



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Örgütsel Etkililik Sorunu: Teorik Bir Değerlendirme

#### *The Problem of Organizational Effectiveness for Public Institutions and Establishments: A Review*

Murat Ak <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, 70100, Karaman/Türkiye.  
ORCID: 0000-0003-2292-1444

#### MAKALE BİLGİSİ

##### *Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 15 Mart 2018  
Düzeltilme tarihi: 18 Haziran 2018  
Kabul tarihi: 17 Temmuz 2018

##### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Etkililik  
Verimlilik  
Örgütsel Etkililik  
Türk Kamu Sektörü

#### ÖZ

Bir örgüt için ihtiyaç duyduğu kaynaklar büyük önem taşımaktadır. Çünkü kaynaklar, örgütler için son derece sınırlı ve pahalıdır. Örgütsel etkililik, kıt ve pahalı olan kaynakların hangi seviyede iyi kullanılabilirdiğini açıklamaktadır. İnsan kaynaklarının yoğun olarak bulunduğu kamu örgütleri için de örgütsel etkililik büyük önem taşımaktadır. Günümüzün küreselleşen dünyasında örgütsel etkililik, kamu kurum ve kuruluşları için de önem taşımaktadır. Nitekim ülkemizde kamu bürokrasisinde örgütsel etkililik, performans gibi kavramlara artık sıklıkla rastlanmaktadır. Kamuoyunun gündeminde de kamu sektöründeki örgütsel etkililik ile ilgili sorun tespitlerine sıklıkla rastlanmaktadır. Bu bağlamda kamuoyunda oluşan algı çoğunlukla olumsuz bir nitelik göstermektedir. Türk kamu sektöründe örgütsel etkililiğe yeterince önem verilmediği, bu yöndeki çalışmaların yetersiz olduğu sıklıkla değerlendirilmektedir. Çalışmada örgütsel etkililik kavramına değinildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarındaki örgütsel etkililik sorunu teorik bağlamda değerlendirilmekte ve çözüm önerilerine yer verilmektedir.

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received March 15, 2018  
Received in revised form June 18, 2018  
Accepted July 17, 2018

##### Keywords:

Organizational Effectiveness  
Productivity  
Organizational Effectiveness  
Turkish Public Sector

#### ABSTRACT

The resources that an organization needs are of great importance. Because resources are very limited and expensive extremely for organizations. Organizational effectiveness explains that limited and expensive resources which level may be used well. Organizational effectiveness is also of great importance for public organizations where human resources are intensive. In today's globalizing world, organizational effectiveness is also important for public institutions and organizations. As a matter of fact, concepts such as organizational effectiveness and performance in the public bureaucracy are now frequently encountered in our country. Problems related to organizational effectiveness in the public sector are frequently encountered in the agenda of the public opinion. In this context, public perception is mostly negative. It is frequently evaluated that organizational effectiveness is not given enough importance in the Turkish public sector and studies in this direction are inadequate. After discussing the concept of organizational effectiveness in the study, the organizational effectiveness problem in public institutions and organizations is evaluated in the theoretical context and solutions are suggested.

## 1. Giriş

Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere teşkilatlanmış, faaliyetlerini bu yönde planlamış, beşeri ve mali kaynaklarını organize etmiş, teknik altyapılarını hazırlamış yapılardır. Her örgüt için hedeflerine ulaşma büyük önem taşımaktadır. Çünkü kar amaçlı olsun veya olmasın örgütlerin var oluş nedenini hedefleri oluşturmaktadır. Belirlenmiş bu hedeflere en az maliyetle ve en hızlı şekilde ulaşmak her örgüt için arzu edilen ve

üzerinde çalışılan bir olgudur. Örneğin örgütsel kaynakların, yeteneğin, performansın etkililiğine bağlı olarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortaya pozitif veya negatif sonuçlar çıkabilir (Türkmenoğlu, 2018: 340). Burada anahtar rol oynayan kavram, etkililik olmakta, söz konusu unsurların etkililiği oranında örgüt, hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir.

Etkililik, çok boyutlu ve kapsamlı bir kavramdır. Bu kapsamda etkililiğin tanımı içerisinde değerlendirilebilecek

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.  
e-posta: efe\_2288@hotmail.com

birçok unsur ve işlevden bahsetmek mümkündür. Nitekim örgütte bulunan beşeri, mali, teknik sermayenin kullanımındaki akılcılık ve tasarruf, kaynaklardan maksimum seviyede istifade edebilme, girdi – çıktı hacminin yüksek olması etkililik ile açıklanabilecek kavramlardır. Hizmet sunumunun odak nokta olduğu örgütlerde ise işgücünün hizmet sunumunun gereklerini karşılayacak şekilde seçilmesi, seçilen işgücünün yerinde kullanılması ve bilgi, beceri ve kabiliyetlerinden maksimum seviyede değerlendirilmesi, rasyonel ve verimli performans değerlendirme sistemlerinin kurulması, ödül ve ceza sisteminin iyi işletilmesi, yönetim uygulamalarının ve süreçlerinin niteliği ve esnekliği, etkililik kavramı kapsamında değerlendirilebilecek unsurlardır. Söz konusu tüm uygulama ve prosedürlerin hedefi, örgütte etkililiğin daha fazla geliştirilmesi için olmaktadır. Nihayetinde etkililik seviyesi yüksek olan örgütler, çıktı ve hizmet hacimlerinin yüksek ve daha nitelikli olması nedeniyle hedeflerine daha hızlı ve etkin ulaşabileceklerdir.

Etkililik kavramının çoğunlukla literatürde verimlilik, etkililik kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla etkililik sağlanabildiğinde, verimlilik de sağlanmış olacaktır. Örgütsel etkililiği sağlayabilmiş örgütler, aynı zamanda verimliliği de elde etmiş organizasyonlardır. Çoğunlukla kar amacı taşıyan özel sektör işletmeleri için örgütsel etkililiğin son derece stratejik bir önemi vardır. Karlılıkta verimlilik ve etkinlik büyük önem taşımaktadır. Verimlilik, etkinlik beraberinde etkililiği ve kar maksimizasyonunu beraberinde getirecektir. Bu nedenle özel sektör işletmelerinin etkililiği artırabilmek için kalite ve etkinlik birimleri kurdukları, performans değerlendirme ve ölçme çalışmaları yaptıkları, maliyet etkinlik analizleri gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Örgütsel etkililiği sağlama ve artırma yönünde sürdürülen bu çalışmalar örgütler için maliyetli ve emek yoğun çalışmalar olsa bile örgütün verimliliğine ve hedeflerine ulaşma hacmine yapacağı yansımalar düşünüldüğünde son derece efektif ve rasyonel çalışmalar şeklinde değerlendirilmektedir.

Halkın eğitim, sağlık, güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının karşılandığı kamu sektörü özel sektör gibi kar amaçlı bir nitelik taşımasa da hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği sık sık kamuoyunda tartışılmaktadır. Kamuoyunda kamu sektörü için oluşan algı halkın genelini ilgilendiren hizmetlerin belli bir standartta ve verimlilikte yürütüldüğü yönündedir. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin standartları özel sektör nezdinde olduğu gibi yüksek bir seviyede kabul edilmemekte görece olarak kamuoyunda böyle bir algı oluşmaktadır. Nitekim kamu sektöründe örgütsel etkililiğe çok fazla önem verilmemiş, bu nedenle kamunun hizmet sunumunda ve kalite standartlarında istenilen ivme yakalanamamıştır. Son dönemde kamu sektöründe örgütsel etkililik konusu gündeme gelmesine rağmen halen bu konuya yeterince önemin verilmediği ve gerekli çalışmaların yerine getirilmediği anlaşılmaktadır. Çalışmada bu sorunlar ve çözüm önerileri teorik bağlamda değerlendirilmektedir.

## 2. Örgütsel Etkililik Kavramı ve Yaklaşımları

Örgütsel etkililik kavramının, yönetim bilimlerindeki yerini özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra aldığı görülmektedir. Nitekim örgütsel etkililik kavramı ilk olarak ekonomi biliminde kullanılmış daha sonra farklı bilim alanlarına genişlemiştir (Yükçü ve Atağan, 2009: 25).

Etkililik, farklı bilim alanlarında özellikle verimlilik ile de yakın bir ilişki içerisinde kullanılmıştır. Fakat organizasyonun başarısı veya performansının değerlendirilebilmesi için kullanılan yöntemlerden biri olan verimliliğin, daha çok girdi ve çıktı arasındaki ilişkiye odaklanması nedeniyle organizasyonların değerlendirilmesinde bazı sorunlar ile karşılaşmıştır (Altunoğlu, 2013: 3). Nitekim bu sorunlar, örgütsel etkililik adı altında yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütsel etkililiğin aynı zamanda çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle, birçok bilim insanı tarafından çok sayıda tanımlanmıştır. Bazı bilim insanları, içsel kuvveti ve bu kuvvetin örgütsel etkililik içerisindeki yansımalarını ele almışlar, organizasyonun bazı sınırlayıcıları memnun edildiğinde veya örgütsel çıktılar, arzu edilen hedeflere yaklaştığında veya çıktılarının hedefleri de aşması durumunda etkililiğin sağlanabileceğini ifade etmektedirler. Nitekim örgütsel etkililik, çoğu zaman verimlilik kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Esasında bu çok sayıda tanımlama, örgütsel etkililiği ifadesi oldukça zor ve karmaşık bir olgu haline getirmiştir. Yine benzer şekilde örgütsel kuramlardaki zenginlik, değişik örgütsel etkililik boyutlarını meydana getirmektedir. Dolayısıyla örgütsel etkililiğin net bir tanımlanmasının yapılması ve ölçüm kısıtlarının ortaya konulması güçleşmektedir (Cameron ve Whetten, 1983: 34-35). Öte yandan Pfeffer ve Salancik, örgütsel etkililiği, organizasyonun farklı grupların beklenti ve isteklerini hangi seviyede olumlu karşılayabildiğinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte Pfeffer ve Salancik, organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetlerin faydalılığını ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında kaynakların verimli kullanılma oranını da örgütsel etkililik olgusuna eklemiştir. Karşlı (1998) ise literatürde önemli bir yeri bulunan Kreitner ve Kinicki'nin (1995) ifade ettiği genel örgütsel etkililik ölçütlerini dört unsur altında özetlemektedir. Bunlar;

- (i) Hedefe Ulaşma - Tespit edilen hedefleri gerçekleştirme
- (ii) Kaynak Sağlama - Üretim girdilerinin çoğaltılması
- (iii) İç İşlevler - Sağlıklı örgüt yapılarını tesis etme ve sürdürülebilir kılma
- (iv) Stratejik Yapıların Tatmini - Bütün önemli ve stratejik hisse sahiplerinin ya da üyelerin tatmininin sağlanması (Karşlı, 1998: 11).

Tüm organizasyonların amacı, etkililiği sağlayabilmektir. Dolayısıyla örgütsel etkililiğin ölçülmesinde daha çok hedeflere ulaşma seviyesi ve zamanı baz alınabilir. Bununla birlikte finansman tedariki, daha çok kamu tarafından sağlanan kamu organizasyonlarının değerlendirilmesinde değişik ölçütlerin tercih edilmesi faydalı olabilir. Nitekim kamu organizasyonları, daha çok hizmet sunumunda bulunmakta, eğitim, sağlık, kültür gibi hizmetlerin sunumunu ve koordinasyonunu yerine getirmektedirler. Bu durum, kamu organizasyonlarının uzun süreli çalışmalarını değerlendirme kapasitesine sahip etkililik kavramını gündeme getirmektedir (Altunoğlu, 2013: 3). Etkililik, esasında hedeflere arzulanan seviyede ulaşabilmektir. Arzulanan seviyede hedeflere ulaşılabilmesi için bireyin ve organizasyonun yetkin ve faal olması gerekmektedir. Örgütsel etkililik ile ilgili gerçekleştirilen tanımlamalar esasında organizasyonun bir tarafını ya da fonksiyonunu betimlemekte ve örgütsel etkililik kavramını bu doğrultuda açıklamaktadır (Karşlı, 1998: 6).

Örgütsel etkililik genel olarak organizasyonlarda arzu edilen bir olgudur. Örgütsel etkililik için yaygın olarak kullanılan tanımlamalarda; organizasyonun hedeflerine ulaşma seviyesi, ortamdaki sınırlı ve kıymetli kaynakları tedarik edebilme becerisi, güçlü bir sistem ve koşullar arasında ortak iletişim sağlayabilme, sağlıklı ve güçlü örgütsel yapılar tesis edebilme ve sürdürübilme, alıcılarına tatmin sağlayabilme ve ortama uyum sağlayabilme kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir (Cameron ve Whetten, 1983: 34-35). Nitekim etkililik; organizasyonların hedeflerini gerçekleştirme seviyesine, iç ve dış ortamlarıyla sağladıkları etkileşime ve organizasyon bünyesindeki karar mekanizmalarının işlevselliğine göre organizasyonların performansı ve verimliliği hakkında bilgi sağlayan bir değerlendirme tekniğidir (Altunoğlu, 2013: 4).

Örgüt teorilerinde başlangıçta etkililiği tespit etmek için kıstaslar; kar oranının en yüksek seviyeye ulaştırılması, doyurucu ve ekonomik bir hizmet olması, yüksek seviyede verimlilik ve çalışanın moral ve motivasyon zenginliği şeklinde açıklanmaktadır. Fakat kar veya yararlı bir hizmetin olmasının, tek kıstas olarak değerlendirilmesi durumunda bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin rasyonel olduğu düşünülen organizasyonların dahi bu kıstasları baz almaması durumunda, etkililiği bazen sağlayamamaları ve kendi arasında çatışan çok taraflı eylemler gerçekleştirmek zorunda kalmaları söz konusu olabilmektedir. Bu durum ise söz konusu bu kıstasların genel geçerliliği üzerinde tereddüt doğurmaktadır (Schein, 2000: 137). Nitekim Cameron, tüm organizasyon kuramlarının ve terimlerinin hedefinin, etkin iş verimliliğini (performansı) ifade etmek ve açıklamak olduğunu fakat örgütsel etkililik kavramını ifade edecek genel kabul gören yetkin bir kuram veya kriterler dizininin bulunmadığını ifade etmektedir (Roberts, 1993: 55-73). Bu kapsamda çalışmada örgütsel etkililik yaklaşımları; amaç, sistem ve ekolojik yaklaşım başlıkları altında değerlendirilmektedir.

### 2.1. Amaç Yaklaşımı

Günümüz modern toplumlarında, sosyal ve toplumsal ihtiyaçları gideren çok sayıda ve farklı yapıda organizasyon bulunmaktadır. Tüm bu organizasyonların belli bir misyonu ve amacı bulunmaktadır. Belli bir misyonu ve amacı bulunmayan organizasyondan söz etmek mümkün gözükmemektedir. Organizasyonlar, birçok çalışanın birlikte meydana getirdiği toplumsal oluşumlardır ve bu çok sayıda insanın daha önceden tespit edilen hedef veya hedefleri gerçekleştirebilmek için gayret sarf etmektedirler (Polatoğlu, 2004: 63). Sarf edilen bu gayret için bir takım etkililik ölçümlenmeleri gerçekleştirilmektedir. Organizasyon yaşam çizgisinin değişik evrelerinde etkililik ölçümlemesinde tercih edilen bu ölçütler de değişebilmektedir (Gaziel, 1996: 475). Dolayısıyla bu ölçütlerde, organizasyonun yeni veya orta vadede ya da uzun vadede faaliyetlerini sürdürüyor olması belirleyici olabilmektedir. Organizasyonlar, daha çok sağladıkları çıktılarını ölçüp değerlendirme, diğer organizasyonlarla mukayese etme, kalite uygulamalarını iş periyotlarına adapte etme gibi değişik yöntemler kullanarak etkililik seviyelerini belirlemeyi arzu etmektedirler (Sowa vd., 2004: 711). Nitekim organizasyonlar, toplumsal hayatın vazgeçilmez, bütüncül bir parçası konumundadırlar. Nasıl ki toplumsal hayatın bir takım hedefleri ve misyonu varsa, organizasyonların da belli hedefleri ve misyonları

bulunmaktadır (Polatoğlu, 2004: 63). Bu bağlamda organizasyonların en önemli varlık nedeni, önceden tespit etmiş oldukları hedefleri gerçekleştirebilmektir. Bu yaklaşıma göre organizasyon, bir takım hedeflere ulaşabilmek için oluşturulmuş bir form veya sistemdir. Organizasyonun varlık nedenini, hedefleri oluşturmaktadır. Hedefleri bulunmayan bir organizasyon ise adeta yok hükmündedir. Dolayısıyla amaç yaklaşımında tüm eksen, örgütsel hedefler etrafında şekillenmekte ve yapılanmaktadır.

### 2.2. Sistem Yaklaşımı

Bir örgüt karşılıklı bağlantılı alt yapılardan meydana geldiğinden bu yapılar arasında da ortak ilişki ve bağlılık söz konusudur. İdarecinin bu ortak ilişki ve bağlılığı bilmesi ve organizasyonun etkililiğini sürdürmesi gerekmektedir. Sistem yaklaşımı bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Sistem yaklaşımı, örgüt ve kamu yönetimi alanında ilk olarak David Easton tarafından vurgulanmıştır. Easton (1957), siyasi hayatı "birbirleri ile ilişkili faaliyetler sistemi" şeklinde tanımlamış, kamu politikalarının ve siyasal sistemin analiz edilmesine dönük bir model ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu, 2010: 54). Esasında sistemin bir parçasında oluşabilecek herhangi bir değişim, sistemin diğer parçalarını da etkileyebilecektir. Simon ise sistem yaklaşımını, yönetim bilimi içinde büyük önem taşıdığını savunarak, organizasyonları "karar verme süreçlerinden oluşan karmaşık sistemler" şeklinde ifade etmektedir (Aldemir, 1985: 36-41). Söz konusu bu karmaşık sistemler, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve başarısını hedeflemektedir. Organizasyonların başarı durumlarının değerlendirilmesinde ise çok sayıda ölçüm değişkeninden söz etmek mümkündür. Nitekim örgütsel etkililik, nicel ölçümler ile birlikte nitel olarak da değerlendirilmesi faydalı olan bir kavramdır. Yöneticiler, örgütsel incelemelerinde ve strateji belirlemelerinde sadece sayısal bilgilerden istifade etmemekte, nitel gösterge ve verilerden de faydalanmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel etkililiğin bütünsel bir makro yaklaşım ve sistemsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesinin büyük önemi bulunmaktadır.

### 2.3. Ekolojik Yaklaşım

Ekolojik yaklaşım, örgüt için çevresel unsurları vurgulamaktadır. Ekolojik yaklaşıma göre örgüt, belli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kapsamda örgütün çevresel unsurlardan bir takım beklenti ve talepleri olabildiği gibi çevresel öğelerin de örgütten beklenti ve taleplerini ne ölçüde ve hangi seviyede karşılayabildiği ise etkililik kavramı ile açıklanabilmektedir (Özutku, 2001: 39). Esasında ekolojik yaklaşım, etkililiği, salt kendi bütünlüğü ile açıklamamakta, amaç ve sistem yaklaşımlarından da yararlanmaktadır. Böylelikle karma ve diğer yaklaşımları tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla stratejik birimler ismi de verilen ekolojik yaklaşım, amaç ve sistem yaklaşımlarına ilave olarak örgüt için önem taşıyan çevresel stratejik yapılara da vurgu yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010:45). Diğer taraftan organizasyonlar ile ilgili etkililik değerlendirmeleri, organizasyonlarının vizyonunu tespit etme misyonu da bulunan yönetici ve karar vericilere de yol göstermektedir. Böylece organizasyonun genel durumu hakkında da kapsamlı bilgi sahibi olunabilmektedir

(Altunoğlu, 2013: 4). Genel durum ile bilgiler çevreden de sağlanabilmektedir. Nitekim Ülgen ve Mirze (2004: 80-82) çevrenin yasal, siyasi, ekonomik, demografik olarak sınıflandırılabilirliği gibi ekolojik yaklaşıma göre de gruplandırılabilirliği belirtmektedir.

### 3. Örgütsel Etkililiğin Unsurları

Örgütsel etkililiği oluşturan bir takım unsurlardan söz etmek mümkündür. Örneğin eğitim alanında örgütsel etkililiğin unsurları öğrenci başarısı, okulun yapısal özellikleri, eğitim periyotları ve dış çevresel unsurlar olabilmektedir (Witte ve Walsh, 1990: 188). Odden (2013) ise eğitim alanındaki örgütsel etkililik olgusuna yeni bir bakış açısıyla öğretmen ve okul idarecilerinin tespiti, yerleşimi, değişimi ve gelişimi, analizi, kıdem ve terfisi, ödül ve ceza mekanizmaları gibi unsurları dâhil etmektedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2010: 269). Bazı çalışmalarda ise örgütsel etkililik unsurları, söz konusu organizasyondaki baskın roldeki üyelerin tatmin ve memnuniyetine dair kıstaslar üzerinden belirlenebilmektedir (Cameron, 1978: 604). Gerçekleştirilen bir araştırmada ise Ankara İlindeki özel ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin özel okulların ifa ettiği yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel etkililiğin bir unsuru olarak rolü analiz edilmektedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın; 2015: 1). Bu çalışmada ise örgütsel etkililiğin unsurları; organizasyonel, bireysel, çevresel öğeler başlıkları altında değerlendirilmektedir.

#### 3.1. Organizasyonel Öğeler

Organizasyonel öğeler, örgütsel etkililik kavramını belirleyen stratejik unsurlardır. Bu unsurlar; organizasyonel kültür, organizasyonel iklim, organizasyonun verimliliği, organizasyonun aktifliği, organizasyonun yararlılığı ve organizasyonun performansı şeklinde değerlendirilmektedir.

##### 3.1.1. Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür, organizasyon mensuplarına özgün bir kişilik kazandıran, onların organizasyona aidiyet duymasına destek olan ve organizasyon mensuplarının içselleştirilen iç farklılıkları betimlemektedir. Organizasyona yönelik bu simgesel yaklaşım, organizasyon kültürü olgusuyla organizasyonu bir makine ya da bir canlı varlık şeklinde değerlendirmenin ötesinde farklı bir yaklaşım kazandırmıştır (Yüceler, 2009:447). Organizasyon bünyesindeki organizasyonel kültürün pozitif olması durumunda, örgütsel etkililiğin bundan son derece olumlu etkileneceği ve gelişeceği rahatlıkla ifade edilebilir.

##### 3.1.2. Organizasyonel İklim

İklim kavramı, sadece meteorolojik kavramları ifade etmek için kullanılmamakta örgüt mensuplarının örgüt çevresini nasıl tanımladıklarıyla da ilgili olmaktadır. Bu bağlamda psikolojik bir boyutu da bulunmaktadır (Gilmer, 1971: 27). Kişilerin psikolojik özelliklerinin tanımlanması organizasyonların da yapıcı, pozitif, uyumlu, sıcak, çalışan dostu gibi karakteristik özelliklerinin ifade edilmesini kapsayan organizasyonel iklim ortamının pozitif olması, örgütsel etkililiğin de gelişmesine ve artmasına son derece olumlu katkı sağlayacaktır.

##### 3.1.3. Organizasyonun Verimliliği

Organizasyonlarda verimlilik, esasında çalışanların güdülenmeleri ve eylemlerinin organizasyon hedeflerine kanalize edilmesiyle meydana gelmektedir. İşgörenler, bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerinin, organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesiyle bağlantılı bir olgu olduğunu kavradıklarında, etkin ve verimli bir eylemde bulunma tutumu takımacaklardır. Aksi durumda çalışanlar mevcut görevlerini yalnız hayatlarını ikame ettikleri bir unsur olarak görecektir. Böyle bir eylem ise organizasyonların etkililiğini önemli ölçüde kısıtlayacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 53). Olağan bir verimliliği geliştirme aşamasında, bireylerin olası değişim sürecine destek ve katkılarını temin etmek büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple iyi bir verimliliği esas alan programları yürüten idareciler, birbiriyle bağlantılı ve karşılıklı destek sağlayan iki etkinlik anlayışını tercih ederler. Dürtüsel ve teknik dürtüsel faaliyetler, bireylerde gelişim isteği oluşturur ve bu isteğin devam etmesini öngörür. Teknik faaliyetler ise bireylerin bir problemi çözmek istediklerinde ve sağladıkları çözüm yolunu uygulamaya geçirdiklerinde ihtiyaç duyacakları analitik, organizasyonel, teknik, eylemsel araç ve yöntemleri temin eder. Başarılı bir verimlilik programı idarecisi, söz konusu iki grup faaliyetini dengelemeye çalışır ve sürekli uygular (Prokopenko, 1995: 76).

##### 3.1.4. Organizasyonun Aktifliği

Aktif bir organizasyon, etkili bir organizasyondur. Küreselleşen dünyada kompleks bir görünüm sergileyen koşullar ile faal bir biçimde mücadele edebilmek için çok sayıda organizasyon biçimi öngörülmüştür. Profesyonel idareciler, özellikle bu yüzyılda basit organizasyon biçimlerinden yola çıkarak daha süratli değişim gösteren çevresel şartlara uyum sağlayabilmek için daha kompleks ve elastik organizasyon formları meydana getirdiler. Çevresel koşullardaki bilinmezlik ve değişim süreci sürdüğü organizasyon biçimlerinin daha esnek bir yapıya kavuşması zorunluluk taşıyacaktır (Nemli, 1998: 77).

##### 3.1.5. Organizasyonun Yararlılığı

Organizasyonun etkililiğini tespit etmede kullanılan bir başka usul de organizasyonun yararlılığıdır. Organizasyonel yararlılığın kapsamı, bir organizasyonun sağladığı çıktılarla içerisinde bulunduğu topluma faydalı olabilmesi, çevresine ise zarar vermemesidir. Dolayısıyla yararlılık terimi, topluma hizmet etmeyi ve çevresini de koruyarak tahrip etmemeyi kapsamaktadır. Toplumsal yönden etkililiği en yüksek organizasyon, toplumdan temin ettiği kaynakları değerlendirip maksimum değerlerde çıktı haline getirerek topluma arz eden organizasyondur (Başaran, 1982: 41).

##### 3.1.6. Organizasyonun Performansı

Organizasyonel performans, organizasyonların tespit edilen amaçlarını gerçekleştirebilmesi amacıyla sergilediği gayretin kalitatif ve kantitatif olarak vurgulanmasıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Organizasyonel performans olgusu, belli bir gayretin ve çalışmanın farklı şekillerde ölçülmesini ifade etmektedir. Bu alanda farklı teknikler bulunmaktadır. Organizasyonlar, biçimleri gereğince ister kar odaklı olsun, ister olmasın bir takım amaçları gerçekleştirme hedefi üstlenen yapılardır. Organizasyonların belirtilen amaçlarına erişmelerinde gösterdikleri veya gösterecekleri performans son derece önemlidir. Günümüz

şartlarında özel sektör için bahsedilebileceği gibi kamu sektörü için de performans olgusu sıklıkla ele alınmakta, performans ile alakalı inceleme ve analiz çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

### 3.2. Bireysel Unsurlar

Bireysel unsurlar, organizasyonel etkililiğin ortaya çıkmasında ve tespitinde belirleyici bir misyonu olan unsurlardır. Bu unsurlar; liyakat, eğitim, motivasyon, iş doyumunu ve iş barışı başlıkları altında ele alınmaktadır.

#### 3.2.1. Liyakat

Örgütsel etkililiğin sağlanmasında gerekli bireysel ilkelerden öncelikle vurgulananlardan biri de liyakat olmaktadır (Yıldız, 2016: 141). Liyakat kelimesinin dayandığı meritokrasi kavramı, ilk olarak Michael Young tarafından 1958 yılında yazılan "Meritokrasinin Yükselişi" isimli kitapta kullanılmaktadır (Torun, 2009: 97). Daha çok ehliyet, kariyer gibi kavramlar ile kullanılan liyakat kelimesi layık, layık olma anlamlarında kullanılmaktadır. gerek kamu gerekse özel sektörde olsun çalışanların ifa etmekte olduğu görevler için liyakat unsurunu taşımaları halinde örgütsel etkililiğin de bundan son derece pozitif ve orantılı etkileneceği düşünülmektedir.

#### 3.2.2. Eğitim

Küreselleşen dünyada, önemli değişim süreçlerinin yaşandığı bir dönemde, organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmek için değişime yönelerek veya değişimin hızının da ötesine geçebilmek için çaba harcamaktadırlar. Söz konusu bu durum, eğitim çalışmalarını organizasyonlar için eskiye nazaran çok daha elzem ve stratejik bir duruma taşımıştır. Bu kapsamda organizasyonlardaki eğitim çalışmaları detaylanmış, eğitime tahsis edilen kaynaklar geliştirilmiş ve eğitim faaliyetlerinden arzu edilen faydalar organizasyonların geleceklerini etkiler hale gelmiştir (Eroğlu, 2006: 18). Bununla birlikte eğitim çalışmalarından arzu edilen faydalar, çalışanların da niteliksel birikimlerini dolayısıyla geleceklerini etkilemektedir. Söz konusu bu birikimin kişisel nihayetinde örgütsel etkililiğe yansımaması ise mümkün gözükmemektedir.

#### 3.2.3. Motivasyon

Çalışanlar, faaliyette buldukları organizasyonlarında psikolojik, fizyolojik ve sosyal gereksinimlerini giderebilecek iyi bir yönetimi arzularlar. Bu gereksinim, organizasyon yöneticileri tarafından iyi karşılanabildiği ölçüde çalışanlar organizasyonlarıyla kendilerini özdeşleştirirler ve motivasyon sağlarlar. Söz konusu bu özdeşleşme ve motivasyon, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için önemli bir unsurdur (Ergül, 2005: 68). Dolayısıyla çalışanlar, faaliyette buldukları görevden ve iş ortamından tatmin oldukları ölçüde daha etkili olabilmektedirler (Eren, 1993: 315). Bu noktada motivasyon, oldukça stratejik ve önemli bir unsurdur.

#### 3.2.4. İş Doyumu

İş doyumunu, yazında sıklıkla ele alınan ve yaygın araştırmaların gerçekleştirildiği bir olgudur. Bu bağlamda iş doyumunun çok sayıda kavramla bağlantısı incelenerek açıklanması hedeflenmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalarda iş doyumunun çok sayıda bileşen ile bağlantısının olabileceği düşünülmektedir. İş doyumunu için ifade edilen tanımlarda da konunun oldukça kapsamlı nitelikler sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki organizasyonlarda bütün çalışanların, gerçekleştirdikleri faaliyetler sonrasında çeşitli deneyim ve izlenimleri oluşmaktadır. Böylelikle çalışanlarda, işleri ile ilgili memnun olma veya olmama duygusu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, bu duyguların toplamından oluşmaktadır (Erdoğan, 1999: 231). Çalışanların iş doyumlarının meydana gelmesinde, iş süreçlerini ilgilendiren çok sayıda bileşen, belirleyici bir misyon üstlenebilmektedir. İş doyumunun güçlü ya da zayıf olması ise etkililik, etkinlik, performans gibi çok sayıda kavrama etki edebilmektedir. Bu bağlamda iş doyumunu, organizasyonel etkililiği meydana getiren bireysel unsurlar olarak değerlendirilmesi gereken önemli olgulardan birini oluşturmaktadır.

#### 3.2.5. İş Barışı

İş barışı, çalışanların organizasyonlarında ortak uyumu ve iş dayanışmasını gerçekleştirmelerini belirtmektedir. Bu tür bir organizasyon yapısında hakkaniyetsiz ve şüpheli eylemler tercih edilmemekte çalışanlar, güven ve dayanışma yaklaşımıyla işlerini ifa etmektedirler. İş barışının temin edildiği organizasyonlarda, iş doyumunu, organizasyonel aidiyet ve iş güdülenmesi de oldukça yüksek oranda görülecektir.

İş barışının, örgütsel etkililik kavramı ile yakın bir bağlantısı bulunmaktadır. İş barışının tesis edilmesi halinde örgütsel etkililik gelişecektir. Aksi takdirde işgörenlerin güdülenmeleri ve doyumları da düşeceğinden bunun örgütsel etkililiğe yansımaları olumsuz olacaktır. Nitekim iş barışı ve etkililik için direkt bir bağ söz konusudur. Örgütsel etkililiğin güçlü gerçekleşmesini amaçlayan organizasyonlar, çalışma barışının üzerinde durmalı, organizasyon bünyesinde eşit işe eşit ücret, sosyal olanaklardan istifade etme, görevde yükselme, denetim ve ödüllendirme ölçütlerinin adil ve hakkaniyetli bir nitelik taşıması, kişiye göre hareket edilmemesi gibi tarafsız ve genel kabul gören normlara büyük önem vermelidir. Böylelikle iş barışı temin edilebilecek, moral ve bağlılığı güçlü çalışanlar örgütsel etkililiği tesis ederek zenginlik sağlayacaklardır.

### 3.3. Çevresel Unsurlar

Çevresel unsurlar, etkililiğin ortaya çıkmasında ve tespit edilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Bu unsurlar; yerel çevre, milli çevre ve küresel çevre başlıkları altında bütünüyle yazar olarak tarafımızca değerlendirilmektedir.

#### 3.3.1. Yerel Çevre

Organizasyonların; pazarlamacılar, tedarikçiler, alıcılar, hisse sahipleri gibi yerel çevrelerini meydana getiren değişkenler ile güçlü bir bağı söz konusudur. Organizasyonlar, kendi yerel çevrelerini meydana getiren bu etmenlerin bazı talep ve arzularını almaktadırlar. Organizasyonlar, bu talepleri giderebildikleri oranda

etkililiklerini gerçekleştirebilmekte ve güçlendirebilmektedir. Ortak menfaat ve arzuların belirleyici bir misyon üstlendiği yerel çevre ile etkileşimde, organizasyon bu talep ve dilekleri, etkinliğini ortaya koyabilmek için karşılayabilmeyi hedeflemektedir. Ayrıca organizasyonun da yerel çevresinden bazı arzu ve gereksinimleri olabilmektedir. Bu arzu ve ihtiyaçların karşılanma seviyesi de organizasyonun etkililiğinin ortaya konulmasında misyon üstlenebilmektedir.

### 3.3.2. Milli Çevre

Bütün organizasyonlar, bir milli çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Organizasyonlar, mensubu buldukları milli çevrenin tesiri altında kalmakta ve bu çevreden karşılıklı etkileşim sağlamaktadırlar. Mesela iktisat, teknolojik olanaklar, rekabet, ulaşım ve tedarik olanakları, bu noktada misyon üstlenebilmektedir. Milli çevre olarak ele alınan ekonomi olgusundan etkilenmeyecek bir organizasyondan bahsetmek pek mümkün olmayacaktır. Ekonominin olumlu bir görünüm sergilediği, enflasyon ve faiz rakamlarının düşük seviyede gerçekleştiği bir çevreden, örgütsel etkililik oldukça pozitif etkilenecektir. Aksi halde çevresel şartların güçlüğü ortaya çıkacak, organizasyon performansı azalacak, bu durum ise örgütsel etkililiğe negatif yansıtacaktır. Aynı şekilde milli çevre faktörlerinden teknolojik olanakların ya da ulaşım şartlarının iyi olmamasının, örgütsel etkililiğe etkisi son derece olumsuz olacaktır. Nitekim milli çevreyi tayin eden etmenlerin, örgütsel etkililiğin ortaya konmasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

### 3.3.3. Küresel Çevre

Organizasyonların kendilerini küreselleşme olgusundan dışlamaları, yalnız yakın ve milli çevreleri ile temasta olmaları, günümüzde oldukça kısıtlayıcı ve zorlayıcı bir durumdur. Organizasyonlar, küresel çevre ile de güçlü bir bağ tesis etmek durumundadırlar. Küresel çevreyi meydana getiren politik, iktisadi ve teknolojik faktörlerin pozitif olması, organizasyonların etkililik ve etkinlik seviyesini de güçlendirecektir. Küresel likiditenin kıtlığı, iktisadi türbülanslar ve darboğazlar, mali kurumların iflas etmesi, devletlerin borç darboğazına girmeleri şeklinde küresel ölçekte meydana gelebilecek negatif gelişmeler, organizasyonların etkililiğine tesir edebilecek ve olumsuz sonuçlar ortaya koyabilecektir. Böylelikle küresel çevre unsurları da diğer unsurlar gibi örgütsel etkililik için belirleyici ve etkileyici bir misyon üstlenebilmektedir.

## 4. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Örgütsel Etkililik Sorunu

Örgütsel etkililik, kar maksimizasyonu sağlamak, hedeflerine en kısa ve verimli bir şekilde ulaşmak isteyen her organizasyon için son derece önemli bir kavramdır. Daha çok özel sektör işletmeleri için değerlendirilen ve üzerinde analizler gerçekleştirilen örgütsel etkililik, son yıllarda kamu sektörü için de gündeme gelmektedir. Kamu sektörünü oluşturan kurum ve kuruluşlar; kamu hizmetlerinin görülmesi misyonuyla kurulmuş, tüzel kişiliği bulunan kamu organizasyonları, amme müesseseleridir. Kamu sektörünün sunduğu hizmetler, kamu kurum ve kuruluşları tarafından sunulmakta ve bu hizmetlerden toplumun tamamı etkilenmekte ve yararlanmaktadır. Bu bağlamda kamu

hizmetlerinin sunumu ve kalite standartları büyük önem taşımaktadır. Örgütsel etkililik, bu bağlamda kamu sektöründe de değerlendirilmesi gereken stratejik ve önemli bir konudur. Hâlbuki Türk kamu sektöründe örgütsel etkililik konusu, önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır. Bunun çeşitli nedenlerini bir takım başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

Türk kamu sektörü, nitelikleri itibarıyla halen Weber tipi yönetim anlayışını sürdürmektedir. Sistemin daha çok esnek olmayan, sert ve katı kurallar ile işletildiği Weber tipi bürokrasi anlayışı, günümüzün modern organizasyon işleyişi ve yönetim yapısına uymamaktadır. Gerek çalışanlar gerekse kamu yönetimleri için hareket esnekliği ve kabiliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Sert ve katı bir hiyerarşik yapılanmanın olduğu bu model, hızlı ve rasyonel kararların alınmasına çoğu zaman engel olmakta, kamusal hedeflere ulaşılması ve etkinliğin sağlanmasında önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır.

Ölçek ekonomileri verimlilik ve üretkenlik ile anılmakta, organizasyonların finans rasyonelitesini sağlamalarında oldukça önemli bir rol üstlenmektedirler. Hâlbuki kamu sektöründe ölçek ekonomisinden yeterince faydalanamamakta, oldukça büyük potansiyel bir ölçek ekonomisi sağlanması mümkünken planlama, karar verme ve uygulama aşamalarında faaliyete geçirilememektedir. Söz konusu bu durum örgütsel etkililiğin de istenilen seviyede gerçekleştirilememesine neden olmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet üretimini sağlayan personel her zaman yerindelik ve liyakat ilkesini karşılamamaktadır. Belirli bir hizmetin gereklerini ve niteliklerini taşıması gereken personel yerine, bir takım referanslar ve nepotik uygulamalar sonucu bu göreve gelmiş personel, hizmet sunumunun kalitesini olumsuz etkilemekte örgütsel etkililiğin düşük seviyede kalmasına neden olmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet sunumunu ve kalite standartlarını belirleyecek ve denetleyecek, işleyişi yakinen takip edecek bir model kurulamamıştır. Hâlbuki denetim, işlevsel olarak verimli ve etkin organizasyon modelleri için yadsınamaz bir mekanizma konumundadır. Aksayan iş süreçlerinin ve görevlerin tespiti, gereken müdahalelerin ve uygulamaların gecikmeye mahal bırakılmaksızın gerçekleştirilebilmesi için denetim mekanizmasının sağlıklı ve işlevsel kurulabilmesi büyük önem taşımaktadır. Kamu sektöründe denetim mekanizmasının işlevsel ve etkin olmaması, kamu sektöründeki örgütsel etkililiğin sağlanmasında görülen en önemli eksikliklerden biridir.

Rekabet, sağladığı enerji dinamizmi ve daha iyisini, daha kalitelisini sağlayabilmede verdiği motivasyon ile organizasyonları verimliliğe ve etkililiğe adeta zorlamaktadır. Kamu sektöründe ise rekabet anlayışının pek söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum kamu sektörünü gelişime kapalı, statik, pasif bir yönetim anlayışına mecbur bırakmaktadır. Böyle bir yönetim anlayışının beraberinde örgütsel etkililiği getiremeyeceği yadsınamaz bir gerçektir.

21. yüzyıl'da, organizasyonlarda istenilen ve hedeflenen verimliliğe ve etkililiğe ulaşabilmek için beşeri kaynak olan insandan daha fazla yararlanılması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Nitekim verimliliği hedefleyen tüm organizasyonlarda reel sermaye insan olmaktadır (Ferecov,

2011: 35). Bu kapsamda performans değerlendirme konusu, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme bir bireyin belli bir alandaki bir etkinliğinin ve verimliliğinin tespit edilmesi için gerçekleştirilen faaliyetleri belirtmektedir (Gavcar vd. 2006: 32). Özel sektör organizasyonları tarafından yaygınlıkla kullanılan ve efektif sonuçlar alınabilen performans değerlendirme sistemi, kamu sektöründe etkin ve yerinde bir model eşliğinde kurulamamış ve işletilememiştir. Bu kapsamda verimlilik ve etkililik bağlamında değerlendirildiğinde performans değerlendirme kamu bürokrasisi için bir sorun alanı olarak varlığını korumaktadır. Bu sorun alanı, örgütsel etkililiğin kamu bürokrasisinde işlevsel olarak kurulamaması ve istenilen sonuçların alınamamasında rol oynayan faktörlerden biri konumundadır.

Kamu sektörü, hizmetlerinin büyüklüğü ve genişliği itibarıyla yüzbinlerce hatta milyonlarca iş gücünü ve sayısız birçok hizmeti bünyesinde barındırabilmektedir. Büyük iş ve görev fonksiyonlarını bünyesinde barındıran organizasyonlarda esnek ve sistematik bir yönetim organizasyonu yapıları kurulamadığı takdirde örgütsel etkililik ve verimlilikten söz edilemeyeceği açık ve net bir gerçek durumundadır. Nitekim günümüzün modern dünyasının ihtiyaç ve gereklerini karşılamaktan uzak, daha çok Weber tipi bürokrasi anlayışını yansıtan bu hantal yapı, birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Çalışanlarda iş tatminsizliği, yönetimde koordinasyon ve yetki karmaşaları, rol belirsizlikleri, dış müdahaleler gibi sorunlardan bahsedilebilecek oldukça hantal ve kompleks kamu yönetim ve bürokrasi yapısı, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin de oldukça düşük olmasına neden olmaktadır.

Kamuda yenilenme ve dönüşüm programları, uzun zamandır kamuoyu ve kamu yönetiminin gündeminde bulunmaktadır. Kamunun mevcut yapısının hantal, oldukça büyük, kompleks ve işlevsel olmadığı genel kabul gören bir gerçek durumundadır. Mevcut bu durum, kamunun örgütsel etkililiğinin önündeki en önemli sorun alanlarından birini oluşturmaktadır. Kamu yönetiminde ve bürokrasisinde özellikle cumhuriyetin kuruluşundan bu yana günümüzün modern dünyasına uyum sağlayacak şekilde dönüşümün ve değişimin sağlanamaması verimlilik ve etkililik sorunlarını da beraberinde getirmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Kamuda yenilenme ve dönüşüm programlarının gerekliliği üzerinde hemfikir olunan konu başlıklarından birini oluşturmaktadır. Bu dönüşümün çerçevesinin ne olacağı, kamuda hizmet verimliliğini ve örgütsel etkililiği ne yönde etkileyeceği güncel tartışma konularından biridir. Bu bağlamda dönüşümün kamu çalışanlarının beklenti ve taleplerini, iş tatmini, örgütsel güven, örgütsel kültür bileşenlerini karşılayacak şekilde yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Kamu çalışanlarının mutlu ve tatminlerinin yüksek olduğu bir kamu bürokrasisinde örgütsel etkililiğin yüksek olması beklenen ve istenilen bir sonuç olacaktır. Yine dönüşümün etkin ve verimli organizasyon modeline uygun olarak kompleks olmayan, eşgüdüm mekanizmalarının etkin kurulduğu, yönetim olgusuna önem verildiği, rollerin olabildiğince minimum seviyede tutulduğu, yeni hizmet alanlarını kapsayıcı bir yapıda kurulması kamu kurum ve kuruluşlarında örgütsel

etkililiğin sağlanabilmesinde stratejik bir rol üstlenebilecektir.

Türk kamu sektörü, uzun yıllardır Weber tipi bürokrasi anlayışını kullanmaktadır. Weber tipi bürokrasi anlayışı, Türk kamu sektöründeki yapısal sorunların temelini oluşturmaktadır. Nitekim daha çok, esnek olmayan, sert ve katı kurallar ile işletilmekte ve günümüzün modern organizasyon işleyişi ve yönetim yapısına uymamaktadır. Bu durum gerek çalışanların gerekse kamu yönetimlerinin hareket esnekliği ve kabiliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Sert ve katı bir hiyerarşik yapılanmanın olduğu bu model, hızlı ve rasyonel kararların alınmasına çoğu zaman engel olmakta, kamusal hedeflere ulaşılması ve etkinliğin sağlanmasında önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır. İletişim ve etkileşimin hız kesmediği günümüzün modern dünyası, esnek ve hızlı kararlar almayı gerektirmektedir. Bu kapsamda sert ve katı bir hiyerarşik yapıyı öngören Weber tipi bürokrasi anlayışını terk etmek gerekmektedir. Nitekim esnek yapıda, rasyonellik, yerindelik, durumsallık ve liyakat ilkelerinin belirleyici olduğu bir bürokrasi anlayışın benimsenmesi durumunda, Türk Kamu Yönetiminde daha efektif ve hizmet sunum kalitesini artıracak, örgütsel etkililiği ve verimliliği artıracak başarılı sonuçlar elde edilebilecektir.

Ölçek ekonomisi, verimlilik ve etkililik üzerinde son derece önemli bir role sahiptir. Bu kapsamda ölçek ekonomisinin gereklerini yerine getiremeyen Türk Kamu Yönetiminde bu konuya önem verilmeli, etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasında son derece önemli bir misyona sahip ölçek ekonomisinin avantajlarından ve öncü rolünden faydalanılmalıdır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında liyakat ve ehliyet önem taşıması gereken konulardır. Hâlbuki kamu kurum ve kuruluşlarına yerleştirmelerde çoğu zaman nepotik yöntemler kullanılabilir. Hizmet etkinliğinin ve evrimliliğinin sağlanabilmesi için kadro pozisyonunun gereklerini karşılayacak, ehliyet ve liyakat sahibi bireylerin görevlendirilmesi, rasyonel ve yerindelik ilkelerinin gereğini oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının bu ilkeler baz alınarak oluşturulması kamuda örgütsel etkililiğin sağlanmasına da önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet sunumunu ve kalite standartlarını belirleyecek ve denetleyecek, işleyişi, işlevsel sorunları ve aksayan yönleri yakinen takip edecek bir model kurulması gerekmektedir. Böylece etkililik ve verimlilik önündeki sorunlar ve engeller, hızlı ve doğru bir şekilde tespit edilebilecek ve gerekli müdahaleler gerçekleştirilebilecektir.

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki en temel işlevsel sorunlardan biri rekabet eksikliğidir. Rekabet, kaliteyi ve verimliliği artırıcı işleviyle organizasyonlar için önemli bir konudur. Rekabet anlayışından uzak ve bağımsız yapıyla kamu sektörü, kendine has dinamiklere sahiptir. Hâlbuki ilgili olduğu alanlarda özel sektör ile rekabet sağlayabilecek kamu hizmet alanlarında etkililik ve verimlilik daha hızlı ve başarılı sağlanabilecektir. Bu kapsamda belli alanlarda, kamunun hizmet nitelikleri ve kalite standartları belirlenmeli, özel sektör işletmeleriyle rekabet edilebilir bir seviyeye getirilmelidir.

Performans değerlendirme konusu, en önemli misyonu hedeflerine en kısa ve en verimli bir biçimde ulaşmak olan

organizasyonlar için stratejik bir anlam taşımakta ve önemli bir işlev üstlenmektedir. Özel sektörün başarılı bir şekilde kullanabildiği bu model, kamu sektörünün dinamikleri ve şartları göz önüne alınarak değerlendirilmeli, subjektif ve nepotik yöntemlere fırsat vermeyecek bir model etrafında uygulanabilmelidir. Bu durumda performans değerlendirme modelinin başarısı ile örgütsel etkililiğin sağlanması arasında doğru orantıda bir korelasyondan söz etmek mümkün olacaktır.

Kamunun mevcut yapısının hantal, oldukça büyük, kompleks ve işlevsel olmadığı genel kabul gören bir gerçektir. Kamu sektöründe örgütsel etkililiğin önündeki en büyük engellerden biri olarak değerlendirilebilecek bu sorunun çözülebilmesi için yenilenme ve dönüşüm programları büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda kamuda yenilenme ve dönüşüm programları, işlevsel ve yapısal dönüşümü öngöreceği bir modelde yapılandırılmalı, etkililik ve verimliliğin artırılmasına öncelik verilmelidir.

Örgütsel etkililiğin yüksek olması durumunda, organizasyonların hedeflerine hızlı ve etkin ulaşabilmesi beklenen bir sonuç olacaktır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel etkililik birbirlerini aynı yönde ve nitelikte etkileyen kavramlardır. Dolayısıyla organizasyonlar, bağlılığı yüksek işgörenleri bünyesinde tutmayı başarabilmeleri durumunda örgütsel etkililik yüksek seviyede gerçekleşebilecektir. Aksi durumda bağlılık seviyesi düşük işgörenler ile örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi son derece güç olacaktır. Bu bağlamda kamu sektöründe örgütsel bağlılık konusuna, kamu çalışanlarının bağlılıklarını artırıcı çalışmalara, analizlere önem ve öncelik verilmelidir.

## Kaynakça

- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Altunoğlu, B. K. (2013). *Sağlık bilimleri enstitüsünün örgütsel etkililik analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 604-632.
- Cameron, K. S., & Whetten D. A. (Eds.). (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press. USA: Academic Press.
- Demirkasimoğlu, N., & Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Diñer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Easton, D. (1957). An approach to the analysis of political systems. *World Politics*, 9(3), 383-400.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayımları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş..

- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama. *AÜSBF Dergisi*, (50), 187-199.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), 67-79.
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 111-132.
- Ferecov, R. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 133-154.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları (Muğla ili örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Gaziel, H. (1996). School effectiveness and effectiveness indicators: parents', students', teachers, and principals' perspectives. *International Review of Education*, 42(5), 475 - 494.
- Gilmer, V. H. (1971). *Industrial and organizational psychology*. New York: Mc Graw-Hill Book Comp.
- Karslı, M. D. (1998). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Nemli, E. (1998). Rekabet avantajı kazanmada örgütsel esnekliğin önemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(3), 75-86.
- Odden, A. (2013). *Getting the best people into the toughest jobs; changes in talent management in education*. Washington, DC: Center for American Progress.
- Özutku, H. (2001). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel etkililik ve Afyon bölgesinde mermercilik işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Polatoğlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- Prokopenko, J. (1995). *Verimlilik yönetimi uygulamalı el kitabı*. (Çev: O. Baykal, J. L. Price, N. Atalay, & E. Fidan). The study of organizational effectiveness, sociological quarterly. Ankara: NPM Yayınları.
- Roberts, K. H. (1993). *New challenges to understanding organizations. Organizational effectiveness as a theoretical foundation for research on reliability enhancing organizations*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2010). *Kamu örgütlerine yönelik örgütsel etkililik modeli*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Schein, E. H. (2000). *Örgüt psikolojisi*. (Çev. Mustafa TOSUN). Ankara: TODAİE.
- Sowa, J. E., Coleman, S., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A Multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 711-728.



- Şimşek, M., & Nursoy, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde performans ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illuzyonu mu?. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- Türkmenoğlu, M. A. (2018). *Putting humanity before brand reputation in the context of Turkey*. In: *Reputation Management Techniques in Public Relations* (pp. 339-357). USA: IGI Global.
- Ülgen, H., & Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Witte, J. F., & Walsh, D. J. (1990). A systematic test of the effective schools model. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 12(2), 188-212.
- Yıldız, G. (2016). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Aralık 2016 Özel Sayı), 140-180.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.