

## **İŞGÖREN MORALİ**

**Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN**

Moral günlük yaşamda, çok sık kullanılan, ancak tanımlanma çabasına girildiğinde, somut ölçüler içinde ele alınamayan soyut bir kavramdır. Soyutluğu yaratan en önemli neden, moralin duygusal kökenlere dayanmasıdır. Etki alanı dikey ve yatay boyutlarda yaygınlık gösterir. Dikey boyutta, kişinin tüm ruhsal yapısı ve davranışlarını etkilerken, yatay boyutta bütün insan gruplarına, kurumlara, örgütlere, topluma, kitlelere yayılır.

Ne için olursa olsun, moral çok genel anlamda «yaşama sevinci», «varolma coşkusu» şeklinde tanımlanabilir. Bu sevinç ya da coşku (heyecan) bir bağlılık anlamını içerir. Bağlılık yaşama, işe, başkalarına, örgüte, kuruma, topluma, vb. hususlara karşı olabilir. Yüksek ve düşük moral durumlarından söz edildiğinde, çoğu kez bu bağlılığın sürmesi, artması azalması ya da kesilmesi olayları görülmektedir.

Çalışmamızda morale konu olarak işgöreni aldığımız için, kurumsal, örgütsel, toplumsal, kitlesel, vb. moral konularını ele almayacağız.

## MORALİN ANLAMI

Moralin anlamı hakkında bir fikir edinebilmek için, öncelikle bu konuda bazı görüşlere yer vermeyi yararlı bulmaktayız.

Bir görüşte, moralden söz edildiğinde genellikle, bireylerin ve grupların kendi iş çevrelerine; aynı zamanda örgütün veya işletmenin üstün çıkarları için tüm yeteneklerini ortaya koyup, gönüllü işbirliğine gitmelerine, ilişkin tutumlarının anlaşılması gerektiği belirtilerek «moral nedir»? sorusuna şöyle bir açıklama getirilmektedir (1): Sağlık sözcüğü gibi moral de tek başına olumlu ya da olumsuz bir anlama gelmez. Başka deyişle çok türsel (spesifik) anlamları yoktur. Sağlık önemlidir, çünkü genel fiziksel koşulu (konduysyonu) gösterir. Moral önemlidir, çünkü genel insan ilişkileri koşulunu ortaya koyar. Moral de sağlık gibi düzenli önemsemeyi (ihtimamı), tanıyı (teşhisi) ve tedaviyi gerektirir. Sağlık, kişinin fiziksel koşul bileşimi olurken; moral bireyin tutum, duyu ve duygular toplamı olmakta, başka deyişle tek bir duygusu olmamaktadır. Morali özel olarak incelemek için, belli gruplar ile içinde yaşanan ortamın bilinen koşullarına ilişkin söz konusu tutumlara bakmak gerekecektir (2).

- 
- (1) KEITH DAVIS, Human Relations at Work, McGraw-Hill Book Com, 1962, New York, s. 76—77.
  - (2) Burada moral özellikle bir kişi ya da grubun tutumlarıyla ilgili bulunmaktadır. Bir yönetici, ya «John Doe'nun morali yüksek» ya da «X—Bölümün morali yüksek» diyebilir. Bkz.: A.g.k. s. 77. Aynı kaynakta, bu ikisi arasındaki farkı göstermek için şöyle bir örnek verilmektedir: Savaş sırasında bir alet-yapım bölümünde, moral yüksekti. Gerçi işgörenler uzun saatler çalışıyorlarsa da, isteklenme (motivasyon) ve başarılarını yüksek düzeyde sürdürüyorlardı. Ancak, birdenbire otuzbeş yaşındaki işçinin iş başarısında haftalık bir düşme görülmüştü. Kendisinin çıkardığı iş miktarının yanında, daha kötüsü, kalitesi de kabul edilmeyecek düzeye inmişti. Hemen hemen % 40 ıskarta çıkmıştı. Ustabaşı, bu sorunu çözmek için kendisiyle konuştuğunda, «herşey yolunda -herhangi bir sorun yok. Sadece bir dizi şanssızlığa uğradım» diyerek güvence vermişti. Ancak buna rağmen bozukluk sürmüştü. Ustabaşı yeniden durumu inceleyipte, sonuç alamayınca, işgören (personel) bölümünün (dairesinin) yardımını istemişti. Kendisi, bölümünde moralin iyi olduğu kanısındaydı, ancak söz konusu işçinin morali birdenbire sifira inmişti. Giderici çareye başvurmak için bunun nedenini öğrenmek istiyordu. İşgören bölümünün incelemesiyle hata meydana çıktı. Söz konusu işçi askere alınmak üzere sağlık kontrolüne çağırılmıştı. İşgören bölümü, gerek kendilerinin gerek ustabaşının söz verdiği askerliğini geciktirme (tecil) isteğini yapmayı ihmal etmişti. Aynı üretim bölümünde benzer durumda olanlar askerliklerini geciktirme olanağını elde ederken, bu işçinin işinin olmaması, kendisini, ustabaşının sanki ondan kurtulmak istiyormuş şeklinde bir düşünceye sevk etmişti. İşte ustabaşına karşı, kabul etmek istemediği gerçek sorunun nedeni buydu.

Başka bir görüşte ise moral için aşağıdaki tanımların yapıldığı ileri sürülmüştür (3) :

- Moral, çatışmanın olmamasıdır.
- Moral, bir mutluluk duygusudur.
- Moral, iyi bir kişisel uyarlanmadır (intibaktır)
- Moral, kişinin kendisini işene vermesidir.
- Moral, grubun tutkunluğu veya «biz» duygusuna sahip olma derecesidir.
- Moral, iş ile ilgili tutumların bir toplamıdır.
- Moral, grubun amaçlarının kişice benimsenmesidir.
- Moral, **bireyin gereksinmelerinin kanışlanma (tatmin olma) ve bütünüyle kendi iş durumundan doğan söz konusu kanışı algılama düzeyidir.**

Bu tanımların sonuncusunda, bunun beş temel özelliğinin olduğu, tanımı yapan tarafından şöyle açıklanmıştır (4).

- a) Tanım moralin devingen karmaşıklığını benimsemektedir. Öyleki, söz konusu karmaşıklık bir faktör analiz yaklaşımını gerektirmektedir. Başka deyişle, moral tek boyutlu değildir, birçok öge ya da etmenleri (faktörleri) vardır. Ancak, söz konusu etmenlerin insanın gereksinmelerine göre tanımlanmasına, bunların kanışlanmasındaki çevresel kaynaklara göre tanımlanmasından daha çok önem vermektedir.
- b) Tanım, morali temelde bireyin bir özelliği olarak ele almaktadır. Kuşkusuz, gruplar da moral açısından betimlenebilir (tasvir edilebilir). Ancak böyle bir betimleme, bireylerin grup içinde sağladıkları kanıştan ayrı bir durumu ortaya koymaktadır. Öyle görünmektedir ki, bir grubun morali en azından, içindeki bireylerin moraline bağlı kalmaktadır. Bu da alışılmış iş kanışından daha ileri bir durum olmaktadır.

---

(3) ROBERT M. GUION (Some Definitons of Morale», -derleyen: EDWIN A. FLEISHMAN. Studies in Personnel and Industrial Psychology, The Dorsay, Press, Inc., Homewood, III, 1961, s. 302—304.

(4) A.g.k. s. 304

- c) Tanım, morali yalnız iş durumu dışındaki genel niteliğiyle ele almayıp, iş ile bağıntısındaki varlığını da kabul etmektedir.
- d) Tanımda, moraldeki güdüleme süreçlerinin rolü dikkate alınmaktadır. Şöyle ki, bireyin birçok gereksinimleri olabilir. Bunlar ya somut ya da bireylerin algıları içinde, kişinin hayatını kazandığı iş aracılığıyla kanışlanabilir.
- e) Tanım, her iş düzeyinde ya da iş sınıfındaki sözgelişi, çöpçüden profesöre, gezici satıcıdan, gazete yazarına kadar tüm işgörenleri kapsamına alabilmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi moral gerçekte somut değil, soyut ve tanımlanması güçlükler taşıyan bir kavramdır. Tanımdan gelen bu güçlük, çeşitli karışıklıklara ve yanlış anlamalara yol açmaktadır. Örneğin işgören yönünden yüksek moralin, onun vaktini ve gücünü işletmenin gereksinimleri ile amaçlarına ayırma isteği olduğunu bir tanım şeklinde öne süren görüşün noksanlıkları şöyle ele alınmıştır (5): Ortalama bir işgören işletmenin amaçlarına sadece kendisine verilen işi yaparak hizmet edebilir. Çünkü, kendisine söylenenden fazlasını yapma konusunda çok az olanağı vardır. Eğer işletmedeki görevine vakit ve gücünü ayırmada isteksizse, disiplin altına alınması gerekecektir. Burada gönülsüzlük şekline de dönüşebilen isteksizlikten daha çok kişinin kendisini işine coşkuyla vermesi önemli olmaktadır. Bu durumda moral, işgörenin işinin en az gereklerini zoraki yerine getirmesi ile yakından gözetim olmaksızın, elinden geleni yapması arasındaki fark biçiminde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan söz konusu tanım işletme ile işgörenin ayrılıp ayrılmayacağı yüksek moralin işgörenden işletmenin amaçlarını sözsüz benimseyerek, yönetimin tutumuna kayıtsız şartsız uymasını gerektirip, gerektirmeyeceği gibi soruları akla getirmektedir.

Yüksek moral aynı zamanda törel (ahlaki) bir yükümlülüğü de öngörmektedir. Şöyleki, eğer işgören bir işletmede çalışmayı kabul etmişse, törece bu işletmenin amaçlarına hizmet etmede elinden gelen çabayı göstermek zorundadır. Bu durumda işgören gö-

---

(5) WILLIAM H. KNOWLES, Personnel Management, American Book Com., New York, 1955, s. 203—207.

revini yapacak, karşılığında ücret alacaktır. İşverenin törel yükümlülüğü ise, işgörene hakettiği ücreti ödemek ve adil davranmaktır. Burada moralin bir görev ya da yükümlülük mü olduğu, sorusu çıkmaktadır. İşgören törel bir yükümlülük olarak işi için gerekli vakit ve çabayı harcayabilir ancak morali düşük bulunabilir. Çünkü gönülce istekli ve coşkulu değildir. Görülmektedir ki, moral kişinin törel yükümlülüğünden daha başka bir kaynağa dayanmaktadır (6).

Yüksek moral işbirliği yapmaya isteklilik olarak da tanımlanmıştır. Bu tanım sadece **isteklilik** açısından değil, işbirliği yönünden de bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Sözelimi, yüksek moral işbirliği temel olarak işverenin amaç ve değerlerini doğrudan doğruya sözsüz benimseme anlamına mı gelmektedir? Öyleyse, yüksek moral, yetkeci (otoriter) standartları ya da karşılıklı kanışverici (tatminkâr) ilişkiler dışında tek yanlı çalışmayı mı içerecektir? Gerçekte, işbirliği iki tarafın da çabalarını gerektirdiğinden, çalışma ilişkilerindeki bozukluklar, bu tanıma göre, yönetimin düşük moraline bağlanabilir. Kuşkusuz işgörenlerdeki düşük moral işbirliğine engel olur. Eşanlımlı olmasa bile ikisi birbirine bağlıdır.

Özellikle yüksek işgören moralininin temel etkenlerini araştırma için yapılan bazı çalışmalarda, aşağıdaki altı etkenin önemi üzerinde oldukça yaygın bir görüş birliği bulunduğu ileri sürülmüştür (7) :

1. **Yeterli gözetimin sağlanması** : Gözetimcinin, işletme ve işgörenleri arasında ilişki kurmada rolü önemlidir. Onların günlük çalışmalarında başta gelen etkileyici oruna sahiptir.
2. **İşin kendisinden kanışlanma** (tatmin olma) : Çoğu kimseler sevdikleri işi yapmaktan ayrı bir kanış duyarlar. Bu kanış, işde yeteneklerini ve kişiliklerini geliştirme olanağını kendilerine verir.
3. **İş arkadaşlarına uyabilme** : İşgören işinde başkalarıyla arkadaşlık bağı kurup, onlarca tutulduğunu anladığı zaman, çalışmasından daha çok kanışlanmaktadır.

---

(6) A.g.k. s. 204.

(7) PHILIP ASH, «The SRA Employee Inventory: A Statistical» **Personnel Psychology**, Autumn, 1954, s. 359. Yine Bkz.: DAVIS, s. 78.

4. **Sistem olarak kanışverici örgütsel amaç ve etkinlik:** İşgörenler inandıkları değerli bir amaçla örgüte bağlanmak isterler. Aynı zamanda işletmeden, ortak amacı karşılamada etkin çaba beklerler. Böylece işgörenler, kazanan bir takımın üyesi olarak, kanışverici bir çalışma ortamında bulunma üstünlüğünü elde ederler.
5. **Ekonomik vb. ödüllerle kanışlanma:** İşgörenler kendi çalışma gruplarının amaçlarına yeterli hizmet gördüklerine inandıklarında, başta ekonomik olmak üzere, birçok ödülü beklerler ve bunun önce işletme içinde, sonra da işletme dışındaki benzer durumlarda karşılaştırmasını yaparlar.
6. **Genel fiziksel ve ruh sağlığı:** Fiziksel ve ruhsal sağlık, karşılıklı bağılıklarından dolayı bir arada düşünülebilir. Bu konuda, iş kanışını ilgilendiren işletme dışı etkenleri de sözelimi evdeki sıkıntılar, hastalık, vb. kapsamaktadır. Öte yandan kişinin genel duygusal yapısının etkileri de burada ele alınabilir. Örneğin, işgören ev ve çevre yaşamından kanışlanabilir. Ancak, işinin pek parlak bir yönü yoksa, iş morali oldukça düşük olabilir. Başkası, ev ve çevresinden kanışlamazsa, iş durumu ortalama bir düzeyde de olsa, işdeki morali, birinci işgörenden daha yüksek görülebilir.

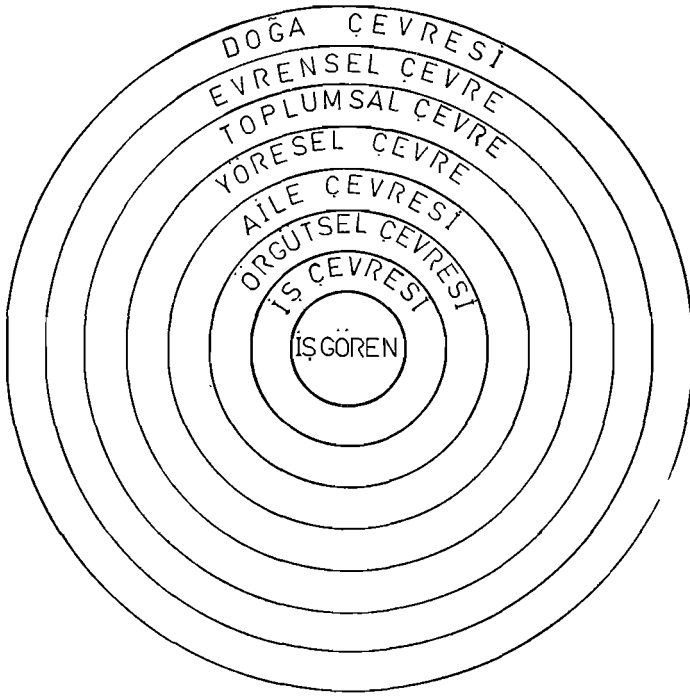
İlk üçü doğrudan yapılan işle, diğerleri genel moral koşullarıyla ilgili bu altı etken işletme yönetiminde moralin ele alınmasında önemli gerçekleri ortaya koymaktadır. Yönetimin iyi ücret politikası izlemesi, işgörenlere çeşitli sosyal hizmetleri sağlaması, vb. yararları örgüte getirmesi, çalışanların moral sorunlarının çözülendiği anlamına gelmeyecektir. Söz konusu altı moral etkeninin sadece bir ya da ikisinde başarı sağlanması, işgörenin yüksek morale çalışmasında yeterli olmaz. Öte yandan, bir veya iki etkende moral koşullarının olumsuz sonuçları apaçık görülen, ancak incelenmesine gidildiğinde karşımıza çok çapraşık özellikleriyle çıkan «moral» kavramında, işgören açısından bazı temel noktaları elde etmek istersek, bu konudaki yorum boyutlarını biraz daha genişletmek gereksinmesiyle karşılaşılmaktadır.

Herşeyden önce burada söz konusu olan «işgören moralidir». Başka deyişle, tüm kişileri kapsayan geniş bir moral anlayışının, ortaya koyduğu çok sayıda çıkmazı ele almak durumu yoktur. Bu-

rada en önemli kısıtlayıcı «işgören» kavramıdır. İşgören kimdir? İşgören belli bir ücret karşılığında, işletme örgütünde kendisine verilen işi, bu işin önceden belirlenen yetki ve sorumluluklarıyla, işletmenin amaçlarına uygun olarak sürekli yapan kişidir.

Kişi, işgören kavramının yukarıdaki yalın tanımıyla belirlenince, onun moralinin de tanımın sınırları ve boyutlarına göre yorumlanması zorunluluğu çıkmaktadır.

Buraya kadar moral hakkında ve özellikle işgören morali üzerinde yapılan açıklamalar dikkate alındığında, işgören moralini aşağıdaki şekilde tanımlama yoluna gitme olanağı çıkmaktadır :



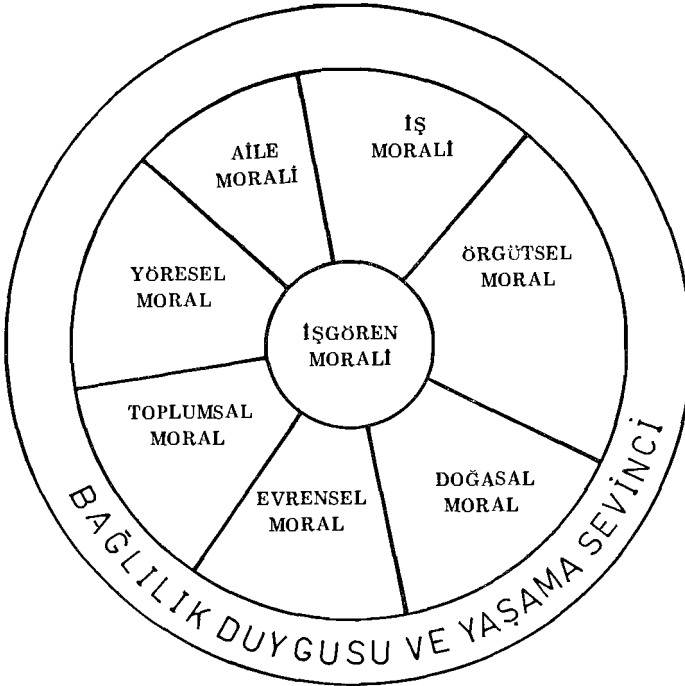
ŞEKİL—1 : İşgören ve Çevresi

«İşgören morali, bireyin içinde bulunduğu çeşitli çevrelerin de etkisiyle, işletmede işine, örgüte ve sosyal çevresine karşı taşıdığı, devingenliği çok yüksek bağlılık duygusudur».

Tanımdan görüldüğü gibi, işgören moralini belirleyen, daha doğrusu onda işine, işletmeye karşı bağlılık duygusunu belli bir moral yapısına dönüştüren etkenler, çeşitli ögelerin içiçe bağıntı ve etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.

Bunu yukarıdaki ŞEKİL—1'deki çizimle göstermemiz de olurludur.

Çizimde görüldüğü gibi işgören moralini belirleyen temel ögeler, onun çevre katmanları ile bu katmanlar arasındaki karşılıklı ilişki ya da etkileşim açısından çıkmaktadır. İşgörenin içinde bulunduğu değişik çevre koşulları, onun genel moral yapısının alt bölümlerini ortaya koymakta, başka deyişle, her çevre işgörenin bir moral türü olmaktadır. Bunu ŞEKİL—2'deki çizimde daha açık görmek olurludur.



ŞEKİL—2 : İşgörenin Moralini Oluşturan Başlıca Moral Türleri



Gerçekten bir işgörenin moral yapısını öğrenmek için, en azından sözkonusu çizimde görülen, moral türlerindeki durumunu inceleyip, diğer deyişle, ana moral sisteminin bu alt sistemlerini tanımlamak zorunluluğu çıkmaktadır.

Gerçi işgöreni ana moral yapısı içinde yer alan söz konusu moral türlerini, tek tek ele alıp, geniş boyutlarla analizlerine girişmek, bu yazının sınırlarını çok aşarsa da, bir fikir edinilmesi bakımından, kısa da olsa, üzerlerinde durmanın, moralin anlamını biraz daha açıklığa kavuşturması yönünden yararlı bulmaktayız.

### **İşgörenin İş Morali**

: İşgörenin iş çevresini oluşturan temel öğeler, aynı zamanda onun iş moralini de yapılandırmaktadır. İşin görevleri, bu görevleri yerine getirmede işgörenin yetki ve sorumlulukları, iş ilişkisi içinde olduğu yakın çalışma arkadaşarı, işinde kullandığı araç ve gereçler, işin niteliği, fiziksel koşulları, tehlikeleri, vb. hususlar sürekli olarak işgörenin moralini düşüren, yükselten veya her zamanki düzeyini koruyan öğeler olmaktadır.

### **İşgörenin Örgütsel Morali**

: İşgörenin çalıştığı işletmenin amaçları, yönetim politikaları, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları, ast-üst ilişkileri, işgörenin örgüt içi orunu, çalıştığı bölümün örgütteki yeri ve işlevleri, örgütte haberleşme araçları ile kanalları örgütün işgören politikaları, sendika ilişkileri, finansal durumu, halkla ilişkileri işletmenin ürettiği mal veya hizmetin kalitesi, kamuoyundaki saygınlığı (itibar), vb. hususlar işgörenin örgütsel moralini meydana getiren başlıca öğeler arasında yer almaktadır.

## **Aile Morali**

: İşgörendin genel moral yapısında, iş ve örgüt dışında birinci planda etkili olan moral yapısını aile çevresi oluşturmaktadır. İşgören hergün işine başlarken, o günkü çalışma gücünde aile moral yapısının etkisi önem taşır. Aile morali sürekli düşük bulunan bir işgörendin, iş ve örgüt morallerini yüksek tutmak, moral konusunda işletmenin çok etkili yönetim politikalarını uygulamasını gerektirir.

## **İşgörendin Yöresel Morali**

: İşgörendin oturduğu kent, kasaba, vb. yerleşim merkezi ile bu çevredeki çeşitli ilişkileri yörendin genel toplumsal yaşamı, değerleri, kurumları, yöre halkının davranışları, yörendin sorunları, eğitim ve kültür düzeyi vb. ögeler işgörende yöresel bir moral yapısı oluşturur.

## **İşgörendin Toplumsal Morali:**

İşgörendin içinde yaşadığı toplumun genel sorunları, yönetim biçimi, ekonomisi, hukuk düzeni, eğitim ve öğretim olanakları, politik yapısı vb. hususlar işgörendin moralini, onun bu konulardaki algı gücüyle oranlı olarak etkiler ve kendisinde toplumsal bir moral yapısını meydana getirir.

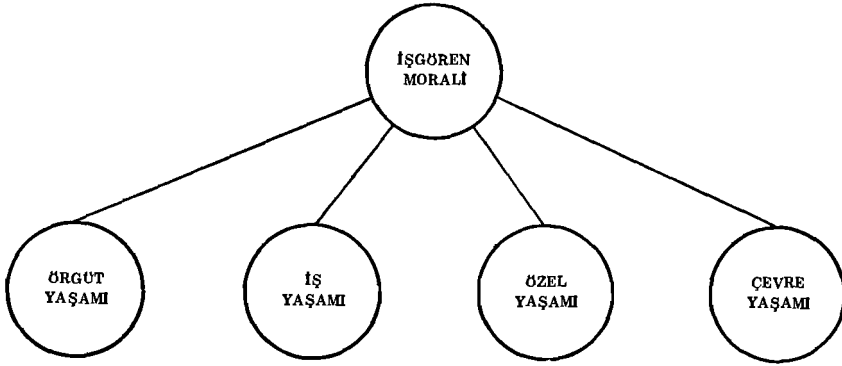
## **İşgörendin Evrensel Morali**

: İşgörende belli bir dünya görüşü ile evren bilincinin olması, genel olarak dünya ve evrende meydana gelen olaylarda moral duyarlığına yol açar. Söz konusu duyarlığın sürekliliği, onda evrensel bir moral yapısının bulunduğunun en açık kanıtıdır.

**İşgörenin Doğasal Morali** : İnsanın, aynı zamanda doğanın bir parçası olması ile aralarındaki sıkı etkileşim, doğada meydana gelen çeşitli olayların, onun moralinde değişik etkilere yol açarak, ayrı bir yapıyı, oluşturmalarına neden olmuştur. İşgören de bir insan olduğuna göre, çalıştığı işletmeye doğasal bir moral yapıyla gelmesini de zorunlu kılmaktadır. Doğadaki iklim olayları hava koşulları, doğal felaketler, sağlık durumu vb. hususlar işgörenin hergün devingen bir doğasal morelle yaşamının sürmesine neden olabilmektedir.

İşgören için öngördüğümüz tüm bu moral yapıları, her işgörende aynı türde ve etkide değildir. Bunların oluşumu kişinin, söz konusu moral yapılarıyla ilgili çevrelerle etkileşim, algı - tepki yetenekleriyle kültürel düzeylerine bağlı kalmaktadır. Kuşkusuz, her işgörende böyle bütünleşik bir moral yapısının bulunduğu ileri sürülemez. Tüm moral yapılarının işgören için içerdiği ortak konu, kendisinde özel olarak, işine ve örgüte bağlılık duygusunu, genel olarak da yaşama sevincini etkileyici rol oynamalarıdır. Bu durumda bir işgörenin moral kararlılığı ile moral yüksekliği ya da düşüklüğünün nedenlerini hemen bir çırpıda saptamak kolay değildir. Söz konusu nedenler, işgörenin sadece bir moral yapısına bağlı olabileceği gibi, çok çeşitli moral yapılarına da bağlı kalabilir. Kaldı ki, çoğu kez işgören moral hareketlerinin gerçek nedenlerini kendisi bile saptayamayabilir. Çünkü bireyin kendi ruhsal yapısını analiz yetisi de onun düşün ve kültür gücüyle oranlıdır. Bu gücü eğitim ve öğretim aracılığıyla yeterince kazanamamış kişi için en önemli sorun kendisini çözümleyememesi, davranışlarını duygusal yapının içgüdü düzeneklerine (mekanizmalarına) bırakması başka deyişle içtepisinin komutası altına girip, akıl ve irade gücünü devreye sokamamasıdır. Bu bakımdan, kendi moral yapısındaki devinimleri açıklayamayan işgörenin sorununu çözmek, yönetimin, özellikle işgören yönetiminin en çetin engellerinden olmaktadır.

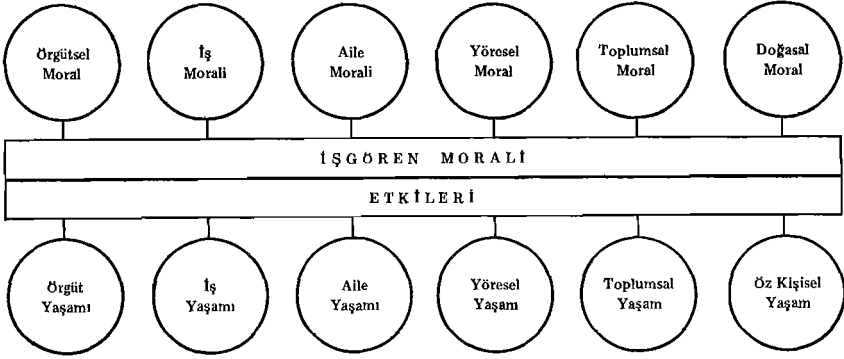
Öte yandan işgören moralinde diğer bir sorun da işletmede her örgüt basamağındaki kişilerin değişik moral yapı ve sorunları içinde olmaları, bunları çözmeye çoğu kez ortak yöntem ve politikaların pek etkili olmayışlarıdır. Ayrıca moralin yatay ve dikey boyutlarda bir işgörenden diğerlerine doğru yayılma niteliği de vardır ki, bu özellik yönetimin karşısına, örgütün moral sorunlarının daha büyük ölçeklerde çıkmasına yol açmaktadır. Kuşkusuz moralin yayılma alanı, sadece örgütle sınırlı değildir, etkileri çok daha değişik konu ya da alanları içine almaktadır. ŞEKİL—3'deki çizimde bu durum daha açık görülmektedir.



ŞEKİL—3 : İşgören Moralinin Etki Alanları

Burada dikkati çeken nokta, işgörenin yaşam alanları ile moral alanları arasındaki sıkı bağlılıktır. Şöyleki, örneğin örgüt yaşamı işgören moralinden etkilenebilen bir alan olurken, diğer yönüyle işgörenin örgütsel moralini oluşturan bir özellik taşımaktadır. Bunu diğerlerine de uyguladığımızda ŞEKİL—4'deki çizimde görülen durum ortaya çıkmaktadır.

İşgören morali ve etkileri konusu, dilenirse ŞEKİL—3'deki çizimde görüldüğü gibi belli başlı dört yaşam türünde toplanabilir. Önemli konu, işgörendeki moral görünümünün (tezahürlerinin) incelemesini yaparken, sadece moralin yüksekliği ya da düşüklüğü olaylarına koşullanmayıp, bu görünümünün işgörenin hangi moral yapısından geldiği, onun hangi yaşam türlerine kadar ve ne süreyle etkili olacağına da dikkate alınmasıdır.



**ŞEKİL—4 : İşgören Morali ve Etkileri**

Her işgörende tüm moral yapıları bulunmayacağı gibi, bulunan moral yapılarının düzeyi ile etkilerinin sürekliliği değişik durumlar gösterir. Sözelimi toplumsal algı-tepki yeteneği güçlü olan aydın bir işgören, az gelişmiş bir ülkenin geri ortamlarında sürekli düşük toplumsal moralle yaşamını sürdürebilir. Kimi işgörende bu moral düşüklüğü diğer moral yapılarını da etkileyip, genel morali düşürebilir ve bu durumda sadece belli konulara bağlılık duygusunu yitirmekle kalmayıp, tüm yaşama sevincini kaybederek, sırasında kendi «yaşam kıyımına» (intihara) kadar götürebilir. Kimilerinde ise irade gücüyle bu moral düşüklüğüne koşullanma, bunu doğal karşılama durumunun meydana gelmesiyle, öteki moral yapılarına yayılma önlenmektedir. Bazılarında ise geri toplum düzeni, güdüleyici ya da isteklendirici bir duyguya yol açıp, onu toplumsal işlevlerinde yüksek bir moralin etkisi altına alabilir. Bunun tersinde, «toplum düşmanlığı», «yıkıcılık» davranışları yer alır. Başka deyişle böyle bir kişi toplum karşıtlığını, elindeki tüm olanaklarla olumsuz davranışlara dönüştürebilir. Örneğin böyle bir işgören sürekli çevresinin moralini bozucu tutumlar içine girmekten, belli kanışları elde edeceğine ve böylece toplumun geriliğine karşı gereken tepkiyi gösterdiğine inanabilir.

Benzer yapısal moral çözümlenmeleri (analizleri) diğer moral yapıları için de yapılabilir. Ancak burada işgörenin moreline ilişkin açıklamalarımızı onun çalıştığı işletme veya örgüt ile yaptığı işi temel alarak yapmak zorunda olduğumuzdan, böyle geniş açılı bir moral incelemesine girememekteyiz.

## İŞGÖREN MORALİ VE ÖRGÜTSEL YAPI

İşletmede örgütsel yapı, örgütün en üst basamağından, en altına kadar çalışan tüm işgörenler için çeşitli moral etkileri yaratan bir özellik gösterir.

Örgütsel yapı, işgörenin bu yapıdaki orunu ile orunun örgütün yatay ve dikey boyutlarında yer alan öteki birimleriyle ilişkilerine göre bir moral birikimi yaratır.

Örgütte söz konusu birikimi tek yönlü tanımlama olanağı yoktur. En azından örgütün **biçimsel** ve **biçimsel olmayan** yapılarına göre bu birikimi inceleme zorunluluğu vardır.

### **Biçimsel Yapı ve Moral**

Örgütün biçimsel yapısında işgörenin örgütsel moralini belirleyen temel öğeler şunlardır :

- Orunun bulunduğu basamağın örgütün tepe ve tabanına olan uzaklık
- Dikey boyutta orunun üst ve ast orunlarıyla bağıntıları, başka deyişle **komuta-kurmay ilişkileri**
- Yatay boyutta orunun, aynı düzey ya da örgüt basamağındaki diğer orunlarla karşılıklı bağıntıları, başka deyişle **yan ilişkileri**
- Orunun yetki ve sorumluluk alanı ile ilişkileri
- Orunun denetim alanı, başka deyişle orunu üzerinde bulduran işgörene bağlı ast sayısı
- İşletmenin örgütün biçimsel yapısında sürdürülen yönetim işlevleri (planlama, örgütleme, yürütme, düzenleştirme, denetleme, yetiştirme) ile politikaları
- Örgütün yönetiminde kullanılan biçimsel haberleşme, kanalları, araçları ve politikaları
- Örgütün ana ve ikincil işlevsel bölümleri içinde ve bölümler arasındaki biçimsel yönetim ilişkileri ile politikaları
- İşletmenin amaçlarına örgütün hizmet etmedeki biçimsel başarısı ve ölçütleri

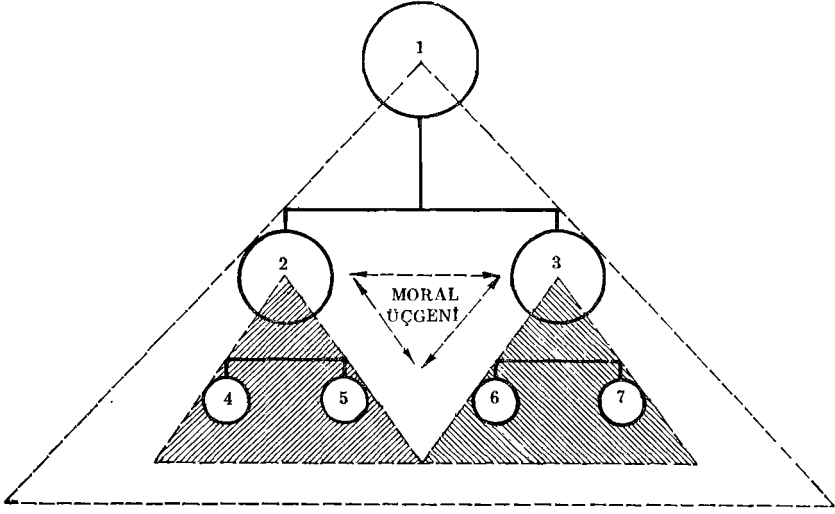
- İşletmeye işgören alma, atama, yükseltme, derece indirme, disiplin ücret vb. işgören (personel) yönetimi konularında sürdürülen biçimsel politikalar
- İşletmenin halkla ilişkileri ve politikaları ile çevredeki izlenimlerin somut kanıtları
- Örgütün bürokrasisinde izlenen yol ve tutumların karmaşık derecesi ile örgüt içi ve örgüt dışı bürokratik uygulamaların niteliği
- İşletmenin biçimsel olarak toplumda, yörede, bulunduğu endüstrideki orunu ile saygınlığı başka işletmelerle iş ilişkilerindeki başarı düzeyi

Kuşkusuz temel öge olarak belirtilen bu hususlar, işletmenin türüne, çalıştığı endüstriye, hizmet gördüğü toplumun yapısına göre birçok değişiklikler gösterir, sayıları bu kadarla kalmayıp, daha da artabilir.

Biçimsel yapının söz konusu moral öğeleri tek tek ve karşılıklı olarak işletmenin işgörenlerinde değişik moral etkilerine yol açarlar. Bazıları örgütün en üst yönetim basamağından en alttaki işgörene kadar aynı etkiye yol açarken bazıları örgütün belli yönetim düzeyindeki ya da orunlarındaki işgörenleri etkiler. Öte yandan söz konusu moral öğelerinin sürekliliği de değişiklikler gösterir. Kimi etkiler yıllarca sürebildiği gibi, kimileri günün birkaç saatlik süresiyle sona erer. Ayrıca etkilerin yönü **olumlu** ve **olumsuz** olabilir. Başka deyişle bazı etkiler moral **yükseltici** olurken, bazıları **düşürücü** olur.

Moralin örgütteki biçimsel etkinliği, örgütsel yapının tepe noktasına çıkıldıkça artıp, yaygınlaşırken, alt düzeye doğru azalır, daralır. Bunu ŞEKİL—5'deki çizimle de göstermek olurludur.

Çizimden açıkça görüleceği gibi (1) nolu orundaki işgörenin moral alanı, örgütün tamamını içine alacak bir genişlik göstermektedir. Onun hemen altındaki orunlarda bulunan (2) ve (3) nolu işgörenlerin moral alanı daha daralmaktadır. Kuşkusuz, biçimsel yapının orunları bağlayan bürokratik kanalları, aynı zamanda örgütte işgörenler arasındaki moral akışını da hizmet eder. Bu akış yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, yanlara ve çapraz fonksiyonel yetki kanallarında açıkça görülür ki, çizimdeki, **moral üçgeni** söz konusu durumu simgelemektedir.



ŞEKİL—5 : Örgütün Biçimsel Yapısında Moral Etki Alanları

Biçimsel yapı ve moral ilişkilerinden, özellikle yönetim için ortaya çıkan önemli sonuç; özellikle yönetici orunlarında bulunan işgörenlerin, sadece biçimsel görevlerinden değil, örgütün moral dengesi yönünden de büyük sorumluluklar taşımalarıdır. Sözcüğüme herhangi bir nedenle morali bozulmuş olan bir işletme genel müdürünün bu ruhsal durumu, örgütün tüm yöneticilerini dolaylı veya dolaysız yollarla etkileyip, bir süre sonra örgütün tüm çalışanlarının örgütsel moralini düşürebilir. Öte yandan, örgütte önemli yönetici orunlarında bulunan işgörenlerden herhangi birinin moral bozukluğu, moral üçgenine girip, yatay, dikey ve çapraz ilişki kanallarından, genel müdürden en alt düzeydeki işçiye kadar yine tüm çalışanların örgütsel moralinin düşmesine neden olabilir. Örgütün tepe yönetim orunu dışında kalan orunlardaki yöneticilerin moral etkileri, örgütün **moral üçgenine** girmediği zaman, örgütsel moral düzeyi düşmez, etkisi ilgili yönetici ile kendisiyle yakından ilişki içinde bulunanların arasında sürer. Buradan anlaşılmaktadır ki, hangi orunda olursa olsun, başarılı yönetici kendi moral sorunlarını örgüte yansıtmayan, örgütün moral üçgenine geçiştirmeyen yönetici olmaktadır ki, bu da yöneticinin biçimsel görevleri yanında önemli bir sorumluluğunu ortaya koymaktadır. Buna kısaca yöneticinin **örgütsel moral sorumluluğu** denilebilir.



## **Biçimsel Olmayan Yapı ve Moral**

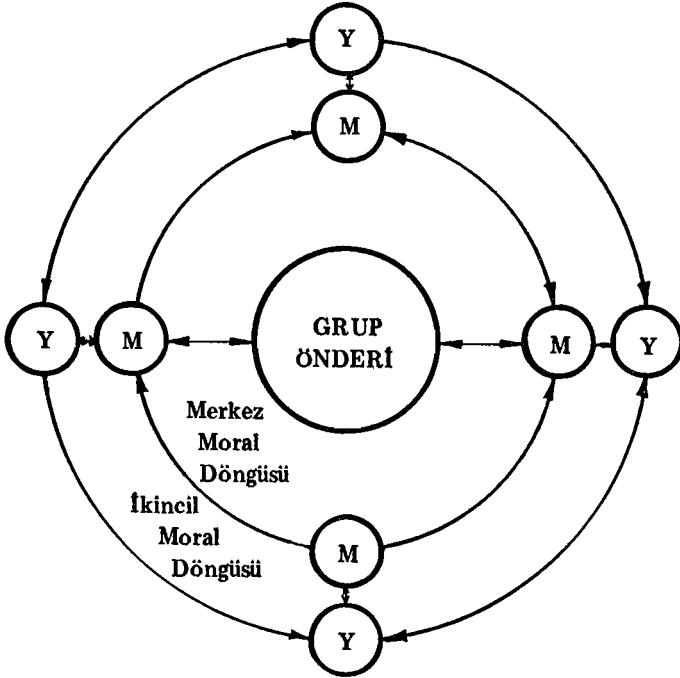
Örgütün biçimsel olmayan yapısı, işgörenin örgüt moralinin oluşumunda iki büyük alanı meydana getirir. Burada önemli olan örgütteki biçimsel olmayan grup ya da gruplaşmalar ile işgörenin bunlarla olan ilişkisidir. Tıpkı biçimsel yapıda olduğu gibi, bu yapıda da işgörenin örgütsel moralini belirleyen şu temel öğelerden söz edilebilir :

- Örgütteki biçimsel olmayan grupların niteliği, türleri, amaç yapıları
- Gruplara girmenin koşulları
- Grupların biçimsel yapıyla ilişkileri ve örgütün biçimsel amaçları karşısındaki tavırları
- Gruplararası ilişki ve çatışmalar
- Grupların üyelerine sağladıkları kanış ve çıkarlar
- Grupların dışında kalmış işgörenlerin örgütteki durumları
- Grup önderlerinin niteliği ve önder olma koşulları
- Grupların doğuşu, süresi, dağılması
- Gruplarda biçimsel olmayan orunların, ayrıcalıkların niteliği
- Biçimsel olmayan haberleşme kanalları ve araçlarının durumu
- Önderlerin grupları yönetme biçimleri ve üyelerle ilişkileri
- Grup üyeleri arasındaki ilişkiler

Biçimsel yapıda olduğu gibi, bu yapının da moral oluşturucu, temel öğeleri, örgütlerin niteliğine, çalıştıkları toplumsal ve ekonomik çevrelerin durumuna, işgörenlerin yapısına vb. etmenlere göre değişik özellikler gösterir.

Grupların örgütteki yaşayışları, işgörenlerde değişik moral etkileri yaratır. Burada da grubun önderi ile ona yakın olanlarının morali, diğer üyelerin morallerini büyük çapta etkiler. Ancak biçimsel olmayan yapıdaki moral etkileri, kuşkusuz biçimsel yapının- kine benzemez. Nitelikleri, yayılma biçimleri, etki süreleri, bırak-

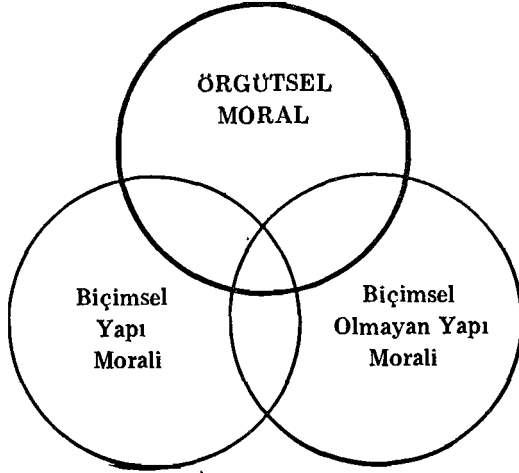
tıkları izler, vb. bakımlardan farklılıklar gösterirler. ŞEKİL—6'daki çizimde biçimsel olmayan yapıdaki moral etki alanları ile yayılma biçimine verilen bir örnek, söz konusu farklılığı oldukça ortaya koyabilmektedir. Örnekte görüldüğü gibi, grup önderi ile (M) harfini taşıyan grubun merkez üyeleri arasında karşılıklı doğrudan ilişkiler ve üyelerin basamaksal nitelik taşımayan özgür bağıntıları, biçimsel yapının **moral üçgeni** yerine, burada **merkez moral döngüsünü** (dairecini) yaratmaktadır. Öte yandan grupta henüz daha merkez ya da asıl üyeliğe alınmamış ancak ayrıcalı orunda bulunan, (Y) harfiyle gösterilen yardımcı üyelerin oluşturduğu halka da ikincil moral döngüsünü meydana getirmektedir. Yardımcı üyeler henüz doğrudan doğruya önderlerle karşılıklı haberleşme bağıntısı içinde olmadıklarında, bu kanalı merkez üyeler aracılığı ile kurabilmektedirler. Kuşkusuz gerek gruptan, gerek gruba olan moral etkileri doğrudan doğruya değil dolaylı yolla olmaktadır.



ŞEKİL—6 : Örgütün Biçimsel Olmayan Yapısında Moral Etki Alanları

İşgörenin genel örgütsel moral yapısı, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılaraya göre, böyle ayrı ayrı bölümlenirken, bunların birbirlerinden bağımsız olduğu düşünülmemelidir. Her iki yapısal moralin arasında ölçüğü zaman zaman ve duruma göre değışen belli bir etkileşim alanı da bulunmaktadır.

Kuşkusuz işgörenin örgütsel moralinde, sadece biçimsel ve biçimsel olmayan yapısal moral öğeleri yoktur. Bunların yanında örgütün ürettiğı mal ve hizmetler, örgütün çevre ile ilişkileri, toplumsal ve yöresel saygınlığı, vb. hususlarda işgörenin örgüt moralinin belirleyici etkenleri arasında yer almaktadır. Bunların dikkate alınması zorunluluğı, işgörenin örgütsel moralini, ŞEKİL—7'deki çizimde görülen biçime dönüştürmektedir.



ŞEKİL—7 : İşgörenin Örgütsel Morali ve Yapısal Bölümleri

### İŞGÖRENİN İŞ MORALI

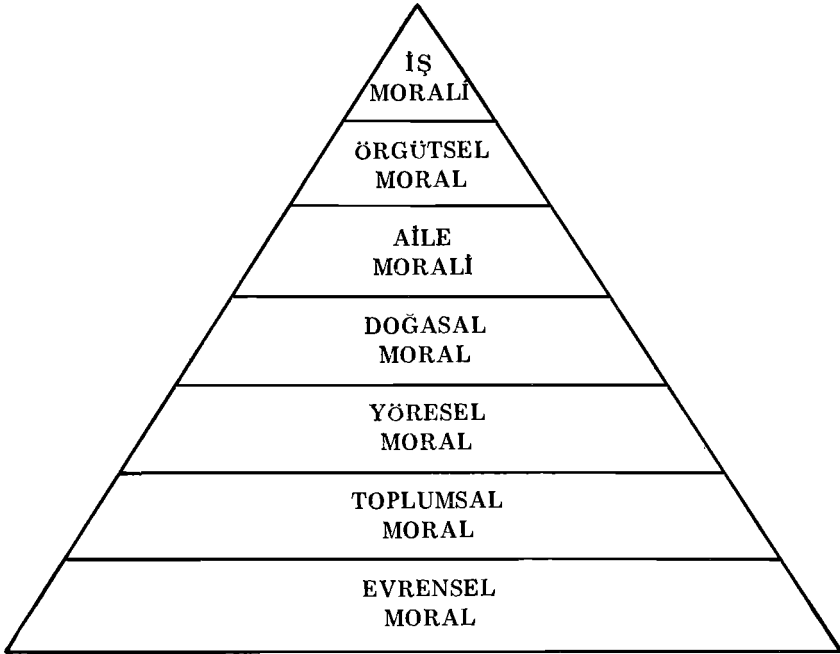
İş, bir işletmede bir veya birden çok oruna bağılı olarak yapılan, tek tek ya da grup halindeki görev ve/veya ödevlerdir; şeklinde tanımlamak olurludur (8). İş, örgütte, aynı zamanda başlıca analiz konuları arasında yer alır. İş analiziyle, bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarılı yürütülmesi için ge-

(8) İNAL CEM AŞKUN, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, Milli Prodük-tivite Merkezi (MPM) Yayını, 1969 s. 12.

rekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenirken; bir yandan da söz konusu işin hangi çevre içinde ve hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur. Bütün bunlar dikkate alındığında, işgörenin iş moralini aşağıdaki temel öğelerin belirleyebileceği öne sürülebilir :

- İşin görev ve yükümlülükleri ya da sorunları
- İşin yerine getirilmesinde işgörende aranan kişisel gerekler
- İşin yapıldığı çevre ve çalışma koşulları

İşletme yönetimi açısından, işgören moralinin odak noktası onun **iş moralidir**. İşin temel moral öğelerinde ortaya çıkan herhangi bir noksanlık, düzensizlik ya da aksama, buradaki moral düşüklüğünün katmalı olarak artmasına neden olur. Çünkü işgörenin öteki moral kesimlerindeki düşüklüklerinin de ağırlığı, iş moralindeki düşme üzerinde toplanacaktır. Bunu ŞEKİL—8'deki bir çizimle göstermek olurludur:



ŞEKİL—8 : İşgörenin Moral Piramidi

Çizimden görüldüğü gibi, işgören moralinin işletme yönetimin-  
ce saptanabilecek ilk kesimleri iş ve örgütsel moral olmaktadır. İş  
morali işgörenin moraliyle ilgili uç görünümüleri ortaya koyan bi-  
rinci düzeydir. Bu düzeyde moralle ilgili ilk tepkileri gören kişi,  
işgörenin gözetimcisidir. Bunun içindir ki iş moralinin ele alınaca-  
ğı temel orunlar gözetim orunlarıdır. Moral, işin kapsamını aşmış,  
örgüte doğru genişlediğinde, artık sorun gözetim düzeyinin üye-  
rindeki üst yönetim basamaklarını ya da orunlarını ilgilendirmeye  
başlayacaktır.

İşletmede işgören morali konuları, örgütsel morali de aştığı  
zaman, durumun analizi uzmanca bir yaklaşımı gerektirir. Böyle  
bir aşamada moral sorunlarının çözümü, işletmenin işgören bölümlerinin  
moral araştırmaları yükünü arttıracaktır. İşte tüm bu çabaların  
niteliği ve boyutları işgörenin iş moralinde açıklığa kavuş-  
maktadır.

### **İşe Bağlı Görevler ve Moral**

İşgörenin iş morali konusunda başta gelen sorun işin görevleri  
ile moral arasında ne gibi bağıntıların bulunduğudır. Söz konusu  
bağıntılarda, işin görevlerine ilişkin olarak şu noktalar önem ka-  
zanmaktadır: İşin amacı, amaca bağlı olarak yapılması gereken  
görevler ve nitelikleri, başvurulacak yöntemler, kullanılan araç ve  
gereçler, işin yerine getirilmesinde başkalarının yapması zorunlu  
görevler ile vakitleri ve süreleri, işin aktarıldığı başka işler var-  
sa, bunlara aktarma biçimleri, işin kapsadığı görevlere bağlı ödev-  
lerin nitelikleri, sırası, vakti süresi ve işi ile ilgili diğer ayrıntılı  
hususlar.

İşgörenin iş başarısının moralle olan doğrudan bağlılığı, söz ko-  
nusu iş başarısını belirleyen yukarıda sıralanan noktalarda, morali  
düşüren herhangi bir durumun öncelikle işgörenin kendisi, sonra  
da en yakın gözetimcisi tarafından tanınması zorunluluğunu çı-  
karmaktadır.

### **İş Gereklere ve Moral**

İş gereklere, işin başarılması için işgörende bulunması gerekli  
özellikle ile yerine getireceği koşulları gösterir. İşgörenin iş mora-  
linde, iş başarısı en önemli konuyu meydana getirdiği için, söz ko-  
nusu başarının temel belirleyicilerinden olan iş gereklere, iş mo-

raliyle sıkı bağıntısı vardır. Kuşkusuz bilgi, beceri ve yetenekleriyle kendisine verilen işin gereklerini karşılayamayan bir işgörende ilk görülecek tepki, iş moralindeki anlık düşmedir. Bunu yalın bir matematiksel anlatımla açıklamak olanağı da vardır.

Şöyle ki :

- 1) İş Gerekleri — İşgören Yetisi (Kapasitesi) = DÜŞÜK İŞ MORALI
- 2) İşgören Yetisi — İş Gerekleri = YÜKSEK İŞ MORALI
- 3) İş Gerekleri = İşgören Yetkisi : DENGELİ İŞ MORALI

Kuşkusuz buradaki üç tür iş morali sonucu, iş moralinin diğer koşullarının değişmemesi koşuluyla geçerlidir. Onlarda da değişik moral sonuçları varsa, işgörenin genel iş morali daha çapraşık görünümler ortaya koyabilir. Burada birinci durumda işgörenin yetisinin veya başka deyişle bilgi, beceri, yetenek vb. iş yapma olanaklarının iş gerekleri karşısında yetersizliği; ikinci durumda iş gereklerinin üzerinde bir yetkiye sahip olması, üçüncüde se birbirine denkliği gösterilerek, ortaya çıkarabilecekleri moral sonuçları belirtilmiştir.

İş gerekleri, **ustalık gerekleri vefiziksel gerekler** olmak üzere başlıca iik bölümde toplanabilmektedir. Ustalık gerekleri kapsamına öğrenim, görgü, düşünsel yetenek, iş bilgisi, sorumluluk düzeyi ve kapsamı ile el ustalıkları girmektedir. Fiziksel gerekler ise, işin başarılmasında gereksenen fiziksel çabanın niceliğini, şeklini, süresini, vb. hususları ortaya koymaktadır.

Eğer bir işgörenin iş moralinde düşme varsa ve bunun da temel nedeninin işgörenin yetisinin, iş gereklerinin altında kalması olduğu saptanmışsa, sorunun çözümü için ya işgörenin söz konusu açığı kapatmasında eğitim sürecine alınması, ya da şimdiki yetisiyle gereklerini karşılayabileceği başka bir işe atanması öngörülebektir.

### **İş Koşulları ve Moral**

İşin görüldüğü çevre ve çalışma koşullarının da işgörenin iş moralinde doğrudan etkisi vardır. İşin yapıldığı çevrenin sağlık, iklim koşulları, çalışmadaki tehlikeler, çalışılan yerdeki gürültü, toz, aydınlatma, tek başına veya başkalarıyla çalışma, son derece hassas ve pahalı araçlar kullanma, vb. hususlar işgörenin iş mora-

linde önemli bir kesimi oluşturur. Bunlardan sağlık koşullarının eğer çeşitli meslek hastalıkları yaratma durumu varsa, böyle bir hastalığa yakalanma, işgörenin doğasal moralini de bozup, sürekli düşük bir düzeyde kalmasına yol açabilir.

İşletmede iş ve örgüt morallerinin karşılıklı birbirini etkileyen ortak konu ya da etmenlerinin olması, her iki kesimin moral sorunlarını hem ayrı ayrı, hem de ortaklaşa yönleriyle ele alma zorunluluğunu çıkarmaktadır.

Örneğin, işletmedeki genel ücret politikası ve düzenin işgörenler açısından olumsuz moral etkilerine yol açacak yönü olmayabilir. Ancak, yine de bazı işgörenler, gördükleri işin karşılığı ücreti almadıklarını veya iş başarılarının gözetimcileri tarafından iyi değerlendirilmediği kanısında olabilirler. Bu yüzden de genel açıdan olmasa bile, kendi açılarından ücret düzeninin adaletsiz olduğuna inanıp, iş morallerinde düşmeye yol açabilirler.

Öte yandan sendikaların işgörenlerin örgüt ve iş morallerinde dolaylı dolaysız etkileri görülür. Sendikalar sadece işgörenler açısından değil, çoğu kez toplumsal açıdan da bazı amaçlara ulaşmak ve toplum düzenini kendi dilekleri yönünde etkilemek eğilimi gösterdiklerinden, bazan bu amaçları için üyeleri olan işgörenlerin desteğini alarak, onların iş ve örgüt morallerinde birtakım değişiklikler meydana getirebilirler. İşletmede işgören morali incelenirken, sendikaların etkisinin yokumsanması, güdülecek politikalarda, işletmenin karşısına hiç düşünülmemiş çıkmazları ya da engelleri koyabilir.

## MORALİN ÖLÇÜLMESİ

İşletmede işgören moralinin ölçülmesi, önemi kadar, büyük zorlukları da içeren bir çabadır. Zorluklar doğrudan doğruya ölçme kavramından çıkmaktadır. Sözelimi, moral ölçme çabalarına girişmeden şu sorulara bazı somut yanıtlar bulmak gerekecektir:

- İşgörenin hangi morali ölçülecektir?
- Ölçme eşsürelî (periyodik) yapılabilecek midir?
- İşgörenin işe devamsızlığı, verimin düşmesi, işten ayrılmalar, disiplinsizlik olaylarının artması, vb. durumların görülmesi ve bunların nedenlerinin moral bozukluğunda

toplandığının kesinlikle saptanması üzerine mi işgören moralinin ölçülmesine gidilmektedir?

- Şimdiye kadar işletmede moral ölçme çabalarına girişilmiş midir? Ne zaman? Hangi nedenlerle? Sonuçları ne olmuştur?
- İşletmede genel işgörenlerin morali mi, yoksa bazı grup ya da işgörenlerin morali mi ölçülecektir?
- Moral ölçme işini kim ve ne zaman yapacaktır? Daha önce bu işte herhangi bir tecrübesi olmuş mudur? olmuşsa nerede, ne zaman?
- Örgütsel ve iş moral yapıları dışında, işgörenin öteki moral yapılarına da girilecek midir? Nasıl?
- Morali ölçmede hangi yöntemlerden, ne derecede yararlanılacaktır?

Bu ve benzeri soruların düzenlenip, yanıtları üzerinde yapıcı bazı görüşlere ulaşıldıktan sonra sıra ölçme işlemlerine edimce (fii-len) başlamaya gelir.

İşgören moralinin ölçülmesi, her şeyden önce işletmede **moral araştırmalarının** yapılmasını gerektirir. İşgören kesiminde yürütülecek bu araştırmalar için bir kaynakta şöyle bir plan önerilmiştir (9) :

1. Ne gibi bilgilerin, niçin toplanması gerektiğini (bunların genel mi, yoksa türsel nitelikte mi olacağını) kararlaştırmak.
2. Bunu üst yönetime benimsetmek.
3. Araştırmanın yapılması konusunda işgörenlerin, ilgili sendikaların desteğini alıp, benimsemelerini sağlamak. (Eğer direnirlerse, o vakit bu dirençlerini kıracak eğitim çalışmalarına girişmek, uzman kurum ve kişilerin yardımlarından yararlanmak).

---

(9) D. YODER-H.G. HENEMAN-J.G. TURNBULL-C.H. STONE, Handbook of Personnel Management and Labor Relations, McGraw-Hill Book Com., New York, 1958, s. 14—22.



4. Araştırmada kullanılacak puanlama tekniğini seçmek, soruları hazırlayıp, soru kağıtlarını dzenlemek.
5. Soru kağıtlarının verileceği kimseleri belirleyen tanıtıcı bilgileri saptamak (yaş, cinsiyet, ęalıřtıđı bdlm, yaptığı iş, vb)
6. Soru kağıdını dnce kdcuk bir grupta «deneme» (pilot) ęabasına girişme.
7. Beklenen bulguların dn kayıtlarını yapıp, ozet raporlarını hazırlamak.
8. Deneklerin (ankete cevap vereceklerin) kimler olacağını kararlaştırmak - Bdcuk işgden topluluğu olan işletmelerde kuşkusuz istatistiğin tesadufi dnkleme yntemlerinden yararlanarak bu seğimi yapmak, para, zaman ve ęaba artırımını sağlayacaktır.
9. Ydrtme işlemleri ile puanlama tekniklerini belirlemek, anketi ynetecekleri ozellikle, «rol-oynama» yntemleriyle eğitmek.
10. Ankete yanıtlamayı reddedenler ve katılamayanlar olursa, yapılacak işlemleri kararlaştırmak.
11. Anketi ydrtmede kullanılacak uygun oda ya da salonları belirlemek.
12. Anket sırasında gdevinde bulunmama durumu olabilecek işgdenler konusunda bdlm yneticileriyle gereken ayarlamaları yapmak.
13. Yazma veya okuyamama durumunda olanlarla gdruşme yapmayı planlamak.
14. Anketi ydrtmek.
15. Sonuçları puanlamak -olanağı bulunan işletmeler bu aşamada bilgisayardan yararlanabilir.
16. Eđer soru kağıtlarında işgdenlerin başkaca dūřnce ve kanılarını belirtmeleri istenmişe, bunları inceleyip, cetvellere geğirmek.
17. Işlem kağıtlarını hazırlamak.
18. Gereksenen her trlde istatistiksel kontrolleri yapmak.

19. Sonuçları analiz edip, yorumlamak ve özellikle bu konuda uzmanlardan yararlanmak.
20. İşe yaramayacak bilgileri ayıklamak.
21. Raporları hazırlamak - bunlar yönetim, işgörenler ve gerekirse sendika için hazırlanabilir.
22. Yüksek yönetime raporları yorumlamayı planlamak.
23. Araştırma sonuçlarına göre işgören politikalarında gerekse- nen iyileştirme önlemlerini önermek.
24. Gelecek araştırmalarda işletmede kullanılacak düzgüleri geliştirmeye başlamak.
25. İzleyecek (müteakip) araştırma planlarını hazırlama.
26. Araştırmanın ayrıntılı raporunu yazmak ve burada izlenen yöntemler, yapılan giderler vb. hususlarda geniş açıklama- larda bulunmak.

İşgören moralinin belli bir araştırma planına göre yürütülmesinde düşünülmüş olan bu aşamalar kuşkusuz genel niteliktedir. Uygulamada söz konusu aşamalar, işletmelerin yapısına, amaçlarına, politikalarına, göre bazı değişiklikler gösterebilir. Önemli olan, araştırmaya rasgele başlamak değil, bunu önceden ayrıntılarıyla düşün- ülmüş, ilgililerine benimsetilmiş bir model içinde ele almaktır.

Moral araştırmalarında öngörülen bu plan yanında, bir görüş- te de, morali ölçme ya da değerlemede şu yöntemlerden yararlanı- labileceği ileri sürülmüştür (10) :

1. Gözetimci veya yöneticinin izlenimleri.
2. Kılavuzlu görüşme.
3. Kılavuzsuz görüşme.
4. Kılavuzlu ve kılavuzsuz görüşme bileşimi.
5. Üretim ve diğer kayıtların incelenmesi.
6. Gözlemci tarafından dinleme.

---

(10) Ayrıntılı bilgi için bkz.: W.D. SCOTT-R.C. CLOTHIER-W.R. SPRIEGEL, Per- sonnel Management, McGraw-Hill, New York, 1961, s. 242—253.

7. Soru kağıdı kullanma.

8. Yukarıdaki yöntemlerin herhangi bileşimi.

### **Gözetimcinin Genel İzlenimi**

Moral izlenimleri konusunda gözetimciler farklı davranışlar gösterirler. Kimi, yanında çalışan işgörenlerin morellerine ilişkin çok ayrıntılı gözlem sonuçlarını belirtirken, kimi bunu sadece duyduğunu, ancak bunun nasıl olduğunu kendisinin de bilemeyeceğini öne sürebilmektedir. Kuşkusuz, moral ölçme alanında gözetimcilerin çoğunluğu bir eğitim görmemiştir. Bunun bilimsel teknikleri konusunda bilgili olmadıkları için, moral ölçmede salt işgörenlerle olan çalışma tecrübelerinden yararlanmaktadırlar. Moral ölçmenin çağdaş amaç ve yöntemleri hakkında belli bir eğitimden geçmeleri halinde doğal olarak kendilerinin işgören moreline ilişkin izlenimleri, ölçme ya da değerlendirme çabalarında son derece yararlı olacaktır (11).

### **Kılavuzlu Görüşme**

Kılavuzlu görüşme, işgörenlerin düşündükleri ve duyduklarını (hissettiklerini) açığa çıkarmada başvurulan en eski yöntemlerden biridir. Kılavuzlu görüşme, işgörenlerin belli soruları yanıtlamasıyla tutumlarının açıklığa kavuşacağı varsayımına dayanır. Burada soruların bu sonucu sağlayacak biçimde düzenlenmesi en önemli sorunlar arasında yer alır. Sorular görüşmecinin elinde yazılı olabileceği gibi, bunları aklında tutup, doğrudan doğruya işgörene yöneltebilir de. Yazılı olması, görüşmeyi biçimsel (resmi) bir havaya sokup, uygulamaların bir örnek yürütülmesinde yarar sağlayabilir. Biçimsel olmayan görüşme tavrının daha doğal nitelik taşımasına karşın (rağmen) görüşme sonuçlarının farklılığına yol açması, gözden irak tutulamıyacak bir sakıncadır. Yöntemin başarısı büyük çapta görüşmecinin yanıt alma becerisi ile görüşmenin sonuçlarını yansız (objektif) değerlemesine bağlıdır.

Kılavuzlu görüşme maliyet ve zaman ögeleri bakımından kılavuzsuz görüşmeye üstünlük taşıdığı halde, aynı üstünlüğü soru kağıdı yönteminin çok gerisinde kalır. Ancak kişiselliği yönünden ondan ileridir ve moral koşullarını açıklığa kavuşturmada soru kağı-

---

(11) A.g.k. s. 242.

dının sağlayamayacağı bilgileri verebilir. Kılavuzlu görüşme, soru kağıdı yönteminin uygun düşmediği belli bölümler ya da grupların moral değerlemesinde başvurulacak yetkin (mükemmel) bir araçtır. Öte yandan gözetimci ve benzeri grupların moralini incelemede de aynı üstünlüğü taşır. Bir kaynakta, kılavuzlu görüşmede, işgörenden alınacak bilgilere ilişkin şöyle bir soru listesi örneğine yer verilmiştir (12) :

### KILAVUZLU BİR GÖRÜŞMEDE KULLANILAN SORULARA ÖRNEK

Adı-Soyadı : ..... Tarih .....

Cinsiyeti : ..... Yaşı : ..... Bölümü.....

Orunu : ..... Bu işdeki çalışma süresi .....

Ne kadar süreden beri işletmede çalışıyorsunuz? .....

İşletmede başka ne gibi işler yaptınız? .....

İşletmeye gelmeden önce, ne yapıyordunuz? .....

İlk gözetimciniz (amiriniz) kimdir? .....

Kime karşı sorumludur? .....

Grubunuzda şimdiki önderinizden daha yeterli olacağını gördüğünüz bir başkası var mı? .....

İşinizde sizi kim eğitti? .....

Size verilen yönergeler (talimat) yeterince açık mı? .....

İşinize uygun yer ve araçlarınız var mı? .....

Bölümünüzde huzursuzluk çıkarıcılar oluyor mu? .....

Grubunuzdaki yöneticilerinizin yeteneğine, yönergelerin açıklığına, vb. hususlara saygı duyuluyor mu? .....

Bölümünüzde iş yükü herkese eşit dağıtılmış mı? .....

Size verilen sözler tutuluyor mu? .....

Görüşleriniz alındı mı? .....

Önerilerde bulundunuz mu? .....

Emirleri yerine getirirken veya geciktirirken bazı kimseler yetkilerinin dışına çıktı mı? .....

Bölümünüz, üretimde en verimli çalışmayı yapacak biçimde örgütlenmiş mi ? .....

Çalışmalarında veya görüşlerinde grubunuzun verimsiz olduğunu haklı ya da haksız olarak, ileri süren başka bölümler veya kişiler var mı? .....

(12) A.g.k, s. 243.

Buradaki diğer bölümlerle karşılaştırıldığında, kendi bölümünüz aşağı yukarı diğerlerinden daha mı verimli çalışmaktadır? .....  
Öteki bölümlerin, sizin bölümünüzün önemini anlayıp, takdir ettikleri kanısında mısınız? .....  
Çalıştığınız başka yerlerle karşılaştırıldığında, bölümünüz en çok, en az ya da orta derecede mi verimlidir? .....  
Gözetimciniz (a) işgörenleri yönetmede, (b) işinizi yürütmede yeteneği açısından nasıl boylandırırsınız? .....  
Çalıştığınız öteki yerlerde karşılaştırdığınızda (a) işinizden çok mu hoşnutsunuz, (b) hoşnutluğunuz normal mi, (c) yaptıklarınızdan özellikle mutsuz mu oluyorsunuz? .....

### **Kılavuzsuz Görüşme**

Kılavuzsuz görüşme, işgörenlerin özgür konuşma ortamlarında, durumlarını daha iyi belirtebilecekleri, böylece gerçeğin bütün yönleriyle ortaya çıkabileceği düşüncesiyle başvurulan bir yöntem olmaktadır. Morali ölçmede, soru kağıdı yönteminden pahalıya mal olmasına karşılık, onda olmayan, morali düzeltme, yeniden oluşturma üstünlüğünün bulunmasıdır. Yöntemin etkinliği, doğrudan doğruya görüşmeci durumundaki kişinin, işgöreni konuşurma, anlatıklarını değerlendirme, gerçeği dile getirmede kendisine güven duymasını sağlama, vb. yetenekleri edinmiş olmasına bağlıdır. Bu bakımdan böyle bir görüşmeyi yürütme, özel eğitimi ve yansızlığı (objektifliği) büyük çapta gerektirmektedir.

### **Kılavuzlu ve Kılavuzsuz Görüşme Bileşimi**

Kılavuzsuz görüşme yapma ustalığı bulunmayan kişinin, bunu kılavuzlu görüşme yöntemiyle bileşik uygulaması pek olası değildir. Çünkü bileşik yöntem, söz konusu kişiden, kılavuzlu yöntemde olduğundan çok, kılavuzsuz yöntemde daha yeterli (ehil) bulunmasını gerektirir. Kuşkusuz bu, kılavuzlu görüşmenin eğitim görmeden, az bilgiyle yürütülebileceği anlamına gelmez.

İki yöntemi bileştirmek için, görüşmeci önce fazla uzun ve kapsamlı olmayan kılavuzlu görüşmeyle başlayabilir. Sonra işgörenden dilediği konularda konuşması istenir. Burada asıl konuyla ilgisi olmayan şeyler de konuşmalara girebilir. Ancak görüşmecinin bunları dikkatle izleyip, görüşmenin kılavuzsuz bölümüne geçmede bazı olanakları burada değerlendirerek, işgöreni konuşmaya yüreklendirmelidir.

Bileşik yöntemde önemli olan, görüşmenin kılavuzsuz bölümünden sonuçları elde etmektedir. Bu amaca ulaşmak için, biçimsel (resmi) izlencenin (programın) ayrıntılarına giren konularda kılavuzlu görüşmeye pek az yer ayrılmalıdır. Görüşmenin kılavuzlu kesimi, kılavuzsuz kesiminden en iyi sonuçları elde etmede, yardımcı olacak biçimde düzenlenirse, bileşik yöntem bekleneni vermiş olur.

### **Kayıtların İncelenmesi**

Üretime ilişkin kayıtlar, işgörenlerin devam kayıtları, işgören değişim çabukluğu oranları, disiplin olaylarına ilişkin tutanaklar, işden ayrılmalar, işe geç gelmeler, izinler, hastalık raporları, vb. kayıtların incelenmesi işgörenin moralinin ölçülmesinde önemli bilgileri verebilir. Ancak bu tür kayıtlardan, gerçekten morali ilgilendirenleri bulmak ya da yapılacak incelemelerden morale değerli sonuçlar çıkarmak son derece güç ve yanıltıcı olabilir. Çünkü söz konusu kayıtlarda görülen sonuçların nedenleri, moralden çok yönetimin genel ya da işlevsel politika ve uygulamalarındaki boşluklardan, yanlışlıklardan, bilgisizce tutumlardan, vb. durumlardan ileri gelebilir. Bu bakımdan moralin ölçülmesinde, kayıtlardan yararlanmak en az güvenceli bir yol olarak benimsenmektedir.

### **Gözlemci Tarafından Dinleme**

Bu yöntemi, işgörenler arasında tutulmayan ve günlük konuşmalarda «ispiyoncu» diye adları geçen kimseleri, böyle bir işde kullanmakla karıştırmamak gerekir.

Yöntem, gözlemci sıfatıyla bir görevlinin işgörenlerle birlikte bulunması, onlarla beraber iş yaşamını sürdürmesini öngörür. Ancak yöntemin, gözlemci olan kişinin işgörenlerce tepkiyle karşılanması, işletme hakkında onlardan çok, kendi düşüncelerini belirtmesi, böyle bir yöntemden beklenen yararları sağlayacak düşünce, bilgi, tutum ve davranışlarıyla çok iyi yetişmiş gözlemcilerin bulunmasındaki zorluk vb. sorunları içermesi, uygulanmasına geçilmesi yerine, başvurulmaması yolunu daha uygun bir tutum olarak işletmecilerin karşısına çıkarmıştır.

## Soru Kağıdı Kullanma

Moral araştırmalarında ve ölçmesinde soru kağıdı yöntemine başvurmada, en azından bunun iki türde olacağı ileri sürülmüştür, Şöyleki (13) :

- 1— Tek başına işğörene, önceden belirlenmiş bir dizi soruyu yöneltme.
- 2— Çok sayıda kişiye, posta veya benzeri biçimde soru kağıdı göndermek ya da bir grup içinde dağıtmak yoluyla sorularını yanıtlamasını sağlama.

Birincisinde iki kişinin karşılıklı olarak soru-yanıt ilişkisi kurması hemen hemen kılavuzlu görüşme yönteminde izlenen yolun bir benzeri olmaktadır.

İkinci türde de değişik tutumlar söz konusudur. Şöyleki, örneğin hazırlanan, soru kağıdında, her soru için belli yanıt boşlukları bırakılarak, bunların işğörenlerce yanıtlarının yazılması istenebilir. Başka bir yol ise, sorunun altına ona yanıt olabilecek sözcük ya da tümceleri yazarak, işğörenlerden bunların uygun düşenlerini kerkiklemelerini istemek, diğer deyişle, «çoktan seçmeli» yöntemine başvurmaktır. Bunun yanında, sorulara istenen yanıtlar «EVET», «HAYIR» biçiminde de düzenlenebilir veya hem çoktan seçmeli, hem evet-hayır şeklinde karma bir tutuma da yer verilebilir.

Kuşkusuz, bu yollardan biri veya diğerini seçmek, işğörenden alınmak istenen moral bilgilerinin niteliğine, moral araştırması yapılacak işğörenlerin sayısı, örgütteki orunları ile kültür düzeylerine sıkı sıkıya bağlıdır.

Sözgelimi, sorulara doğrudan doğruya işğörenin yazılı yanıt vermesi istendiğinde, belki işğörenin öz tutumunun öğrenilmesi olanağı vardır. Ancak, bunu her işğören yapamaz. Sonra, çok sayıdaki işğören grupları için uygulama ve değerleme kolaylığını bu yöntemle elde etmek büyük zorluklar ile engeller getirir. Kültür düzeyi yüksek, az sayıda, belli bir işğören kümesi için belki izlenecek yolların en iyisidir. Yoksa, el yazısından kendisinin idarece tanınarak, hakkında kötü uygulamalara girişileceğinden kuşku duyan bir işğören için bile, sorulara istenen yanıtların verilmesi olanağı bulunmaz. Ya boş bırakır, ya da ilgisiz, gereği olmayan şeyler yazarak, gerçek tepkisini gizlemeye çalışır. Ayrıca herkesin durumunu yazılı anlatmada, belli bir gücü de yoktur.

(13) A.g.k, s. 246.

Çoktan seçmeli yanıtlarla düzenlenen soru kağıtları, gerek amaca uygunluğu, gerek yanıtlamadaki kolaylığı ve istatistiksel ölçme yöntemlerine yatkın düşmesi nedeniyle uygulamada yaygın bir kullanma alanı göstermiştir.

Bazı soru kağıdı türlerinde, belli sorularda işgörenin kişisel düşünme gücünden de yaralanmak için, eğer yanıt evet-hayır'dan birini seçme şeklinde olacaksa «hayır» yanıtının nedeni istenmekte; çoktan seçmelilerde ise, soru yanıtlarının altına ayrıca bir «düşünceler» bölümü eklenebilmektedir.

Bir fikir verebilmesi için aşağıda, değişik soru ve yanıt kalıpları olan bir soru kağıdından örneklerle yer verilmiştir (14) :

- 1— İşgurubunuzdakilerin hizmet yıllarını (kıdemini) aşağıdaki bilgilere göre bölümlendiriniz :
  - Bir yıldan az ( )
  - 1—3 yıl arası ( )
  - 3—5 yıl arası ( )
  - 5—10 yıl arası ( )
  - 10 yıldan fazlası ( )
- 2— Merkez yönetiminin işletmenin işgörenlerine yakın ilgisi var mı? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 3— Yerel yönetimin bölümünüzdeki işgörenle yakın ilgisi var mı? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 4— İyi çalışabilmeniz için, işletmenin politikaları hakkında yeterli bilginiz var mı? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 5— İşletme hakkında haberleri, aşağıdaki yollardan en iyi hangisiyle edinmektесiniz?
  - İşgörenlere yapılan duyurular ( )
  - Gözetimciler ( )
  - Toplantılar ( )
  - Söylentilerden (dedikoduyla) ( )
- 6— İş yerinizdeki çalışma koşullarını, Daha iyi ( )  
arkadaşlarınızınkini ile karşılaştırdı Aynı ( )  
ğınızda nasıl bulmaktасınız? Daha kötü ( )  
Bilmiyorum ( )

(14) A.g.k. s. 248—249.



- 7— İşletmenin ödediği ücretleri, çevrede aynı işe ödenen ücretlerle karşılaştırdığınızda nasıl bulmaktasınız? Daha iyi ( )  
Aynı ( )  
Daha düşük ( )  
Bilmiyorum ( )
- 8— İşinize ödenen ücreti, bölümünüzdeki diğer işlere ödenenlerle karşılaştırdığınızda haklı buluyormusunuz? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 9— Aynı alandaki öteki işletmelerinki ile karşılaştırdığınızda, işletmenin sosyal yardımlarını nasıl buluyorsunuz? Daha iyi ( )  
Aynı ( )  
Daha düşük ( )  
Bilmiyorum ( )
- 10— Gözetimcinize bir soru sorduğunuzda, kendisi aşağıdaki tutumlardan hangisini gösterir?  
— Kanışverici (tatminkâr) yanıt verir ( )  
— Kanışverici bir yanıt sağlar ( )  
— Unutur ( )  
— Sizi ciddiye almaz ( )
- 11— Gözetimcinizin insanlarla geçinme durumu nasıldır? Çok iyidir ( )  
İyidir ( )  
Arasına geçimsiz ( )  
Geçinemez ( )
- 12— Gözetimcinin iyi bir dinleyici midir, yoksa hep kendisini konuşur?  
— İyi bir dinleyicidir ( )  
— En çok kendisi konuşur ( )
- 13— Gözetimciniz iyi bir öğretmen midir? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 14— İşinizden bir sıkıntı ya da yakınmanız olsa, bunu kime söylersiniz? (1,2,3,4, olarak sıralayın)  
— En yakın gözetimcime ( )  
— Patrona veya müdüre ( )  
— İşgören bölümüne ( )  
— İş arkadaşlarıma ( )

- 15— Eğer yöneticinize iyi bir fikir verirsiniz, size güvenir mi? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 16— İşgörenlerin disiplininde işletmeyi çok sık ya da çok gevşek buluyormusunuz? Çok sıkı ( )  
Çok gevşek ( )  
Oldukça haklı ( )
- 17— Bölümünüzde en iyi çalışanların yükseltileceğini sanıyor musunuz? HAYIR ( )  
EVET ( )
- 18— Gözetimcinizle nasıl uyuşacağınızı biliyor musunuz? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 19— Gözetimciniz bir insan olarak size ilgi gösteriyor mu? HAYIR ( )  
EVET ( )
- 20— Yaptığınız işin önemli olduğu kanısında mısınız? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 21— Patron ya da üst yöneticinizle konuşurken kendinizi rahat hissediyor musunuz? HAYIR ( )  
EVET ( )
- 22— Kendi grubunuzdaki kişilerle birlikte iyi çalıştığınız kanısında mısınız? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 23— Grubunuzdaki herkes kendine düşen iş payını yerine getiriyor mu? HAYIR ( )  
EVET ( )
- 24— Grubunuzda sürekli huzursuzluk çıkarıcıları var mı? EVET ( )  
HAYIR ( )
- 25— Bölümünüzde disiplinin tümüyle kararlı sürdürüldüğü kanısında mısınız? HAYIR ( )  
EVET ( )
- 26— Sizi kendi bölümünüzün başına geçirselerdi, daha iyi çalışma için neler yapardınız?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

( İ M Z A L A M A Y I N I Z )

Uygulamada gerek soru kağıtlarını yanıtlamada işgörenlerin kimliğinin belli olmayacağı güvencesini sağlamada, gerek sonuçların, toparlanıp, bölümlendirilmesinde bilgisayarın delikli kart düzenleriyle, programlarından, yararlanabilmektedir.

Kuşkusuz moral araştırmalarından, ölçülebilecek sonuçların alınması için, daha önce işgören morali konusunda yaptığımız ana bölümlenimin gözönünde tutularak, araştırma ve ölçme çalışmalarının sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Yoksa yukarıdaki örnekte görüldüğü, gibi belli konularda, dağınık sorularla işgörenin moral durumu incelenmek istendiğinde, bundan işletmedeki işgörenlerin moral yapılarının sistematik özellikleri ile bu bağlı modellerin anaçizgilerini ortaya çıkarmak, başka deyişle gerçeğe yakın bir ölçme başarısı göstermek olanaksızdır.

Moral araştırmalarına böyle bir yaklaşımla başlamadan önce, şu temel sorunların yanıtlarını, açık bir biçimde vermek gerekir :

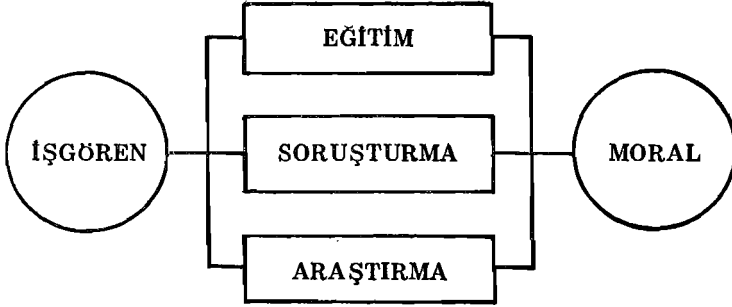
- 1— İşgörenin hangi moral yapısı araştırılacaktır? Başka deyişle işgörenin iş, örgütsel, aile, yöresel, toplumsal, evrensel, doğasal moral yapılarının tamamı araştırma ve ölçme kapsamına alınacak mıdır?
- 2— Araştırmanın amacı, kısa dönemli ve kaynağının moral bozukluğundan ileri geldiği sanılan sorunları mı çözmek olacaktır; yoksa uzun dönemde işletmedeki işgörenlerin moral yapılarındaki gelişmeleri izlemeye mi dönük bulunacaktır?
- 3— İşletmede tüm işgörenlerin mi, yoksa gerek yaptığı iş, gerek yönetsel orunları yönünden «kilit adam» niteliği taşıyan işgörenlerin mi, öncelikle moral araştırmalarına girilecektir?
- 4— Moral araştırmaları ve ölçme çalışmalarında eğer aşamalı bir tutum izlenecekse, işletmenin durumu karşısında, önce hangi moral yapısının araştırılmasına başlanacak, sonra sırasıyla ve hangi zaman aralıklarıyla öteki moral yapılarının da araştırılmasına geçilecektir?
- 5— Moral araştırmaları sonuçlarından hangileri işgörelere açıklanacak, hangileri gizli tutulacaktır?

- 6— Araştırılacak moral yapıları işgörenlerin örgütteki iş ve orunlarına göre hangi araştırma ve ölçme yöntemlerinden yararlanılacaktır?
- 7— Araştırmalar tüm işgörenlerin kimliğinin belli olmaması temeline göre mi, yoksa bazılarının kimliklerinin bilinmesinin yerinde olacağı görüşüyle mi yürütülecek?
- 8— Araştırmaların tek tek her moral yapısına göre yinelenme (tekrarlanma) dönemleri başka deyişle yapılma sıklıkları (frekansları) ne olacaktır?

Bu ve benzeri sorunların yanıtları, kuşkusuz moral araştırmalarının başlangıcında atılacak adımların daha tutarlı olmasında önemli rol oynayabilir.

Moral araştırmalarında işgörenlere yöneltilecek sorular her ne kadar önceden saptanacaksa da, kanımızca bu sorunların saptanmasında da işgörenlerin katkılarından yararlanmak olurludur. Şöyle ki, moral yapısı araştırılacak işgören grubu, önce moral konusunda eğitilerek, sonra kendilerinden işgörenin moral durumunu incelemeye, hangi soruların düzenlenmesi gerektiği öğrenilebilir. Böylece, işgörenlerin yanıtlarken anlamada zorluğa düşmeyecekleri veya yanlış anlayabilecekleri soruları kendilerine yöneltmekten daha başlangıçta kaçınılmış olacaktır. Ayrıca böyle bir tutumla, moral araştırmalarını işgörenlerin de benimsemesi, bunlardan kuşku duymamaları ek bir yarar olarak sağlanabilir. Başka deyişle, kendileri işletmenin, moral koşullarını iyileştirmedeki niyetinin ya da amacının içtenliğine (samimiyetine) inandırılmış, akıllarına gelen bir takım belirsizlikler de böylece açıklığa kavuşturulmuş olur. İşgörenin moralini düşüren ya da yükselten etkenleri en doğru kendisi bileceğinden, bunları öğrenmede kullanılacak soruları yine onların yardımıyla düzenlemek, araştırmalardan elde edilecek sonuçların gereçeğe uygunluğu ve doğruluğunu büyük çapta arttırabilecektir. Bunu ŞEKİL—9'daki bir çizimle daha açık belirtmek olurludur.

Çizimden görüldüğü gibi, işletmede moral ölçülmesi ve moral yapılarının belirlenmesinde, hemen araştırma evresinden işe başlanmayacak, ondan önce, işgörenler moral konusunda bir eğitimden geçirilecek, sonra moral araştırmasına temel olacak sorunların belirlenmesi için bir soruşturma uygulamasına alınacaklardır.



ŞEKİL—9 : İşgören Moralinin Ölçülmesinde Temel Aşamalar

ŞEKİL—8'deki çizimde yer verilen işgörenin moral pramidinde, işletme için öncelikle iş morali ile örgütsel moral yapılarının belirlenmesine yarayacak bir araştırma ve ölçme çabasının gösterilmesi öngörülmektedir. Bu iki moral yapısının özelliklerine göre, piramidin öteki katlarına da sırayla inilebilecektir. Kuşkusuz, söz konusu moral katlarından hangilerine, ne derinlikte inileceği, moral araştırması evresi öncesi, soruşturma aşamasında da doğrudan doğruya işgörenlerin kendileri tarafından bir kerteye (dereceye) kadar ortaya konabilir veya kendileriyle söz konusu moral yapılarının durumlarına ilişkin konularda da soruşturma yapılabilir.

İşletmede işgören moral piramidinin belirlenmesinde bir fikir verebilmesi bakımından aşağıdaki soru çizelgesini örnek olarak düzenlemeyi yararlı görmekteyiz :

---

#### I— İŞ MORALİNE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 1— İşinizle ilgili hangi görevlerde zorlanıyorsunuz?
- 2— İşin gerekleri karşısında kendinizde ne gibi noksanlıklar görmektesiniz?
- 3— İşinizde kullandığınız araç ve gereçlerde hangi zorluklarla karşılaşmaktasınız?
- 4— İşin sizi kuşkulandıran tehlikeleri var mı?
- 5— İş yerinizin çalışma koşullarında size sıkıntı veren hangi durumlarla karşılaşmaktasınız?

---

## II— ÖRGÜTSEL MORALE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 6— Örgütteki orununuzda yetki yetersizliği var mı?
- 7— Orununuzda üst'ünüzle ilişkilerinizde ne gibi yönetsel sorunlarınız oluyor?
- 8— Astlarınızla ilişkilerinizde hangi yönetsel sorunlarla karşılaşmaktasınız?
- 9— Örgütte önderliğini yaptığınız belli grup ya da gruplar var mı?
- 10— Örgütün gerek biçimsel, gerek biçimsel olmayan yapısında belli başlı hangi yönetim sorunlarınız bulunmakta?

---

## III— AİLE MORALİNE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 11— İşletmeden aldıklarınız ile ailenizi geçindirebiliyor musunuz?
- 12— Ailenizin işletmedeki çalışmanızı etkileyen önemli sorunları var mı?
- 13— Aile yaşamınızda huzurunuzu bozan, işletmeyle ilgili ne gibi sorunlarınız oluyor?
- 14— Ailenizdeki kişilerin şimdiki ve gelecekteki durumlarına ilişkin olarak sizi sürekli düşündüren kuşaklarınız var mı?
- 15— İşletmeyi, ailenizin sürekli yaşam düzeyini yükseltecek olanakları size sağlayacak bir kuruluş şeklinde görmekte misiniz?

---

## IV— DOĞASAL MORALE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 16— Sizi sürekli rahatsız eden bir hastalığınız var mı?
- 17— Gelecekte sağlığınıza tehlikeye sokacağına inandığınız, ancak vazgeçemediğiniz alışkanlıklarınız bulunuyor mu?
- 18— Ruh ve beden sağlığınıza bozan belli hava koşulları var mı?
- 19— Çalışma gücünüzün ve moralinizin düştüğü mevsimlik durumlar oluyor mu?
- 20— Yıllık izin ve tatillerde günlerinizi dinlendirici olarak geçirip, değerlendirebiliyor musunuz?

---

## V— YÖRESEL MORALE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 21— Yörede işletmenin saygınlığını düşüren ve sizi de üzen tutumlarla karşılaşılıyor musunuz?
- 22— Yöredeki arkadaş ya da dost ilişkileriniz ne yönde gelişme göstermektedir?
- 23— İşletmedeki orununuz ve işiniz yörede dilediğiniz saygınlığı sağlayabiliyor mu?
- 24— Yörede boş zamanlarınızı değerlendirdiğiniz ve çalışmalarına katıldığınız örgütler var mı?
- 25— Yörenin ekonomik, kültürel, toplumsal olanakları, dilediğiniz yaşam düzeyini sağlayabiliyor mu?

---

## VI— TOPLUMSAL MORALE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 26— İşletmedeki orununuz, işiniz birey olarak toplumdaki yaşamınıza ne derecede güven verebilmektedir?
- 27— Toplumla ilişkileriniz ve ona olan ilginiz sizde belli bir toplumsal sorumluluk ile duyarlılığı yaratacak kadar güçlü müdür?
- 28— Kişisel yetki ve olanaklarınızla toplumda dilediğiniz yeri elde ettiğinize inanıyor musunuz?
- 29— Toplumdaki gelişmeleri, sürekli olarak olumlu mu yoksa olumsuz yönde mi görürsünüz?
- 30— Başta ekonomik olmak üzere, toplumun hangi temel sorunları sizi devamlı baskı altında tutup, etkiler?

---

## VII— EVRENSEL MORALE İLİŞKİN SORU ÖRNEKLERİ

---

- 31— Ulusun öteki uluslarla ilişkilerini ve onlar içindeki yerini nasıl görür ve değerlendirirsiniz?
- 32— Dünyada meydana gelen olaylardan hangileri, sizin sürekli ilginizi çeker ve etkisi altına alır?

- 33— İnsanlığın gelişme yönünü nasıl değerler ve bundan ne şekilde etkilenirsiniz?
- 34— Dünyada şimdiki yaşadığınız yer ve toplumdaki daha iyi yerlerin bulunduğunu düşünür, onlara özlem duyarmısınız?
- 35— İnsanlığın hangi evrensel sorunları sizi sürekli düşündürür?
- 

İşletmede işgören moralinin belli yapılarındaki boyutlarının nerele kadar uzayabildiği hakkında bir fikir verebilmesi için düzenlediğimiz bu sorular kuşkusuz, işletmenin amaçları, yapısı, işlevleri, yönetim düzeni ve politikaları ile işgörenin amaçları, yapısı, işletmedeki orunu, işi vb. hususlara göre her ortamda önemli değişiklikler gösterebilecektir.

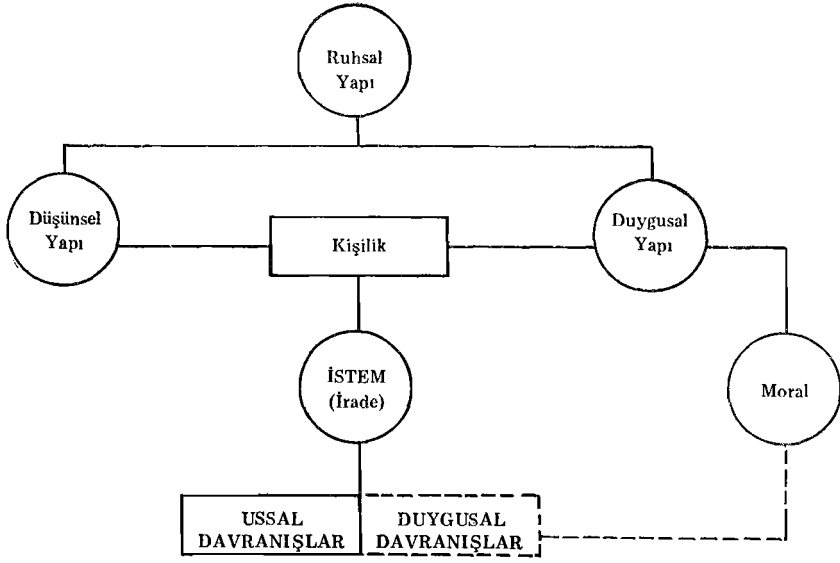
### MORAL DENGESİ

İncelememizin başında işgören moralini, bireyin içinde bulunduğu çeşitli çevrelerin de etkisiyle, işletmede işine, örgüte ve sosyal çevresine karşı taşıdığı, devingenliği çok yüksek bağlılık duygusu olarak tanımlamıştık. İşletme için önemli olan işgörenin örgüte ve işine bağlılığını korumaktır. Başka deyişle, onun işletmedeki yaşamını kararlı bir düzende sürdürmesini sağlamaktır. Bu bağlılık duygusunun artması ya da arttırılması ile düşmesi veya düşürülmesi kararlılık olarak belirlenen moral dengesinin bozulmasına yol açar. Dengenin düşme yönünde bozulması böylece işgörenin işletmeye olan bağlılık duygusunun ortadan kalkması, giderek yerini kine, düşmanlığa bırakması, örgüt ve işletmenin tümü için büyük zararların ortaya çıkmasına yol açar. Tersine yükselmesi, işgörenin işletmeye bağlılık duygusunu arttıracığından, verimliliğin artmasına, yaratıcı düşüncelerin gelişmesine, sosyal dayanışmanın güçlenmesine, vb. olumlu sonuçların doğmasına neden olur.

İşgörenin moral dengesi konusundaki açıklamalarımızda daha tutarlı incelemeye yardımcı olması bakımından, önce moralin kişinin ruhsal yapısındaki yerini saptamayı amaçlayan ŞEKİL—10'daki çizimi ele almayı uygun bulmaktayız.

Çizimde görüldüğü gibi, moral ruhsal yapının duygusal kesimine yer almakta, davranışlara olan etkisi, kişilik ve istem kanalla-





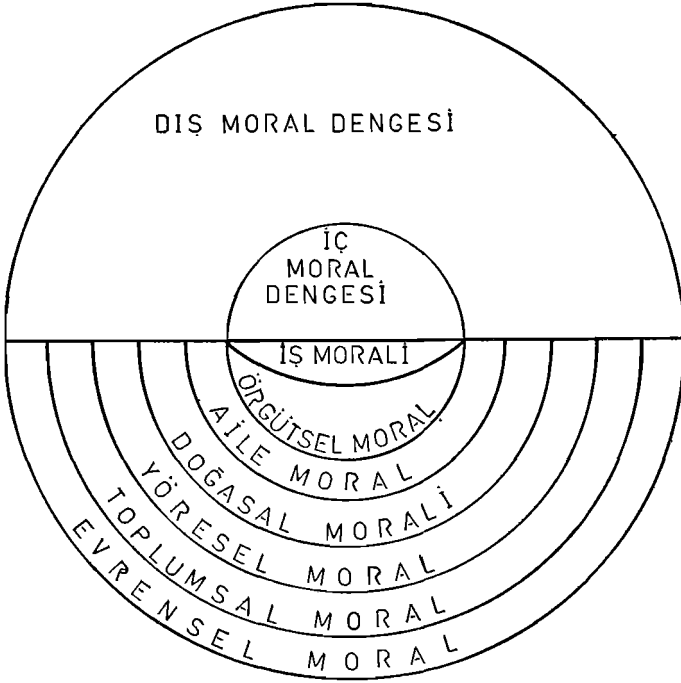
ŞEKİL—10— Ruhsal Yapıda Moralin Yeri ve Davranışlarla Bağlantısı

rından geçmediği ve doğrudan doğruya davranışlara geçtiği sürece, kişide duygusal davranışları yaratan bir kaynak niteliği taşımaktadır.

İşletme için önemli olan, işgören moralinin doğrudan doğruya duygusal davranışlara yol açacak etkilerini önceden dikkate alıp, bunların kişilik ve istem kanallarından geçerek, ussal davranışlara dönüşmesinde, işgörene yardımcı olmaktır.

İşletmede işgören morali dengesi ŞEKİL—11'deki gibi iki ana bölümde düşünülebilir.

Burada işletme için birinci derecede önemli olan, iç örgütsel morali kapsayan **iç moral dengesidir**. İşletme iç moral dengesinin olumsuz yönde bozulmaması için önceden her türlü önlemi almak durumundadır. Ancak iç ve dış moral dengelerinin aralarındaki etkileşim, işletmeyi işgören moralinin dış denge koşullarıyla da ilgilendirmek zorunda bırakmaktadır. Eğer iş ve örgüt morali dışında öteki moral yapılarındaki bozulmalar, işgören moralinin iç dengesini olumsuz yönde etkilemişse, o vakit bu etkileri işgörenin işletmeye getirmemesi ve işletmedeki iç moral dengesini güçlendi-



ŞEKİL—11 : İlgören Moralinin Temel Denge Alanları

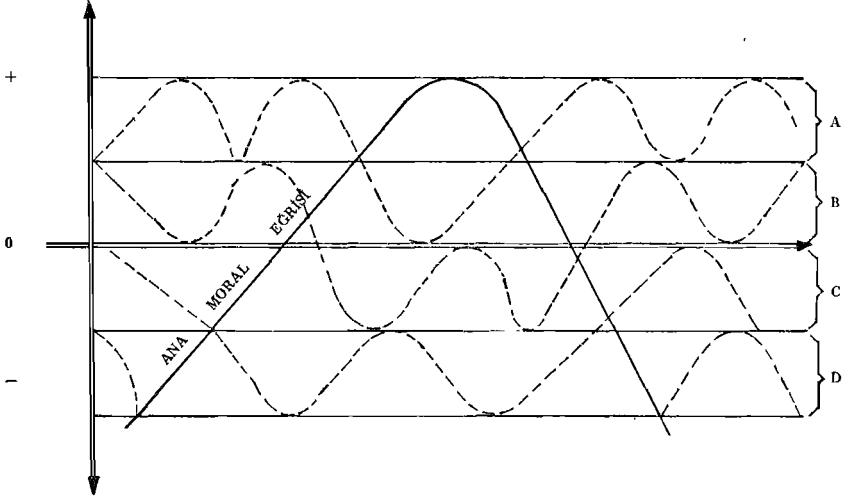
rerek, dolayısıyla dış moral dengesini de düzeltme yönünde işletme yönetiminin köklü çabalara girişmesi gerekecektir.

İlgörenin işletmedeki işi ve orunu düzeyinde elde ettiği karşılıkları haklı bulması, gerek iş gerek örgüt koşullarından yakınması, işletme için kararlı bir moral dengesinin en belirgin göstergesidir. Bu dengedeki günlük bazı dalgalanmalar, onun bu ana özelliğini bozamaz.

İşletme için ilginç sonuçları olan dengeler, **yüksek, düşük** ve **çökmüş** ilgören morali dengeleridir. Yüksek moral dengesi işletme için kararlı moral dengesi sonuçlarının çok üstünde olumlu etkileri doğuruken, düşük moral dengesinde, kararlı moralin sonuçları ortadan kalkmakta, çökmüş moralde ise işletmenin önceden kestirilmeyecek tehlikeli bir çalışma ortamı durumuna gelip, büyük zararlarla karşı karşıya kalması söz konusu olacaktır.

Bu moral dengelerini ŞEKİL—12'deki grafikte görüldüğü üzere birazda matematiksel bir anlatım içinde belirtme olanağı vardır.

Grafikteki ana moral eğrisi, istatistikteki normal ya da çan eğrisinin özelliğini taşımakta, başka deyişle eğri bu özelliğini, moralin doğal devingen yapı niteliğinden almaktadır. Bu eğrinin benzeri olan noktali eğriler ise, moralin başlıca denge alanlarındaki günlük devinimlerini göstermektedir. İşletme için önemli olan, işgören moralinin, kararlı denge alanı altındaki alanlarda dengelenmesini önlemek ve mümkünse morali daha yüksek düzeylerde dengelemeye çalışmaktır.



ŞEKİL—12 : İşletmede Ana İşgören Moral Eğrisi ve Moral Dengeleri

## SONUÇ

İşletmelerin gerek genel yönetimde, gerek işgören yönetiminin belli başlı konuları arasında gün geçtikçe önemi daha çok anlaşılan işgören morali bu incelememizden de apaçık görüldüğü gibi, işletmenin para, pazar, teknik, vb. güçleri arasında temel bir güç kaynağı olmaktadır. **Moral gücü** diye adlandırabileceğimiz bu güç, öteki dural (statik) nitelikli güçler yanında, son derece devingen (dinamik) bir nitelik taşımaktadır.

İşletme yönetiminin moral gücünden yararlanması, işgörenlerindeki bu gücün içeriğini iyi tanıyıp, başarılı bir yapısal analizle, ortaya koyacağı temel özelliklerine uygun, politikalar saptamakla gerçekleştirilecektir.

Bunun için de, yönetimde işgörenlerle ilgili olumsuz ya da olumlu sonuçlar elde edildikçe, bunların altında bazı moral etkilerini arama şeklinde güdülecek, kolay ve yanlış yolların izlenmesine neden olan tutumdan uzak kalmak gerekir. Böyle bir tutum, işletme kâr ya da zarar ettikçe muhasebe kayıtlarına ilgi duymaya benzer. Muhasebe nasıl işletmenin ekonomik ve finansal gücünü denetim altında tutup amaç yolundan ayrılmamak için sürekli analiz ile yorumu gerektirirse, moral de işletmeyi ayakta tutan temel bir sosyal güç olarak, aynı süreklilikte araştırma, analiz ve ölçmeyi gerektirir.

Finansal, pazar ya da teknik gücünü kaybetmiş bir işletme nasıl yaşamının sonuna gelirse, moral gücünü yitirmiş bir işgören topluluğunun yer aldığı işletme de, eğer bu güç tekrar kazandırılmazsa üretimde bulunamadığı gibi, kendi kendini içinden bitirip, tüketen bir bakıma «kuramsal kanser» diyebileceğimiz hastalığın, öldürücü sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır.

İşletme moral gücünü nasıl korur? Bu güç nasıl arttırılır? Nasıl zayıflar? Bunun kararlılığı, yüksekliği, düşüklüğü veya çöküşünde hangi temel etkenler rol oynar? İşletmede gerçekten morale bağlı olay veya göstergelerle, aynı nitelikte olduğu halde morale ilgisi bulunmayanlar nasıl birbirinden ayırtdedilir? İşletmenin iç ve dış moral dengeleri birbirine nasıl ayarlanır? Ana moral eğrisinin geçmişi, şimdiki durumu ve geleceği dikkate alındığında, hangi moral dengelerinden geçmiş, hangi dengelere yönelmektedir? Gerek çeşitli moral zayıflıklarını gidermede, gerek daha yüksek moral dengelerine ulaşmada, işletmede hangi güdüleme amaç, araç ve politikaları izlenecektir? Bugüne kadar işletmenin düşük ya da çökmüş moral dengelerinden uğradığı başlıca kayıplar nelerdir? Bunlar giderilmiş midir? Giderilmişse bu nasıl olmuştur? Giderilmemişse, ne gibi araç ve yöntemlerle bunun giderilmesine çalışılacaktır? İşletmedeki moral hastalıkları bireysel mi, yoksa toplu iyileştirme çarelerini mi grektirmektedir? Bütün bu ve benzeri sorular, işletmede moral gücünün bilincine varmış, onun varlığını, yapısını, dengelerini ve sorunları ile sonuçlarını bilen bir yönetimin yanıtları için kapsamlı, derinliğine çaba göstereceği soruların başında gelmektedir.

Konunun Türkiye açısından taşıdığı öneme gelince, burada çok genel açıdan da olsa üzerinde durulacak, daha doğrusu belirtilecek birkaç temel nokta bulunmaktadır :

- 1— Genel yönetim ve örgüt dersleriyle, işgören yönetimi derslerinin yüksek öğretim kurumlarında geçmişinin henüz yeni olması, dolayısıyla, işgören moralini de işletmecilik öğretim ve eğitiminde, üzerinde yeni yeni durulmaya başlanan bir kavram durumunda bırakmıştır.
- 2— Türkiye’de ekonomik kalkınma ve gelişme kavramı, insan içeriğini yokumsayan kaba bir endüstrileşme süreci içinde tanımlandığından, insana doğrudan doğruya bağlı olan moral gücünün bilincine doğal olarak, henüz varılamamıştır.
- 3— Toplumun günlük yaşamında kişiler sık sık morallerinin yüksekliği ya da düşüklüğünden söz etmekte iseler de, bunu kavrayışları yalın bir bedensel hastalık ya da rahatsızlığı algıladıkları düzeyin ötesine geçememektedir.
- 4— Kalkınan, dolayısıyla sorunları toplum, örgüt ve birey kesimlerinde gittikçe ağırlaşan Türkiye’de işletmelerde işgörenlerin dış moral dengesi, sırasında iç moral dengesinin de üzerine çıkan karmaşık, çözümü güç sorunları içermektedir.
- 5— Gerek işletme gerek işgören yönünden moralin anlamı, yapısı, sorunları ve sonuçları uygulamada bilinmediğinden, karşı karşıya kalınan birçok olaylarda, ya bilinçsizce moral nedenleri aranmakta, ya da aslında kökeni moral yapılarına uzanan olaylar ile sorunlarda tanı (teşhis) yanlışlarına düşülmektedir.

Türkiye açısından çok genel çizgileriyle belirtmeye çalıştığımız moral sorununun çözümü için kuşkusuz, önce ilgili eğitim ve öğretim kurumları dolayında yürekli girişimlere geçilmesi, bu arada işletmelere moral gücünü tanıtıcı, sorunlarını, yapısını açıklayıcı bilgi yüklemesinde bulunularak, yönetimlerinde bir **moral bilincinin** yaratılmasına özellikle önem vermek gerekmektedir.