

Örgütsel Etkililiğin Psikolojik Temelleri

K. Funda NAYIR¹

Özet

Bir örgütün etkili olabilmesinin, onun örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesi ile doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür. Örgütler insanlardan oluşan sosyal sistemler oldukları için örgütsel amaçları gerçekleştirirken yöneticilerin, iş görenlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almaları önemlidir. İş görenin gereksinimlerinin istenen düzeyde karşılanmasının, iş görenin örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla katkıda bulunmasına neden olacağı söylenebilir. Bir başka deyişle iş görenin güdülenmesi örgütsel etkililiği arttıran bir faktördür. Bu nedenle örgüt yapısına uygun bir güdüleme tipinin kullanılması, örgütsel amaçları gerçekleştirme açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel etkililik, Güdüleme

Psychological Foundations of Organizational Effectiveness

Abstract

Organization's effectiveness is directly related to its level of reaching the organizational objectives. Since organizations are social systems composed of people, managers should consider the needs and desires of employees while performing the organizational goals. Meeting employee's needs at the desired level may cause employees contributing more for the organization to achieve its objectives. In other words, motivation of employees is a leading factor increasing the effectiveness of an organization. For this reason, using a motivation style that is appropriate to the structure of the organization is important to achieve the organizational objectives.

Keywords: Organizational effectiveness, Motivation

¹Çankırı Karatekin Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Çankırı - TÜRKİYE
E-posta: fundanayir@karatekin.edu.tr

Giriş

Bir örgütün etkili olabilmesinin, onun örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesi ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Örgütler insanlardan oluşan sosyal sistemler oldukları için örgütsel amaçları gerçekleştirirken yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almaları önemlidir. İş görenin gereksinimlerinin istenen düzeyde karşılanmasının, işgörenin örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla katkıda bulunmasına neden olacağı söylenebilir. Bir başka deyişle işgörenin güdülenmesi örgütsel etkililiği arttıran bir faktördür. Yani örgütün amaçlarına ulaşma derecesi ile işgörenin güdülenmesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu nedenle güdülenme kavramının ne olduğu, iş görenin nasıl güdülendiği, iş göreni güdüleyen koşulların ne olduğu ve bunun sonucunda neler elde edildiği gibi konular örgütün etkililiği için önem taşımaktadır. Çalışmada güdüleme kavramının temelleri üzerinde durulmuş ve farklı güdüleme tarzları, güdüleme tarzlarının nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.

Güdüleme Kavramının Temelleri

Güdüleme, örgütsel davranışın temelini oluşturan ve örgüt içerisinde bulunan herkesi yakından ilgilendiren bir kavramdır. Güdüleme çok temel bir şekilde bir şeyi yapmak için duyulan istektir (Dick ve Ellis, 2006: 80). Güdüleme kavramını Hellrigel ve ark. (1992: 204) “insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç”; Griffin ve Moorhead (1986: 140) “insanı davranışa iten etkenlerin tümü” Johns ve Saks (2005: 134) “bir amaca yönelik harcanan çaba” olarak tanımlarken Robbins (2003: 43) “bir şeyi yapmak için istek duyma” şeklinde tanımlamış ve bu davranışın istekli olması gerektiğini vurgulamıştır. Kreitner ve Kinicki (1995: 142) ise bunlara ek olarak psikolojik süreçlere vurgu yapmış ve güdüleme kavramını “bir şeyi elde etmek için psikolojik süreçlerin neden olduğu gönüllü olarak yapılan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak güdüleme kavramı, kişinin bir amaca yönelik olarak yaptığı ve temelinde psikolojik süreçlerin olduğu davranışlar olarak tanımlanabilir.

Güdüleme kuramlarının birçoğunun temeli, “en yüksek iyinin veya insan davranışlarının amacının haz olduğunu ileri süren ahlak felsefesi görüşü” (Arslan, 2002: 273) olan hazcılık (hedonizm) ilkesine dayanmaktadır (Griffin ve Moorhead, 1986: 144; Kreitner ve Kinicki, 1995: 143; Vecchio, 1995: 184). Ancak bu kavram bazı insan davranışlarının nedenini açıklamakta yetersiz kalmıştır. Örneğin hazcılık, sağlığı açısından oldukça önemli riskler taşımaya rağmen bir insanın niye futbolcu olmak istediğini (Kreitner ve Kinicki, 1995: 143) ya da bazı insanların para için iş yaparken bazılarının karşılığında yüksek ücret ödenmesine rağmen önerilen işi neden yapmak istemediklerini açıklayamamaktadır (Landy, 1989: 368).

Çünkü hedonizm sadece kişisel davranışları açıklamakta ve iş davranışını açıklamak için oldukça belirsiz ve çok genel açıklamalar ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı, davranışın nedenini açıklamaktan çok davranış sonrası hissedilen duyguları açıklamaktadır (Vecchio, 1995: 185). Başka bir deyişle hazcılığın eylem sonuçlarıyla ilgilenmesi nedeniyle kişisel davranışları açıklamaya çalıştığı ve bunun sonucunda da iş davranışının nedenini açıklama konusunda yetersiz kaldığını söylemek mümkündür.

1890 yılından 1920’li yıllara kadar güdüleme kavramında içgüdüsel bakış açısı önemli olmuş ve özellikle Freud’un yaptığı çalışmalarla davranışın temelinde içgüdülerin önemli olduğu düşünülmüştür. Ancak bu çalışmalarda da davranışın sonucuna ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve asıl merak edilen insan davranışını güdüleyen etmenler üzerinde durulmamıştır (Vecchio, 1995: 185). Bu durum, 1950 ve 1960’lı yıllarda psikologların yeni ortaya çıkmaya başlayan “iş doyumunu”, “iş motivasyonu” ve “iş performansı” kavramları ile ilgili araştırmalar yapmasına yol açmıştır. Bu araştırmalar sonucunda yıllarca kabul edilen “mutlu iş gören verimli iş görendir” görüşünün yanlış olduğu ve “iş davranışı”nı açıklaması gereken bir takım kuramların eksik olduğu görülmüştür. Bu eksikten yola çıkan psikologlar iş davranışının psikolojik temelleri üzerinde durmuşlar ve işteki motivasyonunun, insan motivasyonunun temelini oluşturduğunu düşünerek bu yönde araştırmalar yapmışlardır (Landy, 1989: 368). Bu dönemde ortaya çıkan Maslow’un İhtiyaçların Hiyerarşisi Kuramı, McGregor’un X-Y Kuramı ve Herzberg’in Çift Etmen Kuramı gibi kuramlar genelde insan ihtiyaçlarının güdülenme üzerindeki etkisini araştırmış ve bu ihtiyaçların sınıflandırılması üzerinde durmuştur (Robbins, 2003: 43-46). Özellikle, Herzberg’in Çift Etmen Kuramı’nda işin kendisi ile ilgili olan; işin kendisi, tanınma, yükselme gibi faktörlerin iş doyumunu ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiş ve bu faktörlerin işgörenin güdülenmesi üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Hodggetts, 1999). Bu kuramlar, yeni kuramların gelişmesine öncülük etmiş ve işgörenlerin güdülenmesinde ücret, iyi çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmanın etkili olduğunu savunmuştur (Hellrigel, Slocum ve Woodman, 1992: 207). Bu noktada, bu kuramların genelde işgörenlerin eylemi özel bir ödül elde etmek için bir araç olarak gördüğünü söylemek mümkündür.

Örgütlerde iş görenlerin güdülenmesi, içsel ve dışsal güdülenme olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. İçsel güdülenme iş ve çalışan arasındaki ilişkiden ve işgörenin örgütsel amaçları istemesinden kaynaklanan güdülenmedir. Dışsal güdülenme ise işin çevresinden ve bir başkası tarafından kaynaklanan güdülenmedir (Johns ve Saks, 2005: 135; Newstrom ve Davis, 1993: 130). İçsel güdülenme insanı istediğini elde edinceye kadar etkin kılan doğal itici bir güçtür (Başaran, 2000: 75). İçsel ve dışsal

güdülenmedeki temel fark iş görenin eyleme geçmedeki mantığıdır. İçsel güdülenmede iş gören kişisel tercihleri temelinde hareket etmeyi seçerken, dışsal güdülenmede iş gören teşvik edicilere ve caydırıcılara göre hareket eder (Hoy ve Miskel, 2010: 157). Bu nedenle örgütlerde istenenin ve beklenenin işgörenin içsel güdülenmesi olduğu söylenebilir. Çünkü bu şekilde iş gören örgütsel amaçları içselleştirecek dolayısıyla örgütsel etkililiğin artmasına katkıda bulunacaktır denilebilir.

Örgütsel Etkililik ve Güdüleme

Örgütsel etkililik kavramının en yaygın tanımı, ilk olarak 1930'lu yıllarda Barnard, C. tarafından yapılan “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi”dir (Balci, 2002: 56). Örgütsel amaçlar bir örgütün neden var olduğunu açıklar ve örgütün çıktuları ile bu amaçlar örtüştüğünde etkili bir örgütten söz edilebilir (Jones, 2004: 20). Örgütsel etkililik için örgütün, üyelerinde oluşturması gereken; i) sisteme katılma ve sistemde kalma, ii) Güvenilebilen davranış: sistemde kalma ve iii) yaratıcı ve kendiliğinden oluşan davranış olmak üzere üç kişisel davranış tarzları vardır (Katz ve Kahn, 1977: 374). Bu davranış tarzları örgütün etkililiğinin artırılması ve yaşamını sürdürmesi için üyelerinde oluşturması gereken davranış tarzlarıdır. Örgütün temel işlevleri yerine getirebilmesi için her şeyden önce sistemde yeterli üye bulunmalı, sistemde oluşan kayıplara karşı koyabilmek için sisteme yeni girişler teşvik edilmeli ve bu kişilerin sistemde kalmaları sağlanmalıdır (Katz ve Kahn, 1977: 375).

İş gören, örgütte yapılan eylemlere güvenmelidir. Üyelere verilen roller belli bir düzeyde belli standartlara göre yürütülmelidir. Örgüt üyelerinin görevleri açık olarak belirtilmelidir (Katz ve Kahn, 1977: 375-376). Eğer iş gören bu anlamda örgüte bir güven duymuyorsa, bu durum kendisini olumsuz etkileyebilir ve veriminin düşmesine neden olabilir.

Yaratıcılık ve gönüllü eylemler örgütler için bir ihtiyaçtır. Örgüt çevresinde olan her şeyi denetleyemez ve yapılan planların hiçbiri tüm olasılıkları önceden belirleyemez. Bu nedenle, örgütün gönüllü işbirliği, koruyucu ve yenilik getirici davranışlara ihtiyacı vardır. Bu davranışlar örgütsel etkililik için gereklidir. Çünkü yalnızca kurallara dayanan davranışlarla şekillenen bir örgüt kolay yıkılabilir (Katz ve Kahn, 1977: 375). Bu nedenle bir örgütün kalıcı ve sürekli olabilmesi, koyduğu kurallarla birlikte yaratıcılık ve gönüllü eylemleri desteklemesiyle sağlanabilir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işgörenin içinde etkili ve verimli olmasının sağlanması, dolayısıyla işe olan isteğinin artırılması gerekir (Şahin, 2004). Örgütün etkili olabilmesi için işgörenlerin istekleri dikkate alınmalı ve işgörenlerin veriminin artırılması için güdüleme problemlerinin çözülmesi gerekmektedir (Hellrigel ve ark.,1992: 204).

Dolayısıyla Öztürk ve Dündar (2003)'ın vurguladığı gibi, işgörenlerin örgüt amaçları için çalışmalarını sağlamak, onları bu yönde güdülemek ve uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Bu nedenle iş görenleri verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken önemli işlerin başında gelir. Bu anlamda, başarılı uygulamaların yapıldığı kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve örgüte bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu olumlu atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yeni yetenekler edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar.

Bu açıklamalardan da görüldüğü gibi örgütsel amaçlara ulaşmada işgörenlerin güdülenmesi oldukça önemlidir. Bu noktada işgörenlerin nasıl ve neden güdülendiğini ve bu güdüleme tarzlarının sonuçlarının neler olduğunu incelemek yararlı olacaktır. Aşağıda bu konular ele alınmıştır.

Güdüleme Tipleri, Nedenleri ve Sonuçları

Katz ve Kahn (1977: 378)'a göre örgütlerde var olan güdüleme tipleri dört ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar yasal uyum, araçsal tatmin, kendini gösterme ve örgütsel amaçların içselleştirilmesidir.

Yasal Uyum

Bu güdüleme tipinde güdüleme, eylemin kendisi ile ilgili değildir. Yetkili makamdan verilen herhangi bir kural ya da emir, örgütün ya da grubun yasalı güdülemenin temelidir. Grup üyeleri kurallara yasal otorite kaynakları tarafından verildiği için uyarlar (Katz ve Kahn, 1977: 379-380). İşgörenlerin kurallara tam olarak uyması gerekir. İşgörenler verilen emirlere göre hareket ederler. Yöneticiler emir verir ve iş görenler de bu emirlere koşulsuz uymalıdır. Örgüt içinde davranışlar önceden belirlenmiş kurallara uygun olmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2001). Bir başka deyişle, yasal uyum güdüleme tipinin, makine kuramında öngörülen temel güdüleme tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

Bu güdüleme tarzının kullanılabilmesi için bazı koşullar vardır. Bunlardan biri uygun otorite simgelerinin kullanılması ve bu simgelerin işgörenler tarafından bilinmesi ve benimsenmesidir. Bu durum en alt düzeyde benimsenen nitelik ve nicelikte iş üretimini sağlayacaktır. Bir diğer koşul konulacak kuralların ve bunun sonucunda uygulanacak cezaların açık olmasıdır. Kurallar hakkında kuşku varsa veya kurallar farklı yorumlanabiliyorsa yasal uyumun temeli zayıflamış olur. Bu şekilde, devamsızlığın ve işgücü devrinin azaltılması hedeflenmektedir. Son olarak işgörene sistemden çıkarılma korkusunun verilmesi gerekir. Bu korku işgörende sistemde kalma isteğine neden olur. Ancak bu durum

işgöreneğin görevi dışındaki yaratıcı davranışlarını azaltmasına neden olur (Katz ve Kahn, 1977: 387-391). Sonuç olarak, yasal uyum işgöreni örgüte kurallar aracılığı ile bağlar. İşgörenin görevi verilen görevleri yerine getirmek ve kurallara uymaktır. İşgören bunu yapmazsa işini kaybedebilir. Ancak bu durumda işgören verilen emirlere uymanın yeterli olduğunu düşünecek fazladan bir iş yapmaya gerek duymayacaktır. Bu da örgütsel etkililik için olumsuz bir durum oluşturacaktır.

Araçsal Tatmin

Bu güdüleme tipinde eylemler, özel ödüller elde etmede bir araç oluşturur. Başka bir deyişle, ödül arttıkça başarı için güdülenme artacağından ödülleri istenen davranışın gerçekleştirilmesi için ödül ile davranış arasında ilişki kurmak gerekir (Katz ve Kahn, 1977: 383). Bu anlamda, iş gören eylemi ödül için yapar ve ödül arttıkça işgörenin işe karşı daha olumlu bir tutum sergiler.

Ödül, çalışanların işle ilgili ihtiyaçlarını karşılayan ve beklenenin üzerinde performans gösterilmesi karşılığında verilen özendiricilerdir (Balci, 2002: 137). Ödüller bir başkası tarafından verilen dışsal ödüller ya da işin kendisinden oluşan doğal ödüller yani içsel ödüller olabilir. Ödülleri kullanacak yöneticilerin kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmaları, kişinin işinden ne beklediğini anlamaları ve bu beklentilere karşılık veren ödüller yaratmaları gerekmektedir (Schermerhorn, 1996: 145-146). Kişiler, ihtiyaçlarını giderecek ödüllere önem verirler. Özendirici olan her şey ödül olabilir. Bu nedenle, yönetici işgörenin ödülü niye istediğini, ne kadarlık bir ödül istediğini ve ödül olarak ne istediğini bilmelidir (Guilford ve Gray, 1970: 159). Bu güdüleme tipinde kullanılan ödüller her şeyden önce sistem içinde üye olmakla kazanılabilir ve işte deneyim kazandıkça ödüller artar. Buna örnek olarak emeklilik olanakları, ücret artışları, hastalık izinleri gibi ödüller verilebilir. Sistem ödülleri kullanılması, işgücü devrinde ve devamsızlıkta azalmaya, işgörenin az da olsa işbirliğine yönelik davranış sergilemesine ve olumlu bir iklim yaratmasına neden olur (Katz ve Kahn, 1977: 382,397). Bu olumlu iklim, işgörenin sistem içerisinde kalmasını sağlayarak örgütün etkililiğinin artmasında rol oynar.

Bu gibi genel sistem ödülleri ek olarak kişisel liyakat temeline göre düzenlenen ücret artışı, yükselme ve tanınma gibi kişisel ödüller de vardır (Katz ve Kahn, 1977: 382). Dolayısıyla, işgörenleri işe özendirmek için kullanılan ekonomik ödüllerin gösterilen başarıdan hemen sonra verilmesi ve yaptığı iş ile orantılı olması gerekir (Sabuncuoğlu, 1984: 89). Bu anlamda, kullanılan ekonomik ödüllerde ödülün miktarı, yakınlığı ve değişmezliği yani sabit olması önemlidir. Ödülün miktarı yapılan işe uygun olmalı ve ödül işgörenin ulaşabileceği kadar yakın olmalıdır. Ayrıca ödül sürekli

değişmemeli yani tutarlı olmalıdır. Bunun sonucunda işgücü devrinde ve iş devamsızlıkta azalma, verimlilikte ve yaratıcı önerilerde artış olacaktır (Katz ve Kahn, 1977: 393). Bu nedenle örgütsel etkililiği artırmak için kullanılan ödüllerin iş gören ihtiyacına uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

İşgörenleri güdüleyen bir diğer güdüleme şekli yükselme olanağıdır. İşgörenler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça buldukları yerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklar ve çalıştıkları işlerinde yükselmek isteyeceklerdir. Yükselme olanağı bulamayan işgörenlerin çalışma istekleri azalacaktır (Eren, 1998: 415). Yükselme olasılığının fazla ve adil olması ve işgören tarafından yükselme isteğinin duyulması bu faktörün etkisini artıracaktır. Ancak yükselmenin anlamı işgörenenışgörene değişir. Bir işgören için yükselmek makam ya da daha fazla para anlamına gelirken bir başkası için kendini geliştirme olabilir. Bu anlamda yükselme olanağının her işgörende yaratacağı güdülenme düzeyi farklıdır (Başaran, 2004: 387). Bu nedenle, yükselme olanakları düzenlenirken iş görenler arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır.

İşgörenler için bir başka araçsal güdüleme şekli, üyelerin üstlerinden aldığı onaydır. Bu onay kişinin güçlü ve saygıdeğer birisi olarak gurur duyması demektir. Buna benzer bir ödül kişinin sosyal çevresinde kabul görmesidir. Kişinin iş çevresi tarafından benimsenmesi grup normlarına uyduğu sürece güdüleyici bir faktördür (Katz ve Kahn, 1977: 383). Sonuç olarak, araçsal tatmin, ödüllerin elde edilmesi için yapılan işlerle ilgilendir. Burada iş amaç değil ödüle ulaşmak için bir araç niteliğindedir. İşgören işi ödül için yapmaktadır. Burada koyulan ödüller önem taşımaktadır. Ödüller işgörenlerin beklentilerine cevap verebilmeli, ulaşılabilir ve adil olmalıdır. Bu olmadığı takdirde, işgörenin çalışma isteği azalacak, bu durumda örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkileyecektir.

Kendini Gösterme

Bu güdüleme tipi, üst düzey nitelik ve nicelikte rol başarısını sağlamaya yardımcı olur. Bu güdü tipi başarılı bir şekilde uyarılırsa yüksek verimlilik ve yüksek nitelikteki ürüne yönelme ve bunun sonucunda iş doyumuna neden olur (Katz ve Kahn, 1977: 406). Bu anlamda, bu güdüleme tipinin öncelikle işgörenin iş doyumuna odaklandığını söylemek mümkündür.

İş doyumunu, “kişinin işine karşı verdiği duygusal tepki” (Kreitner ve Kinicki, 1995: 159) veya “kişinin işine karşı tutumu” (Griffin ve Moorhead, 1986: 211) olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, iş doyumunu kişinin işiyle ilgili hissettiği hoşuna giden ve gitmeyen duygularıdır (Newstrom ve Davis, 1993:195). Sonuç olarak, iş doyumunu, işgörenlerin işine karşı geliştirdiği tutumlardan doğan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. İş doyumunun üst düzeye çıkarılması isteniyorsa, işin kendisi yeterli derecede

çeşitli, karmaşık, iddialı olmalı ve işgörenin yetenekleri ile uyum içerisinde olmalıdır (Katz ve Kahn, 1977: 406). Dolayısıyla, güdüleme ile iş doyumunu arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim şeklindedir. İş doyumunu olan kişi güdülenmeye hazır demektir. Güdülenmiş kişi aynı zamanda doyuma ulaşmış demektir (Eroğlu, 2002: 252). İş doyumunu yüksek olan işgörenin iş devamsızlık davranışı ve işten ayrılma niyeti daha az; örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazladır. Ayrıca iş doyumunu işgörenin ruhsal ve fiziksel sağlığını etkilemekte ve kendisine olan güvenini arttırmaktadır (Kirkman ve Shapiro, 2001; Kreitner ve Knicki, 1995: 161-162). Böylelikle, işgörenin örgüte karşı daha fazla bağlılık hissederek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunmak için çaba göstereceğini söylemek mümkündür.

İş doyumunu kavramı ile yakından ilgili iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi kavramlar vardır. İş genişletme, kişiye aynı seviyede farklı işler verilmesini ifade eder (Foster, 2000: 320). İş zenginleştirmede işler dikey olarak genişler. Yani kişiye daha fazla sorumluluk ve kontrol alanı verilir. İş rotasyonu ise işteki monotonluğuzaltmak için işgörenlerin farklı alanlarda görevlendirilerek faaliyet alanının genişletilmesidir (Robbins, 2002: 73-77). Bu şekilde, işgören işin kendi becerilerine uyup uymadığını fark eder ve aldığı sorumluluk ve özerklik sonucunda kendini geliştirmeye ihtiyaç duyar (Katz ve Kahn, 1977:407). İşgörenin kendisini özerk hissederek işi nasıl yapacağına kendisinin karar vermesi (Geller, 1982) sonucunda iş görenler bunu içsel ödüllerin bir çeşidi görererek (Yoon ve Thye, 2000) örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterirler.

Görüldüğü gibi, işgörenin kendini gösterebilmesi için işgörenin işin kendisine uygun olduğunu hissetmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca iş, işgörenin sıkılmasına neden olmayacak şekilde düzenlenmeli ve işgörene belli bir yetki ve sorumluluk verilmelidir. Bütün bunlar işgörenin işinden doyum almasına neden olacak, bunun sonucunda işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesi artacaktır.

Örgütsel Amaçların İçselleştirilmesi

Bu tip güdüleme, değer açıklama ve örgütsel amaçların içselleştirilmesine yöneliktir. Örgütsel amaçların üyelerince içselleştirilmesi durumunda örgütün amaçları, kişinin değer sisteminin ya da kendi hakkındaki görüşlerinin bir parçası olur. Bu güdüleme tipi, kişiyi grubun amaçlarına yönelten içselleştirilmiş bir güdülemeyi belirtir. Böyle güdülenen kişiler genellikle görevi yön ve bağlılık duygusu olan kişiler olarak tanımlanır (Katz ve Kahn, 1977:384). Dolayısıyla, örgütsel amaçları içselleştirmeden örgütsel etkililiği istenen düzeyde gerçekleştirmek mümkün değildir. Bir başka deyişle, örgütsel amaçların içselleştirilme derecesi aynı zamanda örgütsel etkililiğin derecesini gösterir (McGregor, 1960). Bu

çerçevede, işgörenin örgütsel amaçlar ile kendi amaçları arasındaki uyum, örgütsel etkililiğin düzeyini arttırır.

Örgütsel amaçların içselleştirilmesi iki şekilde olur. Birincisi, yalnızca örgüte özgü olmayan genel amaçlarla ilgilidir. Kişi, işinin amaçlarını içselleştirebilir; ancak bağlı bulunduğu kurumun amaçlarını içselleştirmek zorunda değildir. İkincisi, örgütün bir alt sisteminin amaç ve değerleri ile ilgilidir. Kişi, içerisinde bulunduğu alt sistemin amaçlarını daha geniş olan örgüt amaçlarından daha kolay içselleştirir. Dolayısıyla, örgüt amaçlarının içselleştirilmesi için örgütsel sosyalleşme sürecinden yararlanır (Katz ve Kahn, 1977: 409-410). Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşimdir. Bu etkileşim yoluyla işgören örgüt ya da üyesi olduğu grubun değer sistemini, normlarını ve gerekli davranış kalıplarını öğrenir. Genel olarak sosyalleşme süreci yeni durumun bir parçası olmayı sağlayan bir değişim sürecidir (Balci, 2000: 2,11). Bu süreç ya kişi tarafından başlatılır veya örgüt kişiliği sisteme uydurur ya da üyelerin kişisel değerleri üzerinde gelişir (Katz ve Kahn, 1977: 410). Başarılı bir sosyalleşme süreci işgörenin işe bağlılığının başarısının ve uyumunun artmasına neden olur (Balci, 2000: 12). Bu durumun, aynı zamanda işgörenin örgütsel amaçları içselleştirerek örgütsel etkililiğe katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Grup amaçlarının içselleştirilmesinde grup kararlarına katılma, grup başarısına katkıda bulunma ve grup başarısından doğan ödülleri paylaşma gibi faktörler etkili olmaktadır. Kararlara katılma bir yandan örgütün alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili sağlıklı kararlar almasını sağlar. Karar alınmasında söz sahibi olmak işgörenlerin üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir (İncir, 1985). Kararlara katılım, işgörenin kendisine saygı duymasını sağlamaktadır. Bu durum işgöreninin iş doyumunu etkilemekte ve kararlara katılan işgören işine arkadaşına ve yönetime karşı olumlu duygular beslemektedir (Sapancalı, 1993). Dolayısıyla, grup başarısına katkıda bulunma ve bu başarıdan doğan ödülleri paylaşma, işgörenlerin daha verimli ve istekli çalışmalarına neden olur. Ancak Cascio'nun da (1992: 401) vurguladığı gibi, bu durumun bazı sakıncaları da olabilir. Buna göre, paylaşılan ödüller ile işgörenin grup başarısına yaptığı katkı arasında ilişki kurmak her zaman mümkün değildir. Eşit dağıtılmayan bir ödül, işgörenlerin moralinin bozulmasına ve bunun sonucu olarak işe olan bağlılığının azalmasına neden olur.

Özet olarak amaçların içselleştirilmesi, bir örgütte beklenen ve istenen bir durumdur. İşgörenin örgüt amaçlarını kendisi ile özdeşleştirmesi oldukça etkili, ancak bir o kadar da zor bir güdüleme tarzıdır. Bunun gerçekleştirildiği örgütlerde, verimlilik ve yaratıcılık ile birlikte örgütsel bağlılığın da artacağı ve bu durumun da, örgütsel etkililiğin artmasına neden olacağını söylemek mümkündür.

Sonuç

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için amaçlarını gerçekleştirmesi yani etkili olması gerekir. Örgütsel etkililik için ise işgörenlerin güdülenmesi önem taşımaktadır. Bu anlamda, güdülenmenin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel etkililiğin arttığı düşünülmektedir. Örgütsel etkililik için farklı güdüleme tipleri vardır. Bunlar; yasal uyum, araçsal tatmin, kendini gösterme ve amaçların içselleştirilmesidir. Bu güdüleme tipleri sırayla incelendiğinde,otokratik bir güdüleme tarzından daha demokratik bir güdüleme tarzına doğru gidildiği söylenebilir. Bu gelişim süreci, yönetim alanındaki gelişimlerle paraleldir.

Yasal uyum, kurallara olan bağlılığı, insanın duygusal yönlerinin göz ardı edildiği ve sadece işin yapılmasını sağlamak için kullanılan bir güdüleme tarzıdır. Bu yönüyle, bir anlamda makine kuramının güdüleme tarzını ifade ettiği düşünülebilir.

Araçsal tatmin ise, işe değil de işin sonucunda verilen ödülü hedef alan, yani bir anlamda, işi ödüle ulaştırmakta amaç olarak gören bir güdüleme tipidir. Bu nedenle, işin sonucunda verilen ödülün niteliği ve niceliği önemlidir. Dolayısıyla, bu güdüleme tipi,işgörenin temel ihtiyaçlarına önem vermesi açısından önem taşımaktadır.

Kendini gösterebilme ve amaçların içselleştirilmesine yönelik güdüleme tipi, insanın duygularının da önemli olduğunu vurgular. Bu anlamda,kendini gösterebilme güdüleme tipi,işgörenin iş doyumuna önem verirken, amaçların içselleştirilmesi güdüleme tipi ise,işgören ile örgüt amaçlarının bütünleşmesini hedef almaktadır.

Yukarıda bahsedilen bu güdüleme tarzlarının odaklandığı noktalar her ne kadar farklı olsa da, bunların ortak amacı örgütsel etkililiği arttırmaktır. Burada bahsedilen güdüleme tipleri, aynı zamanda örgüt yapısı ile ilgilidir. Örneğin, klasik yapılanmış bir örgütte yasal uyum güdüleme tipi kullanılırken, işgörenin temel ihtiyaçlarına önem veren bir örgütte,araçsal tatmin güdüleme tipi kullanılabilir. Bu nedenle, örgüt yapısına uygun bir güdüleme tipinin kullanılması, örgütsel amaçları gerçekleştirme açısından önemlidir.Ayrıca, güdülemede kişiler arasındaki farklılıklar da önemli rol oynamaktadır. Çünkü farklı kişiler farklı güdülenebilmektedir. Bu durumda,yöneticinin, grubundaki kişilerin ne şekilde güdülendiğini iyi analiz etmesi ve buna göre uygun bir tip seçmesi gerektiği vurgulanabilir. Sonuç olarak, güdüleme kişilere ve örgüt yapısına göre değişebilmektedir. Buna göre,iyi bir güdülemenin olabilmesi için kişiye ve örgüt yapısına uygun güdüleme tipi seçilmeli ve seçilen güdüleme tipine uygun araçlar kullanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arslan, A. (2002). Felsefeye Giriş, 7. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış, Ankara. Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cascio, W.F. (1992). Management of Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, New York: McGraw Hill Inc.
- Dick, P., Ellis, S. (2006). Introduction to Organizational Behaviour, Berkshire: McGraw – Hill Companies.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Foster, J.J. (2000). Motivation in the Work Place, Work and Organizational Psychology, (Edited by Chimel, N), Massachusetts: Black well Publishers.
- Geller, L. (1982). The Failure of Self-Actualization Therapy: A Critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. Journal of Humanistic Psychology, 22: 975–991.
- Griffin, R.W., Moorhead, G. (1986). Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Guilford, J.S., Gray, D.E. (1970). Motivation and Modern Management, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hellegriege, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (1992). Organizational Behavior (6th Edition), St. Paul: West Publishing Company.
- Hodgetts, R.M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. Çetin, C., Mutlu, E.C.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2010). Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (Çev. Turan, S.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İncir, G. (1985). Bir Özendirme Aracı Olarak Kararlara Katılma, Verimlilik Dergisi, (1985/2): 17
- Johns, G., Saks, A.M. (2005). Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work (6th Edition), Toronto: Prentice Hall.
- Jones, G.R. (2004). Organizational Theory, Design and Change, New Jersey: Pearson Education Inc.

- Katz, D., Kahn, R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev. Can, H., Bayar, Y.) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kirkman, B.L., Shapiro, D.L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self Managing Work Teams, *Academy of Management Journal*, 44(3): 557-569.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3rd Edition), USA: Von Hoffman Pres.
- Landy, F.J. (1989). *Physiology of Work Behavior* (4th Edition), California: Brooks / Cole Publishing Company.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work* (9th Edition), USA: McGraw-Hill Inc.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149
- Öztürk, Z.,Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 57-67.
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior* (7th Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 22(4): 61-62.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management and Organizational Behavior Essentials*, Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004(11).
- Vecchio, R.P. (1995). *Organizational Behavior* (3th Edition), Orlando: TheDryden Pres.
- Yoon, J., Thye, S.(2000). Supervisor Supportin the Work Place Ligitimacy and Positive Affectivity, *The Journal of Social Psychology*, 140(3): 295-316.