçlara ilişkin bulgular, literatürde yer alan konuyla ilgili diğer çalışmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

SUMMARY

The purpose of this study is to determine the organizational needs and to develop strategies in order to increase the organizational effectiveness. The relationship between some factors and the levels of organizational effectiveness are also examined.

With this purpose, a questionnaire form prepared by the researcher is conducted to 93 personnel working in the Central Anatolia Blood Centre in July-August 2006. The data are analyzed by Independent Samples T Test and One Way ANOVA. For the need assessment process the statistical distribution variables are used.

For the individual level of effectiveness, a statistically significant relationship found between effectiveness and gender. There is no statistically significant relationship found between effectiveness and age, level of education, working position, being a supervisor or not, supervising duty and working time.

For the group level of effectiveness, a statistically significant relationship found between effectiveness and being a supervisor or not. There is no statistically significant relationship found between effectiveness and age, gender, level of education, working position, supervising duty and working time.

For the organizational level of effectiveness, there is no statistically significant relationship found between effectiveness and age, gender, level of education, working position, being a supervisor or not, supervising duty and working time.

The organizational needs are defined through the needs assessment process and possible strategical suggestions are developed in order to increase organizational effectiveness.

The findings of the study are discussed in reference to the related studies in literature.

KAYNAKÇA

Abrahamson, M. (1991), **İşlevselcilik**, Çev. N. Çelebi, Konya: Sebat Ofset Matbaası.

Açıkalın, A. (1994), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi: Personel Yönetimi**, Ankara: Pegem.

Akalın, M. M. (1992), **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik ve Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü'nde Bir Uygulama**, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alvesson, M. (1993), **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambridge: Cambridge University Press.

Altun, S. A. (2001), **Örgüt Sağlığı**, Ankara: Nobel.

Aydın, M. (1994), **Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)**, Ankara: Pegem.

Altschuld J. W. ve Witkin B. R. (1999), **From Needs Assessments to Action** London: Sage Publications.

Bakan, İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. (2004), **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Aktüel.

Barnard, C. I. (1938), **The Functions of the Executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Başaran, İ. E. (1991), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, İ. E. (1994), **Eğitime Giriş**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Bennis, W. G. (1966), **Changing Organizations**, New York: McGraw-Hill Inc.

Cameron, K. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", **Administrative Science Quarterly**, no.23, s.604-632.

Cameron, K. (1983), "Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and Private Sector", **Journal of Higher Education**, no.54, s.359-380.

Cameron, K. (1986), "A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors", **Management Science**, c.32, no.1, s.87-112.

Can, H. (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cheng, Y. (1990), "Conception of School Effectiveness and Models of School Evaluation: A Dynamic Perspective", **CUHK Education Journal**, c.18, no.1, s.47-61.

Daft, R. L. (1983), **Organization Theory and Design**, St.Poul MN: West.

Ertekin, Y. (1978), **Örgüt İklimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Franklin, B. (2002), "Organizational Assessment: An Academic Library Case", **www.lib.uconn.edu**.

Gaertner, G. H. ve Ramnarayan S. (1983), "Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective", **Academy of Management Review**, no.8, s.97-107.

Gökçe, B. (1999), **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara: Savaş Yayınları.

Grasso, A. J. (1994), "Management Style, Job Satisfaction and Service Effectiveness", **Administration in Social Work**, c.18, no.4, s.89-105.

Herden, R. P. ve Kilmann, R. H. (1976), "Towards a Systemic Methodology for Evaluating the Impact of Interventions on Organizational Effectiveness", **Academy of Management Review**, c. 1, no.3, s.87-98.

Hitt, M. A. ve Middlemist, R. D. (1979), "A Methodology to The Criteria and Criteria Weightings for Assessing Subunit Effectiveness in Organizations", **Academy of Management Journal**, s.22, s.356-374.

Hoy, W. K. ve Ferguson, J. (1989), **The Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools**, Beverly Hills, CA: Sage.

Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (1987), **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, New York: Random House Inc.

Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Bliss, J. R. (1990), "Organizational Climate, School Health and Effectiveness: A Comparative Analysis", **Educational Administration Quarterly**, c.26, no.3, s.260-279.

Hoy, W.K., Tarter, J.C. ve Kottkamp, R. (1991), **Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate**, Beverly Hills, CA: Sage.

Kanter, R. M. ve Brinkerhoff, D. (1981), "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement", **Annual Review of Sociology**, no.7, s.321-349.

Karip, E. (2003), **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem.

Karslı, M. D. (2004), **Yönetmel Etkililik**, Ankara: Pegem.

Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1972), "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", **Academy of Management Journal**, c.15, no.4, s.447-468.

Kılıç B. ve diğlerleri (2004) "Sağlık Ocaklarında Çalışan Personelin İş Doyumu", **Sağlık ve Toplum**, c.14, no.2, s.12-21.

Kozlu, C. (1986), **Kurumsal Kültür**, İstanbul: Defne Yayıncılık.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1995), **Organizational Behavior**, Chicago: Irwin Inc.

Lorsch, J. W. (1985), "Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change", **Gaining Control of The Corporate Culture**, (Der. Kilmann, R.H., Saxton, M.J. ve Serpa, R.), s.84-102, San Francisco: Jossey-Bass.

Louis, M. (1985), "An Investigators Guide to Workplace Culture", **Organizational Culture**, s.73-93, Beverly Hills, CA: Sage.

Lussier, R. N. (1990), **Human Relation in Organization**, Chicago: Irwin Inc.

March, J. G. ve Simon, H. A. (1975), **Örgütler**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

McClelland, D. (1974), "That Urge to Achieve", **Organizational Psychology A Book of Readings**, Der. Rubin Kolb, McIntyre, New Jersey: Prentice Hall.

McClelland, S. B. (1995), **Organizational Needs Assessments Design, Facilitation and Analysis**, London: Quorum Books.

Miles, M.B. (1969), **Organizations and Human Behavior**, New York: McGraw Hill.

Mintzberg, H. (1983), **Power in and Around Organizations**, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

Mozenter, J. (1999), **Emerging Trends in Organizational Development**, Boston: Boston University.

Murdaugh, J. (2001), "Organizational Effectiveness and Executive Succession", www.fdle.state.fl.us.

Ouchi, W. G. (1981), **Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge**, Addison Wesley: Reading Mass.

Palmer M.J. ve Winters, K.T. (1993) **İnsan Kaynakları**, İstanbul: Reprosal Matbaası.

Parsons, T. ve Shils, E. A. (1962), **Values, Motives and Systems of Action**, New York: Harper.

Parsons, T. (1956), "Suggestions for a Sociological Approach to The Theory of Organizations-I", **Administrative Science Quarterly**, c.1, no.1, s.63-85.

Pennings, J. M. (1987), "Structural Contingency Theory: A Multivariate Test", **Organization Studies**, c.8, no.3, s.223-240.

Rashford, N. ve Coghlan, D. (1992), "Effective Administration Through Organizational Levels", *Journal of Educational Administration*, c.30, s.8, s.63-72.

Rossett, A. (1987), **Training Needs Assessment**, Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Rouda R. H. ve Kusy M. E. (1996), "Needs Assessment", <http://alumnus.caltech.edu>.

Scheerens, J. (1989), **Effective Schooling: Research, Theory and Practice**, London: Cassel.

Schein, E. H. (1977), **Örgüt Psikolojisi**, Ankara: TODAİE Yayınları.

Schneider, B., Brief, A. P. ve Guzzo, R. A. (1996), "Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", **Organizational Dynamics**, c.24, no.4, s.7-19.

Schuller, S. R. ve Huber, V. L. (1990), **Personnel and Human Resource Management**, New York: West Publishing Company.

Schultz S. E. ve Schultz, D. P. (1990), **Psychology And Industry Today An Introduction to Industrial And Organizational Psychology**, New York: MacMillan Publishing Company.

Schultz S. E. ve Schultz, D. P. (1994), **Psychology and the Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, Hagerstown MD: Phoenix Color Corp.

Selznick, P. (1957), **Leadership in Administration**, New York: Harper & Row.

Staw , B. M. (1984), "Organizational Behavior", **Annual Review of Psychology**, no.35, s.627-666.

Stout, D. (1995), **Performance Analysis for Training**, Niagara, WI.: Niagara Paper Company.

Şişman, M. (2002), **Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar**, Ankara: Pegem+A.

Tagiuri, R. (1968), "The Concept of Organizational Climate", **Organizational Climate: Explorations of a Concept**, (Der. Tagiuri, R., Litwin, G.H. ve Barnes, L.B.), Cambridge: Harvard University Press.

Terzi, A. R. (2000), **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayınları.

Thompson, J. D. (1967) **Organizations in Action**, New York: McGraw Hill.

Tosun, M. (1981), **Örgütsel Etkililik**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Türkiye Kızılay Derneği, (2004), **Kan Hizmetleri**, Ankara: Türkiye Kızılay Derneği Yay.

United States Coast Guard Head Quarters (1999), “USCG Junior Officer Needs Assessment Final Report”, www.usgc.mil/hq/g-w/g-wt/na/jona.pdf.

Wheatley, M. J. (1994), **Leadership And The New Science**, San Francisco: Berrett-Koehler Inc.

Yuchtman, E. ve Seashore, S. E. (1971), **A System Resource Approach To Organizational Effectiveness, in Assessment of Organizational Effectiveness**, California: Goodyear Publishing Company.

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK ARAŞTIRMASI SORU FORMU

Bu araştırma, çalıştığınız örgütün etkililik düzeyini incelemek ve bu alandaki örgütsel ihtiyaçları belirlemek amacıyla, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kahraman Aksoy tarafından yapılmaktadır. Bu çalışma ile, etkililiğe ilişkin örgütsel ihtiyaçların belirlenerek, literatüre konuyla ilgili katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Aşağıda, bu amaçla hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Lütfen soruları dikkatle okuyarak, size en uygun gelen cevabı işaretleyiniz. Soruların tamamının cevaplanması, değerlendirmelerin sağlıklı yapılabilmesi için önem arz etmektedir. Soru formunda isim ve soyadı belirtmeyiniz.

Araştırmaya sağladığınız katkılar için teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM

Aşağıda çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumuza uyan seçeneğin önündeki sayıyı daire içine alınız.

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: **2.1** Kadın **2.2** Erkek
3. Öğrenim Durumunuz:

3.1 İlkokul	3.2 Ortaokul
3.3 Lise ve Dengi	3.4 Üniversite
3.5 Yüksek Lisans	3.6 Doktora
4. Pozisyonunuz:

4.1 Doktor	4.2 Uzman
4.3 Asistan	4.4 Hizmetli
5. Çalıştığınız pozisyonda yöneticilik göreviniz var mı?

5.1 Evet	5.2 Hayır
-----------------	------------------
6. Yanıtınız evet ise yöneticilik göreviniz nedir?

6.1 Müdür	6.2 Birim Yöneticisi
------------------	-----------------------------
7. Bu kuruluştaki çalışma süreniz:

II. BÖLÜM

Aşağıda bireysel etkililik, grup etkililiği ve örgütsel etkililik ile ilgili çeşitli cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyarak, cümlede belirtilen durumun sizin ve kuruluşunuzun durumunuza uygunluk derecesini “x” ile işaretleyiniz.

8. Kuruluşunuzun bir elemanı olarak;

		Oldukça Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
8.1	Kuruluşunuza ne derece bağlısınız					
8.2	Kuruluşunuzun amaçlarını ne derece benimsediniz					
8.3	Kuruluşunuzun kültürünü ne derece benimsediniz					
8.4	Kendi kişiliğinizi ne derece koruyabilmektesiniz					
8.5	Kuruluşunuza ne derece faydalısınız					
8.6	Üstlerinizle ne derece yüz yüze iletişimde bulunmaktasınız					
8.7	Diğer çalışanlar sizi ne derece benimsemektedir					
8.8	Çalışmalarda ne derece aktif görev almaktasınız					
8.9	İşinizi ne derece garantili görüyorsunuz					
8.10	Kuruluşunuzdaki çalışmalara ne derece ilgi duyuyorsunuz					
8.11	Verilen görevleri yaparken ne derece gönüllüsünüz					
8.12	Çalışmalarda ne derece verimlisiniz					
8.13	Çalıştığınız kuruluş hakkında ne derece bilgi sahibisiniz					
8.14	Moral düzeyiniz ne derece yüksektir					
8.15	Endişe ve korkularınızın derecesi nedir					
8.16	Kurallara ne derece uyum göstermektesiniz					
8.17	Değişim ve gelişime ne derece uyum sağlamaktasınız					
8.18	Zamanı ne derece etkili kullanabilmektesiniz					
8.19	Problem çözmede ne derece yeterlisiniz					
8.20	İşinizden ne derece keyif almaktasınız					
8.21	Bir şeylerden yakınma dereceniz nedir					
8.22	Karar alma sürecine ne derece katılabiliyorsunuz					

9. Kuruluşunuzdaki ekiplerin;

		Oldukça Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
9.1	Üyeleri arasında ne derece yüz yüze iyi ilişkiler vardır					
9.2	Çalışmalarındaki yararlılık düzeyi nedir					
9.3	Liderleri ne derece etkendir					
9.4	Kendi olanaklarını artırma yeteneğinin derecesi nedir					
9.5	Zayıflayan bireysel ilişkileri yeniden güçlendirebilme derecesi nedir					
9.6	Liderlerinin diğer ekip liderleri ile iletişim kurabilme derecesi nedir					
9.7	Üyeleri birbirlerine ne derece bağlıdır					
9.8	Üyeleri arasında iş bölümü ne derece etkendir					
9.9	Üretkenlik düzeyi nedir					
9.10	Zamanı kullanmada etkililik derecesi nedir					
9.11	Problem çözmedeki yeterlilik derecesi nedir					
9.12	Karar alma sürecine ne derece katılabiliyorsunuz					

10. Kuruluşunuzun;

		Oldukça Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
10.1	Çalışma disiplini ne derece etkilidir					
10.2	Değişim stratejisi ne derece oluşturulmuştur					
10.3	Stratejik amaçları ne derece oluşturulmuştur					
10.4	Stratejik öncelikleri ne derece belirgindir					
10.5	Kültür yapısı ne derece belirgindir					
10.6	Karar alma sürece ne derece etkilidir					
10.7	Çalışmaları hakkında personel ne derece bilgilendirilmektedir					
10.8	Sahip olduğu kaynakları etkili kullanabilme derecesi nedir					
10.9	Kaynak sağlayabilmekteki başarı düzeyi nedir					
10.10	Başarılı personeli ödüllendirme sistemi ne derece etkilidir					
10.11	Hedefleri ne derece belirgindir					
10.12	Stratejilerinin belirlenmesinde personelin katılımına ne derece önem verilmektedir					
10.13	Stratejik planlamaya verdiği önem derecesi nedir					
10.14	Teknolojiyi etkili kullanma düzeyi nedir					
10.15	Değişime ve gelişime açıklık derecesi nedir					
10.16	Denetim mekanizmaları ne derece etkili çalışmaktadır					

Araştırmaya sağladığınız katkılar için teşekkür ederiz.

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİN ARTIRILMASINA YÖNELİK İHTİYAÇ
DEĞERLEME ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Kahraman AKSOY

Ankara-2006

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİN ARTIRILMASINA YÖNELİK İHTİYAÇ DEĞERLEME ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Kahraman AKSOY

Tez Danışmanı
Doç.Dr.Erol DEMİR

Ankara-2006

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ
ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİN ARTIRILMASINA YÖNELİK İHTİYAÇ DEĞERLEME ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Erol DEMİR

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof.Dr. Aytül KASAPOĞLU.....

.....

Doç.Dr.Erol DEMİR.....

.....

Doç.Dr. Aylin GÖRGÜN BARAN.....

.....

Tez Sınavı Tarihi

KISALTMALAR

F : Varyans Analizi Ortalamalar Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi Sonucu

KT : Kareler Toplamı

Ort.K. : Ortalama Kare

s.d. : Serbestlik Derecesi

s.s. : Standart Sapma

t : İki Ortalama Arasındaki Anlamlılık Testi Sonucu

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmanın hazırlanmasında sağladığı yardımlar ve katkıları için başta danışmanım Doç.Dr. Erol DEMİR olmak üzere jüri üyeleri Prof.Dr. Aytül KASAPOĞLU ile Doç.Dr. Aylin GÖRGÜN BARAN'a,

Üzerimdeki emekleri için A.Ü.D.T.C.F. Sosyoloji Bölümü'ndeki hocalarıma,

Hayatımın her aşamasında, her konuda sağladıkları destek ve duydukları sonsuz güven için sevgili babam Dr. Ergün AKSOY ve sevgili annem Aysel AKSOY'a,

Sağladığı destek için sevgili ağabeyim Dr. Armağan AKSOY ve özellikle anketlerin yapılmasındaki organizasyona sağladığı katkılar için değerli eşi Figen AKSOY'a,

Sonsuz sabrı, desteği ve güveni ile her zaman yanımda olan sevgili Emine ÇERÇİOĞLU'na,

Çok yoğun çalışma koşullarına rağmen, kendi kişisel gelişimim için bana olanak sağlayan değerli komutanlarım, Tümgeneral Erkal BEKTAŞ'a, Tuğgeneral Namık Kemal ÇALIŞKAN'a, Albay Mustafa İNANÇ'a, Albay A. Onur LENK'e ve verdikleri destek için çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	3
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Amaçlar ve Sorular.....	5
1.3. Önem.....	6
1.4. Yaklaşım ve Sayıtlılar.....	6
1.4.1. Kuramsal Sayıtlılar	7
1.4.2. Teknik Sayıtlılar.....	9
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Tanımlar.....	10
1.7. Araştırmanın İstatistiksel Hipotezleri.....	12
1.8. Konuyla İlgili Araştırmalar.....	14
1.8.1. Etkililik Konusunda Yapılmış Uluslararası Çalışmalar.....	14
1.8.2. Türkiye’de Etkililik Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	17
 BÖLÜM 2	
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	19
2.1. Örgütsel Etkililik İle İlgili Kavramlar.....	21
2.1.1. Örgüt Sağlığı.....	21
2.1.2. Örgüt İklimi.....	24
2.1.3. Örgüt Kültürü.....	27

2.2.	Örgütsel Etkililik Modelleri	30
2.2.1.	Amaç Modeli	30
2.2.2.	Sistem-Kaynak Modeli	33
2.2.3.	Birleşik Model	34
2.2.4.	Ekolojik Model	37
2.2.5.	Yarışan Değerler Modeli	38
2.2.6.	Stratejik Paydaşlar Modeli	38
2.2.7.	Süreç Modeli.....	39
2.2.8.	Meşruiyet Modeli.....	40
2.2.9.	Örgütsel Öğrenme Modeli.....	40
2.2.10.	Etkisizlik Modeli.....	41
2.3.	Örgütsel Etkililiğin Ölçülmesi.....	41
2.3.1.	Örgütsel Etkililik Öğeleri.....	41
2.3.2.	Örgütsel Düzeyler ve Etkililik.....	46
2.3.2.1.	Bireysel Düzeyde Etkililik Öğeleri	48
2.3.2.2.	Grup Düzeyinde Etkililik Öğeleri	49
2.3.2.3.	Örgütsel Düzeyde Etkililik Öğeleri	50

BÖLÜM 3

YÖNTEM.....	52
3.1. İhtiyaç Değerleme Tekniği.....	53
3.2. Evren ve Örneklem.....	57
3.3. Veri Toplama Araçları.....	58
3.4. Soru Formu.....	58

3.5.	İşlem.....	60
3.6.	Soru Formunun Güvenilirliği.....	60
3.7.	Analiz.....	61
3.7.1.	Etkililiğe Etki Eden Değişkenlere İlişkin Analiz.....	61
3.7.2.	Örgütsel İhtiyaçların ve Önceliklerin Tespitine Yönelik Analiz.....	61

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....		64
4.1.	Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	64
4.2.	Örgütsel Etkililik Ölçeği.....	67
4.3.	Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezinde Örgütsel Etkililiğe Etki Eden Faktörler.....	72
4.3.1.	Bireysel Etkililik Ölçütleri İle Yapılan Analizler.....	72
4.3.1.1.	Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	72
4.3.1.2.	Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	73
4.3.1.3.	Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular.....	73
4.3.1.4.	Cinsiyet Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	74
4.3.1.5.	Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	75
4.3.1.6.	Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	76
4.3.1.7.	Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular...	77

4.3.1.8.	Çalışma Pozisyonu Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	77
4.3.1.9.	Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	78
4.3.1.10.	Yöneticilik Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	79
4.3.1.11.	Çalışanların Yönetici Olarak Yaptıkları Görev Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	79
4.3.1.12.	Yönetim Görevi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	80
4.3.1.13.	Kuruluştaki Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	81
4.3.1.14.	Çalışma Süresi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	81
4.3.2.	Grupsal Etkililik Ölçütleri İle Yapılan Analizler.....	82
4.3.2.1.	Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	82
4.3.2.2.	Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	82
4.3.2.3.	Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular.....	83
4.3.2.4.	Cinsiyet Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	83
4.3.2.5.	Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	84

4.3.2.6.	Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	85
4.3.2.7.	Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular...	85
4.3.2.8.	Çalışma Pozisyonu Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	86
4.3.2.9.	Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	86
4.3.2.10.	Yöneticilik Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	87
4.3.2.11.	Çalışanların Yönetici Olarak Yaptıkları Görev Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	87
4.3.2.12.	Yönetim Görevi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	88
4.3.2.13.	Kuruluştaki Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	89
4.3.2.14.	Çalışma Süresi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	89
4.3.3.	Örgütsel Etkililik Ölçütleri İle Yapılan Analizler.....	90
4.3.3.1.	Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	90
4.3.3.2.	Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	90
4.3.3.3.	Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular.....	91
4.3.3.4.	Cinsiyet Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	91

4.3.3.5.	Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	92
4.3.3.6.	Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	93
4.3.3.7.	Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular...	93
4.3.3.8.	Çalışma Pozisyonu Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	94
4.3.3.9.	Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	95
4.3.3.10.	Yöneticilik Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	96
4.3.3.11.	Çalışanların Yönetici Olarak Yaptıkları Görev Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	96
4.3.3.12.	Yönetim Görevi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farkların Tartışılması.....	97
4.3.3.13.	Kuruluştaki Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	98
4.3.3.14.	Çalışma Süresi Faktörü Açısından Gruplar Arası Farklılığın Tartışılması.....	98
4.4.	Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezinde Örgütsel Etkililiğe Yönelik İhtiyaç Analizine İlişkin Bulgular.....	99
4.4.1.	Bireysel Etkililik Ölçütlerine Yönelik İhtiyaç Analizi.....	99
4.4.2.	Grupsal Etkililik Ölçütlerine Yönelik İhtiyaç Analizi.....	101
4.4.3.	Örgütsel Etkililik Ölçütlerine Yönelik İhtiyaç Analizi.....	102

BÖLÜM 5

SONUÇ	106
-------------	-----

BÖLÜM 6

ÖNERİLER.....	110
---------------	-----

ÖZET.....	119
-----------	-----

SUMMARY.....	120
--------------	-----

KAYNAKÇA.....	122
---------------	-----

EK

Örgütsel Etkililik Araştırması Soru Formu.....	132
--	-----

TABLOLAR

BÖLÜM 2	Sayfa
Tablo 2.1. Örgüt Kuramları ve Örgütsel Etkililik.....	20
Tablo 2.2. Etkililik Modelleri ve Etkililik Ölçütleri.....	43
Tablo 2.3. Etkililik Düzeyleri ve Nedenleri.....	48
 BÖLÜM 3	
Tablo 3.1. Üç Safhalı İhtiyaç Değerleme Modeli.....	55
 BÖLÜM 4	
Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Grupları.....	64
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	65
Tablo 4.3. Katılımcıların Öğrenim Durumları.....	65
Tablo 4.4. Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonları.....	66
Tablo 4.5. Katılımcıların Yöneticilik Görevi Olup Olmamasına Göre Dağılımı.....	66
Tablo 4.6. Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 4.7. Katılımcıların Bireysel Etkililik Ölçeğine Verdikleri Puanlar.....	68
Tablo 4.8. Katılımcıların Grupsal Etkililik Ölçeğine Verdikleri Puanlar.....	70
Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Etkililik Ölçeğine Verdikleri Puanlar.....	71
Tablo 4.10. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Sonuçları..	73

Tablo 4.11. Cinsiyet Farklılığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.12. Bireysel Etkililik Ölçütlerine Göre Öğrenim Düzeylerine Ait Ortalamalar.....	75
Tablo 4.13. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4.14. Bireysel Etkililik Ölçütlerine Göre Çalışma Pozisyonlarına Ait Ortalamalar.....	77
Tablo 4.15. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 4.16. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamlarına İlişkin t-testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.17. Yönetici Olarak Yapılan Göreve İlişkin t-testi Sonuçları.....	80
Tablo 4.18. Kuruluşta Çalışma Sürelerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	81
Tablo 4.19. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Sonuçları..	82
Tablo 4.20. Cinsiyet Farklılığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	83
Tablo 4.21. Grupsal Etkililik Ölçütlerine Göre Öğrenim Düzeylerine Ait Ortalamalar.....	84
Tablo 4.22. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 4.23. Grupsal Etkililik Ölçütlerine Göre Çalışma Pozisyonlarına Ait Ortalamalar.....	85
Tablo 4.24. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85

Tablo 4.25. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamlarına İlişkin t-testi Sonuçları.....	86
Tablo 4.26. Yönetici Olarak Yapılan Göreve İlişkin t-testi Sonuçları.....	88
Tablo 4.27. Kuruluşta Çalışma Sürelerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.28. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Sonuçları..	90
Tablo 4.29. Cinsiyet Farklılığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	91
Tablo 4.30. Örgütsel Etkililik Ölçütlerine Göre Öğrenim Düzeylerine Ait Ortalamalar.....	92
Tablo 4.31. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 4.32. Örgütsel Etkililik Ölçütlerine Göre Çalışma Pozisyonlarına Ait Ortalamalar.....	94
Tablo 4.33. Çalışanların Pozisyonları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 4.34. Çalışanların Yönetici Pozisyonunda Olup Olmamlarına İlişkin t-testi Sonuçları.....	95
Tablo 4.35. Yönetici Olarak Yapılan Göreve İlişkin t-testi Sonuçları.....	97
Tablo 4.36. Kuruluşta Çalışma Sürelerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	98
Tablo 4.37. Bireysel Etkililik Ölçütlerinin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine Göre Aldığı Değerler ve Optimum Değerden Farkı.....	100
Tablo 4.38. Grupsal Etkililik Ölçütlerinin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine Göre Aldığı Değerler ve Optimum Değerden Farkı.....	101
Tablo 4.39. Örgütsel Etkililik Ölçütlerinin İstatistiksel Merkezi Eğilim Ölçülerine Göre Aldığı Değerler ve Optimum Değerden Farkı.....	103

GİRİŞ

Modern toplumun en ayırdedici özelliklerinden biri, insan yaşamının önemli bir kısmının geçtiği örgütlerdir. Olumlu ve olumsuz yakıştırmalara konu olan modern örgütler, sosyal bilimler literatüründe, özellikle yönetimle ilgili disiplinlerde, en yoğun araştırmalara konu olan bir olgudur. Araştırmacılara göre, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar. Bu çerçevede, etkililik, bir örgütün var oluşu ve yaşamını sürdürmesi için zorunlu bir özellik olarak kabul edilmektedir (Aydın, 1994).

Günümüzde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, küreselleşme ile uluslararası ilişkilerin gelişmesine ve hızlı toplumsal değişmelere neden olmaktadır. Bu değişmeler ve gelişmeler örgütleri ve örgütler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Artık örgütler yapılarını, yönetim anlayışlarını gözden geçirip, yeni yönetim anlayışlarını benimsemektedirler. Çağdaş yönetimin üzerinde önemle durduğu bir sorun örgütün etkililiğini sağlamaktır (Başaran, 1992:132).

Bu çalışmada bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerdeki etkililiğe etki eden faktörler ile bu düzeylerdeki etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar araştırılmıştır. Konu, yapısal-işlevselci yaklaşım (structural-functionalist paradigm) çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, yaklaşım ve sayıtları ve sınırlılıkları belirtilmiş, değişken tanımları ve

istatistiksel hipotezler ile konuya ilişkin olarak yurt içi ve yurt dışında daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel etkililik ile doğrudan ilişkili olan örgüt sağlığı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları açıklanarak, bunların örgütsel etkililik ile olan ilişkisi ortaya konulmuş, literatürde bugüne kadar geliştirilmiş olan örgütsel etkililik tanımları ile örgütsel etkililiğin ölçülmesine ilişkin modeller üzerinde durulmuştur. Bu temel çerçeve üzerinde, örgütsel etkililiğin ölçülmesine yönelik olarak kullanılabilecek ölçüt esaslarının belirlenmesine çalışılmış, örgütsel etkililik bireysel, grupsal ve örgütsel temelde olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır. Her bir başlık için ele alınması gereken somut ve ölçülebilir ölçütlerin neler olabileceği tartışılmış, örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaç değerlendirme çalışmasında kullanılacak örgütsel etkililik ölçütlerinin esasları ilgili literatür çerçevesinde belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmada izlenen yöntem açıklanmış, ihtiyaç değerlendirme tekniği, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan soru formunun oluşturulması ve araştırma bulgularının değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler belirtilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, örgütsel etkililik ile ilişkisi olduğu saptanan faktörler ile ihtiyaç analizi sonucu belirlenen ihtiyaçlara ilişkin bulgular, literatürde yer alan konuyla ilgili diğer çalışmalar çerçevesinde tartışılmış, beşinci bölümünde, araştırmanın sonuçları ve altıncı bölümde ise geliştirilen öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM 1.

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, küreselleşme ile uluslararası ilişkilerin gelişmesine ve hızlı toplumsal değişmelere neden olmaktadır. Bu değişmeler ve gelişmeler örgütleri ve örgütler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Artık örgütler yapılarını, yönetim anlayışlarını gözden geçirip, yeni yönetim anlayışlarını benimsemektedirler (Başaran, 1994:12). Çağdaş yönetimin üzerinde önemle durduğu bir sorun örgütün etkililiğini sağlamaktır (Başaran, 1992:132).

Bu çerçevede; son yıllarda literatürde ve uygulamalarda iki kavramın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar, “insan kaynakları geliştirme” ve “örgüt geliştirme” kavramlarıdır (McClelland,1995:3).

“Örgüt geliştirme” kavramı, örgütü iyileştirme stratejilerinin hepsini kapsayacak kadar geniş bir konudur. Örgütün inançlarını, değerlerini ve kültürel yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan karmaşık bir eğitim stratejisidir. Örgüt geliştirme uygulamalarında örgütün etkililik ve sağlığını arttırmaya yönelik olarak davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanılır. Örgütlerin denetim, etkinlik, değişime ayak uydurulması gibi konularda zaman içinde ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için stratejilerin, yapısal özelliklerin, usullerin gözden geçirilmesi ve yeniden oluşturulması örgüt geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Mozenter, 1999:1).

Diğer kavram olan “insan kaynaklarının geliştirilmesi”, insan kaynakları yönetiminin temel konularından biridir. İnsan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı, yönetim felsefesinin oluşturulması, karar mekanizmalarının ve iş

stratejilerinin belirlenerek uygulanmasında yönetime kolaylık sağlamaktadır (McClelland,1995:5). İnsan kaynaklarının geliştirilmesi; personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girilen etkinliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynağı, örgütlerin yarışma ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri temel potansiyel kaynaktır (Açıkalın, 1994:3-64). İnsan kaynaklarını geliştirilmesi etkinliklerinin temel amacı, çalışmakta olan bireylerin performanslarındaki yetersizlikleri gidererek, bireylere beklenen yeterlikleri kazandırmaktır (Schuler ve Huber, 1990:366). Bu amaçla çalışanların işlerinde buldukları doyumunu, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmek için insan kaynaklarını geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır (Palmer ve Winters, 1993:119).

Her iki kavram da verimlilik ve etkililiğin artırılması konusu üzerinde odaklanmakta ve buna yönelik örgütsel ihtiyaçların incelenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bir sistem geliştirilmesini önermektedir.

Bu kapsamda, özellikle kâr amacı gütmeyen ve kamu yararına çalışan örgütlerin, faaliyetlerinin hemen hemen toplumun tüm kesimlerini etkilemesi nedeniyle söz konusu değişim sürecine uyum sağlamaları önem kazanmaktadır.

Ülkemizde, kamu yararı için faaliyet gösteren ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin ülkemizin ve uluslararası düzenin değerlerine uygun bir yönetim sağlayamaması sorunu toplumun her kesimi tarafından hissedilmektedir. Bir yandan geçmişin alışkanlıkları, yol ve yöntemleri kamu yararına çalışan örgütlerin açmazını oluştururken, diğer yandan toplumu tatmin etmekten uzak

geçici çözümlerin yarattığı değişim baskısı bu örgütlerin üzerindeki etkisini artırmaktadır.

Bu çerçevede, aktiviteleri toplumun büyük bir kesimini ilgilendiren kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkililiklerinin değerlendirilmesi ve etkililiklerinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların tespiti önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın problemini kâr amacı gütmeyen örgütleri çalışanları açısından örgütsel etkililiği ne derecede gerçekleştirdikleri oluşturmaktadır.

1.2. Amaçlar ve Sorular

Bu araştırmanın amacı, örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik örgütsel ihtiyaçların tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik strateji önerileri geliştirmektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Örgütsel düzeylerin her biri için öngörülen etkililik öğeleri nelerdir?
2. Belirlenen etkililik öğelerine göre katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon ve çalışma süreleri açısından anlamlı farklılıklar var mıdır?
3. Belirlenen etkililik öğelerine göre katılımcıların yönetici konumunda olup olmaması açısından anlamlı farklılıklar var mıdır?
4. Belirlenen etkililik öğeleri için katılımcıların yanıtlarından elde edilen her bir düzeydeki etkililik ihtiyaçları nelerdir?
5. Tespit edilen ihtiyaçlar için önerilebilecek strateji önerileri nelerdir?

1.3. Önem

İnsanlar, çeşitli gereksinimlerini karşılayabilmek için farklı amaçlarla yarattıkları örgütlere bağımlı durumda bulunmaktadır. Mal ya da hizmet üretmek için kurulan örgütlerin varlıklarını sağlıklı olarak sürdürmeleri ve bu amaçlarını başarması toplum açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Bu durum, örgütsel etkililiğin değerlendirilmesine yönelik gerekliliğin temelini oluşturmaktadır (Karslı, 2004:22).

Örgüt kuramlarının hemen hemen tümü etkililiği artırma veya açıklama konularıyla ilgilenmiştir. Ancak, örgütsel etkililik kavramı, örgüt kuramlarında birbirinden oldukça farklı biçimlerde ele alınmış, her bir kuramda farklı örgüt düzeyleri, farklı örgütsel etkililik öğeleri kullanılarak farklı odak noktalarından hareketle açıklanmıştır (Karslı, 2004:15).

Bu araştırmada, örgüt kuramları ve örgütsel davranış teorisinde bulunan örgütsel etkililik yaklaşım ve modelleri bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın önemi, örgütler açısından yaşamsal önem taşıyan bir konudaki ihtiyaçların giderilmesine yönelik çözüm önerilerini örgüt kuramları ve örgütsel davranış teorisini bütünleştirerek geliştirme çabasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel etkililik konusunda ülkemizde yapılmış çok sayıda çalışma olmaması da araştırmanın önemini artırmaktadır.

1.4. Yaklaşım ve Sayıtlar

Örgütsel etkililik, bir örgütte bulunması gereken temel niteliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, örgütsel etkililik kavramı, örgütün çevresi ve diğer örgütlerle ilişkileri kapsamında bir bütün olarak

değerlendirilmelidir. Yapısal-işlevselci yaklaşım, “sistem içinde sistem” mantığı çerçevesinde, örgütün varlık nedenini, onun “toplumsal gereksinimleri karşılamasında” aramaktadır (Kast ve Rosenzweig, 1972:456).

Örgüt kavramına getirilen bu bütünleyici bakış açısı nedeniyle, bu çalışmada yapısal-işlevselci yaklaşım temel alınmıştır. Çalışmanın sayıltıları bu yaklaşım çerçevesinde iki grup olarak sunulmuştur.

1.4.1. Kuramsal Sayıltılar

Yapısal-işlevselci ekol, toplumsal olguların incelenmesinde toplumun yapısı ve işlevleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre toplum, birbiri ile etkileşimde bulunan unsurların oluşturduğu bir sistem olarak ele alınır. Söz konusu sistem kendisini oluşturan unsurları ve bu unsurlar arasındaki etkileşimi içeren bir bütündür. Sistemi oluşturan unsurlar sistemden bağımsız olarak değerlendirilemezler. Sistemin unsurlarında ya da unsurlar arasındaki etkileşimde meydana gelen bir değişme sistemin dengesini etkiler. Ortaya çıkan dengesizlik sistemin diğer unsurlarına da yansır ve onlarda da değişime neden olur. Bu değişim sistemin bütünüyle yeniden örgütlenmesi ile sonuçlanır (Abrahamson, 1991:3-5).

Örgütlerin sosyolojik açıdan irdelenmesine ilişkin bir yaklaşım yapısal-işlevselci kuramın kurucusu Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons (1956:66)’a göre örgüt, daha büyük olan toplumsal sistemin işlevsel olarak farklılaşmış bir alt sistemidir. Örgütün amaçları, onun toplumsal sistem için yerine getirdiği işlevlerden ibarettir. Amaca erişme, örgütle onun içinde bulunduğu dış çevrenin ilgili kısımları arasındaki bir ilişkiyi anlatır. Bu ilişki

örgütün dış çevresindeki sistemlere olan çıktısını en yüksek düzeye çıkarması olarak düşünülebilir (Parsons, 1956:64-65).

Örgütün değer sistemi, onun üst sistem yani toplum içerisindeki yerini ya da rolünü belirler, amacını meşrulaştırır. Bu değer sisteminin, temel noktalarda, toplumsal değerler ile tutarlı olması istenmektedir. Bu yönüyle, örgüt amacının meşruluğu, toplumun işlevsel gereksinimlerine yapabileceği katkıdan ileri gelmektedir. Böylece örgüt, kendi amacını, alt sistemlerin sahip oldukları öteki değerlerin üstüne yerleştirmekte ve toplumsal sistemin amaçlarıyla bütünleştirmektedir (Parsons, 1956:67-68).

Yuchtman ve Seashore'e (1971:151) göre, yapısal-işlevselci yaklaşım, etkililiği örgüt açısından değil üst sistem açısından değerlendirmektedir: Örgütün varlık nedeni toplumun bir işlevine katkıda bulunmaktadır. Çıktısı, bir sistem için girdi değerinde olmayan hiçbir alt sistem yaşayamaz. Çünkü her alt sistem varlığını sürdürmek için gerekli girdileri bu yolla sağlamaktadır. Örgütün değer sistemi ancak üst sisteme hizmet eden bir amacı meşrulaştırdığından toplumla alt sistemler arasındaki bir çatışma daima toplum lehine çözülür.

Yapısal-işlevselci yaklaşım bir denge modelidir. Alt sistemlerin birbirine bağlılığı onlar arasında belirli ilişkilerin bulunması anlamına gelmektedir. Parsons ve Shils (1962:107) bu yapıyı düzen olarak tanımlamıştır. Düzen kendisini koruma eğilimindedir. Girdi-çıkı dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkabilecek gerginliklere karşı örgütler kendisini dış çevreye uyarlamak üzere tepki verirler. Bunun sonucunda, yeni bir denge durumu oluşur.

Bu çerçevede, yapısal-işlevselci yaklaşım sistemin unsurlarının örgütsel özellikleri ile ilgilidir. Sistem kendisini oluşturan statik ve dinamik unsurların tüm özelliklerini içeren bir bütündür. Dolayısıyla, bu yaklaşımda toplum bir sistem olarak ele alınmakta ve bu sistemin en önemli işlevi bütünleşme olarak görülmektedir.

1.4.2. Teknik Sayıtlar

Araştırmanın teknik sayıtları aşağıdaki maddelerde sunulmuştur:

1. Araştırmanın kuramsal çatısını oluşturan örgütsel düzeyler ve etkililik öğeleri, örgütsel etkililik değerlendirmesi için uygundur.
2. Örgütsel etkililik sayısal ve somut olarak değerlendirilebilir niteliktedir.
3. Araştırmanın örnekleme, araştırma evrenini temsil eder niteliktedir.
4. Katılımcıların verdikleri yanıtlar güvenilir ve yeterlidir.
5. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket tekniği, araştırmanın amaçlarına uygundur.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, örgütsel etkililik ile sınırlı tutulmuştur. Yöneticiler ve çalışanların etkenliği ve yeterlikleri kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığını, kuramsal çatıyı belirleyen örgütsel etkililik düzeyleri ve öğeleri oluşturmaktadır. Bunların dışındaki örgütsel etkililik öğeleri araştırma kapsamına alınmamıştır.

Bunlara ek olarak, araştırma yalnızca, Türkiye Kızılay Derneği Orta Anadolu Bölgesel Kan Merkezi'nin etkililiği ile sınırlandırılmış olup, kurumun diğer kademeleri araştırmanın dışında bırakılmıştır.

Diğer yandan, araştırma örgütsel etkililiğe ilişkin ihtiyaçların nasıl tespit edileceği ve tespit edilen ihtiyaçların stratejik olarak nasıl giderilebileceği konusu ile sınırlıdır. Kuramsal çatıyı oluşturan örgütsel düzeylerin ve örgütün tümünün ne derece etkili olduğunu ölçmek veya değerlendirmek bu araştırmanın amacı değildir.

1.6. Tanımlar

Etkililik: Örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyi, çevresindeki kıt ve değerli kaynakları elde edebilme yeteneği, sağlam bir yapı ve çevre arasında ilişki kurabilme yeteneği, sağlıklı örgütsel sistemler kurma ve devam ettirme, müşteri doyumunu sağlama ve çevreye uyum yeteneği olarak tanımlanabilir (Karslı, 2004:15).

Örgütsel Düzey: Örgütler, hiyerarşik olarak farklı sorumluluk düzeylerine ayrılırlar. Örgütlerde bu düzeyler, birey, grup ve örgütsel düzeyler olarak tanımlanmıştır (Rashford ve Coghlan, 1992:63).

Bireysel Etkililik Öğeleri: Örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde yoğunlaşır ve performans değerlendirmesi yoluyla ölçülür, örgüt üyelerinin yetenekleri, becerileri, bilgileri, tutumları ve motivasyonları en önemli göstergelerdir.

Grupsal Etkililik Öğeleri: Grup etkililiği kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamına eşittir. Grup etkililiğinde en önemli göstergeler; birlik, liderlik, roller ve normlardır.

Örgütsel Etkililik Ögeleri: Örgütsel etkililik kendisini oluşturan birey ve grupların etkililiğinin toplamıdır. Amacın gerçekleştirilmesi, kaynak elde etme, sağlıklı iç süreçler oluşturma, stratejik paydaşların doyumu sağlama en önemli göstergelerdir.

Verimlilik: Üretme gücünün bir ölçөгüdür. Örgütsel sistemin ürettiğı çıktıların o çıktıları üretmek için kullandığı girdilere oranıdır (Can, 2005:352). Amaçlara ulaşılmasında sarf edile çaba ve eylemler ile ilgilidir ve girdilerin değerinden daha yüksek çıktılar üretilmesi olarak tanımlanmıştır (Karslı, 2004:2).

Edim: Amaçları gerçekleştirilmesindeki işleyiş ile ilgilidir ve bu yönde harcanan çaba ve eylemlerin sürekliliğini ifade eder (Karslı, 2004:2).

Etkenlik: Girdiler için yapılan bir harcama için maksimum çıktı üretilmesi veya bir çıktının üretiminde kullanılan girdilerin azaltılması anlamına gelir (Karslı, 2004:2).

Örgüt Sağlığı: Örgütün, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmaması bunun yanı sıra uzun vadede gelişmesini devam ettirmesi, problem çözme ve yaşamını sürdürme yeteneklerini geliştirmesi şeklinde tanımlanmıştır (Miles, 1969:378).

Örgüt İklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümünde yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir (Ertekin, 1978:5).

Örgüt Kültürü: Örgüte bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıtlılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü yeni

ve farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlam ve semboller sistemidir (Karslı, 2004:35).

1.7. Araştırmanın İstatistiksel Hipotezleri

Araştırmanın tipi, betimleyici ve hipotez test edicidir. Alan araştırmasından önce araştırmanın veri toplama tasarımı yapılmış ve istatistiki analizler düşünülerek istatistiksel hipotezler formüle edilmiştir.

Toplam 21 istatistiksel hipotez aşağıda sunulmuştur:

1. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların yaşları arasında ilişki vardır.
2. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların cinsiyeti arasında ilişki vardır.
3. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında ilişki vardır.
4. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların pozisyonları arasında ilişki vardır.
5. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların yönetici pozisyonunda olup olmamaları arasında ilişki vardır.
6. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların yönetici olarak yaptıkları görev arasında ilişki vardır.
7. Bireysel etkililik öğeleri ile çalışanların kuruluştaki çalışma süreleri arasında ilişki vardır.
8. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların yaşları arasında ilişki vardır.

9. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların cinsiyeti arasında ilişki vardır.
10. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında ilişki vardır.
11. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların pozisyonları arasında ilişki vardır.
12. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların yönetici pozisyonunda olup olmamaları arasında ilişki vardır.
13. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların yönetici olarak yaptıkları görev arasında ilişki vardır.
14. Grupsal etkililik öğeleri ile çalışanların kuruluştaki çalışma süreleri arasında ilişki vardır.
15. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların yaşları arasında ilişki vardır.
16. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların cinsiyeti arasında ilişki vardır.
17. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında ilişki vardır.
18. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların pozisyonları arasında ilişki vardır.
19. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların yönetici pozisyonunda olup olmamaları arasında ilişki vardır.
20. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların yönetici olarak yaptıkları görev arasında ilişki vardır.

21. Örgütsel etkililik öğeleri ile çalışanların kuruluştaki çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

1.8. Konuyla İlgili Araştırmalar

Daha öncede değinildiği gibi, örgütsel etkililik kavramı örgüt-çevre ilişkilerinden bazı yapısal düzenlemelerin sonuçlarına kadar geniş bir yelpaze çerçevesinde kuramsal bütünleşmeyi sağlayabilecek nitelikte bir kavram görülmektedir. Bu nedenle, örgüt kuramlarının hemen hemen tümü etkililiği artırma veya açıklama konularıyla ilgilenmiştir.

Örgütsel etkililik ile ilgili olarak literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Literatürde bulunan örgütsel etkililik ile ilgili çalışmaların iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütsel etkililik öğelerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar, ikincisi ise örgütsel etkililiğin değerlendirilmesine yönelik araştırmalardır.

Örgütsel etkililik öğelerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesine yönelik araştırmalar genelde örgüt araştırmacıları tarafından yapılmakta ve bu araştırmalarda, bir odak tespit edilerek etkililik öğelerinin oluşturulması için bir model ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, literatürde bulunan başlıca çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

1.8.1. Etkililik Konusunda Yapılmış Uluslararası Çalışmalar

Örgütsel etkililik ve örgütsel etkililik öğelerinin tespitine yönelik olarak yapılan başlıca uluslararası çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Etzioni (1961) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel etkililik örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıımı iki ana başlık altında incelemektedir. Birincisi amaç modelidir. Burada örgüt, belli

amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş bir araç olarak açıklanmaktadır. Burada etkililik, örgütün tanımlanan amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğini gösterir. İkincisi ise sistem modelidir. Burada örgütün kendisini koruyabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken ilişkilerin yapısı değerlendirilmektedir. Sistem modelinde örgütün varlığını sürdürmesi ve etkili ilişkiler başlığı altında iki önemli ölçüt bulunmaktadır (Can, 2005:353).

Yutchman ve Seashore (1967) örgütü bir açık sistem olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin kıt ve değerli kaynakları elde etmeleri kritiktir. Örgütsel etkililik, “örgütün çevresinden kıt ve değerli kaynakları elde ederek çıkar sağlaması yeteneği” şeklinde tanımlanmışlardır. Örgütün etkililiği ise bu kaynakları elde etme yarışındaki pazarlık gücüne göre belirlenebilir (Can, 2005:354).

Bennis (1966), örgütsel başarıyı belirlemede kullanılan öğeleri eleştirerek örgütün durumunun örgüt sağlığı kavramıyla açıklanabileceğini ileri sürmüştür. Uygulamada çok sık kullanılan çalışan tatmini ve verimliliği artırma çabalarının yanlış ve yetersiz olduğunun savunan yazar, örgüt faaliyetlerindeki başarıyı ortaya koymak için daha gerçekçi saydığı bir dizi sağlık öğeleri geliştirmiştir. Eğer örgütler uyum sağlayıcı ve sorun çözücü yapılar olarak karmaşık ve hızla değişen çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgütün ana görevleri çerçevesinde çevresiyle etkileşimi, onun etkililiğinin saptanmasında temel ölçütler olmalıdır.

Bennis (1966)'e göre örgütsel sağlık öğeleri şunlardır:

Uyum: Uyum, sorun çözme anlamına gelmektedir. Değişen koşullara göre davranabilme yeteneğini ifade eder. Uyum örgüt içi esneklik ile sağlanabilir.

Kişilik: Örgütün uyum yeteneğini kazanabilmesi için, kendisinin ne olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmesi gerekir. Bu, örgütsel amaçların personel tarafından ne kadar anlaşıldığının ve benimsendiğinin ve örgütün kendi personelini ne derece anladığının tespit edilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Gerçeği sinama: Örgüt, bulunduğu ortamın gerçeklerini saptayabileceği uygun teknikler geliştirmelidir.

Sağlıklı örgütün temel özelliği, onun uygun “sorun çözme” tekniklerine sahip olmasıdır. Örgütsel sağlığın değerlendirilmesi ise yukarıda açıklanan üç ölçüte dayanmaktadır (Can, 2005:354-355).

Hoy ve Ferguson (1989) tarafından yapılan çalışmada etkililik, amaçların ve sistemin gerekliliklerinin çözülmesine yöneliktir. Örgüt, bir sosyal sistem olarak ele alınmakta, etkililik ise bu sosyal sistemin bütün üyelerini kapsayacak şekilde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel etkililik örgütün problem çözme yeteneği, örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanmasına ve kaynakların etkili kullanılmasına bağlı görülmektedir Hoy ve Ferguson, 1989:262-272).

Cameron (1983) tarafından yapılan çalışmada literatürde yer alan etkililik çalışmaları sınıflanarak başlıca yedi model altında toplanmıştır. Bu modeller, amaç modeli, sistem-kaynak modeli, süreç modeli, stratejik paydaşlar modeli, yarışan değerler modeli, meşruiyet modeli ve etkisizlik

modeli olarak tanımlanmıştır. Cameron'un çalışması etkili okul üzerinde yoğunlaşmaktadır ve temel olarak örgütün amaçları yerine ele alınan örgütün özellikleri üzerinde durulmuştur. Cameron'un önerdiği modelde örgütler arasında yapılacak kıyaslamalar sonucu elde edilecek farklılıkların örgütsel etkililik değerlendirilmelerinde kullanılabileceği ifade edilmiştir.

Scheerens (1989) tarafından yapılan çalışmada etkililik, girdiler, süreçler ve çıktılar bağlamında ele alınmıştır. Süreçlerin değerlendirilmesinde farklı örgütsel düzeyler farklı etkililik öğeleri çerçevesinde ele alınmıştır. Okulların etkililiğine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada bütüncül bir model önerilmiştir. Bu kapsamda girdiler, öğretmen deneyimi, öğrenci başına harcama, aile desteği olarak ele alınmıştır. Süreçlere ilişkin değerlendirme okul düzeyi ve sınıf düzeyi olmak üzere iki düzeyde yapılmıştır. Okul düzeyinde, politika, liderlik, planlama, uzlaşma, kalite ve ortam öğeleri dikkate alınmıştır. Sınıf düzeyinde ise, öğretime ayrılan zaman, beklentiler, öğrenci gelişimi ve rehberlik öğeleri ele alınmıştır. Çıktılar başlığı altında ise öğrenci başarısı değerlendirilmiştir.

1.8.2. Türkiye'de Etkililik Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Türkiye'de de örgütsel etkililik alanında yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Tosun (1981) tarafından, amaç ve sistem-kaynak modeli çerçevesinde oluşturulan etkililik öğeleri ile Zirai Mücadele ve Zirai Karantina Genel Müdürlüğü'ne bağlı taşra birimleri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel etkililiğe etki eden faktörler araştırılmıştır.

Karslı (2004), örgütsel etkililik öğelerini kullanarak, yönetsel etkililiğin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir araç geliştirme

amacıyla Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesinde bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Şişman (2002) tarafından, etkili okul özellikleri yönünden nasıl bir görünüm sergilediklerini tespit etmek amacıyla, Eskişehir İli'ndeki ilkokullar üzerinde bir çalışma yapılmıştır.

Konuya ilişkin bilimsel çalışmalardan da anlaşılacağı gibi, örgütsel etkililiğe yönelik birçok farklı bakış açısı ve tanımlama bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütsel etkililik kavramı, birbirinden oldukça farklı biçimlerde ele alınmış, her bir çalışmada farklı örgüt düzeyleri, farklı örgütsel etkililik öğeleri kullanılarak farklı odak noktalarından hareketle açıklanmıştır. Örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların tespit edilebilmesinde kullanılacak bir model geliştirilebilmesi için öncelikle örgütsel etkililik öğelerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel etkililiğe ilişkin literatür incelenerek, ihtiyaç analizinin çatısını belirleyecek olan örgütsel etkililik öğeleri araştırılmıştır.

BÖLÜM 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel etkililik kavramına ilişkin literatür incelendiğinde, konuyu farklı bakış açılarına göre değerlendiren, birbiri ile bağlantısı olmayan ve tamamlanmamış birçok model bulunduğu görülmektedir. Bu farklı bakış açıları nedeniyle, örgütsel etkililiğin tanımı, nitelikleri ve niceliksel olarak tespitine yönelik ortak ölçütler üzerinde belirgin bir görüş birliği sağlanamadığı görülmektedir (Karslı, 2004:15).

Literatürdeki örgütsel etkililiği açıklamaya yönelik yaklaşımlar arasındaki farklılıklar, bu yaklaşımların temel aldığı farklı çıkış noktalarından kaynaklanmaktadır. Her bir yaklaşımın, örgütün farklı bir yönünü ya da farklı bir işlevini ön plana çıkardığı ve örgütsel etkililiği buna göre ele aldığı görülmektedir (Karslı, 2004:15). Söz konusu çıkış noktaları, genel olarak, örgütsel amaçlar, süreçler, çıktılar, kaynaklar, girdiler ve örgüt dışı çevre başlıkları altında özetlenebilir. Bu çerçevede, örgütsel etkililik, örgütsel amaçlar açısından bakıldığında “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme durumu”, kaynaklar yönünden değerlendirildiğinde “örgütün çevresinden gerekli kaynakları sağlayabilme durumu”, çıktılar açısından yaklaşıldığında ise “örgütün öngörülen çıktılara ulaşabilme durumu” olarak tanımlanabilmektedir (Şişman 2002:2).

Bu nedenle, üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir örgütsel etkililik tanımı veya örgütlerin uzun vadedeki başarısının ölçülmesine yönelik kabul görmüş tek bir örgütsel etkililik modeli bulunmamaktadır.

Örgüt kuramları incelendiğinde de yine farklı bakış açılarına sahip olmakla birlikte, örgüt kuramlarının hemen hemen tümünün etkililiği artırma veya açıklama konularıyla ilgilendiği görülmektedir. Şu kadar ki örgüt ve yönetimle ilgili olarak geliştirilen bütün teori ve yaklaşımların temel amacının, örgütsel etkililiğin artırılması olduğu ifade edilebilir (Şişman, 2002:2).

Örgüt kuramlarındaki temel yaklaşımlarda ele alınan, örgütsel etkililik ölçütü, örgütsel düzeyler ve örgütsel etkililiği açıklamaya yönelik odak noktalarının farklılaştığı ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2002:4; Scheerens, 1989:6; Karslı, 2004:15). Örgüt ve yönetim alanındaki çeşitli kuramsal bakış açılarının örgütsel etkililik kavramına yaklaşım şekilleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Örgüt Kuramları ve Örgütsel Etkililik

Teorik Temel	Ölçüt	Düzey	Odak
Bürokratik Yaklaşım	Süreklilik	Örgüt ve Birey	Yapı
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Verimlilik	Örgüt	Çıktı
Denge Kuramları	Süreklilik	Örgüt ve Birey	Yapı
Organik Sistem Yaklaşımı	Uyum	Sistem	Girdi/Kaynak
İnsan ilişkileri Yaklaşımı	Katılım	Örgüt Üyeleri	Güdülenme
Politik Örgüt Yaklaşımı	Sorumluluk	Grup ve Birey	Bağlılık

(Şişman, 2002:4; Scheerens,1989:6; ve Karslı, 2004:15’den uyarlanmıştır)

Bu bölümde, örgütsel etkililik ile ilgili kavramlar, literatürde bugüne kadar geliştirilmiş örgütsel etkililik modelleri, bu modellerin örgütsel etkililik açıklamaları ve örgütsel etkililiğin ölçülmesine ilişkin bakış açıları sunulacaktır.

2.1. Örgütsel Etkililik İle İlgili Kavramlar

Örgütsel etkililiği açıklayıcı nitelikte olan ve literatürde örgütsel etkililiğin öğeleri olarak kabul edilen üç önemli kavram; örgüt sağlığı, örgüt iklimi ve örgüt kültürüdür (Karslı, 2004:31).

2.1.1 Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı kavramı, işyerlerinin doğasının analizi için farklı bir bakış açısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmıştır (Altun, 2001:25). Söz konusu çalışmada sağlıklı örgüt; “sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan bunun yanı sıra uzun vadede gelişmesini devam ettiren, problem çözme ve yaşamını sürdürme yeteneklerini geliştiren bir örgüttür” şeklinde tanımlanmıştır (Miles, 1969:378).

Örgüt sağlığı ve örgütsel etkililik kavramları arasında yakın bir ilişki vardır. Bazı çalışmalarda bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Hoy, Tarter ve Bliss (1990) örgüt sağlığı anketini örgütsel etkililiği belirlemede kullanmışlar, Cameron (1967) etkililik ölçeğini örgüt sağlığını ölçmek için kullanmış, Başaran (1991) örgüt sağlığını etkililiğin alt boyutu olarak açıklamış, Bennis (1966) örgütsel başarının örgüt sağlığı kavramıyla açıklanabileceğini ileri sürmüştür (Altun, 2001:16; Karslı, 2004:32).

Örgüt sağlığı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkinin somut olarak ortaya konulabilmesi için sağlıklı bir örgütün özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütsel sağlığın boyutları, Miles (1969) tarafından 10 başlık

altında açıklanmıştır. Bu boyutlar, Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991:54) özetlemesiyle aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Miles (1969)'ın ortaya koyduğu ilk üç boyut “görev ihtiyaçları (task needs)”na yöneliktir. Bunlar, “amaç odağı (goal focus)”, “yeterli iletişim (communication adequacy)” ve “optimal güç eşitliği (optimal power equalization)”dır.

Amaç odağı boyutu; sağlıklı bir örgütte örgütsel amaçların örgütün tüm üyeleri için açık ve kabul edilebilir olmasını ifade etmektedir. Amaçlar, aynı zamanda gerçekçi ve çevrenin istemleri ile uyum içinde olmalıdır.

Yeterli iletişim boyutu; sağlıklı bir örgütte dikey ve yatay olarak her yöne açık bir iletişimin varlığını vurgular. Serbest ve her yöne açık iletişim, örgütteki içsel gerginliklerin çabuk ve iyi hissedilmesini sağlayacağı gibi, üyelerin işlevlerini etken olarak yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgiye sahip olmalarını sağlar.

Optimal güç eşitliği boyutu; sağlıklı bir örgütte etkinin dağılımı göreceli olarak eşittir. Üstlerin astlar üzerinde etkisi olduğu gibi, astlar da üstlerini etkileyebilirler.

Yine üç boyuttan oluşan bir başka grup ise örgütün “yaşamını sürdürme ihtiyacı (maintenance needs)” çerçevesinde belirlenmiştir. Bunlar; “kaynakların kullanımı (resource utilization)”, “bağlılık (cohesiveness)” ve “moral (morale)”dır.

Kaynakların kullanımı boyutu; sağlıklı bir örgütte insan kaynağının etkili kullanıldığını vurgular. Sağlıklı örgütte personel ne aşırı iş yükü

altındadır ne de boş kalmaktadır. Örgütsel talepler ile bireysel ihtiyaçlar arasında iyi bir uyum sağlanmıştır.

Bağlılık boyutu; sağlıklı bir örgüt üyeleri için çekici olması gerektiğini ifade eder. Bu çekicilik nedeniyle, bireyler örgüte üye olmak ve üye olarak kalmak isterler. Örgütten etkilenirler ve örgüte katkılarını işbirliği yönünde yaparlar.

Moral boyutu; sağlıklı örgütlerin üyelerinin iyi hissetme duygusuna ve doyuma sahip olduklarını vurgular.

Bunların dışında örgüt sağlığı kavramının dört boyutu daha bulunmaktadır. Bunlar; büyüme ve gelişme ihtiyaçları başlığı altında toplanmakta olan, “yenilikçilik (innovativeness)”, “özerklik (autonomy)”, “uyum sağlama (adaptation)” ve “problem çözme yeterliliği (problem-solving adequacy)”dır.

Yenilikçilik boyutu; sağlıklı örgütlerin yeni ürünler geliştiren, yeni amaçlara yönelen ve zaman içerisinde farklılaşan örgütler olduğunu açıklamaktadır.

Özerklik boyutu; sağlıklı örgütlerin çevre karşısında pasif duruma düşmeyen ve dış etkilere karşı bağımsızlığını koruyan örgütler olduğunu belirtmektedir.

Uyum sağlama boyutu; sağlıklı örgütlerin büyüme ve gelişme amacıyla kendi içerisinde doğru değişiklikleri yapma yeteneğine sahip örgütler olduğunu vurgulamaktadır.

Problem çözme yeterliliği boyutu; sağlıklı örgütlerin asgari enerji harcayarak sorunlarını çözen örgütler olduğunu belirtir. Problem çözme mekanizmaları zayıflatılmamalı, korunmalı ve güçlendirilmelidir.

Örgüt sağlığı kavramının bu 10 boyutu, onun örgütsel etkililik kavramı ile olan yakın ilişkisini de ortaya koymaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel sağlık öğeleri bazı araştırmalarda örgütsel etkililik ölçütü olarak kullanılmaktadır. Bu durum, iki kavram arasındaki karşılıklı ve birbirine bağlı ilişkiden kaynaklanmaktadır.

2.1.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramına ilişkin olarak literatürde birçok tanımlama ve yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, örgütsel iklim coğrafi iklim ya da hava tanımlamalarına benzetilmektedir. Buna göre örgüt iklimi, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler ve örgüte bağlılık duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2000:92).

Diğer bir yaklaşımda ise örgüt iklimi, örgütün sahip olduğu kuralların üyeleri tarafından algılanış biçimini ortaya koyar, bu nedenle daha çok psikolojik bir kavram olarak görülmektedir (Şişman, 2002:188). Bu çerçevede; örgüt iklimi; “örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümünde yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisi” olarak tanımlanmaktadır. (Ertekin, 1978:5).

Bunun yanı sıra başka bir yaklaşım örgüt iklimini, örgütün kişiliği olarak görmektedir (Hoy, Torte ve Kottkamp, 1991:3). Bu bakış açısına göre, bireylerin kişiliklerini oluşturan özellikler gibi, örgüt iklimi de çevresel

koşullardan, sosyal sistemden ve kültürden etkilenir ve örgütün kişiliğini şekillendirir (Tagiuri, 1968:23).

Örgütsel etkililik ve örgüt iklimi arasında örgüt sağlığı kavramında olduğu gibi doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel etkililik öğeleri geniş bir perspektif ile ele alındığında, örgüt iklimini de kapsadığı görülmektedir (Karslı, 2004:38).

Bu ilişkinin somut olarak ortaya konulabilmesi için, örgüt ikliminin çeşitli boyutlarının açıklanması gerekmektedir.

Scheneider, Brief ve Guzzo (1996:10-11) tarafından yapılan bir çalışmada örgüt ikliminin dört boyutu ele alınmıştır:

Birinci boyut, kişiler arası ilişkilerin doğasını içermektedir. Burada, örgütün üyeleri arasındaki paylaşım, güven, işbirliği, rekabet değişkenleri ön plana çıkmaktadır. Örgütün yeni üyelerinin sosyalizasyonuna önem verip vermemesi de önem kazanmaktadır.

İkinci boyut, hiyerarşinin doğasını ele almaktadır. Bu boyutta, karar alma sürecine katılma, takım çalışmasının benimsenmesi veya bireysel rekabet ortamının korunmasının örgüt iklimi üzerinde belirleyici olduğu ortaya konulmaktadır.

Üçüncü boyutta, işin doğası incelenmekte, işlerin uygunluğu, amacı, standartları ve örgütün kaynak sağlamadaki yeterliliği değişken olarak ele alınmaktadır.

Dördüncü boyutu, ödüller ve destek biçimi oluşturmaktadır. Burada, üyelerin performanslarının ödüllendirilmesine ilişkin sistemler ve üyelere yönelik destek modelleri ön plana çıkmaktadır.

Lussier (1990:344) tarafından yapılan bir çalışmada ise örgüt ikliminin yedi boyutu ortaya konulmuştur:

Bu çalışmada örgüt ikliminin birinci boyutunu örgütsel yapı oluşturmaktadır. Burada ele alınan değişkenler, örgütsel süreçler, örgütün kuraları ve bu unsurların örgütün üyelerini sınırlandırma derecesidir.

İkinci boyut, örgüt üyelerinin işleri üzerindeki kontrol derecesini değişken olarak irdeleyen sorumluluk kavramıdır.

Ödüller başlığı altındaki üçüncü boyut, ödül ile çaba ve hata ile yaptırım arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Dördüncü boyutta canlılık adı altında, üyelerin ilişkileri ve üyelerin doyum dereceleri ele alınmaktadır.

Beşinci boyutu oluşturan destek, üyeler arasındaki ve örgüt ile üye arasındaki yardımlaşmanın derecesini incelemektedir.

Altıncı boyut örgütsel bağlılık başlığı altında, üyelerin örgüte bağlılık derecesini temel almaktadır.

Yedinci ve son boyut ise, örgüt üyelerinin risk alma konusunda cesaretlendirilmesi konusunu ele alan risk değişkenidir.

Bu kapsamda; örgüt iklimi çalışmalarında ele alınan değişkenlerin örgütsel süreçler, örgütsel amaçlar, örgütsel kaynaklar/girdiler, örgütsel çıktılar, motivasyon, iş doyum, örgütsel yapı, örgütsel bağlılık, güven, işbirliği, takım çalışması, kararlara katılma, verimlilik, ödül/ceza sistemleri, üyelere yönelik destek modelleri (Can, 2005:353-355; Karalı, 2004:23-27) gibi örgütsel etkililik ile doğrudan ilgili kavramları içerdği görülmektedir.

2.1.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel yaşamın temeldeki anlamının ve özelliklerinin anlaşılması için bir araç olarak görülmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991:3). Hoy ve diğerleri (1991:3) tarafından belirtildiği üzere; çalışma yerlerinin kültürüne ilişkin çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamış, konuya ilişkin ilk çalışmalarda, Barnard (1938) ve Mayo (1945) normların, değerlerin ve çalışma yerindeki ilişkilerin önemini vurgulamış, bu kavramları çalışma yerinin doğası ve işlevleri olarak tanımlamışlardır. Aynı şekilde Selznick (1957:17), örgütlerin rasyonel örgütsel yapılardan daha fazlasını içeren kuruluşlar olduğuna dikkat çekerek, gözlemlediği örgütlerde teknik gereklilikler ile örgütsel değerlerin bir örüntü oluşturduğunu, bu örüntünün örgüt için ayrıksı bir kimlik meydana getirdiğini ve bu durumun formal yapıyla uygun bir sosyal bütünleşme sağladığını vurgulamıştır.

Literatürde örgüt kültürü üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü kavramı çeşitli şekillerde betimlenmiştir. Örneğin, Ouchi (1981:41) örgüt kültürünü, örgütün kendisine ait değerleri ve inançları üyelerine ilettiği sistemler, seremoniler ve mitler olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan Lorsch (1985:84) örgüt kültürünün, üst düzey yöneticilerin, kendilerinin ve örgütün diğer üyelerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusundaki ortak inançlar olduğunu vurgulamaktadır. Mintzberg (1983:152)'e göre; örgüt kültürü, örgütün ideolojisini oluşturmaktadır ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onu diğer örgütlerden ayıran bir inanç sistemidir. Bunların yanı sıra, örgüt kültürünü; Alvesson (1993:2), "sosyal realiteye ilişkin değerler ve sayıltılar", Louis (1985:74), "bir grup insan

tarafından paylaşılan anlamlar topluluğu, Kozlu (1986:64), “paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler”, Başaran (1991:241), “işgörenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değer ve düzgüler” olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda özetlenen çalışmalardan da anlaşılacağı gibi örgüt kültürünün birçok tanımı bulunmaktadır. Literatürdeki tanımları hepsini kapsayacak bir tanım Karslı (2004:35) tarafından önerilmiştir. Buna göre örgüt kültürü; “örgüte bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, saygıtlılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşarak benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü yeni ve farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlam ve semboller sistemidir.”

Örgüt kültürü kavramı yüklendiği işlevler bakımından örgütsel etkililik açısından önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, bu işlevler aracılığı ile örgüt üyelerinin algılarını, tutum ve davranışlarını etkiler. Bu nedenle, örgüt kültürü ve örgütsel etkililik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Karslı, 2004:35).

Bu kapsamda, örgüt kültürünün işlevleri aşağıda özetlenmiştir:

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgüt ile bütünleşmesini sağlar. Örgütü diğerlerinden farklı kılarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusunu kazanan bireyler, kendilerini üyesi oldukları örgüt ile bütünleştirirler (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü bir örgütsel biçimlendirme aracıdır. Örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendirir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, moral ve güdülenme aracı olarak, örgüte bağlılığı artırır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, örgütteki uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak örgüt üyelerine uygun bir çalışma ortamı hazırlar (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin belirli standartları, normları ve değerleri benimsemelerine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenenleri yerine getirerek başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına olanak tanır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin aynı norm ve değerler etrafında toplanmasını sağlayarak uyumlu bir ortam oluşmasını sağlar (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, örgütsel süreçlere standart uygulama ve kurallar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı olarak örgüt kültürü, yeni üyelerin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine önemli boyutta yardımcı olur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, örgütsel süreçlere getirdiği standart uygulamalar ve kurallar yardımı ile örgüt içindeki çatışmaların azaltılmasına, koordinasyonun sağlanmasına ve sorunların çözümlenmesine katkı sağlar (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Örgüt kültürü, örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt üyeleri tarafından hissedilmesi

ve bunlara tepki verilmesi konusunda önemli bir etkiye sahiptir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:30-32).

Özet olarak; örgüt kültürü; bütünleşmeyi sağlama, verimliliği artırma, çatışmaları azaltma, koordinasyonu sağlama, motivasyonu ve örgüte bağlılığı artırma, çevreyi etkileme, sosyalleşme sürecine katkı yapma gibi yukarıda sayılan işlevleri nedeniyle örgütsel etkililik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2.2. Örgütsel Etkililik Modelleri

Yukarıda da belirtildiği gibi literatürde örgütsel etkililik kavramını açıklayan pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar çerçevesinde bugüne kadar geliştirilen örgütsel etkililik tanımlarına ve örgütsel etkililiğin ölçülmesine ilişkin modeller aşağıda özetlenmiştir.

2.2.1. Amaç Modeli (Rational Goal Model)

Bu modele göre örgüt, belirli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş bir araç olarak görülmekte ve örgütsel etkililik örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002:6).

Amaçlar, örgütlerin geleceğe dönük olarak ulaşmayı planladıkları faaliyetlerin ve çıktıların toplamını oluşturmaktadır ve örgütler açısından amaçlar oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede, örgütsel amaçlar; teorik, işlevsel ve uygulama olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılabilir (Hoy ve Ferguson, 1989:261). Hoy ve Ferguson (1989) tarafından yapılan bu sınıflandırma aşağıda ana hatlarıyla özetlenmiştir.

Teorik amaçlar; resmi ve yazılı olan ve örgütün misyonunu ortaya koyan amaçlardır. Genellikle soyut ve genel niteliktedirler. İşlevsel amaçlar;

günlük olarak gerçekleştirilmesi istenen amaçlardır. Yol gösterici niteliktedirler. Somut ve açıkça ifade edilmiş olmalıdırlar. Uygulama amaçları; özel olarak tanımlanmış amaçlardır ve değerlendirme süreçlerinde yol gösterici nitelik taşırlar.

Bu modele göre, örgütsel etkililik örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir, eğer örgütün eylemleri sonucunda üretilen çıktılar örgütün amaçlarıyla örtüşüyorsa veya bu amaçları aşıyorsa, örgüt etkili olarak kabul edilir (Cheng, 1990:50).

Amaç Modeli'ni belirleyen iki temel sayıtlı bulunmaktadır (Karslı, 2004:16; Şişman, 2002:6; Hoy ve Ferguson, 1989:259-274). Bunlardan birincisi, örgütteki karar vericilerden oluşan rasyonel bir grubun aklında elde edilmesi umulan veya ulaşılması beklenen bir dizi amaç bulunmasıdır. İkincisi ise, amaçlar uygulamak için çok yeterli değildir, bu nedenle katılanların anlayabilmesi için gerektiğinde ve doğru bir biçimde tanımlanmalıdır. Amaç yaklaşımına göre ancak bu varsayımlar kabul edildiğinde, karar vericiler örgütsel etkililiği değerlendirme olanağına sahip olabilecekler ve böylece de amaçların daha iyi nasıl başarılabacağı konusunu geliştirebileceklerdir. Aslında, yönetsel uygulamalar; amaçların açıkça belirlenmesi, özel olarak ifade edilmesi ve bunların başarılabilmesi için yapılmakta ve geliştirilmektedir. Ayrıca, örgütün bürokratik yapısının biçimlendirilme ve merkezileştirilme düzeyleri ve programın ana hatları amaca ulaşmak için planlamada kullanılır. Amaçlara ulaşmak; fiziki olanaklar ve donanım, insan gücü ve enerjisi, programa uygun teknoloji, diğer kaynaklara ulaşma ve onlarla değişim kolaylığı sağlamakla mümkün kılınabilir.

Amaç Modeli'ne yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştiriler aşağıda verilmiştir (Hoy ve Ferguson 1989:259-274; Karslı, 2004:17; Şişman, 2002:8):

- Örgütlerin amaçları farklılık göstermektedir, bu farklı amaçlar arasında uyum olması söz konusu değildir.

- Örgütlerde yöneticilerin amaçlarının ön plana çıktığı ve amaçların öncelik kazandığı görülmektedir.

- Örgütün amaçları birçok nedenle değişebilmektedir. Ancak, amaç modeline göre değerlendirme yapılabilmesi için örgütsel amaçların değişmemesi gerekmektedir.

- Örgütsel amaçların, örgütsel davranışı yönlendirmesi beklenemez, bu nedenle örgütsel etkililiğin amaç modeline göre değerlendirilmesi uygun değildir.

- Ayrıca; Cameron (1986:88) tarafından, örgütsel amaçların açık olarak tanımlanamadığı örgütler için örgütsel etkililik öğelerinin belirlenmesinin zorluğuna dikkat çekilmiştir. Şişman (2002:8) ise, örgütlerin bütünüyle rasyonel sistemler olarak görülemeyeceğini, bu nedenle örgütlerin gerçekten rasyonel amaçların belirleyip belirleyemeyeceğinin de tartışmalı olduğunu belirtmektedir.

Özet olarak; Amaç Modeli örgütsel amaçların gerçekleştirilme derecesini örgütsel etkililiğin göstergesi olarak kabul etmekte, ancak örgütsel amaçların karmaşıklığı ve değişken nitelikleri nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından yetersiz görülmektedir.

2.2.2. Sistem-Kaynak Modeli (System Resource Model)

Bu model, amaçlar ya da sonuçlar yerine örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla kullanılan araçlar, girdiler ve kaynaklar konusunda yoğunlaşmaktadır (Şişman, 2002:9). Sistem-Kaynak Modeli, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile ilgili unsurların birbiriyle olan ilişkilerine odaklanmıştır, kısaca örgüt ve çevre arasındaki etkileşim üzerinde durmaktadır (Cheng, 1990:50).

Karslı (2004:17)'ya göre, Sistem-Kaynak Modeli çerçevesinde örgütsel etkililik, örgütün kaynak elde edebilme ve kaynak yaratma yeteneği olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel etkililik, örgütün içinde bulunduğu çevrede kendisine istediği biçimde avantaj sağlayabilecek bir pozisyon yaratma, bu çevrede bulunan değerli ve kıt kaynakları elde etme koşullarını kendi lehine çevirme yeteneği olarak tanımlanır. Etkililiğin bu tanımı, değerli ve kıt kaynakların değişiminde ve rekabet edebilme koşullarının yaratılmasında sürekli ve sonu olmayan davranışsal süreçler üzerinde yoğunlaşmıştır. Sistem-Kaynak Modeli'ne göre, etkili örgüt büyüme sağlar ve daralmayı azaltır. Örgütün büyüme sağlayabilmesi için kaynak elde edebilme yeteneği, örgütsel etkililiğin ölçütü olarak kabul edilir. Bu model, girdi üzerinde odaklanır. Örgütün öğelerinin iç içe işlemesi konusunda önemli değerler oluşturmak, uyum yeteneğine kavuşmak, liderliği optimal kılmak, karar ve iletişim süreçlerini iyi işletmek bu modelin özünü oluşturur.

Sistem-Kaynak modeline ilişkin üç temel sayıtlı vardır (Karslı, 2004:17-18):

Örgüt, çevresini kendi çıkarları doğrultusunda kullanan açık bir sistemdir. Sosyal sistem yaklaşımı; örgütsel, bireysel ve grup boyutlarıyla ve

geri dönüt kanallarıyla örgütsel etkililiğin değerlendirilme esaslarını biçimlendirir.

Bir örgüt, henüz belli bir büyüklüğe ulaşmadan önce karşılaştığı talepler o derece karmaşık hale gelir ki birkaç anlamlı örgütsel amaç tanımlamak olanaksız hale gelir. Çok etkili örgütlerde bürokratik beklentiler, enformel gruplar ve bireysel gereksinimler çevre üzerinde etki sağlamak için az etkili örgütlerden daha iyi bir biçimde birlikte çalışır. Tüm örgütler ihtiyaçları olan gerekli kaynaklara ulaşmaya, gereksiz gerginlikten kaçınmaya önem verirler.

Etkili bir örgüt, geniş bir kontrol mekanizmasıyla kaynakları adil olarak dağıtır.

Sistem-Kaynak Modeli'ne yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Cameron (1986:88)'a göre; bu model girdiler üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa kaynak kullanımı ve çıktılar etkililik açısından en az girdiler kadar önemlidir. Girdiler, özünde, işlevsel amaçlar olduğundan bu modelin etkililiğe bakışı Amaç Modeli'nden çok farklı değildir.

2.2.3. Birleşik Model (Integrated Model)

Gerek Amaç Modeli gerek Sistem-Kaynak Modeli; temel bir etkililik ölçütü belirlemenin ve bu yolla örgütsel etkililik tanımına ulaşmanın mümkün olduğu temel varsayımını paylaşması nedeniyle, bu iki modelin birbirini tamamlar nitelikte olduğu ve örgütsel etkililiğin bu iki modelin birleştirilmesi yoluyla kavramsallaştırılabileceği ileri sürülerek, bu iki modeli kapsayan yeni bir model oluşturulmuş ve Birleşik Model olarak adlandırılmıştır (Karslı, 2004:18).

Karslı (2004:18-19)'nın ifade ettiği şekilde, Hoy ve Miskel (1987) tarafından oluşturulan bu modele göre; örgütsel etkililik, birden çok bileşenin bir arada değerlendirilmesi ile ortaya konabilecek bir kavramdır ve Birleşik Model örgütsel etkililiğın dört boyutu üzerine kurulmuştur. Bu boyutlar, aşağıda özetlenmiştir:

Uyum boyutu, sistemin çevresini kontrol etme ihtiyacı ile ilgilidir. Örgüt, çevresinin ve üyelerinin örgütten istedikleri temel gereksinimlere uyum sağlar. Bu uyarlama, çevreyi dönüştürme çabalarıyla ve yeni koşulları karşılayacak biçimde kendi iş ve çalışma programını değiştirme yoluyla sağlanır. Bu boyut için tanımlanan en önemli göstergeler; uyum sağlama yeteneğı, esneklik, yenileşme, büyüme, gelişme, donanımın kontrolü olarak sayılabilir.

Amacı gerçekleştirme boyutu, örgütsel amaçların oluşturulması ve bunlara ulaşılması ile ilgilidir. Sistem, kendi amaçlarını tanımlar ve istenen sonuca ulaşmak için kaynaklarını harekete geçirir. Bu boyutun en önemli göstergeleri değer sistemlerinin oluşturulması ve sürdürülmesi, başarı, verimlilik, kaynak edinimi, etkenlik, kalitedir.

Bütünleşme boyutu, sosyal dayanışmayı ifade eder. Sistemin öğeleri arasında dayanışma kurulması ile ilgilenir. Dayanışmanın kurulması; örgütlenme, eşgüdümün sağlanması ve sosyal ilişkilerin temel bir yapı içerisinde birleştirilmesi anlamına gelir. Bu boyutun en önemli göstergeleri doyum, işten ayrılma, devamsızlık, çatışma, örgüt iklimi, açık iletişimidir.

Değer sisteminin kurulması ve sürdürülmesi boyutu; örgütün güdülenme ve değerler örüntüsünü yaratmayı ve sürdürmeyi hedefler. Bu

boyut, örgütün kendi değer sistemini kurmak, sürdürmek ve bunları güdülenme sağlamak üzere birleştirilmesi esansına dayanır. Bu, ancak örgüt normlarının ve değerlerinin güçlendirilmesi ile olanaklıdır. Normların ve değerlerin güçlendirilmesi çalışanların davranışları ile ilgilidir. Çalışan davranışlarının örgüt için uygun hale getirilmesini gerektirir. Bu boyutun en önemli göstergeleri örgüte bağlılık, merkezi yaşam ilgisi, kimlik ve ait olma duygusu, bireysel çalışma motivasyonu, rol-norm uyumu'dur.

Karslı (2004:19)'ya göre, örgütsel etkililiğin tüm yönleriyle anlaşılabilmesi için Birleşik Model'in dört özelliği daha içermesi gerekmektedir. Bunlar; zaman boyutu, farklı örgütsel düzeyler, çoklu katılımcılar ve çoklu ölçütlerdir.

Zaman Boyutu: Zaman, yönetim alanlarının çoğunda ihmal edilmiş bir özelliktir. Oysa örgütleri çoğunda başarı kısa dönem ile başlar, orta vadede devam eder ve uzun dönemde gelişir. Kısa dönem etkililiğinin göstergeleri, başarı, moral, iş doyumu ve örgüte bağlılık olarak değerlendirilebilir. Orta vadedeki etkililik göstergeleri, örgütün çevreye uyabilirliği ve gelişimi, çalışanların mesleki gelişimi olarak sayılabilir. Uzun vadede ise örgütün yaşamını sürdürebilmesi örgütsel etkililiğin en önemli göstergesidir.

Farklı Örgütsel Düzeyler: Örgütsel etkililik ölçütü, örgütteki farklı düzeyler için örgütsel etkililiğin farklı olması gerekliliğini ortaya koyar. Bunlar, bireysel, grup ve örgütsel düzeylerdir ve her düzey için farklı etkililik öğeleri olmalıdır.

Çoklu Katılımcılar: Örgütsel etkililik öğeleri daima ilgili bireylerin ve grupların değerlerini ve eğilimlerini yansıtır. Katılımcılar, amaçları belirleyen

ve bunların değerlendirilmesi için bilgi üreten farklı roller oynarlar. Bu nedenle, çeşitli katılımcıların bulunduğu örgütsel yapılarda etkililik öğeleri birçok açıdan ve belirgin olarak ortaya konulur.

Çoklu Ölçütler: Örgütsel etkililiğin çok boyutlu bir kavram olduğu varsayılmaktadır. İş doyumu veya performans gibi öğelerin hiçbirisi tek başına örgütsel etkililiğin doğasını açıklayamaz. Birleşik Model’de girdi, süreç, dönüşüm, çıktı gibi açık sistemin her evresi için bir etkililik ölçütü geliştirilmelidir. Her evre, süreç veya çıktı değişkeni örgütsel etkililiğin göstergesi olarak kullanılabilir.

Amaç Modeli ve Sistem-Kaynak Modeli’nin bir sentezi olarak görünen bu model Hoy ve Ferguson (1989:262-272) tarafından da; uyum, amaçları gerçekleştirme, bütünleşme ve gizli erk ilkeleri ile açıklanmıştır. Bu çerçevede; uyum, örgütün içerisinde yer aldığı çevre ile uyum sağlamasını belirtmektedir. Amaçları gerçekleştirme, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşma derecesini göstermektedir. Bütünleşme, sosyal sistemin unsurları arasındaki dayanışmayı, gizli erk ise örgütün değer sistemini oluşturmasını ve varlığını sürdürmesini ifade etmektedir.

2.2.4. Ekolojik Model (Ecological Model)

Bu modelde örgütsel etkililik; “örgütün yaşamını sürdürmesinde önemli destek sağlayan çevrenin, katılımcıların ve destek gruplarının örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyi” (Karslı, 2004:20) olarak görülmektedir.

Ekolojik Model, bir yönüyle amaçları değerlendirmekte, bir diğer taraftan çevresel koşulları da incelemektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden önce, söz konusu amaçların örgüt ve çevre

bakımından uygun amaçlar olup olmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin ve örgüt üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri ile paralel olmalıdır (Karslı, 2004:20).

Örgütler sosyal bir çevrede bulunmaktadır. Bu nedenle, örgüt üyeleri, baskı grupları, sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları gibi örgüt içi ve örgüt dışı unsurların ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmadan yapılan örgütsel etkililik değerlendirmeleri eksik olacaktır (Şişman, 2002:10).

Karslı (2004:20)'ya göre Ekolojik Model, tüm örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri etkililik değerlendirmesine katmasıyla diğer modellerden ayrılır.

2.2.5. Yarışan Değerler Modeli (Competing-Values Model)

Yarışan Değerler Modeli'ne göre, örgütsel amaçların, bu amaçları gerçekleştirmeyi planlayan katılımcılara göre değişiklikler gösterebileceği ortaya konulmaktadır. Bu nedenle, bu modelde örgütsel etkililiğin ölçütü katılımcı tercihlerinin karşılanma oranı olarak kabul edilmektedir (Karslı, 2004:20-21).

2.2.6. Stratejik Paydaşlar Modeli (Strategic Constituencies Model)

Bu modele göre; bir örgütün tüm stratejik paydaşlarının ihtiyaç ve beklentileri en azından asgari olarak tatmin edilebiliyorsa o örgüt etkili olarak tanımlanmaktadır (Cheng, 1990:51). Örgütler, işlevlerini stratejik paydaşlarının etkisi altında yerine getirmekte ve varlıklarını sürdürmeleri de yine bu etki altında gerçekleşmektedir, bu nedenle örgütlerin aktiviteleri stratejik paydaşlarının talepleri tarafından yönlendirilmektedir (Cheng, 1990:51). Stratejik Paydaşlar Modeli'ne göre, örgütle ilgili tüm çevreler onun paydaşlarını oluşturmaktadır. Ancak, örneğin üst düzey yöneticiler ya da

yönetim kurulu gibi bazı paydaşların etkileri örgüt üzerinde daha belirleyicidir. Bu nedenle, örgütün etkililiği bu stratejik paydaşların doyum düzeyine göre açıklanmaktadır (Cheng, 1990:51).

2.2.7. Süreç Modeli (Process Model)

Bu model, örgütsel etkililiğin belirlenmesinde örgüt içi süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Cheng, 1990:50). Süreç Modeli'ne göre, örgütün etkililiği, onun içsel fonksiyonlarının “sağlıklı” işlemesine bağlıdır (Cheng, 1990:50). Örgüt, bazı girdileri kullanarak öngörülen sonuçlara ya da çıktılara ulaşmayı hedefleyen açık bir sistem olarak görülmektedir (Şişman, 2002:60). Örgüt, elde ettiği girdileri bir takım süreçler aracılığı ile dönüştürmekte ve bu yolla amacına ulaşmaya çalışmaktadır (Şişman, 2002:60). Süreç Modeli'nde girdilerin kalitesi yeterli görülmemekte, çıktıların kalitesi aynı zamanda örgüt içi süreçlerin kalitesine bağlı görülmektedir (Cheng, 1990:50). Bu bağlamda, örgüt içi süreçler, liderlik, karar alma, katılım, iletişim, eşgüdüm, planlama, örgüt iklimi, uyum, yönetim stratejisi süreçleridir (Şişman, 2002:60-61).

Süreç Modeli, örgütün etkililiğinin değerlendirilmesinde, örgüt içi bazı süreçlerin gözlenerek, bu süreçlerin işleyişine ilişkin veri elde edilmesini ve bu veriler çerçevesinde örgütün etkililiği hakkında yargılara varılmasını öngörmektedir. Bu çerçevede, bu modeli amaçlardan çok araçlar üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. (Şişman, 2002:61). Cameron (1978)'a göre, Süreç Modeli bu yönüyle bazı sınırlılıklara sahiptir, örgütün fonksiyonları ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik süreçler arasındaki karmaşık ilişki bu modelin uygulanabilirliğini güçleştirmektedir (Cheng, 1990:50).

2.2.8. Meşruiyet Modeli (Legitimacy Model)

Cameron (1984:278)'a göre, örgütlerin işlevlerini yapabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, içinde yer aldıkları toplum ve kamuoyu tarafından meşru olarak görülebilmelerine bağlıdır. Bu durumda, örgütlerin kaynak sağlayabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için meşruiyet kazanmaları, bir başka deyişle dış çevrenin desteğini kazanmaları gerekmektedir. Bu modele göre, örgütün etkililiği rekabet ortamında, örgütün varlığını devam ettirmesidir.

2.2.9. Örgütsel Öğrenme Modeli (Organizational Learning Model)

Bu modele göre, çevresel değişimin örgüt üzerinde etkisi bulunmaktadır. Aynı şekilde, örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesinde içsel engeller yer almaktadır. Örgüt, çevresindeki değişime nasıl uyum sağlayacağını öğrendiği ve çevrenin gelişimine katkıda bulunabildiği derecede etkili sayılmaktadır (Cheng, 1990:50). Bu çerçevede, örgütün etkililiğinin temel göstergeleri, toplumsal değişme ve ihtiyaçlardan haberdar olma, örgüt içi süreçleri değişime uyum sağlayacak şekilde geliştirme, çevre analizi ve planlama olarak görülmektedir (Şişman, 2002:64).

Bu model özet olarak, örgütlerin toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında gözlenen değişmelere süratle uyum sağlamaları gerekliliğini öngörmektedir. Ancak, Cheng (1990:50)'e göre örgütsel öğrenme süreçleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin karmaşık yapısı bu modelin temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

2.2.10.Etkisizlik Modeli (Ineffectiveness Model)

Daha önce belirtildiği gibi, örgütsel etkililik öğelerin belirlenmesi önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle, Cameron (1983) tarafından, örgütsel etkililiğin tespit edilmesine yönelik olarak, örgütsel etkisizliğin tahmin edilmesine ilişkin bir yöntem geliştirilmiştir. Etkisizlik Modeli, örgütsel etkililiğin negatif yönünü incelemektedir. Eğer incelenen örgütte etkisizlik göstergeleri yoksa söz konusu örgüt etkili olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, etkisizliğin en önemli göstergeleri, örgütsel çatışmalar, problemler, güçlükler, hatalar, eksiklikler, zayıf noktalar ve performans düşüklüğü olarak görülmektedir (Cheng, 1990:51).

2.3. Örgütsel Etkililiğin Ölçülmesi

Yukarıda açıklanan çeşitli kuramlara ve modellere bağlı olarak yapılan araştırmalar soyut düzeyde kalmaktadır. Örgütsel etkililiğin ölçülebilmesi için somut öğelerin ortaya konulması gerekmektedir. Literatürde bugüne kadar tanımlanan örgütsel etkililik öğeleri aşağıda verilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Etkililik Öğeleri

1950, 60 ve 70’li yıllarda örgütsel etkililik yaklaşımları yukarıda açıklanan modellere göre oldukça basit bir çerçevede ele alınmıştır. Bu dönemde etkililik, bir örgütün kendi amaçlarını anlama derecesi olarak tanımlanmış, örgütün en önemli amacı ise “hayatta kalmak” olarak ifade edilmiştir. Bu dönemde ele alınan örgütsel etkililik öğeleri; (1) Toplam Verimlilik, (2) Prodüktivite, (3) Kâr, (4) Nitelik, (5) İş Kazaları, (6) Büyüme, (7) Aşırı Devamsızlık, (8) İşten Çıkma, Değişme Oranı, (9) İş Tatmini, (10) Motivasyon, (11) Moral, (12) Denetim, (13) Çatışma-Bağlılık,

(14) Esneklik-Uyum, (15) Planlama ve Amaçları Belirleme, (16) Amaç Birliği, (17) Örgütsel Amaçların Belirlenmesi, (18) Rol ve Normların Uygunluğu, (19) Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilerde Ustalığı, (20) Yöneticilerin İşteki Ustalığı, (21) Bilgi Yönetimi, (22) Örgütsel İletişim, (23) Hazır Olma, (24) Çevreyi Kullanma, (25) Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri, (26) Denge, (27) İnsan Kaynaklarının Değeri, (28) Katılma ve Yetkinin Paylaşılması, (29) Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi, (30) Başarıya Önem Verme olarak sıralanmıştır (Akalin,1992:9-10).

1970'li yılların ikinci yarısından sonra geliştirilmeye başlanan örgütsel etkililik modellerinde örgütsel etkililik öğeleri de daha karmaşık bir çerçevede ele alınmıştır. Literatürde yer alan örgütsel etkililik modelleri ve bu modellerde temel alınan etkililik öğeleri ve değerlendirme ortamları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.2. Etkililik Modelleri ve Etkililik Ögeleri

Model	Etkililik Ölçütü
Amaç Modeli	Belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesi
Sistem-Kaynak Modeli	Kıt ve değerli kaynakları elde edebilme
Birleşik Model	Uyumu sağlama, amaçların gerçekleştirilme oranı, bütünleşme derecesi, değer sisteminin kurulması ve devamının sağlanması
Ekolojik Model	Çevrenin, katılımcıların veya destek gruplarının isteklerini karşılama düzeyi ve derecesi
Yarışan Değerler Modeli	Katılımcı tercihlerinin karşılanma oranı
Stratejik Paydaşlar Modeli	Tüm stratejik paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin en azından asgari olarak tatmin edilmesi
Süreç Modeli	Örgüt içi süreçlerin “sağlıklı” işlemesi
Meşruiyet Modeli	Dış çevrenin desteğini kazanarak yaşamını sürdürme gücü
Örgütsel Öğrenme Modeli	Değişime uyum sağlama ve çevrenin gelişimine katkı sağlama derecesi
Etkisizlik Modeli	Etkisizliğe yol açacak özelliklerin bulunmaması

(Kaynak: Cameron, 1984:276; Karslı, 2004:21; Cheng, 1990:51)

Bunların dışında örgütsel etkililik çalışmalarında, Thompson (1967), Daft (1983), Cameron (1983), Kanter ve Brinkerhoff (1981), Gaertner ve Ramnarayan (1983), Hitt ve Middlemist (1979), Kilman ve Herden (1976), Pennings (1987) tarafından kullanılan öğeler aşağıda sunulmuştur (Akt.:Karslı, 2004:26-29):

Örgütsel uygunluk ögesi: Örgütsel etkililik ölçüsü, gelecek için örgütün uygunluğu ve yeteneği hakkındaki bir yorumu içeren uygun bir ölçüdür. Örgütsel uygunluk, önemli ögeler ve önemli alanlar için uygun edim gösterir. Gelecek için uygunluk, belirginleşmiş istek ve beklentilerin neden-sonuç ilişkilerini tanımlayıcı bilgilerin derecelerine dayanan üç genel yoldan birisi ile tahmin edilir ve değerlendirilir. Bunlar; etkenlik testleri, sosyal testler ve araçla ilgili yardımcı testlerdir. Tahmin ve değerlendirme koşullara göre farklılaşır. Örneğin; istenirlik standartları belirgin ve neden-sonuç ilişkileri hakkında kesin bilgiler var ise etkenlik testleri kullanılır. Buna karşın, istenirlik standartları belirgin fakat neden-sonuç ilişkileri hakkındaki bilgiler tam ve kesin değilse, etkenlik testleri uygun değildir, bu durumda araç testleri kullanılabilir. Diğer taraftan, istenirlik standartları belirsiz ise, sosyal testler kullanılır. Burada; etkenlik testleri, amacın gerçekleştirilme oranına yönelik bilgileri, sosyal testler, örgütsel süreçlere ve dış ögelerin doyumuna ilişkin bilgileri, yardımcı testler ise, amaca ulaşırken kullanılan araçlarla ilgili bilgileri içerir.

Tahmini yollarla örgütsel etkililik ölçümü: Burada etkililik ölçümü dört aşama ele alınmaktadır. Birinci aşamada; büyüme, kaynak edinme ve dış destek etkililik ögeleri değerlendirilir. İkinci aşamada; insan kaynakları geliştirme, moral ve çalışanların doyumunu etkililik ölçütü olarak kullanılır. Üçüncü aşamada; kullanılan etkililik ögeleri, verimlilik, etkenlik, kararlılık, amaca ulaşma derecesi ve dış süreçlerdir. Dördüncü aşamada; örgütün kendisini yenilemesi, üretimini ya da sunduğu hizmetleri genişlemesi ve çevreye uyumu ögeleri egemendir. Yoğunlaşma dış ögeler ve dış alanların

her ikisindedir ve bu iki boyut uyumu ifade eder. Burada etkililik ögeleri dış ögelere dayanır ve örgütün etkililiği çevreye olan uyumu ile değerlendirilir.

Çoklu etkililik ögesi: Çoğu örgütlerin çoklu ögeleri ve çoklu etkililik alanları olması nedeniyle, bir dizi çoklu etkililik ölçütü değerlendirilmelidir. Bu çerçevede, alan ve ögelerin sonuçlarının etkileşimi, tüm örgütün etkililiği yerine stratejik birimlerinin analiz edilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmüştür.

İç etkililik ögeleri: Üretim miktarı, personelin etkenliği, hata yapma oranı, üretimde kullanılan makinelerin durma zamanı, toplantılardaki gecikme zamanı gibi ölçütlerdir.

Dış etkililik ögeleri: Sermayenin maliyeti, Pazar bölüşümü, sağlanan net kar veya fayda, iş maliyeti, üretim amaçlarına ulaşma, ürünün niteliği, acil durumlarda tepki verme düzeyi ve niteliği, kanun ve kurallara uyma derecesi, müşteri doyumu, şikayet alma oranı, personelin halkla ilgilenme yeteneği, hizmet sunulan üye sayısı, sunulan hizmetin niteliği ve niceliği olarak tanımlanmıştır.

İç süreç etkililik ögeleri: Belli bir sürede gözlenen çalışanların hareketliliği, işten ayrılma, devamsızlık, problem çözme yeteneği, yönetsel beceriler, çalışan doyumu, personele sunulan eğitimin niteliği ve niceliği, problemlerin önüne geçme gücü.

Örgütsel yapıya ilişkin etkililik ögeleri: Etkili örgütsel birimler sağlam bir yapı ve çevre arasında karşılıklı ilişki göstermelidir. Bu yaklaşımda, bir örgütün veya alt birimlerinin etkili olabilmesi için yapı ve çevre arasında iyi bir bağ kurulmasının zorunlu olduğu vurgulanmıştır. Örgüt ve yöneticiler, yapısal oluşumda çevre tarafından uyuma zorlanırlar. Karmaşık olan çevre, organik,

merkezi olmayan ve enformel bir yapı gerektirir. Bu çerçevede, örgütsel etkililik öğeleri şunlardır; müşterilerin hizmetin niteliğinden sağladığı doyum, büyüklük, görevlilerin gönüllülüğü, çalışma saatleri, çalışanların kıbarlığı, iş hakkındaki bilgilerin düzeyi, sağlanan kolaylıklar, bekleme zamanı, iletişim yeterliliği, yöneticilerin değişiklikler hakkında bilgi vermesi, işlerin nasıl gittiği hakkında bilgi verme, amaçların açıklanması, iş olanakları sağlama ve iyileştirme, yönetici ve astlar arasında iki yönlü iletişim, kişinin ve kurumun performansı hakkında bilgi verme, yapılan toplantıların sayısı.

Bu soyut ve genel çerçeveden, ölçülebilir ve somut etkililik öğelerine ulaşabilmek için örgütlerin kompleks yapısının ve örgütlerin iç ve dış çevresiyle olan karmaşık etkileşiminin çözülmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Düzeyler ve Etkililik

Kompleks sistemler karmaşıklıklarına göre hiyerarşik düzeylere ayrılırlar (Rashford ve Coghlan, 1992;63). Staw (1984)'a göre, örgütlerde bu düzeyler, birey, grup, gruplar arası ve örgütsel düzeyler olarak tanımlanmıştır ki örgütsel düzeylerin bu tür bir tipolojisi, örgütsel davranış ve örgütsel gelişme çalışmalarında ortaktır (Rashford ve Coghlan, 1992;63).

Rashford ve Coghlan (1987:17-21) tarafından, örgütlerdeki dört farklı davranış düzenini sistemli bir şekilde bağdaştırmak ve birlikte ele alınmasını sağlamak için örgütsel düzeylere ilişkin bir model önerilmiştir. Bu modelde örgütsel düzeyler; birey, ekip, grup ve politika-strateji olarak belirtilmiştir. Bu düzeyler insanların örgütlerdeki katılımı çerçevesinde açıklanmış ve bir yapı

oluşturacak şekilde birleştirilmeye çalışılmıştır. Bu yapı, örgütün iç ve dış çevresiyle olan karmaşık etkileşiminin çözümlenmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütsel davranış çerçevesinde etkililik; verimlilik, kalite, etkenlik, esneklik, doyum, rekabet edebilirlik ve gelime arasındaki optimal ilişki olarak tanımlanmıştır (Karlı, 2004:174). Örgütsel davranış alanı, etkililik için üç analiz düzeyi belirlemiştir. Bunlar; birey, grup ve örgüt olarak ifade edilmiş, bu analiz düzeylerinde üç yönetsel sorumluluk düzeyi ortaya konulmuştur. Bu sorumluluk düzeyleri; bireylerin etkililiği, grupların etkililiği ve örgütsel etkililiktir (Rashford ve Coghlan, 1992:71; Can, 2005:349).

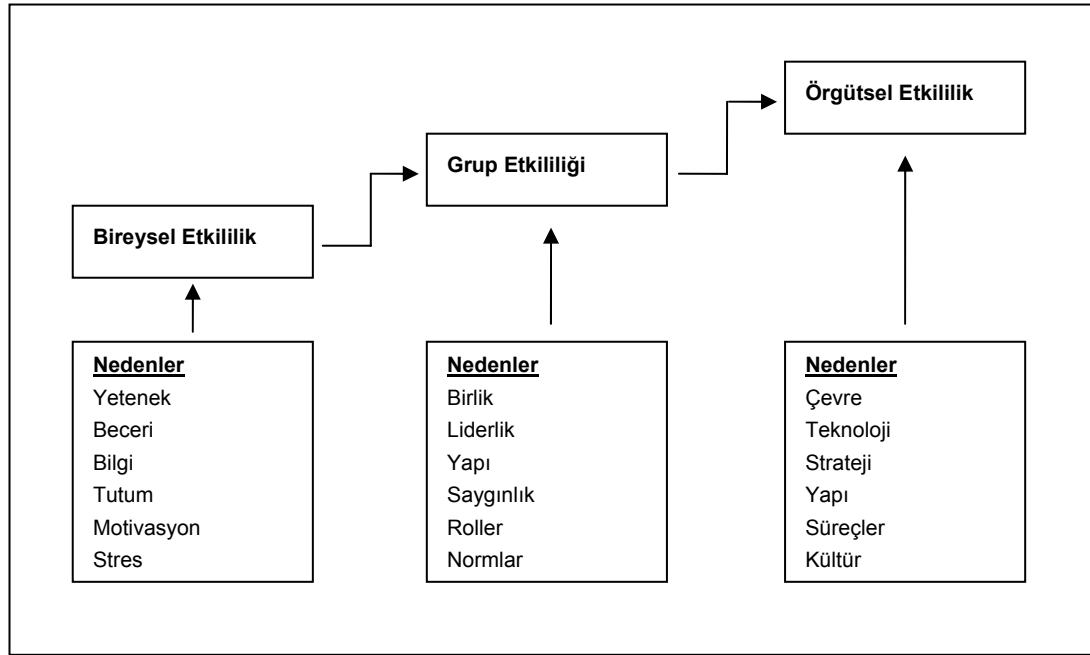
Bu çerçevede; bireysel düzeyde etkililik örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde yoğunlaşır ve performans değerlendirmesi yoluyla ölçülür, örgüt üyelerinin yetenekleri, becerileri, bilgileri, tutumları ve motivasyonları en önemli göstergelerdir (Can,2005:349).

Grup etkililiği kavramı, işlerin veya rollerin birbirine bağımlılığı kapsamında açıklanır. Bir başka ifadeyle grup etkililiği kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamına eşittir. Grup etkililiğinde en önemli göstergeler; birlik, liderlik, roller ve normlardır (Can,2005:349).

Son düzey olan örgütsel düzeyde etkililik kavramı ise, bireysel ve grup düzeylerindeki etkililiğin toplamıdır. Bu düzeyde; çevre, örgütsel yapı, örgütsel süreçler, kültür ve stratejik tercihler en önemli göstergeler olarak görülmektedir (Can, 2005:349).

Bireylerin etkililiği, grupların etkililiği ve örgütsel etkililik düzeyleri ve her etkililik düzeyi için ön plana çıkan etkililik göstergeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Etkililik Düzeyleri ve Nedenleri



(Kaynak: Can, 2005:349)

Örgütsel etkililiğin ölçülebilmesi için somut ve ölçülebilir nitelikteki etkililik öğelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla, söz konusu örgütsel düzeyler etkililik öğeleri, örgüt çalışanlarının örgütsel etkililik algıları yönüyle incelenmiştir.

2.3.2.1. Bireysel Düzeyde Etkililik Öğeleri

Bireysel düzeyde etkililik örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde yoğunlaşır ve performans değerlendirmesi yoluyla ölçülür, örgüt üyelerinin yetenekleri, becerileri, bilgileri, tutumları ve motivasyonları en önemli göstergelerdir (Can,2005:349).

Bu çerçevede, bireysel etkililiğin bireylerin algılamaları çerçevesinde ölçülmesinde kullanılabilecek öğeler şunlardır: (1) İş doyumu düzeyi, (2) Motivasyon düzeyi, (3) Örgütsel bağlılık düzeyi, (4) Örgütsel değerlerin

içselleştirilmesi düzeyi, (5) Örgüsel amaçların benimsenme düzeyi, (6) Birey içi çatışma¹ düzeyi, (7) Örgüt kültürünün benimsenme düzeyi, (8) Moral düzeyi, (9) İletişim (bireyler arası) düzeyi, (10) Örgüt ikliminin benimsenme düzeyi, (11) Yönetime katılma düzeyi (McClelland, 1995:282; Rashford ve Coghlan, 1992:65; Karlı, 2004:236-237; Can, 2005:349).

2.3.2.2. Grup Düzeyinde Etkililik Ögeleri

Grup düzeyinde etkililik kavramı, işlerin veya rollerin birbirine bağımlılığı kapsamında açıklanır. Bir başka ifadeyle grup etkililiği kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamına eşittir. Grup etkililiğinde en önemli göstergeler; birlik, liderlik, roller ve normlardır. (Can,2005:349).

Bu çerçevede, grup etkililiğinin ölçülmesinde şu ölçütler kullanılabilir:

(1) İletişim (grup içi, diğer gruplar ile) düzeyi, (2) Liderlerin etkenlik düzeyi, (3) Moral düzeyi, (4) Bağlılık düzeyi, (5) Grup içi ve gruplar arası çatışma düzeyi, (6) Kendi olanaklarını artırma düzeyi, (7) Zayıflayan bireysel ilişkileri yeniden güçlendirme düzeyi, (8) Kendi sınırlarını belirleyebilme düzeyi, (9) Üretkenlik derecesi. (McClelland, 1995:283-284; Rashford ve Coghlan, 1992:66; Karlı, 2004:237-238; Can, 2005:349).

¹ Örgütsel çatışma, örgüt içi ve örgütler arası çatışma olarak sınıflandırılmaktadır. Örgüt içi çatışmalar da, birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma olarak sınıflandırılmaktadır (Karip, 2003:24,25):

Birey içi çatışma: Bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler istenildiğinde ortaya çıkar. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilir.

Bireyler arası çatışma: Ast-üst olarak veya eş düzeyde çalışanlar arasındaki her türlü uyumsuzluk bu tür çatışmayı oluşturur.

Grup içi çatışma: Grup üyeleri arasında, grubun amaçları, görevleri veya prosedürler üzerindeki uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Çatışma, bireyler arasında olabileceği gibi, grup üyeleri ile lider arasında ya da gruplar arasında da olabilir.

Gruplar arası çatışma: Örgüt içerisindeki birimler ya da gruplar arasında yaşanan çatışmalardır.

2.3.2.3.Örgütsel Düzeyde Etkililik Öğeleri

Örgütler birçok yönden farklılaşmaktadır. Bir örgüt için geliştirilecek örgütsel etkililik ölçütler, diğer bir örgüt için herhangi bir anlam ifade etmekten uzak kalabilir. Bunun yanı sıra, ele alınan örgütün yapısı karmaşıklıştıkça, örgütsel etkililik öğelerinin belirlenme ve uygulamasına ilişkin yöntemler de karmaşıklıştıkça, Bu nedenle, örgütsel etkililiğin tespitine yönelik standart ve tüm örgütler için uygulanabilir bir ölçüt seti bulunmamaktadır.

Bununla birlikte; Kreitner ve Kinicki (1995) tarafından, tüm örgütlerde etkililiğin ölçülmesinde dikkate alınması gereken bazı genel örgütsel etkililik öğeleri belirlenmiştir. Bu öğeler aşağıda belirtilen dört ana başlık altında özetlenebilir (Karslı, 2004:27):

Amacın Gerçekleştirilmesi: Burada, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki başarısı değerlendirilir.

Kaynak Elde Etme: Bu başlık altında örgütün, hizmet ya da meta üretiminde kullandığı girdileri artırabilmesi önem kazanmaktadır.

İç Süreçler: Bu öğe, daha çok yapısal süreçler ile ilgilidir. Örgütün sağlıklı sistemler kurması ve devamını sağlaması ön plana çıkar.

Stratejik Paydaşların Doyumu: Burada, örgütün yürüttüğü tüm faaliyetlere katılım sağlayanların doyumunun sağlanması önem arz etmektedir.

Bu çerçevede, örgütsel etkililiğinin ölçülmesinde şu öğeler kullanılabilir: (1) Amaçlara ulaşma düzeyi, (2) Kaynak sağlamadaki başarı düzeyi, (3) Yeni teknolojilerden yararlanma düzeyi, (4) İletişim düzeyi,

(5) Değişime ve gelişmeye açıklık düzeyi, (6) Kaynaklarını etkili kullanma düzeyi, (7) Stratejik amaçları oluşturmadaki başarı düzeyi, (8) Stratejik öncelikleri belirlemedeki başarı düzeyi, (9) Örgüt kültürü oluşturmadaki başarı düzeyi, (10) Stratejik planlamaya verilen önem düzeyi, (11) Karar alma sürecinin etkililik düzeyi, (12) Denetim mekanizmalarının etkililik düzeyi (McClelland, 1995:284-285; Rashford ve Coghlan, 1992:70; Karslı, 2004:238-239; Can, 2005:349).

Örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaçların tespit edilebilmesi için öncelikle, örgütsel etkililiğin ölçülebilirliğinin açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle, bu bölümde, örgütsel etkililik ile doğrudan ilişkili olan örgüt sağlığı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları açıklanarak, bunların örgütsel etkililik ile olan ilişkisi ortaya konulmuş, literatürde bugüne kadar geliştirilmiş olan örgütsel etkililik tanımları ile örgütsel etkililiğin ölçülmesine ilişkin modeller üzerinde durulmuştur.

Bu temel çerçeve üzerinde, örgütsel etkililiğin ölçülmesine yönelik olarak kullanılabilecek öğelerin esaslarının belirlenmesine çalışılmış, örgütsel etkililik bireysel, grupsal ve örgütsel temelde olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır. Her bir başlık için ele alınması gereken somut ve ölçülebilir öğelerin örgüt çalışanlarının algılamaları yönüyle neler olabileceği tartışılmış, örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik ihtiyaç değerlendirme çalışmasında kullanılacak örgütsel etkililik öğelerinin esasları ilgili literatür çerçevesinde belirlenmiştir.