

	ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ ISSN: 1308-9196 / e-ISSN:1308-7363 Yıl: 18 Sayı: 49 Nisan 2025 Yayın Geliş Tarihi: 30.01.2025 Yayına Kabul Tarihi:17.04.2025 DOI Numarası: https://doi.org/10.14520/adyusbd.1629703 Makale Türü: Araştırma Makalesi/Research Article Atıf/Citation: Soyadı, A. (2025). Örgütsel Etkililiği Gerçekleştirmede Sistem Modelinin Sunduğu İmkânlar. <i>Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi</i>, (49), 540-575.
---	--

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ GERÇEKLEŞTİRMEDE SİSTEM MODELİNİN SUNDUĞU İMKÂNLAR

İsmail ÇELİK* Mehmet KAYGUSUZOĞLU**

Öz

İnsanlar, tarihin hiçbir döneminde sahip olmadığı kadar örgüte, modern zamanlarda sahip olmuşlardır. Bundandır ki, içinden geçilmekte olan zamana örgütlü toplumlar zamanı denilmektedir. İnsanların soyut ve somut ihtiyaçlarını karşılamak üzere dizayn ettikleri örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, kalıcı olmaları, başka bir deyişle ölüm demek olan pozitif entropiden uzun ömürlülük demek olan negatif entropiye ulaşmaları literatürde “örgütsel etkililik” olarak kavramlaştırılan ‘örgütsel sağlık’ın veya durumun gerçekleştirilmesiyle mümkün olacaktır. Gerçekleştirilecek örgütsel etkililik, Türkiye’de örgütler evrenindeki yoğun ölümlerin (pozitif entropi veya işletmelerin faaliyetlerine son vermek zorunda kalması) de azalmasında fonksiyon icra edebilir. Bu çalışmada, örgütsel etkililiği gerçekleştirmede yararlanılabilecek iki yönetsel model incelenmiş; amaç modelinin etkililiği gerçekleştirmede yetersiz kaldığı, bu modeli ikame etmek üzere sistem modelinin kullanılabileceği varsayımı öne çıkarılmıştır.

*  Dr. Öğr. Üyesi. Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Pr., icelikrafa44@gmail.com, Adıyaman/Türkiye.

**  Prof. Dr. Adıyaman Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman ABD. mehmetkaygusuzoglu@gmail.com, Adıyaman/Türkiye.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Rasyonellik, Negatif Entropi, Sistem Teorisi, Örgütsel Etkililik.

THE POSSIBILITIES PROVIDED BY SYSTEMS MODEL FOR THE REALIZATION OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Abstract

People have had organizations in modern times as they have never had in any period of history. That is why the time we are going through is called the time of organized societies. The survival of organizations designed to meet the abstract and concrete needs of people, their permanence, in other words, their reaching from positive entropy, which means death, to negative entropy, which means longevity, will be possible by realizing the 'organizational health' or situation conceptualized as "organizational effectiveness" in the literature. The organizational effectiveness to be achieved can also function in reducing the intense deaths (positive entropy or businesses having to terminate their activities) in the universe of organizations in Turkey. In this study, two managerial models that can be used in achieving organizational effectiveness are examined; the assumption that the goal model is insufficient in achieving effectiveness and that the system model can be used to replace this model is highlighted.

Keywords: Organization, Rationality, Negative Entropy, Systems Theory, Organizational Effectiveness.

1. GİRİŞ

Bu yazının konusu, yaşam kavgasında, insan hayatının hiçbir anının 'onlarsız' geçmediği/geçemediği "örgütlerin", varlıklarını, yaşamlarını olabildiğince sürekli kılabilecek bir imkân olarak "Örgütsel Etkililik" kavramıdır. Çalışma, "örgütsel etkililiğin" (organizational effectiveness) ne olduğu (Robbins, 1990; Elmuti & AlDiap, 1995), önemi ve ölçülmesi ile ilgili "modeller"e (Baransel, 1974; Tosun, 1981) biraz daha yakından bakmayı amaçlamıştır. Çalışma bir alan araştırması olmayıp kuramsal nitelik taşımaktadır.

Örgütsel etkililik ile ilgili teorik çalışma ve araştırmalar, örgütsel etkililiğin artırılması ve örgütsel etkililiğin ölçülmesi olmak üzere iki genel alanda sürdürülmektedir. Örgütsel etkililiğin artırılması, yönetimin bilimsel inceleme konusu olmasından bu yana önemle üzerinde durulan hususlardan birini teşkil etmiştir. Taylor (Young, 1990), Fayol & Weber’le (Koçel, 2012, Can, 2005, Weaver, 1997; Sargut & Özen, 2007; Livvarçin & Kurt, 2012) başlayan çalışmalar, zamanımıza kadar devam etmiş; örgütsel etkililiğin artırılması ile ilgili “zaman ve hareket etütlerinden “değişim mühendisliği”ne (Hammer & Champy, 1994) kadar çeşitli teknik ve davranışsal örgüt yönetim modelleri geliştirilmiştir. Örgütsel etkililiğin ölçümü ise, araştırma ve teori alanında ancak 1950’li yıllarda sonra ilgi görmeye başlamıştır (Baransel, 1974: 61). Söz konusu bu ilgiden dolayı, bu yazıda “örgütsel etkililik”in ölçülmesi ile ilgili “modeller” üzerinde, daha çok durulmaya çalışılmıştır.

Türkiye’deki yönetim literatürüne bakıldığında, örgütsel etkililik (negatif entropiyi yakalamış örgütler) üzerine yapılmış ciddi araştırma ve incelemelere sıklıkla rastlanmaz. Yapılan araştırmada, örgütsel etkililik sorunu ile ilgili altı makaleye (Baransel, 1974; Ekinci & vd. 2006; Antalyalı, 2011; Yükçü & Atağan, 2009; Özbaşar, 1976; Özdevecioğlu, 1999), üç tez (Tosun, 1981; Akalın, 1992; Dicle, 1976) çalışmasına ve birkaç ders kitabında (Şimşek, 1984; Baransel, 1993; Can, 2005; Aslan & vd. 2001) konu dolayımında yapılmış açıklamalara rastlanmıştır. Türkiye dışında ise, “örgütsel etkililik” üzerine yapılmış çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Örgütsel etkililiğe katkısı olan faktörleri araştıran çalışmaların bazıları şunlardır: **Örgüt kültürü** (Smart & John, 1996; Fjortoft & Smart, 1994; Clott, 1995; Smart & vd. 1997; Smart, 2003), **yapısal kirlilik** (Cameron & Smart, 1998), **misyon oryantasyonu** (Fjortoft & Smart, 1994), **çevre** (Clott, 1995; Cameron & Tschirhart, 1992; Smart & vd. 1997), **güç** (Devadoss & Muth, 1984), **katılım** (Devadoss & Muth, 1984), **kaynak bulunabilirliği** (Clott, 1995), **yönetim** (Smart, 2003; Cameron & Tschirhart, 1992), **finansal düşüş**

(Cameron & Smart, 1998) ve **karar süreci** (Cameron & Tschirhart, 1992; Smart & vd. 1997). Yeryüzünün doğu ve batı yakasında, sadece örgütsel etkililiğin ölçülmesine odaklanmış çalışmalar da mevcuttur. Cameron (1978; 1986) Amerika’da, Saito & Muta (1998) Japonya’da, Lysons & vd. (1998) İngiltere’de, Pounder (2002) ve Kwan & Walker (2003) Çin’de, Lysons & Ryder (1988) Avustralya’da, Hüseyin & vd. (2011) İran’da literatüre katkı sunan araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Eldeki metin, gönderme yapılan çalışmalardan da yararlanarak konunun önemine dikkat çekmeyi önemsemektedir. Metin üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, konunun anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülen kavramların açıklanmasına ayrılmıştır. Bu **(anahtar) kavramlar: örgüt, etkililik, verimlilik(prodüktivite), rasyonellik, negatif entropi, sistem, sistem teorisi ve örgütsel etkililiktir**. Metnin ikinci bölümü “örgütsel etkililiğin önemi”ni irdelerken, üçüncü bölümde de “Örgütsel Etkililiğin Ölçülmesi ve Ölçme Modelleri” açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı ise örgütlerin ölümünde (negatif entropi) tek (veya en önemli) belirleyicinin, önü alınamaz, kontrol edilemez (tek tek örgütler tarafından) makroekonomik hükümet politikaları olmadığını belirlemek; ölümsüzlüğün, negatif entropinin daha çok örgütsel etkililik ile mümkün olabileceğini vurgulamaktır. Bu vurguda “sistem yaklaşımının rolü nedir?” sorusu ise, metnin varsayımdır. Örgütsel etkililikte (ki, negatif entropi için gerekli olduğu vurgusu yapılmıştır) sistem yaklaşımı ne tür imkanlar sunmaktadır?

2. ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARI

Bilimsel bir etkinlik için kavram üretmek ve doğru sorular sormak, denilse yanlış olmaz. Bilimsel üretimde özgün kavram üretimi önemli ise de sosyal bilimlerde bu her zaman mümkün olmayabilir ve esasen her zaman gerekli de değildir. Bu metin, amacına bilinen kavramlar üzerinden hareketle ulaşmayı deneyecektir. Ancak, yine de aşağıda, metinde kullanılacak anahtar kavramların hangi içerikler yüklenerek kullanıldığı ayrıntılandırılacaktır. Metnin anahtar kavramları: "Örgüt", "Etkililik", "Verimlilik", "Rasyonellik", "Negatif Entropi", "Sistem", "Sistem Teorisi" ve "Örgütsel Etkililiktir".

2.1. Örgüt

Hemen tüm bilim dallarında olduğu gibi, yönetim biliminde de karşılaşılabilecek ilk güçlük, "kavramların tanımlanması"ndaki güçlülüdür. Aynı kavrama, değişik bilim dallarında çalışan insanların ayrı/farklı anlamlar yüklemesi doğal karşılanabilecekken, çoğu zaman aynı bilim dalına mensup araştırmacıların da kavramlara farklı anlamlar yüklemesi anlama eylemini zorlaştırmaktadır. Gündelik dilde "kavram kargaşası" olarak da tanımlanan; pek çok zihinde karışıklığa neden olan ve bazen araştırmacıların dahi birbirlerini anlamakta güçlük çekmelerine sebep olan bu durumun bir kasıttan kaynaklanmış olabileceğini düşünmek doğru değildir. Farklı/yabancı kültür havzalarından yerli kültür havzalarına aktarılan "düşünsel üretimlerin" kaçılmaz sonucu bu olsa gerektir.

Bu açıklamalar ışığında başlıkta verilen örgüt kavramının üç farklı yazar tarafından yapılmış tanımına bakılırsa; Örgüt, "bireylerin amaçlara ulaşmak için, karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir" (Hicks, 1979: 32). Örgüt, "belli amaçların gerçekleşmesi için maksatlı ve planlı bir şekilde teşkil edilen toplumsal birimdir" (Baransel, 1974: 61). Edgar H. Schein ise örgütü daha kapsamlı olmak üzere şu şekilde tanımlamaktadır: Örgüt, "iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla

açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade eder” (1980: 10).

İlk iki tanıma göre daha geniş kapsamlı olan bu tanım, daha sonra üzerinde durulacak ‘etkililik ölçme modelleri: amaç modeli ile sistem modeline’ kaynaklık ettikten başka, sosyologların ve psikologların ikili bir sınıflandırmaya (sosyal/enformel örgüt ve formel örgüt) tabi tutarak irdelikleri örgüt tiplerinden özellikle ikincisinin anlaşılmasına da hizmet edecektir. Sosyal veya enformel örgütler, açıkça belirlenmiş ortak hedefler olmadan ve bunlara ulaşmak için akılcı bir koordinasyon yapılmaksızın kişilerin, ilişkilerinden açıkça veya kapalı bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkan yapılardır (Baransel, 1974, 61; Shein, 1980: 10). Bu çalışmada, irdelenecek örgüt tipi, şüphesiz, biçimsel (resmi/formel) örgüttür.

2.2. Etkililik

Etkililik kavramı hakkındaki tartışmalar (Yükçü & Atağan, 2009), etkililiğin üzerinde anlaşılan bir tanımını vermekten uzaktırlar. ‘Genellikle örgütsel başarı, etkililik ve verimlilik yönünden değerlendirilir. Etkililik, örgütün amaçlarına ulaşma derecesini; verimlilik ise, örgütsel faaliyetin usallık (rasyonellik) derecesini, yani asgari girdi ile azami hasıla meydana getirme kabiliyetini de ifade eder. Etkililik kavramı, verimlilik kavramını da içine alan daha geniş bir başarı ölçüsüdür’ (Baransel, 1974: 63). Yirminci yüzyılın en önemli yönetim filozoflarından Peter Drucker (Aktaran Baransel, 1993: 36), verimliliği ‘işlerin rasyonel şekilde yapılması; etkililiği ise, rasyonel olanın yapılması’ şeklinde tanımlamaktadır. Drucker’a göre etkililik, örgütsel başarının anahtarıdır. Bu yüzden iş başarımı için verimlilikten çok etkililik esastır (Şimşek, 1984: 11). Bazı yazarlar, etkililik kavramı üzerinde görüş birliğinin olmaması gerçeğini de göz önünde bulundurarak “bu iki kavramı genel bir ölçme sistemi içinde birleştirmektedirler” (Tosun, 1981: 3).

Kısaca, ‘örgütün amaçlarına ulaşma derecesini ölçmek’ (Can, 2005: 353) şeklinde tanımlanabilen etkililik, verimliliği de kapsayıcı olduğundan, bu çalışmada verimliliğe yaklaşmış olarak, daha doğrusu verimlilikle eş anlamlı olarak kullanıldı.

2.3. Verimlilik

Verimlilik kavramı Sanayi Devrimi’ne kadar çok genel bir anlamda kullanılmıştır. Kavram üzerinde 18. Yüzyılın sonlarından itibaren önce mühendisler, daha sonra da ekonomistler yoğunlaşmışlardır. Verimlilik, ‘eldeki kıt kaynaklarla/girdilerle azami/en çok ürünün/çıktının elde edilmesi, ya da belirli bir ürünün mümkün olan en az kaynakla sağlanması’ olarak tanımlanabilir. Her tanımda olduğu gibi bu tanımlı da farklı sözcükler kullanarak ifade etmek mümkündür. Örneğin, verimlilik, ‘belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi veya belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması’ şeklinde tanımlanabileceği gibi, işletmede/örgütte, ‘net olumlu sonuçların (istenen sonuçların istenmeyen sonuçlara ağır basan kısmının) alternatif maliyetlere olan oranının en yüksek düzeye çıkarılması şeklinde de tanımlanabilir. Birçok düşünür tarafından, çeşitli faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir ölçü olarak önemsenen verimlilik kavramı, Şimşek’e göre, bazı faaliyetlerde, özellikle kamu hizmeti gören örgütlerde başarının ölçümü için kullanılamayacak bir kavramdır. Ona göre, kar güdüsü bulunmayan örgütlerde verimliliğin ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler, faaliyetlerin değerlendirilmesi için daha geniş bir kavram olan etkinliğin ortaya atılmasına yol açmıştır (Şimşek, 1984: 181). Ekinci ve Yılmaz’ın (2002) araştırması da kamu örgütlerinde başarı ölçütü olarak, verimlilik kavramı yerine etkililiği öne çıkarmaktadır.

2.4. Rasyonellik

Rasyonellik kavramı iktisat teorisi ve yönetim teorisi olmak üzere iki yönlü bir analize tabi tutulabilir. Bu çalışmanın ilgilendiği boyut yönetim (örgüt) teorisi açısından ne anlam ifade ettiğidir. Örgüt açısından rasyonellik, ‘akla uygunluk’

olup, belirli koşullar altında verilen amaçları gerçekleştirmeye imkân veren bir davranış şeklidir. Nitekim yönetim düşünürlerinden Dahl ve Lindblom, “bir eylem, veriler bir amacı azami derecede gerçekleştirecek şekilde planlandığı oranda rasyoneldir” derken, kavramı “akla uygunluk” olarak anlamlandırmaktadırlar. Bu anlamıyla rasyonellik kavramının da ‘etkililik’ kavramı ile eş anlamlı olduğu görülmektedir (Aktaran Şimşek, 1984: 184).

2.5. Negatif Entropi

Entropi, bütün canlılar için kaçınılmaz son demek olan ölüme işaret eden bir kavramdır. Entropi yasasına göre, örgütler, organizasyonlar veya işletmeler de dağılmaya veya ölüme kaçınılmaz olarak giderler. Etkinliği hedefleyen organizasyonlar entropiyi önlemek ve durdurmak için çaba harcamak zorundadırlar. Bu mümkün müdür? Yönetim teorisine göre bunu ancak açık sistem örgütler başarabilirler: Bu örgütler ‘çevreden tükettiklerinden daha çok enerji alıp bunları depolayarak olumsuz entropi kazanabilirler. Böylelikle bunalımlı zamanlarda örgütler depoladıkları bu enerjiyi kullanarak yıkılmaktan korunurlar’ (Can, 2005: 57).

2.6. Sistem Teorisi

Sistem Teorisi, 1920’lerde Biyolog Von Bertalanffy tarafından geliştirilmiş ve yönetim teorisi alanında 1950’lerden sonra yoğun olarak kullanılmaya başlanan bir teoridir. Koçel’e göre, Sistem Yaklaşımı veya Sistem teorisi, “tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır” (Koçel, 2010: 247). Yönetim bilimci Halil Can’ a göre ise, sistem düşüncesi Elton Mayo ile yönetim bilimine girmiş ve Chester Barnard tarafından biçimsel ve doğal sistemlere uyarlanmıştır. Örgütü, ‘iki ya da daha çok sayıda kişinin bilinçli bir biçimde eşgüdümlenen faaliyetlerin sistemi’ olarak tanımlayan

Barnard, onu parçaların toplamından daha fazla bir bütün olarak görür. Bu görüş sistem fikrinin ana temasıdır (Can, 2005: 55).

3. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

3.1. Anlamı

Örgütsel etkililik, Sosyal Psikoloji disiplinde, ‘örgütsel başarı’, ‘örgütsel başarıma’, ‘örgütsel sağlık ve sağlamlık’ başlıkları altında incelenmektedir (Baransel, 1974: 64). Bu başlıklardan da anlaşılabilceği üzere, örgütsel etkililik, örgütün başarı, sağlamlık ve başarıma derecesini belirten bir kavramdır. Örgütün başarı, sağlamlık ve başarıma derecesinin pozitif değerler ifade etmesi, doğaldır ki, örgütün ‘negatif entropi’ye ulaştığının bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

Öte yandan örgütsel etkililikle eş anlamda kullanılan bu ifadelerden çıkarılabilecek önemli bir sonuç da, örgütsel etkililiğin mutlak bir kavram olmaktan çok, karşılaştırmalı bir kavram olduğudur. Uygulamada bu kavram daha çok, karşılaştırmalı örgütsel araştırmalarda kullanılmakta ve yararlı olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel etkililik, tek bir örgütün bir zaman süresi içinde kaydettiği olumlu ve olumsuz gelişmelerin ölçümünde de kullanılmaktadır (Baransel, 1974: 64).

3.2. Tanımı

Örgütsel etkililiğin herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımını vermek oldukça güç. Örgütsel etkililikle ilgili literatür tarandığında görülecektir ki, farklı ölçütlerin kullanılması farklı örgütsel etkililik tanımlarına götürmektedir. Amaç modelini esas alan yazarlarla sistem modelini esas alan yazarların farklı tanımlara ulaşmasından daha doğal bir şey olmasa gerektir. Ayrıca, örgütsel

etkililik tamlamasının ilk kelimesi olan ‘örgüt’ün farklı tanımlarının yapıyor oluşu da farklı etkililik tanımlarına götürmektedir (Baransel, 1974: 64).

Örgütsel etkililik tanımlarını ‘amaç modeli’ne dayandıranlar, örgütsel etkililiği, ‘örgütün amaç ya da amaçlarına ulaşma derecesi’ şeklinde tanımlamaktadırlar. ‘Sistem modeli’ni esas alan düşünürler ise, örgütsel etkililiği, ‘örgütün bir sosyal sistem olarak, belli kaynak ve araçlarla, bu kaynak ve araçların üretim kabiliyetini azaltmadan ve örgüt mensupları üzerinde baskı yaratmadan amaçlarını başarma derecesi’ olarak tanımlamışlardır (Baransel, 1974: 65).

Bu iki tanımın dışında başka tanımlara başvurmak da mümkün. İleride örgütsel etkililiği ölçmede kullanılacak değişkenler incelenirken de görüleceği üzere, bu değişkenler farklı yazarlara göre farklılıklar gösterecektir.

3.3. Örgütsel Etkililiğin Önemi

Küreselleşme veya globalleşme kavramları kullanıldığında akan sular dursa da bu çalışma bir kabule (basitleştirici bir varsayıma) dayanmaktadır: Bağımsız, özerk sınırları belli ulusal ekonomiler vardır ve daha uzun bir süre de var olmaya devam edeceklerdir. Bu bağımsız ve özerk ekonomilerin sıhhat arayışında pek çok faktörün yanında ‘örgütsel etkililik’ çok önemli bir konudur. Çünkü, bir inşa sürecinin sonunda ortaya çıkan ürünün sağlamlığı o ürünün üretiminde, inşasında kullanılan ham ve yardımcı maddelerin kalitesiyle orantılıdır. Uzun bir inşa sürecinin ürünü olan bağımsız ve özerk ulusal ekonomilerin sağlamlığının önemli bir ölçütü şüphesiz o bütünün yapı taşları durumundaki örgütlerdir. Örgütsel etkililik veya eş anlamlı kullanılabilecek ‘negatif entropi’ özelliğini kazanabilmiş örgütlerden oluşmuş bir ulusal ekonomik sistem, -öteki tüm etkileyiciler sabit kalmak şartıyla- sağlıklı bir ekonomik sistem olarak değerlendirilebilir.

Bu değerlendirmenin (paradoks gibi görünmekle beraber) tersi de doğrudur. Bağımsız ve özerk bir varlığının olduğu kabul edilen bir ekonomik sistem gerek içsel ve gerekse dışsal birtakım değişkenlerce örselendiğinde hemen pozitif entropiye yakalanan örgütlere sahne oluyorsa, o ekonomik sistemde, örgütsel etkililiği gerçekleştirememiş örgütlerin bolluğundan bahsetmek mümkündür. Bu cümleyi Türkiye özelinde açmak gerekirse şunlar söylenebilir. Kırılgan Türk ekonomisi hakkında yorum yapanlar genellikle tek belirleyici, etkileyici faktörün kamu otoriteleri veya siyasi iktidarı ellerinde bulunduranlar olduğuna inanırlar. Herhangi bir ekonomik kriz veya ekonomik kriz belirtisinde suçlanacaklar belli gibidir. Sözgelimi belirli bir sürede ülkede kapanan (pozitif entropiye yakalanan) örgütlerin sayısının kabarıklığı, her zaman o örgütlerin (işletmelerin) sahip/yöneticilerinin kusurlarının dışındaki faktörlerle izah edilir. Son yıllarda Türkiye’de faaliyetine son veya ara veren örgütlerden/işletmelerden yüzde kaç örgütsel etkili sızlık sorunundan mustariptir? Bu soruya sağlıklı bir cevap vermeyi kolaylaştıracak veriler mevcut değilse de bu soru anlamsız olmasa gerek ve bu çalışmanın yapılaş amaçlarından birini teşkil etmiştir. Ayrıca burada suçlananların suçsuzluğunu ispatlamak gibi bir amaç da güdülmüş değildir.

Örgütsel etkililiğin önemine dair söylenecekler bu kadar da değildir; çünkü, modern insan örgütlerin içinde (hastanede) dünyaya gözlerini açan bir varlıktır. Modern insanın hayatı örgütlerin (formal eğitim kurumları, iş örgütleri, devletin alt sistemi olan çok sayıda örgüt) kuşatması, boyunduruğu altındadır. Kısaca modern insan özgürlüğünü örgütlere kaptırmış varlıktır. Bu anlamda etkili olmayan örgütlere taraftar olmak savunulabilir. Ancak, kazın ayağı öyle değildir. Örgütlerden kurtuluş yok gibi ve belki de tek kurtuluş örgütleri daha insani kılabilmekte; örgütler, modern zamanlar insanının, onlarsız yapamadığı soyut ve somut ihtiyaç gidericilerdir.

3.4. Örgütlerin Yaygınlığı

3.4.1. Maddi Nedenler

Modern toplumlardaki örgütlü yapı yaygınlığı, insanların çok değişik sebeplerle örgütler dizayn ettiklerini, değişik örgüt yapıları içinde yer aldıklarını göstermektedir. Yönetim düşünürleri (Hicks, 1979: 12), insanların örgütler kurmalarına yol açan maddi nedenleri şöyle sıralamaktadırlar:

- Yeteneklerin genişletilmesi ki, bunu örgütler uzmanlaşma ve iş bölümü ile sağlarlar
- Bir amaca ulaşabilmek için gerekli olan zaman süresini örgütün aracılığı ile yoğunlaştırmak
- Daha önceki nesillerin birikmiş bilgilerinden yararlanmak
- En az emek kanunundan yararlanmak
- İşbirliği yoluyla sinerjik etki yaratmak

3.4.2. Sosyal Nedenler

İnsanı diğer bütün varlıklardan ayıran önemli özelliklerden biri ‘sosyal’ bir varlık oluşudur. Ancak modern zamanların, başka kimselerle ilişki kurmaya istekli insanın bu özelliğine katkıda bulunduğu şüphelidir. Modern insan kalabalıklar içinde, modern kentte yalnızdır. Bu yalnızlığını, kendi başına önüne geçemediği bu modern görüngüyü örgütsel yapıların getirdiği bağlayıcı kurallarla aşmayı düşünmektedir. Yönetim düşünürü Hicks’e göre, toplum düzenine isyan ettiğini zanneden bir hippie bile kendi hippie grubunun giyiniş ve davranış standartlarına çok katı bir şekilde itaat ederken ‘**sosyal bir ihtiyaç**’ arayışındadır. Ona göre birçok örgütler sadece bu arkadaşlık (aidiyet) ihtiyacını karşılamak için vardır. Asıl amaçları entelektüel veya ekonomik olan diğer örgütler de bu ihtiyaca ya farkında olarak, kasten veya kendi yerlerine cevap verirler (Hicks, 1979: 12).

3.4.3. Örgütlerin Sinerjistik Etkileri

Örgütlerin sinerjistik etkilerinin Türkçe en yakın karşılığı “birlikten kuvvet doğar” özdeyişidir. Matematik eşitliğin eşitsizlik haline gelmesi sinerji kavramını ifade eder. İnsanlar, örgütlerin sinerjistik etkilerinden yararlanmak için örgütler dizayn etmişlerdir. Bir örgütten elde edilen çıktı, bu çıktının sağlanması için gerekli toplam girdiden nitelik ve miktar itibarıyla farklı olabilir. 2 artı 2 eşittir 4’tür. Sinerjik etkiden bahsedebilmek için bu sonucun 3, 4, 7, 13 şeklinde olması gerekir. Sonucun 3 olması negatif sinerjiye işaretler ki, bu arzulanan etkidir. 4 rakamı nötr (etkisiz) sinerjiye, 7 veya 13 ise pozitif sinerjiye ulaşıldığını göstermektedir. Anlamlı, etkin bir örgütsel yapılanmadan bahsedebilmek için pozitif sinerjistik bir sonucun ortada olması gerekir (Hicks, 1979: 18-19; Can, 2005: 57; Coşkun, 2003: 171).

3.4.3. Örgütlerin Sınırlı Dünya Kaynaklarını Tüketiyor Olmaları

Kıtlık sorunu, iktisatçı ve işletmecilerin diğer insanlardan farklı yaklaşıtları bir sorundur. Onlara göre, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak somut ve soyut ihtiyaç gidericiler (mal ve hizmetler) kıt kaynaklar kullanılarak örgütler tarafından sağlanmaktadır. Bu itibarla kıt kaynakları ihtiyaç gidericilere dönüştüren örgütlerin, özel sorunları olan örgütsel etkililiğin ötesinde önem taşıyan bir duyarlılığa sahip olmaları gerekmektedir. Denebilir ki, kıt kaynaklara karşı duyarlı olan bir örgüt, varlığını süreklileştirmeyi, negatif entropiye ulaşmayı (Can, 2005: 57; Koçel, 2010: 258) hedeflerken sadece örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeyi düşünmemekte, örgütsel etkililiğin toplumsal sorumlulukların ifasıyla olabileceğinin farkındadır.

3.4.5. Kar Amacı Gütmeyen Örgütler İçin Örgütsel Etkililik’in Önemi

İnsanoğlunun yeryüzü serüveni başladıktan sonra kurduğı, geliştirdiğı veya dizayn ettiğı sınırsız sayıdaki örgütlerden en gelişmiş ve en genel kabul göreni

devlet denilen örgüttür. Devlet, aynı zamanda en karmaşık ve etkililiği çok zor gerçekleştirilebilecek örgütlerden de biridir. Yine devlet ve onun alt sistemleri durumundaki kamu kurumları kazanç (kar) amacı olmayan örgütlerin başında gelmektedirler. Şüphesiz, kâr amacı gütmeyen bütün örgütler kamuya ait değildir. Kâr amacı gütmeyen bu örgütler için “örgütsel etkililik” ne anlam ifade etmektedir?

Ekinci ve Yılmaz’a göre (2002: 35), “kâr amacı gütmeyen çeşitli kamu ve özel örgütlerde verimliliğin ölçülememesi, verimliliği bir ölçüt olarak alan ve verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkililik kavramının ortaya atılmasına neden olmuştur.” Bununla beraber, özel örgütler için geçerli olan etkililik kriterlerinin tespiti güçlüğü, kamu örgütleri için de geçerlidir: “kamu sektöründe örgütsel etkinliğin ölçülmesinde kullanılabilecek, bütün örgütler için her zaman geçerli tek bir ölçüt bulunmamaktadır” (Ekinci & Yılmaz, 2002: 38).

3.4.6. Kuramsal Bütünleşmeye Olan Katkısı

Örgütsel etkililiğin önem kazanmasının bir başka nedeni, kuramsal bütünleşmeyi sağlayabilecek bir kavram olmasıdır. Yaklaşık yüzyıldır geliştirilen ve yönetsel/örgütsel düşünce stokunu şişiren bütün kuramlar bir yönüyle örgütsel etkililiği artırmayı amaçlamaktadırlar. Tosun’a göre, örgüt-çevre ilişkilerini ya da çeşitli yapısal düzenlemelerin sonuçlarını incelemek isteyen yönetim düşünürü bir yazar, her şeyden önce, örgütsel etkililiğin kavramlaştırılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sorununa bir çözüm bulmak zorundadır (1981: 1).

Kısaca belirtmek gerekirse, insanlar, doğdukları andan yaşamları sona erinceye kadar boyunduruğundan/despotizminden kurtulamadıkları, yaşamlarını ipotek ettikleri örgütlere rağmen yaşam kavgasını sürdürmek istiyorlarsa, örgütlerin etkililiğine önem vermek zorundadırlar. “Örgütlerle olan ilişkilerimiz kuvvetlendikçe, onlar bazen bizim hizmetkârlarımız olmalarından çok sanki bizim efendilerimizmiş gibi görünseler de, örgütlerin gittikçe büyüyen kuvvetleri

ve şiddetli etkilerinin bir gün kendi bireysel özgürlüğümüzü ve onurumuzu tehdit edecek bir duruma geleceğinden korkuya düşsek de...” (Hicks, 1979: 8) örgütsüz yaşam mümkün görünmemektedir.

3.5. Örgütsel Etkililik Modelleri

Daha önce kavramsal bilgiler sunulurken de değinildiği gibi, örgütsel etkililiğin ölçülmesini hedef alan çalışmalar iki başlık altında toplanmaktadırlar. Bunlar, amaç ve sistem modelleridir. Aşağıda bu modeller incelenmektedir.

3.5.2. Amaç Modeli

Örgütü çevresinden soyutlayarak inceleyen amaç modelinde örgüt, “ortak bir amacın tasarlanmış bir iş birliğine dayanan eylemler düzeni” olarak tanımlanmaktadır. Beklendiği gibi, öne çıkarılan kavram “amaç”tır. Ortada bir amaç yoksa, örgüt de yoktur; örgütün eylemleri bir amaç etrafında toplanmıyorsa, rol ağının kurulması, işin ve işgücünün bölünmesi, kuralların konulması imkânsız değilse de çok zor olacaktır. Örgütsel amacın belirlenmesinin çok sayıda fonksiyonu vardır: örgütsel yapının belirlenmesi, örgütsel davranışı belirlemesi, örgütsel eylemlere yön vermesi, örgüt çalışanlarını (örgütün amaçları kendi amaçlarından öncelikli de olsa) motive etmesi, örgütsel başarı derecesinin belirlenmesinde standart oluşturması, farklı örgütsel amaçlar arasındaki farklılıkları azaltması. Üzerinde durulan bu fonksiyonlar, ‘etkinlik’ üzerinde yoğunlaşan bir örgüt araştırmasının “amaç”tan hareket etmesini zorunlu kılmaktadırlar (Tosun, 1981: 7).

Amaç, örgütün gelecekte gerçekleştirmeyi hedeflediği durumdur. Amaçtan hareketle etkililiği inceleyen birçok model bulunmaktadır. Farklı amaçlara yönelik amaç modelleri şu şekilde sınıflandırılabilir: biçimsel amaç modeli, işlerliği olan amaç modeli ve genişletilmiş amaç modeli.

Biçimsel Amaç Modeli

Bu modele göre, örgütsel amacın tespiti çok kolaydır; biçimsel/resmi (formel) örgütlerde, örgütün amaç belirlemesi, varlığını koruması, çevresiyle etkileşmesi ve ona uyarlaması süreçlerinde bir belirsizlik söz konusu değildir. Dolayısıyla, örgütsel amacın ne olduğunun tespiti için örgütü kuran yasal ya da yönetsel metinlerin incelenmesi yeterlidir. Böylece, amaç belirlendikten sonra, karşılaşılabilecek tek sorun, amacı gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak yönetsel stratejinin saptanması, aracın amaca *Uyarlanması*dır.

İşlerliği Olan Amaç Modeli

Bu model, biçimsel örgüt belgelerinde gösterilen amaçlardan çok ‘gerçek amaçlar’ üzerinde durmaktadır. Gerçek amaçlar, örgütün karar ve eylemleri gözlenerek belirlenmiş amaçlardır. Örgütsel bir eylemin birden fazla sonucu olabilir. Ama üzerinde durulan, gerçekleştirilmeye çalışılan, denetimi ellerinde bulunduran seçkinlerin benimsediği amaçtır. İşlerliği olan amaçlar, örgütün bütününe üzerinde anlaştığı değil, bir kümenin benimsediği ve örgüte egemen kıldığı amaçlardır. Örgütsel bir alt grubun seçip benimsediği, örgütün nihai amacından farklı olması ihtimal dahilinde olan bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği faaliyet esnasında gözlemlenir (Tosun, 1981: 16).

Genişletilmiş Amaç Modeli

Biçimsel ve işlerliği olan amaç modellerinin her ikisi de insan unsurunu gereği kadar önemsememişlerdir. 1929’da Amerika’da baş gösteren ekonomik kriz, iktisat düşüncesinde olduğu gibi, yönetim düşüncesi alanında da bilim adamlarını arayışlara sevk etmiştir. Büyük oranda bu arayışın sonucu sahnedeki yerini alan ‘Beşeri İlişkiler Akımı’, Klasik Akım’ın ihmal ettiği insan unsuru

üzerinde durmuş; örgütsel etkililiğin insan değişkeniyle ilgili göstergeleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi sürecini başlatmıştır.

Amaç modeline insan unsurunun dâhil edilmesi, örgütsel etkililiğin sağlanmasında “araçların”, çıktıdan daha önemli olabileceğinin anlaşılmasına dayanır. Başka bir deyişle, yeni anlayış, örgütsel etkililiğin gerçekleştirilmesinde amaçlar kadar araçların da önemli olduğunu vurgulamıştır.

Sistem teorisini benimsediği için bir modern yaklaşımçı olarak değerlendirilmeyi hak eden Neoklasik düşünür Chris Argyris, örgütlerin amaçlarını toplumsal tatminle eş düzeyde değerlendirmektedir. Ona göre, örgütsel etkililik, örgütsel amaçların başarılmasından ibaret değildir. Bu kavrama geçerlilik kazandırabilmek için, ona birbirini içeren iki boyut daha eklenmesi gereklidir. Bunlar, örgütün karşılaştığı sorunları çözebilmek için iç sistemini çalışabilir durumda tutabilme yeteneği ile beşerî enerji girdilerinin yararlı çıktılara dönüştürülmesinin göreceli maliyetidir (Tosun, 1981: 25).

Gross’a göre ise, örgütün amacı, örgüte olanların ve olmayanların gereksinmelerinin karşılanmasıdır. Yazarın hiyerarşik bir yapı içinde birbiriyle ilişkilendirdiği amaçlar şunlardır: gereksinmelerin karşılanması, üretim, verimlilik, varlığı sürdürme, kaynakların seferber edilmesi, kurallara uyma ve ussallık (Tosun, 1981: 25). Genişletilmiş amaç modeli sistem modeline doğru bir eğilimi temsil ettiğindendir ki, görece daha geniş bir incelemeye tabi tutulmuştur.

Yukarıda amaç modeli incelenmeye alınırken, amaç modelinin tanımı verilmiş ve modele ilişkin çözülmesi gereken iki soruna atıf yapılmıştı. O sorunlardan birincisi, yine yukarıda üç başlıkta incelenen “amacın” belirlenmesidir. İkinci sorun ise, şimdi üzerinde durulacak ‘amaca varma derecesinin ölçülmesidir.

Etkililik Ölçütleri (Tek Değişkenli Etkililik Ölçütleri)

Bu başlık altında incelenecek etkililik ölçütleri (tek değişkenli etkililik ölçütleri), daha sonra sistem modeli incelendikten sonra üzerinde durulacak ‘Çok Değişkenli Etkililik Ölçütleri’ ile tamamlanabilecek ikili bir sınıflandırmanın ilk maddesini oluşturmaktadırlar. Başka bir deyişle, etkililiği ölçmede kullanılan kriterleri iki başlık altında toplamak mümkündür: Tek Değişkenli Etkililik Kriterleri ve Çok Değişkenli Etkililik Kriterleri. Bu iki şıkkın ayrı ayrı yerlerde incelenmeye alınması bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Birinci madde “amaç modeli” ile ilişkili iken, ikinci madde “Sistem Modeli” ile ilişkilidir.

Amaç modeli,

- Örgütün tek bir nihai (sonul) amacının bulunduğu,
- Gözlemlle belirlenebilen bu amaca varma derecesinin ölçülebileceği varsayımlarına dayanmaktadır.

Örgüt, amaca ne ölçüde erişildiğini gösteren sürekli bir değişken olarak tanımlanırsa, bu modele ‘tek değişkenli etkililik modeli’ de denilebilir. Bu durumda daha sonra incelenecek sistem modelinin bir adı da ‘çok değişkenli etkililik modeli’ olacaktır.

Etkililiğin ölçülmesi ile ilgili görgül araştırmalar incelendiğinde birbiriyle ilişkilendirilmesi güç, çok sayıda ölçüt (kriter) değişkeniyle karşılaşılmaktadır (Tosun, 1981: 26). Bu konuda yapılmış elli araştırmayı inceleyen Price ise, sayıları 30’u bulan kriterlerden, yalnızca beş tanesinin, etkinliğin ölçümünde ortaklaşa kullanıldığını ve bu beş kriter arasında pozitif (anlamli) bir ilişkinin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu kriterler şunlardır: prodüktivite, moral, fikir uygunluğu, değişmelere uyum yeteneği ve kurumlaşmadır (Şimşek, 1984: 183). Kriterlerin (ölçütlerin) çeşitliliğine yol açan nedenin, araştırmaların farklı bakış açılarından hareketle yapılmış olması ise de son tahlilde, değişkenler tablosuna bakıldığında hangi değişkenlerin “amaç” hangilerinin “araç” niteliğinde olduğu

kestirilememektedir. Bu konuda onları kullananların değer yargılarına başvurmanın dışında bir çare gözüküyor (Tosun, 1981: 28).

Amaç Modeline Yöneltilen Eleştiriler

Örgütsel etkililiğin ölçümünde amaç modeli kullanıldığı taktirde, birtakım güçlüklerle karşılaşılma ihtimali çok kuvvetlidir. Özellikle, örgütsel etkililiğin ölçümünde işlerliği olan amaçlar yerine, örgütün resmi (kuruluş aşaması) amaçları esas alındığında güçlükler daha da artmaktadır.

Gerçek hayatta örgütsel amaçlar bazen açık-seçik olarak belirlenebildikleri halde, bazen idealleri çağrıştırır kapalılıkta olabilmektedirler. Amaçlar arasında çatışma dahi bulunabilmektedir. Öte yandan çok amaçlı (tedavi, eğitim, araştırma) örgütlerde (araştırma hastanelerinde) etkililiğin ölçülmesi çok daha zorlaşmaktadır. Amaç modeli esas alındığında sayılan nedenlerden ötürü, örgütlerde, örgütsel etkililiğin gerçekleşmediği sonucuna varmak doğaldır. Nitekim bu modeli esas alarak yapılan örgütsel etkililik araştırmaları, hakkında araştırma yapılan örgütleri başarısız göstermiştir.

Diğer yandan, amaç modelini esas alan araştırmalarda, örgütün dış çevre ile ilişkileri göz ardı edildiğinden, örgütsel etkililikten çok, örgütün verimliliği ölçülmektedir. Verimlilik, örgüt içi teknik ve ekonomik faktörlere dayanır. Oysa örgütsel etkililik, verimlilikle birlikte, örgütün çevre ile olan ilişkilerinin sonuçlarını da içine alan daha geniş bir başarı ölçüsüdür. Bu eleştirel bakışın sonucuna göre, amaç modeli, örgütsel etkililiği değil, verimliliği ölçmektedir.

Amaç modeline yöneltilen bir eleştiri de örgütsel etkililik ölçümünde net karın esas alınmasıdır. Örgüt içi ve dışı faktörlerin bir fonksiyonu olan net kar, dış çevresel belirleyenleri önemsemeyen amaç modeli tarafından, yeterli ve tatmin edici bir örgütsel etkililik ölçüm ölçütü olarak kullanılamaz (Baransel, 1974: 69; Şimşek, 1984: 182).

Amaç modeli, amaçları gerçekleştirmede kullanılan/kullanılacak araçları göz ardı ettiği ve sadece sonuçlara odaklandığı için de eleştiriye uğramıştır (Baransel, 1974: 69; Tosun, 1981: 1). Araç kavramının kapsamına beşerî unsurun da dâhil olduğu düşünülürse, amaç modelinin, insanı hafifseyen anlayışının eleştiriye tabi tutulması doğaldır.

Amaç modeli, amaçla doğrudan doğruya ilgili bulunan faaliyetlere önem verildiği ve bu faaliyetlere fazla araç tahsis edildiği takdirde, örgütsel etkililiğin artacağı varsayımına dayanmaktadır. Sistem modeli taraftarları amaç modelini bu yönde de eleştirmektedirler. Onlara göre, amaçlara odaklanmışlık diğer anlamlı faaliyetlere ilgisizliği getirmektedir. Faaliyetler arasında öncelik-sonralık dengesizliği, optimal kaynak dağılımının önünde de bir engeldir (Baransel, 1974: 70).

Görülüyor ki, sonuçların amaçlarla ilişkisi tam bir etkililik ölçüsü olmaktan uzaktır. Elde edilmiş sonuçlar, örgütün belirlenmiş amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını gösterse de örgütün niçin iyi ya da kötü işlediğini açıklayamamaktadır. Etkililik çok boyutludur; boyutlar arasında tam bir bağımlılık olmadığı gibi, bir boyut üzerinde etkili olan bir örgüt, bir başkasında olmayabilir. Bu nedenle, ölçüt olarak, örgütün sonul amacı yetmez; sistem modelinin önemseydiği ‘araçlar’ da analizlere dahil edilmelidir (Tosun, 1981: 46).

3.5.2. Sistem Modeli

Örgütsel etkililiğin ölçümünde, amaç modelinin, yukarıda sözü edilen yetersizlikleri bilim adamlarını, sistem teorisine dayanan modeller geliştirmeye yöneltmiştir (Baransel, 1974: 70). Sistem modeli, biyolog Von Bertalanffy tarafından geliştirilen “Sistem Teorisi’nin (Koçel, 2010: 247), 1950’li yıllardan sonra yaygın olarak yönetim düşüncesi alanında kullanılmasından sonra, örgütsel etkililik ölçümlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışma bir yönetim teorileri incelemesi olmadığından ayrıntılı ve kapsamlı bir sistem teorisi sunumu

içermemektedir. Çalışmanın sınırlı amacına hizmet edecek bir özet, Mustafa Tosun'un alanın Türkçe tek kitabı çalışması olan "Örgütsel Etkililik" (Tosun, 1981) adlı eserinden sunulacaktır.

Amaç modelinin dayanağını teşkil eden varsayım, örgütü, toplum içinde bir 'ada' saymaktadır. Oysa, dış bağlantılarını göz önüne almadan örgütü açıklamak mümkün müdür? Örgütün, amaçlarına ne ölçüde ulaştığını, onun çevresi (nin tatmin seviyesi) belirler. Çevrenin, örgütün yapı ve işleyişini etkilemesi, örgütsel etkililiği, görece bir kavram olarak incelemeye zorlamaktadır. Bir örgütü, erişmeye çalıştığı ülküsel duruma göre incelemek yerine, benzer amaçları olan bir örgütle karşılaştırmalı olarak incelemek gerekir. Sistem modeli, karşılaştırmalı analize elverişli bir araçtır. Bu model, örgütün dinamik bir çevre içinde etkinliğini sürdürebilmesi için gerekli olan koşullar üzerinde durmaktadır. Sistem modelinin beslendiği iki düşünce okulu vardır: "yapısal işlevselcilik" ve yukarıda bahsedilen "sistem kuramı" (Tosun, 1981: 47).

Yapısal işlevselcilik olarak adlandırılan toplumbilim düşüncesine göre, toplumsal yaşam, örgütsel sistemler biçiminde örgütlenmiştir. Bir üst sistem olan toplumun bir alt sistemi olarak örgüt, işlevsel olarak birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan doğal bir bütün veya sistemdir. Örgütün üst sistem olan toplum ve kendisinin alt sistemleri ile olan karşılıklı ilişkileri sürekli bir değişime, bu da her defasında yeni bir dengenin kurulmasına, eskisinden farklı bir durumun doğmasına yol açar. Örgüt karakterinden, daha doğrusu 'istikrarlı durumundan bir şey kaybetmez. Örgütsel gelişme "doğal yasalara" uygun olarak "evrimci bir seyir" izler. Örgüt kendisiyle üst sistem (toplumsal sistem) ve alt sistemler arasında var olan denge durumunu bozmaya yönelik tehditlere karşı "birikimli, planlanmış ve uyarlayıcı" (bir canlı organizmadan beklenebilecek) tepkiler göstererek büyür (Tosun, 1981: 48).

İşlevsel çözümlemede örgütsel amaç önemini yitirmekte, organik benzetişim ve işlev kavramından doğan 'örgütsel gereksinmeler' öne çıkmaktadır (Tosun, 1981: 48). Goldner'in (Aktaran Tosun, 1981: 48) anlatımıyla "bir bütün olarak sistemin amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütün karşılamaya çalıştığı gereksinmelerden yalnız biridir".

Sistem kuramına gelince, 1950'den sonra örgütsel yönetim alanında yaygın olarak kullanılan bu kuramın, örgüt teorisine en büyük katkısı 'kapalı ve açık sistemler' arasında yapmış olduğu ayırımdır. Kapalı sözcüğü, çevresinden soyutlanmış bir sistemi anlatmak için kullanılmaktadır. Açık bir sistemin başlıca özelliği ise, çevresiyle alış-verişte bulunmasıdır. Sistem, çevreden aldığı madde ve enerjiyi, kendi içinde bir değişimden geçirerek, çevreye çıktı olarak sunar. Bu alış-verişte karşılıklı etkileşim sistemi de çevreyi de değiştirebilir (Tosun, 1981: 48). Sistem kuramının, örgüt çözümlemesine işlevsel modelin sınırlarını aşan bir genişlik getirmesine karşın, uygulamada iki modelin genellikle birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Tosun, 1981: 49).

Parsons'un İşlevsel Modeli

Bu yaklaşımın temelini örgütsel benzetişim (organik benzetişim) e dayandığı daha önce belirtilmişti. Bu varsayımın örgüt incelemesi bakımından önemli bir sonucu vardır: bütünleşmiş bir sistemin kısımları (alt sistemleri) birbirlerinden bağımsız hareket edemezler. Alt sistemlerin davranışı, sistemin davranışını belirleyen ilkelere uygun olmak zorundadır.

Parsons'a göre örgüt, daha büyük olan toplumsal sistemin işlevsel olarak farklılaşmış bir alt sistemidir. Örgütün amaçları, onun toplumsal sistem için yerine getirdiği işlevlerden ibarettir. Çevresinden aldığı girdilerden daha fazlasını çevresine sunan örgüt, örgütsel amaçlarına erişmiştir.

İşlevsel gereksinimler ise, örgütün varlığını sürdürmesi ve etkili olarak işlemesi için gerekli olan koşullardır. Amaca ulaşma, gerekli koşullardan sadece biridir. Diğerleri, uyma yeteneği (kaynak sağlama), bütünleşme (rollerin doldurulması, rollerin ifa edilmesi için gerekli bilgi, beceri ve güdülere sahip kişilerin işe alınması) ve başat değer sistemiyle (toplumsal sistemin değer sistemi) onun gerekli kıldığı etkileşme kalıplarının korunmasıdır. İlk iki ölçüt örgütün verimliliğini, sonuncular da istikrarıyla ilgilidir (Tosun, 1981: 51).

Açık Sistem Modelleri

Bu çalışmada kullanılan açık sistem modelleri iki başlık altında incelenmişlerdir; bunlar Katz ve Kahn'ın En Çoklaştırma modeli ile Yuchtman'ın Sistem-Kaynak modelidir.

Katz ve Kahn'ın En Çoklaştırma Modeli

Örgütsel etkinlik sorunu söz konusu edildiğinde akla, sistem modeli, sistem modeli denilince de Katz ve Kahn'ın gelişimine büyük katkılar sağladıkları "açık sistem modeli" gelir (Katz & Kahn, 1966: 65-81). Ancak, bu çalışmada, yukarıda değinildiği gibi Yuchtman'ın ve Seashore'un (1967: 891-903) çalışması da incelendi. Konunun bütünlüğünün sağlanması açısından, bu yöntem kaçınılmazdır.

Açık sistem modelinin, örgütsel etkinlik bağlamında en önemli yönü, örgütü, açık sistem olarak öngörmesidir. Bunun anlamı şudur. Örgüt, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan girdileri içinde yer aldığı çevreden tedarik eder; bunları karmaşık üretim sürecinden geçirerek çıktıya (mal ve hizmete) dönüştürür ve çevreye sunar. İşleyen süreçte, örgüt ve çevre organik doğaları gereği statik değil, değişkendirler. Birbirlerini etkilerken birbirlerinden etkilenirler. Birindeki başat değişim diğerinin ona uyumunu zorunlu kılar. Zira bu organik (açık) bütün

sistemlerin doğal özelliğidir. Değişime uyum sağlayamamanın kaçınılmaz sonucu, pozitif entropi (ölüm) dir.

Açık sistem örgüt modelinin özellikleri, Katz & Kahn (1966: 71-78) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmışlardır. Buna göre örgütler;

- Çevrelerinden hammadde, personel ve bilgi şeklinde girdiler tedarik ederler,
- Bu girdileri yardımı ile mal ve hizmet üretirler,
- Üretilen mal ve hizmetleri ‘çıktılar’ olarak çevreye arz ederler,
- Girdi-üretim-çıktı şeklinde devri bir hareket söz konusudur,
- Çevreden aldıkları bilgi girdisi ile çevreye uyum sağlarlar,
- Açık sistem olarak çevreden aldıkları girdileri koruyarak, israf etmeyerek çökme ve yıkılmayı önlerler,
- Açık sistem oluşlarıyla dinamik bir denge halindedirler,
- Açık sistem oluşlarıyla büyüme eğilimine sahiptirler.

Açık sistemin, öneminden ötürü vurgulanması gereken bir özelliği de üst sistem-sistem ve alt sistem mekanizmasına dikkat çekmesidir. İç içe geçmiş bu üçlü yapının her bir unsuru hem etkilenen hem de etkileyendir.

Katz ve Kahn’ın açık sistem modeli,

- Üretim ya da teknik alt sistem
- Destekleyici alt sistem
- İdame ettirici alt sistem
- Uyum sağlayıcı alt sistem
- Yönetmel alt sistem olarak beş alt sistemden oluşmaktadır (Baransel, 1974: 71).

Açık sistem örgüt modelinde gerek girdi ve gerekse çıktı bakımından örgütün çevre ile sıkı bir ilişkisi bulunması, varlığını sürdürmesi bakımından büyük bir önemi olan çevreye uyma zorunluluğunu ortaya çıkarır. Öte yandan örgütün varlığını sürdürmesi (negatif entropiye ulaşması) girdi-üretim-çıktı

devrinin/dizgesinin devamlılığına da bağlıdır. Bu iki husus (çevreye uyum zorunluluğu ve dizgenin devamı) örgütsel etkinlik yönünden iki önemli sonuç doğurur (Aktaran: Baransel, 1974: 72):

- Kaynakların optimum dağılım
- Uyum ve ‘girdi-üretim-çıktı’ devriyle ilgili faaliyetler arasında “optimum denge”.

Yönetim psikoloğu Etzioni, amaçla doğrudan ilgili olmayan faaliyetlerin de örgütsel etkinliği arttırıcı rol oynayacağını, bu nedenle bu faaliyetlere yeteri kadar kaynak tahsisi ve temel faaliyetlerle bunlar arasında koordinasyon sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

Sistem modelinde örgütsel etkinliği belirleyen birtakım faaliyetler vardır. Örgütün çevresine uyumunu sağlayan ve girdi-üretim-çıktı devriyle ilgili bu faaliyetler yedi noktada toplanabilir (Baransel, 1974: 72):

- Girdilerin ya da kaynakların sağlanması ilgili faaliyetler: örgütün temel faaliyetini teşkil eden, ‘girdi-üretim-çıktı’ devri, girdilerin tedarikiyle başlar. Para, makine, malzeme ve personel şeklindeki girdiler, farklı özellikler taşıdıkları ve farklı piyasalardan tedarik edildikleri için farklı alt sistemlerin görev alanına girmektedirler. Finans, tedarik ve personel alt sistemleri, girdi-üretim-çıktı dizgesinin aksamadan devamına katkı için büyük bir koordinasyonla çalışmak zorundadırlar.
- En az girdi kullanmak suretiyle en çok çıktının sağlanması faaliyeti, büyük oranda girdilerin bileşimiyle ilgilidir. Girdiler, öyle bir bileşime tabi tutulmalıdır ki, en az girdi ile en çok çıktı elde edilebilsin. Bu teknik anlamda verimlilikten başka bir şey değildir.
- Mal ve hizmet üretimiyle ilgili faaliyetler: Bu faaliyet, sistem modelinin çıktı unsuru ile ilgilidir. Uygun bir mamul karışımının belirlenmesi, kalite, miktar

ve üretim akımının programlanması, bu faaliyetin önemli yönlerini teşkil etmektedir.

- Yönetmel ve teknik görevlerin ussal bir biçimde yerine getirilmesi: bu faaliyet, sistem modelinin bütün unsurları ve sistemin çevreye uyumu ile ilgilidir.
- Yatırım faaliyetleri: örgütün gelecekteki üretkenliğinin artırılması için kaynakların yatırıma tahsis edilmesi gerektiği esasına dayanır. Büyüme, ikame ve aktiflerin geliştirilmesi, yatırımın esas amaçlarını teşkil eder.
- Davranış normlarına uyum faaliyeti: sistem modelinde örgütle çevresi arasında karşılıklı ve sıkı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki, örgütün çevresine olumlu katkılarda bulunmasını gerektirdiği gibi, kanunlara ve nizamlara, manevi-ahlaki kaide ve sınırlamalara, meslek prensiplerine de uyması gerekir. Çevresel standartlar olarak adlandırılabilir bu hususlar, 'girdi-üretim-çıktı' faaliyetlerinde olduğu kadar, yukarıda sözü edilen diğer faaliyetlerde de gözetilmelidir.
- Çeşitli çıkar grupları ile ilgili faaliyetler: personel, alıcılar ve sermayedarlar çıkar gruplarının en önemlilerini teşkil ederler. Bu içsel faktörlerin yanında satıcılar, rakipler ve devlet gibi dışsal çevre unsurlarının da örgütten önemli beklentileri vardır.

Örgütsel etkinliği belirleyen bu temel faaliyetlerle ilgili olarak değinilmesi gereken önemli bir nokta vardır: bu faaliyetlerin dengeli ve optimum bir şekilde yerine getirilmesidir. Çünkü, bu faaliyetler arasında çok sıkı ve karşılıklı bir ilişki vardır (Baransel, 1974: 74).

Sistem- Kaynak Modeli

Yuchtman'ın geliştirdiği bu etkinlik modeli, örgütle çevresi arasındaki etkileşme sürecini "değiş-tokuş" kavramı ile açıklamaktadır. Katz ve Kahn, örgütü, çevresiyle 'enerji değiş-tokuşu yapan açık bir sistem' olarak tanımlıyorlardı. Sistem-kaynak modelinde ise 'enerji' kavramı yerine 'kaynak' kavramı

kullanılmıştır. İki yönlü bir süreç olan değiş-tokuşa konu olan şeyler “kıt ve değerli kaynaklardır (Tosun, 1981: 60). Buna göre, sistem-kaynak modelini şu şekilde tanımlamak mümkündür: bir örgütün etkinliği, faaliyetlerini sürdürebilmesinde kullanacağı kıt ve değerli kaynakları elde etmek için, içinde yer aldığı ortamı sömürme yeteneğidir.’ Bu sömürme işini örgüt, pazarlıktaki konumuna göre yapmaktadır. Çevreden aldığı verdiğinden az ya da çok olabilir. Bu sisteme göre, birbirleriyle ilişkili toplumsal birimlerin (sistemlerin), yani örgütlerin çevre karşısındaki göreceli durumlarına bakılarak, hangi etkinlik düzeyinde bulundukları belirlenebilir. Başka bir deyimle, bu sistem örgütün etkinliğini, pazarlıktaki konumuna bağlamaktadır. “Örgüt kaynak tedarik ederken pazarlık gücünü kullanır demek, çevresini sömürme yeteneğini kullanır demektir. Eğer örgüt, çevresini maksimum derecede sömürecek olursa, kısa dönemde çevresine zarar vereceğinden kendi varlığı için bile sakıncalıdır. Bu yüzden örgüt, çevresinden optimum derecede kaynak tedarikine gitmelidir” (Can, 2005: 354)

Bir örgütün pazarlıktaki konumunun elverişliliği, genellikle, onun çevreyle ilişkilerini geçmişte başarıyla düzenlemesinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan elverişli bir konum, örgütün gelecekte yeni kaynaklar sağlamak bakımından güçlü bir durumda olduğunu gösterir. Örgütün biriktirmiş olduğu kaynak miktarı ve çevre karşısındaki gücü, onun özerklik derecesini, dolayısıyla etkinliğini belirleyen öğelerdir.

3.5.3. Çok Değişkenli Etkinlik Ölçütleri

Buraya kadar incelenen örgüt modellerinin aynı örgütsel benzetişime (örgütlerin organizmalara benzetilmesine) dayanmalarına bakarak, örgütsel etkililiği belirlemek için kullandıkları ölçütlerin de birbirine benzeyebileceği sanılabilir (Tosun, 1981: 68). Oysa, daha önce ‘tek değişkenli etkinlik ölçütleri’ incelenirken dikkat çekildiği üzere, örgütsel etkililik sorunu ile ilgili çözümlemelerde bulunan

hemen her örgüt kuramcısı, örgüte getirdiği tanım dolayımında etkililik ölçütleri tespit etmiştir.

Sonuç olarak görülüyor ki, örgütsel etkililiği belirleyecek ölçütler üzerinde görüş birliği sağlanamamıştır. Bu tartışmanın açığa çıkardığı sonuç, daha önce de değinildiği gibi, örgütsel etkililiğin nasıl ölçüleceği konusundaki belirsizliğin devam ettiğidir. Etkililik ölçütleri, bir model kümesinden diğerine değişmektedir. Bu bakımdan, genel olarak sistem modeli, amaç modelinden kalan sorunları çözmek şöyle dursun, onlara yenilerini eklemiştir (Tosun, 1981: 75; Şimşek, 1984: 187-189).

4. SONUÇ

Örgütsel etkililiği açıklamaya çalışan kuramsal yaklaşımlar amaç ve sistem modelleri olarak ikiye ayrılabilirler. Amaç modeline göre örgüt, belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için meydana getirilmiş, ussal (rasyonel) olarak işleyen, eşgüdümlemiş bir araçtır. Model, örgütün etkinliğini amaca varma derecesi olarak tanımlamaktadır. Amaç modeli değerlendirmede kullanılan amaç türüne göre üçe ayrılmaktadır:

Biçimsel amaç modeli, örgütün nihai amacı; işlerliği olan amaç modeli, örgüte egemen olan kümenin izlediği amaçlar üzerinde durmaktadır. Amaç modeli çeşitli eleştiriler almıştır. İlk olarak, örgüt amacının belirlenmesinde bazı güçlükler üzerinde durulmuştur.

Gerçekleştirilmesi istenilen amacın tam bir açıklıkla belirlenememesi, örgütün yapısının bir araç-amaç zinciri oluşturacak biçimde kurulmasını engeller; örgüt içinde biçimsel planın öngörmediği davranışlarda bulunan kümelerin (enformel yapılanmaların) varlığı, amacın, örgüt davranışını belirleyen biricik etmen olmadığına işaretler (Baransel, 1974: 68; Tosun, 1981: 185).

İşlerliği olan amaç modelinde örgütün başarı derecesini ölçmek için, biçimsel amaç yerine üyelerce eylemli olarak izlenen amaçların geçmesi (E. Mayo, Hawthorne Elektrik fabrikasında yaptığı araştırmalarla tespit etmiştir ki, biçimsel örgütün içinde çok sayıda enformel/resmi olmayan örgüt vardır; ve bu enformel örgüt mensupları için, bağlayıcılığı olan amaçlar, normlar, formel örgüt amacından ve normlarından daha baskındır), örgüt üyelerinin, asıl amaç için değil, kendi amaçları uğruna yoğun çaba harcamalarına neden olmaktadır (Tosun, 1981: 185).

Genişletilmiş amaç modeli ise, örgütsel etkinliğin sağlanmasında araçların, çıktıdan daha önemli olduğunu ileri sürmekte, bireylere gereğinden fazla değer verip örgüt bütünlüğünü ihmal etmektedir. Amaç modelini kullanarak örgütsel etkinliği ölçmek de güçtür. Model, değerlendirmede tek bir (sonul) ölçüt kullanmaktadır. Kaldı ki, amaç modelinin değerlendirmede kullandığı ölçütler, sabit ve değişmez bir nitelik taşımazlar. Bunlar, değerlendirmeyi yapanın kim olduğuna ve örgütün yaşamının hangi döneminde bulunduğu bakılarak seçilmektedir. Amaç modelinin dayanağı olan kuramsal görüş, örgütle çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde durmaktadır. Oysa dış bağlantıları göz önüne alınmadan örgütü açıklamak güçtür (Tosun, 1981: 187).

Sistem modeli bu eksikliği gidermiştir. Bu model, örgütün sürekli olarak değişen bir çevre içinde etkili olarak işleyebilmesi için gerekli koşulları açıklamaktadır. Sistem modeli, biri yapısal işlevselcilik, öteki sistem kuramı denen iki düşünce okuluna dayanmaktadır. İşlevselciler, örgütü doğal bir bütün olarak ele alıp incelemekte; sistem kuramı ise, onun açık bir sistem olmaktan doğan özellikleri üzerinde durmaktadır (Tosun, 1981: 187).

Sistem modellerinde etkinliğin, örgüte bakış açısına göre, farklı iki anlamı vardır. Katz ve Kahn'ın en çoklaştırma modeliyle Yuchtman'ın sistem Kaynak modeli, **etkinliği örgütün bir iç sorunu** olarak alıp değerlendirmeyi onun çıkarları

açısından yapmaktadırlar. Buna karşılık, sistem-sistem içinde (sistem-alt sistem; sistem-üst sistem) mantığından hareket eden Parsons modeli, örgütün varlık nedenini, onun, toplumsal gereksinimleri karşılama bulmaktadır. Parsons modelinde sistem, birbirine bağımlı alt sistemlerin oluşturduğu ve parçaların toplamından daha çok şey olan bir bütündür. Katz ve Kahn'ın modelinde örgütsel etkinlik iki koşulun gerçekleşmesiyle gerçekleşir: örgütsel verimliliğin artırılması ve uygun (siyasal) araçlar kullanılarak örgütün gereksinme duyduğu girdilerin sağlanması. Sağlanan girdilerin en yüksek enerjiye dönüştürüleceği varsayımı, her zaman örgütün lehine sonuçlar vermeyebilir. Bu olumsuz durum sistem kaynak modeli ile giderilmiştir. Örgütle çevresi arasındaki alış-verişte (çevresel) kaynakların tüketilmemesi, optimum bir düzeyde tutulması öngörülmüştür.

Doğal ve açık sistem modelleri, örgütsel etkinliği gerçekleştirecek ölçütleri belirlemede benzerlik arz etmektedirler. Her iki model de örgütün varlığının devam etmesini, örgütsel gereksinimlerin karşılanmasına bağlamaktadır.

Varlığı sürdürme (negatif entropi) kavramına kolayca işlerlik kazandırılabilse ve örgütsel gereksinimler üzerinde görüş birliği sağlanabilseydi, sistem modelinde (örgütsel) amacın önemini yitirmesi üzerinde durulmayabilirdi. Ne var ki, sistem modeli, amaç modelinden kalan sorunları çözmek şöyle dursun, onlara yenilerini eklemiştir (Tosun, 1981: 188).

Son tahlilde, 'örgütsel etkililiğin ölçümünde kullanılan, sistem teorisine dayanan, açık sistem örgüt modeli, amaç modeline karşın, yine de kendisini bir adım öne geçirecek üstünlüklere sahiptir. Her şeyden önce, sistem modelinde amaçların belirlenmesi ile ilgili güçlükler daha azdır. Ayrıca, amaç modelinin tespit edemediği etkinsizlik sorunlarını, sistem modeliyle tespit etmek olanağı doğmaktadır. Yine, çok amaçlı örgütlerin etkililiklerinin ölçümünde de sistem modeli daha yararlı olmaktadır (Baransel, 1974: 74).

Kısaca amaç modelini esas alan yaklaşımlar örgütün çevre ile olan ilişkilerini hafifserken, sistem modelini esas alan yaklaşımlar, örgütsel amaçları görece hafifsemektedirler.

Çıkar Çatışması Bildirimi:

Bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek/Finansman Bilgileri:

Bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

Etik Kurul Kararı:

Bu araştırma için etik kurul kararına ihtiyaç yoktur.

KAYNAKÇA

- Akalın, M. M. (1992). *Kamu iktisadi teşebbüslerinde örgütsel etkinlik ve Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü'nde bir uygulama*, Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*. Güney, S. (Edi.), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İÜ Yayını.
- Baransel, A. (1974). Örgütsel etkinlik ve ölçümü, İstanbul İşletme Fakültesi Dergisi, 3(5), 61-74.
- Cameron, K. & J. Smart. (1998), Maintaining effectiveness amid downsizing and decline in institutions of higher education, *Research in Higher Education*, 39(1)
- Cameron, K. & M. Tschirhart. (1992). Post industrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities, *Journal of Higher Education*, 63(1), 87-108.

- Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, 23(December).
- Cameron, K. (1986). A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors, *Management Science*, 32(1).
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, *Management Science*, 32(5)
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi, 7. Baskı
- Coşkun, C. A. (2003). *Değişim çağında yönetim*. Sistem Yayıncılık, 2. Baskı
- Clott, C. B. (1995). The Effects Environment, Strategy, Culture and Resource Dependency on Perceptions of Organizational Effectiveness in Higher Educations, ASHE Conference, 2-5 November, Texas A&M University.
- Dean E. & Taisier F. Al-Diab. (1995). Improving Quality and Organizational Effectiveness Go Hand in Hand Through Deeming's Management System. *Journal of Business Strategies* 12, No. 1 (Spring 1995): 86-98. <http://www.findarticles.com>
- Devadoss, M. & R. Muth. (1984). Power, Involvement and Organizational Effectiveness in Higher Education, *Higher Education*, 13(4), 379-391.
- Dicle, A. (1976). *Örgütsel verimlilik ve etkinlik*. Türkiye Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayını.
- Edgar H. S. (1980). *Örgütsel psikoloji*. (Çev. Aylin Sağtürk- Şan Öz-Alp), İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı.
- Ekinci, H. & Yılmaz, A. (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19, 35-50
- Fjortoft, N. & J.C. Smart. (1994). Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement, *Higher Education*, 27(4), 429-447.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Değişim mühendisliği*. (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayıncılık.

- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi*. (Çev. Osman Tekok vd.), 3. Baskı, Turhan Kitabevi.
- Hossein, E., R. Ramezanineghad, B. Yosefi, S. N. Sajjadi, E. Malekakhlagh. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport, Sport Management International Journal, 7(1), 5-21.
- James C. Collins & Jerry I. P. (1999). *Kalıcı olmak*. (Çev. Zuhal Çivi), Sistem Yayıncılık
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *Organizations and the system concept. The social psychology of organizations*, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş, Genişletilmiş 12. Baskı
- Kwan, P. & A. Walker. (2003). Positing Organizational Effectiveness As A Second-Order Construct in Hong Kong Higher Education Institutions, Research in Higher Education, 44(6), 705-726.
- Lysons, A. D. Hatherly & D. A. Mitchell. (1998). Comparison of Measures of Organizational Effectiveness in U. K. Higher Education, 36, 1-19.
- Lysons, A. & P. Ryder. (1988). An Empirical Test of Cameron's Dimensions of Effectiveness: Implications for Australian Tertiary Institutions, Higher Education, 17(3), 323-332.
- Özbaşar, S. (1976). Organizasyonlarda etkinlik kavramına yaklaşımlar ve bir öneri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Organizasyon Dergisi, 1, 1-6.
- Özdevecioğlu, M. (1999). Örgütsel Etkenlik, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8, 401-411.
- Özel, M. (1998). *Liderlik sanatı*, İz Yayıncılık.
- Pounder, J. S. (2002). Public Accountability in Hong Kong Higher Education: Human Resource Management Implications of Assessing Organizational Effectiveness, The International Journal of Public-sector Management, 15(6), 458-474.
- Rifkin, J. & Howard, T. (1997). *Entropi*. (Çev. Hakan Okay), İz Yayıncılık.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory*. Prentice- Hall, Inc.

- Saito, T. & H. Muta. (1998). Effectiveness of The University of The Air of Japan, Higher Education, 35, 163-186.
- Şimşek, M. Ş. (1984). *Yönetim bilimi-ders notları*. Atatürk Üniversitesi Yayını.
- Smart, J. C. & E. P. John. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of The Culture Type” And Strong Culture Hypotheses, Educational and Policy Analysis, 18(3), 219-241.
- Smart, J., G.D. Kuh & W. G. Tiemey. (1997). The Roles of Institutional Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two-Year Colleges, The Journal of Higher Education, 68(3), 256-281.
- Smart, J. (2003). Organizational Effectiveness of 2- Year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity, Research in Higher Education, 44(6), 673-703.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkililik*, TODAİE.
- Young, R. M. (1990). Scientism in The History of Management Theory, Science as Culture-8, 118-143.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Since the depths of history, people have developed organizations to do things they could not do alone or alone, could not lose their power or could not overcome. Countless organizations, from the first and simplest of organizations, the family, to the most advanced, the state, have been invented and designed by our species. The modern times we have been going through since the middle of the last century have almost suffered from organization/organization inflation; it was called the “society of organizations” by management scientist Peter Drucker. The organizations that our species has invented and brought into being to meet the tangible (goods) and intangible (services) needs that it cannot meet alone, are sometimes the supersystem of other organizations, sometimes and most of the time they are the subsystem of other organizations, on a local or global scale. These organizations, which are almost infinite in number, are considered to have reached “organizational effectiveness” when they operate with the purposeful actions of the people who invented them, and if they provide positive contributions and outputs to the functioning of the system (whole) of which they are a part. Beyond narrow organizational goals and at the same time, their “organizational effectiveness” can be mentioned in proportion

to their contributions to the benefit and satisfaction of other parts of the system. Although organizations seem to achieve their goals (targets) such as maximum gain (profit), continuity and growth as pure organizational goals in the short term, if they (organizations) do not contribute positively and satisfactorily to the system(s) of which they are a part (as a supersystem or subsystem), they can never be considered to have reached the goal of organizational effectiveness. The lack of “organizational effectiveness” in millions of organizations on earth is rapidly taking the planet towards an uninhabitable hell, despite the personal ultra-wealth of those who embody them. One of the most important reasons for global hunger, migration, lack of education, poor health and climate crisis is the organization owners who consider every means legitimate and think that organizational effectiveness can be achieved despite others. In this study, two managerial models that can be used in achieving organizational effectiveness are examined; it is emphasized that the goal model is insufficient in achieving effectiveness; it is suggested that a “system model” should be used instead of this model, and its proposal is developed.

Method

The subject of this article is the concept of “organizational effectiveness” as a possibility that can make the existence and life of “organizations” (organizations) that no moment of human life passes or cannot pass ‘without’ in the struggle for life as continuous as possible. The study aims to discuss what “organizational effectiveness” is, its importance and the models related to its measurement, and to take a closer look. The study is not a field research but has a theoretical nature. The theoretical framework of the text was tried to be created by scanning domestic and foreign literature. The text consists of three sections. The first section is devoted to the explanation of concepts that are thought to facilitate understanding of the subject. These (key) concepts are organization, effectiveness, efficiency (productivity), rationality, negative entropy, system, system theory and organizational effectiveness. The second part of the text examines the importance of organizational effectiveness, while the third part attempts to explain the measurement of metrical effectiveness and measurement models.

Findings, Conclusion and Discussion

The survival and existence of businesses, organizations and organizations depend on their ability to make profit or gain from their activities. The other two leading goals of businesses, continuity and growth, are, by logic, goals that can only be achieved with the realization of the first goal. However, in this

section of modern times, it has become indisputable that organizations (organizations, businesses), which are subsystems of the main system, affect the main system positively or negatively, and are positively or negatively affected by the main system. Affecting or being affected is not only between the system and subsystem; it can also occur between an unlimited number of systems on the horizontal plane. Organizations share a common universe, a world, with many micro and macro environments or entities such as the ecological environment, sociological environment, economic environment, cultural and religious environment in their environment, affecting and being affected by them. The concept of globalization, which is often found in the vast literature, sometimes appreciated and sometimes criticized, has been taught (must have been taught) by Covid-19 to everyone, from ordinary people to the most expert people and from state organizations that have difficulty in realizing their responsibilities to business organizations, what it exactly means. In these days when absolute limitlessness reigns from A to Z, it has become easier to make some sentences.