

**T.C.  
Niğde Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

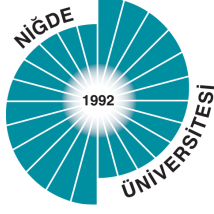
**Örgütsel Etkinliği Artırmada  
Katılımcılığın Rolü ve Niğde Ağız ve Diş  
Sağlığı Merkezinde Bir Araştırma**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Özlem Çağlı Yılmaz**

**2011-Niğde**



**T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTIRMADA  
KATILIMCILIĞIN ROLÜ VE NİĞDE AĞIZ VE DİŞ  
SAĞLIĞI MERKEZİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Özlem ÇAĞLI YILMAZ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

**2011-NİĞDE**

## ONAY SAYFASI

Prof.Dr. ÖZCAN YENİÇERİ danışmanlığında ÖZLEM ÇAĞLI YILMAZ tarafından hazırlanan “Örgüt Etkinliğini Araştırmada Katılımcılığın Rolü Ve Niğde Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezinde Yapılmış Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

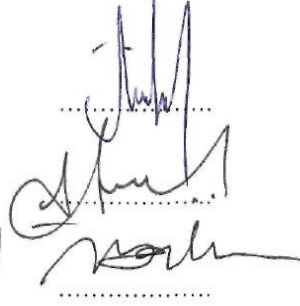
09.03.2011

### JÜRİ :

Danışman : Prof.Dr. ÖZCAN YENİÇERİ

Üye : Yrd. Doç.Dr. Alimet TURGUT

Üye : Yrd. Doç.Dr. İbrahim YALÇIN



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

İnsanların yaşadığı ortamda nelerin, nasıl yapıldığını bilmek istemesi, kendi yaşam alanları ile ilgili kararlara katılma isteğiyle biçim kazanmaktadır. İnsanlar, kendilerini tanımlayan ortak yaşama, çalışma ve toplumsal çevrelerini şekillendiren karar alma sürecine katılmazlarsa o toplumda birey olma yetisini kaybederler.

Bu çalışmanın amacı Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde örgütsel etkinliği artırmada katılımcılığın rolünü belirlemektir. Çalışmanın teorik kısmında örgüt kavramı, etkinlik kavramı, örgütsel etkinlik kavramı, verimlilik kavramı, katılımcılık kavramları açıklanarak; etkinlik-verimlilik ilişkisi, yönetim-etkinlik ilişkisi ve etkinliği artırmada katılımcılığın rolü detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın ampirik kısmında Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde örgütsel etkinliği artırmada katılımcılığın rolü sınanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılık faktörleri tek tek incelenmiş, etkinlik ve katılımcılık arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla regresyon analizi yapılmış ve katılımcılığın boyutlarını belirlemek amacıyla çalışanların kişisel bilgileriyle birlikte irdelenmiştir. Analiz sonucunda çalışanların etkinliği ile katılımcılıkları arasında  $p<0,05$  düzeyine anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, sonuçlara ilişkin yorum ve öneriler yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Etkinlik, Verimlilik, Örgütsel Etkinlik, Katılımcılık, Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi

## ABSTRACT

What of people living in the environment, wants to know how to do that, their desire to participate in decisions related to living space is becoming the format. People identify themselves with the common living, working and social environment do not participate in shaping their decision making power to individuals in society lose it downloads.

This study Nigde Dental Health Center in increasing organizational effectiveness to determine the role of participation. Study the theoretical part of the organization, concept, event concept, the organizational effectiveness concept, the notion of efficiency, participation concepts are explained; effectiveness-efficiency relationship, management-event relationships and effectiveness in increasing the participation rope role in detail were investigated.

Some empirical studies in The Dental Health Center Nigde improve organizational effectiveness has been tested in a participatory role. Participation factors were examined individually in this direction, activities and participation in order to understand the relationship between the regression analysis were performed to determine the extent of participation of employees with their personal information has been analyzed. Analysis of the results of participation among employees in the event  $p < 0.05$  level was a significant correlation and interpretation of results and recommendations were made.

**Key Words:** Organizational, Effectiveness, Efficiency, Organizational Effectiveness, Participation, Nigde Oral and Dental Health Centre

## ÖNSÖZ

Katılım düşüncesi hem modern yönetim anlayışının hem de yükselen bir değer olarak demokrasi düşüncesinin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eski Yunan Uygarlığından bu yana önemli bir yere sahip olan katılımcılık kavramı, faşist ve elitist kuramlar dışında tüm akımlarca sahiplenilmiş, sistemin meşruiyetini sağlayan önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel etkinliği artırmada katılımcılığın rolü ele alınarak, Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde etkinlik ve katılımcılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tez çalışmalarım sırasında bilgisini, emeğini, özverisini ve zamanını benden esirgemeyerek hep daha iyiyi yapmama yardımcı olan Danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye sonsuz minnettarlıklarımı sunarım.

Ayrıca çalışmalarım da bana her türlü konuda fikrini beyan eden ve sorunlarımı aşmama yardım eden Sayın Prof. Dr. Selen DOĞAN'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN'a, Sayın Ömür DEMİRER'e, babam Mustafa ÇAĞLI'ya arkadaşım Ayla NARİN'e ve eşim Hasan Özgür YILMAZ'a, anketimi cevaplayan cevaplamayan bütün Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanlarına teşekkürlerimi sunuyorum.

Özlem ÇAĞLI YILMAZ

10.03.2011

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR DİZİNİ .....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ .....	1
I. ÇALIŞMANIN KONUSU .....	1
II. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	2
III. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI .....	2
IV. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....	3

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE KATILIMCILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 ÖRGÜT KAVRAMI .....	4
1.1.1. Örgüt ve Örgütlenmenin Tanımı .....	4
1.1.2. Örgüt Yapısı .....	6
1.1.3. Örgütün Özellikleri.....	6
1.1.4 Örgütün Var Olmasında Söz Konusu Olan Evreler .....	7
1.1.5 Örgütün Esasları .....	7
1.1.6 Örgütlerin Türleri, Amaçları ve Hedefleri.....	8
1.1.7 Örgütlerin Ortak Noktaları.....	10
1.1.8 Örgütlenme ve Örgüt Dizayını.....	10
1.1.9 Örgüt ve Çevre .....	11

1.1.9.1 Dış Çevre.....	11
1.1.9.2 İç Çevre.....	12
1.1.10 Örgüt ve İnsan .....	12
1.1.11 Örgüt Türleri .....	13
1.1.11.1 Biçimsel Örgütler .....	13
1.1.11.2 Biçimsel Olmayan (Resmi Olmayan) Örgütler .....	13
1.1.11.3 Sanal Örgütler.....	14
1.1.12 Örgütsel Yapı .....	15
1.1.12.1. Karmaşıklık .....	15
1.1.12.2. Biçimsellik .....	16
1.1.12.3. Merkezileşme .....	16
1.2. ETKİNLİK KAVRAMI .....	16
1.2.1 Etkinlik ve Yeterlik .....	17
1.2.2 Etkinlik ve Verimlilik.....	18
1.2.3 Etkinlik ve Kârlılık.....	19
1.3. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK KAVRAMI .....	20
1.3.1 Örgüt ve Etkinlik.....	21
1.3.2 Örgütsel Etkinliğin Tanımı .....	22
1.3.3. Örgütlerde Etkinlik Kriterleri.....	23
1.4. VERİMLİLİK KAVRAMI.....	26
1.4.1 Verimliliğin Tanımı.....	26
1.4.2. İşletmelerde Verimliliğin Rolü ve Önemi .....	29
1.4.3 Örgütsel Verimlilik.....	31
1.5 KATILIMCILIK KAVRAMI.....	34
1.5.1 Katılımcılığın Tanımı .....	35

1.5.2 Katılımcılık İle İlgili Kavramlar .....	37
1.5.2.1 Yönetime Katılma.....	37
1.5.2.2. Kararlara Katılma .....	38
1.5.2.3. Demokratik Yönetim .....	40
1.5.2.4. Endüstriyel Demokrasi.....	43

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ETKİNLİK VE KATILIMCILIK**

2.1. ETKİNLİK VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	44
2.2. YÖNETİM VE ETKİNLİK İLİŞKİSİ .....	45
2.2.1. Örgütsel Etkinliği Arttırmada İletişim.....	47
2.2.2. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Motivasyon .....	51
2.2.3. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Demokratik Liderlik.....	53
2.2.4. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Örgüt İklimi .....	55
2.2.5. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Personel Güçlendirme .....	57
2.2.6. Örgüt Etkinliğini Arttırmada Öğrenen Organizasyon .....	61
2.2.7. Örgüt Etkinliğini Arttırmada Psikolojik Sözleşme .....	63
2.2.8. Örgüt Etkinliğini Arttırmada Stres Yönetimi.....	65
2.3 ÖRGÜT ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA KATILIMCILIĞIN ROLÜ .....	67
2.3.1. Katılımcılık İletişimi Güçlendirerek Örgüt Etkinliğini Arttırır .....	67
2.3.2. Katılımcılık Motivasyonu Artırarak Örgüt Etkinliğini Arttırır.....	69
2.3.3. Katılımcılık Karar Almayı Etkinleştirerek Örgüt Etkinliğini Arttırır .....	71
2.3.4. Katılımcılık Demokratik Bir Örgüt İklimi Yaratacak Örgüt Etkinliğini Arttırır.....	73
2.3.5. Katılımcılık Demokratik Liderlik Kavramını Güçlendirerek Örgüt Etkinliğini Arttırır .....	75

2.3.6. Katılımcılık Takım Çalışması Ruhu Oluşturmak Örgüt Etkinliğini Arttırır .....	77
2.3.7. Katılımcılık Psikolojik Sözleşmeyi Güçlendirerek Örgüt Etkinliğini Arttırır.....	79
2.3.8. Katılımcılık Personel Güçlendirmeyi Arttırarak Örgüt Etkinliğini Arttırır	81
2.3.9. Katılımcılık Amaçlara Göre Yönetimi Sağlayarak Örgüt Etkinliğini Arttırır.....	83
2.3.10. Katılımcılık Stres Yönetimini Sağlayarak Örgüt Etkinliğini Arttırır .....	84
2.3.11. Katılımcılık Çatışma Yönetimini Sağlayarak Etkinliği Arttırır .....	86

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	88
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	89
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	90
3.3.1. Örneklem Seçimi .....	90
3.3.2 Araştırmanın Yöntemi .....	90
3.3.3. Verilerin Toplanması.....	90
3.4.VERİLERİN ANALİZİ.....	91

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

4.1 DEMOĞRAFİK BULGULAR .....	92
4.2 KATILIMCILIKLA İLGİLİ BULGULAR.....	94
4.3 ÖRGÜTSEL ETKİNLİKLE İLGİLİ BULGULAR.....	106
4.4 REGRESYON ANALİZİ .....	111
4.5 VARYANS ANALİZİ .....	112

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	115
<b>KAYNAKÇA</b> .....	119
<b>KONU DİZİNİ</b> .....	128
<b>EKLER</b> .....	129
<b>EK 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ</b> .....	129
<b>EK 2. İZİN BELGELERİ</b> .....	137
<b>EK 3. ANKET FORMU</b> .....	141

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 4.1</b> Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ile ilgili bulguları.....	92
<b>Tablo 4.2</b> Araştırmaya katılan çalışanların yaşı ile ilgili bulguları.....	92
<b>Tablo 4.3</b> Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu ile ilgili bulgular .....	92
<b>Tablo 4.4</b> Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları ile ilgili bulgular.....	93
<b>Tablo 4.5</b> Araştırmaya katılan çalışanların sosyal güvence durumları .....	93
<b>Tablo 4.6</b> Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılları.....	93
<b>Tablo 4.7</b> Araştırmaya katılan çalışanların NADSM’da çalışma yılları .....	94
<b>Tablo 4.8</b> “İşyerimde çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerine önem verilir” yargısına ait bulgular .....	94
<b>Tablo 4.9</b> “İşyerimde çalışanların ve yöneticilerin ilişkileri şeffaftır” yargısına ait bulgular .....	95
<b>Tablo 4.10</b> “İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler sürekli iletişim halindedir” yargısına ait bulgular.....	95
<b>Tablo 4.11</b> “İşyerimde alınan kararlara çalışanların etkisi vardır” yargısına ait bulgular .....	96
<b>Tablo 4.12</b> “İşyerimde işbirliği ve takım çalışması yapılmaktadır” yargısına ait bulgular .....	97
<b>Tablo 4.13</b> “İşyerimde yönetim çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik eder” yargısına ait bulgular .....	97
<b>Tablo 4.14</b> “Kurumun genel politikası hakkında çalışanlar bilgilendirilip, fikirleri alınır” yargısına ait bulgular.....	98
<b>Tablo 4.15</b> “İşyerimde yaptığım işle ilgili görüş ve fikirlerim alınır” yargısına ait bulgular .....	99
<b>Tablo 4.16</b> “İşyerimde çalışanlar kendilerini buranın bir parçası olarak görür” yargısına ait bulgular .....	99

<b>Tablo 4.17</b> “Bu kurumda çalışmaktan dolayı mutluyum” yargısına ait bulgular ....	100
<b>Tablo 4.18</b> “Kurumumun amaçları benim amaçlarımdan önce gelir” yargısına ait bulgular .....	100
<b>Tablo 4.19</b> “İşyerimde ast-üst ilişkisi gerekli olduğu zamanlarda uygulanmaktadır” yargısına ait bulgular .....	101
<b>Tablo 4.20</b> “İşyerimde çalışanlar adalet ve eşitlikle yönetilmektedir” yargısına ait bulgular .....	101
<b>Tablo 4.21</b> “İşyerimde her zaman bir güven ortamı bulunmaktadır” yargısına ait bulgular .....	102
<b>Tablo 4.22</b> “İşyerimde çalışanlar beklentilerine cevap almaktadırlar” yargısına ait bulgular .....	103
<b>Tablo 4.23</b> “İşyerimde yönetim demokratik ve katılımcıdır” yargısına ait bulgular .....	103
<b>Tablo 4.24</b> “Sorunlarımla ilgilenilmesi benim kurumuma bağlılığımı artırır” yargısına ait bulgular .....	104
<b>Tablo 4.25</b> “Çalışma arkadaşlarımla ortak işler yapmak beni heyecanlandırır” yargısına ait bulgular .....	104
<b>Tablo 4.26</b> “İşim olmadığı zamanlarda çalışma arkadaşlarıma yardım edebilir” yargısına ait bulgular .....	105
<b>Tablo 4.27</b> “Boş vakitlerimde kurumum için çalışmak hoşuma gider” yargısına ait bulgular .....	105
<b>Tablo 4.28</b> Katılımcılıkla İlgili Yargıların Genel Durumu .....	105
<b>Tablo 4.29</b> “Yönetimin beni gözlemlediğini bilmek benim düzgün çalışmamı engeller” yargısına ait bulgular .....	106
<b>Tablo 4.30</b> “Çalışanlar için eğitim ve seminerler verilmektedir” yargısına ait bulgular .....	106
<b>Tablo 4.31</b> “Kurum oldukça stresli bir ortamdır” yargısına ait bulgular .....	107

<b>Tablo 4.32</b> “İşyerimde çalışanlar zaman zaman yönetimle çatışma yaşamaktadır” yargısına ait bulgular .....	107
<b>Tablo 4.33</b> “İşyerimde çalışanlar yönetimden dolayı bir baskı yaşamaktadır” yargısına ait bulgular .....	108
<b>Tablo 4.34</b> “Kurumumu seviyorum” yargısına ait bulgular .....	108
<b>Tablo 4.35</b> “İşyerimde çalışanların girişimcilik ruhları ve yeni fikirleri önemsenmektedir” yargısına ait bulgular .....	109
<b>Tablo 4.36</b> “İşyerimde fikirlerime ve düşüncelerime önem verildiğini bilmek motivasyonumu yükseltir” yargısına ait bulgular.....	109
<b>Tablo 4.37</b> “İşyerimde Alınan kararlarda ki etkinliğim benim daha iyi çalışmamı sağlar” yargısına ait bulgular.....	110
<b>Tablo 4.38</b> “Kurumum tarafından önemsendiğimi görmek benim performansımı artırır” yargısına ait bulgular .....	110
<b>Tablo 4.39</b> Örgütsel Etkinlikle İlgili Yargıların Genel Durumu .....	111
<b>Tablo 4.40</b> NADSM çalışanlarının örgütsel etkinlik ile katılımçılık bulguları model özeti.....	111
<b>Tablo 4.41</b> Etkinliğin katılımçılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları.....	111
<b>Tablo 4.42</b> Etkinliğin katılımçılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi katsayı tahminleri .....	112
<b>Tablo 4.43</b> NADSM’de çalışanların katılımçılık toplam puanlarının bağımsız değişkenlerle ilişkilendirilmesi.....	113
<b>Tablo 4.44</b> Katılımçılığı etkileyen alt faktörlerin tespiti.....	114
<b>Tablo 4.45</b> Güvenilirlik Değeri.....	129
<b>Tablo 4.46</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri .....	130
<b>Tablo 4.47</b> Güvenilirlik Değeri.....	131
<b>Tablo 4.48</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri .....	131

<b>Tablo 4.49</b> Güvenilirlik Değeri.....	132
<b>Tablo 4.50</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri .....	132
<b>Tablo 4.51</b> Güvenilirlik Değeri.....	133
<b>Tablo 4.52</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri .....	133
<b>Tablo 4.53</b> Güvenilirlik Değeri.....	134
<b>Tablo 4.54</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri .....	134
<b>Tablo 4.55</b> Güvenilirlik Değeri.....	135
<b>Tablo 4.56</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri .....	135

## KISALTMALAR DİZİNİ

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü	OECD
Hewlett Packard	HP
International Business Machines	IBM
Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	NADSM
Sosyal Güvenlik Kurumu	SGK
Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
Toplam Kalite Yönetimi	TKY
Türk Lirası	TL
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	TOBB
Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu	TRT
Ve diğerleri	vd.

# GİRİŞ

## I. ÇALIŞMANIN KONUSU

Örgütler büyüdükçe iş yoğunluğu artmakta, işleri yapmak üzere işletmeye pek çok insan katılmakta, sonuç olarak da işletmede yapılacak pek çok iş ve bu işleri görmek üzere pek çok insan bir araya gelmektedir. Örgütlerde meydana gelen yeni yapılanmalar insan unsurunu ve bunun sonucunda da yeni yönetim anlayışlarının meydana gelmesini sağlamaktadır. Bu yüzden örgütler giderek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, otoriter, merkezi örgüt tipleri yerine, bilgiye ve uzmanlığa dayanan, merkezîyetçi olmayan örgütlere dönüşmektedir. Örgütsel yapıda meydana gelen bu dönüşüm, yönetim anlayışında da köklü değişimlere neden olmaktadır. Çalışanların örgütteki etkinliğinin artırılması, işletmeye daha fazla katkı sağlayabilmeleri ile mümkündür. Çalışanları geliştirmek ve güçlendirmek, onlara sorumluluk vererek akılcı risk almalarını ve kararlara katılmalarını sağlamak örgüt etkinliğini artırmanın en önemli yoludur. Çalışanların yeteneklerinden yapıcı ve yaratıcı gücünden maksimum seviyede yararlanmak örgütler için kaçınılmaz bir yoldur.

Örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen değişkenlerden bazıları şunlardır: Başta insan kaynağı olmak üzere örgütü oluşturan tüm kaynaklar, yönetim stratejileri, amaçlar, sosyal çevre, müşteri beklentileridir. Örgütlerdeki etkinliği ve verimliliği sağlayan en önemli faktör insan olmakla beraber, bunu daha da artırmak için sürekli yeni kavramlar ve yaklaşımlar ortaya atılmakta ve uygulanmaktadır. Son zamanlarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içinde kendine yer bulan katılımcılık kavramı, insan faktörünü pozitivist bir yaklaşımla kullanmakta hatta örgüt amaçlarıyla insan amaçlarını paralel tutmaktadır. 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan yönetime katılma olgusu ise 1970'li yıllara kadar egemen olan iktisadi ve toplumsal politikaların içinde demokrasinin, sosyal adaleti ve verimliliği artıran bir kavram olmuştur. Katılım terim olarak, bir şeyden pay almak, bir şeyin içine girmek, bir şeye ortak olmak, bir şeyin aktörleri arasında yer almak gibi çok anlamlı bir kavramı ifade etmektedir. Terimin birey ve grupların günlük davranış ve etkinliklerinden sosyal kurumlara ve sivil toplum kuruluşlarına varıncaya kadar uzanan geniş bir yelpaze

içindeki birtakım olguları ve ilişkileri belirtmek üzere kullanılması, katılım kavramını daha da karmaşıklştırmaktadır.

## **II. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Günümüzde sosyal ya da ekonomik amaçlarla örgütlenmiş olan kurumlardan istenilen kaliteyi ve etkinliği alabilmek için çalışanların etkin bir biçimde kullanılmaları gereklidir. Çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleri, örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak görmeleri örgüt için önemlidir. İşgörenlerin etkinlik ve verimliliğini gösterecekleri ortamlara ihtiyaçları vardır. Bu ortamlar, yönetsel kararlara, ekip çalışmalarına da katılımı sağlanabilir. Bu durum örgütte insana verilen değerle yakından ilişkilidir. İnsana verilen değer arttıkça, işgücünün etkinliği de artacaktır. Bu da ancak insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile mümkün olur. Bir örgütte kararlara katılma en iyi motivasyon tekniklerinden birisidir. Çalışan kendisinin de bir parçası olduğu örgütün ileriye yönelik planlamalarına katıldığı oranda bu hedeflere sahip çıkacak, başarılması yönünde daha yüksek performans gösterecektir. İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma anlayışı, aslında geleneksel yönetim anlayışından günümüze uzanan bir gelişmenin son aşamasını oluşturmaktadır. Yönetime katılmanın başarısı, işgörenin işletmeye sadece emeğini, bilgisini katması değil, gönlünü ve sevgisini de katmasıdır. İşine gönlünü ve sevgisini katan çalışan daha katılımcı olacaktır.

Bu çalışma örgütteki katılımcılığın etkinliği artırmadaki rolünün ne olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

## **III. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI**

Çalışmanın ilk iki bölümü literatür taramasına dayanmaktadır. Teorik bölümden elde edilen veriler ışığı altında katılımcılığın örgüt etkinliği üzerine olan etkileri, Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan personel ile yapılan araştırma ile analiz edilmiştir.

Örgütsel etkinliği artıran çok sayıdaki faktörler arasından yalnızca katılımıcılık irdelemeye konu edilmiştir. Çalışmanın, katılımıcılığın örgütsel etkinliği artırmadaki rolü ile sınırlı olacağı düşünölmelidir.

Çalışmam Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkeziyle sınırlı tutulmuştur. Sonuçlar ve değerlendirmeler ışığında personelin ihtiyaçları karşılanmalıdır.

#### **IV. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Örgütsel etkinliği artırmada katılımıcılığın rolünün araştırıldığı bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt, etkinlik, örgütsel etkinlik verimlilik, katılımıcılık kavramları ele alınarak teker teker alt başlıklarıyla birlikte incelenmiştir. İkinci bölümde katılımıcılığın örgütlerde etkinliği artırmadaki rolü ele alınarak etkinlik ve verimlilik ilişkisi, yönetim ve etkinlik ilişkisi ve örgütlerde etkinliği artırmada katılımıcılığın rolü incelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın metodolojisi anlatılarak, dördüncü bölümde konu hakkında yapılmış olan alan çalışması değerlendirilmiştir.

Alan çalışması NADSM’de yapılan araştırma sonuçlarından meydana gelmektedir. 30 sorudan oluşan 90 anket dağıtılmış, 62’sine cevap alınmıştır. Ankette üst yazıya yer verilmiş ve yazılı anket yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmanın teorik kısmında kullanılmış olan ikincil kaynaklar piyasada yayınlanmış olan mevcut kitap ve dergilerden, elektronik ortamda yayınlanmış olan bildiri ve makalelerden, ayrıca çeşitli veri bankaları kaynaklarıdır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE KATILIMCILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR**

Bu bölümde, örgüt ile ilgili kavramlar, etkinlik ile ilgili kavramlar, katılımcılık ile ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkiler incelenecektir.

#### **1.1 ÖRGÜT KAVRAMI**

Örgütlerin yaşamımızdaki hayati rolleri tartışılmaz. Modern toplum, bir bakıma bir örgütler ya da kurumlar kompleksidir. Örgütlenmenin taşıdığı avantajlar, hemen her işin görülmesinde örgütsel yapıları zorunlu hale getirerek, insan yaşamının her alanını kapsayacak bir yaygınlığa kavuşmalarına neden olmuştur. İnsanlar, sadece çalışma veya iş saatlerini değil hemen tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışmakta ya da hizmet almak için bulunulmaktadırlar. Hemen her gün bu örgütlerle iç içe olmakta ve yaşam örgütler aracılığı ile yaşanmaktadır (Saylı, 2009: 1).

##### **1.1.1. Örgüt ve Örgütlenmenin Tanımı**

Türk Dil Kurumu'na göre örgüt, “ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat”tır. Örgüt, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında bir grup insanın, belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek üzere iş bölümü yaparak oluşturdukları, belli bir plan dâhilinde, akılcı ve işbirliğine dayanan bir oluşumdur (Saylı, 2009: 1). Örgütü, “İş ve İş”, “İş ile İnsan” ve “İnsan ile İnsan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak tanımlayanlar da vardır. İşletme de örgüt terimi iki değişik anlamda kullanılabilir. İlki bir yapı, iskelet önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelirken, ikincisi örgütte bu yapının oluşturulma sürecini ve bir seri işi organize etme faaliyeti olarak ifade edebilir (Koçel, 2004: 26–27). İşletme örgütleri, bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Faaliyetlerinde denge sağlamaya çalışırken çevresi ile etkileşim halindedir ve bu yönüyle de işletme açık bir sistemdir (Öztürk, 1998: 30). Örgütler belirli amaçlara

ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kağıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir. Genelde örgütün amacı “hedefe ulaşmak için doğru yolu bulmaktır” denebilir. Dolayısıyla organizasyon terimi işletmenin, kuruluşun yapısını, örgütünü ifade eder. Fayol’a göre örgütlenme “maddi ve kişisel unsurları işletmeye tahsis etme faaliyetidir”. Mooney-Rieley’e göre “intizam ve usul sağlamak” demektir. O halde örgütlenme, “maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir” denebilir (Hasanoğlu, 2004: 1). Bir başka görüş de örgütlenmenin oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder ki bu süreçte; faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere de işgörenleri atamak yer alır (Koçel, 2004: 28). Başka ifade ile örgütlenme; işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli faaliyetlerin ayrıntılarıyla saptanması, bu faaliyetlerin gruplanması, her faaliyet grubuna bir bölüm yöneticisinin atanması ve yetki devredilmesi işlevidir. Böylece kurulacak olan örgütsel yapı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. (Ülgen, 2008: 1). Bir işletmede amaca ulaşmak için önceden planlanarak gerekli olan hem maddesel hem de insani öğeleri birbiri ile uyumlu bir şekilde biraraya getirmek için yapılan işlevler örgütlenme, bunun sonucunda ortaya çıkan üretim sistemi de örgüt olarak tanımlanabilir (Tosun, 1992: 1 ).

Örgütlenme işlevi sırasında, yapılacak işler belli bir sıra çerçevesinde planlanır. Birinci sırada, yapılacak işlerin belirlenmesi ve iş bölümü, daha sonra belirlenen işteki pozisyona gelecek kişilerin sahip olacağı yetkilerin belirlenmesi ve bu pozisyona gelecek kişinin hangi bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiği tespit edilir. Formel örgüt yapısı kişiye bağlı değildir, unsurların kendi aralarında ilişkilendirilmesiyle oluşur. Yapılacak işlerin belirlenerek farklılaştırılması, organizasyon kademelerinin sayısı, bölümler, karar verme otoritesinin dağılımı, bilgi akış sistemi, fizik birimlerin dağılımı, gerekli personelin nitelikleri de örgütün yapılandırılması sırasındaki unsurları oluşturmaktadır. Özetle organizasyonun

yapılandırılması, bir organizasyon yapısını oluşturan önemli ilişkilerin şeklini ve niteliğini anlatır (Koçel, 2004: 27).

### **1.1.2. Örgüt Yapısı**

Örgütlenme eylemi sonucunda ortaya çıkan yapı olup formel ve informal olarak ikiye ayrılır. Formel ( Şekilli, Biçimsel) Örgüt Yapısı, önceden bilinçli olarak tanımlanan ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan, ilişkiler topluluğudur. Genellikle bir organizasyon şeması ve organizasyonu oluşturan unsur ve ilişkileri açıklayan bir el kitabı bulunur. İnfomal (Biçimsel olmayan) Organizasyon Yapısı ise önceden planlanmayan, doğal olarak, kendiliğinden, bilinçli bir planlama sonrasında değil de çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan ilişkileri içeren bir yapıdır. Formel yapının etkinliği, informal yapı ile ilişkilidir (Ünüvar, 2009: 64).

### **1.1.3. Örgütün Özellikleri**

Her örgüt birtakım alt sistemlerden ve unsurlardan oluşur. Bu alt sistem ve unsurlar ile çevreleri arasında da devamlı ve dinamik ilişkiler vardır. Örgütlerin içinde yaşadıkları çevre devamlı ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunur. Böyle bir çevre içinde yüksek bir verimlilik ve etkenliğe sahip olabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hayatta kalabilmeleri ve büyüyüp gelişebilmeleri için örgütlerin; çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemeleri, yenilikçi ve yaratıcı olmaları, çevrelerinden girdiler ithal etmeleri, bu girdileri işlemeleri, işledikleri girdileri çevrelerine çıktılar halinde ihraç etmeleri, çevrelerindeki tepkileri öğrenebilmek, ihtiyaç duyulan bilgileri toplayabilmek ve girdilerin ithalini, üretim sürecini ve çıktıları gereğince yeniden düzenleyebilmek için bir “besleyici yankı” (feedback) mekanizmasına sahip bulunmaları ve olumlu sonuçlara ulaşabilmek için, değişim süreci üzerinde etkin bir denetim sistemi kurmaları gerekir. Sonuçta örgütler, belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir (yeniforum.gen.tr).

### 1.1.4 Örgütün Var Olması İçin Gerekli Olan Evreler

Bir örgütün var olması için üç evreden söz edilebilir; Bu evreler, girişim, yerleşim ve gelişim evresidir (Başaran, 2000:75-76).

**Girişim Evresi:** Toplumda bir ürüne gereksinim duyulduğunda, bu ürünün üretilmesi için bir arama başlar. Bireyler işbirliği yaparak, ürünün üretimini yapmak için girişimde bulunurlar. Girişimde bulunan kişilerin artık ortak bir amacı vardır.

**Yerleşim Evresi:** Girişim evresinde ürettiğini pazarlayarak yaşaması gereken kaynağı sağlayan örgüt, topluma yerleşmeye başlar. Örgüt bu evrede toplumsallaşmak zorundadır. Yoksa toplum içerisinde yaşayabilmesi imkânsızlaşır.

**Gelişim Evresi:** Örgüt bu evrede toplumsallaşmış, üretimini artırmıştır. Böyle bir örgüt kaynaklarını büyütür ve elverişli bir düzeye ulaşır. Bu evrede örgütün uyarılma ve yaşatma alt sistemleri ortaya çıkar. Böylece örgüt yapısını tamamlar.

**İncelikli Yapısal Analiz Evresi:** Gelişmesini tamamlamış örgütler dönemsel yenilenmelerden geçmezler ise çöküşe geçeceklerdir. Bu evrenin başlıca amacı yeniden canlanma, yani işletmenin yaratıcı gücünün yenilenmesidir. Bu evredeki kriz, işletmenin yeniden canlanma ihtiyacından doğar. Tüm örgütler bu çaba içine girmedikleri gibi, girenlerinde tümü başarılı olamaz. Üst yöneticiler, örgütün bu evredeki yeniden yapılanma çabasında, işletmenin temel işini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere, iş süreçlerinin ne şekilde daha iyi organize edilebileceğini tekrar gözden geçirirler ve ürün çeşitlendirmesi ile oluşan büyümeye uygun düşecek bir şekilde, fonksiyonel örgüt yapısından ürün veya hizmet, coğrafi, müşteri ve benzeri bazda örgütlenmeye geçebilirler. Böylelikle, karar alma sürecinin örgütün tüm kademelerine yayılması sağlanmış olur (Taner, 2003: 40-41).

### 1.1.5 Örgütün Esasları

Toplumsal yaşamın bir parçası olan örgütler beş esasa dayanır (Dinçer ve Fidan, 1996: 377-378).

- Örgütlerde her zaman kişiler vardır.

- Bu kişiler karşılıklı davranış halindedir.
- Bu davranışlar her zaman bir tür yapı içerisinde tanımlanabilir.
- Örgütteki her bireyin kişisel amaçları vardır. Birey, örgüte katılmakla amaçları doğrultusunda yardım göreceğini ümit eder.
- Bu karşılıklı davranışlar, belki kişilerin kendi amaçlarından farklı fakat bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasına yardımcı olur.

### **1.1.6 Örgütlerin Türleri, Amaçları ve Hedefleri**

Örgütlerin şu işlemleri gördükleri söylenebilir (Evans ve Mısm, 1992: 3-4);

- Örgütler insan gereksinim yada taleplerini daha etkin bir biçimde tedarik edebilirler.
- Örgütler etkinliği arttırmırlar.
- Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar.

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998: 61).

Bu bakımdan insanların örgütlere aşağıdaki amaçlarını gerçekleştirmek için girdikleri söylenebilir (Evans ve Mısm, 1992:3-4):

- Daha başarılı olmak,
- Gereksinim ve taleplerini daha iyi karşılamak,
- Genel olarak daha iyiye gitmek.

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanırlar. Bu nedenle; örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve

sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Çünkü örgütsel başarı, sistemli bir iletişime gereksinim duyar. (Halis, 2000: 530)

Örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de peşinden koşulanları ifade eder.

Hedefler bu bağlamda beş kategoriye ayrılabilir (Perrow, 1970:134):

- Toplumsal Hedefler
- Çıktı Hedefler
- Sistem Hedefleri
- Ürün Hedefleri
- Tüketim Hedefleri

P.F.Drucker ise, örgütsel hedefleri sekiz ana başlık altında toplamıştır.

1) Pazarların belirlenmesi, 2) Yenilik, 3) Verimlilik, 4) Fiziksel ve finansal kaynaklar, 5) Kârlılık, 6) Yönetici yetiştirme ve geliştirme, 8) Halka karşı sorumluluk, (sosyal sorumluluk) (Drucker, 1954: 74)

Bununla beraber aşağıda belirtilen amaçların tüm örgütlerde var olduğunu söylemek olasıdır (Dicle, 1976: 9);

- Mal yada hizmet üretimi
- Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini
- Yaşamın sürdürülmesi
- Büyüme ve gelişme
- Değişim ve çevreye uyum

Hedefler, bir açıdan bakıldığında, çabalar için geçerlidir. Bir örgütün hedeflerin olmaması yada kendine özel bir yapısının olmaması da söz konusu

olabilir. Hedefler olmaksızın örgütler büyüyüp gelişeler bile, içten ve dıştan baskıya uğrayabilirler (Perrow, 1970: 173).

### **1.1.7 Örgütlerin Ortak Noktaları**

Örgütün basit bir tanımını yapmak zordur çünkü karmaşık bir yapısı vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütler iç içe yaşarlar. Yinede, bir örgütü oluşturan ortak unsurları belirlemek kolay olmamaktadır (Bakan vd. 2004: 8).

Bir örgütte bulunan ortak noktaları şöyle sıralayabiliriz (Bakan vd. 2004: 8);

- **Amaç ve Hedefler:** Her örgütün ulaşmaya çalıştığı bir amacı vardır. Amacı olmayan örgütün varlığından söz edilemez. Her örgütün amacına ulaşmak için bir programı ve metodu bulunur. Örneğin bir futbol takımının amacı lig birinciliği olabilir.
- **Plan:** Örgütler amaçlarına ulaşmak için plan yaparlar. Planı olmayan örgüt amacına ulaşamaz. Bir futbol takımı lig birinciliği amacına ulaşmak için hangi futbolcunun nerede oynayacağını ve hangi maçta hangi oyun planını uygulayacağını iyi belirlemelidir.
- **Kaynaklar:** Örgüt, amacına ulaşmak için gerekli maddi ve manevi kaynakları, bunları nereden ve nasıl sağlayacağını belirlemelidir.
- **Lider veya Yönetici:** Örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılacak bütün faaliyetlerin koordinesini, kontrolünü, değerlendirmesini ve yönlendirmesini yapacak lider veya yöneticiye ihtiyaç vardır

### **1.1.8 Örgütlenme ve Örgüt Dizayını**

Fayol'a göre örgütlenme "maddi ve kişisel unsurları işletmeye tahsis etme faaliyeti"dir. Mooney-Rieley'e göre "intizam ve usul sağlamak" demektir. Bu tanımlar yardımıyla örgütlenme, maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini etkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylem olarak ifade edilebilir (Akat,1998: 71).

Örgüt dizaynı bir örgütün yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini gösterir. Bir örgütün dizaynı sırasında başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır (Efil, 2002:184);

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- İşletmedeki temel işbölümünün kararlaştırılması
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi
- Örgüt şema ve kılavuzlarının hazırlanması

### **1.1.9 Örgüt ve Çevre**

Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşıktır, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır (Çulpan, 1976: 113). Örgütlerin içinde bulunduğu çevreyi iç çevre ve dış çevre olarak iki gruba ayırabiliriz.

#### **1.1.9.1 Dış Çevre**

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Birincisi dahili dış çevredir. Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır (Cemalcılar, 1985: 5).

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir (Çağlar, 2001: 130).

Örgütler üzerinde özellikle politik çevreler etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişmeler örgütün yapısını ve amaçlarını yönlendirebilmektedir.

Örgütün dış çevresindeki isteklerin, ihtiyaçların ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlar da değişebilir (Sağlam, 1979: 79).

#### 1.1.9.2 İç Çevre

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır (Çağlar, 2001: 130).

Örgütün iç çevresinin en önemli unsuru yöneticilerdir. Yönetici örgütün üretim elamanlarını ele alıp bunları mal ve hizmet üretimi için kullanan kişidir. Aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmada birinci derece sorumludur (Cemalcılar, 1985: 5). İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdürmezler.

Amaçlar örgütün varlık nedenidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları birleştirilmelidir (Çağlar, 2001: 130).

#### 1.1.10 Örgüt ve İnsan

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılacağı ileri sürülebilir (Aydın, 1991: 17).

Bütün örgütsel kavramların gelişiminde, örgütleri tanımlamak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Tarihsel süreç içinde örgüt kuramcıları örgütü tanımlamada ve çözümlemede sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelere başvurmuşlardır. Yönetim bilimciler örgütleri, hareketlerle açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak görmüşlerdir. Son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan şifreler örgüt kuramcılarının örgütleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı olmuştur. Böylece örgütler küçük bir toplum, hatta tiyatro gibi algılanmaya başlanmıştır

### 1.1.11 Örgüt Türleri

Örgütler, ortak bir amaca ya da belirlenmiş birden fazla amaçlara ulaşmak için bir araya gelip çalışmakta olan insan toplulukları olarak da tanımlanabilir. Örgütleri;

- Biçimsel Örgütler (Resmi Örgütler)
- Biçimsel Olmayan Örgütler (Doğal Örgütler) şeklinde iki grupta toplamak mümkündür.

#### 1.1.11.1 Biçimsel Örgütler

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir. Bir başka ifadeyle biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982: 430).

Biçimsel ya da Resmi Örgütlere örnek olarak Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü, Türkiye Jokey Kulübü, TRT, Türk-İş ve TOBB gibi kuruluşlar sayılabilir (Organ ve Hammer, 1982: 430).

#### 1.1.11.2 Biçimsel Olmayan (Doğal) Örgütler

Biçimsel olmayan örgütler, aileler, cemaatler, küçük bir köy, sık sık bir araya gelen arkadaş topluluğu gibi, üyeler arasındaki etkileşimin, üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duyguların, her üyenin rolünün, faaliyet ve görevlerinin zamanla kendiliğinden oluşup geliştiği örgütlerdir.(Aytaç,2004: 190-191)

Resmi olmayan örgütlerde insanların davranışları, karşılıklı etkileşimlerle kendiliğinden ortaya çıkıp gelişen toplumsal kurallarla düzenlenir. Toplumsal örgütler çoğunlukla eşgüdüm açısından önem kazanmaktadır. Resmi olmayan

örgütlere örnek olarak şunlar verilebilir; Bir arkadaşlık grubu, bir akşam yemeği partisi, bir salonda oynanan domino oyunu vb (Day, 1980: 274).

Biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar. Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (Day, 1980: 274).

Küçük ya da büyük tüm örgütlerin üç ortak niteliği vardır:

- İnsanlardan oluşmuşlardır,
- Amaçları başarmak için kurulmuşlardır,
- Her biri üyelerinin davranışlarını belirlemek ve sınırlamakla sonuçlanacak bir yapılanma içindedir.

Biçimsel örgüt; başarıya ulaşmada insanların bir araya gelerek belirlenmiş görevleri, organizasyon yapısı içinde karşılıklı etkileşimle yerine getirmeleridir, her örgütün üye sayısı bir diğerine göre farklılık gösterebilir. Bazıları üç ya da dört üyeden oluşurken, diğeri yüzlerce çalışanın bulunduğu dünya çapındaki bir örgütü oluşturabilir (Organ ve Hammer, 1982: 430).

#### 1.1.11.3 Sanal Örgütler

Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin, bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür (Koçel,1999: 319). Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünüşlü uluslararası farklı birçok yasal varlığın bir araya gelmesinden oluşmuştur.

Sanal iş örgütlerinde kişiler bazen farklı zamanlarda da çalışabilirler. Sanal örgütün yapısal iki ana özelliği vardır (Bond,1998: 38) :

- Bütünü oluşturan operasyonların karşılıklı dayanışması
- Bunlar arasındaki sorumluluğun dağıtımıdır.

### **1.1.12 Örgütsel Yapı**

Bir örgütün yapısı üç bileşenden oluşur. Bu bileşenlerden birincisi, dikey, yatay ve coğrafik farklılaşma ile ilgili olan karmaşıklığıdır. İkinci bileşen, biçimsellik olarak tanımlanan kuralların ve düzenlemelerin kullanılma derecesidir. Üçüncü bileşen ise merkezileşmedir ve karar alma yetkisinin nereye yayıldığı, kararlara katılma ile ilgilidir (Robbins, 1994: 241-246). Örgütün karmaşıklığı, örgütlenme biçimi, yönetim biçimi bize örgütün yapısı hakkında bilgi verir.

#### **1.1.12.1. Karmaşıklık**

Karmaşıklık üç kısma ayrılabilir. Bunlar birincisi, birimler arasındaki yatay ayrılmanın derecesini anlatan yatay farklılaşmadır. Yatay farklılaşma, üyelerin yönelimlerine, yerine getirdikleri işlerin yapısına, eğitim ve öğretimlerine göre birimler arasındaki farklılaşmanın derecesini ifade eder. Bir örgüt içinde uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren meslekler ne derece fazla ise, örgüt yatay açıdan o kadar farklılaşmış demektir.

İkinci bileşen ise, örgütsel hiyerarşinin derinliğini ifade eden dikey farklılaşmadır. Dikey farklılaşma bir örgütteki derinliği ifade eder. Farklılaşma artarsa, örgütteki hiyerarşik düzeylerin sayısı artacağından, karmaşıklıkta artar. Bir örgütte ne kadar çok düzey bulunursa, iletişimin bozulma potansiyeli o denli fazla olur. Hiyerarşinin artması örgütteki iletişimin kalitesini olumsuz yönde etkiler.

Üçüncü bileşen ise örgütün işlevlerinin ve iş görenlerinin coğrafik olarak yayılma derecesini oluşturan coğrafik farklılaşmadır. Bir örgüt faaliyetleri çok çeşitli yerlerde yerine getiriyor olabilir. Çok sayıda yerin ve bölgenin olması karmaşıklığı artırır.

Örgüt bu boyutlarda ne kadar farklılaşmış ise, o denli karmaşıktır.

### 1.1.12.2. Biçimsellik

Biçimsellik, bir örgütteki işlerin standartlaşma derecesini ifade eder. Biçimsel bir örgütte işi yapan kişi ne yapılacağını, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az karar verebilme yetkisine sahiptir çünkü görev tanımlamaları yapılmıştır. Görev ve sorumluluklar belirlenmiş ve paylaştırılmıştır. Biçimselliğin yüksek olduğu örgütlerde açık iş tanımları, birçok örgütsel kural ve iş süreçleri hakkında açıkça tanımlanmış düzenlemeler bulunmaktadır. Bu örgütler genellikle yapısı en basit olan ve çok tekrarlayıcı işleri olan örgütlerdir.

Biçimselliğin az olduğu örgütlerde, örgütteki bireylerin kişisel karar verme özgürlükleri çok geniştir. Bu örgütlerde kişilerin davranışlarını belirleyen kural ve düzenlemeler pek yoktur. Örgüttekiler insiyatif kullanabilir, risk alabilir, işleri yaparken kendileri çözüm yöntemleri üretip bunları uygulayabilirler.

### 1.1.12.3. Merkezileşme

Merkezileşme, karar almanın örgütte tek bir noktada yoğunlaşma derecesidir. Eğer bir örgütteki üst yönetim alt düzey personele danışmadan, örgütte önemli kararlar alıyorsa, genellikle o örgütün merkezileşmiş olduğu söylenir. Bunun yanında daha alt düzeydeki iş görenler ne kadar çok girdi sağlıyorsa ve karar verme yetkisine sahip ise o örgüt o denli merkezileşmemiştir. Katılımcılık merkezileşmeyi azaltır.

## 1.2. ETKİNLİK KAVRAMI

Etkinlik, yirminci yüzyıla kadar, verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak değerlendirilmesinin temelinde yatan düşünce o örgütün mal ve hizmet üretmek dışında başka bir amacının olmadığı düşüncesiydi. Günümüzde ise, örgütler açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde buldukları için bu ilk dönemin sınırlı bakış açısından vazgeçilmiş ve etkinliği yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir(Tosun, 1981: 2).

Etzioni, Bernard, Hall ve Price'a göre etkinlik örgüt amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Katz ve Kohn ise etkinliği, örgüt çıktılarının ekonomik,

teknolojik siyasal yönlerden en yüksek düzeye çıkartılması olarak tanımlamışlardır (Dicle, 1975: 27). Gibson ve arkadaşları etkinliği; bireysel etkinlik, grup etkinliği ve örgütsel etkinlik olmak üzere üç ayrı perspektifte tanımlamışlardır. Bireysel etkinlik tek başına bir çalışanın üretime katkılarını ifade ederken, grup etkinliği çalışanların oluşturduğu grubun bütün üyelerinin üretime katkıları toplamı olarak ifade edilir. Örgütsel etkinlik ise; bireysel etkinlik ve grup toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüt kavramlarının hemen hemen tümü etkinliği tanımlamayı ve arttırmayı amaçlamaktadır. Etkinlik hedeflenen, istenilen sonuçlara ve amaçlara ulaşmaktır (Gibson vd., 1991: 25).

### **1.2.1 Etkinlik ve Yeterlilik**

Bir örgütün amacı ve başarıma derecesi etkinlik olarak isimlendirilir. Etkinlik, performans ile geçmişe dönük başarılar ve geleceğe dönük beklentileri birbirleriyle kıyaslar. Bu yüzden etkinlik bağımlı bir değişkendir. Sadece diğer standartlarla ilgili olarak değerlendirilebilir. İş hayatında bu standartlar, örgütün performansı ve onun belirlediği amaçları arasındaki ilişki ile uygunluk arz eder. Friendlander ve Pickle'in iddiasına göre: "Açıkça etkinlik, örgütün kârlılığını, üyelerini tatmin etme derecesini ve parçası olduğu toplumun nezdindeki değer derecesini ortaya koymalıdır". Yeterlilik kavramı ise; kaynakları rasyonel (akılcı) ve israf etmeden kullanmayı ifade eder. Yine kavram, fiilen gerçekleştirilen bir faaliyet sonucunun önceden belirlenen standart ölçülerle karşılaştırılması şeklinde ifade edilebilir (Müftüoğlu, 1989: 320).

Çoğu yazar etkinlik ve yeterlilik kavramlarını eş anlamlı kabul etmektedir. Bu, birbirine benzer fakat farklı kavramları ele alıp incelemek sadece belirleme sürecinin karışmasına neden olacaktır. Aslında etkinlik, uygulamaya dönük amaçlara ulaşma derecesi iken yeterlilik, bu amaçlara ulaşmada hedef alınan maliyet/fayda oranıdır. Yani yeterlilik, belirli bir amaç veya tespit edilmiş bir çıktıyı elde etmek için gereken hammadde, para ve insandan oluşan girdinin sorunu ile ilgilidir. Şayet benzer mamulü üreten iki örgüt, belirli bir zaman dilimi içinde aynı düzeyde üretim yapmalarına karşılık, birincisi ikincisinden daha az kaynak kullanımı ile sonucu gerçekleştirirse, o taktirde ilk firma ikincisine oranla daha yeterli olarak tanımlanacaktır. Çünkü daha az girdi ile aynı üretim düzeyini başarmıştır. Azalan

yeterliliğin örgütsel etkinliğe nasıl bir zarar vereceğini görmek kolaydır. Bir amacı başarmanın maliyeti arttıkça örgütün hayatta kalabilme olasılığı o oranda azalacaktır. Yetersizlik gerçeği örgütü ticari hayatın dışına itebilir. Son yıllarda çok sayıdaki ticari örgüt; düşük vergiler, düşük işgücü maliyetleri ve taşımacılık maliyetlerini azaltmak gayesiyle fabrikalarını, hammadde kaynaklarına yakınlaştırmak isteyerek bir coğrafi bölgeden bir diğerine taşımışlardır. Bu tür gayret ve hareketler yeterliliği artırmaya dönük girişimler olarak görülebilir. Reddin ve Drucker gibi yazarlar, iki kavramı ayırma yolunu benimsemişlerdir. Onlara göre, etkin olabilmek için örgüt bütün ilgisini işin sonuçlarına vermelidir. Halbuki yeterli olmak için işin gerektirdiği girdi ihtiyaçlarına yönelmesi gerekir. Bu nedenle onlar yeterliliği, işleri doğru yapma ile ilgili olarak görürler, girdiler ile ilişkilendirirler ve örgütün ne yaptığının üzerinde dururlar. Etkinlik kavramını ise sonuçlar, amaçlar veya görevlerin başarımı ile ilişkilendirirler ve performans, kaynakların kullanımında uygunluk, artan kârlılık ve örgütsel amaçlara ulaşma derecesi üzerinde dururlar. Yeterliliğe, etkinliği açıkça belirleyen bir kavram olarak bakılsın veya bakılmasın bu durum örgütsel kaynakların varlığı veya kıtlığı gibi ek birtakım faktörlere de bağlıdır. Genel olarak yeterlilik, bu durumda kaynakların amaçlara ulaşma gayreti içerisinde rasyonel olarak kullanılma derecesi olarak tanımlanabilir. Bu manada, personel devir hızı, devamlılık gibi faktörler örgütsel etkin-sizlikten ziyade örgütsel yetersizliği ifade edecektir (Steers, 1991: 306).

### **1.2.2 Etkinlik ve Verimlilik**

Verimlilik genel olarak örgüt içi düzen ve uyumun sonucu olarak görülür. Verimlilik kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan birkaçı şöyledir: Verimlilik; çıktılar ya da üretim ile girdiler ya da harcamalar; elde edilen sonuçlarla sarfedilen çabalar; gelirler ile giderler; elde edilen doyumlar ile fedakârlıklar arasındaki oranları ifade eder. Kısaca o, sınırlı araç ve olanaklar ile en yüksek değerlere ulaşmaktır, yapılan ya da yapılmakta olan bir işi daha iyi yapmaktır ve kaynaklardan sağlanan üretimi en uygun hale getirmektir (Alpugan, 1995: 13). Bir fiziksel başarı ölçütü olan verimliliğin temel uğraşı üretim fonksiyonlarıdır. Üretim fonksiyonları yoluyla yapılan ölçümlerde, zaman içinde, üretim miktarında üretim

etmenlerindeki (emek ve sermaye) fiziksel artışlardan daha büyük bir artış sağlandığı görülmektedir. Bunun da verimlilik artışı olarak tanımlanması genel kabul görmüştür (Şenel, 1992: 11).

Örgütlerin en etkin ve en verimli toplumsal birimler olması gerekir. Belirli bir örgütün gerçek etkinliği onun amaçlarına ulaşabilme derecesiyle belirlenir. Diğer yandan örgütün verimliliği ise; bir birim ürün meydana getirmek için kullanılan kaynakların niceliği ile ölçülür. Çıktı, örgütsel amaçlarla çok yakından ilgili olmakla birlikte, tıpatıp aynı şey değildir. Etkinlik ve verimlilik, genellikle aynı yönde seyrediyor olsalar bile bu her zaman böyle gerçekleşmeyebilir. Verimi yüksek olan bir örgüt kötüleşen pazarlama imkanları yüzünden kârı azalabilir. Yine çok düşük verimle çalışan bir firmada iyi satış olanaklarıyla yüksek kârlar elde edilebilir. Bu yüzden etkinlik kavramını verimlilik kavramıyla karıştırmamak gerekir. Gerçekte verimlilik; işi, doğru yapmak iken; etkinlik, doğru iş yapmaktır. Aynı zamanda verimlilik, örgütün içyapısı ve süreçleriyle ilgili teknik ve ekonomik bir kavramı ifade ederken; etkinlik, daha çok beşeri kaynaklarla ilgili olup örgüt dışı faktörlerin etkisi altındadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 21). Bir işin verimlilik derecesi etkinliğine yani etkinlik derecesine bağlıdır. Fakat verimli olmayan, çok pahalıya mal olduğu halde etkili olan işler de vardır. Aynı şekilde çok ucuza mal olduğu için etkinlik derecesi düşük olan bir işin verimliliği artmış sayılabilir (Tosun, 1987: 11).

O halde etkinlik kavramı; verimlilik kavramını içerdiği gibi moral, uyum yeteneği, esneklik gibi soyut birtakım unsurları da kapsar. Bu nedenle etkinlik, verimliliğe nazaran çok daha geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin sadece bir kısmını veya bölümünü oluşturur (Dinçer ve Fidan, 1996: 22).

### **1.2.3 Etkinlik ve Kârlılık**

Kâr, örgütün ekonomik nitelikli en önemli amacıdır. Kısaca, örgütün elde ettiği toplam gelirlerden sarfettiği toplam giderlerin çıkarılmasıyla meydana gelen olumlu fark, kâr olarak ortaya konur. Kâr; örgüt sahiplerini, yöneticilerini ve diğer çalışanları harekete geçiren en önemli kriterdir (Dinçer, 1992: 71).

Kârlılık pazarın durumu ile ilgilidir. Gelir ile gideri etkileyen türlü ekonomik çevre olanaklarının örgüt tarafından en iyi biçimde kullanıldığını belirtir. O halde kârlılık, örgüt dışı ilişkilerin uyum derecesini belirleyen parasal bir kavramdır (Alpugan, 1995: 21).

Bir hususu ifade etmekte yarar vardır. O da kârlı örgütün her zaman en verimli örgüt olamayacağı gerçeğidir. Çünkü örgütün içinde bulunduğu pazar şartları, üretimin fazla veya yersiz harcamalarla gerçekleştirilmiş olması durumunda dahi örgütü kazançlı duruma getirebilir. Tersine de söz konusu olabilir, yani her verimli örgüt kârlı bir örgüt olmayabilir. Örgüt, verimli çalışabilir fakat ürettiğini satamaz veya maliyetinin altında satış yapmak zorunda kalabilir. Etkinlik kriterinin ölçülmesinde en önemli değişkenlerden birisi de kârlılık olduğunu daha önce ifade etmiştik. O halde kârı yüksek olan bir örgütün, kârlılık derecesinin yüksek olduğuna ve kârlılığı da yüksek seviyede gerçekleşen bir örgütün etkin olduğuna karar verebiliriz. O halde etkinlik kavramı verimlilik ile birlikte kârlılığı da içine alan daha geniş bir kavramdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 22).

### **1.3. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK KAVRAMI**

Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre bir örgüt önceden belirlediği amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir. Bir dernek için etkinlik ölçütü olarak "yüksek verimlilik", "tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanması" sayılabilir. Diğer bir yönüyle örgütsel etkinlik, örgütün hayatta kalabilme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir. Örgütsel etkinlik, örgütün kaynak tedarikinde çevresel koşulları en iyi biçimde değerlendirme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamayla etkinlik ve verimlilik kavramlarının eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Verimlilik daha çok teknik bir durumu vurgular. Verimlilik çok genel anlamıyla, çıktı / girdi olarak tanımlanmakta, en az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etmek biçiminde de ifade edilebilir. Etkinlik; doğru işleri yapmak, verimlilik ise, işleri doğru yapmaktır. Bir örgütün en önemli amacı hayatta kalmaktır. Hayatta kalmak, "ölmek ya da yaşamak" olgusudur (Üçüncü, 2007: akcokoykdkd.org).

### 1.3.1 Örgüt ve Etkinlik

İşletme, mal ve hizmetlerin üretildiği her yerde ve her zaman da vardır. İşletme ürün ve hizmetleri tasarlar, yaratır ve bunları satınalıcılara sunar. İktisatçılara göre işletme, üretim yapan bir bütündür. Üretilen ve pazarlanan iktisadi mal ve hizmetlerin iki özelliği vardır: Birincisi, faydalı olmaları yani insanların ihtiyaçlarını karşılama niteliğinin olması, ikincisi ise; sınırlı olmalarıdır. İşletmeler para kazanmak için iş hayatının içindedirler. İktisatçılar ise, işletmeleri çıktı arz ederken mümkün olduğu kadar çok para kazanmayı yani kazançlarını en üst noktaya kadar çıkartmayı düşündüklerini varsayarlar (Taşkın, 1993: 14).

Bu yüzdendir ki İktisat bilimi, varoluşundan beri tabiattaki kıt kaynaklarla insan ihtiyaçlarını maksimum düzeyde tatmin edebilme yollarını araştırmaktadır. Kaynakların kıt oluşu ise, günümüzde hala tüm toplumları etkilemeye devam etmektedir. Çünkü ihtiyaçlar sonsuza yakın olduğuna göre, talebe konu olabilecek tüm malları üretecek kaynak ve teknik bilgi yeterli değildir. Arzu edildiği halde elde edilemeyen şeyler insanları tatminsiz ve mutsuz kılar. Bu yüzdendir ki, mevcut kaynakların en rasyonel biçimde kullanılarak maksimum fayda elde edilmesi, teknik ve yeteneklerinin araştırılması gerekmektedir. Etkinlik kelimesi (efficiency- L' effience) günümüzde birçok alanda (Kültürel etkinlik, sanatsal etkinlik vb. ) kullanır, İktisatçılar yukarıda belirttiğimiz düşünceden hareketle iktisadi anlamda karşılığı “ minimum çaba veya masraf ile maksimum sonuçlar elde etme kapasitesi” olarak tanımlanan etkinlik kavramını ele almışlardır. Belli girdilerin daha fazla hasıla elde etmek veya nihai tüketim esnasında faydayı maksimize etmek için etkinlik kavramı ile ilgilenmişlerdir ( Kök, 1991: 46).

İşletme literatüründe ise, kavramla ilgili daha farklı yorumlar yapılmaktadır. Yönetim alanının en ünlü yazarlarından biri olan Peter Drucker' in tanımına göre verimlilik (efficiency) işlerin doğru yapılması “ doing things right” anlamında olup bir yöneticinin performansını ölçme kavramlarından biridir. İkinci kavram ise; effectiveness (etkinlik) doğru işlerin yapılması “doing the right things” anlamına gelmektedir. Yani bir girdi çıktı mekanizması aracılığıyla işleri doğrudan yapma kabiliyetidir. Etkin bir yönetici belli bir hasılayı elde etmek için girdilerin

niteliklerini ve ölçümünü başarabilen biridir. Diğer bir ifade ile yönetici, kaynakların mahiyetini minimize edebiliyorsa veya belli bir amaç için kaynakları kullanabiliyorsa bu yönetici etkin faaliyet gösteriyor demektir. Burada etkinlik, aynı zamanda çalışan insanın vasfının yükseltilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Aguayo,1994: 106).

### **1.3.2 Örgütsel Etkinliğin Tanımı**

Örgüt iki ya da daha fazla kişinin birbirlerine uygun amaçlarına ulaşmak için bir araya gelmeleri ve çalışmalarıyla meydana gelir. Bireyler örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba gösterirler, örgütsel amaçlar ise aynı zamanda bireysel amaçları gerçekleştirebilmek için bir araç olmaktadır. Günümüzde örgütler her zamankinden daha önemli, daha karmaşık boyutlar kazanmış sistemlerdir. İçinde bulunduğumuz çağda meydana gelen teknolojiye çok hızlı değişim ve gelişimler, bilgiye kolay ulaşılabilirlik gibi kavramlar, örgütlerin faaliyetlerinin çeşitlenmesi, klasik örgüt yapısını etkisiz kılmaya başlamış, böylece örgüt anlayışı ve örgütlerin amaçları farklılaşmıştır. Bu çağdaş değişme niteliği, örgütün yapısını, teknolojisini değiştirmesi yanında bunlara bağlı olarak sosyal değer ve normlarında değişmesi ve gelişmesini gerektirmektedir. Bir örgüt etkin olduğu zaman amaçlarına ulaşır. Bir örgütün etkili bir şekilde faaliyette bulunması, yaşamını devam ettirebilmesi o örgütün yapısına, teknolojisine ve süreçleriyle çevresi arasındaki ilişkilere bağlı bulunmaktadır (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 35-50).

Örgütlerin varoluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Örgüt kuramlarının hemen hemen tümü etkinliği tanımlamayı ve arttırmayı amaçlamaktadır. Örgütsel etkinlik, bireysel ve grup etkinliklerini içermekle birlikte bunların toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütler sinerjik etkiler nedeniyle, parçaların performansları toplamından daha yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmektedirler. Örgütsel etkinlik günümüzde gittikçe daha çok ilgi görmektedir. Bu süreç, insanın çeşitli gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla, kendi yarattığı örgütlere büyük ölçüde bağlı olmasından kaynaklanır. Mal ve hizmet üretmek için oluşturulan örgütlerin varlıklarını sağlıklı olarak sürdürerek bu amaçlarını başarması, toplum bakımından yaşamsal bir önem taşımaktadır. Örgütsel

etkinlik, kuramsal bütünleşmeyi sağlayabilecek temel bir kavramdır. Örgüt kuramlarının çoğu örgüt etkinliğini arttırmaya ya da açıklamaya yönelik olarak oluşturulmaktadır. Örgütsel etkinlik; ekonomik, teknik araçlar yanında sosyal ve siyasal araçlarda kullanılarak, örgütün çıkarlarının en yüksek düzeylere çıkartılmasıdır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137-142).

Klasik yönetim anlayışına göre; örgütsel etkinlik, örgütün erişmesi gereken nihai bir durumdu, oysa son yıllarda kabul gören modern yönetim anlayışına göre; örgütsel etkinliğin, örgütün başarısının insanlara bağlı olduğu tespit edilmiştir. Örgüt etkinliğini arttırmak için, çalışanların bilgilerini, becerilerini, yeteneklerini arttırmanın gerekli olduğundan da bahsedilir olmuştur. Çalışanların örgüte bağlılığı ve örgüte katılımı etkinliği arttıran en önemli etmenlerdir (Çelik, 2001: 44).

### **1.3.3. Örgütlerde Etkinlik Kriterleri**

Zamanımızda insanların yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerin de etkin olmaları ile olasıdır. Örgütsel etkinliğin geleneksel olarak kabul edilen bir tanımı şöyledir: Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre, bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Aldemir, 1985: 201-202).

İlk örgüt kuramları, etkinliği belirlemeye yetecek ölçütler olarak; kârın en yüksek haddine çıkartılması, yüksek verimlilik, tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanmasını saymışlardır. Schein'e göre, örgütsel etkinlik, örgütün hayatta kalabilme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir. Yuchtman ve Seashore da örgütsel etkinliği, örgütün kaynak tedarikinde çevresel koşulları en iyi biçimde değerlendirme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Dicle, 1976: 4).

Çoğunlukla etkinlik ve verimlilik kavramları birbirleriyle eş anlamlı kullanılmaktadır. Etkinlik; doğru işleri yapmaktır, verimlilik ise, işleri doğru yapmaktır. Amaç ve hedeflere kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak ulaşma derecesini belirtir.

1960'ların sonları ile 1970'lerin ilk yarılarında ise, örgütsel etkinlik çalışmalarında bir çoğalma görülmüştür. Bu çalışmaların tümünü 30 farklı kriterde toplamak olasıdır. Bu kriterler, kuşkusuz, örgütsel etkinliği ölçmede yardımcı olacaktır. Söz konusu kriterler aşağıda gösterilmiştir (Akalin, 1992: 9-10).

1- Toplam Verimlilik, 2- Produktivite, 3- Kâr, 4- Nitelik, 5- İş Kazaları, 6- Büyüme, 7- Aşırı Devamsızlık, 8- İşten Çıkma, Değişme Oranı, 9- İş Tatmini, 10- Motivasyon, 11- Gönül Gücü, 12- Denetim, 13- Çatışma-Bağlılık, 14- Esneklik-Uyum, 15- Planlama ve Amaçları Belirleme, 16- Amaç Birliği, 17- Örgütsel Amaçların Belirlenmesi, 18- Rol ve Normların Uygunluğu, 19- Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilerde Ustalığı, 20- Yöneticilerin İşteki Ustalığı, 21- Bilgi Yönetim, 22- Örgütsel İletişim, 23- Hazır Olma, 24- Çevreyi Kullanma, 25- Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri, 26- Denge, 27- İnsan Kaynaklarının Değeri, 28- Katılma ve Yetkinin Paylaşılması, 29- Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi, 30- Başarıya Önem Verme.

- **Kâr:** İşletmenin belli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirden aynı dönem içerisinde yapılan tüm giderlerin çıkarılmasından sonra kalan artı değerdir. Bu bakımdan, ticari örgütler için bir amaç olan kâr, örgütsel etkinlik araçlarının en önemlilerinden biridir. Diğer taraftan, vakıf kuruluşları, hayır kurumları, kamuya ait hastaneler ve benzeri örgütlerin temel amacı ise kâr değildir. bu örgütlerde sosyal amaç ön planda tutulmaktadır. Söz konusu amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde bu örgütler etkin sayılacaktır (Alpugan vd., 1993: 44).
- **Büyüme:** Anlam olarak sayısal bir artışı ifade eder. Üretim kapasitesinde, çalışanların sayısında, satış tutarında yada kârda meydana gelen büyümeler bu sayısal artışın bir göstergesi olabilirler. Bu bakımdan, büyüyen yada gelişen örgütler günümüzde etkin örgütler olarak sayılmaktadırlar (Alpugan vd., 1993: 47).
- **İş tatmini:** İnsanın, kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden sağlayabildiğini hissetmesidir. Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık

gösterecektir. İş tatmini, doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusaldır. Çoğu kez de paradan çok daha önemlidir ve mutluluk gibi tamamen kişisel bir şeydir. İş tatmini yüksek çalışanların oluşturdukları örgütlerin son derece etkin olduklarını söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

- **Motivasyon:** İnsanları güdüleme sanatıdır ve katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. İnsanları motive edecek faktörleri bilmek zorunludur. Para, sanılanın aksine, güçlü bir motivasyon faktörü değildir. Japonya’da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaşın en altta, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteğinin ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır. Personelin hem entelektüel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir (Alpugan vd.,1993: 47). Gelişmiş ülkelerden biri olan Japonya için geçerli olan bu motivasyon faktör sıralamasının, geliştirmekte olan bizim gibi ülkeler için de söylemek oldukça zordur.
- **İnsan Kaynaklarının Değeri:** Örgütlerde farklılığı yaratan unsur insanlardır. Rekabette üstünlük sağlamanın en önemli yolunun, insan kaynağına verilen değer çerçevesinde geliştiğini anlayan örgütler, gerek üretimde ve gerekse yönetimde engin rolü olan bu öğeden en verimli biçimde yararlanabilmek için bünyelerinde “İnsan Kaynakları Yönetimi” birimlerini oluşturmaya başlamışlardır (Aytaç, 1997: 9). İnsana yatırımın geleceğe yatırım olduğu gerçeğini kavrayan örgütler, bundan sonra eğitimi bir masraf olarak görmeyip, yatırım gözüyle bakmaya başlamışlardır. Bu gün, uluslararası dev firmaların (IBM, HP, Mac Donald, Procter and Gambie gibi) kusursuz şirket olarak, büyük çapta kâr ve etkinlik sağlamalarının en önemli nedenleri arasında, insanlara (gerek çalışanlarına, gerekse müşterilerine) verdikleri değer gösterilir. Örneğin IBM’in bu konudaki görüşü şudur: Eğer insanlarımıza saygı duyarsak, onların da kendilerine saygı duymalarına yardımcı olacağız demektir. Sonuçta, şirket bundan kârlı çıkacaktır.
- **Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi:** Eğitim ve geliştirme kavramları, bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da, aslında değişik anlamları

vardır. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi yada belirli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek, becerilerini geliştirmektir. Geliştirmenin hedefi ise, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası olarak görebilmesidir. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturur. Eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işyerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir.

- **Başarmaya Önem Verme:** Örgütlerde başarıya önem verme, son derece önemli bir örgütsel etkinlik ölçütüdür. Çünkü gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında tüm yaşam başarmak, başarılı olmak amacı üzerine odaklanmıştır. Herkes başarılı olabilir, yeter ki kararlı olsun ve hayal gücünü kullansın. Zira iş veya örgütsel yaşamda ilerleme, sadece çok çalışma ile değil, aklın da kullanılmasıyla sağlanır.

#### **1.4. VERİMLİLİK KAVRAMI**

Bugün verimlilik kavramı büyük bir karmaşa içindedir. Bu karmaşanın nedeni, sadece kavramın batı dillerinden dilimize çevrilmesindeki güçlükten ve bu nedenle birbirlerine karışmasından ileri gelmemektedir. Aynı zamanda, batı dillerinde de bu konuda bir karmaşa yaşanmaktadır. Bu konudaki karmaşaya sorunsal bile demek mümkündür. Herkes verimliliği arttırmak üzerinde hemfikirdir, ama artırılacak bu verimliliği farklı çalışma alanlarından veya mesleklerden gelenler farklı şekilde algılamaktadırlar. Dahası, bazı başka kavramlar verimlilik kavramı ile karıştırılmakta veya onun yerine ikame edilmektedirler (Lenger, 1997: 25).

##### **1.4.1 Verimliliğin Tanımı**

Davis, verimliliği “tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerdeki değişim” olarak tanımlamakta ve eğer herhangi bir üretim birimi o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla, daha iyi ürün elde etmişse verimliliği artmıştır, demektedir. Lawlor’a göre ise verimlilik; “Çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın

daha çok fiziksel ölçümüdür.” Drucker’a göre verimlilik, “en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir.” (Akay, 2000: 21).

Basit olarak verimlilik, bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde kullanılması veya belirli bir ürünün en az kaynak kullanarak elde edilmesi demektir. Bu tanım, genel olarak geçerlidir. Ancak üretimde verimlilik kavramı, elde edilen çıktılar ile kullanılan kaynaklar arasındaki oranı ifade etmektedir. Bu tanım ise, sanayi, tarım ve hizmet sektörü olarak sayabileceğimiz tüm üretim alanları için doğrudur. En düşük gider ile en çok mal ve hizmet üretebilmek için çeşitli kaynakların daha etkin olarak kullanılması suretiyle verimliliği arttırmak mümkündür. Verimlilik, girdiler ile çıktılar arasındaki oran olduğuna göre, girdi miktarındaki artışa paralel olarak çıktı miktarı da artıyorsa, verimlilik seviyesi değişmemektedir. Üretim faaliyetlerinde emek, sermaye, toprak, malzeme, hammadde gibi girdilerin en aza; mal veya hizmet gibi çıktılarının en çoğa ulaştırılması durumunda artan verimlilikten söz edilebilir (Özdemir, 1991: 170).

İşte verimlilik adını verdiğimiz kavram, üretim sırasında kullandığımız, işgücü, sermaye, alet ve makineler, enerji, su, toprak vs. gibi kaynaklarla üretim sonunda elde ettiğimiz ürün artışındaki ilişkiyi ya da oranı anlatır. Birim zamanda, örneğin bir günde, bir ayda ya da bir yılda, ürettiğimiz mal ya da hizmetin büyüklüğünü ölçüp, onu üretmek için kullandığımız kaynağın ve kaynakların miktarına bölersek, verimlilik oranını buluruz. Aynı sürede, aynı kaynakları kullanarak daha çok ve kaliteli ürün elde edebilirsek verimliliği artırmış oluruz (Odabaşı, 1997: 15).

Verimlilik sadece, ekonomik ve teknik imkânların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle işletme yöneticileri, çalışanları daha istekli hale getirmeye özendirici çeşitli sosyoekonomik tedbirler almalıdırlar. Mesela primli ücret sistemleri uygulayarak, çalışan ve üretimi artıran personele ek gelir sağlama imkânları oluşturulabilir; ya da işlerinde yükselme ve gelişme fırsatları tanınarak işgücünün verimliliği yükseltilmeye çalışılabilir. Bu tedbirlerin ötesinde personele değer verme, onların görüş, teklif ve şahsiyetlerine saygı duyma gibi beşeri davranışlar

geliştirildiği takdirde, verimliliğin artırılacağı yapılan araştırmalarca saptanmıştır (Dinçer, 1991: 53).

Verimlilik kavramı, işgücünün, yönetiminin ve çalışma koşullarının kalitesine de bağlıdır. Verimlilik artışı ile çalışma yaşamı kalitesindeki iyileşmenin de birbirleri ile doğru orantılı oldukları kabul edilmektedir. Verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Özsever vd., 2009: 45-48).

Çalışanlar açısından verimlilik, gelir bölüşümü yönünden büyük önem taşımaktadır. Ücret artışlarının yalnızca ilgili yanların toplu pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi, zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Oysa ücret gelirlerindeki aşınmanın, fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra; verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemelerinin de yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu artırıcı etkileri önleyici bir unsur olarak ortaya çıkar. Verimlilik artışının ücret ve gelirlerde artış anlamına geldiğinin herkesçe anlaşılması ve bunun güvencelerinin sağlanması ile çalışanlar bir yandan kalkınmadan pay almış olacaklar, bir yandan da verimlilik artışına katkıda bulunma yönünden özendirilmiş olacaklardır (Doğan, 1989: 8).

İşletmelerde ölçümü konusunda üzerinde en çok durulan konulardan biri verimliliktir. Bunun nedeni verimliliğin önemini gerek makro gerekse mikro açıdan sağlayabilmesi için onun izlenmesi, sonuçların gözlenmesi yani ölçülmesini gerektirmesindedir. Çünkü verimlilik ölçüldüğü ölçüde stratejik bir değerlendirme ölçütü olacaktır. Bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, var olanların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması ve seçimi örgüt sisteminin ve stratejilerinin analiz ile başlar (Ergin ve Elmacı, 2001: 195).

Verimlilik ölçme ve izleme onun artırılması yolunda ilk adımdır. İşletme performansını artırmada önemli bir araçtır. Verimlilik ölçümü bir kere yapıp bırakılacak bir iş değil, sürekli bir döngüdür. İşletmede etkin bir verimlilik yönetimi

uygulanması için, işletmede girdi ve çıktı ilişkisi her zaman ölçülmelidir. Verimliliğin ölçümü bir kısım sorulara karşılık bulmak, rasyonel analizler yapıp kararlar verebilmek için yapılır. İşletmelerde verimlilik ölçümü aynı zamanda “biz şimdi neredeyiz, daha ne kadar iyi olabilirdik ve nerede olmalıyız”. Sorularına sağlıklı bir karşılık bulabilmek ve rekabet stratejilerini geliştirmek içinde yapılır (Hubert, 1990: 35).

Verimlilik ölçümü ve analizi bir yandan da verimliliğin anlaşılması ve geliştirilmesi için temel oluşturmakta; öte yandan da verimlilik hedeflerine göreceli olarak başarı düzeyine ilişkin bilgi ve veri beslenme için ölçüt oluşturmaktadır. Bütün bunlar, verimlilik ölçümünün gerekliliğini ortaya koymakta; tüm sektörlerde ve her sektörde yer alan işletmelerde bu amaçlara ulaşılması için onun uygulanmasını önemli kılmaktadır (Doğan, 1989: 9).

Verimlilik ölçümü, özellikle, diğer işletmelere göre zayıf noktaların görünmesini ve iyi yönde gitmeyen faaliyetlerin belirlenmesini sağlayarak, verimlilik geliştirme çabalarının bunlar üzerinde odaklanmasını sağlaması açısından önemlidir (Tanyaş, 1990: 12). Katılımcılığın işgöreni isteklendireceği, daha sorumlu ve dikkatli olmaya sevk edeceği düşünülür. Bu durum arızaların, ıskartaların daha az olmasına, verimliliğin de artmasına neden olur.

#### **1.4.2. İşletmelerde Verimliliğin Rolü ve Önemi**

İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, arazi, bina, makine, donatım ve enerji gibi kaynakların ne ölçüde etken kullanıldığını belirleyen bir gösterge olarak bakılmaktadır. Her girdinin tek başına veya diğer girdilerle artırılıp ya da azaltılması üretim düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yanında diğer girdilerin üretimle ilişkilerini belirleyen kendi verimlilik oranlarının bilinmesi ve bunların değişik koşullar altında eğilimlerinin izlenmesi, gerektiğinde bir ya da bir kaçının nitelik ve niceliğini değiştirip diğerleri yerine konularak en iyi girdi bileşimi ile en yüksek üretim düzeyine ulaşılmasına olanak sağlar. Öte yandan, işletmelerde kaynak kullanımı, özellikle işgücü ihtiyacının belirlenmesinde, üretim girdi kullanım kararları

alınmasında verimlilik oranları temel bir gösterge olmaktadır. İşletme yönetimi açısından, verimlilik oranları bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu amaçla bir yandan üretim süreçleri kontrol edilip geliştirilirken; diğer yandan verimlilik oranları işletmeler arası karşılaştırılmalarda önemli bir gösterge olmaktadır. Maliyetlerin düşük olması verimliliğin yüksek olmasına bağlıdır. Rekabetçi piyasalarda maliyet verimlilik ilişkileri, diğer işletmelerle rekabet gücünü belirleyen bir göstergedir (Baş ve Tatar, 1991: 80).

Makro açıdan verimliliğe bakıldığında, ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda, verimlilik artışının hayati bir rolü olduğu görülür. Çünkü küreselleşmenin getirdiği üretim ve rekabetteki büyüme fırsatları ve artan rekabet, ülkelerin yerel ve ulusal pazarlarına dönük sanayilerinde verimlilik ve rekabet gücü artışını gerekli kılmaktadır. Özellikle verimlilik, gelişmekte olan ülkelerde, yatırımların artırılmasıyla daha fazla istihdam imkanı yaratılması ve mevcut istihdamın korunması, keskin rekabet ortamında önem kazanmaktadır (Baş ve Tatar, 1991: 81).

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyonun denetimi ve hatta süre ve kalitesi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Bu değişimler, ücret düzeylerini, maliyet fiyat ilişkisini, sermaye yatırımı ihtiyacını ve istihdamı etkiler. Verimlilik, aynı zamanda bir ülkenin mallarının uluslar arası pazarda rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden, ülke endüstrilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp, endüstrilerce karşılanması durumunda ise karları düşecektir. Bu nedenle düşük verimlilik makro düzeyde, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe yol açacaktır (Özsever vd., 2009: 45-48).

Çalışanlar açısından verimlilik, gelir bölüşümü yönünden büyük önem taşımaktadır. Ücret artışlarının yalnızca ilgili yanların toplu pazarlık güçlerine bağlı

olarak belirlenmesi, zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Oysa ücret gelirlerindeki aşınmanın, fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra; verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemelerinin de yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu artırıcı etkileri önleyici bir unsur olarak ortaya çıkar. Verimlilik artışının ücret ve gelirlerde artış anlamına geldiğinin herkesçe anlaşılması ve bunun güvencelerinin sağlanması ile, çalışanlar bir yandan kalkınmadan pay almış olacaklar, bir yandan da verimlilik artışına katkıda bulunma yönünden özendirilmiş olacaklardır (Baykal, 1998: 8).

Verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenir, üretim kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını ölçer. Verimlilik işi doğru yapmaktır.

### **1.4.3 Örgütsel Verimlilik**

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir (Gümüş, 1995: 254).

Örgütler başarılı olmak için, çalışanların üzerinde bir takım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak, birçok örgüt, oluşturulacak bir örgüt kültürünün insanların verimliliğini artıracaklarını hesaba katmamaktadır. Gerçekte ise, örgüt kültürü personel çalışmalarını kuşatan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerinde birçok işletme ve örgüt bu olanaklardan yararlanmaktadır. Bu yararlarına karşılık, eğer örgütün kültürü ile personelin başarı kriterleri çatırsa istenen sonuç alınmayabilir. Aynı zamanda kültür, çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Aksi halde personelin çalışmasının anlamı olmayacağı gibi, başarısı da gerçekleşmeyebilir. Yine çalışanların arzu ve istekleri

doğrultusu dışında oluşturulmaya çalışılan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilir (Fidan, 1996: 18).

Verimlilik değişimleri ekonomideki çok sayıda dinamik faktörün (teknolojik gelişme, fiziksel ve beşeri sermaye birikimi, girişimcilik, kurumsal düzenlemeler, vb.) hem sonucu hem de nedenidir. Başka bir deyişle, verimlilik ekonomideki bir çok değişmeden etkilenen; ama aynı zamanda bu değişmelerin kaynağı da olabilen sentez bir değişkendir. Bu özelliği, genel sayılabilecek tanımların dışında verimliliğe ilişkin ortak tanım ve analiz geliştirilmesinin güçlülüğünü oluşturur (Köse, 1992: 3).

Verimlilik genel olarak işletme içi bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir. Bir işletmenin tüm öğeleri arasında her yönüyle ahenk varsa, hiçbir faktör atıl üretim gücü kalmayacak ve her üretim faktörünün verimi en yüksek düzeyini bulacaktır. Verimlilik gücü olarak nitelendirilen bu olay, ulusal ekonomilerin kalkınma ve gelişme potansiyelleri bakımından, dünya ekonomisi ve işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır; Nüfus artışı, doğal kaynakların giderek azalması ve açlık nedeniyle dünya ekonomisini; üretim miktarının belirlenmesini, uluslararası karşılaştırmalar yönüyle ulusal ekonomileri; kârlılık ve başarı derecelerini belirleme açısından da işletmeleri ilgilendiren verimlilik işletme yönetimi için gerçekten önemli bir amaçtır (Dinçer, 1998: 19).

İşletmelerde verimliliğin artırılması konusunda işletme yönetiminin sorumluluğu ve etkisi önemlidir. Bir firmanın ilerlemesinde yönetim uygulamalarının hayati bir rol oynadığı açıktır. En iyi biçimde yetiştirilmiş iş gücü ve en modern ekipman, bütün bu kaynakları rasyonel ve etkin biçimde kullanacak dinamik ve yenilikçi bir yönetim olmadıkça sonuç vermez. Bilindiği gibi üretim faktörlerini tedarik ederek en yüksek kalite ve miktarda üretimi sağlayacak şekilde planlamak, koordine etmek, denetlemek ve yönetmek işletme yöneticilerinin temel görevlerindedir (Aldemir, 1985: 102).

Takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımı personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturmanın temel taşıdır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar çok nadir olarak bağımsız çalışmaktadırlar. Takım bir fikir

birliğine varmak için çalışmaktır. Kendilerini güçlendirilmiş kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları bir örgüt kültürü ve iklimi gözlenmektedir. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı buldukları ya da bulmadıklarıdır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulduklarını görecekler, işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik de artacaktır (Doğan, 2002: 38).

Hiç şüphesiz verimliliği etkileyen, teknolojiden, finansmana, üretimden pazarlamaya, kadar pek çok esas faktör bulunmasına rağmen işletmeler açısından bu gün temel verimlilik unsuru emek verimliliğidir. Emek verimliliği yüksek olan bir ülkede rekabet daha kolay yapılmakta, pazar şansı daha fazla olmaktadır. İşletmede en üst yönetici kadrosundan en alt çalışan kadrolarına kadar tüm çalışanların verimlilik konusunda ayrı önemleri vardır (Ünal, 2000: 109).

İşletme yöneticileri işletme içindeki tüm kaynakların etkin şekilde kullanılmasından sorumludurlar. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını etkili şekilde yerine getirmeleri işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar açısından konuya bakıldığında zaman ise verimin artırılmasında işveren yada yöneticilerin rolü büyüktür. İşyeri ile ilgili düzenlemelerde çalışanların istek ve beklentilerinin dikkate alınması, personeli ilgilendiren konularda, onların yönetime katılmasının sağlanması, personelin kendine değer verildiğine, o işin önemli olduğu kanısına varmasına dolayısıyla motivasyon ve verimliliğin yükselmesine neden olacaktır (Acar, 2002: 66).

İşletme yöneticilerinin, çalışanlara karşı sergilemiş oldukları tutum ve politikalar verimlilik bilincinin ve verimli çalışma alışkanlıklarının o işletmede yerleşip yerleşemeyeceğinin temel belirleyicisidir. Şayet bir işletmede yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini hem artırıcı hem de onları işlerine yansıtıcı bir politika izliyorsa, onlara değer verdiğini her fırsatta gösteriyorsa, verimlilik artışından doğan maddi ve manevi kazanımı, onlarla paylaşmasını biliyorsa, o

işletmede verimli çalışmak herkesçe istenen ve arzulanan bir durum olacak demektir (Uğur, 2003: 162).

Örgüt kültürü, sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995: 57).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır. Kişinin ve örgütün kültürü, değerleri arasındaki uyum; yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmini ve daha fazla firma başarısı getirir (Eren, 2002: 168).

### **1.5 KATILIMCILIK KAVRAMI**

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970’li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır. W. Churcill “Her insanın gönlünde bir hazine saklıdır, önemli olan o hazineyi bulup çıkarmaktır” demiştir. Bu gizli hazineyi ortaya çıkaracak olan sistem ise, teklif ve öneri sistemi de diyebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimindeki katılımcılığı hayata geçirmekle mümkündür. Çalışma ortamında insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla başarı için sınırlı sayıda insanın veya kadronun düşünmesi yerine, kurumda çalışan bütün personelin düşünerek ortak

kafanın sinerjisinden istifade etmenin avantajı yakalanmalıdır (Şayık, 2009: arge18.com).

### **1.5.1 Katılımcılığın Tanımı**

Örgütlerde kariyer planlama imkanlarına önem verilmesi ve entelektüel sermaye kavramının giderek ayırt edici bir nitelik haline dönüşmesi ile birlikte günümüz bilgi çağında çalışanlar kendilerini geliştirme adına daha dominant bir görünüm sergilemektedirler. Bu didinimlerin sonucunda iş görenler kültür ve bilgi seviyelerini giderek yükseltmekte, kendilerinin başkaları tarafından yönetilir bir araç olarak görülmesini istememektedirler (Eren, 1993: 314). Artık çalışanlar klasik formatlarından sıyrılmak istemekte ve gerek kendilerini gerekse görev yaptıkları kurumu ilgilendiren konularda daha aktif rol alma eğilimi göstermektedirler. Bu bağlamda katılım, bir grubun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir (Dinçer, 1996: 390). Katılma olgusunun geliştirilmesi ise, işletme içi demokrasinin yaygınlaştırılması ve tüm iş görenlerin benimsemeleri ile mümkündür.

Katılım, yönetim sürecinde insan kaynaklarının tüm yeterliliklerinden yararlanmayı garanti etmektedir. Böylece örgütün içsel bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanabilir. Katılım olmaksızın bir örgüt, birkaç kişinin deha ve yeteneğine dayanarak sistemdeki her bir kişinin ve iş sürecinin toplam katkısı ile ortaya çıkacak sinerjiyi hiçbir zaman kazanamayacaktır (Harrison ve Köseoğlu, 1994: 27). Bu nedenle katılımın sağlandığı bir yönetim yapısı oluşturmak kaçınılmaz olmaktadır.

Katılımcı yönetim kavramını, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucu olan, liderlerin her geçen gün artan iş yüklerinin bir bölümünü devretme imkanı buldukları, astların ise yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini kullanma ve üstlere bunu ispat etme çabasına girdikleri, bu durumun ise örgütün verimliliğine doğrudan etki ettiği bir süreç olarak yorumlamak mümkündür (Adalı, 1986: 62). Yönetimin temel görevi örgütün geleceği hakkında doğru kararlar almaktır. Alınan bu kararları uygulayacakların çalışanlar olması, karar alanların ve uygulayanların

uyumlaşmalarını sağlamayı gerektirmektedir ki, bu da katılımcı yönetim anlayışının gereğidir. Bu bağlamda katılımcı yönetim, çatışmaları azaltmak, örgüte yabacılaşmayı engellemek, örgüt içinde olumlu bir hava oluşturabilmek için çalışanların görüşlerine önem vermek, onların düşüncelerini dikkate alarak kararlar almak, çalışanları motive ederek verimliliği artırmak üzerine inşa edilmiş bir yönetim sistemidir (Adalı,1986: 62-63).

Yukarıda belirtilenlere rağmen bir çok örgütte yönetimin genel akışı kararların ya da faaliyetlerin üstlerce planlanması, astlarca da uygulanmasıdır. Ancak göz önünde tutulması gereken bir nokta, üstlerin işin yapılması sırasında ne gibi zorlukların bulunduğunu, hangi aşamalarda hangi eylemlerin nasıl yapılması gerektiğini, o işi sürekli yapan kişi kadar iyi bilemeyecekleridir. Astlar, işin içinde olduklarından birçok tecrübe ve pratik bilgilere sahiptirler. Bir işin en iyi nasıl yapılması gerektiği araştırılırsa, burada astların görüşlerinin alınması çok önemlidir. Çünkü çalışanlar, kendi fikirlerine değer verildiğini gördükçe daha verimli çalışacak, kapasiteleri yükselecektir (Adalı, 1986: 62-63). Katılmalı yönetimin teoride savunduğu fikirler (Fişek, 1979: 190-191):

- Çalışanların, yönetimin bilgisine sunulduğunda örgütsel etkinlik ve verimliliği artırabilecek görüş ve deneyimlerinin olduğu,
- Çalışanların, kendilerine danışılarak alınan kararları daha kolay benimsedikleri,
- Etkin haberleşme olmadıkça hem örgüt kararlarının yetersiz bilgilere dayanacağı, hem de çalışanların örgütte olup bitenlerin dışında kalacağı,
- Çalıştıkları yerin yönetimine etkin biçimde katılan bireylerin, kendi yazgılarını denetleyerek benlik gereksinimlerini karşılar duruma gelmelerinin kendiliğinden verimliliği artıracağı şeklindedir.

Çıkarlarının aynı paydada buluşacağını algılayan çalışanların, bireysel menfaatlerinden vazgeçerek tüm çabalarını örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaya yöneltecek olmaları, bu fikirlerin temeli oluşturan ana düşünce olarak sivrilmektedir (Uysal, 1984: 26).

## 1.5.2 Katılımcılık İle İlgili Kavramlar

Katılımcılıkla ilgili kavramlar yönetime katılma, kararlara katılma, demokratik yönetim, endüstriyel demokrasi ve öz yönetim olarak beş başlık altında incelenebilir.

### 1.5.2.1 Yönetime Katılma

Günümüzde sosyal ve ekonomik amaçlarla kurulan örgütlerin etkinliği ve verimliliği sağlayabilmesi için örgüt çalışanlarının yönetime katılmaları önemli bir kavramdır. Klasik yönetim normlarında, alınan tüm tedbirlere rağmen örgütsel etkinlik ve verimlilik istenilen düzeyde arttırılamamış, çalışanı sadece üretim girdisi olarak gören anlayış yerine, örgüt yönetiminde söz sahibi olan, örgüt amaçlarını ve vizyonu yönlendirecek bir konumda gören anlayış, yönetimler üzerinde etkin olmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 200-203).

Örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak için sadece teknolojik ya da finansal faktörlerin yeterli olmadığı, çalışanların en iyi şekilde değerlendirilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek yönetsel katılımlarının arttırılması ve takım çalışması ortamının sağlanması yönünde yönetim politikaları gelişmektedir. İnsana verilen değer arttıkça örgütsel etkinlik ve verimlilik, kalite artacak, çalışanlar örgütün amaç ve vizyonunu benimseyerek daha özverili çalışacaklardır. Çalışanların fikirlerine, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı yönetim anlayışı katılımcı yönetim anlayışıdır. Katılımcı yönetim, çalışanların çeşitli alanlarda yönetime katılmalarını sağlamaktadır (Aydın, 1991: 70-84).

Yönetime katılma kavramında, yetki ve sorumlulukların paylaşılması, kararların birlikte alınması, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmaları, kendi yeteneklerini fikirlerini ortaya koymaları vardır. Sorunları çözmek, etkinliği ve verimliliği arttırmak, yönetimde güç birliği ve güç dengesi kurarak, çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarıdır. Örgüt içerisinde güç, yetki ve sorumluluklar paylaşılarak örgüt katılımcı bir yapıya kavuşur. Yetki ve sorumlulukların çalışanlara yayılması ile çalışanların örgüt kararlarını etkileyip değiştirecek konumda olmalarıyla yönetime katılmaktan bahsedilebilir. Ayrıca

yönetime katılma anlayışı farklı ülkelerde, ülkelerin gelişmişliği demokrasi anlayışına ve farklı kurumlarda kurumların yapısına göre farklılıklar göstermektedir (Aydın, 1991: 110).

Ast-üst ilişkisinin varolduğu örgütlerde, astlar cezalandırılma korkusu nedeniyle kendi fikirlerini özgürce ortaya koyamazlar, otokratik yönetim tarzı girişimciliği ve katılımcılığı engellemektedir. Bunun yerine serbest fikir alışverişinin yapılabileceği, astların fikirlerini korkusuzca dile getirebilecekleri demokratik bir yönetim anlayışı oluşturulması, işgörenlerin yenilikçi fikirlerinden yararlanılarak ve yaratıcılığın kapısını açarak, örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Çalışanların benlik duygularını tatmin ederek severek işgörmelerini sağlayacaktır (Torun, 1998: 49-56).

#### 1.5.2.2. Kararlara Katılma

Yönetim bilimi çerçevesinde son yıllarda gündeme gelen çağdaş yönetim anlayışları insan unsurunu ele almaktadırlar. Çalışanların basit bir makine gibi görüldüğü klasik yönetim anlayışları terk edilirken, insanın sadece beden gücünden değil akıl ve zekasından, sadakat ve cesaretinden, sabır ve azminden de yararlandığı modern yönetim anlayışları günümüzde örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttıran bir kavram olarak gündeme gelmektedir. Kararları icra etmekle görevli olan astlar, artık kendi kaderlerini belirleyen kararlarda, çalışmaların nasıl daha etkili ve verimli olacağına ilişkin kararlarda söz sahibi olmaktadır. İnsan temel fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra, tüm enerjisini sorumluluk alma, kendi varlığını kabul ettirme noktasına yönlendirmektedir. Çalışanların kararlara katılması ile örgüt insanileşir, taraflar uzlaşıp birleşir, zenginleşir, örgütler daha etkin çalışanlar daha mutlu hale gelir, israf ve devamsızlık azalır, etkinlik ve verimlilik artar. İşi bilen ve yapan çalışanların kararlara katılımı ile daha etkin kararlar alınır, takım çalışması ruhu canlandırılır. Çalışanların kararlara katılımı performansı arttıran bir kavram olup, iş tatmini ve motivasyon, örgütsel bağlılık, işbirliği ve koordinasyonun artması açısından örgüte önemli katkılar sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 9-11)

Çalışanların kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılmaları, işletmenin amaçlarının daha iyi anlaşılması, kararların kalitesinin artması, ast-üst ilişkisinin yakınlaşıp dostça, işbirliği içinde bir ilişkiye kavuşmasını sağlamaktadır. Karar veren kişiler, o kararın uygulama aşamasında oluşabilecek sorunlardan kendilerini sorumlu hissederler ve sorunları çözmeye yönünde güdülenirler, çalışanlar görüş ve düşüncelerini ortaya koyarlar, sorunları çözmek için işbirliği yaparlar, birlikte çalışırlar, bilgi paylaşımında bulunurlar, güven duygusunu geliştirirler. Kararları, karar verme sürecinin ardından uygulama safhasında, çalışanlar tarafından kararların sonuçlarının takip edilmesi, değerlendirilmesi alınacak yeni kararlar açısından yol gösterici olacaktır. (Senge, 1993: 155-160)

McGregor, katılımcının karar verme sınırlarını sorumluluk ile ilişkilendirerek şöyle tanımlamıştır, ast konumundaki işgörenlere sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanıyan bir yetki devridir. Kawn'a göre ise, kararların uygulanacak olan kişilerin katılımı ile alınması "kararlara katılma" olarak tanımlamıştır.

Örgütsel etkinliği sağlamak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, örgütlerin insan kaynaklarını işletme amaçlarını gerçekleştirmek için en etkili ve verimli şekilde kullanmaları ile ortak akıl üreterek yapılabilmektedir. İnsan faktörünü pasifize etmek yerine, çalışanlara kendilerine verilen görevleri nasıl daha iyi yapabileceklerine ilişkin yenilikçi ve yaratıcı fikirler üreten aktif insanlar haline getirilmelidir, bu da çalışanların kararlara katılımı ile sağlanacak demokratik bir yönetim anlayışının gereklerindedir (Yeniçeri, 2009: 68-69).

Örgüt amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi, bunların çalışanlar tarafından bilinmesi yönetimin etkinliğini sağlar. İşletme amaçlarını daha iyi anlayan ve öğrenen çalışanlar, kararlara katılma sayesinde kendi çalışma şartlarını oluşturma, işlerin yapılış şeklini belirleme, üstleriyle yakın ve dostane ilişkiler içinde olma, işletmenin gidişatı konusunda bilgi sahibi olma, bilmedikleri konuları sorarak öğrenme imkanı, işten tatmin olmalarını ve işletmeye güven duymalarını sağlayacaktır. Günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinde sağlıklı ve doğru kararlar almak ve bu kararları etkili bir biçimde uygulamak için yöneticilerin

çalışanlarını kararlara katılmaya teşvik etmelerini gerektirmektedir. Kararların kalitesini, iş tatminini, iş motivasyonunu artırarak, değişime direnci azaltarak, çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlayarak, denetimi azaltarak örgütün amaçlarına ulaşması sağlanacaktır (Doğan, 2005: 285-289).

### 1.5.2.3. Demokratik Yönetim

1860 yıllarda sanayi devriminden sonra toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan, daha büyük sermaye, daha çok sayıda çalışan, daha gelişmiş teknolojiyle ve daha büyük Pazar payına sahip işletme örgütleri kurulmaya başlamıştır. Bu noktadan itibaren işletmeler toplum içinde önemli roller üstlenmeye başlamışlar çevreyle etkileşimler meydana gelmeye başlamıştır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliği hızla artan değişimlerdir. Yaşanan bu hızlı değişimler örgütlerin yapısını, yönetim anlayışlarını ve felsefelerini de değiştirmeye zorlamaktadır. Klasik yönetim anlayışı yerini modern-demokratik yönetim anlayışına bırakmıştır. Demokrasi başlı başına bir hayat tarzıdır. Demokrasinin yönetimde uygulanmaya başlaması hızlı değişimin, bilgiye kolay ulaşabilirliğin örgütlerin yapısının hızla değişmesinin, karmaşıklaşmasının, örgütlerde insan unsurunun önem kazanmasının getirdiği bir neticedir (Yeniçeri, 2009: 13-232-234).

Günümüzdeki demokratik örgüt yapılarında, karar vermede tek bir kişinin sorumluluğu yerine, bilgi ve kabiliyeti ön plana alan, daha esnek ve yenilenebilir kapasitesi olan, sağlıklı, güven ortamı olan, işbirliğine dayalı bir örgüt yapısı oluşturmak, karlılığın yanında sosyal sorumluluğu da kavramak zorunlu hale gelmiştir. Demokratik yönetim, demokratik yöneticiler ve liderler tarafından geliştirilir ve örgüt kültürü haline getirilir. Demokratik lider insan unsuruna değer vererek çalışanların kendilerini geliştirmeleri, eğitmeleri ve güçlendirmeleri için onlara yol gösterici olur, adeta koçluk vazifesi yapar (Senge, 1993: 155-159).

Yönetim, çalışanların bilgiye kolay ulaşabilmelerini sağlar, kendini geliştiren çalışanların daha etkili ve verimli olacağını bilincinde olarak, insanları motive eder, sorumluluk verir, akılcı risk almaları için teşvik eder. Demokratik yönetimin en önemli özelliği güven ortamı oluşturması, ortak hedefler ve amaçlar yaratması olup,

çalışanlar ortak amaçlar için çalışırken bireyselliği bir kenara bırakırlar, başkalarının görüşlerine önem verirler, doğru algırlar, birbirlerinden yeni şeyler öğrenme ihtimalleri artar (Doğan, 2005: 290).

Bir örgütün yönetimi ne kadar iyiye, örgütün etkinliği de o kadar iyi olacaktır. Yöneticilerin söylemleri ve eylemleri arasında mutlaka tutarlılık olmalıdır, değerleri ilemlerin en iyi yolu eylemlerdir ve lider güven ortamını hissettirmelidir. Çalışanlar yönetimin kendilerine değer verdiğini, kendilerine güvendiğini hissetmeli, kendilerini, fikirlerini ortaya koymalı, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmalı, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi hissetmeleri, amaçları gerçekleştirmek için canı gönülden çalışmaları yaptıkları işten manevi tatmin duymaları, yöneticileri tarafından takdir edilmeleri önemlidir. Demokratik yönetim, dostça bir örgüt kültürü yaratmaktadır (Aguayo, 1994: 106).

Yöneticiler geleceği planlarken, vizyon, misyon oluştururken çalışanların fikirlerinden yararlanmalı, işlerin nasıl yapılacağına dair kararları alırken işi asıl yapan kişilerin daha isabetli fikirler üretebileceğini düşünerek, çalışanların fikirlerinden, kabiliyetlerinden, yeteneklerinden yararlanmayı bilmelidirler. Çağdaş ve demokratik yönetim anlayışı çalışanı sadece kararları uygulayan kişi olmaktan çıkararak işin asıl sahibi, kendini geliştiren, güçlendiren, sorumluluk alan, yeni fikirler üreten ve sorunlara çözüm yolu arayan aktif bir kişi konumuna sokmuştur (Gödelek, 1998: 62).

Örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen yöneticiler, işletmenin sadece mal ve hizmet üretmekten ibaret olmadığını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, yöneticilerin kendilerini uzun vadeli bir girişimin koçları olarak görmeleri gerektiğini sürekli yeni fikir arayışı içinde olmaları gerektiğinin çalışanların gelişimi ve güçlendirilmesiyle yakından ilgilenmeleri gerektiğinin, başarının öğrenmeye, kendini uyarlamaya yenilik ve yaratıcılık peşinde olmayla elde edileceğinin farkında olmaları gerekmektedir (Dubrin, 1980: William ve Long, 1979: Steers, 1981).

Yöneticiler, izlenecek doğru yolu saptayan akıllı kaynakları bulmaya, şirketin başarılı olmasını temin etmeye yetecek vizyon ve yetkinliğe sahip olmalıdır, adil

olmalıdır, şirket hakkında karar alırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almalıdır, şirketin ihtiyaçlarını kendi kişisel arzularının daha önünde tutulmalıdırlar (Sözen ve Sunay, 2007: 101-102).

Çalışanlar örgütlerin üyeleridirler, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken bu vasıta ile kendi bireysel amaçlarının bazılarını elde etmeyi beklerler. Örgütsel amaçlar, bireysel amaçların en üst düzeydeki ifadesidir. Örgütsel amaçlara ulaşıldığından bireysel amaçlarda tatmin edilmiş olmaktadır. Bireysel ve örgütsel amaçlar bu şekilde birbirini güçlendiren kavramlardır. Bir örgüt etkin olduğu zaman, amaçlarına ulaşacaktır, bunun karşılığında örgüt her çalışan için geri besleme yolu ile değerler üretir ve bunun karşılığında çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gönülden ve daha fazla çalışırlar. Bu şekilde kendilerini ortaya koyarlar, kendilerini gerçekleştirirler, manevi tatmin sağlarlar motivasyonları ve işbirlikleri artar. Bireysel ve örgütsel amaçların örtüşmesi, uyum sağlaması yönetimin görevidir. Yönetim bu amaçları tespit etmeli, çalışanlarını motive etmelidir. Böylece birey kendisi için değerli sayılan bir faaliyette bulunurken, aynı zamanda örgüt amaçlarına ulaşmak için canı gönülden çalışmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 11).

#### 1.5.2.4. Endüstriyel Demokrasi

Endüstriyel demokrasi, işçilerin yönetime katılması ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla, yönetim ve işveren tarafından desteklenen işçi katılımı uygulamasıdır. Endüstriyel demokrasi sendikal demokrasi anlamına gelmektedir. Sendikaların örgütlenmeleri “insanların insanlar tarafından, insan için yönetilmesi” prensibine dayanmaktadır. Toplu pazarlık ile endüstriyel demokrasinin aynı anlama geldiği de ileri sürülmektedir (Müler ve Jentsch, 2008: 261).

Endüstriyel demokrasi toplum yaşamını doğrudan ilgilendiren bir kavramdır. İnsanın kişiliğine saygı gösteren, fırsat eşitliğini savunan, insanların sahip oldukları zihinsel ve bedensel nitelikleriyle ödüllendirildikleri bir toplum modelidir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 45). Bu doğrultuda yönetime katılma ile endüstriyel demokrasiyi

aynı anlamda değerlendirebiliriz. Yönetime katılma kavramı, endüstriyel demokrasi kavramını içinde barındırmaktadır (Sever, 2008: 19-22).

#### 1.5.2.5.Özyönetim

Özyönetim sistemi eski Yugoslavcada 2.dünya savaşından sonra savaş sırasında ekonomiyi işletmek için oluşturulan komiteler ve iş konseyleri tarafından oluşturulmuştur. Özyönetimin temel fikri, sorumlulukların ve otoritenin işçilere aktarılmasıdır. Bu sistemde katılım, doğrudan yada dolaylı olarak işkonseyleri aracılığı ile gerçekleşmektedir (Bar ve Haim, 2005: 65).

Özyönetim, işçilerin yönetime katılması olarak adlandırılmaktadır. Üreticilerin kendi kendilerini yönetmesi demokrasinin çıkış noktasıdır. Çalışanların kendi hayatları ve gelecekleri hakkında kendilerinin karar vermeleridir. Özyönetim işbirliği demektir (Türkdoğan, 1977: 10-26).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETKİNLİK VE KATILIMCILIK

Bu bölümde, etkinlik ve verimlilik ilişkisi, örgütsel etkinliği artıran faktörler ve katılımcılığın örgütsel etkinliği nasıl artırdığı anlatılacaktır.

#### 2.1. ETKİNLİK VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Etkinlik ve verimlilik kavramları yönetim literatüründe başlangıçta eş anlamlı olarak kullanılmışlardır ve bu iki kavramın birbirinden ayırt edilememesinden kaynaklanan pek çok problemle karşılaşmıştır. Etkinliğin verimliliğe bakılarak belirlenmesinin altında yatan temel düşünce klasik yönetim anlayışıydı. Günümüzde ise bu sınırlı bakış açısından vazgeçilmiş örgütün mal ve hizmet üretme dışında başka amaçlarının olduğu, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olduğu göz önünde bulundurularak etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre ve verimlilikten arı bir kavram olarak yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir. Çeşitli kamu ve özel örgütlerde verimliliğin ölçülememesi, etkinlik ve verimliliği kavram olarak yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir. Bu durum, etkinlik ve verimlilik kavramlarını ayırmayı ve farklı tanımlamayı gerektiren bir unsur olmuştur. Bunun sonucunda etkinlik kavramı, verimliliği de kapsayan daha geniş bir kavram olarak uygulamaların odak noktasına yerleşmiştir (Dicle, 1976: 124).

Drucker'a göre, verimlilik "işlerin doğru" yapılmasıyla ilgilidir, etkinlik ise "doğru işlerin" yapılmasıdır. Henry'e göre verimlilik girdiler ve çıktılar ile ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir. Fontana'ya göre etkinlik önceliklidir ve verimliliğin etkinliğe yardımcı olarak kullanılması gerekir. Yine Drucker'a göre, verimlilik örgüt içi faaliyet silahlarının tümüyle ilgilidir, etkinlik ise bunun yanında sosyal yapılarda olduğu gibi çevresel etkileşimle birlikte işin gerçekleştirilmesiyle birlikte başlar. Örgüt performansının değerlendirilmesinde en yaygın olarak ve en başta kullanılan kavramlar, verimlilik ve etkinlik kavramlarıdır (Drucker, 1954: 23).

Alpugan'a göre verimlilik işletmenin ürettiği çıktılarını, bu çıktıları elde etmek için kullanıldığı girdilere olan oranı olarak ifade edilmiştir. Bir çıktının en az maliyetle üretilmesidir. Etkinlik ise en az çaba veya maliyetle, en fazla çıktının elde edilmesidir. Etkinlik, verimlilik olgusunu içeren buna ilave olarak da moral, motivasyon, esneklik gibi insani değerleri de kapsayan bir kavramdır. Bir işin verimli yapılması, o işin etkin yapıldığı anlamına gelmemekte olup, etkinlik sağlanmadan, verimlilik sağlanamamaktadır (Alpugan, 1995: 5).

Bir örgüt bir işte verimlilik elde ettiği zaman, etkin olmuş sayılmaz, ama bir örgüt bir işte etkin olduğunda o işi verimli de yapmış sayılır. Bir işten verim almıyor olabilir ancak örgüt çalışanlarını güçlendirirse, kabiliyetlerini arttırsa, motivasyonlarını arttırsa o işten aldığı verimliliği daha da arttırabilir ve bu şekilde daha etkin bir örgüt haline gelir (Arslan, 2001: 3-5).

## **2.2. YÖNETİM VE ETKİNLİK İLİŞKİSİ**

Yönetim, bir örgütün bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kararları alan ve bu kararları uygulayan organdır. 1860'da sanayi devrimiyle başlayan örgütlerin ve işletmelerin daha etkin olmasını amaçlayan yönetim anlayışlarında günümüze geldiğinde ihtiyaçlara göre farklılıklar gözlenmektedir. 1990'lü yıllarda Taylor ile başlayan klasik yönetim anlayışı günümüzde yerini modern-demokratik yönetim anlayışına bırakmıştır. Günümüzün modern yönetim anlayışı örgüt etkinliğini arttırmak için, yöneticilerin çalışanları ile ilgilenmelerini, onların bireysel ihtiyaçlarını düşünmelerini, çalışanlarını güçlendirmelerini, çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini arttırmaları, yeniliğe ve değişime açık olmalarını, çalışanlarının fikirlerine ve düşüncelerine önem vermeleri ve çalışanları yönetime katılmalarını, demokratik bir örgüt kültürü oluşturmalarını sağlamaktadır. Örgütsel etkinlik ancak etkin bir yönetim ile sağlanabilir (Evans ve Mism, 1992: 325).

Henry'e göre yönetsel etkinlik olarak da adlandırılan yönetici etkinliği, örgütün zirve hedeflerinin başarımı ile ilgilidir. Bu nedenle yönetici etkinliği girdilerle değil çıktılar ve etkilerle bağlantılar ve sonuçlara ulaşılması ile hizmetin

alıcılar üzerindeki etkisiyle ilgilenir. Drucker'a göre etkin yöneticiler zamanlarını neye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik biçimde kullanırlar, somut hedefler koyarlar ve sonuç elde etmeye odaklı çalışırlar, yapabilecekleri ve yapamayacaklarını tespit ederek, daha yüksek performansın olağan üstü sonuçlar vereceği büyük alan üzerinde yoğunlaşırlar ve kararlarını sonuna kadar uygularlar. Etkin yöneticiler örgütün performansına ve elde edeceği sonuçların nasıl katkıda bulunabileceklerini planlarken, çalışanların yeteneklerinden, fikirlerinden en etkin şekilde nasıl faydalanacağını tasarlarlar. Modern bir toplumun ekonomik açıdan üretken, toplumsal açıdan canlı kılınması için etkin yöneticilik en çok umut bağlanan faktörlerden biridir. Etkin yöneticiler, etkili kararlar almak durumundadırlar (Drucker, 1954: 24).

Etkin yöneticiler çalışanları üzerinde etkili olan kişilerdir. Çalışanlar için liderleri, yöneticileri ile olan ilişkileri ve iletişimleri çok önemlidir. Tıpkı çocuğun anne-babasıyla kurduğu ilişki gibi, çalışanlar yöneticileriyle rahat iletişim kurmak, kabul görmek, takdir görmek, kendilerini ortaya koymak, başarılı olarak örgüte katkıda bulunmak isterler. Modern yönetim anlayışına sahip yöneticiler çalışanlarına bu imkanları sunarlar, fırsat verirler, onları destekleyecek gelişmelerini ve güçlenmelerini sağlarlar. Güçlenen çalışanlar yeni fikirlerle, sorumluluk alarak, akılcı risk alarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için severek çalışırlar, örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi benimserler, örgütün etkinliğini arttırmak için canı gönülden bütün yeteneklerini ortaya koyarlar. Etkin yönetici, çalışanlarından en etkin şekilde yararlanan yöneticidir. Bu durum örgütsel etkinliği arttırırken, çalışanlar kendilerini ortaya koyabildikleri ve başarabildikleri için mutludurlar, yönetici ve çalışanlar arasında iletişim güçlüdür, ilişkiler iyidir, sorunlar kolay çözümlenir, motivasyon artar, herkes hayatından memnun olup manevi tatmini hissederler ve yaşarlar (Çam, 2002: 120).

İşletmeler, mal ve hizmetlerin üretildiği her yerde ve her zaman var olmaktadır. İşletmeler ürün ve hizmetleri tasarlar, yaratır ve bunları satın alıcılara sunarlar. İktisatçılara göre işletme, üretim yapan bir bütündür. Üretilen ve pazarlanan iktisadi mal ve hizmetlerin iki özelliği vardır. Birincisi faydalı olmaları yani

insanların ihtiyaçlarını karşılama niteliğinin olması, ikincisi ise sınırlı olmalarıdır. İşletmeler para kazanmak için iş hayatının içindedirler. İktisatçılar işletmeleri çıktı arz ederken mümkün olduğu kadar çok para kazanmayı yani kazançlarını en st noktaya kadar çıkartmayı düşündüklerini varsayarlar (Taşkın, 1993: 14).

Genellikle işletmedeki değişik tür faaliyetler ya da işler denetlenirken veya kar amacından çok hizmet amaçlı faaliyetlerin verimliliği araştırılırken etkinlik kavramından yararlanır. Daha işletme kurulurken ve işletmedeki planlamalar yapılırken etkinlik kavramına göre hareket edilir. Geniş anlamda amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ifade eden etkinlik kavramı başka bir deyişle bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren performans boyutu olarak da tanımlanabilir (Kök, 1991: 75).

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı bir örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması, mevcut durumunu muhafaza ederken yarınını planlayıp, geliştirmesi, örgütün etkinliğini arttırması ile ilgili bir süreçtir. Bu bölümde örgüt etkinliğini arttıran süreçlere değinilmiştir.

### **2.2.1. Örgütsel Etkinliği Arttırmada İletişim**

Çok farklı anlamlarda kullanılan iletişim kavramının tek ve geçerli bir tanımını yapmak oldukça güçtür. En genel anlamıyla; iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir (Grgen, 1997: 8-9). Bilgi, veri, fikir, düşünce, algı, anlayış, sezgi, arzu, istek ve duyguların bir kişiden diğerine aktarılarak karşılıklı etkileşimin sağlanması süreci iletişim olarak adlandırılmaktadır. En kısa tanımı ile iletişim bilgi aktarımıdır, bilgi alış verişi ve anlamların iletilmesidir. Bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kişilerin kendini ifade edebilme gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar. Bu tanımlar doğrultusunda iletişim (Grgen, 1997: 9);

- Toplumun temelini oluşturan bir sistem,
- Örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç,
- Bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik,

- Sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim,
- Sosyal uyum için gerekli bir sanattır.

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

İnsan ilişkileri içinde sürekli yeniden tanımlanan bir varlıktır. İletişim ile bilgi edinme, kendini yenileme, düşünme, ilişki kurma, duygusal olarak gelişme sağlanır. İnsan sosyal bir varlıktır ve bulunduğu her ortamda çevresiyle ve çevresindeki insanlarla iletişim halindedir. Bu iletişimin kalitesi sosyal hayatın kalitesini belirlediği gibi, bir işletmenin değişimi, gelişimi için de temel kaynak oluşturmaktadır (Doğan: 2005: 44).

1950'li yıllarda modern yönetim anlayışının insanı temel değer olarak da alması, iletişim kavramının önemini gündeme getirmiştir. Örgütlerin ve çalışanların üzerinde önemli etkisi olan iletişim, örgüt etkinliğini ve verimliliğini, çalışanların performansını arttıran bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi iletişimin iyi olması, çalışanların birbirleri ile ve yöneticilerle ilişkilerinin iyi olduğu anlamına gelmektedir. İnsanların birbirlerini iyi tanımaları, anlamaları bir işletmede işlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesini sağlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 26).

Örgütlerde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı çalışanlar için ve yöneticiler için güdüleyici bir etkiye sahiptir. Çalışanların işletme ile ilgili bilgilere sahip olmaları, yöneticileriyle işleri ile ilgili konularda özgüre tartışabilmeleri, fikir alışverişinde bulunabilmeleri kendilerine olan güvenlerini, saygılarını arttıracaktır. Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerine ve çabalarını bu amaçları gerçekleştirmek için canı gönülden çalışmalarına neden olacaktır. Başarılı bir yönetim, çalışanları ile iyi ilişkiler kuran, iyi iletişim içinde olan yönetimdir. Yönetici çalışanlarını dinlemeli; anlamaya çalışmalı, onları kendi fikirlerini ortaya koymaları için teşvik etmelidir. Örgütlerde başarının anahtarı, insan kaynaklarını iyi kullanmaktır. Çalışanların yeteneklerinden, yaratıcılığında, zekasından, cesaretinden, azminden en üst düzeyde faydalanmaktır ve bu da örgüt içi iletişimin iyi düzenlenmesi ile mümkün olacaktır. Kendine değer verildiğini hisseden çalışan kendini ortaya koymaktan çekinmeyecek, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine bağlılık hissedecek, örgüt amaçlarını benimseyecek, kendini geliştirerek örgüt için daha fazla katkıda bulunmak için çalışacaktır. Bu durum takım çalışması ruhu oluşturacak, insanların ortak amaç için çalışmalarını sağlamak, çatışmaları ortadan kaldıracak, iş motivasyonu, manevi haz duymalarını sağlayacaktır. Örgüt etkinliğini arttırmada en önemli faktör çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanmak, onların örgüte duygusal bağlılıklarını sağlamaktır bu da örgüt içinde iletişimi iyi düzenlemek ile mümkün olur. Örgüt içinde iletişimin iyi düzenlenmesi, çalışanların birbirlerini ve yöneticilerini sevmeleri, birbirleri ile açıkça konuşabilmeleri bilgi alabilmeleri, birlikte çalışabilmeleri, birbirlerini dinleyip anlayabilmeleri ile mümkündür. Bu durum çalışanların fikirlerine önem verildiği için motive edecek, çalışanların örgüte ve kararlara katılımlarını sağlayacaktır ( Doğan, 2005: 46).

Bir örgütte iletişimin iyi düzenlenmesi, etkin olabilmesi biçimsel boyutu ile değil, sorunları çözücü ve değer yaratıcı olması anlamına gelmektedir. Çalışanların birbirleri ile konuşmalarını zorlaştıracak engeller olmamalı, birbirlerini daha iyi anlamaları, manaların ortak olması işlerin daha iyi yapılması ve sorunların daha iyi çözülmesi açısından önemlidir. İletişimi güçlendirmek yenilik ve yaratıcılık açısından gerekli, bilginin elde edilmesi ve kullanılması, dağıtılması açısından büyük öneme sahiptir. Bunun için iletişim biçimsel değil, demokratik, paylaşımcı ve dengeli bir kavram olmalıdır. Klasik örgüt yapılarında bulunan hiyerarşik iletişimin yerine, insani değeri olan, insana önem vererek kendini ortaya koymasına zemin oluşturan, paylaşımcı, demokratik, esnek rahat bir iletişim yapısı oluşturulmalıdır. İletişimin en önemli kavramı güvendir. İşletmede çalışanlar birbirlerine ve yöneticilerine güven duymalıdır. Güven ortamı, çalışanların gerçek duygu ve düşüncelerini rahatça ifade etmelerini, herkesin birbirine açık ve dürüst olmasını, karşılıklı saygıyı oluşturur. İnsanlar savunma mekanizmalarından kurtulurlar, çalışanlar birbirlerini ve örgütü bir bütün olarak algırlar, geri besleme (feedback) süreci ile birbirlerini nasıl etkilediklerinin farkına varırlar (Dinçer, 1998: 15).

İletişim, insan ilişkilerinin temel ögesidir. İnsan ilişkilerinin iyi kurulduğu örgütlerde iletişimin iyi olduğundan bahsedilir. Çalışanların bilgiye kolay ulaşabilmeleri, kendilerini geliştirmeleri, örgüt amaçlarını benimsemeleri, bu amaçlara ulaşmak için bütün yeteneklerini ortaya koymaları örgüt yapısını olumlu etkiler. Bu ortamı oluşturan demokratik ve açık yönetim anlayışı ile çalışanların özgüvenleri artarken, yaptıkları işlerde etkinlikleri ve verimlilikleri de artacaktır (Demirtaş, 2010: 411-415).

İşletme amaçlarını benimseyen, kendini sorumlu hisseden, akılcı risk alan çalışanlar, örgütsel etkinliğin artmasını sağlarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 96).

İşletmelerdeki insanların iletişimlerinin iyi olması, empati yeteneklerini geliştirir, çalışanların kendi işlerine ait bilgi ve gerekli araçları sağlamaları, akılcı risk almaları, özgüvenlerinin yeteneklerinin gelişmesi ile müşteri beklentilerini daha iyi anlayacakları müşterileri ile empati kurarak, beklentilerini en yüksek düzeyde

karşılayacaklardır. Etkin iletişim çok yönlü memnuniyeti beraberinde getirecektir, katılımı arttıracaktır (Gürgen, 1997: 56).

Çalışanlar işletmeden, müşteriler çalışanlardan-işletmeden, yöneticiler çalışanlardan ve en önemlisi örgüt etkinliğinin ve verimliliğinin artmasından memnun olacaklardır. Çalışanların kendi fikirlerini ortaya koymaları, yenilikçi ve yaratıcı fikirleriyle kararlara katılımları artacaktır

### **2.2.2. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Motivasyon**

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bunların çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır (cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf).

İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt oluşturmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş, iş görenlerle sağlanabilir. Motive olmayan personelden iyi bir performans göstermesi beklenmemelidir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeyi istekli olmalıdır. Motivasyon rolü, bu isteği oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Şimşek vd., 2003: 129).

Endüstri devriminden bu yana yöneticilerin en önemli uğraşı, çalışanlarını en verimli şekilde çalışmalarını için performanslarını artırmak suretiyle örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırmak olmuştur. Bunu yaparken de çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını, haz almalarını sağlayarak, onların yaptıkları işe motive olmalarını sağlamaktır. İşletme yöneticileri örgüte sahiplik duygusu besleyen, örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak ister. Sahiplik duygusu sorumluluğu, canı gönülden çalışmayı, üretmeyi, bilgi ve beceriyi içeren bir kavramdır. Yeni fikirler geliştirir, farklı seçenekler ve alternatifler arar, inisiyatif kullanmayı ve adanmışlığı gerçekleştirir. Çalışanların örgütsel etkinliği ve verimliliği artırır. Çalışanlar hayal

güçlerini, coşkularını, bilgilerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanırlar. Motivasyon çalışanları işlerini en verimli bir şekilde yapmaları için güdülemek, çalışanları örgütün amaçlarına ulaşmak için harekete geçirmek anlamında ifade edilmektedir (Doğan, 2005: 52).

Motivasyon dışsal kaynaklı olabileceği, gibi içsel kaynaklı-kişinin kendisini motive etmesi, yaptığı işten zevk alması olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon bireysel, ihtiyaçların doyurulması, çalışanın örgüt amaçlarına ulaşmak için çaba harcaması, çalıştığı işletmeden sağladığı maddi ve manevi kazanımlarının, bireysel ihtiyaçlarını ne seviyede doyduğu ile ilgilidir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, bireysel ihtiyaçlarının doyurulması ile ilgilidir. Örneğin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar bireyin davranışlarını etkileyen unsurlardır. Maslow ihtiyaçları sıralamış ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici özelliğin yitireceği yaklaşımında bulunmuştur. Fizyolojik ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklindeki sıralamada insanların en son ve en önemli ihtiyaçlarının kendini gerçekleştirme, kendini ortaya koyma yeteneklerini ve kabiliyetlerini geliştirme manevi haz alma, manevi tatmin olduğunu görüyoruz. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını motive etmeleri, çalışanlarının bu ihtiyaçlarını karşılayabilmeleriyle örgüt amaçlarını çalışanların bireysel amaçlarla birlikte örtüşürmeleri mümkün olabilecektir (Yeniçeri, 2009: 31-34).

Çalışanların insan olarak saygı görme, eğitim olarak kendini geliştirme, fikirlerini açıkça ortaya koyabilme, sorumluluk alabilme akılcı risk alabilme şeklindeki ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmak gereklidir. Örgütte kendini gerçekleştirebilen çalışan örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyerek amaçlara ulaşmak için yeteneğini, fikirlerini, yaratıcılığını ortaya koyacak, canı gönülden çalışacak, öğrenmekten çalışmaktan zevk alacak, daha etkili ve verimli olacaktır. İşine motive olmuş çalışanlarda iş tatminsizliği, çatışma, zaman kaybı, savurganlık, işe geç gelme gözlenmemektedir. Çalışanlar mutlu, işletmeye duygusal olarak bağlı, işletmeyi yarınları taşımaya isteklidirler (Çöl, 2004: 75).

Motive olmuş çalışanlar örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttıran en önemli etkenlerdendir. İş görenlerin motivasyonunu sağlamak için birçok yöntem ve araç geliştirilmiştir. Motivasyonda kullanılan araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Bu araçların etkinliği öncelikle toplumsal yapıya bağlıdır. Çalışanları motive edebilmek için ilk olarak onların sahip olduğu kültürü tanımak, özelliklerini bilmek gerekir. Motivasyon ve kültür arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ayrıca bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Yine, aynı kişi farklı zaman ve durumlarda aynı şekilde motive olmayabilir (mcozden.com).

Çalışanların iş performansları ile belirlenen amaçlara bağlılıkları arasında sıkı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Örgütün amaçlarına bağlılıkları yüksek olan çalışanların bu amaçlara ulaşmak için, daha çok çaba harcayacakları ve sonuçta başarıya da ulaşacakları beklenir. Bunun tersine, örgüt amaçlarına bağlılıkları düşük olan çalışanların çaba harcamayacakları ve başarılarının az olacağı düşünülür (Kitapçı, 2006: 76).

### **2.2.3. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Demokratik Liderlik**

Klasik yönetim anlayışının sahip olduğu otoriter liderlik kavramı, çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte yerini demokratik liderliğe bırakmıştır. Demokratik bir lider, yönettiği örgütte demokratik örgüt kültürünü oluşturur. Demokratik örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin birbirine saygı duyduğu, fikir alışverişinin yapıldığı, bilgiye kolay ulaşarak çalışanların kendilerini geliştirdiği, güven duygusunun oluşturulduğu, bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Yönetici işi asıl sahiplerine, çalışanlara devrederek hem kendi yükünü hafifletir, hem de işi asıl sahiplerine vererek çalışanların sorumluluk almalarını sağlar. Bu örgütsel etkinliği arttıran önemli bir kavramdır. Demokratik lider bulunduğu makamın gücünü kullanmaz, kişisel bilgi ve becerisiyle, zekasıyla, davranışlarıyla, insana verdiği değer ile çalışanlarının beğenisini ve saygısını kazanmıştır. Çalışanlar işlerini severek, canı gönülden yapmaktadırlar. Demokratik lider çalışanlarına güç kullandığında, bir yaptırımın bedelinin çatışma, yabancılaşma, iş tatminsizliği, motivasyonun düşmesi ile ödeneceğinin farkındadır. Bu yönetici için, örgüt için

zaman ve enerji kaybı olacaktır. Çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri ve güçlendirmeleri için teşvik eden lider, çalışanlarının akılcı risk almasını, sorumluluk almasını sağlayarak herkesin kendi içindeki enerjisini gücünü, yaratıcılığını ortaya çıkarması için ortam sağlar (Doğan, 2002: 56).

Demokratik lider çalışanlarının yeteneklerinden işbirliği içinde yararlanmak ister, takım çalışması için teşvik eder, başarılı olabilmeleri için fırsatlar sunar, ortak hedefler koyar çünkü başarı insanları motive eden en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların eylem planları oluşturmaları için ortam oluşturur. Kendi düşünceleri ile katkıda bulunur. Böyle bir örgütte dostane bir hava, güven duygusu hâkimdir. Demokratik lider kendi gücünü çalışanların gücüyle birleştirerek başarıya ulaşacağını farkındadır, çalışanların birbirleri ile yardımlaşmalarını teşvik eder, onlarla işbirliği yapar. Örgüt amaçlarını, ortak hedefler şeklinde ortaya koyar, çalışanlar ortak hedeflere doğru çalıştıklarında bireyselliği bir kenara bırakırlar, başkalarını doğru algılama, başkalarından yeni şeyler öğrenme imkanı artar böylece yanlış anlaşılmaları, suçlamaları, çatışmaları ortadan kaldırır. Demokratik lider değerleri iletmenin en etkili yolunun sözler değil, eylemler olduğunun farkındadır ve örgütte güven ortamını hissettirir. Güven ortamı insanların iyi iletişim kurabilmelerini, kendilerini rahat ifade edebilmelerini sağlayan çok önemli bir kavramdır. Demokratik lider çalışanların performanslarını arttırmak için, gereken örgütsel ve yönetsel düzenlemeleri yaparak, örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır (Aguayo, 1994: 206).

Bir örgütün üst düzey yöneticileri ne kadar iyiye, örgüt de o kadar etkin ve verimli olacaktır. Lider söylemleri ve eylemleri aynı olmalıdır. Güvenin etkin alternatif arayışlarının, buluşçuluğun, esnekliğin, açıklığın bulamadığı örgütlerde etkinlik ve verimlilikten bahsetmek mümkün değildir. Lider, çalışanların akılcı risk almalarını, yeni duygu ve düşüncelerini uygulamalarını, kendilerini ifade etmelerini teşvik etmelidir. Çalışanların yöneticilerle ilişkileri açıklığa dayanmalı ilişkiler dostça olmalı, tartışmalar bireyselleştirilmemeli, yapıcı eleştirilerde bulunulmalı, insanlar birbirleriyle paylaşmalı, birbirlerine saygı ve güven duymalıdır (Özgen, 2003: 18, 99-119).

Demokratik lider örgüt etkinliğini artırmanın, çalışanların etkinliğini arttırmakla mümkün olacağına farkındadır. Çalışanlar örgütün üyeleridirler ve bir araya gelmeleri ile örgüt meydana gelir. Çalışanlar örgütsel amaçları kendi bireysel amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görürler. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlanması görevi yönetime aittir. Çalışanlar bireysel amaçlarına ulaşmak için çalışırken aynı zamanda örgütsel amaçlarda gerçekleştirmektedirler. Örgütsel amaçlar bireysel amaçların en üst düzeydeki ifadeleridir. Örgütsel amaçlara ulaşıldığında, bireysel amaçlarda tatmin edilmiş olacaktır. Bireysel ve örgütsel amaçlar birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirirler. Bu amaçların birinde başarı sağlamak diğer amacında güçlenmesini sağlar. Bir örgüt etkin olduğu zaman amaçlarına ulaşır ve örgüt çalışanları için geri besleme yoluyla değerler üretir, çalışanlar bu değerler için daha etkin ve verimli çalışarak süreci devam ettirirler ([ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc](http://ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc)).

Demokratik lider hem örgüt içinde hem de dışarıda örgütü temsil ederken olumlu izlenimler bırakır, çalışanlara hakemlik, koçluk yapar, anlaşmazlıkları diyalog kurarak çözümler, çalışanlarını motive ederek daha etkin ve verimli olmaları için onları teşvik eder. Başarıyı takdir eder, onure eder. Örgüt amaçlarını geliştirir, güçlendirir ve çalışanların amaçları ile uygun konuma getirir. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırarak, örgütün daha etkin olmasını sağlar. Vizyon ve misyon belirlerken, şirketin yarınını planlarken çalışanların fikrini alan lider çalışanlara şirketin vizyonunu misyonunu benimsetir. Şirketi yarınlarına taşıma sorumluluğunu çalışanlarına verir, çalışanlar örgütü sahiplenir ve gönülden çalışırlar ([yordam.manas.kg](http://yordam.manas.kg)).

#### **2.2.4. Örgütsel Etkinliği Artırmada Örgüt İklimi**

Bir örgütte teneffüs edilen hava, o örgütün iklimi anlamına gelmektedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre solunan hava olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi otokratik olabilir, demokratik olabilir, değişken olabilir. Çağdaş yönetim anlayışı örgütlerde solunan havanın, demokratik olması gerektiği yönündedir. Demokratik örgüt iklimi, demokratik örgüt kültürünün meydana getirdiği havadır. Demokratik örgüt ikliminin mevcut olduğu örgütler, daha etkin ve verimli çalışan sürdürülebilir

rekabet üstünlüğü elde etmiş, işletmeyi yarınlara taşıyan örgütlerdir. Çalışanların tatmin buldukları, demokratik ve paylaşım esaslı işletme yapıları, nefes alıp vermede bol oksijenli yapılar olarak tanımlanır. Demokratik örgüt iklimine sahip olan örgütlerde güven, sadakat, demokratik olma, esneklik gibi temel kavramlar, örgütün kültürel unsurları haline getirilmiştir. Bu tür demokratik bir yönetim tarzı, demokratik bir örgüt iklimi anlamına gelmektedir (Altınöz ve Tutar, 2010: 197-200).

Örgütteki güven ortamı önemli bir kavramdır ve özünde bütün insanların faaliyetlerinin kaynağını oluşturur, çalışanların işlerini en etkili bir biçimde yapmalarını ve başkaları ile uyum içinde çalışmalarını sağlamaktadır. Örgütsel etkinliğin sağlanması, çalışanların performanslarının, başarılarının yüksek olması önemli oranda örgüt çalışanlarını bir arada tutan, çalışanlara canlılık, şevk, azim veren bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bu havanın örgütte solunması ile ilgilidir. Demokratik örgüt iklimini oluşturan örgüt yönetimidir. Yöneticiler, çalışanların bilgi ve fikir alışverişi yapabildiği birbirleriyle dayanışma ve uyum halinde çalışabildikleri, çalışanların görüş ve önerilerini rahatlıkla söyleyebildikleri bir örgüt kültürü yaratmaları ile mümkün olacaktır. Demokratik iklimde, insana verilen değer, insana duyulan saygı, solunan havada hissedilmektedir. Çalışanlar yöneticileri ile dostça hissedilmektedir. Çalışanlar yöneticileri ile dostça ilişkiler kurarlar. Kendilerini ortaya koyarlar, işletmenin amaçlarına ulaşması konusunda sorumluluk alırlar, iletişim kuvvetlidir. Güven havası solunur. Yöneticiler çalışanlar arasında koordinatör, rehber görevi yaparken, çalışanlar işletmenin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koyarlar, kendilerini geliştirirler, akılcı risk alırlar, işletmeyi kendilerininmiş gibi benimserler. Çalışanlar sorumluluk almaktan mutludurlar, yöneticiler işletmenin vizyonunu misyonunu planlarken çalışanları ile işbirliği yaparlar, zaman kaybı ve enerji kaybı önlenmiş olur, takım çalışması ruhu ve işbirliği teşvik edilir. Örgütte çatışmalar, yabancılaşımlar, yanlış anlaşılmalarda yaşanmaz, herkes birbirini daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışır problem ortak problemdir, çözümü de ortak bulurlar. Böyle bir örgüt ikliminin hakim olduğu örgütlerde herkes mutludur, çalışanlar işlerini severek yaparlar, işletmeyi yarınlara taşımak için canı gönülden çalışırlar, yeni fikirler, yeni görüşler üreticiler işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı kendi

sorumlulukları olarak görürler ve işletme kendilerininmiş gibi çalışırlar (Karadağ, vd., 2008: 63, 71).

Litwin ve Stringer, örgüt iklimini “örgüt içerisinde işgörenlerce hissedilen atmosfer olup, onların motivasyonlarını, davranışlarını etkiler” şeklinde tanımlamışlardır. Hoy’a göre, örgüt iklimi örgüt yaşamının esas ve daimi kalitesini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Luisser’e göre, “örgüt iklimi, işgörenlerin örgütün iç çevresinin atmosfere ilişkin algılarıdır” şeklinde tanımlamıştır. Genel bir ifade ile örgüt iklimi, örgütte çalışmaktan dolayı çalışanların hissettikleridir. Bu ifadeleri ele alırsak, çalışanlar kendilerini iyi ve mutlu hissettikleri işletmelerde çalışmak isteyeceklerdir. Çalışanlar işletmeyi benimsemek, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için çaba sarfetmek isteyeceklerdir. Çalışanların mutlu hissettikleri örgütler insana değer verilen, insanın özelliklerini, yeteneklerini, kabiliyetlerini ortaya çıkarmak için teşvik eden, ortam sağlayan örgütlerdir. Demokratik bir yönetime, demokratik bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde insan değerlidir, işletmenin etkinliğinin artırılması, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasına bağlı olduğu görüşü vardır. Demokrasi başlı başına bir hayat tarzı, insani bir yönetim biçimidir. Demokratik iklimin bulunduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini mutlu hissederler, çalışmaktan, başarılı olmaktan tatmin duyarlar. Bu da örgütün rakiplerine göre üstün ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Çekmecelioğlu, 2005: 24,28).

Demokratik örgüt iklimi işgörenlerin işe güdülenmelerini olumlu yönde arttıran bir faktördür, çalışanların başarılarını arttırır, çalışanlar arasında ilişkilerin olumlu yönde gelişmesi takım çalışmasını arttırarak örgütün performansını olumlu yönde etkiler. Yüksek performans, güven, kalite, işbirliği, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırır (Çekmecelioğlu, 2006: 295-300).

### **2.2.5. Örgütsel Etkinliği Arttırmada Personel Güçlendirme**

Güçlendirme kavramı bu güne kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımlar, bazı yönlerden ortak bir payda da buluşuyor olsa da, henüz güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış

değildir. İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarlardan bir bölümünün konuya, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından yaklaştığı görülmektedir (Çöl, 2004: 6).

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı bir adım daha ileri giderek güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Koçel, 2003: 419-420):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İş gören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Son yıllarda hızla küreselleşen ve değişen dünyada örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için rakiplerinden daha farklı olmaya mecburdurlar. Bilgiye kolay ulaşılabilmesi, iletişim ağının tüm dünyaya yayılması insanların kendilerini geliştirmelerini, yenilemelerini gerekli kılmıştır. Çalışanların kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri, öğrenmeleri daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için gereklidir. Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarına önem vererek, çalışanlarını eğiterek ve güçlendirerek örgüt etkinliğini arttırmak ve rakiplerine göre önde olmak durumundadırlar. Modern yönetim anlayışında örgütlerin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri, başarıya ulaşabilmeleri için çalışanlarını güçlendirmeleri geliştirmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmeleri gereklidir (genbilim.com).

Personel güçlendirme kavramı, çalışanların kabiliyetlerini, yeteneklerini, kişiliklerini kapasitesini geliştirmek, güçlendirme anlamına gelmektedir. Örgüt çalışanlarına güven duymalıdır, çalışanların güçlendirilmesi için örgüt içinde iletişimin güçlü olması gereklidir. Çalışanlar da kendilerine güvenmeli, işletme amaçlarını benimsemeli, amaçlara ulaşmak için canı gönülden çalışmaları, işletmeyi daha ileri götürebilecek fikirler üretmeleri, akılcı risk ve sorumluluk almaları gereklidir (Baltaş, 2001: 147).

Başarılı bir personel güçlendirme için, örgütün geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, çalışanlara eğitim almaları, kendilerini geliştirmeleri için ortam tanınmalı, bilgiye kolay ulaşabilmeleri sağlanmalı, kişilikleri ve güven duyguları desteklenmeli, çalışanlar ve yöneticiler dostça tavırlar içinde olmalı, karşılıklı ilişkilerde güven ve açıklık olmalı, çalışanlar desteklenmeli, süreç değerlendirilerek aksaklıklar giderilmelidir. Personel güçlendirme bir felsefedir. Bu felsefenin anlaşılması, kabul edilmesi ve uygulanması uzun bir süreç olabilir. Çalışanlar verilen görevleri yerine getiren pasif pozisyonlarından çıkıp, işlerin daha etkili yapılması için yeni fikirler, yöntemler bulunan, bu yeni yöntemlerin uygulama aşamalarında risk alan, sorumluluk alan, örgütün amaçlarına ulaşması için kendini ortaya koyan bir yapıya kavuşurlar. Çalışanların kendi yeteneklerini geliştirmeleri motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırır, manevi haz almalarını, işlerinden zevk almalarını sağlar,

örgütsel bağlılığı arttırır. Günümüzde örgütleri başarıya götüren faktör, insan unsuruna değer verip, insanın yeteneklerinden, zekasından, azminden, sadakatinden en üst seviyede yararlanarak çalışanların etkinliğini, verimliliğini personel güçlendirme ile arttırarak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Genç, 2004: 224).

Çalışanlar örgütlerin üyeleridir ve bu üyelikleri aracılığı ile kendi bireysel amaçlarını elde etme beklentisindedirler. Örgütsel amaçlar, bireysel amaçların en üst düzeydeki ifadeleridir. Örgütsel amaçlara ulaşıldığında, bireysel amaçlarda tatmin edilmiş olacaktır, bireysel ve örgütsel amaçlar birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirirler. Örgüt etkin olduğunda, her çalışanı için geri besleme yoluyla değerler üretir ve çalışanlar örgüt için daha fazla çalışırlar ve süreç bu şekilde devam eder. Güçlü çalışanlar örgütü yarınlar taşıyacaklardır (Doğan, 2002: 59).

Günümüzün bilgiye dayalı örgütlerinde, çalışanların bilgi ve eğitim düzeyleri giderek artmakta, bu yeteneklerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaları sağlanmaktadır. Modern yönetim anlayışında örgüt adına inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alabilen, risk alabilen, karar alabilen nitelikli, güçlü çalışanlara ihtiyaç vardır. Bunun için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ortam ve imkan sağlanması, gereksiz sınırların ve hiyerarşinin ortadan kaldırılıp, işgörenlerin kendi işlerini kendilerinin yapabilmelerine imkan sağlanması gereklidir. Çalışanlar kendi işlerine ait kararlar kendileri alabilecek güce erişebilmelidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Personel güçlendirme kavramı örgütteki çalışanların kendi işlerini benimsemeleri, örgütün sorumluluğunu almalarını sağlarken hissedilen güven ortamı ve iyi iletişim sayesinde insanlar birbirlerine yakınlaşırlar, birbirlerini dinlenmeyi ve anlamayı öğrenirler takım çalışması ruhunu geliştirirler. Birlikte çalışmanın, üretmenin, örgütü beraberce yarınlar taşımanın manevi hazzını yaşarlar. Çalışanlar takım çalışmasıyla birbirlerinden öğrenirler. Fikir alışverişi yaparlar, örgüt için en doğru olanı bulmaya çalışırlar, sorumluluk olarak örgütün geleceği konusunda en doğru olanı yapmaya çalışırlar. İnsanların fikirlerini, yaratıcılıklarını, zekalarını,

sebatlarını birleştirmeleri örgüt etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır (Conger, 1989: 17).

### **2.2.6. Örgüt Etkinliğini Arttırmada Öğrenen Organizasyon**

Günümüzün modern örgütlerinde, örgütsel amaçlara minimum maliyetle ulaşmak, aynı maliyetle daha iyi sonuçlar almak, yüksek performanslı örgütler oluşturmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak için öğrenen organizasyon kavramı büyük bir önem taşımaktadır. Öğrenen organizasyon başarının devamlılığı için sürekli öğrenmeyi teşvik eder ve bunu bir yaşam şekli haline getirmek suretiyle tüm çalışanların bu sisteme adaptasyonu sağlayarak örgütte iyileştirme ve geliştirmeleri sürekli kılmaktadır. Çalışanların kendi kabiliyetlerini fark etmelerini, yeteneklerini geliştirmelerini, sürekli eğitimle bireysel ve örgütsel etkinliklerini arttırmalarını sağlar. Her insan kendi öğreniminden sorumlu olduğu gibi örgüt içerisindeki etkileşim nedeniyle çalışanlar birbirlerinden de yeni şeyler öğrenmektedirler. Küreselleşme ve bilgi çağına getirdiği sürekli değişim yenilik kavramları örgütlerinde kendilerini sürekli olarak yenilemelerini, geliştirmelerini, güncellemelerini başarılı olabilmeleri için zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde bireysel öğrenme kavramı örgütsel öğrenme kavramına dönüşmüştür. Sinerji yaratan ekip çalışmaları başarıyı getirmektedir. Öğrenen organizasyon anlayışı, kendini geliştirme yeteneğine sahip örgütler yaratmaktır. Bunun için çalışanların kendini geliştirme yeteneği kazanması, takım çalışması yaparak örgütün kendini sürekli yenileyen bir yapıya kavuşması, çalışanların işletme ile beraber nasıl öğreneceğini ve öğrenmesi gerektiğini gösteren bir kavramdır. Öğrenen organizasyon, bilgiyi oluşturma, bilgi edinme, bilgiyi aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değişime ve gelişime açık olmasıyla karakteristiktir. Öğrenen organizasyon kendini yenileyen, geliştiren, değiştiren organizasyonlardır. Değişime ayak uyduramayan örgütler, rakiplerine yenilirler. Günümüzde öğrenme, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli üstünlüklerden birisidir. Öğrenen organizasyonların temel felsefesi öğrenmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır (Yazıcı, 2001: 183).

Örgüt etkinliğini arttırmada en önemli faktör insana değer vermek, insanın yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanmaktır. Çalışanın örgütte mutlu olması,

örgüte olan bağlılığı, örgüt amaçlarını gerçekleştirme için canı gönülden çalışması, sorumluluk alması, yeni fikirler üretecek, yaratıcılığı geliştirmesi çalışma arkadaşlarını anlaması, uyum içinde çalışarak fikir alışverişi yaparak örgüt etkinliğini arttırmak için zekasını, sabrını, azmini sonuna kadar kullanması, kendini geliştirerek, eğiterek, kendini ve örgütü sürekli geliştirmesi, işletmeyi yarınlara taşıyacak en önemli faktörlerden biridir (Braham, 1998; 9-10).

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında, etkin olmaları ve sürekliliklerini korumaları rakiplerinden daha çok ve daha hızlı öğrenmelerine bağlıdır. Öğrenen organizasyon oluşturmak değişimi ve gelişimi destekleyen bir liderlik, vizyon, takım ruhu, personel güçlendirme, bilgiyi ve teknolojiyi kullanma ve güncelleme katılımcı bir örgüt kültürü ile mümkündür. Öğrenen organizasyon kavramı insanı ve bireysel gelişmeyi hedefleyen, rekabet üstünlüğü kazanmayı aktif öğrenmeye, öğrenmeyi öğrenmeye ve bunun sonuçlarını rakiplerine fark yaratacak şekilde kullanan pozitif sinerji oluşturabilen örgütlerdir. Sürekli öğrenmek, kendini yenilemek değişimlere adaptasyonu kolaylaştırır ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlar (Elma ve Demir, 2000: 43).

Öğrenen organizasyon kavramı 1990'larda Peter Senge tarafından geliştirilen bir kavramdır. Öğrenen organizasyon kavramının bir zihniyet meselesi olduğunu belirtmiştir, insanı bütün bir parası olarak gösterecek, problemlerin eylemler sonucu ortaya çıktığını ve problemleri ve çözüm yollarını görmeye, öğrenmeye yönelten bir kavram olarak ortaya koymuştur. Bunun içinde öğrenme de sürekliliğin önemini, yeni bilgiyi ve teknolojiyi izlemek öğrenmekle mümkün olacağını belirtmiştir (Çakırer ve Tuna, 2008: 258-265).

Geleneksel örgüt yapısı çalışanları verilen görevleri yapan kişiler olarak gördüğü için, değişime, gelişime açık değildir ve bilgiye ulaşma, yenilik, yaratıcılık, sürekli öğrenme süreçleri önünde bir engel teşkil etmektedir. Emir-komuta zinciri, iletişimin açık olmaması çalışanların kendilerini, fikirlerini ortaya koyamamaları, ceza görme korkusu çalışanların kendilerini güçlendirmelerine, geliştirmelerine engel olur. Organizasyonun hiyerarşik kültürünün yerini demokratik örgüt kültürü olmalıdır. Demokrasi insana değer veren bir hayat tarzıdır. Örgütlerde etkinliği ve

verimliliği artırmanın en önemli yolu çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Çalışanlara sağlanan fırsatlar, eğitim programları, çalışanların başarılarının takdir edilmesi, rahat iletişim ortamının sağlanması, çalışanların kendi yeteneklerini keşfetmeleri ve bu yeteneklerini geliştirmeleri için ortam yaratılması örgütün öğrenen organizasyon olması yönünde olumlu davranışlardır. Etkinliği ve verimliliği en üst düzeydeki çalışanlar birlikte çalışarak, öğrenerek, araştırarak, sorumluluk alarak örgütü yarınlara taşıyacaklardır (Dinçer, 1992: 65).

### **2.2.7. Örgüt Etkinliğini Arttırmada Psikolojik Sözleşme**

Bir örgütte ya da işletmede çalışmaya başlayan kişi örgütle yaptığı ekonomik yazılı anlaşmaya ek olarak yazılı olmayan bir takım manevi beklentiler içindedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirirken aynı anda kendi amaçlarını da beklentilerini de gerçekleştirme isteğindedir. İş tatmini, kendini geliştirme, adaletli bir güven ortamı, etkin bir iletişim kabul görme, fikirlerini açıkça ifade edebilme değer görme, başarılarının ödüllendirilmesi şeklinde sıralayabiliriz. Çalışanın beklentilerinin yanı sıra, örgütün ya da işletmenin de çalışanın da manevi anlamda beklentileri vardır. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, etkin ve verimli çalışması, işine zamanında gelmesi ve iş devamlılığı, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirmesi, dürüst çalışması, azmini sadakatini kendini ortaya koyması da örgütün çalışanlarından beklentileridir. Tüm bu karşılıklı beklentiler örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşmeye uyulması, hem örgüt açısından hem de çalışan açısından karşılıklı çalışma açısından çok önemli bir kavramdır. Çalışan örgütten, örgüt çalışandan memnun olduğu müddetçe beraber çalışmalarını devam eder, çalışanın etkinliğinin ve verimliliğinin artması, örgütün de etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır (Leung ve Chang, 2002: 76).

Psikolojik sözleşme 1960 yılında Argyris tarafından yayınlanmış olan “örgütsel davranışın algılanması” adlı kitabıyla ortaya çıkmış ve çalışanların sürekli birbirleriyle etkileşimde olduklarından, örgütlerin etkinliğini yöneticilerin çalışanları ile birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığıyla-uyumuyla, karşılıklı beklentilerin karşılanmasını bağlamıştır. Örgüt ve çalışan arasında dile getirilmeyen, yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlamıştır. Psikolojik

sözleşmede çalışan örgüt için gerekli şartları yerine getirdiğinde, örgütünde kendi beklentilerine cevap vereceğini algılamaktadır. Psikolojik sözleşme örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmekle yükümlü oldukları psikolojik algılardır. Çalışan kendi üzerine düşeni yaptığı taktirde, örgüt de kendi üzerine düşeni yapacak ve çalışanını mutlu edecektir. Karşılıklı beklentilerin karşılanması örgütün ve çalışanın daha etkili ve verimli olmasını sağlar (Doğan ve Demiral, 2009: 48, 64).

Psikolojik sözleşmenin örgüt ya da çalışan tarafından ihlali halinde bir takım sorunlar meydana gelmektedir, örgüte bağlılık azalmakta, örgütün de çalışana olan güveni sarsılmaktadır. Örgütsel küçülme, işten ayrılmalar ya da çıkarılmalar psikolojik sözleşmenin ihlalinin sebepleri ya da sonuçları olabilir. Psikolojik sözleşme sayesinde pasif işgücü politikalarından aktif işgücü politikalarına doğru bir geçiş başlamıştır. Aktif politikalar çalışanın kendi kabiliyetlerini geliştirmesi, yeteneklerini fark etmesi, eğitim olarak kendini yenilemesi ve bu şekilde daha etkin bir çalışan haline gelmesi ile ilgilidir. Çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin artması, örgütün beklentisidir, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırarak rakiplerinin önüne geçmesini sağlar. Örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin sağlam olması hem çalışanı, hem yöneticileri memnun eden, birlikte çalışmanın devamını sağlayan en önemli etkenlerdendir (Doğan, 2006: 32).

Örgütün çalışanını eğitime, bilgi edinmeye, kendini geliştirmeye teşvik etmesi ve ortam hazırlaması, çalışanın da işletmeyi benimsemesi işletmenin sorumluluğunu alması, kendini yetiştirerek örgütü yarınlara taşıması psikolojik sözleşmenin ana sınırlarıdır. Bu durum hem çalışanın hem işletmenin etkinliğini arttırarak, işletmeyi yarınlara taşır, rakiplerinin önüne geçer. Hem çalışan değer gördüğü, kendini mutlu hissettiği için örgüte bağlılık duyacak, örgütte çalışanın etkin ve verimli olmasından, işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmesinden dolayı memnun olacaktır. Çalışanlar ve yöneticiler işbirliği yaparak, fikirlerini açıkça, korkusuzca, ortaya koyarlar, amaç ve hedef ortak olduğundan örgüt için en iyi olanı üretilmeye, karar verilmeye çalışırlar. Güven ve saygı ortamında uyum içinde takım çalışması yaparak, bilgiyi paylaşırlar, bilgiye ulaşırlar, herkes birlik olmanın, takım olmanın, bilincine sahiptir ve amaçları örgüt etkinliğini arttırmaktır (genbilim.com).

Katılımcılık, psikolojik sözleşmeyi güçlendirerek örgüt etkinliğini artırır.

### **2.2.8. Örgüt Etkinliğini Artırmada Stres Yönetimi**

Stres modern yaşamın bir hastalığı olarak ifade edilmektedir ve günlük hayatın bir parçasıdır. İyi ya da kötü olarak yaşadığımız zihinsel ve bedensel değişimler stres olarak ifade edilmektedir. Stresi hayatımızın bir parçası olarak kabul etmeli, stresi iyi ve olumlu bir biçimde yöneterek kazanca dönüştürmeliyiz. Stres insanın içinde bulunduğu, yaşamını devam ettirdiği ortamın, şartların, çevredeki insanların değişmesiyle meydana gelen ve insanı olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen bir durumdur. Bu değişikliklerden kimi insanlar çok fazla etkilenir, vücutlarında özel biyokimyasal değişimler olur, bu durum insanların kişilik özellikleri ile ilgilidir. Stres bazı insanlarda gerginlik, kalp atışlarında yükselme, alkol-sigara kullanımı, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyon şeklinde gözlenir. Günümüzde örgütler çok karmaşık bir hale gelmişlerdir, hızlı değişim, bilgiye kolay ulaşılabilirlik zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmış, çok yoğun rekabet ortamları oluşturmuştur. Günümüzde her şey çok büyük bir hızla değişmektedir ve insanlar ayakta kalabilmek için bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Örgüt içindeki stres faktörleri yönetici çalışan ilişkileri, güvensizlik, adaletsizlik, örgütsel bağlılığın sağlanamaması, iş tatminsizliği motivasyon eksikliği vb. şekillerdedir. Stresin olumsuz etkileri yanında iyi yönetildiği zaman olumlu etkileri olmaktadır. Stres iyi yönetildiğinde etkinliği ve verimliliği artıran, yeniliği ve yaratıcılığı sağlayan, kaliteyi arttıran bir faktördür. Örgüt stres faktörlerini iyi tespit edip, bu faktörleri, örgütün lehine çevirirse örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırarak rekabet üstünlüğü elde eder (Güçlü, 2001: 91-109).

Örgüt içinde yapılan yapısal ve yönetsel düzenlemeler, işbirliği ve güven ortamı, başarının takdir edilmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri için teşvik ortamı, çeşitli sosyal organizasyonlar ve hobiler stresi olumlu bir biçimde yönetmek anlamına gelmektedir. Örgütte destekleyici bir iklim oluşturulması, iş zenginleştirme, başarı fırsatları, rollerin açıkça tanımlanması, çatışmaların azaltılması, işyerinde neşeli bir ortam, mesleki gelişim ortamı stres yönetimini sağlar. Stres yönetimini, hayat tarzının yönetilmesi olarak tanımlayabiliriz. İçinde bulunduğumuz olumlu

durumları geliştirmek, olumsuz durumların da çözümlerini arayıp bularak, olumsuz durumları değiştirerek, olumlu hale getirerek stresi yönetebiliyoruz ve etkinliği ve verimliliği arttırabiliyoruz (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61, 65).

Örgütlerde stresin yönetimi yöneticilere düşmektedir, yöneticiler stresin sebeplerini sonuçlarını önceden sezinleyebilmeli, çözümlerini araştırmalı, çalışanlara destek olmalıdırlar. Yöneticilerin çalışanlarını desteklemeleri, iş tatmini ve devamlılığı açısından olumlu etkileri vardır. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi, çalışanların gelişimiyle ilgilenirken, stresin olumlu bir biçimde yönetilmesi konusunda danışman pozisyonundadırlar. Profesyonel danışmanlarda örgüt içinde çalışanlara stresi nasıl yönetebilecekleri konusunda yol gösterici olabilirler, çalışanın kendi özel boyutunda veya sosyal hayatında meydana gelen değişimler stres oluşturduğunda bunun yönetemeyen çalışanın örgüt içindeki etkinliği ve verimliliği azalabilir, profesyonel stres danışmanları insanlara hayatlarında meydana gelen değişimleri nasıl yöneteceklerini gösterirler, hayatını nasıl düzenleyeceğini öğrenen insan, örgütsel anlamda, kişisel anlamda ya da sosyal anlamda başarılı olur. Yöneticiler çalışanlarını daha etkin ve verimli bulabilmeleri için onlara destek vererek, onların problemlerine çözümlerini gösterirler. Günümüzde örgütler en büyük yatırımlarını çalışanlarına yapmaktadırlar. Çalışanların etkinliğinin arttırılmasında önemli bir yere sahip olan stres yönetiminde, sosyal desteğin önemi büyüktür, stres yönetiminde etkili yöntemler bulmak gerekir. Stresi yönetmeyi başaran çalışanın özgüveni, etkinliği, verimliliği artar, kendilerinin ve yeteneklerinin farkına varırlar, kendilerini yetiştirerek, geliştirerek daha verimli olmak için çabalarlar. Yöneticiler çalışanların etkinliğinin örgüt etkinliğini arttırdığının farkındadır, hem çalışan verimliliği hem örgüt verimliliği karşılaşılan streslerin nasıl yönetildiğiyle yakından ilgilidir. Etkili bir stres yönetiminin uygulandığı örgütlerde, etkinliği ve verimliliği artarak rakiplerine üstünlük sağlarlar (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 124-145).

Endüstrileşme ve bilgi teknolojisi hayatımızda çok köklü ve çok hızlı değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlerin neticesinde insan daha çok anlamak ve sahip olmak beklentisine girmektedir. Bunun bedeli olarak insan ağır yükler

yüklenmektedir. Bunlarda stres olarak ortaya çıkmaktadırlar. Başarının anahtarı günümüz dünyasında yaşanan bu değişimleri, yoğun stresleri başarıya dönüştürecek, olumlu biçimde yönetecek teknikleri bulmaktır. Bir örgüt geliştirmenin en etken yöntemi, çalışanlarını yani insanları geliştirmektir. İnsanın gelişimi, sürekli kendini eğitmesi, zayıf yönlerini tespit edip güçlendirmesi, güçlü yönlerini desteklemesi stres yönetiminde hem insanı, hem örgütü başarıya götürecektir, izlenecek yöntemdir. Örgütlerde olduğu gibi insanların amaçları, vizyonları, akılcı düşünce tarzı, sorumluluk bilinçleri, yenilik ve yaratıcılık, daha etkin ve verimli bir yaşam tarzı oluşturmaları, kendilerine özgü bilgilerini, belirli güçlerini verimli kılmaları gerekmektedir. Etkin ve verimli örgütlerin mimarı streslerini yönetebilen etkin ve verimli çalışanlardır (bilesim.com).

Yukarıda anlatılanlar aslında katılımcılığın önşartlarıdır.

## **2.3 ÖRGÜT ETKİNLİĞİNİ ARTIRMADA KATILIMCILIĞIN ROLÜ**

Modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte insana verilen değer de artmıştır. Böylece çalışanlar pasif konumdan, aktif konuma gelmişlerdir. Katılımcılık, örgüt etkinliğini arttıran, yabancılaşmayı engelleyen, güven ve bağlılık duygusunu arttıran bir kavramdır. Örgüte duygularıyla, fikirleriyle, kişiliğiyle katılanlar çalışanlar, daha etkin ve verimli hale gelirler. Ancak daha etkin ve verimli olanlar çalışanlar, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırırlar. Bu bölümde katılımcılığın örgüt etkinliğini nasıl artırdığına değineceğiz.

### **2.3.1. Katılımcılık İletişimi Güçlendirerek Örgüt Etkinliğini Artırır**

İnsanlar arasında ne kadar çok ortak amaç varsa, o kadar çok iyi ilişki de var demektir. Bir örgütte hiyerarşik yapısı, üstün yetkisinin örtük olarak tanınması çalışanların kendi fikirlerini serbestçe ifade edememelerine, üstlerinin onayını alacak şekilde katılımında bulunmalarına neden olur. Bu da girişimciliği, yeni fikirleri, katılımcılığı engeller. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların fikirlerini dile getirmelerini, cezalandırılma korkusu olmadan düşüncelerini ortaya koyabilmelerini sağlamaları gerekir. Böylece ancak çalışanlar içinden gelerek örgüte faydalı olabilirler. Çalışanların örgüte duygusal yönden bağlı olmaları, kendilerini güven

içinde hissetmeleri ile mümkün olur. Bu da örgütte etkin bir iletişimi gerekli kılar. Sağlıklı örgütsel iletişim, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve güvenini artırır. Katılımcılık, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların gönüllerinin kazanılmasına neden olur. İletişimin etkin olduğu örgütlerde çalışanlar hem birbirlerini hem yöneticilerini daha iyi anlarlar, çalışanların amaçları örgüt amaçlarıyla bütünleşir, çatışmalar olumlu bir biçimde çözümlenir, takım çalışması daha etkin bir şekilde yapılır, her çalışan örgütü daha iyi, daha etkin ve verimli kılmak için canı gönülden çalışır, yaptıkları işin sorumluluğunu alırlar. Sonuçları önceden düşünürler, işletmenin vizyonuna, misyonuna kendi fikirleriyle katılımında bulunurlar. Katılımcılık hem işlere, hem işletmenin sorumluluğuna, hem akılcı risk alma hem de kararların katılarak örgütü yarınlara taşımak için yenilikçi fikirler üretmek anlamındadır. Çalışanların katılımı ancak etkin bir iletişimle sağlanabilir. Örgütü yarına taşımak isteyen, katılımcı çalışanlar örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırmırlar (Yeniçeri, 2009: 267-269).

Örgüt açısından iletişim hayati bir öneme sahip olup, çalışanlar örgüt içinde ve çevresinde sürekli etkileşim içinde olan sosyal varlıklardır. İletişim ve etkileşim sayesinde ortak amaçlar ve hedefler oluşturulur, çalışanlar arasında ve yöneticilerle anlam aktarımı oluşur. Bireyler ve kurumlar arasında ortak amaçlarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak, bilgi düşünce ve duygu alışverişi ve aktarımı şeklindedir. Etkili iletişim için tüm üyeler için iletişim kanalları açık tutulmalı, gizli, saklı durumlar olmamalı, herkes örgüt hakkında bilgilere ulaşabilmeli, örgütün yarınlarını planlarken herkesin fikirleri alınarak, girişimcilik, yenilik teşvik edilmelidir (Palabıyık, 2007: 47, 54).

Etkin iletişim çalışanların örgüt ile olan bağlarını güçlendirecek, kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin edecektir. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmanın en iyi yolun çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Etkin iletişim oranı çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri, ifade edebilecekleri bir güven ortamıdır. Örgütün işleyişine, yapılan işlerin sonuçlarının sorumluluğuna, örgütle ilgili alınan kararlara katılan çalışanlar, daha etkin ve verimli hale gelirler bu da örgütün etkinliğini artırır, örgüte rekabet üstünlüğü sağlarlar.

Modern yönetim anlayışı ile aktif konuma gelen çalışanlar, iletişimin iyi olduğu örgütlerde eğitim ve bilgi olarak fikirlerini geliştirme imkanı bulurlar. Örgütte solunan, güven ve adalet havası çalışanları motive eden, örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi benimseten demokratik bir havadır. Yönetim çalışanların önündeki engelleri ortadan kaldırmalı, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için şeffaf bir ortam, teşvikçi bir yapı oluşturmalıdır, sorularına cevap vermelidir ve duygusal bağlılık oluşturmalıdır. Çalışanın manevi gücünden, sadakatinden, sabrından, içindeki volkanik gücünden maksimum şekilde faydalanmalıdır. Çalışanların katılımı ile örgüt faaliyetleri etkin, verimli ve hızlı bir biçimde gerçekleşecektir (Zeybek, 2004: 29-33).

Çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda bilgilendirilmeleri, birlikte iş yapma becerileri ve takım çalışması ruhunun geliştirilmesi, kendi işleri konusunda karar verme ve sorumluluk alma durumun gündeme gelmesi, hem örgütün hem de çalışanların daha etkin ve verimli hale gelmelerine sebep olacaktır. Bu da ancak etkin bir iletişim, güven solunan bir örgüt iklimi ile sağlanır. Daha insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık yönetim anlayışı benimsenmelidir (Bilir ve Ay, 2007: 115).

### **2.3.2. Katılımcılık Motivasyonu Artırarak Örgüt Etkinliğini Arttırır**

Örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak için katılımcılık performansı ve iş tatmini sağlayacak en önemli etkenlerdendir. Örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanların motive edilmesi, çalışanların örgüte katılımları ile ilgilidir. Yöneticilerin örgüt ile ilgili kararları ile ilgilidir. Yöneticilerin örgüt ile ilgili kararlar alırken çalışanların duygu ve düşüncelerini, önerilerini, isteklerini dikkate almaları ve onların düşüncelerinden yararlanmaları birlikte çalışma havası oluşturacak ve “biz” kavramı ortaya çıkacaktır. Alınan kararlarda kendi payının olması çalışanlar, alınan kararları daha titiz bir şekilde uygulayacaklar, yaptıkları işin sorumluluğunu alacaklar sonuçlardan kendilerini sorumlu tutacaklardır. Katılımcılık sosyal ilişkileri daha anlamlı ve dostane kılacak, örgütsel amaçlarla çalışanların kişisel amaçlarını birbirine yakınlaştıracak, olumlu tavırlar ve solunan güven havası çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkileyecektir. Yönetim fonksiyonları açısından

katılımcılık çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak, işi ile özdeşleşen çalışanlar iş konusunda bir sorun çıktığında kendi kişisel sorunuymuş gibi hissederek sorunu çözmek için güdülenecektir. Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, canı gönülden sadakatle çalışmaları, çaba sarfetmeleri yönetimi benimsemelerine, kendilerini ortaya koyabilmelerine, yaptıkları işe kendi fikirlerini katabilmelerine ve işi sahiplenmelerine bağlıdır. Çalışanların motivasyonu, zaman kaybını, enerji kaybını azaltacak, işten ayrılma ya da çıkarılmaları engelleyecek, işlerin daha etkili ve verimli yapılmasını sağlayacak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, çatışmaları ve yanlış anlaşılmaları önleyecek ve stres faktörünü azaltacak önemli bir kavramdır. İşletmenin geleceğini planlamaya katılan, işletme ile ilgili kararların alınmasına kendi fikirleri ile katılan çalışanlar işleriyle ve örgütle özdeşleşirler ve işletmeyi yarınlar taşımak için motive olurlar (Pekel, 2001: 43-45).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, güven ortamının sağlandığı örgütlerde insanlar kendilerini gerçekleştirme, yeteneklerini keşfetme, zekasını, değerlerini, fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını fark etme ve bütünleştirme gereksinimi hissederler. Örgütlerin çalışanlarını yetkilendirdiği iş ortamında, kendini gerçekleştirme desteklenir. Çalışanların işlerine motivasyonları artar. Çalışanların yönetime katılmaları kendi fikirlerini söylemeye, kendilerini ifade etmeye teşvik edecek, yenilik ve yaratıcılık artacak, çalışanlar başarılı oldukça işlerine olan motivasyonları da artacaktır (Şimşek, 1978: 65).

Örgüt içerisinde çalışanların davranışlarının güçlendirilmesi, yönetilmesi ve devamlılığın sağlanması, insanları yeteneklerine uygun işlere yönlendirme ve o işi yapmaya teşvik etmek, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek düzeyde çaba harcama isteği uyandırmak, bağımsız, kişisel ve durumsal faktörlerden dinamik, içsel durumlar oluşturmak, çalışanları motive etmek ile sağlanabilir. Endüstri ve bilgi çağının insanlarda meydana getirdiği değişimler artık çalışanların para ile motive olmadıkları, motivasyon için yaptıkları işin ilginç ve uyarıcı olması, işlerini sevmeleri, saygı duymaları, işleri konusunda fikirlerini dile getirme ve alınan kararlara katılmaları, çalışanların başarılarının görülmesi ve takdir edilmesi, içsel

motivasyon araçlarının dikkate alınması işin doğasının ve içeriğinin ilgi çekici olması, çeşitlilik, yaratıcılık, sorumluluk alma gibi kişinin kendi becerilerini kullanabilmesi ve performansı ile ilgili tatmin edici geribildirim almasıyla ilgilidir (Eren, 2002: 326).

Örgütler, çalışanlarını yetkilendirdiği iş ortamında, yönetime katılma ile başarı arttıkça çalışanların işlerine olan motivasyonları da artacaktır. Katılımcılık bir yandan çalışanların bireysel özerklik ihtiyaçlarını tatmin ederken bir yandan da yönetimin daha etkin kararlar almasını, örgüt sorunlarını daha gerçekçi bir biçimde çözümlemesini sağlaması açısından çağdaş bir araçtır. Katılımcılıkla çalışanların işten ayrılma eğilimleri azalır, iş doyumları artar. Örgüt amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımı örgüt içindeki çatışmaları azaltıcı, bireyleri motive eder. Bu durum iş başarısını, performans açısından olumlu sonuçlar doğurur. Örgütün daha etkin ve verimli hale getirilmesi için çalışanların etkinliğini ve verimliliğini katılımcılık ile çalışanların motivasyonlarını artırarak sağlayabiliriz. İşine motive olmuş çalışanlar, örgüt amaçlarını belirlemede ve amaçları gerçekleştirmede aktif rol ve sorumluluk alarak örgütün etkinliğini artıracak, örgütü yarınlara taşıyacaktır (Ağırbaş vd., 2005: 327-331).

### **2.3.3. Katılımcılık Karar Almayı İsbetli Hale Getirerek Örgüt Etkinliğini Artırır**

Şirketin geleceğini planlarken, rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmesi, daha etkin ve verimli olması, amaçlarına ulaşabilmesi için doğru karar alınması gereklidir. Yönetim, hedefleri saptamalı, amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri iyi tespit edip, gayret göstermelidir. Etkin kararların alınmaması, sorgulanmayan farklı fikirlerden yararlanmayan, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa önem vermeyen yönetim hataları ve başarısızlığı ile ilgilidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 2).

Etkin kararlar alabilmek için yöneticiler işin asıl sahiplerinin yani çalışanların kararlara katılımını sağlamalıdır. Ancak işin asıl sahipleri, işin nasıl daha iyi yapılacağını, sonuçlarının neler olacağını, etkinliğin ve verimliliğin nasıl arttırılacağı konusunda isabetli fikirler yürütebilirler. Karar alma faaliyetlerinin etkinliği

buluşçuluğa, risk almaya, esnekliğe, farklı fikirlerin oluşması için ortam hazırlayan, örgütsel bağlılığa, güven ortamına, yöneticiler ile çalışanların işbirliği yapmalarına bağlıdır. Çalışanlar kendi yaptıkları iş konusunda yapacaklarını, yapmak istediklerini kendi kararlarıyla belirleyebilmelidirler. Bu da ancak örgütsel yapılarda kararlara katılma ile gerçekleşebilir. Yöneticiler bu kültürü oluşturmalarıdır, söylemleri ve eylemleri farklı olmamalıdır, açıklığın, güvenin, etkin alternatif arayışlarının, buluşçuluğun önünde engel teşkil etmemelidir. Yöneticiler risk üstlenmeye, yeni duygu ve düşünceleri uygulamaya teşebbüs etme, çalışanların kendilerini ifade etmelerine, açık ve samimi olmalarına, risk üstlenmelerini, teşvik eden bir ortam oluşturmalarıdır. Örgüt için etkili karar alınırken yönetim ve çalışanlar işbirliği içinde olmalı, tavırlar dostça olmalı, saygı ve güven ortamı olmalı, duygu ve düşünceler samimi bir biçimde paylaşılmalı. Sorunlar ele alınırken, kararlar alınırken hızlı ve etkili davranılmalı, anlaşmazlıklar ve çatışmalar iyi yönetilerek gerginlik olmadan, açık bir şekilde birbirini eleştirmeden fikirler konuşulmalıdır (Uysal, 1984: 75).

Çalışanların kararlara katılımı örgütün amaçlarını belirlerken daha isabetli ve gerçekçi kararlar verilmesini, alınan kararlar uygulanırken herkesin daha dikkatli ve özenli davranmasını, kararların sonuçlarından herkesin kendini sorumlu hissetmesini sağlar. Böylece çalışanlar örgütü yarınlar taşıyacak fikirler üretmek, kendilerini geliştirerek zekalarını ve içsel güçlerini kullanacaklar, örgütü benimseyecekler, örgütün zarar görmemesi için sorumluluk alacaklar, örgütün daha başarılı olması için gönülden çalışacaklardır. Etkin kararların alınması, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran önemli bir faktördür ve örgüte rekabet avantaj sağlar. Etkili kararları ancak etkin çalışanlar ve yönetim işbirliği yaparak alabilirler. Çalışanlar ve yöneticiler ortak hedefleri belirlerler, hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri tespit edip en etkin şekilde uygularlar. Örgüt içindeki iletişimin iyi olması ve işbirliği ve güven ortamı herkesin fikirlerini serbestçe dile getirmesini sağlayacak, en doğru ve en etkin kararları almaya ortam sağlar. Yeni fikirler sorgulanır, hatalar irdelenir, başarısızlıkların nedenleri ortaya konur. Böylece örgütün yarınları planlanırken etkin kararlar alınabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 29-56).

Şirketin stratejik hata yapmasını önlemek, yapılan hataların hızla düzeltilmesini sağlamak örgütün yarınlarını güvence altına almak demektir. Çalışanların ve yönetimin işbirliği ise örgüt için en etkin ve verimli kararların alınmasını sağlar. Bu bağlamda katılımcılık, çalışanların aktif olması, kendilerini ve fikirlerini ortaya koymaları, akılcı risk almaları, alınan kararların sorumluluğunu alıp, iyi sonuçlar elde etmelerine neden olur (Yeniçeri, 1991: 171-173)

### **2.3.4. Katılımcılık Demokratik Bir Örgüt İklimi Yaratarak Örgüt Etkinliğini Arttırır**

Çağdaş yönetim anlayışı hiyerarşik yapıyı reddederek, örgütlerde demokratik örgüt ikliminin çalışanların katılımcılığı açısından destekleyici bir faktör olup örgüt etkinliğini arttıracığı yönündedir. Demokratik örgüt iklimi, demokratik örgüt kültürünün oluşturduğu örgütlerde solunan hava olarak tanımlanabilir. Çağdaş yönetim anlayışı insana değer veren, çalışanın beden gücünden daha ziyade zihin gücünden, manevi gücünden, yeteneklerinden, karakterinden, fikirlerinden, yenilik ve yaratıcılığından faydalanarak örgüt etkinliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Katılımcılık çalışanların fikirlerini, karakterlerini, duygu ve düşüncelerini ortaya koyarak, işbirliği yaparak örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı sağlar. Demokrasi katılımcılık, katımlı yönetim anlamına gelmektedir. Katılımcılık demokrasi kültürünü ve örgütte demokratik bir örgüt iklimini oluşturmaktadır. Güven ortamı çalışanların kendilerini ortaya koyabilmeleri açısından önemli bir kavramdır. Güven ortamı, demokratik bir örgüt ikliminde hissedilebilmelidir. Yönetimin tutarsızlığı, yetersizliği, dürüst olmayan geri bildirimler, performans eksikliği güven ortamını zedeler. Yönetim örgütü yarınları taşıyabilmek için güven ortamı oluşturmali, adil davranmalı, çalışanların ihtiyaçlarını, fikirlerini dikkate almalı, örgütün ihtiyaçlarını ve çıkarlarını, kendi çıkarlarının daha önünde tutmalıdır (Gül, 2008: 37-48).

Demokratik bir örgüt iklimi, çalışanların daha uyumlu bir biçimde çalışmaları, işlerinden tatmin olmaları, daha etkin ve verimli bir biçimde çalışmaları için güdüleyici bir faktördür. Katılımcılık örgütte solunan havanın demokratik bir hava olmasına katkıda bulunur. Çalışmaların işletmede kararlara katılmaları, işletme

ile bütünleşmelerini, uyumlu çalışmalarını, gönül gücüyle çalışmalarını sağlarken, alınan kararların kalitesini de artıracaktır. Çalışanların kendilerini etkileyen konularda karar alınırken, kendi karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlılığı artacak, işletmenin sorunlarıyla yakından ilgilenecek alınan kararların ve uygulama aşamalarının sorumluluğunu hissedecektir. Kendini geliştiren, değişimlere ve yeniliklere açık, eğitim ve bilgi edinen çalışanlar, kendi fikirlerini geliştirerek ve ifade ederek örgüt içinde demokratik bir atmosfer yaratırlar. Örgütlerde demokrasi insanların zekalarını ve yeteneklerini kullanarak, bilgi ve eğitim alıp geliştirerek kendi gelecekleri konusunda, yaptıkları işin daha etkin ve verimli olabilmesi için alınan kararlarda söz sahibi olmaları, fikirlerini tartışarak, konuşarak en doğru ve etkin kararları alabilmeleri, yanlışları düzeltebilmeleri, örgütün yarınını birlikte planlayabilmeleri, sorumluluk alabilmeleri anlamına gelmektedir. Kararlara katılım, demokratik bir örgüt iklimi yaratarak örgütün başarısını, performansını artıran, rekabet üstünlüğü sağlayan örgütü yarınlarına taşıyan bir kavramdır. Demokrasi insani bir yönetim şekli olup, demokratik örgüt iklimi, bir örgütte insana değer verilmesi, fikirlerinden ve yeteneklerinden yararlanılması, ihtiyaçlarının karşılanması, ben değil biz duygusunun gelişmesi, istek ve beklentilerinin dikkate alınması, işbirliği ve takım çalışması ruhunun gelişmesini sağlayan bir örgüt iklimidir (Altınöz ve Tutar, 2010: 65).

Demokratik örgüt ikliminin bulunduğu örgütlerde çalışanlar birbirleriyle ve yönetimle birlikte müşterek hareket ederek kararları birlikte alırlar. Katılımcı karar verme, çalışanlar ve yapılan işler ile ilgili problemlerin çözümünde etkili bir çözüm yöntemidir. Katılımcılık hem çalışanlar hem yöneticiler hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Demokrasi bilgi çağıyla uyumlu yönetim anlayışıdır. İnsanların kendi yeteneklerini keşfetmelerini ve geliştirmeleri için ortam sağlar. Kendini geliştiren insanlar kendi geleceklerini daha akılcı bir biçimde planlayabilirler, çalıştıkları işlerle ilgili fikirler üretirler, sorumluluk alırlar, akılcı risklere katlanırlar. Çalışanların yönetime ve kararlara katılması, örgütte solunan havanın demokrasi olduğunu gösterir. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için hem beden hem gönül gücünü kullanan çalışanlar örgütlerini benimseyerek, örgütün yarınını

sorumluluğunu alırlar. Etkin çalışanlar, etkin verimli örgütler meydana getirirler (Bucak, 2002: 65).

### **2.3.5. Katılımcılık Demokratik Liderlik Kavramını Güçlendirerek Örgüt Etkinliğini Artırır**

Küreselleşme ve bilgi çağının insanlara kazandırdığı imkânları zaman ve mekân kavramlarının ortadan kalkması, bilgiye hızlı ve kolay ulaşmak, insanların bilgilerini yeteneklerini artırırken, yeni fikirler geliştirmelerini, kendilerini tanımalarını, yeteneklerini keşfetmelerini sağlamıştır. Kendini tanıyan bilinçli insan, kendi geleceği konusunda söz sahibi olmak istemektedir. Özellikle işletmelerde çalışanların fiziksel güçlerinden daha çok zihinsel güçlerinden, zekâsından, karakterinden, sadakatinden, azminden faydalanarak işletmelerin performansı daha da artırılmaktadır. İşletmeyi kendi işi gibi benimseyen işgörenler, alınan kararlara fikirlerini belirterek katılmakta, kararların uygulanışından ve sonuçlarından sorumlu olmaktadır. Örgütlerde bu ortamı sağlayan yönetimdir, Demokratik Liderlerdir. Demokratik lider, işgörenleri çalışma arkadaşları gibi algılar, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artacağına inanmaktadır. Çalışanlar inisiyatif kullanırlar, akılcı risk alırlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle serbestçe iletişim kurarlar. Demokratik lider takım çalışmasını teşvik eder, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler oluşur, moraller yükselir ve iş tatmini, motivasyon artar. Demokratik ve katılımcı lider, insana, insan ilişkilerine önem veren, çalışanların yetenekleriyle kendi yeteneklerini birleştiren, herkesin fikirlerini alarak en etkili kararları almak isteyen, çalışanların kendilerini geliştirmelerini, yeteneklerini artırmalarını teşvik ederek onlara güvenen, örgüt için aktif duruma getiren liderdir. Katılımcı çalışanlar, örgütün sorumluluğunu alarak, yöneticinin işine yardımcı olurlar. Lider örgütün vizyonunu oluştururken, misyonunu tanımlarken çalışanlarıyla birlikte, onların fikirlerini sorarak en etkili planlamaları yapar. Demokratik Lider çalışanlarına koçluk vazifesi yaparak onların içindeki gücü keşfetmelerine ve örgütü yarınlara taşımak için kullanmalarına yardımcı olur (Şafaklı, 2005: 132-143).

Demokratik lider örgüt etkinliğini artırmak için çalışanların etkinliğini artırmak gerektiğinin farkındadır ve bunu da ancak çalışanların kendilerini, yeteneklerini keşfetmelerini sağlayarak, onları örgütün kararlarına bakarak, örgütte ben yerine biz duygusunu oluşturarak yapabileceğinin farkındadır. Kendi yeteneklerinin, fikirlerinin farkına varan ve bunları geliştiren yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar örgütün işleyişi, yarınını planlamalı, rekabet üstünlüğü elde etmek, performansını artırmak için gönül gücüyle çalışırlar. En etkin kararları almak için fikirler ortaya koyarlar, kararları uygularken hata yapmamak için özen gösterirler. Yanlış alınan kararların sorumluluğunu alırlar ve hataları düzeltmek, problemleri çözümlenmek için canı gönülden çalışırlar. Katılımcılık, demokratik lider tarafından teşvik edilir ve demokratik lideri destekler. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran bir faktördür (cte-dsm.adalet.gov.tr).

Demokratik lider çalışanlarına öğrenmeyi öğretir. Günümüzde eğitim kaliteyi artıran fark yaratan, kişinin kendi yeteneklerini keşfetmesini sağlayan ve bu yeteneklerini geliştiren bir kavramdır. Lider çalışanlarının bilgiye kolay ulaşabilmeleri için imkanlar sunar. Eğitim programları hazırlayarak çalışanlarını güçlendirir. İletişimi etkin ve serbest kılar. Çalışanların katılımını ve işbirliğini sağlamak için onları güdüler. Çalışanların bireysel olarak etkinliklerini ve verimliliklerini artırarak onların fikirlerini, yaratıcılıklarını örgütün etkinliğini artırmak için kullanır. Katılımcı çalışanlar, demokratik liderlik anlayışını benimserler, desteklerler. Liderleriyle işbirliği içinde örgütü yarınlara taşırlar. Demokratik lider, çalışanları ile işbirliği yaparak ortak amaçlar, hedefler oluşturur. Değerleri iletmenin en iyi yolu, sözler değil eylemlerdir. Lider çalışanlarına güven verip, başarılı olmaları için teşvik eder, katılımcılığı sağlar, başarıları ödüllendirir, takdir eder. Çalışanların eylem planları oluşturmalarına yardım eder, yol gösterir, ortak hedefler çatışmaları azaltır, anlaşmazlıkları çözümler, işbirliğini ve katılımcılığı artırır (ziyanurkose.com).

### **2.3.6. Katılımcılık Takım Çalışması Ruhu Oluşturarak Örgüt Etkinliğini Arttırır**

Yönetime katılma ve kararlara katılma örgüt içinde hiyerarşik yapıyı ortadan kaldırarak çalışanları birbirlerine ve yöneticilere yakınlaştıran, aralarındaki iletişimi ve etkileşimi artıran bir kavramdır. Yöneticiler örgüt etkinliğini artırmak için sürekli yeni fikir arayışı içinde olmalılar, çalışanlarının gelişimiyle yakından ilgilenmelidirler ve çalışanların birbirlerini anlamaları, birbirlerinden bir şeyler öğrenmeleri için fırsatlar yaratmalıdırlar. Bu örgütler başarının öğrenmeye, kendini uyarlamaya bağlı olduğunun farkındadırlar. Örgüt içinde mal ve hizmet üretiminin insan faktörüne bağlı olduğu, örgüt etkinliğini artırmak için insanın etkinliğinin arttırılması gerektiği bir gerçektir (sosyalbil.selcuk.edu.tr).

Takım çalışmasının ve işbirliğinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri vardır. Takım çalışmasıyla bilgilerin ve fikirlerin zenginleştirilmesi, insanların birbirlerine güven duygularının gelişmesi, birlikte çalışmanın meydana getirdiği sinerji işbirliği ve motivasyon, örgütlenme yeteneği çalışanları birbirine yakınlaştıran, birlikte çalışmaya teşvik eden kavramlardır. Kendi fikirlerine, yeteneklerine güvenen çalışanlar, katılımcılıkla birlikte çalışmaktan zevk alırlar. Birlikte yeni fikirler geliştirerek yaratıcılıklarını arttırırlar. Birbirlerini daha rahat anlarlar, yanlış anlaşılmaları ve çatışmaları çözümlerler. Birbirlerinden yeni şeyler öğrenerek kendilerini geliştirirler. Ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için etkin kararlar alırlar, alınan kararları uygularken fikir alışverişi yaparak hataları, eksikleri hızlıca çözümlerler, örgütün yarınlarından kendilerini sorumlu hissederler, ben duygusundan sıyrılıp biz duygusunun yarattığı sinerji ile birlikte çalışmanın, başarılı olmanın manevi hazzını yaşarlar. Takım çalışması çalışanları motive eder, işgörenler örgüt etkinliğini artırmak, en iyisini yapabilmek için gönülden çalışırlar. Başarılı bir insan, başarılı bir takım, başarılı bir örgüt olmanın hazzını yaşarlar (Güzelcik,1999: 126).

Takım çalışması, birden fazlasının aynı konu üzerinde bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanarak, fikirlerini tartışarak en etkili ve verimli olan kararları almaları ve bu kararları uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları

çözümleyebilmelerini söyleyerek alınan kararların kalitesini artıracaktır. Takım çalışması ile kalite, performans, motivasyon artarak örgüt etkinliğinin artması sağlanacaktır. Günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütleri doğru kararlar almak ve bu kararları en etkili bir biçimde uygulayabilmek için takım çalışmasını teşvik etmelidir. Kendini ve yeteneklerini geliştiren çalışanlar ortak amaçlar için bir araya gelerek, birleşerek işletmeye bir bütün olarak fayda sağlarlar. Takım çalışması örgütsel bağlılığı ve iletişimi de güçlendirecek, insanların içsel motivasyonunu artırarak büyük bir özveri ile çalışmalarını sağlayacaktır (e-kutuphane.egitimsen.org.tr).

Örgüt etkinliğini artırmak, etkili ve verimli çalışan bir takım kurmak ve bu takım çalışmalarının uyumlu bir şekilde işbirliğini sağlamak örgüt amaçlarına ulaşmak için bütüncül bir yaklaşımdır. Takım çalışması ruhunu oluşturmak için çalışanlar arasında koordinasyon sağlamak ortak amaçlar ve hedefler belirlenmeli, çalışanlar amaçlara ulaşmak için en etkili kararları alıp, etkin ve verimli bir biçimde uygulayabilmektedirler. Takım çalışması ruhun çalışanlar arasında işbirliği sağlar. Çalışanlar arasında yardımlaşma, öğrenme-öğretme, işbirliği olmalı, insanlar birbirlerini iyi tanımalı ve anlamaya çalışmalıdırlar. Ekip çalışması esneklik ve tolerans gerektirir, bilgi ve beceri paylaşımı ve en doğru alanı bulmak ve kararların sorumluluğunu almak, uygulama aşamalarını takip ederek olabilecek aksiliklere hızla müdahale etmek, düzeltmek tüm çalışanların sorumluluğundadır. Takım çalışması ruhu, demokratik yönetim anlayışı ile oluşturulabilir. Yöneticiler bunun için kaynak, ortam, malzeme sağlamalı, eşit ve adil olmalıdırlar. Tüm çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşarak, ortak amaca hizmet etmelidirler. Takım ruhu buna inanan insanlardan oluşmalıdır, inisiyatif kullanılmalı akılcı risk alabilmelidirler. Çalışanların gönülden katılımları sağlanmalıdır. Örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırmak, çalışanların katılımcılığı ile oluşturulan takım ruhu ve etkin takımların örgüt amaçlarını benimseyerek, örgütü yarınlara taşımalarını sağlayarak olacaktır (sosyalbil.selcuk.edu.tr).

### **2.3.7. Katılımcılık Psikolojik Sözleşmeyi Güçlendirerek Örgüt Etkinliğini Arttırır**

Günümüzde iyice büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerin ortak sorunları, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için işgörenleri etkin bir şekilde, istenilen düzeyde çalıştırmaktır. İnsan içinden isterse, elinden gelen bütün çabayı gösterebilmektedir. İnsanı çalışmaya sevk etmenin en iyi yolu, onun beklentilerini, ihtiyaçlarını, isteklerini tespit edip, bunları tatmin etmektir. Çalışmalar örgütün, örgüt olmasının asıl sebebidir. Örgüt çalışanları ile vardır. Çalışanlar örgüt amaçlarını karşılamak için harekete geçmelerinde aslında kendi amaçlarını da karşılamayı amaçlarlar. Günümüzde çalışanlar sadece paraya, maddeye ilişkin ihtiyaçlar içerisinde değil, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedirler. Örgütte çalışanların kararlara katılımı, yönetime katılımı ile çalışanlar arasında ve yöneticilerle güçlü ilişkilerin kurulmasını sağlar. Örgütte çatışmalar kolayca çözümlenir, yanlış anlaşılmalara meydana gelmez. Alınan kararlarda çalışanların payının olması çalışanların örgütü sahiplenmesini sağlar, duygusal bağlılık oluşturur. Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçları birbirine yakınlaştırır. Önceki yıllarda insanlar hayatlarını sürdürmek için çalışıyorlardı. Günümüzde ise insanlar sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirmek, saygınlık kazanmak, başarı duygusunu yaşamak istemektedirler. Katılımcılık örgütte çalışanların kendilerini ortaya koymalarını, fikirlerini özgürce konuşabilmelerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını ifade etmelerini sağlayarak, çalışanların örgütten istediklerini açıkça ortaya koymalarını sağlar. Örgütünde çalışanların da beklentisi, örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak, örgütü yarınlara taşımaktır. Karşılıklı beklentiler, yazılı olmayan psikolojik sözleşme olup ancak katılımcılıkla rahatça ortaya konur, dile getirilir. Örgüt ve çalışanlar karşılıklı beklentileri karşıladığı, yani psikolojik sözleşmeye bağlı kaldıkları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar ve hem örgütün hem çalışanın amaçları gerçekleştirilir (Eren, 2002: 377).

Katılımcılık örgütte, çalışanların örgüt amaçlarını, vizyonunu, misyonunu anlamasını, benimsemesini, geliştirmesini sağlar. Örgütte alınan kararlara ve

yönetime katılan işgörenler psikolojik ve manevi beklentilerini elde edecekleri demokratik bir ortama kavuşurlar. Yönetim ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog ve işbirliği gerçekleştirilerek örgütün etkinliği ve verimliliği artırılır. Katılımcı çalışanların güdülenmesi, tavır ve davranışlarının olumlu yönde değişmesi, eğitim ve bilgiye kolay ulaşılabilmeleri sonucu kendilerini geliştirmeleri, sosyal diyalogun iyi olması hem örgütün hem de çalışanları tatmin edecektir. Yöneticilerin ve çalışanların fikirlerini, beklentilerini açıkça ifade etmeleri, birbirlerinin beklentilerini karşılama yönünde gayret göstermelerini, çatışmaları çözmelerini birbirlerini doğru anlamalarını sağlayacaktır. Çalışanların kendi yeteneklerini keşfetmesi ve bunları geliştirmesi, yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanması örgüt etkinliğini artırır. Çalışanların işlerinde ilerleme istekleri, işlerinden duydukları tatmin, örgüte olan bağlılıkları ile ilgili olup, örgüt yönetimi çalışanların gönül gücüyle çalışmalarını sağlamak için adaletli bir güven ortamı sağlamalıdır. Başarının takdir edildiği, adaletli davranıldığı örgütlerde çalışanlar daha etkin ve verimli işgörürler, moralleri yüksek olur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için canı gönülden çalışırlar. Örgüt etkinliğini artıran, etkin çalışanlardır. Örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmeye uyulması, her iki tarafında beklentilerini karşılayacak, etkinliğini artıracaktır (kisiselbasari.com).

Psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda örgüt ve çalışanlar arasında diyalog eksikliği, anlam eksikliği, yabancılaşma, motivasyon eksikliği, işten ayrılma veya çıkarılma gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Her iki tarafında birbirlerinin beklentilerini karşılayamadığı anlamına gelmektedir. Yükümlülükleri yerine getiremediği, çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin azalması, örgütün etkinliğini azaltacak, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Çalışana taahhüt edilenlerle çalışanın elde ettikleri arasında tutarsızlık olması, ya da çalışanın örgüte taahhüt ettikleriyle örgüte verdikleri arasındaki tutarsızlık psikolojik sözleşmeyi ihlal eder. Bu durum ortak inanç, ortak amaç ve hedefleri zedeler, bağlılığı azaltır. Çalışanlar güvensizleşir kendilerini ve fikirlerini ortaya koyamaz hale gelirler. İşten aldıkları manevi haz, azalır, verim düşer. Örgüt etkinliğini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak katılımcı bir örgüt yapısı oluşturarak, çalışanların ve örgütün

beklentilerinin karşılanması, hedeflerin ve amaçların ortak hedef ortak amaç haline getirilmesi ile sağlanır ( Doğan ve Demiral, 2009: 47-80).

### **2.3.8. Katılımcılık Personelin güçlendirilmesini sağlayarak Örgüt Etkinliğini Artırır**

Günümüzde artan rekabet koşulları, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Örgütler çalışanlarını güçlü kılmamanın, bu sayede onların girişimcilik, yaratıcılık gibi yeteneklerinden faydalanarak örgüt etkinliğini artırmayı hedeflemektedirler. Günümüzde çalışanlar sadece söyleneni yapan pasif konumdan çıkmış, örgütte alınan kararlara katılan, yönetime katılan, işin işleyişi hakkında fikirlerini paylaşan, sorumluluk alan, akılcı risk alan, inisiyatif kullanarak sorunlara çözüm bulan, işleyiş hatalarına hızla müdahale eden insanlar haline gelmiştir. Örgütlerde çalışanların etkin hale getirilmeleri, onların güçlendirilmeleriyle ilgilidir (Akçakaya, 2010: 145-153).

Çalışanların örgütteki kişisel katılımları bireysel ve örgütsel amaçların birbirine uygunluk içinde olmasıyla ilişkilidir. Bireyler kendileri için faaliyette bulunurken, kendi amaçlarına ulaşmak için çalışırken, aynı zamanda örgütsel amaçları gerçekleştirirler. Güçlü örgütlerin, güçlü çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışanları güçlendirme klasik yönetim anlayışından farklı olarak, karar verme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, akılcı risk alma beklentileri içindedir. Personel güçlendirme bireyin içindeki volkanik gücünü ortaya çıkarmak, yeteneklerini keşfetmek ve geliştirmek, bilgiye kolay ulaşmasını sağlayarak ve gerekli eğitimleri vererek çalışanları daha donanımlı hale getirmektir. Çalışanlara öğrenmeyi öğretmek, başarmanın manevi hazzını yaşatmak, sürekli ilerleme isteği uyandırmak, takım çalışması ruhu oluşturarak etkin iletişim ve etkileşim sağlamaktır (Doğan, 2002: 81).

Güçlü çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmak için gönülden çalışırlar. Örgütün performansını artırmak, örgütü yarına taşımak için fikirler üretirler. Yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar geliştirirler. Örgütün başarısından kendilerini sorumlu tutarlar. Bilgilerini ve yeteneklerini artıran çalışanlar daha etkin kararlar olabilmekte, daha hızlı çözüm yolları bulabilmektedirler. Bilgi ve desteğe sahip

insanlar daha fazlasını başarabilmektedirler. Çalışanlar örgüte duygusal anlamda bağlanırlar, güven ortamı ve etkin iletişim ortamı işletmenin kendilerini sömürmediğini, kendilerine değer verildiğini hissederler. İşletmenin geleceğinden kendilerini sorumlu tutarlar. Özgüveni ve karar verme yeteneği artan çalışanlar, örgütün amaçları, işleyişi konusunda yaratıcı fikirlerini ortaya koyarak adeta örgütün kaderine katılırlar, ortak olurlar. Çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri, özgüvenlerinin artması örgüt performansını direk etkileyen, artıran bir durumdur. Çalışanların yaptıkları işte, verdikleri kararlarda başarılı olmaları kendilerini yeterli hissettirecek, örgütün etkinliğini artırmak için canı gönülden çalışacaklardır (Doğan ve Demiral, 2007: 282-290).

Çalışanların örgüte katılımlarını sağlamak ve çalışanları güçlendirmek, işi fiilen yapan kişilerin uzmanlıklarını ve bilgilerini artıracak, fırsatları daha iyi görmelerini sağlamak, gerekli kararları isabetli bir şekilde almalarını sağlamak, çalışanların kendilerini işin sahibi gibi hissetmelerini sağlamak, kendi etkinliklerini artırmak ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırmaktır. Güçlü çalışanlar örgüt faaliyetleriyle doğrudan ilgilendirler, kararlara katılımları daha fazla olur ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk duyarlar. İşlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda sorumluluk alırlar, çalışanlar ve örgüt arasındaki güven duygusu sağlamlaşır, işbirliği, paylaşma ve örgütün gücünün artırılması, geliştirilmesi sağlanır. Çalışanlar arasında takım ruhunun geliştirilmesi ile ekip çalışması ve yardımlaşma ile işgörenlerin geliştirilmesi ve isabetli kararlar vermeleri sağlanır. Güçlü işgörenler kendilerini motive olmuş hissederler, bilgilerine ve uzmanlıklarına olan güvenleri artar, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyarlar, olayları kontrol etme yetenekleri artar, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekenleri yaparlar. Sorumluluk alırlar. Örgütün performansını ve kalitesini artırmak için aktif rol alırlar, böylece çalışanların etkinliği artarken örgütün etkinliği ve verimliliği de artacaktır (Çuhadar, 2005: 1-4).

### **2.3.9. Katılımcılık Amaçlara Göre Yönetimi Sağlayarak Örgüt Etkinliğini Arttırır**

Modern yönetim anlayışıyla birlikte, gündemde önemli yeri olan katılımcılık, örgütün amaçlarını saptamak, amaçlara ulaşmak için doğru yolları belirlemek, örgütün yarınını planlamak için çalışanlarla örgütün işbirliği yapmasıdır. Çalışanların kararlara katılmaları, amaçları daha iyi benimsemelerini ve amaçları gerçekleştirmek için daha çok çaba göstermelerini sağlar. Katılımcılık çalışanların yaratıcı güçlerini, fikirlerini ortaya koymalarını sağlayacak, örgüt amaçlarının birlikte belirlenmesi çatışmaların kaynağı olan birbirine karşıt amaçların yerini ortak amaçların almasını sağlar. Örgüt amaçlarının belirlenmesi ve amaçlara ulaşmak için en isabetli yolların saptanması, savurganlığı önler, maliyetleri düşürür, üretimi ve üretimin kalitesini arttırır. Çalışanların kararlara katılımı ile örgüt amaçlarının belirlenmesi ve amaçlara ulaşmak için en etkin yolun izlenmesi için örgüt yönetimi, işin işleyiş sürecinin etkin olabilmesi için çalışanların fikirlerini almak durumundadır. Çalışanları motive etmeli, kendilerini geliştirmelerini, yenilikçiliği ve yaratıcılığı kullanmalıdırlar. Örgüt yönetimi büyümeyi, öğrenmeyi ve buluşçuluğu hedeflemeli, çalışanları bu yönde teşvik etmelidir. Bilgili ve yetenekli çalışanlar örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak olan amaçları ve bu amaçlara ulaşacak en etkin yolu saptayacak, sorumluluk alacak, akılcı risk alacak kapasitede olan etkin çalışanlar olmalıdırlar (Yeniçeri, 2009: 63-69).

Örgütlerin etkinliği ve kalitesi, çalışanlarının etkinliğine bağlıdır. Örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için gönül gücüyle çalışan işgörenler örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırırlar. İşleriyle özdeşleşmiş, motive olmuş çalışanlar işleriyle ilgili sorunlar çıktığında tıpkı kendi sorunlarıymış gibi sorunları çözmeye işin devamlılığını sağlamaya çalışırlar. Örgütsel amaçların çalışanların katılımları ile belirlenmesi amaçların makul, mantıklı olmasını ulaşılabilir ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Çalışanlar örgütün amaçlarına inanmalıdırlar, benimsemelidirler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirken aynı zamanda kendi amaçlarını da gerçekleştiriyor olmalıdırlar. İşgörenler inanmadıkları, benimsemedikleri, kendi

amaçları ile örtüşmeyen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermezler. İşgörenler örgütün amaçlarına inanmalı, başarılı olmak için güdülenmeli, işlerine kendilerini verebilmeli, başarılarının sonuçlarını görebilmelidirler. Çalışanların özgüvenleri, etkinlikleri arttıkça, örgütün etkinliği de artacaktır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 83-84).

Örgütler ortak amaçların geliştirildiği ve gerçekleştirildiği ortamlar olup, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayabildikleri ölçüde yaşamlarını devam ettirebilmektedirler. Örgütle ilgili kararların alınması, amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaştıracak en uygun araçların bulunması, amaçlara ulaşmak için yapılan çalışmalar esnasında ortaya çıkabilecek sorunların etkin ve hızlı bir şekilde çözümlenmesi çalışanların kararları paylaşımlarıyla ve uygulama aşamalarında aktif rol almaları ile mümkündür. Çalışanların örgüt amaçlarına katkıda bulunmaları ve bu amaçlara ulaşmak için sorumluluk almaları, zihinsel ve duygusal anlamda örgütü benimsemeleriyle, örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Güçlü çalışanlar etkili kararlar alırlar, alınan kararları uygularken sorumluluk alırlar, sorunları çözücü yaklaşımlarda bulunurlar. Bu şekilde çalışanlar kendi gelecekleri üzerinde ve örgütün geleceği üzerinde fikirlerini ortaya koyma, söz sahibi olma hakkı kazanmış olup kendi bireysel başarıları ve örgütsel başarı sağlamak için canı gönülden çalışırlar. Çalışanların örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara en etkin bir biçimde ulaşılabilmesi için kendilerini ilgilendiren konularda ve yetenekli oldukları alanlarda deneyimlerinden yararlanarak en etkili, verimli yolu tespit etmeleri gerekir. Çalışanların kararlara, amaçlara katılımı en etkin kararların alınmasını sağlarken, çalışanların amaçlara ulaşma konusunda güdüler, çalışma ve başarılı olma isteği uyandırır. Örgütsel amaçlarla özdeşleşen çalışanlar, örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak örgütü yarınlara taşırlar (İbicioğlu, 2000: 13-18).

### **2.3.10. Katılımcılık Stres Yönetimini Sağlayarak Örgüt Etkinliğini Artırır**

Küreselleşme, değişim ve bilgi çağının günümüzde yol açtığı hızlı değişimler ve buna bağlı olarak örgütlerin karmaşıklaşması, insanların beklentilerinin değişmesi, örgütsel stres kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde katılımcılığın

sağlanması, stres yönetimini sağlar, stresin zararlı etkilerini ortadan kaldırıp, verimlilik enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturur. Stresin olumsuz etkileri güdülenmenin kaybolması, performansın düşmesi, yaratıcılığın azalması, isteksizlik şeklinde gözlemlenir. Stres yönetimi ile çalışanların ruh ve beden sağlığını korumak, üretkenliği ve verimliliği artırmak örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Örgüt yönetimi, çalışanlarını iyi tanımalı, anlamalı, ihtiyaçlarını tespit etmeli çalışanlarıyla güven ortamı oluşturarak dostane ilişkiler kurmalıdır. Çalışanların kendilerini ifade ettikleri, fikirlerini açıkça dile getirdikleri, beklentilerini dile getirdikleri örgütlerde iletişim güçlüdür. Çalışanlar ve yönetim arasındaki işbirliği, etkin iletişim, stres yönetimini kolaylaştırarak çalışanların kararlara katılmaları, yönetime katılmaları, örgütü sahiplenmelerini sağlayarak stres faktörlerine bakış açısında önemli değişiklikler meydana getirir. Güçlü ve katılımcı işgörenler başarısızlıktan korkmazlar, birbirleriyle iyi iletişim kurarlar, çatışmaları ve yanlış anlamaları çözümlerler, ortak amaç için çalışmak insanların birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir. Çalışanların örgüte gönül bağıyla bağlı olması, güdüleyici bir faktördür. Ortak amaçlar, hedefler, inançlar duygular insanları birbirlerine yakınlaştırır ve birlikte hareket etmelerini sağlar. Çalışanlar yüksek moral ve motivasyonla tüm becerilerini kullanarak kendilerini geliştirerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için aktif rol alır. Aktif ve başarılı çalışanların özgüvenleri ve yetenekleri gelişir, başarının ve takdir görmenin hazzını yaşarlar, etkin ve verimli çalışırlar performans kaygısı duymazlar, oluşabilecek sorunlara birlikte çözüm ararlar. Stres yönetimiyle stresin olumlu etkileri desteklenerek etkinliğe ve verimliliğe dönüştürülür, olumsuz etkileri teşhis edilerek azaltılmayan ve yok edilmeye çalışılır. Örgütlerde katılımcılık, performansı artırır, işyükünü hafifletir, demokratik bir iklim ve güven ortamı oluşturur, iletişim ve etkileşim kalitelidir, çalışanlarda takım ruhu oluşturması rol çatışmalarını, belirsizlikleri, endişeleri ortadan kaldırır. Örgüt üretken ve verimli bir hale gelir (Güneytekin ve Öztemiz, 2004: 61-85).

Stres hayatın doğal ritminde vardır. İnsan sürekli çevresiyle etkileşim halindedir ve sürekli bir değişim söz konusudur. Önemli olan stresi yönetmek ve olumlu etkilerden faydalanmaktır. Stresin iyi yönetilmediği örgütlerde, örgütsel

etkinlik ve verimlilik düşmektedir, çalışanların performansı azalmaktadır. Çalışanlar birbirlerine ve örgüte yabancılaşırlar, anlaşmazlıklar meydana gelir. İşe devamsızlık, personel devri gözlenmektedir. Örgütlerde stresin iyi yönetimi insanların içindeki enerjiyi açığa çıkaran, çalışanların etkinliğini ve performansını artıran bir faktördür. İyi yönetilen stres, bireyin potansiyelini ortaya çıkarır. Katılımcı örgütlerde işgörenlerin kendilerini rahatça ortaya koymaları, rahat iletişim kurmaları, anlamaları ve kendilerini anlatmaları açısından stresi azaltan bir durumdur. Katılımcılıkla, kendini ve yeteneklerini keşfeden, geliştiren çalışanlar, sorumluluk alarak, başarının hazzını yaşayarak, takdir görerek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmada aktif rol alırlar. Örgüt amaçlarını hedeflerini gerçekleştirirken oluşabilecek aksaklıkları işbirliği ile çözümlenerek, bağlılık duygularını, birlikte başarıma duygularını artırır. Takım çalışması ruhu, birlik ve beraberlik, güven ve etkin iletişim ortamı stres faktörlerini olumlu hale getirecek, insanların performansını artıracaktır. Etkin ve aktif çalışanlar örgüt amaçlarına en etkin ve verimli bir biçimde ulaşırlar (Güçlü, 2001: 91-109).

### **2.3.11. Katılımcılık Çatışma Yönetimini Sağlayarak Etkinliği Artırır**

Örgütlerde çatışmayı yönetmenin en başarılı yolu, çalışanların kararlara katılımı ve yönetime katılmalarıyla olur. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde örgütsel bütünleşmeyi sağlayacak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır. Çalışanların katılımıyla, örgütsel bağlılık, iletişim, motivasyon artar, çalışanlar kendi fikirleriyle kararlara katılırlar, kendilerini örgütün parçası olarak hissederler. Örgütsel amaçların, çalışanların bireysel amaçlarıyla örtüşmesi çatışmaları ortadan kaldırır, çözüm yolları arayışı, takım çalışması, sorumluluk duygusu, birlik ve beraberlik duyguları gelişir. Çalışanlar kendilerini daha önemli hissederler, yeteneklerini keşfederler, kendilerini geliştirirler, verimli olmak ve üretmek için güdülenirler, asıl amacın örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak olması, çalışanları örgüt amaçlarına, hedeflerine ulaşmak için çalışmalarına neden olur. Ortak amaçlar çatışmaları, yabancılaşmaları, yanlış anlamaları ortadan kaldırarak, insanları çözümcül arayışlara sevk eder. Çalışanlar kendilerini örgüte ait, örgütün bir parçası olarak hissederler ve canı gönülden çalışırlar. Her şeyi örgütün amaçlarına

ulaşmak için yaparlar, karşılaştıkları sorunlar için çözüm yolları arayıp bulurlar. Örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaç edinmiş çalışanlar daha etkin ve verimli, daha aktif bir konuma gelerek, çalışmaktan, başarıdan haz duyarlar, manevi tatmin sağlarlar. İletişimin etkin olması, örgütte solunan güven ortamı, çalışanlar arasındaki dostane ilişkiler, bütünleşmeyi sağlayarak yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırır, zaman ve enerji kaybı yaşanmaz. Çalışanlar tüm enerjilerini örgüt amaçlarına ulaşmak için gönülden kullanırlar (Yeniçeri, 1991: 154-155-171-190).

Çatışma yönetiminde önemli olan yıkıcı sonuçları en aza indirerek, yapıcı sonuçlar almaktır. Çatışmalar iyi yönetilerek, örgütsel sorunların çözümü ve örgütün etkinliğini artırmak için bir araç, güç olabilir. Çatışmalar başıboş bırakıldığında ya da iyi yönetilmediğinde verimliliği düşüren bir faktördür. Çatışmaların iyi yönetilebilmesi için, ortak amaçların belirlenmesi, çalışanların güçlendirilmesi, takım çalışması ruhu oluşturarak işbirliği ortamı yaratılması, başarının desteklenmesi, çalışanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına önem verilmesi gerekir. Günümüz örgütlerinde çalışanların en önemli beklentileri, manevi tatmin, başarmanın verdiği manevi haz, saygı görmek etkin sosyal ilişkiler kurmaktır. Etkin ve aktif çalışanlar, çözümçül yaklaşımlarıyla örgütü yarınlara taşımak için gönül güçlerini kullanarak çalışacaklar, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracaklardır (Akçakaya, 2003: 15-18-19-21).

Çatışma yönetimi örgütlerde, hem çalışanların hem de örgütün gelişimi için olumlu sonuçlara ulaşmayı ve olumsuz sonuçları engellemeyi amaçlar. Çatışmanın iyi yönetildiği örgütlerde iletişim ve etkileşim iyidir, bireylerin özgüvenleri ve özsaygıları gelişmiştir, adalet ve güven ortamı oluşturulmuştur, problemler tanınır ve etkili çözümler bulunur, yenilik ve yaratıcılık teşvik edilir, monotonluk azaltılmış ahenkli bir takım çalışması ruhu oluşturulmuştur. Çatışmalar iyi yönetilmesi, çalışanların yapıcı ve yaratıcılık özelliklerini geliştirir, etkin ve güçlü çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirirler, örgütü yarınlara taşırlar (Mirzeoğlu, 2005: 51-52-56).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet, sürekli yenilenen ve gelişen teknoloji, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları örgüt yapılarını ve uygulamalarını gözden geçirmelerini ve sürekli geliştirmelerini gerekli hale getirmiştir. Bu koşullar altında örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, yeniliğe ve gelişmeye açık olmalarını gerektirir. Örgütsel bağlılığın gelişmediği, stresin ve iş tatminsizliğinin yüksek olduğu, kararlara katılımın olmadığı örgütlerin etkin olması mümkün değildir.

Örgütlerin etkinliğinin artırılması için güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, güçlü yönlerinin artırılması, zayıf yönlerinin geliştirilmesi güçlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt etkinliğinin artırılması, çalışanların bireysel amaçlarıyla, örgütsel amaçların örtüşmesine bağlıdır. Bunun için de yönetenlerle yönetilenler arasında işbirliğini zorunlu kılan örgüt iklimi ve örgüt kültürü gereklidir. Diğer yandan sürdürülebilir rekabet, demokratik bir örgüt kültürüne sahip olmasının yanında bireysel ve örgütsel performansın yüksek olmasına da bağlıdır.

Bir örgütün yönetim şekli örgütün işleyişini belirleyen en önemli faktördür. Yönetim bu bağlamda örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kararları alan ve bu kararları uygulayan birimdir. Örgüt yönetimi demokratikse, çalışanlar kendilerini daha rahat hissedecek, çekinmeden fikirlerini söyleyebilecekler, bilgi paylaşımı ve eğitimle kendilerini geliştirebileceklerdir. Çalışanların yönetime katılması örgüt etkinliğini arttıracak yeni fikirler, yeni ufuklar, yeni düşünceler ortaya çıkaracaktır. Bu sayede çalışanlar saygınlıkları, güvenliklerini ve yaratıcı güçlerini ortaya koyma imkanına sahip olabileceklerdir.

Yönetime katılmanın uygulandığı örgütlerde, maliyetin düştüğü, savurganlığın engellendiği, üretimin arttığı, kalitenin yükseldiği yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Katılma kavramı gerçekte “demokrasi”, “söz ve karar hakkı”, “insan

hakları”, “kendi geleceğini belirleme” gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Kararlara katılım denetim ihtiyacını azaltır. Bunu sağlayabilmek için de hem yöneticilerin hem de çalışanların, felsefe, insan hakları ve demokrasi konusunda bilinçlenmeleri ve çağdaş bir bakış açısı kazanmaları gerekir. Kararlara katılacak çalışanların, kendi gelecekleri konusunda karar alabilecek, akılcı riskleri üstlenebilecek bilinçte olmaları gerekir. Çalışanların tüm yeteneklerini kullanabilecek seviyeye getirmek, personeli güçlendirmek, örgüt için sağlam ve sağlıklı kararların alınmasını gerektirir. Çünkü çalışanlar kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda daha çok sorumluluk duyarlar, çalışmaktan daha çok zevk alırlar. Bu anlamda katılma sürecinin varlığı insanın değerini yönetim süreçlerine katmak anlamına gelir. Böylece çalışanlar kendilerini ortaya koyar, birbirleriyle ve yöneticilerle iletişimlerini arttırlar. İletişimin kalitesinin artması insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını, algılamalarını sağlar, problemler daha kolay çözülür, insanlar birbirlerini müttefik olarak görür, bu durum stresi ve tatminsizliği azaltır, çatışmaların olumlu olarak çözümlenmesini sağlar. Çalışanların yönetime katılmaları örgütle demokrasi havasının hakim olması, çalışanların örgütle olan psikolojik bağlılıklarını güçlendirecektir. Çalışanlar manevi tatmin hissedecekler, örgüt için gönülden çalışacaklar ve kendilerini ortaya koyacaklardır. Çalışanların arasındaki iletişimin iyi olması takım çalışması ruhunu oluşturacak, insanlar birlikte çalışmaktan keyif alacaklar, birlikte daha iyi fikirler, daha iyi işler ortaya koyacaklar, örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttıracaklardır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı; Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi (NADSM)'nde katılımcılığın örgüt etkinliğini artırmadaki etkisini araştırmak ve katılımcılığın etkinliği artırmada ki rolünü tespit etmektir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.3.1. Örneklem Seçimi**

Araştırmanın ana kütesini, Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi( NADSM) çalışanları oluştururken, örneklem seçiminde tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Merkezde toplam çalışan sayısı 90 kişi olup, anketimize cevap vermeyenler nedeniyle 62 kişiye ulaşılmış ve % 68 geri dönüş oranı sağlanmıştır.

#### **3.3.2 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini öğrenebilmek için 7 sorudan oluşan klasik demografik bulgular sorulmuştur. Çalışanların kurumlarındaki katılımcılıklarını öğrenmek için 5’li Likert ölçeği esasına dayalı toplam 30 yargıdan oluşan (20 yargı katılımcılık, 10 yargı etkinlik) sorular sorulmuştur. Soruların cevapları

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum

şeklinde alınmıştır.

#### **3.3.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmada, örneklemimizi oluşturan 62 kişi ile yüzyüze görüşme yöntemiyle hazırlanan anket formundaki anket soruları yöneltilmiştir (EK 3). Katılımcıların cevapları gönülden cevapladığını varsayarak analizler yapılmış olmakla beraber, anket sırasındaki jest ve mimiklerinden dolayı bazı soruları gerektiği gibi cevaplamamış oldukları araştırma sonuçlarından da çıkmaktadır.

### **3.4.VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1 DEMOĞRAFİK BULGULAR

**Tablo 4.1** Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ile ilgili bulguları

Cinsiyet	N	%
Kadın	28	45,2
Erkek	34	54,8

Tablo 4.1'deki bulgulara göre, araştırmamıza katılan 62 kişinin % 45,2'si (28) bayan çalışan, % 54,8'i (34) erkek çalışandır.

**Tablo 4.2** Araştırmaya katılan çalışanların yaşı ile ilgili bulguları

Yaş	N	%
18-30	25	40,3
31-40	24	38,7
41-50	11	17,7
51 ve üzeri	2	3,2

Tablo 4.2'ye göre araştırmamıza katılan çalışanların % 40,3'ü (25) 18-30 yaş aralığında, % 38,7'si (24) 31-40 yaş aralığında, % 17,7'si (11) 41-50 yaş aralığında ve % 3,2'si (2) 51 yaş ve üzeri grubundadır.

**Tablo 4.3** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu ile ilgili bulgular

Eğitim	N	%
İlkokul Mezunu	2	3,2
Ortaokul Mezunu	4	6,5
Lise Mezunu	19	30,6
Üniversite Mezunu	31	50,0
Lisansüstü Mezunu	6	9,7

Tablo 4.3'de eğitimle ilgili verilere göre araştırmamıza katılan Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Çalışanlarının % 3,2'si (2) ilkokul mezunu, % 6,5'i (4) ortaokul mezunu, % 30,6'sı (19) lise mezunu, % 50'si (31) üniversite mezunu ve % 9,7'si (6) lisansüstü mezunudur.

**Tablo 4.4** Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları ile ilgili bulgular

Gelir Durumu	N	%
0-500 TL	2	3,2
501-1000 TL	18	29,0
1001-1500 TL	16	25,8
1501-2000 TL	6	9,7
2001 TL ve üzeri	20	32,3

Tablo 4.4’de araştırmamıza katılan çalışanların ailelerinin gelir durumu gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre çalışanların % 3,2’sinin (2) ailelerinin gelir durumu 0-500 TL arası, % 29’unun (18) 501-1000 TL arası, % 25,8’inin (16) 1001-1500 TL arası, % 9,7’sinin (6) 1501-2000 TL arası ve % 32,3’ünün (20) 2001 TL ve üzeridir.

**Tablo 4.5** Araştırmaya katılan çalışanların sosyal güvence durumları

Sosyal Güvence	N	%
BAĞ-KUR	2	3,2
SGK	59	95,2
ÖZEL	1	1,6

Tablo 4.5’e göre çalışanların % 3,2’sinin (2) sosyal güvencesini BAĞ-KUR oluşturmakta, % 95,2’sinin (59) sosyal güvencesini SGK oluşturmakta ve % 1,6’sının (1) sosyal güvencesini özel kurum oluşturmaktadır.

**Tablo 4.6** Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılları

Çalışma Yılı	N	%
1-3	19	30,6
4-8	13	21,0
9-13	9	14,5
14 ve üzeri	21	33,9

Tablo 4.6’ya göre Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan katılımcıların % 30,6’sı (19) toplam 1-3 yıldır çalışmakta, % 21’i (13) 4-8 yıldır çalışmakta, % 14,5’i (9) yıldır çalışmakta ve % 33,9’u (21) 14 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

**Tablo 4.7** Araştırmaya katılan çalışanların NADSM’da çalışma yılları

NADSM Çalışma Yılı	N	%
0-1	17	27,4
2-5	41	66,1
6-10	1	1,6
10 ve üzeri	3	4,8

Tablo 4.7’ye göre katılımcıların % 22,4’ü (17) NADSM’de 0-1 yıldır çalışmakta, % 66,1’i (41) 2-5 yıldır çalışmakta, % 1,6’sı (1) 6-10 yıldır çalışmakta ve % 4,8’i (3) 10 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların genel özelliklerine bakıldığı zaman erkek ve bayanların sayılarının birbirine eşit düzeyde olduğu, genel olarak genç-orta yaş grubunun baskın olduğu bir ambiyansın bulunduğu (% 79), eğitim seviyesinin yapılan işle ilintili olarak yüksek seviyede olduğu (% 80,6), fakat idari ve sağlık hizmetlerinin yanında diğer işlerle de çalışan kesimin genel olarak alaylı olduğu, gelir düzeyinin ağırlık olarak 1000-1200 TL civarında olduğu, sosyal güvenceyi bir kamu kuruluşu olmasından SGK’nın oluşturduğu (% 95,2), çalışanların ağırlıklı olarak 1-3 yıl arasında ve 14 yıl ve üzeri grupta olduğu ve ayrıca katılımcıların çoğunun (% 66,1) 2-5 yıl arasında çalışmışlardır (NADSM 2007 yılından bu yana faaliyette bulunmaktadır. Çalışanlar bu soruya cevap verirken daha önceki kurumlarından itibaren cevaplamışlardır).

## 4.2 KATILIMCILIKLA İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 4.8** “İşyerimde çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerine önem verilir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	5	8,1	3,32	1,052	1,107
Katılmıyorum	7	11,3			
Kararsızım	18	29,0			
Katılıyorum	27	43,5			
Kesinlikle Katılıyorum	5	8,1			

Tablo 4.8’de araştırmaya katılanların “İşyerimde çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerine önem verilir” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bu tabloda

çalışanlara göre işyerlerinde kendilerine önem verilme oranı % 51,6 (32)'dir. Çalışanların % 48,4'ü işyerlerinde duygu, düşünce ve fikirlerine önem verilmediği kanısında olmaktadırlar ( $\bar{X}$ : 3,32). Sonucun bu denli düşük olması kişilerin motivasyonunu etkileyebilmekte olup, işlerinden aldıkları tatminlerini ve bağlılıklarını düşürebilir. Yöneticiler ya da liderlerin çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine önem vermeleri, kendi alanlarında onların bilgilerine başvurmaları iş performansı açısından olumlu etki yaratacak olup, gereksiz işyükünün hafiflemesine neden olabilecektir.

**Tablo 4.9** “İşyerimde çalışanların ve yöneticilerin ilişkileri şeffaftır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,8	3,34	0,940	0,883
Katılmıyorum	8	12,9			
Kararsızım	19	30,6			
Katılıyorum	29	46,8			
Kesinlikle Katılıyorum	3	4,8			

Tablo 4.9'da “İşyerimde çalışanların ve yöneticilerin ilişkileri şeffaftır” yargısına verilen cevaplar verilmiştir. Bu tabloda çalışanlara göre çalışan-yönetici ilişkilerinin % 51,6'sı şeffaf olup, % 48,4'ü çalışan-yönetici arasındaki şeffaflığa inanmamaktadır ( $\bar{X}$ : 3,34). Bu tarz bir anlayışın çalışan-çalışan ve çalışan-yönetici arasındaki sinerjiyi olumsuz etkileyeceği, böylelikle takım çalışması gibi organize yürütülen çalışmalarda istenilen performansın sağlanamaması mümkündür.

**Tablo 4.10** “İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler sürekli iletişim halindedir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	3,50	0,919	0,844
Katılmıyorum	9	14,5			
Kararsızım	16	25,8			
Katılıyorum	30	48,4			
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,7			

Tablo 4.10'da "İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler sürekli iletişim halindedir" yargısına verilen cevaplar verilmiştir. Tablonun sonuçlarına göre, katılımcıların % 58,1'i işyerlerinde çalışan-yönetici arasında sürekli bir iletişim olduğunu düşünürken, % 41,9 ise çalışan-yönetici arasındaki iletişimin sürekliliğine inanmamaktadır ( $\bar{X} : 3,50$ ). İletişimin sürekli olmaması çalışanlar açısından işyerine bağlılık ve güveni azaltmakta beraber, ast-üst ilişkilerinde çatışmalara, iş performansında bir düşüşe neden olabilmektedir.

**Tablo 4.11** "İşyerimde alınan kararlara çalışanların etkisi vardır" yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	6	9,7	3,23	1,151	1,325
Katılmıyorum	11	17,7			
Kararsızım	14	22,6			
Katılıyorum	24	40,3			
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,7			

Tablo 4.11'de "İşyerimde alınan kararlara çalışanların etkisi vardır" yargısına verilen cevaplar verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 50'si işyerlerinde alınan kararlarda çalışanların katkısının olduğunu savunurken, % 50'si de işyerlerinde kararlara çalışanların katılmadıkları söylemişlerdir ( $\bar{X} : 3,23$ ). Sonucun bu derece düşük olması ve aynı yerde çalışıp kararlara katılmayanların oranının çok yüksek olması, kurumda yönetimin adaletli bir yönetim tarzı sergilemediklerini ve şeffaf bir yönetim tarzı uygulamadıklarını gösterir. Bu tarz yaklaşımların çalışanları köreltirken, çalışma arkadaşlarıyla bağlarını kopartıp, iş performanslarını düşürecektir. Sağlık gibi ciddi bir sektörde görev paylaşımının ve fikir alışverişinin olması gereken bir sektörde takım çalışmasının gerekliliği son derece önem arz etmektedir. Ancak kurum politikalarının her çalışan için ayrı şekilde işleyebilecek olması bu tarz bir ortamı silebileceğinden, sinerjik bir çalışma ortamı yaratmaya da engel olabilecektir.

**Tablo 4.12** “İşyerimde işbirliği ve takım çalışması yapılmaktadır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3,2	3,52	1,020	1,041
Katılmıyorum	11	17,7			
Kararsızım	19	30,6			
Katılıyorum	26	41,9			
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,5			

Tablo 4.12’de “İşyerimde işbirliği ve takım çalışması yapılmaktadır” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 48,4’üne göre işyerlerinde işbirliği ve takım çalışması yapılırken, % 51,6’sına göre de işyerlerinde takım çalışması ve işbirliği yapılmamaktadır ( $\bar{X}$  : 3,52). Çalışanlar arasındaki etkileşimi sağlamada en önemli görev yönetime düşerken, bireylerde çalışma ortamlarında biraz daha esnek davranarak işbirliğine ve takım çalışmasına yatkın hale gelmelidirler. Takım çalışması ve işbirliğinin olmadığına inanan kesimin yüzde olarak, takım çalışması ve işbirliği olduğuna inanan kesimden yüksek olması örgüt içi bir çatışmadan ve iletişim kopukluğundan kaynaklanabilmektedir. Kurum yöneticilerinin çalışanların birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olmalarını sağlayarak, personelin gerekli yükümlülükleri yerine getirmelerini sağlamaları gerekmektedir.

**Tablo 4.13** “İşyerimde yönetim çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik eder” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,8	3,35	1,118	1,249
Katılmıyorum	8	12,9			
Kararsızım	12	19,4			
Katılıyorum	32	51,6			
Kesinlikle Katılıyorum	7	11,3			

Tablo 4.13’de “İşyerimde yönetim çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik eder” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 62,9’u işyerlerinde yönetimin çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik ettiğini belirtirken, % 32,1’i işyerlerinde yönetimin çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik etmediğini

belirtmiştir ( $\bar{X} : 3,35$ ). Tablo 4.11’de de görüldüğü gibi kurumda işbirliği ve takım çalışması oranı düşük seviyelerde bulunmakta, hatta yönetimin teşvik ettiğini savunan gruptan daha düşük seviyededir. Bu durumda kurum yönetiminin çalışanlar arasındaki işbirliğini sadece teşvik etmekle yetinip, gerekli ortamı ve altyapıyı hazırlamadığı, çalışanlar arasında bir işbirliği ortamının varlığını denetlemediği söylenebilir. Yönetim işbirliğini teşvik etmesinin yanında denetleyici ve kontrol edici mekanizmasını kullanarak bu ortamı sabitlemeli ve hatta otoritesini kullanarak sürekli kontrol altında tutmalıdır. Çalışanların sürekli ya da kısmi olarak etkileşim halinde olmaları onları iş ortamının monoton yapısından kurtarmaya yardımcı olmaya ve fikir alışverişleri sayesinde müşteri/hasta tatminini dolaylı olarak artırmaya yardımcı olacaktır.

**Tablo 4.14** “Kurumun genel politikası hakkında çalışanlar bilgilendirilip, fikirleri alınır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,5	3,42	1,017	1,034
Katılmıyorum	11	17,7			
Kararsızım	14	22,6			
Katılıyorum	25	40,3			
Kesinlikle Katılıyorum	8	12,9			

Tablo 4.14’de “Kurumun genel politikası hakkında çalışanlar bilgilendirilip, fikirleri alınır” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 53,2’si kurumun genel politikası hakkında bilgilendirilip, fikirlerinin alındığını savunurken, % 46,8’si çalıştıkları kurumda genel politika hakkında bilgilendirilip, fikirlerinin alınmadığını belirtmiştir ( $\bar{X} : 3,42$ ). Çalışanların bir kuruma kendilerini adapte edebilmeleri için o kurumun misyon ve vizyonunu tam olarak bilmeleri, ona göre de hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanların kurumda önemsendiklerini bilmeleri o koruma sağlayacakları salt faydalarının artmasına, böylece kurum performansının artmasına neden olacaktır.

**Tablo 4.15** “İşyerimde yaptığım işle ilgili görüş ve fikirlerim alınır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,5	3,53	1,036	1,073
Katılmıyorum	8	12,9			
Kararsızım	12	19,4			
Katılıyorum	34	54,8			
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,5			

Tablo 4.15’de “İşyerimde yaptığım işle ilgili görüş ve fikirlerim alınır” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre çalışanların % 63,3’ünün işyerlerinde kendi işleriyle ilgili fikirleri ve görüşleri alınırken, % 36,7’sinin kendi yaptıkları işle ilgili görüş ve fikirleri alınmamaktadır ( $\bar{X}$ : 3,53). Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak fikir ve görüşlerinin alınması, yapılan işin kalitesini artırabileceği gibi çalışanında o işten daha fazla memnun olmasına, iş tatminin yükselmesine, doyumunun artmasına neden olabilecektir. Bu yüzden yönetici yada liderlerin bir iş planı yaparken çalışanların kendi alanlarında fikir ve görüşlerini alması, iş akışında bu fikirlere önem vermesi hem kurum açısından hem de astları açısından olumlu etkiler yaratabilecektir.

**Tablo 4.16** “İşyerimde çalışanlar kendilerini buranın bir parçası olarak görür” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3,2	3,90	0,987	0,974
Katılmıyorum	9	14,5			
Kararsızım	15	24,2			
Katılıyorum	26	41,9			
Kesinlikle Katılıyorum	10	16,1			

Tablo 4.16’da “İşyerimde çalışanlar kendilerini buranın bir parçası olarak görür” yargısına verilen cevaplar gösterilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 58’i kendilerini işyerlerinin bir parçası olarak görürken, % 42’si kendilerini işyerlerinin bir parçası olarak görmemektedir ( $\bar{X}$ : 3,90). Bu sonuçlara göre, kendilerini işyerlerinin bir parçası olarak görmeyen çalışanların adaptasyon yada oryantasyon süreçleri tamamlanmamış olabilmekle birlikte, kurumlarında kendilerini

yabancılaşmış, örgüt kültüründen uzak kalmış, örgüt iletişimi içinde yer alamamış yada iş tatminleri azalmış olabileceğinden de kendilerini sistemin bir parçası olarak hissetmeyebilirler. Çalışanların kendilerini işyerlerinin bir parçası gibi hissetmeleri için örgüt içinde bazı kararlara katılmaları, fikir ve görüşlerinin alınıp, önemsendiklerinin hissettirilmesi, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurması ve teşvik edilmesi gibi çeşitli aktiviteler yerine getirilmesi gerekmektedir.

**Tablo 4.17** “Bu kurumda çalışmaktan dolayı mutluyum” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3,2	3,90	0,863	0,745
Katılmıyorum	2	3,2			
Kararsızım	15	24,2			
Katılıyorum	24	38,7			
Kesinlikle Katılıyorum	19	30,6			

Tablo 4.17’de “Bu kurumda çalışmaktan dolayı mutluyum” yargısına ait bulgular aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 69,3’ü çalıştıkları kurumdan mutluyken, % 30,7’si çalıştıkları kurumdan mutlu olmadıklarını belirtmişleridir ( $\bar{X}$  : 3,90). Çalışanların çalıştıkları kurumdan mutlu olmaları için çeşitli kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterler kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak çalışanlar kendilerini çalıştıkları işyerinin parçası olarak görmek, fikir ve görüşlerinin önemsendiğini bilmek, örgüt içinde bir sistemin parçası olmak, çalışma arkadaşlarıyla sürekli etkileşim halinde bulunmak, kendi işleriyle ilgili fikirlerini almak çalışanların örgütte mutlu olmalarını sağlamada önemli etkenlerden bazılarıdır.

**Tablo 4.18** “Kurumumun amaçları benim amaçlarımdan önce gelir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,5	3,03	0,958	0,917
Katılmıyorum	7	11,3			
Kararsızım	9	14,5			
Katılıyorum	29	46,8			
Kesinlikle Katılıyorum	13	21,0			

Tablo 4.18’de “Kurumumun amaçları benim amaçlarımdan önce gelir” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 67,8’inde kurumun amaçları kendi amaçlarından önce gelirken, % 32,2’inde kurumun amaçları kendi amaçlarından önce gelmemektedir ( $\bar{X}$ : 3,03). Çalışanlar kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görür yada kendilerini örgütlerinde mutlu hissederse kurumun amaçlarını benimser, kendi amaçlarının önünde tutarlar. Böylelikle örgütte uygulanacak değişiklikler yada politika değişiklikleri fazla dirence maruz kalmadan en etkili şekilde örgüt üzerinde uygulanabilir ve başarı oranı artırılabilir.

**Tablo 4.19** “İşyerimde ast-üst ilişkisi gerekli olduğu zamanlarda uygulanmaktadır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,5	3,31	1,095	1,200
Katılmıyorum	5	8,1			
Kararsızım	17	27,4			
Katılıyorum	28	45,2			
Kesinlikle Katılıyorum	8	12,9			

Tablo 4.19’da “İşyerimde ast-üst ilişkisi gerekli olduğu zamanlarda uygulanmaktadır” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 58,1’i işyerlerinde ast-üst ilişkisinin gerektiği gibi uygulandığını düşünürken, % 41,9’u işyerlerinde ast-üst ilişkisinin gerektiği gibi uygulanmadığını düşünmektedir ( $\bar{X}$ : 3,31). Yönetimin çalışanlara karşı uyguladığı tutumların her personel için aynı şekilde olması, şeffaf bir yönetim tarzı sergilemesi personelin örgütlerine olan bağlılığını artırıp, yönetici-çalışan ilişkisinin sürekliliğini sağlayacaktır.

**Tablo 4.20** “İşyerimde çalışanlar adalet ve eşitlikle yönetilmektedir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	6	9,7	4,26	0,767	0,588
Katılmıyorum	10	16,1			
Kararsızım	14	22,6			
Katılıyorum	28	45,2			
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,5			

Tablo 4.20’de “İşyerimde çalışanlar adalet ve eşitlikle yönetilmektedir” yargısında ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 51,7’i işyerlerinde çalışanlara adalet ve eşitlikle yönetildiklerine önem verildiğine inanırken, % 48,3’ü de işyerlerinde çalışanlara adaletli ve eşit davranıldığına inanmamaktadır ( $\bar{X}$  : 4,26). Çalışanlara işyerlerinde eşit ve adaletli yönetim uygulandığı zaman personelin örgüte olan bağlılığı, yatkınlığı ve örgüt amaçları uğruna harcayacağı efor artabilir. Şeffaf ve adil bir yönetim tarzı uygulamak, kurum imajı açısından son derece önem arzederken, örgüt performansını yükseltip, çalışanların kendilerini orada mutlu ve oraya ait hissetmelerini sağlatabileceğinden, yönetimin orta seviyelerde gezen güven durumunu daha üst seviyelere çıkartması gerekmektedir.

**Tablo 4.21** “İşyerimde her zaman bir güven ortamı bulunmaktadır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,5	4,19	0,972	0,946
Katılmıyorum	7	11,3			
Kararsızım	12	19,4			
Katılıyorum	32	51,6			
Kesinlikle Katılıyorum	7	11,3			

Tablo 4.21’de “İşyerimde her zaman bir güven ortamı bulunmaktadır” yargısına verilen cevaplar verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 62,9’u işyerlerinde sürekli bir güven ortamı olduğunu düşünmekte, % 37,1’i de işyerlerinde sürekli bir güven ortamı olduğu fikrini kabul etmemektedir ( $\bar{X}$  : 4,19). İşyerindeki güven ortamı çalışanların kendilerini o örgüte ait olmalarını ve örgüt kültürünü kabul etmelerinde büyük kolaylık sağlamaktadır. Kendisini bulunduğu ortama ait bulan kimse kendini orada huzurlu ve mutlu hissedebileceğinden, çalışma ortamında daha aktif ve verimli olabilmektedir.

**Tablo 4.22** “İşyerimde çalışanlar beklentilerine cevap almaktadırlar” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	5	8,1	4,39	0,837	0,700
Katılmıyorum	8	12,9			
Kararsızım	16	25,8			
Katılıyorum	29	46,8			
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,5			

Tablo 4.22’de “İşyerimde çalışanlar beklentilerine cevap almaktadırlar” yargısına verilen cevaplar gösterilmektedir. Tabloya göre, çalışanların % 53,3’ü işyerlerinde çalışanların beklentilerinin karşılandığını kabul ederken, % 46,7’si işyerlerinde çalışanların beklentilerinin karşılanmadığına inanmaktadır ( $\bar{X}$  : 4,39). Örgütlerde çalışanların karşılanması ve karşılanma boyutu çalışanların örgütle arasındaki iletişimin daha kuvvetli olmasına, kendini daha mutlu hissetmesine ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır.

**Tablo 4.23** “İşyerimde yönetim demokratik ve katılımcıdır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	6	9,7	4,00	0,992	0,984
Katılmıyorum	8	12,9			
Kararsızım	13	21			
Katılıyorum	31	50			
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,5			

Tablo 4.23’de “İşyerimde yönetim demokratik ve katılımcıdır” yargısına verilen cevaplar verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 56,5’i işyerlerinde yönetimin demokratik ve katılımcı olduğunu belirtirken, % 43,5’i işyerlerinde yönetimin demokratik ve katılımcı olmadığına inanmamaktadır ( $\bar{X}$  : 4,00). Örgütlerde yönetimin demokratik ve katılımcı olması, personel arasında iletişimin şeffaf, çalışanları yönetimin adaletli, personelin girişimci ve aktif olmasını sağlamaktadır. Yönetimin görüş ve davranışlarının son derece önemli olduğu karmaşık örgütlerde, liderlerin astlarına gerektiği özveriye ve ilgiliyi göstermesi beklenen performansın yakalanmasını sağlayacaktır.

**Tablo 4.24** “Sorunlarıyla ilgilenilmesi benim kurumuma bağlılığımı artırır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,8	4,13	0,839	0,704
Katılmıyorum	-	-			
Kararsızım	6	9,7			
Katılıyorum	26	41,9			
Kesinlikle Katılıyorum	27	43,5			

Tablo 4.24’de “Sorunlarıyla ilgilenilmesi benim kurumuma bağlılığımı artırır” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 85,4’ü sorunlarıyla ilgilenilmesinin kuruma olan bağlılıklarını artırdığını bildirirken, % 14,6’sı sorunlarıyla ilgilenilmesinin kuruma olan bağlılıklarını etkilemeyeceğini belirtmiştir ( $\bar{X}$  : 4,13). Bu sonuçlara göre; yönetimin personelle ilgilenmesi, iletişim kurması ve sorunlarla ilgilendiğini göstermesi örgüt kültürünün oluşmasında çalışanlar açısından çok önemli bir kriterdir.

**Tablo 4.25** “Çalışma arkadaşlarıyla ortak işler yapmak beni heyecanlandırır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	3,53	1,170	1,368
Katılmıyorum	2	3,2			
Kararsızım	6	9,7			
Katılıyorum	32	51,6			
Kesinlikle Katılıyorum	19	30,6			

Tablo 4.25’de “Çalışma arkadaşlarıyla ortak işler yapmak beni heyecanlandırır” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Bu tabloya göre, çalışanların % 82,2’si çalışma arkadaşlarıyla ortak işler yapmanın kendisini heyecanlandığını belirtirken, % 17,8’si çalışma arkadaşlarıyla ortak işler yapmanın kendisini heyecanlandırmadığını belirtmiştir ( $\bar{X}$  : 3,53). İnsanın yapısı gereği sosyal bir varlık olması ve sürekli beşeri ilişkiler halinde bulunma eğiliminde bulunmak istemesi, çalışma ortamında uygun koşullar yaratılarak sunulmalıdır. Bu sayede insan kendisini o örgütün bir parçası olarak görecektir ve orada olmaktan mutlu olacaktır. Takım çalışması insanların fikir alışverişi yapmalarını, birbirleriyle

etkileşimli hale gelmelerini sağlayacağından yöneticilerin, personelini bu tarz oluşumlara sürüklemeleri gerekmektedir.

**Tablo 4.26** “İşim olmadığı zamanlarda çalışma arkadaşlarıma yardım edebilir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	3,03	1,355	1,835
Katılmıyorum	2	3,2			
Kararsızım	6	9,7			
Katılıyorum	32	51,6			
Kesinlikle Katılıyorum	21	33,9			

Tablo 4.26’da “İşim olmadığı zamanlarda çalışma arkadaşlarıma yardım edebilir” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloda aktarıldığına göre, çalışanların % 85,5’i işleri olmadığı zaman çalışma arkadaşlarına yardım edebileceğini belirtirken, çalışanların % 14,5’i işleri yokken çalışma arkadaşlarına yardım etmeyeceğini belirtmiştir ( $\bar{X}$  : 3,03). Tablo 4.25’de de belirtildiği üzere insan sosyal varlık yapısını sürdürmek için gerekli ortamları kendisi yaratmaya ve sürekli iletişim halinde bulunmaya çalışmaktadır.

**Tablo 4.27** “Boş vakitlerimde kurumum için çalışmak hoşuma gider” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	6	9,7	3,31	0,951	0,905
Katılmıyorum	6	9,7			
Kararsızım	9	14,5			
Katılıyorum	31	50			
Kesinlikle Katılıyorum	10	16,1			

Tablo 4.27’de “Boş vakitlerimde kurumum için çalışmak hoşuma gider” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 66,1’i boş vakitlerinde kurumları için çalışabileceğini belirtirken, % 33,9’u boş vakitlerini kurumları için harcamayacağını belirtmiştir ( $\bar{X}$  : 3,31). Çalışanların boş vakitlerini kurumları için harcamaları kendilerini oranın bir parçası gibi görmeleri ve kendilerini orada mutlu hissetmeleri ile geçerli olan bir durumdur.

### 4.3 ÖRGÜTSEL ETKİNLİKLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 4.28** “Yönetimin beni gözlemlediğini bilmek benim düzgün çalışmamı engeller” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	9	14,5	3,24	1,197	1,432
Katılmıyorum	17	27,4			
Kararsızım	10	16,1			
Katılıyorum	15	24,2			
Kesinlikle Katılıyorum	11	17,7			

Tablo 4.28’de “Yönetimin beni gözlemlediğini bilmek benim düzgün çalışmamı engeller” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 41,9’u yönetimin kendilerini gözlemlemeleri halinde performanslarının düştüğünü belirtirken, % 58,1’i yönetimin gözlemlemesinin performanslarını etkilemediğini belirtmiştir ( $\bar{X}$ : 3,24). Bu sonuçlara göre yönetimin gözlemlerinin sonucunda verilen görevi layıkıyla yerine getiren personeli ödüllendirip, diğer personeli bu konuda özendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4.29** “Çalışanlar için eğitim ve seminerler verilmektedir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	3,08	1,178	1,387
Katılmıyorum	7	11,3			
Kararsızım	3	4,8			
Katılıyorum	33	53,2			
Kesinlikle Katılıyorum	18	29,0			

Tablo 4.29’da “Çalışanlar için eğitim ve seminerler verilmektedir” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 82,2’si işyerlerinde çalışanlar için eğitim ve seminer verildiğini belirtirken, % 17,8’si de işyerlerinde çalışanlar için eğitim ve seminer verilmediğini belirtmişlerdir ( $\bar{X}$ : 3,08). Yapılan eğitim ve seminerlerin bir kurumun gelişmesi ve genişlemesi için vazgeçilmez bir unsur olmasının yanında, güncel trendleri yakalama, çalışanlar arasında etkileşimi ve

iletişimi sağlama, bireylerin kendilerini tazeleme hatta kendilerine olan güvenlerini kazanmaları konusunda son derece önemli katkıları vardır.

**Tablo 4.30** “Kurum oldukça stresli bir ortamdır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	5	8,1	2,82	1,222	1,493
Katılmıyorum	15	24,2			
Kararsızım	10	16,1			
Katılıyorum	24	38,7			
Kesinlikle Katılıyorum	8	12,9			

Tablo 4.30’da “Kurum oldukça stresli bir ortamdır” yargısına verilen cevaplar gösterilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 51,6’sı çalıştıkları kurumun stresli bir ortam olduğunu belirtirken, % 48,4’ü işyerlerinin stresli bir ortam olmadığını belirtmiştir ( $\bar{X}$  : 2,82). Çalışılan ortamın stresli/gergin bir yapıya sahip olması çalışanlar üzerinde ekstradan bir baskı, psikolojik olarak bir yorgunluk getirecektir. Bu tarz çalışma ortamlarında kendi özgür iradelerini kullanmaları, işlerine gerektiği özveriye ve itina göstermeleri zor olmakla birlikte, kendi iş alanlarında dahi sıkılır bir hale gelebilirler. İş ortamındaki baskın yapının egale edilmesi, ortamdaki havanın yumuşatılması, çalışanlar üstündeki gergin yapının kaldırılması, kurum performansı ve sürekliliği açısından hayati önem taşımaktadır.

**Tablo 4.31** “İşyerimde çalışanlar zaman zaman yönetimle çatışma yaşamaktadır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	5	8,1	3,65	1,132	1,282
Katılmıyorum	19	30,6			
Kararsızım	10	16,1			
Katılıyorum	22	35,5			
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,7			

Tablo 4.31’de “İşyerimde çalışanlar zaman zaman yönetimle çatışma yaşamaktadır” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 45,2’sine göre işyerlerinde çalışanlar yönetimle çatışma yaşandığını belirtirken, % 54,8’ine göre de çalışanlar yönetimle bir çatışma yaşamamaktadır ( $\bar{X}$  : 3,65).

Örgütlerde çatışmanın kaynağı olarak bireysel ihtiyaçların karşılanmaması, fikirlerin veya ideolojilerin önemsenmemesi söylenebilir. Örgütlerdeki çatışmanın önüne geçilebilmesi için de yönetimin çalışanlarla sürekli iletişim halinde olması ve çalışan-çalışan iletişimini desteklemesi gerekmektedir.

**Tablo 4.32** “İşyerimde çalışanlar yönetimden dolayı bir baskı yaşamaktadır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	7	11,3	3,50	1,036	1,074
Katılmıyorum	25	40,3			
Kararsızım	8	12,9			
Katılıyorum	16	25,8			
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,7			

Tablo 4.32’de “İşyerimde çalışanlar yönetimden dolayı bir baskı yaşamaktadır” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 35,5’i işyerlerinde işyerlerinde yöneticilerinden dolayı bir baskı yaşadığını belirtirken, % 64,5’i bu tarz bir baskının olmadığı yönünde fikir beyan etmişleridir ( $\bar{X}$  : 3,50). İşyerlerinde çalışanların bireysel olarak yönetici baskısı hissetmesi kendisini örgütten dışlanmış hissi yaratabileceğinden, yöneticilerin demokratik bir yönetim tarzı uygulayarak her çalışan için baskıyı işlerini aksatmayacak, kendi öz güvenlerini kaybetmeyecek şekilde göstermeleri daha iyi olacaktır.

**Tablo 4.33** “Kurumumu seviyorum” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	3,23	1,108	1,227
Katılmıyorum	4	6,5			
Kararsızım	14	22,6			
Katılıyorum	28	45,2			
Kesinlikle Katılıyorum	16	25,8			

Tablo 4.33’de “Kurumumu seviyorum” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre çalışanların % 81’i çalıştıkları kurumu sevdiklerini belirtirken, % 19’u çalıştıkları kurumu sevdiklerini söylememişlerdir. Çalışanların kurumlarını sevmesi o kurumda mutlu olmalarını sağlayacağından, iş performanslarını ve verimliliklerini artıracaktır. Genel olarak NADSM’nde

çalışanların çoğunluğu kurumlarını sevdiğini belirtirken, katılımcıların % 6,5'i kurumlarını sevmediklerini belirtmişlerdir. Bu kesimin kurumlarını neden sevmediklerinin temellerinin belirlenip, kurumlarını sevmelerini sağlayacakları bir ortam yaratılması, olumsuzlukların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

**Tablo 4.34** “İşyerimde çalışanların girişimcilik ruhları ve yeni fikirleri önemsenmektedir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,5	3,50	1,052	1,107
Katılmıyorum	14	22,6			
Kararsızım	21	33,9			
Katılıyorum	22	35,5			
Kesinlikle Katılıyorum	1	1,6			

Tablo 4.34’de “İşyerimde çalışanların girişimcilik ruhları ve yeni fikirleri önemsenmektedir” yargısına ait bulgular verilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 37,1’i işyerlerinde girişimcilik ruhları ve yeni fikirlerinin önemsendiğini düşünürken, % 62,9’u işyerlerinde girişimcilik ruhları ve yeni fikirlerinin önemsenmediğini düşünmemektedir ( $\bar{X}$  : 3,50). Çalışanların örgütlerinde önemsenmeleri kendilerini orada mutlu ve huzurlu olmalarını sağlayacak, örgütsel bağlılıklarını artıracak ve örgütün amaçlarını daha iyi algılamalarını sağlayacaktır. NADSM yöneticilerinin çalışanların yeni fikirlerini önemseyerek, girişimciliklerini desteklemeleri merkezdeki kaliteyi artıracığından, personel daha verimli hale gelecektir.

**Tablo 4.35** “İşyerimde fikirlerime ve düşüncelerime önem verildiğini bilmek motivasyonumu yükseltir” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	3,97	0,975	0,950
Katılmıyorum	1	1,6			
Kararsızım	3	4,8			
Katılıyorum	33	53,2			
Kesinlikle Katılıyorum	24	38,7			

Tablo 4.35’de “İşyerimde fikirlerime ve düşüncelerime önem verildiğini bilmek motivasyonumu yükseltir” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 91,9’u işyerlerinde fikirlerine ve düşüncelerime önem verildiğini

bilmek motivasyonlarını yükselteceğini belirtirken, % 8,1'i fikir ve düşüncelerinin önemsendiğini bilmenin motivasyonlarını yükseltmeyeceğini söylemiştir ( $\bar{X}$  : 3,97). Tablo 4.16'da belirtildiği gibi NADSM'de çalışanların % 63,3'ü fikir ve görüşlerinin alındığını belirtirken, Tablo 4.34'de de fikir ve görüşlerinin alınmasının motivasyonu yükselteceğini söyleyen % 91,9'dur. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin çalışanlarının fikir ve görüşlerini alması hem çalışanların hem de personelin fikirlerine önem vererek bunları onlara aksetmesi gerekmektedir.

**Tablo 4.36** “İşyerimde Alınan kararlarda ki etkinliğim benim daha iyi çalışmamı sağlar” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	3,31	1,049	1,101
Katılmıyorum	-	-			
Kararsızım	6	9,7			
Katılıyorum	31	50			
Kesinlikle Katılıyorum	25	40,3			

Tablo 4.36'da “Alınan kararlardaki etkinliğim benim daha iyi çalışmamı sağlar” yargısına verilen cevaplar aktarılmıştır. Tabloya göre, çalışanların % 90,3'ü işyerindeki kararlara katılmanın kendisini iş konusunda teşvik edeceğini belirtmiştir. Çalışanların % 9,7'si de işyerlerindeki kararlara katılmanın çalışma durumuna etki etmeyeceğini belirtmiştir ( $\bar{X}$  : 3,31). Genel olarak insanların alınan kararlara katılması yani alınan fikirlerin oluşum aşamasına katılması, yapılacak işi daha kolay kavramasını sağlayıp, egosunu tatmin edebileceğinden dolayı, yöneticilerin olabildiğince çalışanlarla diyalog halinde ve onların katılımlarını sağlaması gerekmektedir.

**Tablo 4.37** “Kurumum tarafından önemsendiğimi görmek benim performansımı artırır” yargısına ait bulgular

Yargı	N	%	$\bar{X}$	SS	V
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	4,31	0,642	0,413
Katılmıyorum	2	3,2			
Kararsızım	2	3,2			
Katılıyorum	24	38,7			
Kesinlikle Katılıyorum	33	53,2			

Tablo 4.37’de “Kurumum tarafından önemsendiğimi görmek benim performansımı artırır” yargısına verilen cevaplar gösterilmiştir. Tabloya göre, çalışanların % 91,9’u kurumu tarafından önemsendiğini bilmenin performansını artırdığını belirtmiştir ( $\bar{X}$  :4,31). Çalışanlar üzerinde ilgilenme hem pozitif yönde hem de negatif yönde etki yapabilmektedir. Çalışanlar yönetim ilgisini baskı şeklinde algılayıp toplam iş sayısını artırmak için hatalara yönelebilir yada iş tatmin seviyelerini düşürebilirler. Bu tarz bir sonucu önlemek için yönetimin demokratik ve şeffaf bir tarz sergilemesi ve pozitif yönlü bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir.

#### 4.4 REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi yapılmasındaki amaç örgütsel etkinliğin artırılmasında katılımıcılığın rolünü tespit etmektir. Bu amaçla örgütsel etkinlik ve katılımıcılık bulguları arasında regresyon analizi yapılmış ve bulunan sonuçlar Tablo 4.38, 4.39 ve 4.40’da sunulmuştur

**Tablo 4.38** NADSM çalışanlarının örgütsel etkinlik ile katılımıcılık bulguları model özeti

Model 1	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
	,598(a)	,357	,347	,30022

a Tahmin Ediciler: (Sabit), KATILIM

Tablo 4.38’de örgütsel etkinlik ile katılımıcılık bulgularının model özeti sunulmuştur. Bulunan sonuca göre katılımıcılığın örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi % 35,7’dir.

**Tablo 4.39** Etkinliğin katılımıcılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları

Model 1		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
	<b>Regresyon</b>	3,007	1	3,007	33,360	,000(a)
	<b>Artık Değer</b>	5,408	60	,090		
	<b>Toplam</b>	8,415	61			

a Tahmin Ediciler: (Sabit), KATILIM

b Bağımlı Değişken: ETKİNLİK

Regresyon analizi sonuçlarına göre, etkinlik ile katılımçılık arasında ( $F=33,360$ ,  $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların işyerlerinde alınan kararlara katılmasını teşvik etmek amacıyla, çalıştıkları birimde kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmalı, birim hakkında alınan kararlarda fikirleri alınmalı ve çalışma ortamının esnek tutulması gerekmektedir. İnsanların kendilerini rahat hissettikleri yerde verimlilikleri artacağından, daha inisiyatif sahibi olacakları kesindir. Çalışma isteklerinin artması, bağlı buldukları kuruluşa faydalarının maksimum olmasının yanında kurumun geleceğe yönelik alacağı kararlara daha yatkın bir yapıya bürünebileceklerdir.

**Tablo 4.40** Etkinliğin katılımçılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi katsayı tahminleri

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta	B	Std. Hata
	(Sabit)	2,046	,239		8,545	,000
	KATILIM	,373	,065	,598	5,776	,000

a Bağımlı Değişken: ETKİNLİK

#### 4.5 VARYANS ANALİZİ

Regresyon analizi sonucunda örgütsel etkinlik ve katılımçılık arasında  $p<0,001$  düzeyinde anlamlılık tespit edilmiştir. bulunan anlamlılığın alt boyutlarını belirlemek ve katılımçılığın değişkenlerini tespit etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 4.41’de sunulmuştur.

Tablo 4.41’de katılımçılıkla ilgili edinilen bulgulardan yola çıkarak elde edilen katılımçılık toplam puanı bağımsız değişkenler olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık net gelir, sosyal güvence durumu, çalışılan toplam süre ve NADSM’de çalışılan süre ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan ilişkilendirmenin amacı yorumlama yaparken kullanabileceğimiz ek bilgiler elde etmek ve yorumlarımızı sağlam temeller üzerinde yapmamızı sağlayacak doneler bulmaktır.

**Tablo 4.41** NADSM’de çalışanların katılımçılık toplam puanlarının bağımsız değişkenlerle ilişkilendirilmesi

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>CİNSİYET</b>	Gruplar Arası	6,522	32	,204	,669	,865
	Grup İçi	8,833	29	,305		
	Toplam	15,355	61			
<b>YAŞ</b>	Gruplar Arası	19,387	32	,606	,764	,771
	Grup İçi	23,000	29	,793		
	Toplam	42,387	61			
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Gruplar Arası	26,742	32	,836	1,182	,326
	Grup İçi	20,500	29	,707		
	Toplam	47,242	61			
<b>AİLENİN AYLIK NET GELİRİ</b>	Gruplar Arası	60,043	32	1,876	1,275	,256
	Grup İçi	42,667	29	1,471		
	Toplam	102,710	61			
<b>SOSYAL GÜVENÇE</b>	Gruplar Arası	2,317	32	,072	3,150	<b>,001</b>
	Grup İçi	,667	29	,023		
	Toplam	2,984	61			
<b>ÇALIŞILAN TOPLAM SÜRE</b>	Gruplar Arası	57,651	32	1,802	1,381	,191
	Grup İçi	37,833	29	1,305		
	Toplam	95,484	61			
<b>NADSM’DE ÇALIŞILAN SÜRE</b>	Gruplar Arası	19,470	32	,608	1,979	<b>,033</b>
	Grup İçi	8,917	29	,307		
	Toplam	28,387	61			

Tablo 4.41’deki varyans analizi sonuçlarına bakıldığı zaman cinsiyet [F=,669, p(,865)>0,05], yaş [F=,764, p(,771)>0,05], eğitim durumu [F=,1,182, p(,326)>0,05], aylık net gelir [F=1,275, p(,256)>0,05] ve çalışılan toplam süre [F=1,381, p(,191)>0,05] ile katılımçılık toplam puanı arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Sosyal güvence [F=3,150, p(,001)<0,05] ve NADSM’de çalışılan süre [F=1,979, p(,033)>0,05] ile katılımçılık arasında bir farklılık tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımçılığı etkileyen parametreler Tablo 4.42’de özetlenmiştir.

**Tablo 4.42** Katılımcılığı etkileyen alt faktörlerin tespiti

<b>PARAMETRE</b>	<b>KATILIMCILIK</b>
<b>CİNSİYET</b>	-
<b>YAŞ</b>	-
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	-
<b>AYLIK NET GELİR</b>	-
<b>SOSYAL GÜVENCE</b>	+
<b>ÇALIŞILAN TOPLAM SÜRE</b>	-
<b>NADSM'DE ÇALIŞILAN SÜRE</b>	+

Tablo 4.42'ye göre sosyal güvence ve NADSM'de çalışılan süre katılımcılığın boyutlarını belirlemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Özellikle 1929 ekonomik buhranının ortaya çıkışı ile birlikte küreselleşmenin olumsuz etkileri ile batılı devletler tanışmış ve kriz dalga dalga bu devletlerin ekonomilerini etkilemeye başlamıştır. Bu durum üretim modellerinde ve organizasyon yapılarında bazı değişiklikler yaratmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika ve Japonya'da üretim yapısında meydana gelen çarpıcı gelişmeler, katılım kavramının da niteliğini değiştirmeye başlamıştır. Bu dönemden itibaren Keynesyen politikalar uygulanmış ve devletin çalışma hayatına müdahaleleri başlamıştır. Nitekim Amerika ve Japonya'da Kalite kavramı ön plana çıkmış ve Japonya üretim yapılarında devrim niteliğinde değişikliklerin başını çeker hale gelmiştir. Oluşan bu yeni konjonktürde Japonya kendine yeni pazarlar oluşturmuş ve istikrarlı politikalar uygulamıştır. Bu dönemden sonra Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanların yönetim katında temsili ve üretim kararlarına katılımı yavaş yavaş ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni üretim biçimi, Japonya'yı uluslararası piyasalarda rekabetçi kılmış ve ön plana çıkarmıştır. 1970'li yıllardan itibaren yeni küresel krizler yaşanmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı doğmuştur.

Türkiye, Cumhuriyetin ilanından sonra genç bir ekonomi olarak kapitalist sistemi benimsemiş ve devletin ekonomik kalkınmayı destekleyici politikalarıyla kendi kendine yetmeye başlamıştır. Bu dönemde özellikle 1950'li yıllardan itibaren Türkiye'de çalışanların haklarıyla ilgili somut gelişmeler yaşanmış ve 1961 anayasası ile ilk defa çalışanlara geniş haklar tanınmıştır. Bu dönemden itibaren çalışanlar yönetim katında temsil edilmeye başlamıştır. Ancak 1970'li yıllarda yaşanan küresel krizlerden ülkemiz de olumsuz etkilenmiş ve 1980'li yıllardan itibaren ekonomimiz dışa açılmıştır. Bu dönemden sonra yabancı ülkelerde çalışma yaşamı ile ilgili gelişmeler Türkiye'yi de daha derinden etkiler hale gelmiştir.

Çalışanların yönetime ya da üretime katılımının ön plana çıkmasıyla beraber, dünyada yaşanan gelişmelerin benzerleri aynı zamanda ülkemizde de yaşanmaya başlamıştır. Çalışan öneri sistemleri bu aşamalardan sonra popüler hale gelmiş ve ilk önce Türkiye'de yatırım yapan yabancı sermaye sahiplerinin fabrikalarında

uygulanmaya başlamıştır. Günümüz küresel dünyasında yönetim-çalışan ilişkisinin varlığı, örgütün yada kurumun varlığını güçlendirmekte, piyasadaki durumunu önemli ölçüde güçlendirir hale getirmiştir.

Bu çalışmada Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde katılımcılığın örgütsel etkinliği nasıl etkilediği sorusuna yanıt aranmıştır. Yapılmış olan teorik ve ampirik çalışmalar sonucunda görülmüştür ki katılımcılık örgütsel etkinliği artırmaktadır. Katımcılığın boyutlarına bakıldığı zaman, çalışanların sosyo-ekonomik ya da sosyo-kültürel durumlarının bunun için bir engel olmadığı, bireylerin yaptıkları işten mutlu olduğu ve daha iyi çalışılabilir bir ortam yaratmak için fikirlerinin alınması gerektiği görüşündedirler.

Çalışma sonucunda kurumların yönetici, lider veya süpervizörlerine aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Çalışanlarının fikirlerine ve düşüncelerine önem vermeleri, kendi alanlarında onların bilgilerine başvurmaları iş performansı açısından olumlu etki yaratacak olup, gereksiz işyükünün hafiflemesine neden olabilecektir.
- Yönetimin gözlemlerinin sonucunda verilen görevi layıkıyla yerine getiren personeli ödüllendirip, diğer personeli bu konuda özendirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olmalarını sağlayarak, personelin gerekli yükümlülükleri yerine getirmelerini sağlamaları gerekmektedir.
- Yönetim işbirliğini teşvik etmesinin yanında denetleyici ve kontrol edici mekanizmasını kullanarak bu ortamı sabitlemeli ve hatta otoritesini kullanarak sürekli kontrol altında tutmalıdır.
- Çalışanların kurumda önemsendiklerini bilmeleri o kuruma sağlayacakları salt faydalarının artmasına, böylece kurum performansının artmasına neden olacaktır. Bu yüzden yönetim tabakasının çalışanlara kendilerinin önemsendiğini kurum politikaları kapsamında göstermelidir.

- Çalışanların kendilerini işyerlerinin bir parçası gibi hissetmeleri için örgüt içinde bazı kararlara katılmaları, fikir ve görüşlerinin alınıp, önemsendiklerinin hissettirilmesi, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurması ve teşvik edilmesi gibi çeşitli aktiviteler yerine getirilmesi gerekmektedir.
- İş ortamındaki baskın yapının egale edilmesi, ortamdaki havanın yumuşatılması ve çalışanlar üstündeki gergin yapının kaldırılması kurum performansı ve sürekliliği açısından hayati önem taşımaktadır.
- Örgütlerdeki çatışmanın önüne geçilebilmesi için yönetimin çalışanlarla sürekli iletişim halinde olması ve çalışan-çalışan iletişimini desteklemesi gerekmektedir.
- İşyerlerinde çalışanların bireysel olarak yönetici baskısı hissetmesi kendisini örgütten dışlanmış hissi yaratabileceğinden, yöneticilerin demokratik bir yönetim tarzı uygulayarak her çalışan için baskıyı işlerini aksatmayacak ve kendi özgüvenlerini kaybetmeyecek şekilde göstermeleri gerekmektedir.
- Kurumlarına karşı antipati hisseden çalışanların tespit edilmesi, neden sevmediklerinin temellerinin belirlenmesi kurumlarını sevmelerini sağlayacakları bir ortam yaratılması ve olumsuzlukların ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Yönetimin çalışanlara karşı uyguladığı tutumların her personel için aynı şekilde olması, şeffaf bir yönetim tarzı sergilemesi personelin örgütlerine olan bağlılığını artırıp, yönetici-çalışan ilişkisinin sürekliliğini sağlayacaktır.
- Şeffaf ve adil bir yönetim tarzı uygulamak, kurum imajı açısından son derece önem arzederken, örgüt performansını yükseltip, çalışanların kendilerini orada mutlu ve oraya ait hissetmelerini sağlatabileceğinden, yönetimin orta seviyelerde gezen güven durumunu daha üst seviyelere çıkartması gerekmektedir.

- Yöneticilerin çalışanlarının fikir ve görüşlerini alması hem çalışanların hem de personelin fikirlerine önem vererek bunları onlara aksetmesi gerekmektedir.
- İnsanların alınan kararlara katılması yani alınan fikirlerin oluşum aşamasına katılması, yapılacak işi daha kolay kavramasını sağlayıp, egosunu tatmin edebileceğinden dolayı, yöneticilerin olabildiğince çalışanlarla diyalog halinde ve onların katılımlarını sağlaması gerekmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde yönetimin demokratik ve katılımcı olması, personel arasında iletişimin şeffaf, çalışanları yönetimin adaletli olduğuna inandırıp, personelin girişimci ve aktif olmasını sağlamaktadır. Yönetimin görüş ve davranışlarının son derece önemli olduğu karmaşık örgütlerde, liderlerin astlarına gereken özveriyi ve ilgiliyi göstermesi beklenen performansın yakalanmasını sağlayacak, örgüt etkinliğini artıracaktır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A. (2002), **Kamu Personelinin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi**. Doğu Yayınları, Konya
- ADALI, S. (1986), **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul
- AGUAYO, R. (1994), **Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, İstanbul
- AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y., BÜYÜKKAYIKÇI, H., (2005), “*Motivasyon Araçları ve İş Tatmini*”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3
- AKALIN, M. M. (1992), “*Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik ve Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- AKAT, Ö. (1998), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa
- AKÇAKAYA, M. (2010), “*Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri*”, **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı: 25:145-153
- AKÇAKAYA, M. (2003), “*Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*”, **Kamu-İş**; C: 7, S: 2
- ALDEMİR, M.C. (1985), **Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım**, İzmir
- ALPUGAN, O. (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım
- ALPUGAN, O. Vd. (1993), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 3. Basım, İşletme Ekonomisi Dizisi:30, Yayın No: 393, İstanbul
- ALTINÖZ, M., TUTAR, H. (2010), “*Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** : 65-2

- ARDIÇ, K. POLATÇI, S. (2007), “*İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı*”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1
- ARIKANLI, A., ULUBAŞ, B., (2004); **Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara
- ARSLAN, A. (2001), “*Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim*”, [http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_dergisi/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20\\_A.%20ARSLAN\\_.pdf](http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20_A.%20ARSLAN_.pdf), Erişim Tarihi: 12.12.2010
- AYDIN, M. (1991), **Eğitim Yönetimi**, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara
- AYTAÇ, S. (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 1. Baskı, İstanbul, Aralık
- AYTAÇ, Ö. (2004), “*Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı.1
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE T., BEDESTENCİ Ç. (2004), **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi, Ağustos
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2005), “*Katılımcı Karar Verme*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**: C.VII ,S.2
- BAKAN, İ. BÜYÜKBEŞE T. (2008), “*Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.13, Sayı.4
- BALAY, R. (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BALCI, A. (2000), **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BAŞARAN, E. (2000), **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, Ankara
- BOND, O. (1998), **Virtual Organisations**, Managing Information, August

- BUCAK, B. E.(2002), “*Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi*”, **Muğla Üniversitesi S.B.E. Dergisi** Bahar:2Sayı 7
- ÇAĞLAR, İ. (2001), “*Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:3
- ÇAKIRER , M.A., TUNA, Ö. (2008), “*Öğrenen Organizasyon*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** C.X ,S II
- ÇAM, S. (2002), **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul
- ÇEKMECELİOĞLU, G.H. (2005), “*Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2
- ÇEKMECELİOĞLU, G.H., (2006), “*Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*”, **Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20 Sayı:2
- ÇELİK, C. (2001), “*İnsan kaynakları yönetiminin Değerlendirilmesi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi 500 Büyük Firma Üzerinde Bir Çalışma*”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Doktora Tezi**, Adana
- ÇÖL, G. (2004), “*Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması*”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2
- ÇUHADAR, T.M. (2005), “*Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz – Aralık S: 1-4
- DAY, R. L. (1991), **Management**, 2. Edition, The Dryden Press, USA
- DEMİRTAŞ, M. (2010), “*Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği*”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.18, S. 412

- DİCLE, A. (1976), **Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayını, Ankara
- DİNÇER, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: 5. Baskı, Beta Yayınları
- DİNÇER, Ö. (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul
- DİNÇER, Ö. (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- DİNÇER, Ö. ve Y. FİDAN (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta yayınları, İstanbul
- DOĞAN, S. (2002), **Personel Güçlendirme**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- DOĞAN, S. (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul
- DOĞAN, S., DEMİRAL, Ö. (2009), “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32
- DOĞAN, S., DEMİRAL, Ö. (2007), “*İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması*”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 12, Yıl: 9
- DRUCKER, P. (1954), **The Practise Of Management**, Harper and Brothers Company, Newyork, USA
- EFİL, İ. (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları No:80, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa
- EKİNCİ, H., YILMAZ, A. (2002), “*Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:19
- EREN, E. (1993), **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.,4. Basım
- EREN, E. (2002), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Sorunları**: İstanbul: Beta Yayınevi

- EVANS, D. ve MİSM M. (1992), **Supervisory Management Principles and Practise**, 3. Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom
- FİDAN, Y. (1996), “*Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi*”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını
- FİŞEK, K. (1979), **Yönetim**, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, Ankara
- GÜÇLÜ, N.(2001), “*Stres Yönetimi*”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı: 1: 91-109
- GÜL, H. (2008), “*Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors*”, **Humanity & Social Sciences Journal**, 3 (1): 37-48
- GÜMÜŞTEKİN, E.G., ÖZTEMİZ, B.A. (2004), “*Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık
- GÜRGEN, H. (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul
- HALİS, M. (2000), “**Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi Yayını, Nevşehir
- HARRISON, D., KÖSEOĞLU, M. (1994), “*Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması*” (Çev. Orhan Pazarlık), **Verimlilik Dergisi**
- HASANOĞLU M. (2004), “*Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52, Ocak-Mart, s.47
- İNCE, M., GÜL, H. (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, [www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453), Erişim Tarihi: 12.01.2011
- İBİCİOĞLU, H. (2000), “*Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 15, Sayı: 1
- KARADAĞ, E., BALOĞLU, N., KORKMAZ, T., ÇALIŞKAN, N. (2008) “*Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki*

*İlişkinin Değerlendirilmesi*”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, Cilt 9, Sayı 3

KİTAPÇI, H., (2006), “*TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi*”, **Bilig**, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, (39), s. 73-86.

KOÇEL, T. (2004), **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınevi, 9. Basım, İstanbul

KOÇEL, T. (2003), **İşletme Yöneticiliği**. 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

KOÇEL, T. (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta yay. 7. Baskı, İstanbul

KÖK, R. (1991), **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Ankara

MİRZEOĞLU, M. (2005), “*Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*”, **Spor metre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2005, III (2) 51-52-56

MÜFTÜOĞLU, M. T. (1989), **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara

ORGAN, Deniz, W. CLAY Hammer (1982), **Organizational Behavior**, Business Publications Inc. Texas

ÖZGEN, E. (2003), “*İletişim ve Liderlik*”, [www.irfanerdogan.com/dergiweb/2008/18/OZGEN.pdf](http://www.irfanerdogan.com/dergiweb/2008/18/OZGEN.pdf), Erişim Tarihi: 11.11.2010

ÖZTÜRK, A. (1998), **Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**. Adana: Nobel Kitabevi

ÖZSEVER, Ç., GENÇOĞLU, T., ERGİNEL, N. (2009), “*İşgücü ve Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi*”, **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, sayı.18

PALABIYIK, H. (2007), “*İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım*”, **Yönetim Bilimleri Dergisi Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 5, Sayı.1-47-54

PEKEL, N. H. (2001), “*İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Isparta

- PERROW, C. (1970), **Organizational Analysis: A Sociological View**, Wadworth Publishing Company, California, USA
- ROBBINS, S. E. (1994), **Organization Theory: Structure, Design, and Application**, 3. Baskı, Prentice-Hall, N.J., USA
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa
- SAĞLAM, M. (1979), **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Ankara
- SENİGE, M.P. (1993), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları Ltd. Şti, İstanbul
- SEVER, B. (2009), “*İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına*”, [www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale240.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale240.pdf), Erişim Tarihi: 11.02.2011
- SÖZEN, T., SUNAY, H. (2007), “*Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Çalışan Yöneticilik Vizyonuna İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma*”, **Sporometre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 3
- STEERS, R.M. (1991), **Introduction to Organizational Behaviour**, Fourth Edition, Harper Collins Publishers Inc., New York
- ŞENEL, D. (1992), “*Verimlilik, İnsan ve Makine*”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayını, Yıl: 4, Sayı: 37
- ŞİMŞEK, Ş. M. (1978), **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Erzurum
- TANER, Bahar (2003), “*Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi*”, **Öneri Dergisi**, Cilt:5,Sayı:20,Haziran
- TAŞKIN, E. (1993), “*İşletmelerde Etkin Örgütlenme*”, **Verimlilik Dergisi**, 4: 14.
- TÜRKDOĞAN, O. (1977), **Türkiye Açısından Özyönetim**, Türk Kültür Yayınları, İstanbul
- TORUN, K.Z. (1998), “*Yönetim Kuramlarından: Katılma*”, **Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi**, 4 (6)
- TOSUN, K. (1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara

TOSUN, K., (1987), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, 2. Baskı, İstanbul, Yön Ajans

UĞUR, A. (2003), **İşletmelerde Verimlilik**. Sakarya Kitabevi, Sakarya

UYSAL, B. (1984), **Siyasal Katılma ve Katılma Davranışlarına Ailenin Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara

ÜLGEN, Hayri (2008), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 212, İstanbul

ÜNAL, F. F. (2000). **Özelleştirmenin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Verimlilik Üzerine Etkisi**, Nobel Yayınları, Ankara

ÜNÜVAR, M., (2009), “*Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 559-592

YENİÇERİ, Ö. (1991), “*Örgütlerde Çatışma Ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma Ve Bir Uygulama*”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Doktora Tezi**, Kayseri

YENİÇERİ, Ö. (2009), **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Ve Sanat Yayıncılık, İstanbul

ZEYBEK, I. (2004), “*Yönetimde Etkili İletişim*”, **Journal of İstanbul Kültür University**

[www.mcozden.com](http://www.mcozden.com), Erişim Tarihi: 17.10.2010

<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>, Erişim Tarihi: 18.12.2010

[www.ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc](http://www.ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc), Erişim Tarihi: 02.01.2011

[www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf](http://www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf), Erişim Tarihi: 06.05.2010

[www.genbilim.com/content/view/6317/89/](http://www.genbilim.com/content/view/6317/89/) - 47k, Erişim Tarihi: 03.02.2011

[www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/makale/liderlik.htm](http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/makale/liderlik.htm) - 23k, Erişim Tarihi: 17.02.2011

[www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/), Erişim Tarihi: 05.02.2011

[www.faculty.itu.edu.tr//tase/DosyaGetir/41898/CALISANI%20GUCLENDIRME.pdf](http://www.faculty.itu.edu.tr//tase/DosyaGetir/41898/CALISANI%20GUCLENDIRME.pdf), Erişim Tarihi: 17.01.2011

[e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1657.pdf](http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1657.pdf), Erişim Tarihi: 17.12.2010

[www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Mehmet%20%20C4%B0NCE%20-%20Aykut%20BED%20C3%9CK%20%20Enver%20AYDO%20C4%9EAN/%20C3%96rg%20C3%BCtlerde%20tak%20C4%B1m%20%20%20C3%A7al%20C4%B1%20C5%9Fmas%20C4%B1na%20%20y%20C3%B6nelik%20etkin%20liderlik%20nitel.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%20C4%B0NCE%20-%20Aykut%20BED%20C3%9CK%20%20Enver%20AYDO%20C4%9EAN/%20C3%96rg%20C3%BCtlerde%20tak%20C4%B1m%20%20%20C3%A7al%20C4%B1%20C5%9Fmas%20C4%B1na%20%20y%20C3%B6nelik%20etkin%20liderlik%20nitel.pdf), Erişim Tarihi: 18.01.2011

## KONU DİZİNİ

demokratik..	37, 38, 39, 40, 41, 45, 50, 53, 55, 57, 62, 69, 73, 76, 78, 80, 85, 88, 103, 108, 111, 117
iletişim.....	9, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 58, 59, 60, 63, 68, 69, 75, 81, 82, 85, 86, 87, 95, 96, 97, 104, 105, 108, 117
İnsan..	4, 12, 24, 25, 38, 39, 48, 50, 79, 85
kalite.....	32, 34, 37, 57, 78
kararlara katılma .....	2, 37, 39, 72, 77
Katılım .....	1, 35
katılımcılık ....	1, 67, 69, 71, 73, 83, 85
motivasyon ...	2, 25, 31, 33, 38, 45, 46, 48, 51, 65, 70, 75, 77, 78, 80, 86
örgüt ..	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 26, 28, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 97, 100, 101, 102, 104
Örgüt...	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20, 21, 22, 24, 31, 34, 37, 39, 41, 44, 49, 52, 54, 55, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88
<b>ÖRGÜTSEL ETKİNLİK.....</b>	<b>20</b>
takım çalışması..	37, 38, 49, 54, 56, 60, 61, 64, 68, 69, 74, 81, 86, 87, 89, 95, 97, 98
Travma.....	129
verim.....	45, 80
yönetim	1, 2, 12, 16, 23, 26, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 49, 50, 53, 55, 57, 59, 60, 67, 69, 71, 72, 73, 74, 78, 81, 83, 85, 88, 89, 96, 97, 101, 102, 103, 108, 111, 117
yönetime katılma.....	1, 2, 37, 38, 71

## EKLER

### EK 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alpha) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 62 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede Travma Sonrası Gelişim Ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha=0,862$  gibi orta-yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 4.43** Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,862	30

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.44’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde 14’üncü maddenin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 4.44** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Maddelerin Güvenilirliğe Etkisi	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1	103,47	172,778	,641	,851
2	103,45	172,776	,727	,850
3	103,29	175,882	,611	,853
4	103,76	199,137	-,245	,879
5	103,56	182,414	,253	,862
6	103,48	179,860	,425	,857
7	102,82	179,165	,441	,857
8	103,27	170,169	,766	,848
9	103,44	173,955	,557	,853
10	103,37	181,418	,334	,860
11	103,26	178,555	,433	,857
12	103,55	197,170	-,208	,876
13	103,71	204,603	-,427	,881
14	103,97	204,884	-,422	,882
15	102,89	176,233	,550	,854
16	102,89	179,282	,501	,856
17	103,15	177,536	,424	,857
18	103,29	179,127	,411	,858
19	103,76	174,285	,649	,852
20	103,56	170,906	,673	,850
21	103,29	168,209	,817	,846
22	103,48	171,795	,680	,850
23	103,48	169,467	,734	,848
24	102,53	184,319	,322	,860
25	102,48	184,352	,392	,859
26	102,60	177,589	,505	,855
27	102,40	183,884	,310	,860
28	102,79	178,398	,462	,856
29	102,66	178,523	,552	,855
30	103,26	170,326	,652	,850

Tekrarlanan analiz sonrasında güvenilirlik  $\alpha = 0,862$ 'den  $\alpha = 0,882$ 'ye yükseldiği görülmektedir.

**Tablo 4.45** Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,882	29

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.46'da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde 13'üncü maddenin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 4.46** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Maddelerin Güvenirliğe Etkisi	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1	100,65	185,052	,654	,873
2	100,63	185,516	,722	,872
3	100,47	188,843	,602	,875
4	100,94	212,488	-,239	,898
5	100,74	194,850	,271	,882
6	100,66	192,490	,435	,878
7	100,00	191,967	,443	,878
8	100,45	182,678	,768	,870
9	100,61	186,110	,575	,875
10	100,55	193,727	,358	,880
11	100,44	190,938	,450	,878
12	100,73	211,251	-,224	,895
13	100,89	219,643	-,463	,900
15	100,06	188,520	,568	,875
16	100,06	191,570	,526	,877
17	100,32	190,550	,418	,879
18	100,47	192,056	,409	,879
19	100,94	186,455	,670	,873
20	100,74	183,244	,681	,872
21	100,47	180,450	,825	,869
22	100,66	184,293	,684	,872
23	100,66	181,572	,749	,870
24	99,71	197,750	,304	,881
25	99,66	197,572	,382	,880
26	99,77	190,407	,504	,877
27	99,58	196,936	,309	,881
28	99,97	191,081	,468	,877

29	99,84	191,285	,555	,876
30	100,44	182,971	,649	,873

**Tablo 4.47** Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,900	28

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.48’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde 4’üncü maddenin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 4.48** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Maddelerin Güvenilirliğe Etkisi	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1	97,56	198,873	,662	,893
2	97,55	199,432	,728	,892
3	97,39	203,159	,597	,895
4	97,85	227,208	-,230	,914
5	97,66	209,244	,272	,901
6	97,58	206,608	,444	,897
7	96,92	206,075	,451	,897
8	97,37	196,696	,766	,891
9	97,53	200,024	,581	,894
10	97,47	207,761	,370	,899
11	97,35	204,462	,476	,897
12	97,65	227,020	-,244	,912
15	96,98	202,278	,584	,895
16	96,98	205,721	,532	,896
17	97,24	205,268	,404	,898
18	97,39	206,667	,399	,898
19	97,85	200,290	,680	,893
20	97,66	196,523	,705	,892
21	97,39	194,110	,833	,889
22	97,58	197,952	,697	,892
23	97,58	195,166	,761	,891
24	96,63	212,434	,296	,900
25	96,58	212,182	,377	,899
26	96,69	204,544	,509	,896

27	96,50	211,598	,302	,900
28	96,89	205,741	,454	,897
29	96,76	205,596	,554	,896
30	97,35	197,085	,645	,893

**Tablo 4.49** Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,914	27

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.50’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde 12’inci maddenin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 4.50** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Maddelerin Güvenilirliğe Etkisi	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1	94,53	206,024	,665	,908
2	94,52	206,549	,732	,908
3	94,35	209,970	,616	,910
5	94,63	216,795	,268	,916
6	94,55	213,694	,453	,912
7	93,89	213,315	,455	,912
8	94,34	203,572	,776	,907
9	94,50	207,172	,584	,910
10	94,44	215,266	,365	,914
11	94,32	211,730	,478	,912
12	94,61	234,733	-,244	,926
15	93,95	208,932	,606	,910
16	93,95	212,440	,558	,911
17	94,21	212,103	,419	,913
18	94,35	213,577	,415	,913
19	94,82	207,361	,686	,908
20	94,63	203,745	,703	,908
21	94,35	201,577	,821	,906
22	94,55	205,170	,696	,908
23	94,55	202,350	,759	,907
24	93,60	219,654	,306	,914
25	93,55	219,596	,378	,913

26	93,66	212,195	,497	,911
27	93,47	219,335	,289	,914
28	93,85	213,405	,442	,912
29	93,73	213,120	,546	,911
30	94,32	203,993	,654	,908

**Tablo 4.51** Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,926	26

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.52’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde 5’inci maddenin güvenilirliği düşürerek faktörün iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 4.52** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Maddelerin Güvenirliliğe Etkisi	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1	91,29	212,931	,674	,921
2	91,27	213,612	,737	,920
3	91,11	217,184	,617	,922
5	91,39	223,618	,284	,928
6	91,31	221,003	,454	,925
7	90,65	221,020	,440	,925
8	91,10	210,613	,779	,920
9	91,26	214,293	,586	,923
10	91,19	222,323	,375	,926
11	91,08	218,403	,498	,924
15	90,71	215,882	,616	,922
16	90,71	219,619	,562	,923
17	90,97	219,638	,412	,926
18	91,11	220,528	,427	,925
19	91,58	214,477	,690	,921
20	91,39	210,438	,718	,920
21	91,11	208,856	,815	,919
22	91,31	211,987	,708	,921
23	91,31	208,905	,778	,919
24	90,35	227,216	,300	,926
25	90,31	226,937	,381	,925

26	90,42	219,887	,482	,924
27	90,23	226,965	,280	,927
28	90,61	220,930	,435	,925
29	90,48	220,483	,543	,923
30	91,08	211,584	,640	,922

**Tablo 4.53** Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,928	25

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.54’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 25 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

**Tablo 4.54** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Maddelerin Güvenirliliğe Etkisi	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1	88,06	202,652	,663	,923
2	88,05	203,194	,729	,923
3	87,89	206,626	,611	,924
6	88,08	210,403	,446	,927
7	87,42	210,510	,430	,927
8	87,87	200,278	,772	,922
9	88,03	203,868	,580	,925
10	87,97	211,802	,364	,928
11	87,85	207,929	,489	,926
15	87,48	204,877	,629	,924
16	87,48	208,811	,564	,925
17	87,74	208,490	,423	,928
18	87,89	209,971	,419	,927
19	88,35	203,938	,686	,923
20	88,16	199,842	,720	,922
21	87,89	198,266	,818	,921
22	88,08	201,584	,702	,923
23	88,08	198,534	,774	,921
24	87,13	215,852	,319	,928
25	87,08	215,649	,400	,927
26	87,19	208,683	,498	,926

27	87,00	215,738	,292	,929
28	87,39	209,979	,440	,927
29	87,26	209,441	,555	,925
30	87,85	200,716	,650	,924

## EK 2. İZİN BELGELERİ



T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı

Sayı :B.30.2.NİĞÜ.0.72.00.00/1084  
Konu :Araştırma izni

Niğde, 02/09/2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
NİĞDE

İlgi a)03.03.2009 tarih ve B.30.2.NİĞÜ.0.41.00.00/547 sayılı yazımız.  
b)Niğde Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'nün 27.08.2009 tarih ve B104İÇSM4510080-904/1399 sayılı yazısı.

Niğde Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'nün Özlem ÇAĞLI'nın araştırma izni ile ilgili ilgi b'de kayıtlı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

### EKLER:

1-İlgi b yazı örneği (2 sayfa)



T.C.  
NİĞDE VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

SAYI : B104İĞSM4510080-904/  
KONU : Araştırma izni.

NİĞDE İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Yazın Şube : 112 ACİL SE  
Tarih: 27.08.2009 - 10:31:13 / No: 13299  
Kıdem No: 13299

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı'na

İLGİ:07.08.2009 gün ve 984 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızla Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özlem ÇAĞLI'nın "Örgüt Etkinliğini Artırmada Katılımcılığın Rolü ve Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde yapılmış bir araştırma" konulu tezini uygulaması için Valilik Makamından alınan 26.08.2009 gün ve 13232 sayılı onay yazınız ekinde gönderilmektedir.

Adı geçene tebliğini arz ederim.

Dr. Bahattin İLTER  
Sağlık Müdürü

Ek:1 adet onay

T.C.  
NİĞDE VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı:B104ISM4510080 - 020./  
Konu : Araştırma izni.

NİĞDE İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Yazın Sıra : AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI SB.  
Tarih: 24.08.2009 - 14:08:57 / No: 13232  
Cihaz No : 13232

VALİLİK MAKAMINA

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özlem ÇAĞLI "Örgüt Etkinliğini Artırmada Katılımcılığın Rolü ve Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Yapılmış bir Araştırma" konulu tezini uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçenin gerekli araştırmayı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Başhekimliğinde yapabilmesi için müsaadelerinizi arz ederim.

Dr. Bahattin İLTER  
Sağlık Müdürü

OLUR  
26.08.2009

Polat KARA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı

Sayı :B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/984  
Konu : Araştırma İzni

Niğde,07/08/2009

VALİLİK MAKAMINA  
(İl Sağlık Müdürlüğüne)

İlgi : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 03.08.2009 tarih ve 547 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özlem ÇAĞLI, Prof.Dr.Özcan YENİÇERİ danışmanlığında "Örgüt Etkinliğini Artırmada Katılımcılığın Rolü ve Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Yapılmış Bir Araştırma" konulu tezini uygulamak istemektedir. İlgili kurumlardan gerekli iznin alınması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Prof.Dr. Adnan GÖRÜR  
Rektör

EKLER

1-İlgi yazı örneği ve ekleri (2 sayfa)

### EK 3. ANKET FORMU

#### SAYIN KATILIMCI

Bu çalışma Niğde İl Sağlık Müdürlüğü'nün izni ile “*Örgüt Etkinliğini Artırmada Katılımcılığın Rolü ve Niğde Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Bir Uygulama*” konulu yüksek lisans çalışmasına bilgi toplamak amacıyla yapılmaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler akademik bir çalışmada kullanılacak olup, başka bir amaç taşımamaktadır.

**Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**  
Niğde Üniversitesi/İİBF

**Özlem ÇAĞLI**  
NADM/0505-2598608

#### I- DEMOGRAFİK SORULAR

##### 1. Cinsiyet

Kadın  Erkek

##### 2. Yaş

18-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

##### 3. Eğitim Durumu

Okur yazar  İlkokul mezunu  Ortaokul Mezunu  
 Lise Mezunu  Üniversite Mezunu  Lisansüstü Mezunu

##### 4. Ailenin aylık net geliri

0-500 TL  501- 1000  1001-1500  
 1501-2000  2001 ve üzeri

##### 5. Sosyal Güvence

Bağ-Kur  SSK  Özel  Yok

##### 6. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1-3  4-8  9-13  14 ve üzeri

##### 7. Niğde ve Diş Sağlığı Merkezinde Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-1  2-5  6-10  10 ve üzeri

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	2	3	4	5

## II- KATILIMCILIKLA İLGİLİ SORULAR

Aşağıda bulunan ifadeler kurumunuzla ilgili fikir ve düşüncelerinizi yansıtmaktadır. Lütfen çalışmanın doğruluğu için size en yakın gelen şıkkı işaretleyiniz.

### İFADELER

1	İşyerimde çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerine önem verilir	1	2	3	4	5
2	İşyerimde çalışanların ve yöneticilerin ilişkileri şeffaftır.	1	2	3	4	5
3	İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler sürekli iletişim halindedir.	1	2	3	4	5
4	İşyerimde alınan kararlara çalışanların etkisi vardır.	1	2	3	4	5
5	İşyerimde işbirliği ve takım çalışması yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
6	İşyerimde yönetim çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik eder.	1	2	3	4	5
7	Kurumun genel politikası hakkında çalışanlar bilgilendirilip, fikirleri alınır.	1	2	3	4	5
8	İşyerimde yaptığım işle ilgili görüş ve fikirlerim alınır.	1	2	3	4	5
9	İşyerimde çalışanlar kendilerini buranın bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda çalışmaktan dolayı mutluyum	1	2	3	4	5
11	Kurumumun amaçları benim amaçlarımdan önce gelir	1	2	3	4	5
12	İşyerimde ast-üst ilişkisi gerekli olduğu uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
13	İşyerimde çalışanlar adalet ve eşitlikle yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
14	İşyerimlerde zaman bir güven ortamı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15	İşyerimde çalışanlar beklentilerine cevap almaktadırlar	1	2	3	4	5
16	İşyerimde yönetim demokratik ve katılımcıdır.	1	2	3	4	5
17	Sorunlarımla ilgilenilmesi benim kurumuma bağlılığımı artırır.	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla ortak işler yapmak beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
19	İşim olmadığı zamanlarda çalışma arkadaşlarıma yardım edebilir.	1	2	3	4	5
20	Boş vakitlerimde kurumum için çalışmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5

## II- ÖRGÜTSEL ETKİNLİKLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda bulunan ifadeler kurumunuzla ilgili fikir ve düşüncelerinizi yansıtmaktadır. Lütfen çalışmanın doğruluğu için size en yakın gelen şıkkı işaretleyiniz.

### İFADELER

1	Yönetimin beni gözlemediğini bilmek benim düzgün çalışmamı engeller.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar için eğitim ve seminerler verilmektedir.	1	2	3	4	5
3	Kurum oldukça stresli bir ortamdır.	1	2	3	4	5
4	İşyerimde çalışanlar zaman zaman yönetimle çatışma yaşamaktadır.	1	2	3	4	5
5	İşyerimde çalışanlar yönetimden dolayı bir baskı yaşamaktadır	1	2	3	4	5
6	Kurumumu seviyorum	1	2	3	4	5
7	İşyerimde çalışanların girişimcilik ruhları ve yeni fikirleri önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
8	İşyerimde fikirlerime ve düşüncelerime önem verildiğini bilmek motivasyonumu yükseltir.	1	2	3	4	5
9	Alınan kararlarda ki etkinliğim benim daha iyi çalışmamı sağlar.	1	2	3	4	5
10	Kurumum tarafından önemsendiğimi görmek benim performansımı artırır.	1	2	3	4	5

**ANKETİMİZE VAKİT AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**