

YÖNETİMDE GÜDÜLEME

274

İsmail BAŞTEPE

İnönü Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav  
Yönergesi'nin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

**BİLİM UZMANLIĞI TEZİ**

olarak hazırlanmıştır.

MALATYA  
EYLÜL - 1995

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
KİMLİK KÜTÜPHANE

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında (Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi) BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: \_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_\_\_

---

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../... / 1995

İmza  
Enstitü Müdürü

“Saygıdeğer Hocam’a”....

## ÖNSÖZ

“Yönetimde GÜdüleme” başlığını taşıyan bu çalışmada, güdülemenin ne olduğu, yönetim ve eğitim yönetiminde nasıl rol oynadığı, yönetim ve eğitim yönetimi sürecindeki yeri ve önemi, örgütsel etkililikteki rolü, örgüt iklimi ile etkileşimi ve örgütlerde yöneticilerin, işgörenleri güdüleme de kullandıkları Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı, Mc Clelland’ın başarı güdüsü, Herzberg’in iki etkenli kuramı ve Mc Gregor’un “X” ve “Y” güdüleme kuramları ile Lawler ve Porter’in beklenti kuramı, ülkemizde ve yurtdışındaki araştırmalar ve yayınlar taranarak ve betimsel bir metod kullanılarak saptanmıştır.

Tez önerim ve tezimin hazırlanması sürecinde titiz yardım ve yönlendirmelerini gördüğüm tez danışman hocam sayın Prof. Dr. Mustafa AYDIN’a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ONAY</b>	ii
<b>ÖNSÖZ</b>	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b>	v
<b>TABLolar</b>	vii
<b>ŞEKİLLER</b>	viii
<b>BÖLÜM</b>	
<b>I. GİRİŞ</b>	1
Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	7
Sınırlamalar	7
Tanımlar	8
<b>II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b>	9
Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar	9
Yabancı Ülkelerde Yapılmış Araştırmalar	13
<b>III. YÖNTEM</b>	19
<b>IV. BULGULAR VE YORUM</b>	21
Birinci Alt Probleme ilişkin Bulgu ve Yorumlar	21
Birinci Alt Problemin Özeti	57
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar	59
İkinci Alt Problemin Özeti	77
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar	79
Üçüncü Alt Problemin Özeti	94
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar	96
Dördüncü Alt Problemin Özeti	127

<b>V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER</b>	129
Özet ve Yargılar	129
Uygulamacılar İçin Öneriler	135
Araştırmacılar İçin Öneriler	135
<b>KAYNAKÇA</b>	136

## TABLÖLAR

	Sayfa
TABLO	
1- Örgüt Tipleri Kesiti	84
2- Güdüleme ve Hijyen Etkenleri	114
3- Maslow, Mc Gregor ve Herzberg Kuralları Arasındaki İlişkiler	122

## ŞEKİLLER

ŞEKİL	Sayfa
1- Güdüleme İnsan Gereksinimleriyle Davranış Arasında Bir Değişkendir	24
2- İnsan Gereksinimlerinin Genelleştirilmiş Bilişsel Modeli	24
3- Güdülenme Süreci	27
4- Gereksinim-İstek-Doyum Zinciri	27
5- Güdülemenin Performans zerindeki Gizil Etkisi	30
6- Birbirleriyle İlişkili Yönetim Görevleri	32
7- Etkili Daire	47
8- Etkisiz Daire	47
9- Kesintisiz Kuramsal Doğru	68
10- Carver ve Sergiovanni'ye Göre ğretmenlerde Doyum Sağlayan ve Doyumsuzluk Yaratın Etkenlerin Karşılaştırılması	69
11- Okul İklim Tipleri	83
12- Örgütlerde Güdülenmiş Davranış Modeli	89
13- Maslow'un Güdüleme Kuramında Kullandığı Gereksinimler Hiyerarşisi	100
14- Gereksinimlerin Bağımlı Binişiklilik Durumu	102
15- İşgücündeki Egemen Gereksinimlerin Dağılımında Olanaklı Değişim (1935-1985)	105
16- Herzberg'in Doyum Sağlayan ve Doyumsuzluğa Yolağın Etkenleri	113
17- Hijyen Etkenlerin Doyumsuzluğa Etkisi	115





## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıltı, sınırlılık ve tanımlar ele alınmıştır.

#### Problem Durumu

Modern yaşam örgütlü yaşamdır. Çağdaş yaşam örgütsüz olmaz. Toplumumuz örgütlü bir toplumdur. Biz örgütlerde doğar, örgütler tarafından eğitilir ve hemen hepimiz yaşamımızın büyük bir bölümünü örgütlerde çalışarak geçiririz (Etzioni, 1964, s. 5).

Formal örgütlerle ilgili alan uzmanları tarafından yapılmış, çeşitli tanımlar alanyazında yer almaktadır.

Etzioni, çağdaş yaşamın örgütsüz olamayacağını vurgularken Aydın da işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağını ve örgütlerin uygarlıkla eş anlamda olduğunu belirterek örgütü şöyle tanımlamaktadır:

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar....ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1991, s. 13).

Robbins ise, örgütü ortak belli bir amacı veya amaçlar bütününe gerçekleştirme gereksinimi içerisinde olan iki veya daha fazla sayıda bireyin iş bölümü ve bir otorite

hıyerarşısı içerisinde planlanan eşgüdümlemiş ortak etkinlikler bütünü olarak yorumlamaktadır (Robbins, 1983, s. 5).

Modern örgüt kuramı ise örgütü sistem özelliklerine sahip bir yapı olarak kabul etmektedir. Görüldüğü gibi, toplumbilimciler formal örgütün tanımı amaçları, yönetimi ve işlevleri konusunda farklı ifadeler kullanmalarına rağmen özde birleşmektedirler.

Örgüt konusunda uzman bir toplumbilimci olan Barnard, formal örgütleri, iletişim, işbirliği ve ortaklığa dayanan işbirlikli sistemler ve canlı toplumsal varlıklar olarak tanımlamaktadır. Ona göre örgüt, iki veya daha fazla sayıda bireyin belirli bir amaç için işbirliği içinde, özel düzenli ilişkilerin olduğu, fiziksel, biyolojik, insan ve sosyal birleşenlerin bir toplamıdır. Başka bir ifadeyle örgüt, bir amaç doğrultusunda bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikler sistemidir (Barnard, 1966, s. 65-79).

Barnard, bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin varlığına gereksinim olduğunu belirtmektedir. Bunlar; (1) Birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine içten katkıda bulunma isteği ve (3) ortak amaçtır (Barnard, 1966, s. 82).

Örgütün varlığını sürdürebilmesi amaçlarını gerçekleştirmesine bağlı olduğu gerçeğinin, örgüt yönetiminin önemini açıkça ortaya koyduğunu belirten Aydın, yönetim ve örgüt kavramlarının bir bütünlük içinde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinden birinci derecede yönetici ve yönetim sorumludur. Amaç yönelimli her formal örgüt bir yapı olarak düşünülürse, yönetim bu yapıyı harekete geçiren ve örgütteki her görevlinin kendi konumunun öngördüğü rolleri isteyerek yapmalarını sağlayan eylemler bütünüdür (Aydın, 1994 ders notları).

Yönetimin sorun çözme olduğu görüşünde olan Başaran ise, yönetimin işlevlerini şöyle sıralamaktadır: Yönetim örgütün girdilerini, çıktılarını, yaşamasını, çevreye uyarlanmasını ve yenilenmesini örgütleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme geçiren bir güç ve süreçler bütünüdür (Başaran, 1982<sup>b</sup>, s. 59).

Gregg ise, bir eylemler bütünü olan yönetim sürecini yedi öge olarak somutlaştırmıştır. Bu ögeler; Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Etkileme, Eşgüdümleme ve Değerlendirmedir.

Yönetimin insanlar aracılığı ile bir amacı gerçekleştirme, bir sonuç alma süreci olduğunu belirten Aydın, yönetimin insana ve insanların doğasına ilişkin varsayımları olduğunu, insanların her zaman buldukları konunun öngördüğü davranışları göstermediklerini, bu yüzden onların harekete geçirilmeleri gerektiğini vurgulamakta ve güdülemenin yönetim açısından önemi üzerinde durmaktadır (Aydın, 1991, s. 259; Aydın 1994 ders notları).

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan "Motivation" kelimesi Latince'de "Hareket etme" anlamına gelen "Mot" kökünden türetilmiştir. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamlara sahiptir. Güdü (Motive) ise, bireyi bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını yönlüten bir iç güçtür (Kendler, 1968, s. 268).

Chruden ve Sherman ise "Motivation" kelimesinin Latince'de "Hareket etme" anlamına gelen "Movere" kelimesinden türetildiğini, davranışa geçirici, davranış devam ettirici ve olumlu yöne yönlütücü gibi üç temel özelliğe sahip bir içsel güç olduğunu belirtmektedirler (Chruden ve Sherman, 1980, s. 263).

Konu ile ilgili alanyazında güdüleme ve güdülenme kavramları toplum ve davranışbilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Özellikle işgörenleri etkilemede kullanıldığı anlaşıldığında daha çok tanım ve kavram zenginliğine ulaşmıştır.

Ertekin, güdülenmeyi bireyde ortaya çıkan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim ve dengesizlik yaratan bir gereksinimin tatmin edilerek bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olarak yorumlamaktadır (Ertekin, 1978, s. 9).

Carroll ve Tosi, güdülenmenin bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen bir istek olmasına karşılık güdüleme, işgöreni bir işi yapmaya dışarıdan gelen bir etki ile istekli kılmaktır, şeklinde açıklamaktadırlar (Başaran, 1984, s. 149).

Good ise, güdülemeyi amaç yönelimli bir davranışın başlayışını, yönünü ve yoğunluğunu açıklayan kapsamlı bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır (Good, 1981, s. 403).

Kolasa da güdülemenin insan davranışının nedenlerinin yanıtlanmasına yardımcı olacağını belirterek, güdülemeyi, içsel temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç olarak görmektedir (Can, 1985, s. 18).

Güdüleme ile ilgili tanımlara Bobbitt ve izleyenleri de değişik görüşlerle katılmaktadırlar. Onlara göre, güdülemenin hem yönü hem de yoğunluğu vardır. Güdülenen davranış, bir gereksinimin giderilmesi yönünde bir yanıttır. Bu tanım, görüldüğü gibi, güdüleme ile gereksinim arasında yakın bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Can, 1985, s. 19).

Barelson ve Steiner, güdülemeyi çalışma ve davranışı başlatan ve amaçlara doğru yönelten veya kanalize eden içsel bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifade ile, güdüleme dürtü, istek, gereksinim, arzu ve benzeri bütün zorlayıcı iç güçlerle ilişkisi olan genel bir terimdir. Aynı şekilde, yöneticilerin, çalışanları güdülemeleri demek, çalışanların istek ve gereksinimlerini karşılamak suretiyle, onları, yöneticilerin arzu ettikleri davranışları göstermeye ikna etmektir (Koontz, Donnell ve Wehrich, 1980, s. 632).

Başaran ise, güdülemenin işgörenlerin kendi görevleri ile ilgili bir örgütsel hedefe ulaşmayı gerekmesi olduğunu, bu nedenle işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilmenin, yöneticinin güdüleme ve yönetsel gücüne bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Başaran, 1982<sup>b</sup>, s. 25).

Birey, yönetim ve örgüt üçlüsünü doğrudan ilgilendiren güdülemeden kimin sorumlu olduğu sorusuna net ve kesin bir açıklık getirilememiştir. Güdülemeden, çalışan bireyin kendisinin sorumlu olduğunu savunan toplum ve davranışbilimciler olduğu gibi, güdülemeden yönetici ve yönetimin sorumlu olduğu görüşünü savunan çok sayıda toplum ve davranışbilimci de vardır.

Her iki farklı görüşü savunan yazar ve düşünürler kendi görüşlerinin doğru olduğunu ortaya koyan çeşitli güdüleme kuramları geliştirmişlerdir. Güdüleme; konu ile ilgili alanyazında (1) İçten güdüleme ve (2) dıştan güdüleme diye iki grupta incelenmektedir.

Örgütlerde çalışma koşullarının her geçen gün çalışanların lehine iyileştirildiği, örgütsel olanakların artırıldığı görülmektedir. Çalışma gün ve saatleri kısaltılmakta, tatil günleri uzatılmaktadır. Sağlıklı çalışma koşullarının sağlanmasına, ücret ve örgütsel

ödüllerin artırılmasına çalışılmaktadır. Tüm bu örgütsel edim ve çabalara karşın işgörenlerin yeterince güdülenmedikleri ve kendilerinden beklenen performansı göstermedikleri gözlenmektedir. Ücret artışının ve diğer ek çıkarların kendiliğinden üretimde artışa yol açmadığını, ceza ve işten çıkarılma korkusunun çalışanları daha üretken kılmada sağlıklı bir yaklaşım olmadığı bilinmektedir. Bireyleri güdülemenin kolay olmadığı, aksine, düşünülenenden daha karmaşık bir süreç olduğu kabul edilmekte ve güdüleme üzerinde önemle durulması gerektiği vurgulanmaktadır (Aydın, 1986, s. 77).

Aydın'ın bu tespitinin ülke ve toplumların kültürel ve sosyo-ekonomik kalkınmışlık durumlarına göre değişkenlik gösterdiği gözlenmektedir. Sosyal ve ekonomik iyileştiricilerin yanında örgütsel özendiricilerin alabildiğine sunulduğu günümüz gelişmiş, zengin ülke ve toplumların işgörenlerini güdülemede istenilen başarı sağlanamamaktadır.

Güdülemenin birey, örgüt ve yönetimi çok yakından ilgilendiren bir kavram olması ve örgüt etkililiği üzerindeki önemli rolü, toplumbilimcilerini yakından ilgilendirmiş ve güdülemeye ilişkin çok sayıda kuramın geliştirilmesine neden olmuştur.

Güdüleme konusunda, yönetici ve denetmenlerin kullanabileceği bu kuramlar, yöneticilere, örgütlerde çalışan bireyleri güdüleyen etkenleri belirlemek ve güdülemeyi sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasını taşımaktadırlar. Bu kuramlardan, bazıları bireylerin içinde var olan içsel faktörlere ağırlık verirken bazıları da bireyin dışındaki faktörlere ağırlık vermektedirler (Davis, 1982, s.43).

## **Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problemi, “Güdüleme nedir, yönetim ve eğitim yönetiminde nasıl rol oynar?” biçiminde saptanmıştır. Problemlerle ilgili olarak güdülemenin, yönetim ve eğitim yönetimi sürecindeki yeri, örgütsel etkililikteki rolü, örgüt iklimi ile etkileşimi ve örgütlerde yöneticilerin, işgörenleri, örgüt amaçları doğrultusunda güdülemede kullandıkları içten güdüleme kuramları olarak bilinen Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı ve McClelland’ın Başarı Güdüsü, dıştan güdüleme kuramları olarak bilinen Herzberg’in İki Etkenli Kuramı ve McGregor’un X ve Y Güdüleme kuramları, hem içten hem de dıştan güdüleme kuramı olarak bilinen Lawler ve Porter’ın Beklenti Kuramı üzerinde durulmaktadır. Aşağıda, Sorular biçiminde belirtilen alt problemler yanıtlanarak araştırmanın problemine çözüm aranmıştır.

## **Alt Problemler**

- 1- Güdülemenin örgüt yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü nedir?
- 2- Güdülemenin eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü nedir?
- 3- Güdüleme ile örgütsel iklim arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4- Güdüleme konusunda geliştirilmiş bazı kuramlar.

## **Sınırlamalar**

Güdüleme kuramları; Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı, Başarı Güdüsü, "X" ve "Y" Güdüleme Kuramları, İki Etkenli Kuram ve Beklenti Kuramları ile sınırlıdır.



## Tanımlar

**Güdüleme:** Amaca yöneltme (Aydın, 1986, s. 78). Bir bireyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu (Bursalıoğlu, 1982, s. 205).

**Eğitim Yönetimi:** Bir eğitim örgütünü (okul) amaçları doğrultusunda yaşatmaya çalışan eylemlerden oluşan bir süreçtir (Aydın, 1991, s. 124).

**Örgütsel Etkililik:** Örgüt amacının gerçekleştirilme derecesidir (Aydın, 1991, s. 14).

**Denetmen:** Müfettiş, sistemlerin alt sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanması ve herbirine amaçlar doğrultusunda bütünlüğü bozmadan rehberlik ve denetim görevi yapan elemandır (Kapusuzoğlu, 1988, s. 34).

**Sistem:** Örgütsel açıdan sistem, çevresindeki sistemlerden girdiler alan, onlara çıktılar vererek hizmet eden, birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan, çevre sistemleriyle sınırlanmış bulunan bir bütündür. (Başaran, 1982<sup>a</sup>, s. 46).

**Süreç:** Aralarında birlik olan veya belli bir düzen içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay veya hareketler dizisidir (T.D.K., Türkçe Sözlük, 1988, s. 1356).

**Örgüt İklimi:** Örgütteki bireyler tarafından algılanan, onların davranışlarından etkilenen, göreceli olarak süreklilik gösteren bir örgüt niteliğidir (Dönmez, 1992, s. 12).

**İm:** Bellilik, iz, işaret, nişan (T.D.K., Türkçe Sözlük, 1988, s. 700).

**Edim:** İş, eylem (T.D.K., Türkçe Sözlük, 1988, s. 432).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, Türkiye’de ve yabancı ülkelerde yönetimde güdüleme konusunda yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

#### Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Türkiye’de bu araştırmanın temel boyutu olan, güdülemenin yönetim ve eğitim yönetimi ve örgütsel etkililikteki yeri ve rolü ile ilgili doğrudan yapılmış bir araştırmaya alanyazında rastlanmamıştır. Araştırmanın diğer yan boyutları olan güdü, güdüleme, örgüt iklimi ve güdüleme araçlarıyla ilgili sınırlı sayıda araştırmalar yapılmıştır.

Bu bölümde, Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur. Türkiye’de güdüleme konusu üzerinde yapılan araştırmalar oldukça yeni ve sınırlı sayıdadır. Ancak güdülemenin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta ve bu alanda yapılan araştırmalar hız kazanmaktadır.

Güdüleme, örgütsel etkililik ve örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalar, yapıldıkları yıllara göre sıralanıp, amaç ve elde edilen bulgular açısından özet olarak verilmiştir.

Paknadel (1988) “Örgütsel İklim ve İşdoyumunu” adlı araştırmasında örgütsel iklimin öğretmenlerin iş doyumlarını nasıl etkilediğini araştırmış ve özetle aşağıdaki bulguları saptamıştır.

1- Öğretmenlerin algılarına göre; örgütsel iklimin “engellenme”, “uzak durma”, “yakından kontrol” boyutlarının öğretmenlerin “iş doyumunu” ile ilişkili olmadığını saptamıştır.

2- Örgütsel iklimin “çözülme”, “moral”, “işe dönüklük” ve “anlayış gösterme” boyutları ile öğretmenlerin “iş doyumunu” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3- Örgütsel iklimin “samimiyet” boyutundaki öğretmen davranışları ile öğretmenlerin “sosyal” ve “saygınlık” gereksinim alanlarındaki doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4- Okulların örgütsel iklim tiplerine göre, öğretmenlerin iş doyumları anlamlı bir fark göstermektedir. Örgütsel iklim tipi “açık” tan “kapalı” ya doğru gittikçe, öğretmenlerin iş doyumsuzluğunun artmakta olduğu gözlenmiştir.

5- Okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

6- Okul müdürü ve öğretmenlerin özellikle “sosyal” gereksinim alanında, yüksek doyumsuzluk algıladıkları görülmüştür.

Paknadel, bu araştırma bulgularına dayanarak, okulların örgütsel ikliminin “açık” hale getirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Çünkü O’na göre açık iklim, öğretmenlerin işdoyumlarını olumlu olarak doğrudan etkileyen bir faktördür.

Kirez (1989) “İşletmelerin Örgütsel Amaçlarına Ulaşmasında Güdülemenin Rolü ve Eskişehir Şeker Fabrikalarındaki Uygulama” adlı araştırmasında, yönetimin görevinin, örgütlerde çalışanlara tam doyum sağlayacak davranış biçiminin, aynı zamanda örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak bir davranış biçimi ve ortamının yaratılması olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Yönetimin ve yöneticinin başka bir görevinde işgörenleri güdülemek olduğunu, bunun onlara tam doyum sağlayacak davranışlar geliştirmekle sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Kirez, güdüleme ve güdüleme kuramlarının evrensel olmasına rağmen farklı ülke ve kültürlerde ve hatta örgütten örgüte farklı sonuçlar verebildiğini yöneticilerin dikkatine sunmaktadır. Örneğin, Eskişehir Şeker Fabrikaları’nda yaptığı uygulama sonucunda, Maslow’un gereksinimler sıralamasının ülkemizde değişik bir sıralamayla geçerli

olabileceğini ortaya koymuştur. Herzberg'in bulgularının ise ülkemizde pek geçerli olmadığını, çünkü yapılan araştırmalarda Herzberg'in aksine, doyum sağlayan faktörlerin başında ücretin ön plana çıktığını öne sürmektedir.

Kirez, bir başka farklılığında, yöneticilerin sahip oldukları başarı güdüsünde gözlendiğini ileri sürmektedir. Ülkemizde yapılan araştırma bulgularına göre ülkemizdeki örgüt yöneticilerinin Amerika'da ki yöneticilere göre daha düşük başarı güdüsüne sahip olduklarının anlaşıldığını belirtmektedir.

Yeşilyurt (1991), "Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Açısından ele Alınması" adlı çalışmasında örgüt etkililiğini sağlamak için ileri sürülen çeşitli kuramların ekonomik, kültürel, sosyal ve bireysel farklılıklar sebebiyle tek başlarına yeterli olmadıklarını ileri sürmektedir.

Yeşilyurt, örgütsel etkililiğin temelinde, iyi yetişmiş yetenekli yöneticilerin bulunduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel etkililiğin bir diğer önemli etkeninin ise, işgörenlerin gereksinimlerini karşılayacakları ortam ve koşulların yöneticiler tarafından sağlanması gerekliliğini belirtmektedir.

Türe (1993), "Yöneticilik ve Motivasyon" adlı çalışmasında güdülemeyle, başarının çok yakından ilişkili olduğunu belirtmekte ve güdülenmemiş işgörenin başarı göstermesinin beklenemeyeceğini vurgulamaktadır.

Türe, yöneticinin, işgörenlerin davranışlarını yargılaması ve yorumlaması sonucunda, güdüleyici modeller ve uygulamalar geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İşgörenlerin güdü, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini iyi anlayabilen ve bunların doyumunu yönünde çaba gösteren yöneticinin, onlardan; üst

düzye performans sağlayacağını ileri sürmektedir. Yöneticinin işgörenlerden istediği pasif bir kabul değil, işin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacak aktif bir arzunun yaratılması olduğunu ileri sürmektedir.

Sapancalı (1993), “Özendirici Araçlar-Güdüleme İlişkisi” adlı araştırmasında güdüleme sürecini başlatan noktanın insanın gereksinimleri olduğu olgusundan hareketle, hangi özendirici araçların işgörenlerin gereksinimlerini karşılamada ne kadar etkili olduğunu amaçlamıştır. Özendirici araç-güdüleme ilişkisini ölçen bir anket kullanmış, bu anketi, içlerinde memur, şef, müdür, erkek ve bayan işgörenlerin olduğu bir banka personeline uygulamıştır.

Sapancalı, insan gereksinimlerini sınıflandırmada Maslow’un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı’ndan faydalanmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ücret, iş güvencesi, sosyal güvenlik gibi sorular insanın fizyolojik güvenlik gereksinimlerine yönelik sorulardır. İş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler ve sendikali olmak gibi sorular ise, ait olma gereksinimine yönelik sorulardır. Takdir edilmek, ödüllendirilmek ve belli bir statüye sahip olmak gibi sorular ise, kendini gerçekleştirme gereksinimi ile ilgili sorulardır. Ankete katılanlardan;

a) Soruda belirtilen özendirici aracın ankete katılan için önem derecesini belirlemesi istenmiştir.

b) O günkü uygulamanın kişi açısından hangi düzeyde doyum sağladığının, beş puanlı bir gösterge üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Deneklerin a şikkına verdikleri puanlar sonunda, gereksinimlerin önem derecesine göre, sıralaması şu şekilde oluşmuştur; (1) fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri, (2) ait

olma gereksinimleri, (3) kendini gerçekleştirme gereksinimi ve (4) saygınlık gereksinimidir. Gereksinimlerin doyumsuzluk dereceleri dikkate alındığında ise sıralama şu şekilde oluşmuştur.; (1) ait olma, (2) saygınlık, (3) fizyolojik-güvenlik ve (4) kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Görüldüğü gibi, bu araştırma bulguları Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı ile koşutluk göstermektedir.

Ankete katılanlara sorulan en son soruda ise, onları işe bağlayan en önemli etkenlerden üç tanesinin önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda oluşan sıralamaya göre; 112 puanla ücret, 106 puanla iş güvencesi ve üçüncü olarak 92 puanla sosyal güvenlik gelmiştir. Bu sonuçlar da göstermektedir ki, işgörenler için ilk sırada temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimi yer almaktadır. İşgörenler, ücreti, temel fizyolojik gereksinimlerini karşılama aracı olarak görmektedirler. Ücretle birlikte iş güvencesi işgörenlerin güdülenmesinde en etkili araçlar olarak kabul edilmektedir. (Sapancalı, 1993, s.75-71)

### **Yabancı Ülkelerde Yapılmış Araştırmalar**

Yabancı ülkelerde yapılan davranış, güdü ve güdüleme kuramları araştırmalarının tarihsel kökeninin Darwin'in içgüdü öğretisine kadar uzandığı ileri sürülmektedir. Bu araştırmanın temel boyutu olan yönetimde güdüleme konusunda yapılmış bir araştırmaya alanyazında rastlanmamıştır. Araştırmanın diğer yan boyutları olan güdüleme, güdüleme kuramları, örgüt iklimi ve güdüleme araçları ile ilgili yapılmış, alanyazında yer alan bir çok araştırma yapılmıştır.

Bu bölümde, yabancı ülkelerde yapılmış araştırmalar üzerinde durulmuştur. Güdüleme, örgütsel etkililik ve örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar yapıldıkları yıllara göre sıralanıp, amaç ve elde edilen bulgular açısından özet olarak verilmiştir.

Seashore (1954), “Endüstriyel Çalışma Grubundaki Grup Bağlılığı” adlı yapıtında, ağır sanayi alanında üretim yapan bir örgütte yapmış olduğu araştırmanın sonuçları, grup verimliliğinin yönetime duyulan güvenle doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Yönetime duyulan yüksek güven, yüksek verimliliğe, yönetime duyulan güvensizlik ise çok düşük verimliliğe yol açmaktaydı (Shein, 1965, s.56).

Zaleznik (1958) ve izleyenleri “Güdöleme, Verimlilik ve İşgörenlerin Doyumu” adlı araştırmalarında, 50 işgöreni olan bir örgütte, klasik ödöllerin (ekonomik), işgörenlerin güdülenmesini, üretkenliğini ve doyumunu nasıl etkilediğini, bulmaya çalışmışlardır.

Araştırma bulguları, işgörenlerin, ödöllerden çok grup üyeliğine önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Yazarlar: (a) İşgörenin verimliliğinin ve doyum düzeyinin, onun aldığı ücret ve işteki statüsüyle değil, grup üyeliğiyle ilgili olduğunu, (b) gurubun devamlı üyelerinin, doyum elde ettiklerini ve yönetimin beklentilerine uyma eğilimi gösterdiklerini, (c) grup dışında kalanların ise, az doyum elde ettiklerini ve grup normlarını bozup, az üretim elde ettiklerini bulmuşlardır.

Elde edilen bu bulgular sonucunda, yönetim aynı zamanda sosyal insanın varlığının da farkına varmıştır (Shein, 1965, s.56).

Vroom (1964) “Çalışma ve Güdüleme” adlı araştırmasında. 401 kişiye “eğer size çalışmadan rahatça yaşamınızı sürdürebileceğiniz kadar bir para verilse yine çalışmayı düşünür müydünüz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen yanıtlardan, deneklerin % 80’inin çalışmayı istedikleri ve işlerine devam etmeyi istedikleri belirlenmiştir.

Bu araştırma, insanların salt para kazanmak ve güdüleme gibi nedenlerle çalışmadıkları, iş ve çalışmanın insanların önemli gereksinimlerinden birisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularından birisinin de Mc.Gregor'un insan hakkındaki iyimser görüşleri ve özgerçekleştirime yönelik insan sayıtlarını doğrular nitelikte sonuçlar vermesidir.

Kelly (1988) "Olumlu Kolej İklimine Yolaçan Liderlik Davranışı" adlı çalışmasında, Argyris ve Cyert (1980)'in, örgütsel iklimin üretim ve doyum üzerinde etkili olduğu sonucuna vardıklarını ve iklimin, öğretmenlerin doyum ve üretimlerine doğrudan etkili olan, okuldaki egemen koşulların bir seti, liderlik biçiminin ise, bu iklimin oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri olduğunu ileri sürdüklerini belirtmektedir.

Litwin ve Stringer (1968), "Güdüleme ve Örgütsel İklim" adlı yapıtlarında örgüt iklimi ve işlevlerini saptama amacıyla yapmış oldukları araştırma sonucunda, örgütsel iklimi, işgörenlerin örgütsel öğeleri algılama ve yanıtlama biçimleri olarak açıklamaktadırlar. Özellikle liderlik ve yönetim biçimleri, ödül ve ceza beklentileri, örgütün formal yapısı ve alt sistemleri yanında işgörenlerin etkileşim ve beklentileri, örgütsel iklimi biçimlendiren öğelerden bazıları olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Litwin ve stringer örgütsel iklimin önemli işlevlerini şöyle açıklamışlardır; (1) örgütsel iklim işgörenlerin gereksinmelerine dikkat çeker ve onların güdülenmelerinin nasıl geliştirilebileceğini belirler, (2) liderlerin örgütsel politikalarını dengede tutmalarına olanak verir ve (3) liderlere, kendi davranışlarıyla işgörenlerin davranışları arasında mantıksal bir ilişki kurmayı öğretir (Kelly, 1988, s.57-68).

Örgütsel iklim konusunda araştırma yapan başka bir toplum bilimci olan Likert (1967) ise, örgütsel iklimi işgörenlerin algıları ve örgütsel etkililiğin belirleyici bir



değişkeni olarak kabul etmiştir. Ona göre, örgüt, insan etkileşimlerinin bir ürünüdür. Örgüt iklimi ise örgütün bir çok yönünü belirlemektedir. Likert, araştırmaları sonucunda altı iklim değişkeni tanımlamıştır. Bunlar; liderlik, güdüleme, iletişim, karar verme, ödüller ve iş doyumudur. Grup sürecini ise, o altı değişkenin bir ürünü olarak kabul etmiştir( Grant, 1988, s.57-68).

Spencer (1989), “Öğretmen Doyumu ve Güdüleme: öğretmenlerin kendilerini örgütsel çevrede nasıl algıladıkları” adlı araştırmasında, işgörenin işdoyumu algılarını belirlemede örgütsel iklimin rolü ile ilgili çalışmalarının karmaşık sonuçlar verdiğini belirlemiştir. İş ortamındaki örgütsel etkenlerin, iş doyumunu, güdüleme ve sorumluluk alma ile ilişkili olduğunu ve güdülenmiş işgörenlerin daha üretken ve etkili olduklarıyla ilgili temel bir bulgu bulunmasına rağmen Blackburn (1986) ve izleyenlerinin araştırmalarında örgütsel etkenlerle işgörenin algıları arasında temel bir ilişkiyi kanıtlamakta başarısızlığa düştüklerini ileri sürmüştür.

Spencer araştırmasında, örgütsel kültürün öğretmenlerin sorumluluk alma, güdülenme ve doyumları üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir.

Ashforth (1985) ise, örgütsel iklimin örgütsel kültürün bir parçası olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür.

Peterson (1988), Eğitimsel çevrede kendisini hissettiren üç örgütsel iklim tipi tanımlamıştır. Bunlar; (a) gözlemlenebilen nesnel iklim, (b) algılanan iklim ve (c) psikolojik iklimdir(Spencer, 1989, s.1-4).

Packard (1990) “Okul Sistemlerinin Örgütsel Etkililiğini Değerlendirme” adlı çalışmada, Kuzey Arizona Üniversitesi Eğitim Merkezi'nin, okulu ve eğitimi çağdaş

bir yapıya kavuşturmak amacıyla son beş yılda, onbeş pilot okulda yapmış olduğu araştırmanın bulgularını şöyle açıklamaktadır: Eğitimin en stratejik parçaları olan okul ve öğretmene dışardan ve içerden etki eden bir çok etken vardır. Okula dışardan etki eden etkenler; (a) merkezi yönetim, (b) yönetim politikaları, içerden etki eden etkenler ise, (a) örgütsel iklim, (b) iletişim ve (c ) eğitim programlarıdır. Bu birbirleriyle ilişkili iç ve dış etkenler doğrudan doğruya öğretmen performansını ve örgütsel üretimi etkilemektedir.

Araştırmacılar, eğitimde iyileşme ve yenileşmenin temelinde, öğretmenlerin yeteneklerini sergileyebilecekleri çağdaş bir örgütsel yapı, yönetim biçimi ve güdüleme sisteminin olması gerektiğini saptadılar. çünkü işgörenin performansını ve örgütsel etkililiği yükseltmenin temelinde, görevlerle uygun bir güdüleme ve ödüllendirme sisteminin var olduğunu saptadılar (Packard, 1990, s.8).

Putnam (1991) “Orta Dereceli Okullarda Örgütsel İklim” adlı çalışmasında, son otuz yıldır, araştırmacıların örgütsel iklimin ne olduğunu ve işlevlerini araştırmaya devam ettiklerini, araştırmalarına öncelikle çeşitli basamaklardaki okullarla (ilk, orta, kolej) başladıklarını, daha sonra bu araştırmayı, sanayi ve iş alanındaki örgütlerde sürdürdüklerini ancak, örgütsel etkililik ve iş doyumu ile iklimin ilişkisini tesbit etmede hala eksikliklerin olduğunu ileri sürmüştür.

Brookover ve diğerleri ise devam etmekte olan kuramsal ve uygulamalı örgütsel iklim araştırmalarının, sosyal değişkenlerin okul etkililiğini nasıl etkilediği konusunda eğitim yöneticilerini bilgilendirmeye devam etmekte olduğunu ileri sürmektedirler (Putnam, 1991, s. 1).

Örgütsel iklimin, okul içinde yer alan, öğelerden yöneticileri, denetmenleri, öğretmenleri, öğrenci velilerini ve öğrencileri doğrudan ilgilendirdiğini, örgütsel iklimin özellikle öğretmen ve öğrencilerin bilişsel ve etkili davranışlarının yanında, onların başarılarını da etkilediğini belirlemişlerdir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu araştırmada güdülemenin ne olduğu, yönetim ve eğitim yönetiminde ve örgütsel etkililikteki yeri ve rolü, örgüt iklimiyle etkileşimi ve bazı güdüleme kuramları ilgili alanyazının taranması yoluyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Betimleme araştırmaları, en basit anlamıyla olguları ve olgular arasındaki ilişkileri saptama, sınıflandırma ve kaydetme işlemidir. Betimleme aracı olarak bilim, deney, gözlem ve ölçme gibi işlemleri kullanır. Ancak olguları ve olgular arasındaki ilişkileri gözlemlemek ve ölçmek yoluyla betimlemek yeterli değildir. Aynı zamanda gelecekle ilgili kararlar almak için betimlenen olguları ya da olgusal ilişkileri açıklamak gerekir (Armağan, 1983, s.26).

Betimleme ya da tarama araştırmaları, olayların, objelerin, varlıkların, örgütlerin, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu açıklayan incelemelerdir. Bu tip incelemeler, var olan durumları, koşulları ve özellikleri oldukları gibi ortaya koymaya çalışır(Kaptan, 1973, s.175).

Bu araştırmada güdülemenin niteliği, güdülemenin yönetim ve eğitim yönetimi ve örgütsel etkililikteki yeri ve rolü, örgüt iklimiyle etkileşimi ve bazı güdüleme kuramları üzerinde durulmuştur.

Araştırmada gereksinimi duyulan temel bilgiler, ilgili yerli ve yabancı alanyazın taraması yapılarak elde edilmiştir. Ulaşılabilen kaynaklarda, güdülemenin niteliği, yönetim

ve eğitim yönetiminde ve örgütsel etkililikteki yeri ve rolü, örgüt iklimiyle etkileşimi ve bazı güdüleme kuramlarının nasıl açıklandığı alt problemlere yanıt olabilecek şekilde çözümlenmeye çalışılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerini yanıtlamak amacıyla yapılan kaynak tarama sonucunda elde edilen bilgiler ve bu bilgilere ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bilgilerle ilgili yorumlar, araştırma alt problemlerinin verilisindeki sıraya uygun olarak yapılmıştır.

Bulgular, bir sistem özelliği taşıyan örgütün insan boyutu içerisinde yer alan yöneten ve yönetilenlerin güdüleme ile ilişkileri, güdülemenin yönetim ve eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkinlikteki rolü, örgütsel iklim ile ilişkilerini inceleyerek yöneticilerin kullandığı güdüleme kuramları ile ilgili bulguların analizini gerçekleştirecek biçimde ortaya konulmuştur.

#### **Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın "güdülemenin örgüt yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü nedir?" biçiminde düzenlenen bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, güdülemenin örgüt yönetimi ve örgütsel etkililikteki rolü ile ilgili olan Türkçe ve yabancı araştırma ve yayınların yer aldığı alanyazın taranarak toplanan bilgiler sözü geçen alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

İnsan ögesinin örgütlerdeki öneminin farkına varan yöneticiler insan davranışlarını anlamak, gelecekteki davranışlarını belirlemek, değiştirmek ve hatta kontrol etmek için güdüleme ve davranışı çözümlene çalışmalarına önem ve hız kazandırmışlardır. Davranışlarımız, genellikle bazı amaçlara ulaşmak için bir arzu, istek

ve gereksinim tarafından güdülenir, başka bir ifade ile, davranış amaç yönelimlidir. Bununla beraber, insan davranışının sebebi her zaman bilinmez. Farklı bireysel davranış şekilleri büyük oranla bilinçaltıdır, bu yüzden bazen kolayca anlaşılabilir ve nedeni bilinir değildir.

Bilinçaltı güdülemenin farkına varan ilk davranış bilimci olan Sigmund Freud, kişinin kendine özgü bireysel davranış şekillerini güdüleyen dürtülerin büyük oranda bilinçaltı kökenli olduğunu ve bu yüzden onların kolayca test edilip, değerlendirilebilir olmadığını belirtmektedir (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 18).

Bu araştırmada bilinçaltı güdülemeden değil fakat araştırmanın temelini oluşturan bilinçli güdüleme üzerinde durulmaktadır.

Yöneticiler, işgörenlerin davranış sebeplerini ve onları hangi dürtü ve gereksinimlerinin davranışa yönelttiğini bilmek zorunluluğundadırlar. İnsanlar yalnızca yetenekleriyle değil; arzu, istek, gereksinim ve amaçlarıyla da farklılık gösterirler, onların güdülenmeleri güdülerinin gücüne bağlıdır. Güdüler, gereksinimler, istekler, dürtüler veya bireyin içindeki itici güçler olarak tanımlanabilir. Güdüler davranışın "niçinleri" dirler, onlar doğar, bireyi davranışa geçirir ve davranışının yönünü belirlerler. Çünkü, güdüler veya gereksinimler davranışın baş etkenleridirler.

Yüzlerce farklı gereksinime sahip olan bireyin belirli bir zaman ve koşulda en güçlü gereksinimi onu bilinçli bir davranış göstermeye yönlendirir, bu davranış sonucunda ödül olarak tanımlanan amaç elde edildiğinde gereksinim giderilir. Doyumu sağlanan gereksinimin artık güdüleyici etkisi yok olur ( Hersey ve Blanchard, 1988, s. 19-20).

İnsanın güdülenebilen bir varlık olduğunu belirten Başaran, insan ve diğer canlıların güdülenmesi konusunda şu noktalar üzerinde durmaktadır:

Bir amacı gerçekleştirmek, bir sorunu çözmek, bir yapıt, ürün oluşturmak ve kendi gereksinimlerini karşılamak sadece insana özgü özelliklerdir. Bir hayvanın (bedensel, cinsel, korunma) gereksinimleri için davranışa geçmesi bilinçli olmaktan çok içgüdüselidir. Geliştirilmiş en yüksek düzeydeki makinelerin ise güdülenme özellikleri bulunmamaktadır. Böylece örgütte güç olarak kullanılan tüm diğer canlı ve cansız varlıklarda görülmeyen güdülenme özelliği insanda görülmektedir.

İnsanın kendi bireysel amaçları doğrultusunda güdülenmesi oldukça kolay ve yalın olmakla birlikte, örgütsel amaçlara güdülenmesi ise oldukça zor ve karmaşıktır. İnsanın örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanmadıkça, örgütsel edimleri istenen düzeye çıkamaz. İşgörenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesini sağlamak için, etkili çalışan bir güdüleme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Bir örgüt ne denli iyi araç, gereç, tesis ve donanımına sahip olursa olsun, işgörenlerin güdülenmesi için iyi bir sisteme sahip değilse istenen örgütsel etkinliğe ulaşamaz (Başaran, 1982, s. 15 ).

Davranış, bireyi güdüleyen gereksinimlerinin doyumunu sağlayan bir araç olarak kabul eden Owens, güdülemenin kökeninde insan gereksinimlerinin bulunduğunu belirterek, güdülemeyi, gereksinim ile davranış arasında bir değişken olarak varsaymaktadır. Bu durum Şekil 1'de gösterilmektedir (Owens, 1987, s. 92).





Şekil 1 - Güdüleme insan gereksinimleriyle davranış arasında olan bir değişkendir (Owens, 1987, s. 93).

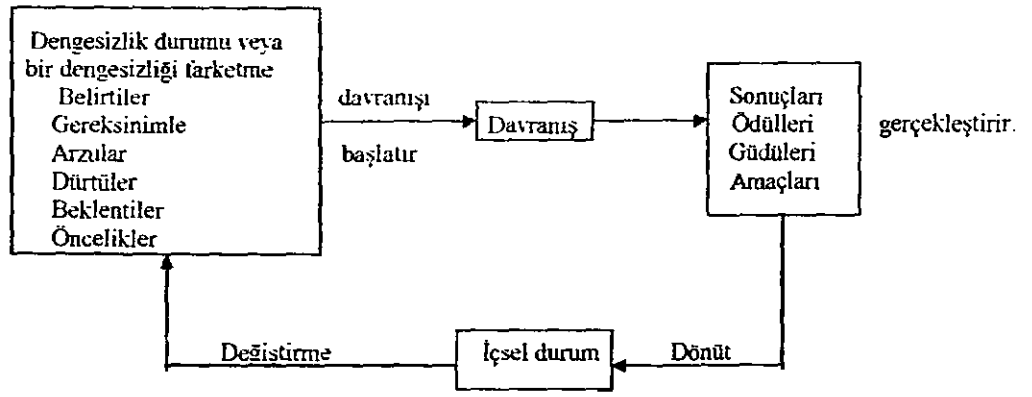
Yüksek düzeyli gereksinimlerin doyurulmasına yönelik davranışlar genellikle iki gruba ayrılır. Bunlar: (a) Amaca yönelik davranış, (b) amacı gerçekleştiren davranış. Örneğin kişi aç iken en güçlü gereksinimi açlığını doyumaktır. Yemek için bir yer aramak, yiyecek almak veya yiyecek hazırlamak, pişirmek gibi çeşitli davranışlar amaca yönelik davranışlardır. Elde edilen yiyeceği yemek ise amacı gerçekleştiren davranıştır. Burada güdü açlıktır, amaç ise açlığı gidermektir. Yiyecek elde edilinceye ve açlık giderilinceye kadar gereksinimin (güdünün) gücü devam eder, ancak amaç elde edilince, (açlık giderilince) geçici bir süre için gereksinimin gücü ve gerilim azalır ve başka bir gereksinim kendisini hissettirmeye başlar.

Bir işgörenden, örgüt amacını gerçekleştirecek davranışlar göstermesi istendiğinde, bunu başarması için o bireyi amaç doğrultusunda güdüleyebilecek en güçlü güdülerin neler olduğu, yöneticiler tarafından iyi bilinmelidir. Bir işgören için uygun olan bir amaç bir diğeri için anlamlı olmayabilir. Yöneticiler, işgörenlerin güdü ve gereksinim yapılarının farkında olmaları, başarılı güdüleme için gereklidir (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 24-19).

J. P. Campbell ve izleyenlerine göre, güdüleme, davranışın yönünü, karşılık verme gücünü ve davranışın sürekliliğini kapsamaktadır. Güdüleme terimi dürtü, gereksinim, güdü, ödül, güçlendirme, amaç tespit etme, beklenti ve bunun gibi bir sürü kavramı kapsamaktadır.

Birçok tanıma göre, güdüleme, insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren üç temel bileşeni içermektedir. Harekete geçirici güçler bireyin içinde meydana gelirler ve onların belirli şekillerde davranış göstermelerine yol açarlar. Güdüleme, amaca yönelik davranışı başlatır ve onu yönlendirir.

Güdüleme; dürtü, gereksinim, gerilim yaratan durumlar ve bireysel amaçları gerçekleştirecek gönüllü davranışları başlatan ve sürdüren diğer işleyiş biçimleri olarak tanımlanır.



Şekil 2 -İnsan güdülemesinin genelleştirilmiş bilişsel modeli (Hoy ve Miskel, 1987, s. 176).

Şekil 2'de açıkça görüldüğü gibi; gereksinimler, arzular, dürtüler ve beklentiler, davranışın harekete geçiricileri ve enerjilendiricilerdir. Bireyin istek veya beklentilerindeki yetersizlikler bireyde bir dengesizlik ve gerilim durumu yaratır. Birey bu dengesiz durumdan kurtulup tekrar denge durumuna geçmek için belirli amaçlı davranışlar gösterir. Bu davranışlar, bireyi, bu dengesiz durumdan ve gerilimden kurtaracak ödüllere veya amaç başarımlarına götürürler. Bu sonuçlar, dengesiz iç durumu değiştiren bilgi veya dönüt olarak görev yaparlar. Bireyde bu zincirleme güdüleme davranışı yeniden başlar (Hoy ve Miskel, 1987, s. 177).

Bireyin bir gereksinim hissetmesi ve davranışa geçmesinden başlayarak, doyuma ulaşmasına kadar yaptığı eylemler süresince gerilim içinde bulunmasına güdülenme denilir. Güdülenme süreci altı aşamada oluşur. Bunlar sırasıyla; (1) gereksinim, (2) ortam arama, (3) istem, (4) seçenek arama, (5) sına ve (6) doyumdur (Başaran, 982<sup>a</sup>, s. 178).

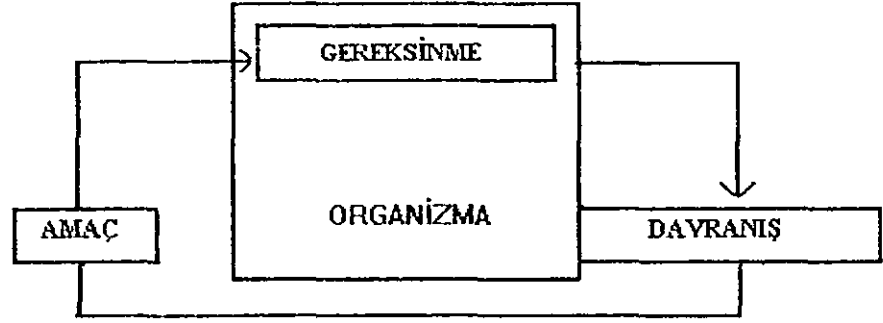
McClelland'a göre, bireyin güdüsel örüntüsü, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal dizge ve değerlerin etkisiyle biçimlenir. Bu biçimlenmede özellikle eğitim çevresi çok önemlidir. Her insanın güdüsel örüntüsünün başkalarından değişik olduğunu belirten McClelland, bu güdülerini dört kümede toplamaktadır. Bunlar; başarı, bağlanma, yarışma ve erk güdüleridir. Bu güdülerden birisi diğerlerine oranla daha başattır. İnsanın davranışı bu başat güdüye göre yönelmektedir (Başaran, 982<sup>a</sup>, s. 176).

İşgörenin belli bir işi yapmak için belli bir düzey ve sürede çaba harcamayı benimseyip girişimde bulunmasının nedeni bir gereksiniminin doyurulması umududur. Bir işgörenin kendi işini ve çevresinin yarattığı dışsal güdülenme ve geliştirdiği kendi güdüsel örüntüsünü yarattığı içsel güdülenme her işgörende farklıdır. Bu içsel ve dışsal güdülenme işgörenin ne tür gereksinimlerin etkisiyle bir çaba harcama girişiminde bulunacağını gösterir (Başaran, 982<sup>b</sup>, s. 135).

Güdülenme içsel temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Barelson ve Steiner'in deyimiyle istekler, arzular ve dürtüler vb. olarak adlandırılan tüm içsel koşullar birer güdüdür; güdüleme ise harekete geçirici bir içsel durumdur.

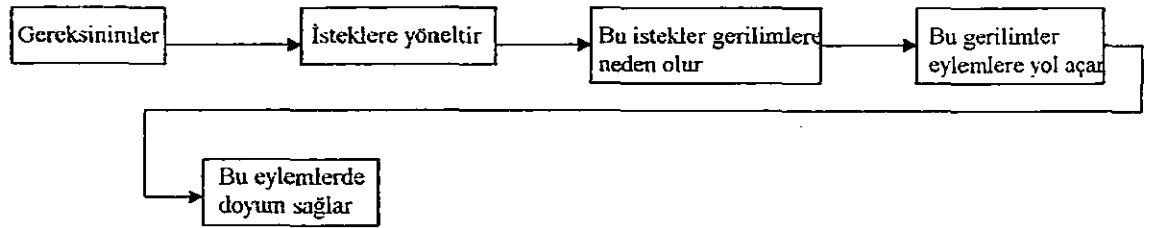
Gereksinim, bireyin ya da sistemin içindeki bir eksikliklerdir. Bir gereksinim duyan birey, amaca yönelik bir davranışta bulunur. Amaca ulaşmak gereksinimi giderecektir;

böylece, güdülenme süreci tamamlanmış olur. Bu durum Şekil 3'te basitçe gösterilmeye çalışılmıştır (Kolasa, 1979, s. 288).



Şekil 3 - Güdülenme süreci (Kolasa, 1979, s. 288).

Güdüleme, eksikliği gerilim yaratan bir gereksinimin giderilmesi yönünde gösterilen davranışlar sonucunda doyumunu gerçekleştirmeye neden olan bir dizi zincirleme tepkidir. Gereksinimin hissedilmesiyle başlayıp, doyum ile sonuçlanan ve amacın elde edilmesine yönelik bu zincirleme tepkiler, sanılandan daha karmaşıktır. Özellikle fizyolojik gereksinimler dışında kalan diğer gereksinimler, basit ve bireyin çevresinden bağımsız değildirler. Çevrenin bu gereksinimlerin elde edilmesinde önemli etkisi vardır. Bu zincirleme tepki durumu aşağıdaki Şekil 4'te gösterilmektedir (Koontz, Donnell ve Weihrich, 1980, s. 633).



Şekil 4- Gereksinim-istek-doyum zinciri(Koontz, Donnell ve Weihrich, 1980, s. 632).

Örgütün yönetsel etkinliği yöneticilerin elindedir. Bundan dolayı, işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilme, yöneticinin güdüleme ve yönetsel gücüne bağlıdır.

Güdülenme, işgörenin kendi görevi ile ilgili bir örgütsel hedefe ulaşmayı gerekmesidir. İşgörenin kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmeyi gerekmesi gibi örgütsel amaçları da gerekmesi gerekir. İşgörenin bu gereksemeyi duymadan çalışması örgütsel edimini düşürür. Bu durum örgütsel etkililiğe olumsuz yönde yansır (Başaran, 1982<sup>b</sup>, s. 59-25).

Dicle'ye göre, birey açısından güdüleme, onun bireysel gereksinimlerinin doyurulmasından, kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan ise güdüleme, örgüt işgörenlerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümü anlamını taşır. Yani örgüt açısından güdülemede hareket noktası, örgütün amaçlarını, gereksinimlerini ve işgörenlerini kapsamına alırken, birey açısından güdüleme ise daha kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir (Ertekin 1978, s. 8).

Güdülemenin bir örgütsel ve yönetsel olgu olduğu gerçeğine dikkat çeken Porter ve Miles, yönetim konusunda karşılaşılan tüm sorunların sıralanmasında, güdülemeye, kuşkusuz en zor sorunlardan birisi olarak yer vermek gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak, güdüleme ile ilgili olarak tüm durumlara uygulanabilecek tek bir kuramın olmadığına da dikkat çekmektedirler (Hicks ve Gullett, 1975, s. 275).

Yönetimin görevi, örgütü verimli kılacak bireyleri doyuma ulaştıracak şekilde, bireyin beklentileri ile örgütün beklentilerini bütünlemeye çalışmaktır. Bir sosyal sistemin

yönetiminde en önemli şey, etkililik, verimlilik, doyum ve moralin sürdürülmesi ve geliştirilmesidir (Getsels, Wendel, 1970, s. 99).

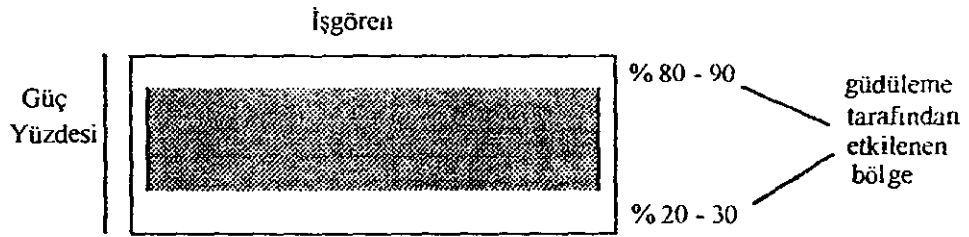
Güdüleme bu bütünlemeyi sağlayacak, etkililiği, verimliliği, doyum ve morali sürdürüp geliştirecek araçların başında gelmektedir.

Güdüleme, başkalarını etkileyen sosyal bir süreçtir. Örgütsel bir olgu olan güdüleme, yönetici ve denetmenlerin, işgörenleri daha çok çalışmaya, örgüte bağlı olmaya, görevleriyle ilgili ve yenilikçi olmak için etkilemeye çalıştıkları örgütsel bir süreçtir. Sosyal düzenlemeler olarak, örgütlerin yaşayabilmeleri, üyelerinin, işgörenlerinin katılmaya, kalmaya ve arzu edilen düzeyde performans göstermeye ikna edilmeleri, onların güdülenmelerine bağlıdır. Bu yüzden, örgüt yöneticileri, güdüleme kuramlarıyla yakından ilgili ve yeni güdüleme yöntem ve teknikleri bulma çabası içerisindeyler (Buchanan ve Huczynski, 1985, s. 62).

Yöneticilerin olumlu güdüleme yöntemlerini benimsemelerinin işgörenlerde doyum sağlayacağı, bunun da örgütsel etkililiği ve verimi olumlu yönde etkileyeceği varsayımından hareketle, Harvard'dan Williams James, saatlik çalışan işçiler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, işgörenlerin çalışırken güçlerinin ancak % 20-30'unu kullanarak işlerini yürüttüklerini buldu. Aynı işgörenlerin, yüksek düzeyde güdülendiklerinde ise, güçlerini % 80-90'a yükselttikleri gözlemlendi. Bu araştırma, aynı zamanda, düşük düzeyde güdülemeden en fazla etkilenenlerin düşük performansla çalışan işgörenlerin olduğunu ortaya çıkardı.

Aşağıdaki Şekil 5, güdülemenin performans üzerindeki gizil etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile, olumlu güdüleme işgörenin performansını üç ile dört kat artırabilmektedir. Bu araştırma olumlu güdülemenin performans üzerinde ne kadar etkili

bir araç olduğunu ve güdülemenin, yönetimin en önemli görevlerinden birisi olduğunu açıkça göstermektedir (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 6-7).



Şekil 5 - Güdülemenin performans üzerindeki gizil etkisi (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 6-7).

Güdülemenin örgüt etkililiğini ve verimi artırmadaki bu önemli fonksiyonu, örgüt yönetici ve denetmenlerinin güdüleme konusundan haberdar olmalarını ve güdüleme konusu üzerinde önemle durmalarını gerektirmektedir.

Belirli fizyolojik işlevler güdüleme olmadan gerçekleşir, ancak bilinçli davranışın hemen tümü güdüseldir, ya da nedenlidir. Örneğin saçların uzaması güdüleme gerektirmez, ancak saç kestirmek güdülemeyi gerektiren bir davranıştır.

Yönetimin görevi, işgören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir şekilde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir. Gereksinimler gerginlik yaratırlar, gerginlikler de kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşürler. Bu istekler olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açarlar. Örnek vermek gerekirse, yemek gereksinimi kişide açlık şeklinde bir gerginlik yaratır. Kişinin kültür yapısı açlığın giderilmesi şeklini etkilediğine göre, bir Güney Denizi yerlisi açlığını gidermek için ızgara balık, Colorado'lu bir çiftçi ise, açlığını gidermek için kızarmış et isteyebilir (Davis, 1989, s. 102).

Psikoloji biliminde insan davranışının belirli nedenlere dayandığı kabul edilir. Bu nedenler bireyin gereksinimleriyle ya da eylemlerin sonuçlarıyla ilgili olabilir. Gereksinimler davranışa yön verir. Bu olgu karşısında yönetim, insanları güdülemek için iki yol izler. Yönetim, işgörelere, belirli bazı davranışları gösterdiklerinde, gereksinimlerini nasıl daha fazla doyuracağını gösterir, ya da onları, bu davranışları göstermedikleri takdirde gereksinim doyumlarını azaltmakla tehdit edebilir.

Güdüleme, örgütlerin işleyişi bakımından büyük bir önem taşır. Bir örgüt her ne kadar modern makine ve donanıma sahip olursa olsun, bunlar, güdülenmiş bireyler tarafından kullanılmadıkça işe yaramazlar. Güdüleme, örgütsel davranışlarda itici bir güç olarak rol oynar.

Gereksinim ve istekler, bireyi belirli amaçlara doğru güdüleyen çevrece koşullanmış güç ya da dürtülerdir. Yönetim, bireyde arzulanır istek ve gereksinimler geliştirerek işlemsel güdülenme oluşturur (Davis, 1982, s. 17-65).

İşgörelere güdülenmelerinin gerçekte, yönetici ve denetmenlerin en önemli görevlerinden birisi olduğunu belirten Owens, güdülenmeyen işgörelere ne işte ne de başka bir alanda isabetli örgütsel davranışlarda bulunamayacakları görüşündedir (Owens, 1987, s. 92).

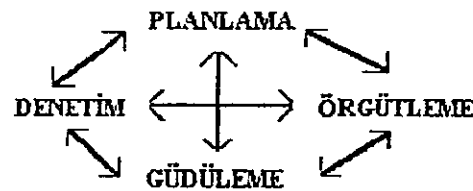
Bu görüşlerin yerindeliğini destekleyen Scatt ve Mitchell, güdülemeyi bir yöneticinin, işgörelere doğru ve etkili örgütsel davranışlarda bulunmalarını ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirmekle sorumlu olduğu bir görev olarak tanımlamaktadırlar.



March ve Simon ise, güdülemeyi örgütsel yaşamı sağlayan örgüt üyelerinin katılımlarının devamını teşvik eden bir etken olarak nitelendirerek güdülemenin birey dışındaki kaynaklardan meydana geldiğini vurgulaya çalışmaktadırlar (Hicks ve Gullett, 1975, s. 275).

Buchanan ve Huczynski ise, güdüleme olmadan herhangi bir örgütsel eylemin tam olarak gerçekleştirilemeyeceğini vurgulamakta, güdülemenin sadece örgütsel etkililik ile sıkı etkileşimini belirtmekle kalmamakta, fakat aynı zamanda tüm örgütsel eylem ve süreçlerin gerçekleştirilmesinde, güdülemenin yönetim açısından önemini ortaya koymaktadırlar (Buchanan ve Huczynski, 1985, s. 62).

Planlama, örgütlenme ve denetimle birlikte güdülemeyi de önemli yönetsel görevler olarak kabul eden Hersey ve Blanchard, planlama ve örgütlenme ile beraber, güdülemenin de, örgütsel amaçların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde, işgörenlerin performanslarını etkilemede büyük rol oynadığını; güdülemenin, iletişim ve liderlikle beraber, yönetimin en önemli görevlerini oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Bu konuda Buchanan ve Huczynski ile aynı görüşleri paylaşmaktadırlar (Hersey ve Blanchard,1988,s.4-5). Birbirleriyle ilgili bu yönetsel görevler Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6 - Birbiriyle ilişkili yönetim görevleri (Hersey ve Blanchard, 1988. s. 5).

Örgütsel bir olgu olan güdülemeden kimin sorumlu olduğu konusundaki farklı görüşlere açıklık getiren Hicks ve Gullett, güdülemenin örgüt üyesi olan bireyin hem içindeki hem de dışındaki güçleri içerdiğini belirterek iki tür güdülemeden söz etmektedirler. Bunlar; (a) içten güdüleme ve (b) dıştan güdülemedir. Bireyin iç dünyasında var olan gereksinim, istek ve arzuları, onun içten güdülenmesini sağlar. Bu güçler, bireyi, özel bir durum karşısında belirli bir davranışa yöneltmek için onu etkiler, birey kendi kendisini güdüler. Örneğin, bir dersten "A" almayı arzu eden bir öğrenci bunun gereklerini nasıl yerine getirebileceğini düşünmeye başlar, bunun üzerinde düşündükten sonra o öğrencinin davranışı, büyük bir olasılıkla "A" alabilmek için neler yapması gerektiğini yansıtacaktır. Örneğin, sınıfta dersleri daha dikkatle izlemek, iyi not tutmak, çok çalışmak, başka kitaplar okumak vs. gibi.

Hicks ve Gullett yukarıda verilen örneğin iç güdülenme ile ilgili çeşitli etkenlere işaret ettiğini belirtmektedirler. Bu etkenlerden birincisi, bir kimsenin gereksinim, istek ve arzularının sadece kendisine özgü bir şey olduğunu, başkalarının onu etkileyebileceklerini, ancak sonunda kendi kararını kendisinin vereceğini belirtmektedirler. İkincisi ise, bir kimsenin gereksinim, istek ve arzularının sadece kendisine özgü olduğudur. Çünkü; bunlar, o kimsenin kişiliğini, psikolojik ve biyolojik yapısını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile, her bireyin nitelikleri, gereksinim ve istekleri bir diğerinden farklılık gösterir (Hicks ve Gullett, 1975, s. 275-276).

Robert ve Terry ise, içten güdüleme yöntemini kullanmak isteyen denetmen ve yöneticilerin, güdüleyici çabalarında başarılı olabilmek için iki seçeneğe sahip olduklarını vurgulamaktadırlar. Bu seçenekler şunlardır; denetmen ve yönetici, içten duyulan bir gereksinim yaratabilir ya da bireyin duyduğu bir gereksinimi gidermesine fırsat ve olanak sağlayabilir (Aydın, 1986, s. 80).

Ücret, iş koşulları, şirket politikası, tanınma, ilerleyebilme, sorumluluk ve diğer örgütsel özendiriciler gibi, yönetici tarafından kontrol edilen etkenler ise, dıştan güdülenmeyi oluşturur. Dış güdülemeyi gerçekleştirmek yöneticinin görevidir. Hicks ve Gullett; dıştan güdüleme kuramının içten güdüleme kuramını yadsımadığını, ona dayandığını belirtmektedirler.

İşgörenlerin, yöneticilerin yaptıkları her davranışa, olumlu veya olumsuz tepki gösterdiklerini, bir yöneticinin, işgörenlerde olumlu tepkiler oluşturacak, dıştan güdüleme yöntemleri kullanmasının zorunlu olduğunu belirtmektedirler. Bu olumlu tepkilerin, işgörenlerin, örgütün yararına çalıştıklarının bir göstergesi olduğunu, olumlu güdülemenin kabul edilebilir düzeydeki performansı ödüllendirdiğini, olumsuz güdülemenin ise, eğer performans tatminkâr değilse, ceza veya ceza ile tehdit yolunu önerdiğini vurgulayarak, hem olumlu hem de olumsuz güdüleme yöntemlerinin her ikisinin de hemen her gün yöneticiler tarafından kullanıldığını belirtmektedirler (Hicks ve Gullett, 1975, s. 283).

Hicks ve Gullett, dış güdülemenin amacı ve gereksinimi konusunda ise şu noktalar üzerinde durmaktadırlar: İşgörenler kendilerinin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, örgüt aracılığı ile gerçekleştirebileceklerini görmektedirler. Bu durum, her bireyin kendi bireysel güdülenmesini de ortaya çıkarır. Ancak, birçok işgören ise, örgüt amaçları doğrultusunda çalışırken aynı anda kendi amaçlarını da gerçekleştirdiklerinin farkında değildirler. Bu işgörenler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde yer almada nadiren kendi kendilerini güdüler; bu nedenle, yöneticiler bu gibi bireylere örgüt amaçları doğrultusunda kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, dıştan güdüleme yöntemlerini kullanmak zorundadırlar.

Hem içten hem de dıştan güdüleme, bireylerin yeteneklerini geliştirebilmelerini, kendilerini örgüt amaçları doğrultusunda daha çok çaba harcamaya yönlendirmede kesin bir gereksinimdir (Hicks ve Gullett, 1975, s. 283).

Güdülemenin örgütsel etkililikteki rolünü açıklığa kavuşturma, öncelikle örgütsel etkililik kavramının açıklanmasını gerektirmektedir. Etzioni 1950'lere gelinceye kadar örgütsel etkililik kavramının bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak kabul edildiğini belirtmektedir. 1970'lerin ilk yıllarında ise örgütsel etkililik araştırmalarında verimli bir dönem yaşanmış, bu dönemde Campbell ve izleyenleri örgütsel etkililiğin ölçütleri olarak otuz farklı değişken geliştirmek suretiyle örgütsel etkililik kavramını daha da geliştirmişlerdir. Bu değişkenlerden birisi de güdülemedir (Robbins, 1983, s. 22).

Uzun yıllar etkililik kavramı, verimlilik kavramıyla eş anlamda kullanılmıştır. Etkililik, verimlilikten daha farklı ve onu da kapsayan bir anlam taşımaktadır. Karmaşık sistemler olan toplumsal örgütlerde istenen ve istenmeyen çıktuların sayıca fazlalığı, etkililiğin çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Amaç modeli etkililiği, sadece örgütün amacına ulaşma derecesi olarak tanımlamakta, amaçla ilişkili olmayan değişkenlere yer vermemektedir. Sistem modeli ise, etkililiği önderlik, verimlilik, uyma yeteneği, doyum, yukarıya doğru bildirişme, örgütle özdeşleşme, anlaşmazlık, erk, hizmet süresi ve yetki dağılımı gibi birbiriyle ilişkili dokuz etmenin varlığı ve karşılıklı ilişkisi sonucunda oluşan bir olgu olarak kabul etmektedir (Tosun, 1981, s. 1-4).

Bass, etkililiği, örgütün (a) verimli olması ve varlığını sürdürmesi, (b) üyelerine yararlı olması, (c) kendisinin ve işgörenlerinin topluma faydalı olması şeklinde açıklamıştır.

Katz ve Khan ise, etkililiği her olanağı kullanarak örgütün kazancının, en yüksek düzeye çıkarılması şeklinde ifade etmektedirler. Bir sistemin etkili olabilmesi için iki koşula gereksinim vardır. Bunlar; (a) verimliliğin artırılması, (b) örgütün çevresiyle olan alışverişi kendi lehine çevirmesidir. Verimlilik ise üretilen enerjinin tüketilen enerjiye olan oranıdır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi, aldığı enerjinin çevreye çıktı olarak verdiği enerjiden fazla olmasına bağlıdır (Tosun, 1981, s. 32-57).

Örgüt ortamında, işgörenin çabasının yönünün, örgütsel edim olduğunu belirten Porter ve Lawler ise, örgütsel edimin yeterli düzeyde olduğunda, işgöreni önceden konulmuş ödüllere ve doyuma ulaştırdığını, böylece çaba, edim, ödül ve doyum, işgörenin güdülenmesinin temel değişkenlerini oluşturduğunu vurgulamaktadırlar (Başaran, 1982, s. 134).

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, olumlu güdülemenin örgütsel etkililikteki rolünü açıkça ortaya koyan kuramlardan birisidir. Gereksinim hiyerarşisinin en alt basamağında yer alan fizyolojik gereksinimler, birey açısından en güçlü olanlardır. Birey, en alt basamakta bulunan gereksinimleri doyurulunca, daha üst basamaklardaki gereksinimlerinin doyurulması yönünde çaba gösterir. Bu olgunun bilincinde olan yönetim, dikkatini daha üst basamaklardaki gereksinimlerin doyurulması yönünde yoğunlaştırmalıdır. Örgütlerde, üst basamaklardaki gereksinimlerin doyurulmasına doğru güdülenmiş insangücü, örgütsel etkililiğin artırılmasında önemli bir etkidir. Maslow, psikolojik rahatlık ve doyuma ulaşan bireylerin, mesleki gelişme olanaklarını geliştireceklerini, fakat bazı gereksinimlerin doyurulmaması durumunda ise bundan olumsuz bir şekilde etkileneceklerini, bunun da onların performanslarına olumsuz biçimde yansıtacağını ileri sürmektedir (Maslow, 1970, s. 45-49).

İşgörenlerin işe etkin bir şekilde katılma ve bütün enerjilerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için harcamaları konusunda istekli oluşlarını ifade eden ve bir örgütsel etkililik ölçütü olan gönüllü ile güdülemenin, örgütsel etkililik üzerindeki olumlu rolü açıkça gözlemlenmektedir.

Bir örgütsel etkililik ölçütü olan güdülemenin, diğer bazı örgütsel etkililik ölçütleriyle, örneğin toplam etkililik, üretim, verimlilik, büyüme, işten sağlanan doyum, gönüllü, katılma gibi, etkililik ölçütlerindeki rolü ve bu ölçütlerle yakın ilişkisi de güdülemenin örgütsel etkililikteki rolü ve önemini yadsınamaz bir biçimde ortaya koymaktadır.

Sistem kuramı; etkililiği, örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli uyarlanma, esneklik ve problem çözme yeteneklerine sahip olması biçiminde tanımlamaktadır. Dinamik bir çevreye uyarlanmak için, bireylerin yaratıcı çabalarına gereksinim duyan bir örgüt, uyarlanma, esneklik ve bilhassa yaratıcılık özelliklerine sahip olmak için işgörenlerini yüksek düzeyde güdülemek zorundadır.

Etkililiği, örgütün var olması ya da olmaması kadar vazgeçilmez bir ölçüt olarak kabul eden sistem kuramına göre, güdülenmiş insan gücünden yoksun bir örgüt, etkililiği sağlayamaz, varlığını koruyamaz (Tosun, 1981, s. 71-49).

Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir. Verimlilik ise örgütsel etkililiğin sadece bir yönüdür, örgütün üretme gücünün bir ölçüğüdür(Başaran, 1982<sup>b</sup>,s. 30).

Başaran, güdülemenin örgütsel etkililikteki rolünü şöyle açıklamaya çalışmıştır. Bir örgütün etkililiği, işgörenlerin etkililiklerinin bileşkesidir. Bir işgörenin etkililiğinin

yükseltilmesi, işgörenin işine karşı yeterli düzeyde güdülenmesine bağlıdır (Başaran, 982<sup>1</sup>, s. 202).

Güdüleme yönetimin ve yöneticinin en önemli görevlerinden birisidir. Her yönetim biçiminin bir güdüleme anlayışı vardır. Yönetim, güdüleme biçimi ve bu anlayışların günümüze gelinceye kadar geçirmiş oldukları tarihsel gelişimleri şöyle özetlenebilir.

Gelişimini 1900-1950 yılları arasında tamamlayan klasik yönetim kuramında formal örgütler mekanik yapılar olarak ele alınmış, örgütün yapısı vurgulanmış ve örgütün yapısına, işleyişine ve üretimine önem verilmiş buna karşılık örgütün insan boyutunu oluşturan işgörelere gereken önem verilmemiştir.

Avrupa'daki sanayi devriminin "çok ve çabuk üret" mantığı da klasik örgüt kuramının mantığına göre işlemiştir.

Bu dönemin klasik örgüt kuramı sayılılarına sahip işveren ve yöneticileri, işgöreleri güdülemede, özdeksel örgüt özendiricilerinden, paraya önem vermişlerdir. "Ne kadar çok üretirsen o kadar çok kazanırsın" şeklindeki tutum ve anlayış güdülemede ön plana çıkmış ve işgörelere performansları yükseltilmeye çalışılmıştır.

Neo-klasik örgüt kuramı ise, klasik kuramın tersine, örgütün yapı boyutuna değil, insan boyutuna önem vermiştir.

Neo-klasik kuramın temel varsayımlarının oluşturulduğu E. Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırmalarının bulguları ve onu takip eden L. Cock ve J. French tarafından yapılan Harwood araştırma bulguları, bu dönemde, güdülemede bireysel ve

toplumsal gereksinimleri ön planda tutmuş, güdülemede işgörenlerin psikolojik gereksinimlerinin doyumunu yanında ekonomik özendiricilere de önem verilmiştir.

Sistem yaklaşımı olarak da adlandırılan çağcıl örgüt kuramı, kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlere dayanmaktadır. Güdüleme yöntem ve anlayışına, "işbirliği ve bireysel gereksinimlerin karşılanması" biçiminde bir görüş getiren C. Barnard, yönetim ile bireysel gereksinimler arasındaki ilişki ve önemi ortaya koyan ilk yönetim bilimci olmuştur. Çağcıl örgüt kuramı, insanları güdülemede özdeksel ve tinsel örgütsel ödülleri yanında, işgörenlerin psikolojik gereksinimlerinin karşılanması ve bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesi, güdüleyici etken olarak kabul edilmiştir (Aydın, 1991, s. 106-114; Aydın, 1994 ders notları).

Herzberg, klasik örgüt kuramını benimseyen örgüt yöneticilerinin işgöreni algılayış biçimlerini ve güdüleme yöntemlerini şöyle tenkit etmektedir: "Yöneticiler, insanın acıktığı ve canı yandığı zaman harekete geçtiğini anladıktan sonra, ona her zaman havuç ve sopa ile etkileyebilecekleri bir hayvan olarak baktılar. İnsanı sadece sopa ve havuçla (ceza ve para) güdülediklerini sandılar. Oysa onlar insanı güdülemiyor sadece hareket ettiriyorlardı" (Owens, 1981, s. 106).

Davranış, gereksinimin doyumunu yönünde bir çabadır. Örgütlerdeki güdülemeyi anlamının temelinde ise, bu örgütlerde çalışan işgörenlerin davranışlarını güdüleyen gereksinim setlerinin, bilinmesi yatmaktadır. Bu gereksinimlerin farkında olmayan örgüt yöneticilerinin geleneksel yönetim ve güdüleme anlayışı çok basitti. İnsanlar paraya gereksinim duyarlar, çünkü, hemen bütün gereksinimlerini para ile karşılarlar. O halde onlara ne kadar çok para verirsek o kadar çok çalışırlar. İşgörenlerin performansını yükseltmek, tembelliği, işten kaçma veya az çalışmayı önlemek için sıkı denetim, ceza



veya ceza ile tehdit ve yeni ödeme planlarına başvurma geleneksel güdüleme anlayışının temel öğeleriydi.

1920'lerin ilk yıllarında Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırma bulguları, geleneksel yönetim ve güdüleme anlayışını gözler önüne seren ilk ve genel bir araştırma olmuştur (Owens, 1981, s. 106-107).

McGregor'un geliştirdiği "X" kuramının insan hakkındaki olumsuz sayılıları da onun geleneksel yönetim, denetim ve güdüleme anlayışını yansıtmaktadır. "X" kuramından sonra geliştirilen "Y" kuramının insan hakkındaki sayılıları ise "X" kuramının sayılılarının tam tersidir ve çağdaş yönetim, denetim ve güdüleme anlayışına geçiş özellikleri taşımaktadır. (Aydın, 1986, s. 85).

İnsanın doğasına ilişkin kötümser görüşe göre, insan kötüdür, yırtıcıdır, yarışmacıdır ve saldırgandır. İyimser görüşe ise insan iyidir, işbirliğine yatkın ve erdemlidir.

Taylor'a göre, işgören, üretim denkleminde sabit, tembel, iyi programlanmadığında ise etkisizdir. İşgörenin esas ilgisi öz-çıkarıcıdır ve yeterince çıkar elde edemediğinde işten kaytarma gösterir. İşgörenin bu eğilimini etkisiz kılmak ya da yenmek için sıkı denetlenmesi ve dışarıdan güdülenmesi gerekir. Ekonomik ödüllere değer veren işgöreni güdüleyen etkili güdüleme aracı para ve sıkı denetimdir (Knowles, Saxberg, Aydın, 1991, s. 74).

Taylor'un bu varsayımları o dönem yöneticilerini oldukça yüksek düzeyde etkilemiş, tembelliği, işten kaytarmayı ve performans düşüklüğünü önlemek için yeni güdüleme teknik ve ödeme planları geliştirmelerine sebep olmuştur. Örneğin, saat başı ve

götürü usulü çalışma, parça başına ödeme ve yakından etkili denetim, kısa sürede işgörenin daha fazla kazanmasını sağlarken diğer taraftan da üretimi kısa dönemli de olsa artırmıştır (Owens, 1981, s. 107).

Birçok psikolog ve toplumbilimci ise, insanın doğasına ilişkin iyimser varsayımlarda bulunmuşlardır. Örneğin, A. Montagu, insanın yarışma yerine işbirliği ile yaşamda kalmayı sürdürmeyi yeğlediğini ve gereksinimlerini karşılamak için başkalarına bağımlı olduğunu belirtmektedir. Sullivan ise, insanın temel ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasından doyum sağlayan ve insani ilişkilere önem veren toplumsal bir varlık olduğunu savunmaktadır.

İyimser görüş sahiplerinden Mayo da örgütsel etkililikte insanın toplumsal yanını vurgulayarak, işbirliğine inanan insanın iyi yönlerini vurgulamıştır. Mayo, ekonomik olmayan ödül ve özendiricilerin işgörenleri güdülemede yetersiz kaldığını belirtmiştir. İnsan hakkında bu iyimser sayılıtlara sahip olan yöneticiler işgörenleri sadece ekonomik yönlü bir güdüleme yerine, ekonomik, toplumsal ve hem de bireysel boyutu ön plana alan çok yönlü güdüleme teknikleri kullanmışlardır (Aydın, 1991, s. 75-78).

Örgütlerdeki insan hakkındaki sayılıtlara göre, birçok farklı gruplar tespit edilmiş olmasına rağmen bunlar dört büyük grupta toplanmıştır. Bunlar; (1) ussal-ekonomik insan, (2) sosyal insan, (3) öz-gerçekleştirime yönelik insan ve (4) karmaşık insandır.

**Ussal ekonomik insan.** Bu kuramın dayandığı sayılıtlara göre insan, ekonomik isteklendiricilerle güdülenir ve kendisine en fazla ekonomik kazancı sağlayacak işi yapar. Ekonomik özendiricilerin örgütün kontrolünde olması dolayısıyla, örgüt tarafından yönetilen, güdülenen ve kontrol edilen edilgen bir varlıktır. Bu sayılıtlar McGregor'un Y kuramının sayılıtlarını içermektedir. X kuramı sayılıtlarına göre ise insan, doğası gereği

tembel olduğundan dış isteklendiricilerle güdülenmelidir. İnsanın örgüt amaçlarına ters düşen doğal amaç ve istekleri örgütçe denetim altına alınmalıdır.

Anlaşıldığı gibi bu kuram insanları, güvenilmez, para canlısı, hesapçı kitle ile bu kitleyi örgütlemesi ve yönetmesi gereken güvenilir, paradan başka şeylerle de güdülenen, iyi ahlâklı seçkinler olarak iki sınıfa ayırmıştır. (Shein, 1965, s. 47-48).

Koontz ve Donnell'in belirttiği gibi ussal ekonomik insanın içerdiği yönetim stratejisi; planlama, örgütleme, güdüleme ve kontrol süreçlerini kapsar. İşgörenler yeterince üretim yapmıyorsa, örgütün etkililiğini artırmak için işlerin verimlilik ve ekonomik bakımdan örgütsel ilişkilerin yeniden planlanması yapılır. Bu planlamaya göre yeniden örgütlenmeye gidilir. İş başarımını artırmak için bireysel ödüllendirme ve rekabeti ön plana çıkaran yeni bir ödüllendirme ve güdüleme sistemi denenebilir ve bütün bunların gerçekleşmesine yardımcı olan etkin bir denetleme sistemine geçilebilir. Görüldüğü gibi, örgütsel iş başarımı sorumluluğu, tamamiyle yönetime yüklenmiştir (Can, 1986, s.38).

İşgörenlerin sadece ekonomik isteklendiricilerle güdülenmelerinin, örgüt etkinliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Örnek olarak montaj hattı gösterilmektedir. Montaj hattı kavramının verimli bir üretim yolu olduğu pekçok kez görülmüştür. Para ve ekonomik isteklendiricilerin örgütlerde insan çabasını başarıyla güdüledikleri kanıtlanmıştır. (Shein, 1965, s.50).

**Sosyal insan.** Hawthorne araştırmaları sonuçları, işgörenlerin çeşitli davranış ve çalışma biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Bazı işgörenler için iş arkadaşları tarafından kabul edilme ve sevilme gereksinimlerinin yönetimce sunulan ekonomik isteklendiriciler kadar, ya da daha fazla önemli olduğuna çarpıcı biçimde dikkat çekti.

Sosyal insan sayılılarına göre, insanı güdüleyen, esasında onun sosyal gereksinimleridir; insan, başkalarıyla etkileşimler kurarak temel kimlik duygusuna kavuşur. Monotonlaşma ve ussallaşması sonunda, iş, anlamını yitirmiştir. Bu anlam ve etkileşim, çalışma yaşamındaki sosyal ilişkilerde aranmalıdır. İnsan, yönetimin özendiricileri ve denetiminden çok, üyesi olduğu eşitler grubunun baskısına karşı duyarlıdır. İnsanın yönetime karşı duyarlılığı, onun yönetici ve denetmen tarafından sosyal ve kabul edilme gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır.

Yönetici, dikkatini sadece yapılan işe değil, işgörenlerin gereksinimine yöneltmesi gerekir. Yönetici ve denetmenlerin, işgörenleri denetleme yerine, onların kabul edilme, ait olma ve kimlik duygularıyla ilgilenmeyi, güdüleme aracı olarak kullanmaları gerekmektedir.

Yönetim, kabul edilme, ait olma gereksinimleri ve kimlik duyguları karşılanmış grup kuvvetlerinden yararlanarak, grup normlarını örgüt amaçları yönünde harekete geçirebilirse, kullanılabilir çok büyük bir enerji ve güdülenme kaynağı ortaya çıkar. (Shein 1965, s. 50).

Ibid ise, bu tip insan modelinde güdülemenin kaynağının yöneticide değil, işgörende olduğunu belirtmektedir (Can, 1985, s. 39).

**Özgerçekleştirime yönelik insan.** Özgerçekleştirime yönelik insanın doğasına ilişkin sayılıları şöyle ifade edilebilir: Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramında da belirtildiği gibi, insanın güdülleri bir hiyerarşi biçiminde düzenlenmiş olan sınıflara ayrılır. Bu sınıflamada en üst basamakta; insanın sahip olduğu bütün kaynak ve yeteneklerini son haddine kadar kullanabilmesi demek olan özgerçekleştirim gereksinimi gelmektedir.

İnsan herşeyden önce kendi kendisini güdüler ve denetler. Özgerçekleştirim ile daha etkili bir örgütsel işbaşarımı arasında paralellik vardır ve olanak verildiğinde insan kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını birleştirecektir.

Özgerçekleştirmeye yönelik insan sayılıklarını kabul eden yönetimin görevi, işgörenin işinde kendisine gurur ve özsaygı veren bir anlam bulmasını sağlamak olmalıdır. Yönetim, işgörenlerin var olan güdülerini örgüt amaçlarına yöneltmek üzere onlara olanak sağlamak durumundadır.

Herzberg'in yaptığı araştırmalarda özgerçekleştirmeye yönelik işgörenlerin, işin kendisi ile ilgili olan doyum sağlayıcı etkenlerin başında yüksek yüzde oranlarıyla sırasıyla; başarı, tanınma, yükselme, işin kendisi, kişisel gelişme olasılığı gibi etkenler gelmektedir. Bu etkenler özgerçekleştirmeye yönelik işgörenlerin gerçek güdüleyicileri olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan çevre ile ilgili olan ve işgörenlerde doyumsuzluğa yol açan etkenler de sırasıyla; ücret, kötü çalışma koşulları, işgüvenliğinin yetersizliği ve kötü bir yönetim, gözetim biçimi gelmektedir. Bu sağlık etkenleri de bir yerde yine özgerçekleştirmeye yönelik etkenlerdir. Yönetimin örgütsel etkililiği sağlama başarısı, bu doyum sağlayıcı etkenleri sağlama ve içten güdüleme yöntemlerine ağırlık vermesine bağlıdır (Shein, 1965, s.56-59).

Bu tip insanda güdülenme, dış isteklendiriciler olmaktan çıkıp, kendi kendini güdülemeye dönmektedir. C. Argrıs'in olgunlaşma kuramı bu tip insan modelinin dayandığı bir başka kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır (Can, 1985, s. 46-50).

**Karmaşık insan.** İnsan, çeşitli gereksinim ve gizil güçleriyle sadece kendi içinde daha karmaşık olmakla kalmamakta; karmaşıklık açısından yanındaki kişiden de ayrılmaktadır.

Bu görüşün insanın doğasına ilişkin sayıltıları şöyle sıralanabilir. İnsan sadece karmaşık değil, fazlasıyla değişkendir de; kendisi için taşıdıkları önem derecesine göre bir hiyerarşi biçiminde sıralanmış birçok güduları vardır, ancak bu güdüler zaman ve koşullara göre değişme eğilimindedir.

İnsan, örgütteki deneyimleri sayesinde yeni güdüler öğrenebilir. İnsanın bir örgüte verimli olarak katılması, temelde onun güdülerine bağlıdır; insanın doyum sağlaması ve örgütün etkililiği onun güdülenmesine bağlıdır. Örneğin, beceri düzeyi çok düşük, fakat iyi güdülenmiş, beceri düzeyi yüksek bir işgören kadar verimli olup örgütün etkililiğine katkıda bulunabilir.

Bu sayıltıları göz önüne alan bir yöneticinin, işgörenin yetenek ve güdülerinin farkında olması için yüksek düzeyde bir duyarlık ve çözümlene yeteneğine sahip olması gerekir. Bireysel farklılıkları normal saymalı ve onların farklı gereksinim ve güdülerini çözümlene ve karşılamada esnek ve yönlendirici olmalıdır.

İnsanın karmaşıklığı bir dereceye kadar onun kişiliğinin, bir dereceye kadar da onun farklı güdü yapısının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Çeşitli meslek gruplarıyla yapmış olduğu araştırmalarda Vroom, yöneticilerin erk, başarı gelir ve ilerleme güdülerinin ön planda olduğunu, yüksek düzeyli yöneticilerin kişisel gelişme, özgerçekleştirim ve özerkliğe, alt düzey yöneticilerden daha fazla önem verdiklerini ve örgütle daha çok özdeşleştiklerini tespit etmiştir.

İnsanların güdü kalıplarını ve yönetsel güdülenmeyi araştıran toplumbilimcilerden birisi de Mc Clelland'dır. Mc Clelland insanlarda çok çeşitli güdülerin bulunduğunu tesbit etmiş ve bunları üç temel güdü içerisinde toplamıştır. Bunlar; Başarı, erk ve ait olma güdüleridir. (Shein, 1965, s.60-63).

E. Lawler, işgörenlerin kendileri için başarı standartları koyduğunu ve belirledikleri bu amaçlarla uyum içinde bir iş başarısı sağlamaya yönelik olarak güdülendiklerini ileri sürmektedir. Güdülenmenin, kişilerin kendileri için koydukları amaçlarla etkileneceğini belirtmektedir. Lawler'e göre, güdülemeyi etkileyen ikinci etken ise başarılı bir iş sonunda elde edilmesi düşünülen sonuçların çekiciliğidir (Can, 1985, s. 57-59).

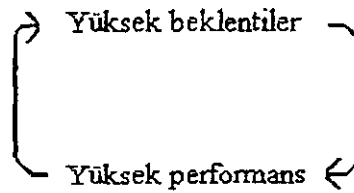
Yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri güdülemek, yetkilerini kullanmak için takındığı tutuma, örgüte ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır. Yönetici işgörenleri güdülemek için ödül ve cezadan birini kullanmaya daha çok ağırlık verebilir. Ödüllendirme işgöreni olumlu örgütsel davranışa özendirmeyi, onun olumlu örgütsel davranışını pekiştirmeyi amaçlar, ceza ise işgörenin olumsuz örgütsel davranışta bulunmasını önlemeyi amaçlar.

İşgörenleri güdülemek için cezanın çokça kullanılması, başlangıçta başarıyı artırır ancak, sonradan bu başarı tamamen azalır. Ödülün ise yerinde ve dozunda kullanılması durumunda işgörenin örgütsel davranışa katkısını artırır (Başaran, 1982<sup>a</sup>, s. 92).

Livingston'un deneyim ve araştırmaları, bazı yöneticilerin, işgörenlerinin sürekli olarak daha üstün performans göstermelerini sağlama yönünde büyük bir çaba içindeyken, diğer bazı yöneticilerin ise, tam tersi, işgörenlerini başarabileceklerinin altında bir performans göstermeleri yönünde bir çaba içinde olduklarını saptadı. Yöneticilerin davranış biçimleri, işgörenlerden neler belediklerini ortaya koyuyordu. Eğer yöneticinin amaç ve beklentileri yüksek düzeyde ise verimlilik çok iyi, eğer onun amaç ve beklentileri düşük düzeyde ise, verimlilikde muhtemelen düşük düzeyde olmaktadır.

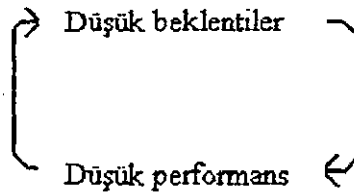
Üstün nitelikli yöneticilerin özelliklerinden birisi de, işgörenlerine üstün performans gerektiren yüksek amaç ve beklentiler yaratma yeteneğine sahip olmalarıdır. Etkisiz yöneticiler ise, bu yetenek ve özelliklerden yoksundur. Bunun sonucu olarak bu tür yöneticilerin işgörenlerinin verimliliği bundan zarar görür.

Şekil-7'de görüldüğü gibi, işgörenler yöneticilerin yüksek beklentilerine yüksek düzeyde bir performans ile karşılık vermektedirler.



Şekil-7 Etkili daire (Hersey ve Blanchhard, 1988, s.231).

İşgörenler, etkisiz ve düşük beklentileri olan yöneticilerin beklentilerine de düşük performansla karşılık vermektedirler. Bu durum Şekil-8'de gösterilmektedir (Hersey ve Blanchhard, 1988, s.231)..



Şekil-8 Etkisiz daire (Hersey ve Blanchard, 1988, s.231).



Örgüt amaçlarının, işgörenlerin nazarında gerçekçi, ulaşılabilir ve elde edilebilir olmalarının başlı başına bir güdüleme faktörü olduğunu vurgulayan Hersey ve Blanchard, gerçekçi olmayan amaçlara sahip örgütlerde üretimin düştüğünü, bir elektrik üretim kurumunda yapmış oldukları bir araştırmada ortaya koydular. Hersey ve Blanchard, yöneticilerin görevinin her zaman işgörelere sadece amaçlar koymak olmadığını, örgüt etkinliğini sağlamak için örgütsel amaçların yanında, işgörelerin kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirebilecekleri bir çevreyi ve koşullarını sağlamak zorunda oldukları inancındadırlar (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 19 - 27).

Yöneticinin, işgörelerin beklentilerini bilmediğinde, onların gereksinimlerini karşılayamayacağını vurgulayan Davis, yöneticilerin işe ilişkin rol algısıyla, işgörelerin işe ilişkin rol beklentileri arasında bir fark olduğu zaman, güdüleme ve etki düzeyinin düşük olacağını vurgulamaktadır.

Davis, güdülerin bir kişinin gereksinimlerinin ifadeleri olduğunu, bu nedenle onların kişisel ve içsel olduğu görüşündedir. Özendiricilerin ise, işgörelerin iyi çalışmaları, örgüt amaçlarına ulaşmalarını desteklemek üzere iş çevresine yönetim tarafından sağlanan çıkarımlar olduğunu belirtmektedir.

Bazı fizyolojik işlevler güdüleme olmadan gerçekleşir, ancak bilinçli davranışın hemen tümü güdüsel ya da nedenlidir. Yönetimin görevi işgörelenin güdülerini, iş başarımında yapıcı bir biçimde yönetmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir (Davis, 1989, s. 103).

İşgöreleri harekete geçiren ve davranışlarının yönünü belirleyen onların istek, arzu ve gereksinimleridir. Bunların yanında kişinin davranışını etkileyen ve yön veren, çevresel koşul, kişisel izlenim, sosyal alışkanlık ve tutumlar gibi faktörlerden oluşan

uyarıcı etkenler de mevcuttur. Bireyin arzu, istek ve gereksinimleri doyuma ulaştırılmadıkça bir dengesizlik durumunun ortaya çıktığını vurgulayan Eren, bireyin içinde yaşadığı çevreye uyan istek ve gereksinimlerin kabul edilebilir ve benimsenebilir nitelik taşıdığını belirtmektedir (Eren, 1989, s. 389).

İşgörenler, gereksinimlerinin doyumu yönünde çaba harcar ve davranış gösterirler. Bunun bilincinde olan yönetici, öncelikle her işgöreni iyi tanımak suretiyle, onları gereksinimlerinin doyumu yönünde güdüleyebilir.

Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranış ve hatta sosyal patlamaların kişilerin tatmin edilemeyen arzu ve gereksinimlerinden meydana geldiğini ileri süren Eren, tatmin edilemeyen arzu ve gereksinimlerin bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına sebep olduğunu, gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda bireyin doyum sağlayacağını vurgulamaktadır.

Eren, özendirme araçlarının, kişinin yönetim çevresiyle ilgili olduğunu, bireyin istek ve gereksinimlerinin yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde doyuma ulaştıracağını ve kişinin iş görme arzusunu artıracığını belirtmektedir. İşgörenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve yönetim çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacağını belirtmektedir (Eren, 1989, s. 389).

Dış güdüleme araçları olarak adlandırılan örgütsel özendirici ve çıkarımların olumlu şekilde kullanılmasının, yöneticinin örgütsel ve yönetsel gücüne bağlı olduğu yadsınamaz. Yönetici özendirici araçların herbirisinin her bireyde aynı güdülemeyi oluşturamayacağı bilincinde olması gerekir. Fizyolojik gereksinimlerin bireylerde büyük oranda aynı güdülemeyi oluşturmasına karşın diğer gereksinimler farklılık gösterir.

Özendirici araçların güdüleme gücü, bireyden bireye farklılık gösterir. İşgörenin bireysel değer yargısına göre kabul alanı içine giren özendirici araçlar bireyde güdülenmeyi oluşturur.

Özendirici araçların etkinliği bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve toplumsal yapıya bağlıdır. Bir işgöreni güdülemek için ekonomik araçlar (ücret artışı gibi) yeterli olurken bir diğeri için güdüleyici bir etkisi olmayabileceğini ileri süren Sabuncuoğlu, evrensel nitelik taşıyan birçok örgütsel özendiricinin yanı sıra bu özendirici güdüleme araçlarını; (a) ekonomik araçlar, (b) psiko-sosyal araçlar ve (c) örgütsel-yönetimsel araçlar diye sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir (Sabuncuoğlu, 1984, s.84-85). Bunlar:

#### A- EKONOMİK ARAÇLAR

- 1- Ücret artışı
- 2- Primli ücret
- 3- Kararlara katılma
- 4- Ekonomik ödül

#### B- PSİKO - SOSYAL ARAÇLAR

- 1- Çalışmada bağımsızlık
- 2- Sosyal katılma
- 3- Değer ve statü
- 4- Yükselme ve gelişme olanakları
- 5- Çevreye uyum
- 6- Öneri sistemi
- 7- Psikolojik güvence
- 8- Sosyal uğraşlar

### C- ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

- 1- Amaç birliği
- 2- Yetki ve sorumluluk dengesi
- 3- Eğitim
- 4- Yükselme
- 5- Kararlara katılma
- 6- İletişim (Sabuncuoğlu, 1984, s. 84-85).

İşgörenden bekleneni alabilmek için, onu en iyi şekilde güdülemek gerekmektedir. Güdülemek ise, işgörenleri örgüt amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Günümüz örgütleri, işgörenlerin performansını olumlu biçimde etkileyecek güdüleme araç ve tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Yöneticiler, böylelikle örgütlerde çalışan işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda ortak ve benzer davranışlar göstermelerini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Aşkun ise, işgörenlerin doğru örgütsel davranış gösterebilmeleri için onların güdülenmeleri gerektiğini vurgulayarak işgörenlerin güdülenmesini şöyle tanımlamaktadır:

Çalışanın insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinimlerinin, örgütün tümsel amaç ve gereksinimleri doğrultusunda herbirine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecidir.

Tanımdan da anlaşıldığı üzere, dinamik bir süreç olan güdülenmede hareket noktası, doyumu gerekli olan gereksinimlerdir (Sapançalı, 1993, s. 55 - 58).

Sapançalı, örgütlerdeki işgörenleri güdüleyebilmek için yöneticilerin kullandıkları özendirici araçları, Sabuncuoğlu'nun yapmış olduğu sınıflandırmadan pek farklı olmayan

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİM

üç temel başlık altında toplamaktadır. Bunlar; (a) sosyo-ekonomik araçlar, (b) örgütsel ve yönetsel araçlar ve (c) psiko-sosyal araçlardır.

#### A- SOSYO - EKONOMİK ARAÇLAR

- 1- Ücret (Para)
- 2- Güvenlik
- 3- Ekonomik ödüller

#### B- ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

- 1- Eğitim ve yükselme
- 2- Katılma
- 3- İletişim
- 4- İşi çekici kılma
- 5- Sendikalaşma
- 6- Fiziksel çalışma koşulları

#### C- PİSKO SOSYAL ARAÇLAR

- 1- Statü
- 2- Yetki devri
- 3- Danışmanlık hizmeti
- 4- Rekabet
- 5- Sosyal katılım

**Sosyo-ekonomik araçlar.** güdülemede özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel bazı araçlardan yararlanmak mümkündür. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, işgörenler için en önemli örgütsel özendiriciler, gelir ve mesleki güvenlidir. Bu gruba giren özendirici araçlar kısaca şu şekilde açıklanabilir.

**Ücret.** Newman, güdüleme konusunda yapılan birçok araştırmanın, ekonomik özendiricilerin yararının diğer güdüleyicilerden daha fazla olduğunu ortaya koyduğunu belirtmektedir. İşgörenin kendisi ve ailesi için en önemli gelir kaynağı ücrettir. Ücret ise birçok gereksinimin karşılayıcısıdır. Ücretin (para) örgütlerde özendirici araç olabilmesi, işgörenin aynı pozisyonda iken ücretinin devamlı artmasına veya işgörenin yükselmesine paralel olarak ücretinin de devamlı artmasına bağlıdır. Özendirici ücret sistemleri de önemli güdüleyici faktörlerden biridir.

**Güvenlik.** Yoğun teknolojilerin kullanılması, otomasyona geçilmesi ve işsizliğin hemen her ülkenin sorunu haline gelmesi, özellikle iş güvenliği, işgörenler için büyük önem kazanmıştır. Ayrıca, ülkedeki genel iş yasaları iş güvenliğini tam olarak sağlayamadığı durumlarda örgütlerin işgörenlerine sağlayacakları sürekli iş garantisi çalışanlar için çok önemli bir güdüleyici faktör olmaktadır. Bunun yanında, işgörelere sağlanacak emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri ve diğer sosyal güvenlik önlemleri de çok önemli birer güdüleyici faktör oluşturmaktadırlar.

**Ekonomik ödüller.** İşgörenleri işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak, performanslarını artırmak amacıyla, başarı gösterenlere verilen ödüller, ekonomik olabileceği gibi, takdir edilme, teşekkür, övgü ve terfi gibi tinsel de olabilir.

**Örgütsel ve yönetsel araçlar.** İşgörenleri örgüte bağlayan ve örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyen sadece ekonomik araçlar değildir. İşgörenleri güdülemeyi amaçlayan başka örgütsel ve yönetsel araçlar da vardır. Bu gruba giren araçlar da şu şekilde açıklanabilir.

**Eğitim ve yükselme.** Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle örgütler sürekli olarak yeni teknolojiler, makine ve teknikler kullanmaktadırlar. İşgörenler bu yeni

teknoloji, makine ve teknikleri öğrenmek durumundadırlar. Eğer bu yeni donanıma uyum sağlayamazlarsa işe yabancılaşmaya, işten soğumaya ve hatta işlerini kaybetmeyle yüz yüze gelebilirler. Örgütlerin uygulayacakları hizmetiçi ve hizmetdışı eğitim programlarıyla işgörenler yeni bilgi ve becerilere sahip olur ve yeni teknolojilere yabancılık çekmezler ve örgütsel etkililikte de verimli olurlar. Bu tür eğitim programları işgörenler için önemli birer güdüleyici etken olabilmektedirler.

Sabuncuoğluna göre, dinamik bir yaşam sürdürmek isteyen her işgören yükselme özlemi içindedir. Yükselen işgörenin, kendisine ve yöneticilerine güveni artar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği artar. Çevrenin ilgisi ve takdiri işgörenin üzerinde olumlu etki yaratır (Sapancalı, 1993, s. 59-61).

**Katılma.** Kaynak'a göre, katılma işgörenin performansını artıran ve işte doyum sağlamasına yol açan en önemli özendiricilerden biridir. Katılma, işgörenin saygı ve tanınma gereksinimine bir karşılık sağlayarak, işgöreni güdülemektedir.

**İletişim.** Örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreçtir. İşgörenlerin birbirleriyle olduğu kadar, yöneticileriyle kurdukları iyi bir iletişim işgörenlerin çabasını artıran bir etkidir.

**İşi çekici kılma.** Uyargil işe; işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesinin, işgörenlerde; iş doyumsuzluğuna, ruhsal ve fiziksel yorgunluğa, işte devamsızlığa, iş gücü devrine ve üretimin kalite ve miktarında düşüslere sebep olduğunu ileri sürmektedir.

İşin, örgütsel etkililikte bu kadar önemli olması, onun yönetici tarafından ilgi çekici hale getirilmesini, geliştirilmesini ve zenginleştirilmesini gerektirmektedir. İşin

gerçekten örgüt için anlamlı ve yapılmaya değer olduğunun yönetimce vurgulanması, işgöreni güdülemede önemli bir araçtır.

**Sendikalaşma.** İşgörenler tek başlarına karşılamayacakları örgütsel kazanım ve haklarını sendika aracılığıyla koruyabilecekleri düşüncesindedirler. Yöneticinin işgörenlerin sendikalaşma çabalarını engelleme yerine, kolaylaştırması ve teşvik etmesi, çağdaş bir güdüleyici faktör olarak değerlendirilmektedir.

**Fiziksel çalışma koşulları.** Fiziksel çalışma ortamı, işgörenin çalışırken temas ettiği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlıklı ve rahat olması, fiziksel koşulların iyi olması işgöreni örgüte ve işe bağlamada önemli bir etkidir. İyi aydınlatma, ısıtma, yoğun ve yeterli araç ve gereçler işin daha iyi ve çabuk yapılmasını sağlayan güdeleyici etkenlerdir.

**Psiko-sosyal araçlar.** Çoğu örgütlerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar, son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmektedir. Dünyadaki en değerli varlık insandır ve yapılan herşey insana yöneliktir. İnsan amaç, örgütler ise birer araçtır. Bu durumun farkına varan yöneticiler sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre bu gruba giren araçları kullanmakta özen göstermektedirler. Bu gruba giren araçlar ise şu şekilde açıklanabilirler.

**Statü.** Kişilerin toplumdaki yerleri, o toplumun gereksinim ve değerlerine göre saptanır. Can, statünün örgütlerde güdülemeyi sağlayan önemli özendiricilerden birisi olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca toplumda kendini kanıtlamış, büyük ve başarılı bir örgütün üyesi olmak da önemli güdüleyiciler arasındadır.



**Yetki devri.** Kaynak'a göre, yetki devri işgörenin saygı ve tanınma gereksinimlerini doyuma ulaştıracak önemli güdüleyici araçlardan birisidir. (Sapancalı, 1993, s. 59-63).

**Danışmanlık hizmeti.** Danışmanlık hizmeti verecek kişi ve büroların iyi hizmet vermesi, çalışanları güdülemede önemli bir güdüleyici araç olabilmektedir.

**Rekabet.** İşin yoğunluğunu ve monotonluğunu giderecek dinamizm ve çabayı artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği artıracak önemli özendirici araçlardan biri de rekabettir. İşgörende rekabet duygusu, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu haliyle, önemli bir güdüleyicidir.

**Sosyal katılım.** İşgörenler bir örgüte girdikten sonra çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. Bu informal sosyal gruplar, kişinin sosyal durumu ve verimliliği üzerinde güdüleyici rol oynamaktadır (Sapancalı, 1993, s. 64-65).

Sabuncuoğlu ve Sapancalı'nın sınıflandırmalarından farklı olarak Katz ve Khan, örgütlerin elinde bulunan güdüleme araçlarını dört ana grupta toplamaktadırlar. Bunlar;

a) Örgütlerin koydukları kurallar sistemi ve bunlara uyum sağlanması. Başka bir ifadeyle, rol belirlemelerinin ve örgütsel denetimin, konulan kurallara uygun olup olmamasına göre benimsenmesini sağlama.

b) İşgörenlerden örgütçe istenen davranışı elde edebilmek için, ödüllerin ya da benzeri doyum araçlarının kullanılması. Bunlar; ücret, ücret dışı yararlar, işgörenleri etkileyen bireysel isteklendirme araçları ve her işgöreni eşit biçimde etkileyen sistem ödülleri.

c) İşgörene işinde bağımsızlık tanıma, kendini göstermesine, başarıdan doyum elde etme ve yeteneklerini kullanabilmesine olanak sağlama.

d) Örgütsel değer ve amaçların benimsenmesini sağlama, örgütün amaç ve değerleriyle işgörenin amaç ve değerlerini bütünleştirmeye çalışma.

Bu güdüleme araçlarından özellikle "a maddesi" dışında kalan diğer maddelerde yer alan güdüleme araçlarının örgütün etkililiğine katkısı büyüktür(Can, 1985, s. 4-5).

### **Birinci Alt Problemin Özeti**

Güdülemenin örgüt yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü nedir? Biçiminde saptanan araştırmanın birinci alt problemi, ilgili Türkçe ve yabancı alanyazından toplanan bilgi ve bulguların ışığında şöyle özetlenebilir.

Yönetim biliminin kaydettiği aşamanın temelinde, insana olan bakış açısının değiştirilmesinin büyük rolü olmuştur. İnsanın örgütlerdeki öneminin farkına varan bilim adamı ve yöneticiler insanı ve davranışlarını kontrol altına almak için güdüleme çabalarına önem vermişlerdir. İnsanın birçok güdü ve gereksinime sahip olduğunu ortaya koyan bilimadamları, insanın bu güdü ve gereksinimlerini karşılamak ve doyum elde etmek için davranışta bulunduğunu saptadılar. Güdülemenin kökeninde insan gereksinimlerinin bulunduğu düşüncesi, bilimadamlarını, insanın gereksinimlerini araştırmaya yöneltmiştir.

Yönetimin görevi örgütün amaçlarını gerçekleştirerek örgütü yaşatmaktır. Bu ancak, işgörenlerin yüksek performans göstermeleri ile sağlanabilir. İşgörenlerin bu performansa ulaşabilmeleri ise, onların güdülenme düzeylerine bağlıdır. Örgütsel

etkililiğın temelinde de işgörendenlerin güdülenmesinin bulunması, güdülemeyi, yönetimin en önemli ve vazgeçilmez görevlerinden birisi durumuna getirmiştir. Çünkü yönetimin başarısı, bir yerde, onun güdüleme yeteneğiyle ölçülmektedir.

İşgörendenlerin örgüt amaçları doğrultusunda istendik davranışlar göstermeleri ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları, başarılı bir şekilde güdülenmelerine bağlıdır. Yöneticinin işgörendenlerini başarılı bir şekilde güdüleyebilmesi için öncelikle onları iyi tanıması, onların güdü yapılarını iyi çözömlemesi gerekmektedir.

İşgörendeni belirli örgütsel davranışlar göstermeye yönelme, yani güdüleme, ancak onun güdü ve gereksinimlerini doyumakla mümkün olabilir. Bunun için yöneticinin demokratik bir yönetim biçemi göstermesi yanında, güdüleme konusunda deneyimli olması ve örgütün de uygun özendirici özdeksel ve tinsel araçların yer aldığı bir ödöl ve güdüleme sistemine sahip olması gerekir.

Doğru ve başarılı güdülemenin işgörendenlerin performansını iki hatta üç katına çıkarabildiği ileri sürölmektedir. Doyum sağlayan bu işgörendenlerin üstün performansı doğal olarak örgütün etkililiğine yansiyacaktır. Örgüt de amaçlarını gerçekleştirerek yaşamda kalmayı sürdürecektir.

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın "güdülemenin eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü nedir?" biçiminde düzenlenen bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, güdülemenin eğitim yönetimiyle örgütsel etkililikteki rolü ile ilgili olan Türkçe ve yabancı araştırma ve yayınların yer aldığı alanyazın taranarak toplanan bilgiler sözü geçen alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

Blau ve Scott'un örgüt sınıflamasında hizmet örgütü olarak tanımlanan okul; yapısı, amaçları, yönetimi ve işlevleriyle farklı özelliklere sahip özgün bir toplumsal sistem ve formal bir örgüttür. Temel görevi ise eğitimidir (Aydın, 1991, s. 190).

Örgütlere evrensel amaçlar koymanın yeterli görülemeyeceğini vurgulayan Bursalıoğlu, okulun amacının sadece eğitim ve öğretim olmadığını, bütün örgütler gibi okulun da çok amaçlı bir örgüt olduğunu belirtmektedir. Okulun örgüt özelliklerine sadece eğitim felsefesi ve ilkeleri açısından bakılmaması gereğine dikkat çeken Bursalıoğlu, asker, sanayi, politika ve bunun gibi diğer bir takım örgütlerin de bir tür eğitim hizmeti gördüklerini belirtmektedir.

Okul yönetiminin bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olduğu görüşünde olan Bursalıoğlu, eğitim yönetiminin ağırlık merkezinin okul üzerinde yoğunlaştığını, okul denilen örgütün en önemli ve açık özelliğinin, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olması, dolayısıyla okulun birey boyutunun kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanının formal yanından daha ağır, etki alanının yetki alanından daha geniş olduğunu ileri sürmektedir ki bu da okulun bir örgüt olarak farklı özelliklerinin olduğunu göstermektedir (Bursalıoğlu, 1982, s. 50-56).

Eğitim, insanlarla doğrudan doğruya ve yakından ilgili olan bir hizmettir. Bununla beraber, eğitim örgütlerinin amaçları açık ve kesin değildir. Amaçlar sık sık değişme ve birbiriyle çatışma eğilimi göstermektedir. Gruplara ve sürece katılanlara göre de değişebilmekte olan bu amaçların, eylem programlarına dönüştürülebilmeleri kolay olmamaktadır.

Okul da diğer formal örgütler gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Birbiriyle organik ilişki içinde bulunan bu alt sistemler, diğer örgütlerin alt sistemlerine kıyasla kendi kimliklerini ve benzersizliklerini daha çok koruma eğilimindedirler.

Eğitimde, amaçlar ve politikalar, başarı ölçütü olarak kullanılmayacak ölçüde soyuttur. Okulun öğretim kadrosu bir meslek eğitimi görmüş, kendilerini alanlarının uzmanı olarak algılayan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Thelen ve Getzels, eğitimin işlevleri ve nitelikleri açısından, en azından kuramsal olarak, eşsiz bir toplumsal sistem olduğunu belirtmektedirler. Topluma yeni katılanların toplumsallaşma, sosyalleşme, siyasallaşma ve kültürlenme işi eğitime verilmiştir.

Okul, hiçbir toplumsal kurumun gözardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumudur. Okulun görevi öğretmedir. Ancak, öğretme ve öğrenme süreci, çok karmaşık bir süreçtir. Öğrenme sürecinde yönlendirme işlevi ile görevlendirilmiş olan öğretmen, süreci tam kontrol gücüne sahip değildir.

Okul örgütü oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Okulun farklı işlev ve amaçları böyle bir karmaşık yapının oluşmasına neden olmuştur.

Eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okul, Dewey'in vurguladığı gibi, özel bir çevredir. Bu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek sunmaktır.

Graff ise, çevre ile iç içe olduğu kadar çevreden en çok etkilenen okulun, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, yahut etkilediği bir örgüt olduğunu, okulun aynı zamanda bu çevredeki bütün formal ve informal örgütlere insan kaynağı sağlayan bir örgüt özelliğini taşıdığını dolayısıyla bu etkilemenin karşılıklı olduğunu vurgulamaktadır (Bursalıoğlu, 1982, s. 51).

Kişiliklerden oluşan Getzels-Guba modelinde en önemli öğe bireydir. Bireyler örgütte konumlara sahiptir. Örgüte katılan her bireyden kendi konumunun öngördüğu beklentiler ya da düzgüsel hak ve görevler diye tanımlanan, rollerini oynamaları istenir. Örneğin, bir öğretmen öğrencileri için öğrenim deneyimleri hazırlığı yapma hakkı olan ve onlara etkili eğitimsel davranışlar gösterme görevine sahip bir kimsedir. Bir öğretmenden bu rolleri oynaması beklenir. Okulda görev yapan insanların bu rolleri ve konumları olmalarına rağmen gereksinimleri olmayan aktörler değildirler. Aynı koşullarda tamamıyla eşit şekilde davranış gösteren iki öğretmen, yönetici veya öğrenci yoktur, davranışlarında kendisini gösteren farklı kişilik ve gereksinimlere sahiptirler. Öğretmenlerin davranışlarını güdüleyen gereksinim yapılarının iyi çözümlenmesi yönetici ve denetmenler için son derece önemlidir.

Getzels ve Guba, kişiliği, davranış olarak değil, fakat bir içsel güdüleme sistemi olarak tanımlamaktadırlar. Bundan dolayı tamamıyla aynı güdüleme sistemine sahip iki birey yoktur, kişilikler tektir, biriciktir.

Gereksinimler, davranışın yönü ve amacını belirleyen içsel güçlerle ilişkilidir. Başarı, güvenlik, kabul edilme gibi gereksinimler bireyin davranışını güçlü bir şekilde etkilerler. Birey örgüt içerisinde kendisine bu gibi gereksinimlerini karşılayacağı konumlara ve üyeliklere sahip olmak ister.

Bireyler karmaşık gereksinim, arzu ve istek setlerine sahiptirler; bu yüzden aynı ortam ve koşullarda farklı davranışlar sergilerler. Bütün öğretmenler aynı başarı, güvenlik ve kabul edilme gereksinimlerine sahip olmadıklarından, işlerindeki değişim ve istemlere aynı şekilde tepki göstermezler.

Bir okul; amaçlar, bireyler, doğal ve bürokratik düzenlemeler gibi bir öğeler dizisi olarak düşünülebilir. Okuldaki sosyal davranış en azından bürokratik beklentiler, grup normları, örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar gibi dört içsel öge veya alt sistem tarafından doğrudan etkilenir (Hoy ve Miskel, 1987, s. 60-61).

Bir örgüt olarak okulun ayırt edici özellikleri, onun sosyal, politik ve ekonomik görevlerinden ve toplumun hemen her kesimi ile doğrudan ilişki içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Çok amaçlı bir örgüt olması, onun yönetiminin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Campbell ve Pritchard, insanın belli bir yönde davranış göstermesine yol açan, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumuna, güdülenme demektirler. Buna göre, güdülenme ruhsal, güdüleme ise yönetsel bir kavramdır. Yönetici ve denetmenin, öğretmende, görevini yapmaya ilişkin bu iç durumu yaratmasına güdüleme denir. Güdülenme ise, öğretmenin kendi görevi ile ilgili örgütsel amaca ulaşmayı gerekmesidir. Bu gereksemenin özünde çaba vardır (Başaran, 1984, s. 147).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Musgrave ise, okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından birisinin öğretmenler olduğunu vurgulamaktadır (Bursalıoğlu, 1982, s. 59-62).

Sosyal bir girişim olan eğitimde okul örgütünün işgörenleri olan öğretmenlerin göstereceği performans, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön adımıdır. Performansı etkileyen en önemli etkenlerden birisi de olumlu ve doğru güdülemedir. Bu görevi, öncelikle okul müdürü, yardımcıları ve denetmenler üstlenmek durumundadırlar.

Okul yöneticisinin yönetimde kullanacağı süreçlerden birisinin, öğretmenleri güdülemek olduğunu, güdülemenin onların doyumlarını sağlayacağını, doyuma ulaşan öğretmenlerin daha etkin görev yapacaklarını, bunun sonucunda okulun verimliliğinin artacağını vurgulayan Fişek, okul yöneticisinin bu görevi etkililikle yerine getirebilmesinin onun yönetsel davranışlarda bulunmasına bağlı olduğunu belirtmektedir (Fişek, 1971, s. 180).

Dubin, örgüt bakımından güdülemenin, bir bireyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olduğunu, moralin bu çalışma esnasında o kişinin harcadığı çaba derecesini gösterdiğini, güdüyü ise, bireyi amaca yönelten bir koşul olarak görmekte ve işgöreni karşılanmış değil fakat karşılanmamış gereksinimlerinin güdüleyebileceğini vurgulamaktadır.

Griffiths, bir okul yöneticisinin öğretilerde öngördüğü eylem değişmesini sağlayacak iki yaklaşımdan birisinin ceza veya ödül aracılığıyla sağlanan özendirme, ikincisinin ise, moralin yükseltilmesi yoluyla, örgüt havasının değiştirilmesi olduğunu belirtmektedir. Homans ise, okul yöneticisi ve denetmenin öğretmenleri güdülemede ödül



ve ceza yöntemlerinden ziyade, öğretmenlerin özellikle sosyal ve psikolojik gereksinimlerine karşı duyarlı olması gereğini ileri sürmektedir. Bunları dikkate almayan bir yönetici ve denetmenin, okul ortamı içerisinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi çok zordur. Dubin de, iyi kurulmuş bir güdüleme sistemi, örgütün sürekliliğini, felsefe ve amacını gerçekleştirmesinde önemi çok büyüktür, çünkü güdüleme düzeni, örgütle öğretmen arasındaki bağı önemle etkiler (Bursalıoğlu, 1982, s. 205-206).

Bir eğitim yöneticisinin öğretmenleri yönetmede yetkiden çok etkileme şansına sahip olduğunu belirten Aydın, güdülemeyi şöyle açıklamaktadır; Güdüleme işgörende yapması gereken işi yapma isteğinin yaratılmasıdır. Bugünün yönetici ve denetmenlerinin en önemli işlevlerinden birisi işgörenleri güdülemektir. Yöneticilerin işgörenleri güdülemek için örgüt ve yönetim politikaları olarak formüle edilen formal bazı kurallar oluşturmaları gerekmektedir.

Eğitim kurumları olan okullarda güdüleyici rolü oynayan yönetici ve denetmenler, önce öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan etkenleri ortadan kaldırma, sonra onları etkin kılmaya, etkili çabalara yönlendirmeye çalışmalıdırlar. Bireyin tüm mesleki gücünü ve yeteneğini kullanmaya istekli oluşu, kendisinin yapılması istenen şeye içten inanmasına ve onu anlamasına büyük ölçüde bağlıdır. Öğretimde bu isteğin yaratılmasında, bunun başarılmasında, yönetici ve denetmenlerin payı büyüktür (Aydın, 1986, s. 92).

Öğretmenin bireysel amaçlarıyla okulun örgütsel amaçlarının bütünleştirilmesinde büyük sorumluluk yönetici ve denetmene düşmektedir. Örgüt amaçları yelpazesi bireysel amaçları da kapsar. Böylelikle örgütteki her bireyin kendi amaçlarına ulaşması sağlanır. Örgütte başarılı güdülemenin anahtarı budur. Yönetim örgüt amaçlarını bu anlayışla formüle etmelidir. Örgütün amaçları işgörenlerin amaçlarıyla bütünleştirilmelidir.

Yetersiz ve duyarsız okul yöneticileri, öğretmenlerin bireysel gereksinim ve amaçlarını anlamakta güçlük çekmekte ya da dikkate almamaktadırlar. Bu tür yöneticiler, genellikle sınırlama, tehdit ve baskı yoluyla, öğretmenlerin davranışlarını kontrol altına almaya çalışırlar. Böyle bir yönetici davranış biçiminin bireyler arasında güvensizlik ve çatışma yaratma olasılığı çok yüksektir.

Öte yandan, kendi gereksinim ve amaçlarının farkında olan, duyarlı ve etkili yönetici ve denetmenler, öğretmenlerin de gereksinim ve amaçlarını dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven, destek, sağlıklı bir iletişim, bireysel farklılıklara saygılı olma ve çatışmaların örgütsel bir olgu olduğu gerçeğinin kabulü, bu yöneticilerin önem verdikleri noktalar olmaktadır. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden en üst düzeyde performans sağlanabilir (Aydın, 1986, s. 93-94).

Bir işgörenin örgütteki davranışının örgüt ve birey açısından değerlendirilmesi gerektiğini ileri süren ilk kuramcı olan Barnard, işgören davranışının bir taraftan örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken diğer taraftan kendi bireysel amacının elde edilmesine yönelik olduğunu belirtmektedir. Davranışın hem bürokratik beklentileri hem de bireysel gereksinim ve güduları doyurucu şekilde sonuçlanması halinde örgütsel doyum en yüksek düzeye çıkar. Başka bir ifade ile, iş doyumunu, örgütsel beklentiler ile bireysel gereksinim ve güdülerin birbirlerine olan uyumuna bağlıdır.

Getzels ve Guba, okulda yüksek moralin, bürokratik beklentiler, öğretmenlerin gereksinimleri ve örgütsel amaçlar arasında bulunan uyumun düzeyi ile ilişkili olduğu fikrindedirler. Kuramsal olarak eğer bu üç bileşenden herhangi birisinin düzeyi düşük olursa, moral düzeyi yüksek olmaz (Hoy ve Miskel, 1987, s.74).

Sosyal bir girişim olan okulun etkililiği ve amaçlarını gerçekleştirme başarısı, bir takım somut ölçütlere göre kolayca ölçülemez. Bununla beraber Nedler ve Tushman, örgütsel etkililiği, örgütün elde ettiği gerçek sonuçlarının ölçütü ile, elde edilmesi umulan sonuçlar arasındaki uygunluğu olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin, bir okulun son sınıf öğrencilerinin % 90'ının temel yetenek testinde başarılı olmaları bekleniyor ve bu testte öğrenciler başarılı oluyorsa bu değerlendirmeye göre bu okul etkilidir (Hoy ve Miskel, 1987, s.80).

Eğitimde etkililiğin ölçülmesinde birbirinden çok farklı birimler kullanılmasına rağmen çıktıların nitelikleri birbirini tutmamaktadır. Örneğin bir konuya ayrılmış toplam ders saati sayısı çıktı olarak alındığında, belli bir saat içinde öğrenilen miktar ötekinden farklı olabilir. Bu yüzden, hesaplamaların nitelik bakımında türdeş hale getirilmiş bir çıktı birimi üzerinden yapılması gereklidir (Tosun, 1981, s. 38).

Okul örgütünün etkililiği, amaçlarının gerçekleştirilme derecesine bağlıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi de bu örgütün işgörenleri olan öğretmenlerin göstereceği performans ile yakından ilişkilidir.

Performans, doyum ve doyumsuzluk konusu, okul yönetimlerinde araştırmacıların uzun bir zamandan beri üzerinde durdukları bir alan olmaktadır. Bu alanda yapılmış olan araştırmalardan en çok bilinenlerden birisi de Herzberg'in yapmış olduğu araştırmalardır. Bu araştırmaların bulguları, okul yönetici ve denetmenlerin öğretmenleri daha iyi tanımaları ve onları bilinçli bir şekilde güdülemelerini kolaylaştırmaktadır.

Herzberg, öğretmenlerle yapmış olduğu bir dizi araştırmada, onlara kendilerine doyum ve doyumsuzluk veren etkenleri sıralamalarını istedi; bu araştırmaların sonunda

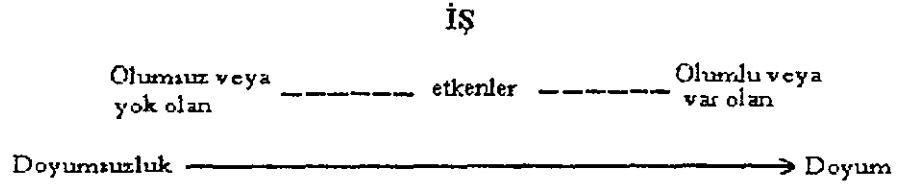
işin kendisi ile ilgili olup doyum sağlayan baskın etkenlerin; başarıma, tanınma, işin kendisi ve sorumluluk etkenleri, işin çevresiyle ilgili olan ve doyumsuzluğa yol açan baskın etkenlerin ise, astlarla ilişkiler, eşitlerle ilişkiler, mesleki denetim, okulun politikası ve yönetimi, yönetim politikası ve tarafsızlık etkenleri olduğu ortaya çıktı (Carver ve Sergiovanni, 1969, 255-256).

Öğretmenlerin, örgütlerinin üyeleri olarak kalmaları ve örgütten beklentileri konusunda yaptıkları bir araştırmada Sergiovanni ve Starratt, farklı ödül ve beklenti içerisinde olan iki grup öğretmenin varlığından söz etmektedirler. Sadık katılımcılar olarak adlandırılacak birinci grup öğretmenler, örgütün bir işgöreni olarak kalması ve yeterli başarıyı göstermesi karşılığında örgütten iş güvenliği, ücret, konum ve ait olma gibi baskın ödüller beklentisi içerisindeydirler.

Okul için daha verimli olma özelliği taşıyan ikinci grup öğretmenler ise, daha üst düzey ödül ve sorumluluk, daha fazla bağımsızlık, kararlara katılma, başarı gösterme olanağının temini ve sorumluluk gibi ödüllerin beklentisi içerisindeydirler. Bu her iki grup öğretmenin beklenti ve ödüllerini yeterince sağlayamayan okullarda üyeliklerden ayrılma, devamsızlık ve doyumsuzluk görülür (Sergiovanni, Starrat, 1971, s. 29).

Bu ödül ve beklentiler öğretmenlerin gerçek gereksinimleridir. Bu gereksinimlerin doyumunu öğretmenleri olumlu yönde güdüleyecektir.

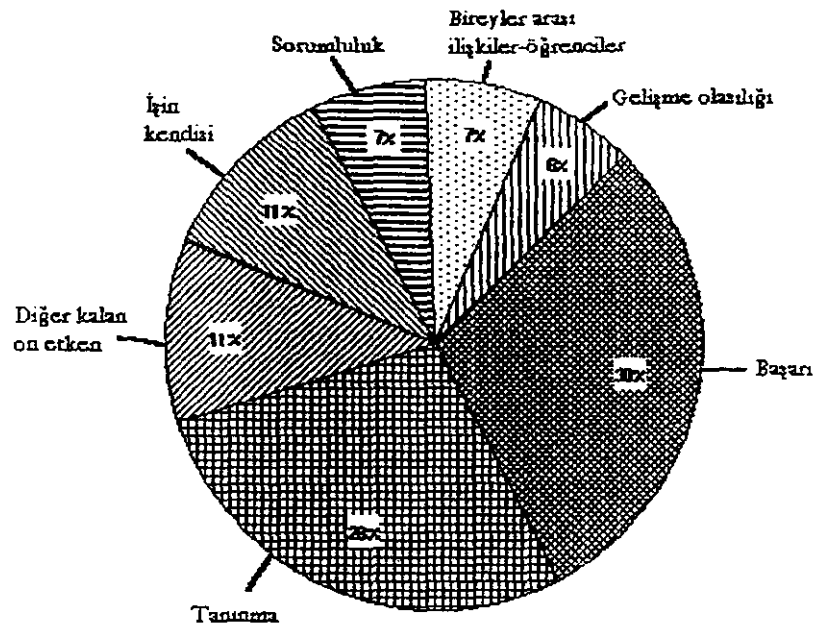
Öğretmenlerin doyum ve doyumsuzluk konusu, okul yönetimlerinde araştırmacıların uzun bir zamandan beri üzerinde durdukları bir alan olmaktadır.



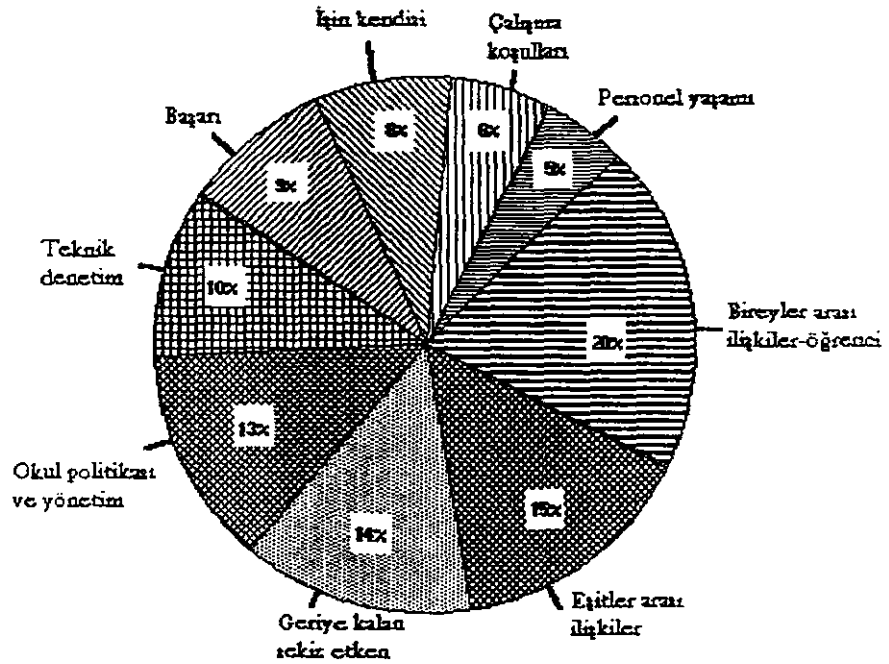
Şekil 9- Kesintisiz kuramsal doğru (Carver ve Sergiovanni, 1969, s.250)

Kesintisiz kuramsal bir doğru üzerinde öğretmenlerin iş doyumu ve iş doyumsuzluğunu açıklayan etkenler sıralanmıştır. Doyumsuzluk kaynağı olarak tanımlanan bir etken aynı zamanda muhtemel bir potansiyel doyurucudur. Eğer doyumsuzluk veren bir etken ortadan kaldırılırsa işte doyum sağlanır (Carver ve Sergiovanni, 1969, s.250).

## DOYUM SAĞLAYICILAR



## DOYUMSUZLUK VERİCİLER



Şekil 10 - Carver ve Sergiovanni'ye göre öğretmenlerde doyum sağlayıcı ve doyumsuzluk yaratan etkenlerin karşılaştırılması (Owens, 1981, s. 125).

Thomas Sergiovanni, öğretmenlerde doyum ve doyumsuzluğa yol açan etkenleri Şekil 10 yardımıyla özetlemeye çalışmıştır. Öğretmenlerde doyum sağlayan etkenlerin başında % 30 ile başarı, % 28 ile tanınma, üçüncü sırada ise % 11 ile işin kendisi gelmektedir. Bu üç etkeni sırasıyla sorumluluk, bireyler arası ilişkiler ve gelişme olasılığı takip etmektedir. Doyum sağlayıcı etkenlerden başarı ve tanınma öğretmenler için çok önemlidir.

Doyumsuzluğa yol açan etkenlerin başında bireyler arası ilişkiler % 20, onu % 15 ile eşitler arası ( öğretmenler ), daha sonra % 13 ile okul politikası ve yönetim, % 10 ile de teknik denetim gelmektedir ( Owens, 1981, s. 124 ).

Mariot, doyuma ulaşan işgörenin doyumsuz işgörene nazaran daha fazla üretici olduğunu, ancak alınan ödülün işgören açısından gösterilen performansı karşıladığı zaman bunun geçerli olduğunu belirtmektedir ( Bass, 1965, s. 38 ).

Yüksek üretimin bir iş doyumunu kaynağı olduğunu belirten Bass, yapmış olduğu bir araştırmada, örgüt ve yönetim tarafından verilen ödüllerin işgörenler nazarında saygınlığın bir ifadesi olduğunu belirledi. Bir işgörenin gösterdiği performans karşılığında aldığı ödül, kendi beklentisinin altında ise, işgören kendini kullanılmış hisseder ve arkadaşları arasında saygınlığını yitirdiğini düşünür.

Bass, güdüleme ile verimliliği artırma arasında var olan doğrudan ilişkinin performans ile ödül arasında da geçerli olduğunu belirtmektedir (Bass, 1965, s. 44). Örgüt tarafından verilen ödüllerin işgörenlerde doyum sağlaması, başka bir ifadeyle, ödüllerin doyum kaynağı olması, yöneticilerin bu güdüleme araçlarını çok iyi kullanmalarını gerektirir.

İş doyumunu çok boyutludur. İş doyumuna etki eden baskın faktörler şöyle sıralanmaktadır: Çalışma arkadaşları, işgörenlerin davranışı, denetleme, çalışma koşulları, yönetime güven, maddi ödüller ve personel yetiştirilmesi. Bir işi bir diğerine tercih etmemizin kökeninde özdeksel (maddi), sosyal veya fiziksel ödüller rol oynar. Daha çok çalışmaya güdülenmemizin kökeninde dış güdülendiriciler, ödüller ve cezalar rol oynamaktadır. Ekonomik ödül yanında, son zamanlarda kendini daha çok hissettiren sosyal ve psikolojik ödüllerin en güçlü güdülendiriciler olduğu anlaşılmıştır (Bass, 1965, s. 126).

Denetmen ve liderin işgörene karşı tutum ve davranışının işgörenin doyumunu üzerinde çok etkili olduğunu vurgulayan Bass, öğretmen ve diğer işgörenlerin ya ceza tehditi ya da ödül vaadiyle güdülenebileceklerini, ancak denetmen ve yöneticilerin güdüleme çabalarını çeşitlendirmeleri gereğine dikkat çekmektedir. Bass, lider veya denetmenin yeteneğini ve bilgisini kullanarak, öğretmenleri örgüt amaçları yönünde davranış göstermeye ikna edebileceği görüşündedir (Bass, 1965, s. 126-174).

Okullarda görev yapan öğretmenleri ekonomik ödüllerle güdüleyip doyum sağlamalarını temin etmek çok sınırlı bir çabadır. Öğretmenleri güdülemek için, onların sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak en akılcı yollardan birisini oluşturmaktadır.

Bursalıoğlu, insan ve madde kaynaklarını kullanan ve kullandıran yönetici, her kesim ve örgütte olduğu gibi, eğitim ve okulda da verim ve etkililik süreçlerinin simgesi olduğu görüşündedir (Balci, 1993, sunuş IV).

Campbell, etkili okulun ölçümü ile ilgili birbirleriyle binişimli otuz ölçüt geliştirmiştir (Robins, 1983, s. 22-23). Etkili okulun tanımını kuramsal bir çerçeve



olmaksızın yapabilmenin zor olduğunu belirten Balcı, etkililik ve etkili okul kavramlarına temel olabilecek birçok modelin geliştirildiğini belirtmektedir. Bunlardan en çok bilinenlerden birisi amaç modeli diğeri ise sistem modelidir.

Amaç modeli, etkililiğin geleneksel yaklaşımını gösterir. Bir örgüt, amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir. Sistem modeli yaklaşımına göre, örgütte istekler sayısız, karmaşık ve dinamikdir; bu nedenle uygun özel amaçlar tanımlamak mümkün değildir. Oysa, örgütün asıl ilgisi yaşamak ve büyüme-dir.

Bir örgütün etkililiği, örgütün içsel tutarlığının sürdürülmesi, kaynakları kullanmadaki etkinliği ve kaynaklar için diğeri örgütlerle rekabet edebilme yeterliliğinin saptanmasını gerektirir (Balcı, 1993, s. 1).

Etkili okulu tanımlamaya çalışanlardan birisi olan Klopff, şu tanımlı yapmaktadır. "Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin sağlandığı en uygun bir öğrenme çevresidir." Brookower ise, "Öğrencilere temel becerileri ve öteki davranışları öğretmede etkili olan okul etkili okuldur", görüşünü ileri sürmektedir.

1970'lerin araştırmalarını yürüten Edmonds, etkili okulu, temelde eğitim yönünden güçlü olan okul olarak algılamaktadır. Edmonds etkili okulun ayırd edici özelliklerini şöyle ortaya koymaktadır; (a) güçlü yönetsel liderlik, (b) doyurucu öğrenci başarısının beklenmesi, (c) düzenli, ancak baskıcı olmayan bir okul iklimi (d) öğrencilerin temel okul becerilerini kazanmalarına ağırlık verme, (e) öğrenci gereksinimlerinin sürekli yöneltildiği bir sistemi olması ve (f) okulun kaynaklarının temel öğrenme amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltilmesi (Balcı, 1993, s. 4-5).

Okulu tanımlama ve analiz çalışmalarına Weber de yaptığı araştırmalarla katkıda bulundu. Weber, dört okul üzerindeki araştırmaları sonucunda etkili ve başarılı okul için sekiz özellik saptadı. Bunlar; (a) güçlü liderlik, (b) başarı için yüksek beklentiler, (c) iyi iklim, (d) eğitime önem verme, (e) ilave eğitim personeline sahip bulunma, (f) bireyselleşme, (g) öğrenci gelişimini titiz bir değerlendirmesi, (h) okuma eğitiminde fonetiklerin kullanılması (Balcı, 1993, s. 7).

Lozetto ise, bir okulun etkililiğini gösteren temel kanıtın öğrenci ürünleri olduğunu belirtmektedir. Ona göre etkili okul, tüm öğrencilerine temel becerileri öğretmekte başarılı olan bir okuldur. Klopfa göre, okulun etkililiğini doğrudan etkileyen ilk adım etkili yöneticidir. Dembo ve Gibson ise, okulun etkililiğini doğrudan etkileyen bir başka önemli etkenin de öğretmen olduğunu vurgulamaktadırlar. Öğretmenin kişisel öğretiminde yeterlik duygusu, öğretimde yeterliği ile kişisel yeterliliğinin birleşmesi sonucu oluşur. Düşük yeterlik duygusu içindeki öğretmenler, öğrencileri, öğrenmeye yeterince güdüleyememektedirler.

Okul yöneticileri, öğretmenleri nasıl güdüleyebilecekleri sorunu ile karşı karşıyadırlar. Basit reçeteler olarak hazırlanıp, sunulan güdüleme kuramları, aslında açık ve kesinlik bildirmekten yoksundurlar. Yine de, güdüleme kuramları, akıllıca kullanıldıklarında, yeni yönetim ve güdüleme uygulamaları geliştirmek için çeşitli öneri ve teknikler sunmaktadırlar. Bu anlamda, yöneticiler, her kuramdan kendi örgüt ve işgörenlerine uygun olabileceğini düşündükleri en iyi görüş ve uygulama tekniklerini alıp, onları örgüt koşullarına göre işgörenlerine uygulamalıdır.

Maslow ve Herzberg'in İçerik kuramları, işgörenlerin en önemli gereksinimlerinin, onların güdüleyicileri olduğu olgusu üzerinde durmaktadır. Yöneticiler, işgörenlerin önemli gereksinimlerini tespit ederek, bu gereksinimlerini

karşlamak suretiyle onlarda iş doyumunu sağlayarak, performanslarını yükseltmek düşüncesi içindedirler. Örneğin, yönetici, işgörenele konuşmalarında, onun güvenlik gereksinimi içinde olduğunu, işgörenin yüksek düzeydeki çabasının işte kalması ile ilişkili olduğunun bilincinde olmalıdır (Hoy ve Miskel, 1987, s. 197).

Süreç kuramları ise, işgörenin gereksinimlerini sıralamak yerine, üretime neden-nasıl yöneleceğini, daha başarılı çalışmasında hangi etkenlerin etkili olacağı üstünde durarak, işgörenin güdü yapısının işleyişini saptamaya çalışmıştır (Onaran, 1981, s. 3).

Süreç kuramları, güdüleme uygulamaların ek anlamlar sağlarlar. Örneğin, beklenti kuramında, bir işgörenin güdüleme düzeyi yetersiz ise, gelecekte elde edeceği değer (beklenen yarar) onun çabalarını etkinleştirmede bir güdü olarak kullanılabilir. Amaç kuramında, bir işgörenin kendisi için koyduğu amaçlar, büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendirir, onu bu amaçlara ulaşmak için güdüler; bireyin hem ansal hemde fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Bunun bilincinde olan yönetici, işgörenin performansını yükseltmek için, kendisine açık ve zor amaçlar saptamasına, bu amaçları gerçekleştirmesinde ona yardımcı olması ve onu ödüllendirmesi gerekir.

Willower'e göre, işgörelere, kendilerini tanıtmaya olanaklarının sağlanması, onların yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardım eder ve sonuçta statü ilerlemesine yol açan görevlerin, onların güdülenmesinde özdeksel ödüllerden daha büyük bir rol oynamaktadır.

Bütün bunların yanında, ödüller, destekler ve isteklendirmeler, işgörelere iyi üreticiler olmaları karşılığında verilen güdüleyici çıkarımlardır. Bu ödüllerin amacı, işgörenin performansını yükseltmek için onu güdülemektir. Örgütlerdeki bu ödüllerin

temel rolü, yarım yüzyıl önce C. Barnard tarafından vurgulanmıştır. O, yetersiz güdülerin bu ödüllerle yükseltilebileceğini belirtmiştir. Bu yetersiz güdülerin, örgütün amacını bozduğunu, değiştirdiğini ve işbirliğini olumsuz etkilediğini ileri sürdü. Mitchell, Ortiz ve K. Mitckell gibi bazı toplumbilimciler de öğretmenlerin iş sorumluluklarını yerine getirebilmelerinin, okulun amaçlarının yerine getirilebilmesinin, okulun güdüleme gücüne bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Örgütler, ortak etkinliklerdeki iş başarımına göre işgörenlerine pay edilmek üzere ödül sistemleri geliştirirler. Örneğin, bir okul, öğretmenlerine özdeksel ödül olarak para ve ekonomik değeri olan ödüller yerine, okulun ekonomik olarak kâr amaçlı bir örgüt olmadığı gerçeğine dayanarak, ekonomik olmayan tinsel ödüllere daha çok ağırlık verebilir. Bunlar, üstünlük, saygınlık, güç, iyi çalışma koşulları, takdir, teşekkür ve iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış sınıflar ve bazı öncelikler gibi özdeksel olmayan, ancak güdüleme gücü en az para kadar olan örgütsel ödüllerdir.

Bernard'ında gözlemediği gibi, okullar öğretmenlerine dağıtmak için yeterince ekonomik değeri olan çıkarım ve para gibi özdeksel olanaklardan yoksundurlar. Bundan dolayı, eğitim yöneticileri, öğretmenleri daha çok psikolojik ve tinsel değeri olan ödüller ile güdülemeye çalışırlar. Öğretmenlerin, kendilerini öğrencilerine adanmalarına ve ilgilerini yüksek maaşlar, yan kazançlar ve yüksek ekonomik değerli özdeksel ödüllerden uzaklaştırmaya ikna etmeye çalışırlar (Hoy ve Miskel, 1987, s. 198).

Öğretmenin eğitim süreci ve toplumun eğitilmesinde ki rolü düşünüldüğünde, bu rolü ile kazancı (maaş) arasında uygun olmayan bir orantı vardır. Bu orantısızlığın öğretmenlerin verimliliğine bağlı olarak giderilmesi fikri, toplumun hemen her kesimi tarafından vurgulanmaktadır. Öğretmenin verimliliği ile doğru orantılı olarak işte kalma (çalışmaya devam), yüksek maaş ve prim gibi ekonomik, özdeksel ödül ve ek

çıkarımların yer aldığı bir ödül sisteminin gerekli olduğu savunulmaktadır. Bu gibi doyum sağlayıcı bir sistemin olmayışı, öğretmenlerin ilgilerini eğitime ve öğrencilerine vermelerini güçleştirmektedir. İyi bir psikolojik, tinsel ve ekonomik özdeksel ödül sistemine sahip okullardaki öğretmenler, ilgi ve dikkatlerini eğitim ve öğretime daha fazla yöneltmektedirler. Bu tür okullardaki öğretmenler iyi öğrenci yetiştirmeye çabalamakta ve özen göstermektedirler. Bütün bunların dışında eğitimde bilgi birikiminin gelişmesine katkıda bulunmakta, araştırma ve yeni yayınlara yönelmektedirler.

Ayrıca öğretmenin rolü ve işlevlerinin toplumun sosyalleşmesi ve gelişmesindeki öneminin, merkezi ve yerel yönetimlerce ve toplumun diğer kesimlerince sık sık vurgulanması (öğretmenler günü gibi), öğretmenlerin doyum sağlamasına ve güdülenmesine yol açmaktadır. Doyum sağlamış ve güdülenmiş öğretmen yüksek yeterlik duygusunu geliştirir.

Yüksek yeterlik duygusuna sahip öğretmenler, zamanlarının çoğunu öğretime ayırmaktadır ve bu öğretmenler yüksek akademik standartlara sahiptirler (Balcı, 1993, s. 34).

Melba ve Martin, kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme doğrultusunda bir gelişme ve ilerlemenin öğretmen açısından önem taşıdığını, bunun gerçekleşmesinin, öğretmen tarafından görülmesi durumunda onu güdüleyeceğini ileri sürmektedirler.

Wiles ise, öğretmenin görevini yerine getirmedeki başarı derecesinin, yönetici ve denetmenlerce vurgulanması ve onun diğer meslektaşları tarafından tanınma, takdir ve kabul edilmesi, çok önemli bir doyum kaynağı olduğu kadar çok güçlü bir güdüleyici etki yarattığını vurgulamaktadır.

Harap da öğretmende yüksek moralin kaynağı olarak, iyi ücret, güven, kabul edilme, sevgi, demokratik yönetim, psikolojik gereksinimlerinin karşılanması, kendini gerçekleştirme olanağı ve profesyonel bir örgüt ikliminin varlığının yapılan araştırmalarda ortaya çıktığını belirtmekte, bunların karşıtının ise öğretmende doyumsuzluk ve moralsizliğe neden olduğunu vurgulamaktadır (Aydın, 1986, s. 97-101).

Bu moral ve doyum sağlayan etkenlerin hemen hepsinin birer güdüleme aracı olduğu düşünöldüğünde, güdülemenin eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü açıkça ortaya çıkmaktadır.

### İkinci Alt Problemin Özeti

Güdülemenin eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü nedir? biçiminde saptanan araştırmanın ikinci alt problemi, Türkçe ve yabancı ilgili alanyazından toplanan bilgi ve bulguların ışığında şöyle özetlenebilir. Güdüleme, yönetimde olduğu gibi eğitim yönetiminde de oldukça önemli bir kavramdır. Eğitim işğörenleri olan öğretmenleri güdüleme, yönetici ve denetmenlerin en önemli ve zor görevlerinden birisini oluşturmaktadır. Çünkü diğeri bütün örgütlerden farklı özelliklere sahip olan okulun işğörenleri olan öğretmenlerin uğraş alanı insanlardır. Öğretmenlerin yeni kuşakları kültürleme ve eğitilmiş insan gücü yetiştirmede üstlendikleri görevin önemi yadsınamaz. bir eğitim ve kültür yayıcısı olarak genç kuşakları yetiştirme rolü oynayan öğretmenlerin üretken, istekli, çalışkan olmaları, mesleklerini sevmeleri ve kendilerini mesleklerinde sürekli aşama içerisinde tutmaları, hem kendi açılarından hemde toplum açısından önemli bir gereksinimdir.

Öğretmenlerin yukarıda sıralanan nitelikleri kazanmalarında güdülemenin rolü çok büyük ve önemlidir. Çünkü iyi güdülenmiş ve bu güdülenmeden doyum sağlamış

öğretmenler bu niteliklere sahip olabilir ve üstlendikleri rolü oynayabilirler. bu bakımdan öğretmenleri güdüleme, yönetici ve denetmenlerin en önemli görevlerinden birisidir. Ancak öğretmenleri güdülemek diğer örgüt işgörenlerini güdülemek kadar kolay değildir. Bunun temelinde yatan sebep, okulun diğer örgütler gibi yeterince ekonomik ödül kaynaklarına sahip olmamasıdır. Bu nedenle, yönetici ve denetmenler, öğretmenleri güdülemede özdeksel ödüllerden ziyade tinsel ödüllerini kullanırlar.

Yönetici ve denetmenin öğretmenleri güdülemek için demokratik bir yönetim biçimi göstermeleri gerekir. Bunun yanısıra onlara görevlerinde yardımcı olmaya, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaya ve onlarda doyumsuzluk yaratan koşulları ortadan kaldırmaya özen göstermelidirler.

Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi ve etkililiğinin sürekliliği, ancak kendilerini mesleğine adanmış, iyi güdülenmiş öğretmenlerle sağlanabileceği gerçeği asla göz ardı edilmemelidir.

Moral ve doyum sağlayan öğretmenler, yüksek yeterlik duygusuna sahip olur ve zamanlarının büyük bölümünü öğretime ayırır, daha çok etkili olurlar.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın "Güdüleme ile örgütsel iklim arasında nasıl bir ilişki vardır?" şeklinde düzenlenen bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, güdüleme ile örgütsel iklim arasındaki ilişki ile ilgili olan Türkçe ve yabancı araştırma ve yayınların yer aldığı alanyazın taranarak toplanan bilgiler sözü geçen alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

Güdüleme ile örgütsel iklim arasında bir ilişkinin varlığı konusu son zamanlarda toplumbilimcilerin üzerinde durduğu bir konu olmuştur. İşgörenleri çalışmaya iten diğer bir etki kaynağının örgütte oluşan hava olduğu ve çalışma ortamını yaratan etmenlerin en önemlisinin ise, yönetimin niteliği olduğu ileri sürülmektedir. ( Başaran, 1984, s. 150 ).

Örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkiler ve etkileşimlerin ürünü olarak tanımlanan örgüt iklimi ile güdüleme arasındaki ilişki üzerinde duran araştırmaların sonucunda Litwin ve Stringer, etkili güdülemenin örgütsel iklimle bağlı olduğunu bulmuşlardır. Güdüleme etkenlerinin kesinlikle boşlukta var olmadıklarını, örgütsel iklimin güdüleri bazı zamanlarda körlettiğini, bazı zamanlarda ise keskinleştirdiğini ortaya koymuşlardır.

Litwin ve Stringer, güdülemenin en önemli türleri olarak kabul ettikleri McClelland'ın başarı, kabul edilme ve güç gereksinimleri gücünün örgüt iklimi tarafından etkilendiğini saptamışlardır. Bürokratik yapılanmaya sahip 460 yöneticili bir örgütte böyle bir yapı ile güç güdülemesi arasında güçlü, başarı ile kabul edilme güdülemesi arasında ise olumsuz bir ilişkinin bulunduğu gözlenmiştir. Yüksek düzeyde sorumluluk ve açık standartların olduğu bir iklimde ise bu iklim ile başarı güdülemesi arasında güçlü bir ilişki,



güç güdülemesi arasında ılımlı ve kabul edilme güdülemesi ile bu iklim arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir.

Litwin ve Stringer'in araştırmaları, örgüt iklimi ile güdüleme güçlerinin artırılması ve azaltılması arasında bir ilişkinin var olduğu konusundaki kuramlarına büyük bir destek vermiştir.

Güdüleme ile örgüt iklimi etkileşimi, yalnızca güdülemenin sistem yönünü belirlemekle kalmamakta, aynı zamanda güdülemenin liderlik biçimine ve yönetim uygulamasına bağlı olduğu ve onu etkilediğini vurgulamaktadır.

Litwin ve Stringer, örgüt iklimi ile güdüleme arasındaki ilişkileri gösteren bir çok iklim boyutu geliştirmişlerdir( Koontz, Donnell ve Wehrich, 1980, s. 654-655 ).

Sosyal sistemin psikolojik çevresinin ayırd edici özelliği olan farklılıklar, örgüt ikliminin alanını oluşturmaktadır. Andrew Halpin, " birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim aynı şeydir " demek suretiyle her örgütün diğerlerine benzemeyen bir kişiliği olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel iklim kavramı, örgütlerdeki örgütsel davranış anlamanın faydalı bir yoludur; böylelikle yönetim ve denetimde daha etkili stratejiler geliştirmek kolaylaşmaktadır.

Alanyazında bu karmaşık içsel psikolojik çevreden bahsedilirken "atmosfer", "duyarlık", "izlenim" veya "iklim" gibi befiresizlik bildiren terimler kullanılmaktadır. Son zamanlarda bazı araştırmacılar bilhassa eğitim örgütlerinin bu içsel davranışlarından

bahsederken "kültür" veya bir örgütün özellikleri olarak tanımlanan "ethos" terimlerini kullanmayı yeğlemektedirler ( Owens, 1981, s. 190-191 ).

Davranış, birey ile çevre etkileşiminin ürünüdür. Örgütsel iklim ise, işverenlerin davranışlarını tespit etme ve şekillendirmede önemli bir rol oynar; normlar ve standartlar geliştirmek suretiyle sosyal sistemi kurumsallaştırır. Roger Barker ise, çevrenin işgörenlerin davranış biçimlerini şekillendirdiğini ileri sürmektedir (Owens, 1981, s.192 ).

Örgütsel iklimin bir çok tanımı yapılmıştır. Taguri ve Litwin, örgüt iklimini, örgütün iç çevresinin bir niteliği olarak tanımlamışlardır.

Sosyal sistem modeline göre, okuldaki örgütsel davranış, bürokratik beklentiler, doğal normlar, bireysel gereksinim ve güdüler ve örgütsel amaçlar gibi en azından dört anahtar ögenin karşılıklı etkileşimi ile belirlenir. Üstelik sistem içindeki bütün öge ve ilişkiler önemli çevre ilişkileri tarafından etkilenir

Örgütsel iklim örgütün işgörenlerinin paylaşılmış ortak anlayışlar ve davranışlar setidir. Formal grup, doğal grup, diğer katılanların kişilikleri ve örgütsel liderlik tarafından etkilenen, bir örgütün öznel kişiliğini gösteren kapsamlı bir kavramdır( Hoy ve Miskel, 1987, s. 82 ).

Örgütsel çalışma ortamı örgütsel iklimin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgütler, parmak izleri ve kar taneleri gibi eşsiz, biriciktirler. Herbirisinin kendi kültürü, gelenekleri ve davranış yöntemleri vardır. Bunların tümü, örgütün çalışma ortamını oluştururlar. Bazı örgütler hareketli ve etkindir, diğerleri gevşektir, bazıları oldukça insancıl, diğerleri ise sert ve soğuktur. Bütün bu özellikler, örgütlerin ikliminde yer alır ve onların oluşumunu şekillendirirler (Davis, 1982, s.120).

Rensis Likert tarafından betimlenen örgütsel davranışta merkez kavramı ise örgütün etkileşim-etki sistemidir. Örgütsel yapının temel işlevi, görevlerini yerine getirmek için işgörelere bireysel etkileşim modelleri geliştirmek ve tesis etmektir. Örgütün formal grupları ile informal grupları, birbirleriyle yakın ilişki içinde olan grup ve bireyler, örgütün çalışma yaşamında oluşturduğu davranış biçimleri, örgütsel davranışı şekillendirmede çok güçlü bir etkiye sahiptir. Etkileşim-etki sistemi iletişim, güdüleme, liderlik, amaç koyma, karar verme, eşgüdümleme, denetleme ve değerlendirme süreçlerini içermektedir ( Owens, 1981, s. 193-194 ).

Rensis Likert, örgütsel etkililiğe etki eden insan faktörlerini tanımlamaya yönelik, önceleri sanayii örgütleri ile başladığı, daha sonra okul, üniversite, sağlık, halk ve askeri örgütleri de dahil ettiği otuz yıldan fazla süren araştırmasında, örgütün yönetim biçimi, örgütün etki - etkileşim niteliği ile örgütsel etkililik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Likert, örgütün içsel işlerliği, ilişkilerinin niteliği ile örgütsel performansının, örgütsel iklim ve güdüleme ile yakından ilişkili olduğunu gözlemiştir. Likert'e göre bir örgütün altı temel niteliğinden birisi de güdüleme sürecidir ( Owens, 1981, s. 204 ).

Taguri ve Litwin'in ifadesi ile, örgütsel iklim deyimi kapsamlı bir kavramdır. Okulun genel çalışma çevresinde öğretmenlerin anlayış ve kavrayışlarını ifade eder. Örgütsel iklime, formal grup, informal grup, işgörelerin kişilikleri ve örgütsel liderlik biçimi etki eder. Kısaca örgüt iklimi, bir okulu başka birinden, bir örgütü bir diğerinden farklı kılan ve işgörelilerinin davranışlarına etki eden iç özellikler ( nitelikler ) bütünüdür. Daha özel bir ifade ile, örgüt işgörelilerinin davranışlarının ortak algı, anlayış, duyum ve nitelikleridir. Bir iç özellikler seti olan örgüt iklimi, bir insanın kişiliğine benzer. Gerçekten de bir örgütün iklimi onun kişiliği olarak düşünülebilir.

Örgüt ikliminin örgütsel davranış üzerindeki önemli etkisi ve örgüt kişiliğinin gelişmesindeki önemli rolü, yönetici ve toplumbilimcilerini örgütsel iklim kavramını kapsamlı olarak açıklama ve çözülemeye yöneltmiştir (Hoy ve Miskel, 1987, s. 225-226).

Halpin ve Craft örgütsel iklimin çeşitli boyutlarını betimlemeye yönelik altmış dört madde içeren " Örgütsel İklimi Betimleme Anketi "ni geliştirdiler. Bu anket sorularını yetmişbir okuldaki öğretmenlere yönelttiler. Araştırma bulgularını 1962'de yayınladıkları bir rapor ile açıkladılar. Hoy ve Miskel, kuramsal bir doğru üzerinde " açık " tan başlayıp " kapalı" ya kadar devam eden altı farklı örgüt biçiminin varlığını tespit ettiler. Bunlar; (a) açık, (b) özerk, (c) kontrol edici, (d) samimi, (e) babacan, (f) kapalı örgüt iklimleridir. Daha sonra Şekil 11'de de gösterildiği gibi, bu birbirleriyle karşıtlık gösteren iklim tiplerini dörde indirgediler. Bunlar; (a) açık, (b) yarı açık, (c) yarı kapalı, (e) kapalı iklim olarak tanımlanmıştır ( Hoy ve Miskel, 1987, s. 233 ).

Aşağıdaki şekilde, okul yöneticisinin liderlik biçiminde kendisini gösterdiği tutum ve davranışlarının öğretmen davranışlarını etkilediği bu dört örgüt iklimi gösterilmektedir.

		Yönetici Davranışı	
		Açık	Kapalı
Öğretmen Davranışı	Öğretmen	Açık İklim	Yarı Kapalı İklim
	Davranışı	Yarı Açık İklim	Kapalı İklim

Şekil 11 - Okul iklim tipleri ( Hoy ve Miskel, 1987, s. 232 )

Halpin ve Craft, " Örgütsel İklimi Betimleme Anket " uygulaması, örgüt iklim tipleri yanında tablo 1'de de gösterildiği gibi altı adet de örgütsel iklim boyutu ortaya çıkardı. Tablo 1'de bu altı örgütsel boyut ile dört iklim tipi arasındaki ilişki ve tutumlar özet olarak gösterilmektedir. ( Hoy ve Miskel, 1987, s. 233 ).

İklim Boyutları	Örgüt Tipleri			
	Açık	Yarı açık	Yarı kapalı	Kapalı
Destekleyici	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yönlendirici	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Sınırlayıcı	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Arkadaşça	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Samimi	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Serbest bırakıcı	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

Tablo 1 - Örgüt tipleri kesiti ( Hoy ve Miskel, 1987, s. 233)

Halpin ve Craft araştırma ve anket uygulamaları sonucunda belirledikleri dört örgüt iklim tipini açık ve kapalı örgüt iklimi olarak iki temel tipe indirgemişlerdir.

Açık iklimin ayırd edici özelliği, yüksek düzeyde samimi çaba ve göreve dönüklük ve düşük düzeyde engellenmedir. Hem yönetici hem de işgörenlerin davranışlarındaki samimiyet ve açıklığın meydana getirdiği ilişkiler bileşimi örgütte böyle bir iklimin oluşmasını sağlar.

Örgüt iklimi yönetici ve yönetim biçimiyle çok yakından ilişkilidir. Açık iklimin en belirgin özelliğinden birisi de, yönetici ile öğretmen ve öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin karşılıklı saygı ve işbirliği içinde olmalıdır. Bu etkileşim içinde yönetici öğretmenleri dinler ve onların görüş ve tekliflerine açıktır. İşgörenlerin profesyonel yeteneklerine yüksek düzeyde saygı duyar, onların bürokratik engelleri

aşmalarına olanak sağlar, onlara yakından kontrol değil, kolaylaştırıcı bir liderlik sağlar. Buna karşılık işgörenler de açık ve profesyonel davranışlar sergilerler. Kısacası hem yönetici hem de, işgörenler çalışma ve ilişkilerinde birlik ve beraberlik içindedirler. İşgörenler karşılıklı sevgi ve güven ortamında daha çok üretken ve başarılı olma çabası içerisindedirler ( Hoy ve Miskel, 1987, s. 226-232 ).

Halpin'e göre açık iklimli olarak nitelendirilen bir okulun en çarpıcı özelliği şunlardır: (1) Belirgin biçimde ilgi, (2) sınırlı ya da az bir engellenme, (3) yüksek düzeyde bir birlik duygusu, (4) ileri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe, (5) düşük düzeyde bir üretimi vurgulama, (6) çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük ve (7) ileri ölçüde bir anlayış ( Aydın, 1986, s. 112 ).

Kapalı iklim ise açık iklimin tam karşıtıdır. Etkisiz liderlik biçemi, ilişkilerde yüksek düzeyde katı, yakından kontrol ve yönlendirme beraberinde anlayışsızlık, ilgisizlik ve sorumsuzluğu getirir. Birbirini desteklemeyen, katı, engelleyici ve kontrol altında tutan öğretmenlerin bu tutum ve davranışları onları bölünmüş, anlayışsız, itici ve üretici olmayan bir işgörenler topluluğu olmaya yönelir ( Hoy ve Miskel, 1987, s. 228-234 ).

Halpin'e göre kapalı iklimin özellikleri de şöyledir : (1) Çok belirgin biçimde, aşırı bir isteksizlik, (2) aşırı derecede bir engellenme, (3) çok düşük düzeyde bir birlik duygusu, (4) belirgin bir biçimde sosyal uzaklık ve kopukluk, (5) aşırı ölçüde üretimi vurgulama, (6) düşük düzeyde göreve dönüklük ve (7) sınırlı bir anlayış ve hoşgörü.

Görüldüğü gibi açık iklimde okul yöneticisinin yönetim politikası, işgörenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı şekilde görülmektedir. Kapalı iklime sahip örgütlerdeki işgörenlerin doyum düzeyi düşük olmaktadır. Bu doyumсузluk hem görevi başarma hem de sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması ile ilişkilidir. Yönetici işgörenlerin

görevlerini yönlendirme ve bireysel sorunlarıyla ilgilenme eğiliminde olmadığı için onları yeterince güdüleyememektedir. Böylece örgüt iklimi tüm örgütsel etkinliklerde kendini hissettirir ve örgüt yaşamına yansır ( Aydın, 1986, s. 112-113 ).

Brookover, okul ikliminin sadece öğretmenlerin performansını etkilemekle kalmadığını aynı zamanda öğrencilerin bilişsel öğrenmesini de yüksek düzeyde etkilediğini ileri sürmektedir ( Balcı, 1993, s. 19 ).

Halpin ve Craft, okulda görev yapan yönetici, denetmen ve öğretmenlerin tutum, anlayış ve davranış biçimlerinin okulun örgütsel ikliminin kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Onlar okul iklimini açıklayan kritik faktörleri iki grupta toplamışlardır. Öğretmenlerin kendi duyum ve anlayışlarını tanımlayan birinci grup faktörler şunlardır; (a) samimiyet, (b) çözülme, (c) moral ve (d) engellenmedir. Yönetici, denetmen ve öğretmenlerin ortak duyum ve anlayışlarını tanımlayan ikinci grup faktörler ise; (a) işe dönüklük, (b) anlayış gösterme, (c) uzak durma ve (d) yakından kontroldür.

Bu faktörleri göz önünde bulunduran Halpin ve Craft araştırmaları sonucunda kapalı iklime sahip bir okuldaki öğretmenlerin, görevleriyle istenilen düzeyde ilgilenmedikleri, birbirleriyle eşgüdüm içinde çalışmadıkları ve grup olarak başarılarının çok düşük düzeyde olduğunu saptadılar. İşlerinde doyum sağlayamayan bu öğretmenlerin moral düzeylerinin düşük olduğu ve görev yaptıkları okullarda bu öğretmenler arasında işten ayrılmaların yüksek oranda olduğunu belirlediler.

Açık iklime sahip okullardaki öğretmenlerin ise, kendi bireysel kişiliği ile formal kişiliğinin rolünü bütünleştiren, güvenilir temel davranış biçimlerini sahip olduklarını saptadılar. Bu öğretmenlerin örgüt kural ve ideallerine uyma ve sahip çıkmada çok bilinçli davranışlar sergilediklerinin farkına vardılar. Yakından kontrol ve denetlenme

gereksinimi içinde olmayan bu öğretmenler bir çok sorun ve gerilimin üstünden gelmek için kolayca güdülenirler. Okulun bir parçası olmaktan gurur duyan açık iklime sahip okullardaki bu öğretmenler işlerinden, kurallar ve yönetim tarafından yapılan yüklemeleri fazla hissetmezler. Örgütsel düzenin devamı için kendi bireysel sorunlarını çözmede yeterli düzeyde bir güdüye sahiptirler. Bu öğretmenler örgütsel ve bireysel başarı için eşgüdüm içinde, yüksek standartlar koyma ve bunları gerçekleştirme çabası içindedirler.

Açık iklime sahip bu okullardaki yönetici ve denetmenler, öğretmenlerin bireysel sorun ve gereksinimleriyle ilgilenmeyi ve onlara geniş bir hareket alanı sağlamayı bir güdüleme yöntemi olarak kullanırlar ( Owens, 1981, s. 196-197 ).

Güdülemenin, bir örgütün içsel özellikler bütünü diye tanımlanan iklimini, doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin tutum, anlayış ve davranışlarında kendisini hissettiren güdüleme, işgörenlerin bu tutum anlayış ve davranışlarını değiştirir. Bir örgütün içsel işlevlerini başarıyla yerine getirmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi iyi seçilmiş uygun bir güdüleme sistemiyle olanaklıdır.

Yönetici ve denetmenlerin görevlerinden birisi de, işgörenin içinde karşılıklı sevgi, anlayış ve güven duydukları bir çalışma ortamını hazırlamak olmalıdır. Böyle bir çalışma ortamı örgütün açık ve sağlıklı bir örgüte sahip olması ile gerçekleşir. Böyle bir iklimden yoksun bir örgütte insan ilişkileri ve etkileşimler olumsuzdur, amaca içten katılma isteği düşük, çatışma ve güvensizlik ise belirgin bir düzeydedir.

Bütün bu ve benzeri açıklamaların ortaya koyduğu durum şudur; olumlu güdüleme sağlıklı ve açık bir iklimin vazgeçilmez koşullarından birisi olarak görülmektedir ve güdüleme ile örgütsel iklim birbirine bağımlı ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan örgütsel olgulardır.



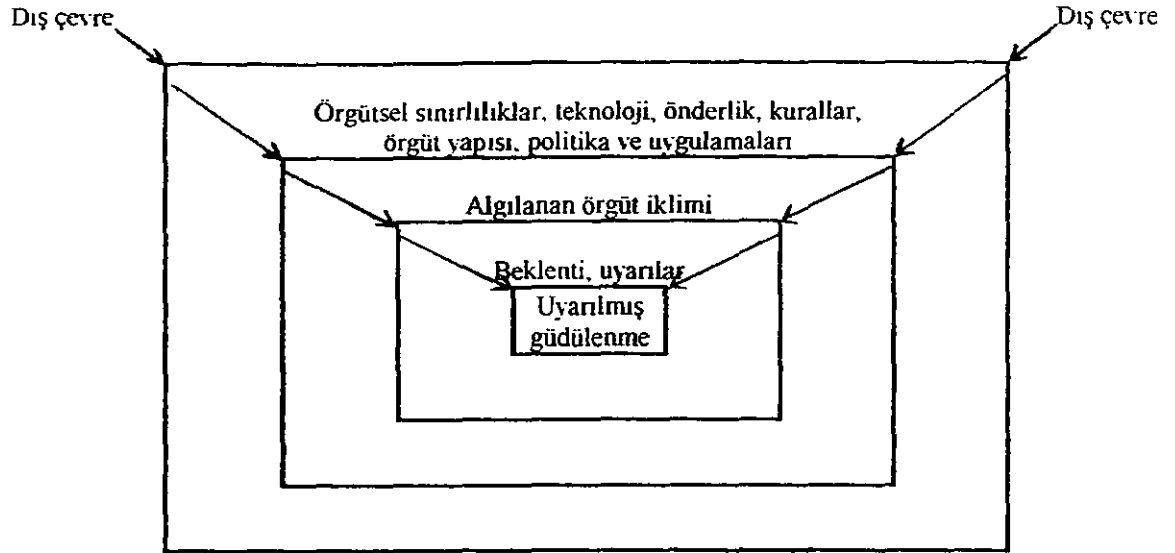
Bireysel güdülenmenin düzeyi, herşeyden önce bireydeki gerilim ve dengesizliğin şiddetine bağlıdır. Bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten gücün yoğunluğunu ya da güdüleme gücünü belirleyen etkenleri Atkinson şu formülle belirlemektedir:

$$\text{Güdüleme düzeyi} = f(\text{güdü} \times \text{beklenti düzeyi} \times \text{özendirme ögeleri})$$

Güdünün şiddeti, bireysel güdüler sıralamasındaki yeri, öncelik derecesi anlamına gelmektedir. Beklenti düzeyi eylemin amaca ulaştırma olasılığıdır. Özendirme ögeleri ise amaca ulaşmakla elde edileceği umulan ödüller ne denli yüksekse, ve eylemin amaca ulaşma olasılığı ne denli çoksa güdünün şiddeti ne denli fazla ise belli bir eyleme yönelme olasılığı da o ölçüde yüksek olacaktır.

Bireylerin güdülenme düzeyleri, bu üç değişkenin alacağı değerlere göre değişir. Yönetimin amacı ise, örgüt üyesi olarak bireyin her üç değişkene de eksiden çok artı değerler vermesini sağlamaya, yani onu belli bir yönde davranmaya yöneltmektir. Örgüt iklimi bu yöneltmede önemli oranda etkili olabilir ( Ertekin, 1978, s. 9 ).

Litwin ve Stringer ise örgüt içindeki güdülenmiş davranışı belirleyen bir model geliştirmişlerdir.



Şekil 12- Örgütlerde güdülenmiş davranış modeli (Litwin ve Stringer, Ertekin, 1978, s.10)

Bu model, örgütte güdülenmiş davranışı belirleyen etkenleri toplu olarak göstermektedir. Örgüt iklimi kavramı, örgütsel etkenler ve güdülenme eğilimleri arasında yer alan bir ara değişken olarak görülmüştür. İçerideki ilk çember bireyi temsil etmekte, bundan sonraki ikinci çember ise bireyi güdülemede doğrudan etkili olan etkenleri ve sonuncu, en dıştaki çember ise örgüt ikliminin doğrudan belirleyicileri olan dolaylı etkenleri göstermektedir. Modelde, ikinci ile son çemberler arasında yer alan, algılanan örgüt iklimi güdülemeyi uyarıcı bir davranışın ortaya çıkmasına neden olur ve bu da örgüt için doyum, üretim ya da başarımla, işte kalma gibi sonuçlar doğurur ( Ertekin, 1978, s. 10 )

Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticinin ( önderin ) davranış biçiminin önemli oranda etkili olduğunu belirten Ertekin, örgütteki denetim biçiminin örgüte egemen olan önderlik türüne bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Litwin ve Stringer tarafından yapılan bir deneysel çalışma, örgüt iklimi ve önderlik biçimi ilişkisine büyük katkıda bulunmuştur. Çalışmaları sonucu üç tür örgüt iklimi ortaya çıkmıştır. Bunlar; (1) Otoriter yapılı iklim, (2) Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim ve (3) Başarıya dönük iklimdir.

Otoriter yapılı iklim, yüksek düzeyde bir erk güdüsüne, düşük doyuma, gruba karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimlilik ve yaratıcılığa neden olmaktadır. Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklimin nitelikleri ise, yüksek düzeyde bir arkadaşlık güdüsü, gruba karşı olumlu davranışlar ve yüksek doyumdur. Başarıya dönük iklimde ise, başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazlalığı, gruba karşı olumlu tutum ve davranışlar, verimlilik ve yaratıcılıktaki yüksek düzey ilgi çekmektedir.

Örgüt iklimini etkilediği varsayılan birçok boyut vardır. Bu boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etkenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt ikliminin, örgütün bir çok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel yapıdaki konuma, görevlilerin eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgütsel gelenek ve göreneklere, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşırlar.

Örgüt iklimini araştırmaya yönelik çalışmalarda, farklı tanımlar ve boyutlar üzerinde durulmuştur. Örneğin Schneider ve D. Hall, örgüt ikliminin kişisel doyum, işi benimseme ve iş başarımı ile ilgili olduğu ve iklim bu anlayışta örgüt yapısı ve işle ilgili faaliyetlerin neden olduğu bir ara değişken olarak algılanmıştır. Bunun yanında iklim konusundaki birçok araştırma, iklimi bağımsız bir değişken olarak ele almış, doyum ve iş başarısı ile iklim arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Örneğin, Friedlander ve

saptamışlardır. Litwin ve stringer üç ayrı örgütteki üç ayrı yönetim biçiminin örgüt iklimini nasıl etkilediğini gözlemlemişlerdir. Bu gözlemlerde ortaya çıkan bulgular şöyledir:

Klasik yönetim anlayışına sahip örgüt A daki işgörenler örgüt iklimini olumsuz güdüleme yöntemlerinin kullanıldığı, cezalandırıcı, destek sağlamayan, ve bireysel girişime çok az şans tanıyan bir iklim olarak algıladıkları görülmüştür. İnsan ilişkileri yönetim anlayışına sahip örgüt B'deki işgörenlerin örgüt iklimini sıcak, işbirliğine dayalı, katılımcı, karşılıklı güven verici olarak algıladıkları saptanmıştır. İnsan kaynakları yönetim anlayışına sahip örgüt C'deki işgörenlerin örgüt iklimini işbirliğine dayanan, bireysel girişimciliği ve yaratıcı çabaları destekleyici, ödüllendirici güdüleme sistemine sahip olarak algıladıkları saptanmıştır.

Örgüt ikliminin örgütün işleyişini etkilediği bunun sonucu olarak da örgüt etkililiğini ve çıktılarını etkilediği yine aynı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgüt A'da düşük bir iş doyumunu performans gözlenirken, örgüt B'de düşük performans, fakat yüksek düzeyde bir doyum ve gelişme eğilimi saptanmıştır. Örgüt C'de ise, çok yüksek düzeyde bir performans, gelişme ve yüksek düzeyde bir doyum görülmüştür ( Aydın, 1986, s. 110-111 ).

Herzberg'in iki etkenli güdüleme kuramında örgüt iklimi, işgörenlerin performansını büyük ölçüde etkileyen hijyen etkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Örgüt ikliminin istenen düzeyde olmaması doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt ikliminin güdüleyici ve doyum sağlayıcı bir rol oynadığı açıkça ortaya çıkmaktadır ( Owens, 1987, s.107).

Hoy ve Miskel ise, bir eğitim örgütündeki işgörenin performansının belli bir oranda onun kişiliği ve belli bir oranda da örgütsel ortam tarafından biçimlendirildiğini ileri sürmektedirler. Bu örgütsel ortam, örgütün üyeleri tarafından yaşanan örgütün iç niteliğini ifade eden örgüt iklimidir.

Sergiovanni ve Starrat da okulda eğitim ve öğretim sürecinin gelişmesi, denetimsel girişimlerin desteklenmesi, örgütün gizil liderlik güçlerinin geliştirilmesi gibi etkinlikleri destekleyici bir örgütsel iklimin varlığına gereksinim duymaktadırlar (Aydın, 1986, s.108-109).

Örgütsel iklimin etkilediği, örgütsel çalışma ortamının güdüleme, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde büyük etkisi olabilir. İşgörenler örgütün çalışma ortamına ilişkin algılarına uygun belirli ödüller, doyumlar ve doyumsuzluk içindedirler. Bu beklentiler beklenti kuramında da vurgulandığı gibi güdülemeye yol açar.

Örgütsel çalışma ortamı bir çalışma grubunun tüm sosyal sistemini temsil eder ve açıkça bir sistem kavramıdır. Çalışma yerinin kendisi ile yönetimin tutum ve davranışı örgütsel çalışma ortamının iki önemli yönünü oluşturur. İşgörenler kişisel değer duygusu sağlayan yararlı bir iş yaptıkları zaman örgütsel ortamdan hoşnut kalırlar.

İş doyumunu ile verimlilik arasında bir ölçüde ve görünürde birbirini karşılıklı olarak etkileyecek biçimde bir korelasyon vardır. İşgörenler açısından örgütsel çalışma ortamına ilişkin üç nokta üzerinde durulabilir. Bunlardan birincisi, örgütsel çalışma ortamı kavramı, bir sistem kavramıdır. Örgüt üyelerinin genel bir yaşam tarzı olarak tüm sistemle ilgilidir. İkincisi, örgütsel çalışma ortamının işgören gereksinimlerinin karşılanması yönünde destekleyici olması gerekir, üçüncüsü, örgütsel çalışma ortamı durumsal değişkenlerle

ilişkilidir. Etkili olmak için çevredeki değişikliklere uyum sağlayacak değişik ortamlara sahip olma durumundadırlar.

Örgütsel çalışma ortamı bir örgütün iş görenleri ile ilgili yaşam tarzını yansıtır. Güdüleme, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde çalışma ortamı ve ikliminin çok büyük etkisi olabilir. Ortam, felsefe ve hedefler, önderlik, biçimsel olmayan örgüt ve sosyal çevreyi içeren bir örgütsel davranış sisteminden üretilir. Bu öğeler, işgörenlerde güdüleme oluşturmak üzere, kişisel tutumlar ve durumsal etmenlerle etkileşen bir kontrol sisteminde birleşirler.

Yukarıdaki açıklamadan, etkili bir örgütsel davranış sisteminin, verimli bir güdüleme ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel davranışın üç modeli, otokratik, gözetici ve destekleyici modellerdir. Destekleyici model daha yüksek düzeyli gereksinimler ve içsel güdüsel etmenlerle bağdaşır. Güdüleleyici ve üstün bir örgütsel çalışma ortamı sağlar ( Davis, 1989, s.29-33 ).

### **Üçüncü Alt Problemin Özeti**

Güdüleme ile örgütsel iklim arasında nasıl bir ilişki vardır? biçiminde saptanan araştırmanın üçüncü alt problemi, ilgili Türkçe ve yabancı alanyazından elde edilen bilgi ve bulgular ışığında şöyle özetlenebilir. Bir örgütün iç özellikler seti olarak tanımlanan örgüt iklimini, işgörenlerinin tutum, davranış, inanış ve değer yargıları oluşturmaktadır. Bu oluşuma yöneticinin formal ve informal davranış biçimleri de etki etmektedir.

İşgören ister işçi, memur veya isterse yönetici ve öğretmen olsun, örgütün bütün işgörenleri kendilerini içinde rahatça ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı ve iklimine

gereksinim duyarlar. Olumlu bir örgüt iklimi, işgörenlerin performanslarını ve doyum düzeylerini olumlu şekilde etkiler. Bundan dolayı yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birisi de, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda kolayca çaba gösterebilecekleri ve doyum sağlayacakları bir örgüt iklimini sağlamak olmalıdır.

Yöneticinin, yönetim ve liderlik biçimi örgüt iklimini doğrudan etkiler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme, gelişmesi ve yaşamda kalması ile onun sağlıklı ve olumlu bir iklime sahip olması arasında sıkı bir bağ olduğu görülmektedir.

Halpin ve Croft'un araştırmaları sonucunda geliştirdikleri açık ve kapalı diye adlandırılan iki tür okul ikliminden açık iklimli okulun özellikleri şöyle ifade edilebilir. Açık iklimli okul; gelişmeyi, ileri ölçüde göreve dönüklüğü, anlayışı, birlik duygusunu ve ilgiyi; buna karşılık kapalı iklimli okul ise, açık iklimli okulun tam tersi özellikleri vurgulamaktadır.

Açık iklimden kapalı iklime doğru gidildikçe farklı çevre, yönetim ve liderlik biçimlerinin etkilediği, işgörenlerinin duyuş, davranış ve tutumlarında kendilerini hissettiren bir çok değişik özelliklere sahip okul ve örgüt iklimi oluşmaktadır. Onun için her okul ve örgütün başkalarına benzemeyen bir kişiliği vardır.

Açık ve sağlıklı bir iklime sahip olmak, işgörenler için başlıbaşına bir güdülenme kaynağı ve aracıdır. Çünkü güdüleme ile örgütsel iklim birbirlerine bağımlı ve karşılıklı etkileşim içinde olan örgütsel olgulardır.

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın "Güdüleme konusunda geliştirilmiş bazı kuramlar" biçiminde düzenlenen dördüncü alt problemde Gereksinimler Hiyerarşisi yaklaşımı, Başarı Güdüsü, "X" ve "Y" güdüleme kuramları, İki Etmenli kuram ve Bekleyiş kuramları ile ilgili olan Türkçe ve yabancı araştırma ve yayınların yer aldığı alanyazın taranmış, toplanan bilgiler sözü geçen kuramlara yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

Yaşayan canlılar içerisinde insanın kuşkusuz çok önemli ve ayrı bir yeri vardır. Yaşamda var olan ve insan tarafından geliştirilen herşey insanın zeka, düşünce ve davranışları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan insan davranışlarının nedenlerini araştırmaya ve kontrol etmeye yönelik sayısız kuram geliştirilmiştir.

Bu araştırmada, yönetici ve denetmenler tarafından kullanılan bazı güdüleme kuramları incelenmiştir.

Atkinson, güdüleme kuramlarının tarihsel kökeninin Darwin'in içgüdü öğretisine kadar uzandığını varsaymaktadır (Can, 1985, s. 20).

Güdülemeye ilişkin çok sayıda kuram bulunmaktadır. Kuramların çok oluşu, bu konuda somut birşeyin bilinmediği anlamını değil konu üzerinde çok durulduğu ve konuya verilen önemi göstermektedir (Aydın, 1986, s.78).

Güdülemeye ilişkin kuramlar genellikle iki ana grup içinde toplanmaktadır. Bunlardan ilki mekanistik görüşler, ikincisi ise bilişsel yaklaşımlardır (Can, 1985, s. 19).



Lawler, Campbell, Pritchard, Korman gibi kuramcılar, insanların neden çalıştıkları sorusuna karşılık bulmak için onların çalışmaya ilişkin isteklerinin, gereksinimlerinin neler olduğu noktasından hareketle geliştirdikleri kuramlar içerik kuramları olarak adlandırılmaktadır. Bazı kuramcılar da insanın üretime neden-nasıl yöneleceği, daha çok çalışmasında hangi etkenlerin etkili olacağı üstünde durarak çalışan insanın güdü yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bunlar da süreç kuramları olarak adlandırılmışlardır ( Onaran, 1981, s. 2-3 ).

Güdüleme konusunda yönetici ve denetmenlerin kullanacağı çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar yöneticilere örgütlerde çalışan işgörenleri güdüleyen etkenleri belirlemek ve güdülemeyi sürdürmek konularında yardımcı olmaktadır. Bu kurumlardan bazıları bireyin içinde var olan içsel faktörlere ağırlık verirken bazıları da bireye dışarıdan verilen dışsal faktörlere ağırlık vermektedirler. Bu durumda güdüleme kuramlarını iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grup, içsel faktörlere ağırlık veren kapsam kuramlarıdır. Kapsam kuramlarının güdüleme olgusuna yaklaşımı statiktir. İnsanın içinde bulunan güdü veya gereksinimi tatmin etmeye yönelmekte veya zaten var olupta saklı bulunan güdüyü uyandırma yoluna gitmektedirler.

Kapsam kuramlarının esasını gereksinimlerin giderilmesi oluşturmaktadır. Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa iten etkenleri anlamaya önem vermektedirler ( Koçel, 1984, s. 303 ).

Bu çalışmada içten güdüleme kuramları olarak bilinen Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı ve McClelland'ın başarı güdüsü incelenecektir.

İkinci grup ise süreç kuramları olarak adlandırılmaktadır. Süreç kuramları, insan davranışının nasıl başladığı, yönetildiği, sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu

süreçlerini açıklamayı amaçlar. Bunlar dinamik modellerdir. Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl güdülendikleri ile ilgilidir. Bu kuramlar kişinin çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedirler. Kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadırlar ( Koçel, 1984, s. 304 ).

Bu çalışmada süreç kuramları olarak kabul edilen dış güdüleme kuramlarından Herzberg'in iki etkenli kuramı ve McGregor'un " X " ve " Y " kuramları incelenmektedir.

Güdülemeden hem çalışan bireyin hemde örgütün, yönetici ve denetmenlerin sorumlu olduğu görüşünde olan içten ve dıştan güdülemeyi bir bütün olarak kabul eden kuramlarda vardır. Hicks ve Gullet, dıştan güdülemenin içten güdülemeyi yadsımadığını onun üzerine inşa edildiğini ve yönetici tarafından kullanılan güdüleme ile ilgili varsayımlara ve tekniklere dayandığını vurgulamaktadırlar (Hicks ve Gullett,1975, s.296).

Bu çalışma hem içten hem de dıştan güdüleme kuramı olarak kabul edilen Wroom, Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı incelenecektir.

### **Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı**

İnsan güdülemesi konusunda en çok bilinen ve kabul görmüş kuramlardan birisidir. 1943 yılında Abraham H. Maslow tarafından yapılan klinik araştırmalar sonucunda formüle edilmiş, bir içsel güdüleme kuramıdır (Hicks ve Gullett,1975, s.214).

Maslow, kuramını insanın devamlı olarak gereksinim içinde olan ve sürekli, olarak gereksinimlerinin doyumu yönünde çaba gösteren bir canlı varlık olduğu olgusu üzerinde geliştirmiştir. Maslow, insanın gereksinimlerini hiyerarşik bir düzen içinde sınıflamıştır. Güdülemeyi beş temel gereksinime dayandıran bu sınıflamadaki gereksinim

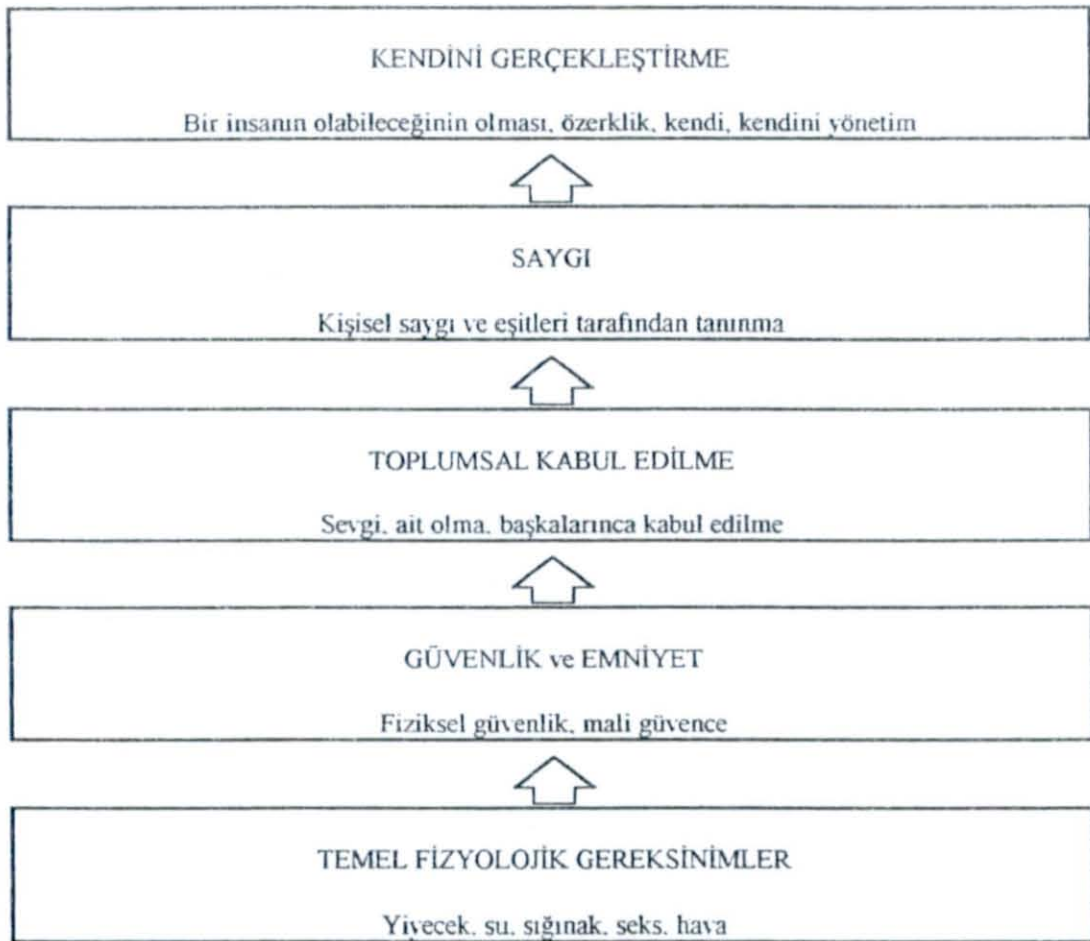
alanları sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarıdır. Maslow'a göre insan tarafından hissedilen en güçlü gereksinimler hiyerarşinin en alt basamağında bulunan fizyolojik gereksinimlerdir.

Fizyolojik gereksinimler doyurulduğunda, insan daha üst basamaklarda bulunan gereksinimleri doyurma yönünde davranış göstermeye başlar. Başka bir ifade ile fizyolojik gereksinimler doyurulduğunda bir zaman için güdüleyici olmaktan çıkarlar ve daha üst basamaklarda bulunan gereksinimler insan davranışının temel güdüleyicisi olarak ortaya çıkarlar ( Maslow, 1970, s. 24 -38 ).

Maslow, insanı örgütlenmesi tamamlanmış bir bütün canlı varlık olarak kabul etmektedir. Maslow'un insan hakkındaki bu savı, onun kavramında şu anlamı ifade etmektedir. İnsanın bir organı veya bir duygusu değil bütünü güdülenir. Örneğin açlık gereksinimi olan bay Smith'in midesi değil bizzat bir bütün olan bedenin kendisidir. Yiyecek Smith'in açlığını doyurur yalnızca midesinin açlığını değil ( Maslow, 1970, s. 19 ).

Maslow insanın güdülenmesi için örgüte, örgütün koşullarına, örgütün çevresine ve örgüt işgörenlerine gereksinimi olduğunu, bunlardan yoksun bir bireyin bireysel gereksinimlerini tek başına karşılayamayacağını vurgulamaktadır ( Maslow, 1970, s. 28 ).

Mueller ise, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi'nin sağduyu ile uygunluk içinde, kapsamlı psikolojik bir kuram olduğunu, Maslow'un kuramının insanın doğası hakkında birçok sayılıya dayandığını vurgulamaktadır. Bu sayılılardan birisi de şudur: güdüleme, yönetici ile bireyin etkileşiminin bir ürünü değil bireyin güdülenmesi biyolojik, kültürel ve çevresel güçlerin karşılıklı etkileşiminin bir ürünüdür ( Mueller, 1992, s. 233 ).



Şekil 13- Maslow'un güdüleme kuramında kullandığı gereksinimler hiyerarşisi (Owens, 1987, s. 99 ).

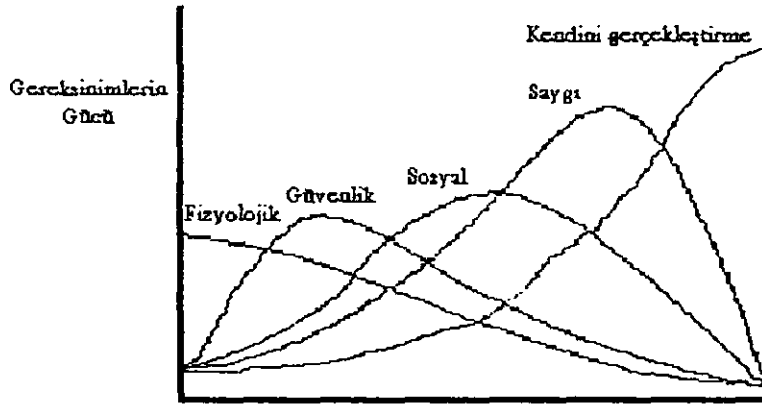
Hiyerarşik bir düzende sıralanan gereksinimlerin insanları bir örgüte katılmaya yönelttiğini ileri süre Maslow, insanların bu gereksinimlerini doyurma yönünde davranış gösterdiklerini vurgulamaktadır ( Owens, 1987, s. 97 ).

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

1. İnsanın gereksinimleri önemlilik derecesine göre sıralanmışlardır. Şekil 13'te görüldüğü gibi bu sıralama fizyolojik, güvenlik, toplumsal, saygı ve kendini

gerçekleştirme şeklindedir. Gereksinim hiyerarşisinin temelinde bulunan fizyolojik ve onu izleyen güvenlik gereksinimleri birincil gereksinimler olarak, sırasıyla daha yukarıdaki basamaklarda olan toplumsal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ise ikincil gereksinimler olarak kabul edilmektedir. Bu gereksinimlerin öncelik sırasının anlamı şudur: Bu gereksinimlerden en şiddetlisi bireyin dikkatine hakim olacak, onu davranışa yönlendirecektir. Birey için daha az önemli olan gereksinimler ise küçülecek hatta unutulacaktır.

2. İnsan sürekli olarak isteyen, gereksinim içinde olan bir varlıktır. bu nedenle gereksinimlerden hiçbirisi tamamıyla karşılanmamaktadır. Bir gereksinim karşılanır karşılanmaz gücü azalmakta ve hemen başka bir gereksinim ortaya çıkarak onun yerini almaktadır. Bu insanı eyleme geçiren bitmeyen bir süreçtir.
3. Yüksek düzeyde karşılanan bir gereksinim, davranışı güdüleme işlevini yitirir. Karşılanmış gereksinimin yerini alan karşılanmamış gereksinim bireyi güdülemeye başlar. Ancak daha alt düzeydeki gereksinimlerden birisi tehdit ediliyorsa o kişi aksi yönde de güdülenebilir.
4. Şekil 14'de gösterildiği gibi gereksinimler birbirine bağlı ve binişiklik içindedir. Bir gereksinim ortaya çıktığında diğeri tamamıyla ortadan kalkmayacağına göre, bu bağımlılık dolayısıyla davranışı kısmen etkilemeye devam eder ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 277-278 ).



Şekil 14- Gereksinimlerin bağımlı ve binişiklik durumu (Hicks ve Gullett, 1975, s. 278 ).

Davranışla gereksinim arasındaki ilişki sanıldığı kadar açık ve basit değildir. Bir bireyin davranışının her zaman tek bir basit gereksinime dayandırılmasının yanıltıcı olabileceğini belirten Aydın, bireyde içiçe bir yumak oluşturan gereksinimlerin birbirleriyle bağımlılık ve binişiklik içinde olduğunu söyler. Bu nedenle belli bir davranışın sadece tek bir gereksinim tarafından değil, çeşitli gereksinimler tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır ( Aydın, 1986, s. 83 ).

Gereksinim kuramları incelendiğinde, yazarların insan gereksinimleri konusunda genellikle kabul edilmiş bir sınıflandırma üzerinde anlaşmaya varamamış oldukları görülür. Ancak bu semantik yönünden bir farklılıktır. Bir insanın yaşamını sürdürebilmesi için biyolojik, psikolojik ve temel gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşi kuramı da insan davranışlarına yön veren gereksinimleri üzerine kurulmuştur ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 213 ).

Maslow kuramını, insanın gereksinimleri önem sırasına göre düzenlemiştir. Bu gereksinim alanlarını kısaca incelemek kuramı daha iyi anlamamızı sağlayacaktır.

**Fizyolojik Gereksinimler:** Yaşamın sürdürülmesi için fizyolojik gereksinimlerin doyurulması gerekir. Yemek, su, uyku, hava, seks, dengeli ısı, bu gereksinimlerin başında gelmektedir. Bu alan en güçlü gereksinimleri kapsamaktadır.

Fizyolojik gereksinimlerin ortak özellikleri şöyledir; (1) nispeten birbirlerinden bağımsızdırlar, (2) genellikle vücudun belirli bir yeri ile ilgilidirler, (3) gelişmiş toplumlarda bu tür gereksinimler olağan değildir, (4) bu gereksinimlerin kısa zaman aralığıyla tekrarı gerekir.

Güven gereksinimi fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra kendini gösterir. Bunlar, tehlike, tehdit, işi, emekliliği ve sigortayı kaybetme şeklinde kendini gösterir. Genellikle geri kalmış toplumlarda bu gereksinim kendini kuvvetlice hissettirir.

Sosyal gereksinimler ise fizyolojik ve güven gereksinimlerinin kısmen karşılanmasından sonra, bu gereksinimler insan davranışlarına yön veren ana güdüleme unsuru durumuna geçerler. Ait olma, arkadaşları tarafından kabul edilme sevme, sevilme ve seks bu gereksinimler grubunda yer alır. Bu gereksinimler genellikle doğal gruplar içinde gelişir ve bazı kişilere göre güdüleme gücü çok yüksektir.

Saygı gereksinim hiyerarşinin dördüncü basamağında yer almaktadır. Kendisinden önceki basamaklardaki gereksinimlerin kısmen karşılanması sonucu kendini gösterir. Ancak nadiren tatmin olurlar. Saygı gereksinimi hem kişinin kendi kendine saygı göstermesi, hem de başkalarından saygı görmesi halini içerir. Bu gereksinimin içerisine kişinin kendi kendisine güveni, saygısı, başarısı, yetenekli, bağımsız ve özgür olması gibi durumlar da dahildir. Başkalarından saygı görme ile ilgili gereksinimler, statü, başkaları tarafından tanınma, takdir edilme, önem verilme ve prestij gibi duyguları içerir.

Bu gereksinimler yönünde tatmin olma insanda değerli güçlü, yararlı olduğu duygularının çıkmasına sebep olur. Bunun aksi ise aşağılık duygusu, zayıf olma ve yeteneksizlik gibi duygular doğurur.

Kendini gerçekleştirme gereksinimi hiyerarşinin en üst basamağında yer alır. Bu gereksinim kendisinden daha alt basamaklardaki gereksinimlerin doyumundan sonra ortaya çıkar. Bu gereksinimler bir kimsenin kendi potansiyelini farkedebilmesi, kendi kendine yeterli olması, sürekli olarak kendini geliştirmesi ve yaratıcı olabilmesi gibi hususları içerir. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri spor, politika, akademik çalışmalar, aile, hobiler veya iş gibi konulardan birisi ile karşılanabilir ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 278-280 ). Maslow, kendini gerçekleştirme gereksinimini " kişinin olabileceği herşeyi olabilmesi " şeklinde özetlenmektedir ( Kolasa, 1979, s. 292 ).

Maslow'un kuramında denetmen ve yönetici açısından önem taşıyan iki temel görüşün var olabileceğini ileri süren Aydın, bu iki temel görüşten birincisinin, insan gereksinimlerinin bir önem hiyerarşisine göre düzenlendiği, ikincinin ise, karşılanan gereksinimlerin artık güdüleyici olmadıklarını söyler. Bireylerin sahip oldukları değil, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından güdülendiklerini vurgulamaktadır(Aydın, 1986, s. 82 ).

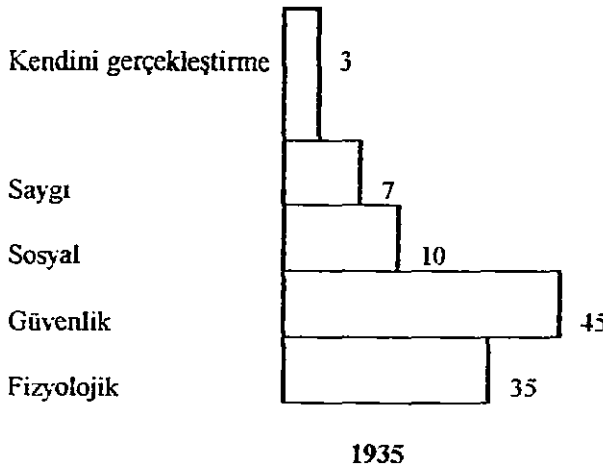
Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımını kullanma durumunda olan yönetici ve denetmen devamlı olarak hiyerarşinin üst basamaklarındaki gereksinimlerin doyurulması yönünde çaba göstermelidir. Maslow'a göre üst basamaklardaki gereksinimlerin doyurulması yönünde güdülenmiş birey, alt basamaklardaki gereksinimlerinin doyurulması yönünde çaba gösteren bireyden daha fazla çaba harcayarak, tüm performansı ile çalışır.



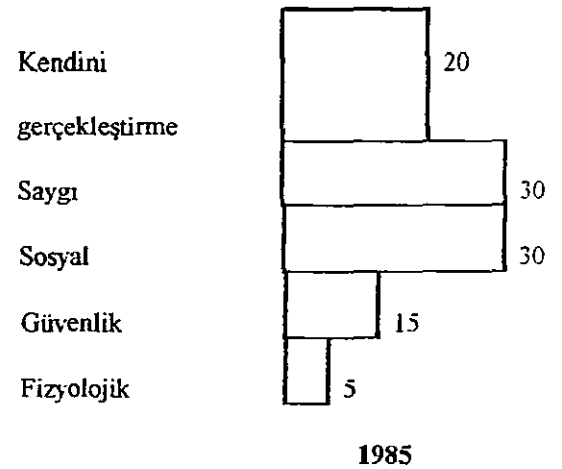
Yönetim alt basamaklardaki gereksinimler ısrar ederse güdüleme çabaları etkisiz kalır ( Maslow, 1970, s. 45 ).

Reber ve Terry'e göre yönetim bazen, insanı işini sadece özdeksel gereksinimlerini para ile karşılamaya çalışan " ekonomik bir varlık " olarak görmektedirler. Paranın bireyin başta fizyolojik, güvenlik hatta bazen sosyal gereksinimlerini karşılama aracı olduğu doğrudur. Ancak paranın tek başına insanın tüm gereksinimlerini karşılayamayacağı bilincinin yönetici ve denetmenlerce kabul edilmesi gereğine inanmaktadırlar. İnsanın, iş ortamında paraca karşılanamayan, yüksek düzeyli ve psikolojik gereksinimlerini karşılayıcı çevre ve olanakların yönetici ve denetmenlerce sağlanmasının çok önemli olduğunu belirtmektedirler ( Aydın, 1986, s. 82 -83 ).

Gereksinme Düzeyleri İşgücü Yüzdesi



Gereksinme Düzeyleri İşgücü Yüzdesi



Şekil 15- İşgücündeki egemen gereksinimlerin dağılımında olanaklı değişim, 1935-1985(Davis, 1982, s. 63 ).

Gereksinimler önceliklerinin dağılım değişikliği, örgütlerin gereksinimlerdeki değişimleri karşılamak maksadı ile çalışma biçimlerini değiştirmek zorunda

kalabileceklerini göstermektedir. Örgütsel uygulamaların çoğu alt düzeydeki gereksinimlerin egemen olduğu zaman ve koşullarda geliştirilmiştir. Bu nedenle gereksinim dağılımı değiştikçe bu uygulamaların bir kısmı geçerliliğini yitirebilir. Bu da örgüt yönetiminde durumsallık yaklaşımını ön plana çıkarır. Uygun örgüt uygulamaları örgüt işgücünün gereksinimlerine bağlıdır( Davis, 1989, s.63).

### **Başarı Güdüsü Kuramı**

İçsel ve bilişsel bir güdüleme kuramı olarak alanyazında yer alan bu kuramın kaynağı Henry A. Murray'ın çalışmalarıdır. Murray'a göre gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal-kuramsal yapılardır. Gereksinimler içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır.

Bu görüşlerden hareket eden McClelland'a göre, insanlar kendince hoş duygular, durumlar arayacak, hoş olmayan duygu ve durumlardan da kaçınacaktır. İnsan gerek hoş bir durum içindeyken gerekse hoş olmayan bir durum içindeyken, hem kendi içinden hem de çevresinden birtakım uyaranlar, imler alır. Bu olumlu uyaran, duygu ve imler kişiyi güdüler. Tersine olumsuz, hoş olmayan bir durumdaysa bu kez de olumsuz duygu, uyaran ve imler alır. Bu imler ilerde onu böyle durumlardan kaçınmaya güdüleyecektir. Böyle bir güdü, insanı gelecekteki bir amaca yönelmeyi ya da ondan kaçınmayı yaratan duygusal bir çağrışım meydana getirir.

İnsan beklentilerine ya da uyum seviyesine uygun düşen uyaranlara karşı duygusal bir tepki göstermez, beklentilerden ayrılan uyaranlara karşı duygusal bir tepki de bulunacaktır. Örneğin, yüksek başarı güdüsü olan bir kimsenin başarı uyaranlarıyla

beklentileri arasındaki açıklık fazla değildir. O zaman bu kişiler başarılı durumlarda daha çok güdülenecek, başarıya yönelmek isteyeceklerdir ( Onaran, 1981, s. 202 ).

İşgörenlerin güdülenmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan diğer bir güdüleme kuramı da başarı güdüsü kuramıdır. Güdüleme konusundaki temel kuramlardan biri olan başarı güdüsü kuramı McClelland ile Atkinson'un çalışmalarına, izleyenlerin de katkılarıyla gelişmiştir.

McClelland, çalışma yaşamında etkili olan ve hemen her kişide bulunan üç güdünün varlığından söz etmektedir . Bunlar, (1) başarı güdüsü, (2) erk güdüsü, (3) bağlanma güdüsü'dür.

McClelland'a göre eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım veya sürekli yükselmek ve başarı kazanmak arzusu içindeyse, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir ve başarı güdüsüne sahiptir, başka bir ifadeyle başarı güdüsü diğer güdülere göre daha baskındır.

Araştırmacılar, bir örgütün başarısında bu güdünün çok önemli rol oynadığını ve yöneticilerde yoğun bir başarı güdüsünün bulunması gerektiği konusunda birleşmektedirler.

Başarı güdüsü yüksek kişiler, başarı güdüsü düşük olan kişilerden daha gerçekçi amaçlar tespit eder, kişisel sorumluluk almaktan korkmazlar, kararlı ve yaratıcıdır. Ancak bu niteliklere sahip her kişinin işinde başarılı olacağı söylenemez. Eğer işin doğası, bireysel çabaya, yaratıcılığa açıksa, bu kimseler işlerinde başarılı olurlar. Tersine, işin doğası yaratıcılığa, ek bir çabaya açık değilse, başarı güdüsü yüksek olan kişiler de diğer kişiler gibi sıradan olmaya mahkumdurlar ( Mc. Clelland, 1968, s. 150-167 ).

David McClelland, başarı konusu ile ilgili olarak yaptığı araştırmalarda, işadamlarının, bilim adamlarının ve profesyonel kişilerin başarı güdüsüne ortalamanın üzerinde puan verdiklerini gördü. Başarı arzusu yoluyla güdülenmiş bir işadamı, sadece kâr düşünmez. Yüksek düzeyde bir başarıma isteğine sahiptir. Kâr sadece işin ne derece iyi yapılmış olduğunu gösteren bir ölçüdür, amacın kendisi değildir.

McClelland'a göre yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip bir insanın özellikleri şunlardır:

1. Sonuçlardan kişisel sorumluluk alabileceği türden görevleri tercih eder.
2. Gerçekleştirilebilecek nitelikte amaçlar saptar ve " hesaplı riskleri " üzerine alır.
3. Başarı ve başarısızlık konularında kesin geri besleme ( feedback ) ister.
4. Kişisel ilişkisini dikkate almadan, yetenekli yardımcıları ister.

Yüksek düzeyde bir başarıma gereksinimine sahip bir birey amaçların gerçekleştirilmesinde bireysel sorumluluk aldığı yüksek düzeyde bir doyum, bireysel sorumluluk almadığında ise çok az bir doyum elde eder. Kolay görevlerin başarılmasından elde edileceği doyum onu tatmin etmeyeceğinden daha zor görevleri yeğler, böylelikle bireysel başarı duygusunu artırır. Diğer yönden, eğer son derece güç olan işleri üzerine alırsa belki de başarısızlığa uğrayacak ve hiçbir doyuma ulaşamayacaktır. Bu nedenle, birey makul ölçüde zor olan risklere girerek kararlı bir biçimde davranıp başarılarını artırma yoluna gidebilir.

Geri besleme olmaksızın o kimse verdiği kararların doğru olup olmadığını bilemez. Bu nedenle birey dönüt alabileceği bir ortam ve işlerde çalışmayı tercih eder ve en iyi sonuçları bu işlerde alır ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 282-283 ).

"Başarı Güdüsü" kavramının bireyin içinde olan güçlere dayandığını belirten Aydın, yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip bireyin başarılarının farkında olmak isteyeceğini, bunun için bireyin başarılarının ölçüsünü gösteren dönütü önemseyeceğini belirtmektedir. İş yaşamında bu dönütün maliyet ve kâr biçiminde gerçekleştiğini, bir eğitim kurumu olan okulda ise, sınıfı geçme ya da sınavla bir üst okula girme oranının, bir dönüt olabileceğini vurgulamaktadır ( Aydın, 1986, s. 84 ).

McClelland bütün güdülerin deneyimlerle öğrenildiğini ileri sürmektedir. Bu yüzden başarı güdüsünün bir insanda düşük ya da yüksek olduğu söylenemez. Bu güdü, bazı hoş ya da hoş olmayan duygusal olaylarla bazı uyaranların birleşmesi sonucu ortaya çıkan bir güdüdür. Bu olgunun bilincinde olan yönetici ve denetmenler bazı düzenlemelerle insanlarda yüksek başarı güdüsü oluşturabilirler ( Onaran, 1981, s. 203 ).

McClelland başarı güdüsünün başarısız olan birey ve gruplara öğretilbileceği inancındadır. Yaptığı araştırmalar, başarı güdüsünün bir kimseye düşünmeyi ve başarı güdülerini açısından hareket etmeyi öğretme yoluyla onu eğitmek suretiyle kazandırabileceğini göstermiştir (Hicks ve Gullett, 1975, s. 283 ).

Başarı güdüsünün öğretilbileceği fikrinde olan Onaran, başarı güdüsüne sahip bireylerin başarı isteklerinin engellenemeyeceği bir iş ortamı arayacaklarını vurgulamaktadır ( Onaran, 1981, s. 205 ).

Başarım gereksinimi içerisinde olan bireylerin aynı zamanda yüksek düzeyde bir güç ve kabul edilme gereksinimi içinde olduklarını belirleyen McClelland yapmış olduğu araştırmalarda yüksek düzeyde başarım gereksinimine sahip bireylerin aynı oranda başarısızlık korkusuna da sahip olduklarını tespit etti. McClelland, başarı güdüsünün örgüt yönetici, denetmen ve işgörenlerine öğretilbileceğini ileri sürmektedir. Başarı

güdüsünün onların performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği savını ileri sürmektedir (Koontz, O'Donnell ve Weihrich, 1980, s. 643 ).

McClelland'ın başarı güdüsü kuramını uygulamak isteyen yönetici ve denetmenlerin örgütlerindeki işgörenlerine başarı güdüsünü öğretebileceklerini, başarı güdüsüne sahip işgörenlerin özelliklerini ön planda tutarak onların bu başarı gereksinimlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak görev, çalışma arkadaşları ve uygun koşullar gibi beklentilerini sağlamak durumundadır.

Diğer gereksinim kuramlarında olduğu gibi gereksinim hiyerarşisi ve başarı güdüsü kuramlarının da ortak özelliği, güdülemenin, bireyin kendi içinde doğması ve eyleme geçmeye güdülenmesi, kendi içinde var olan güçlerden kaynaklanması olduğunu vurgulayan Reber ve Terry, yönetici ve denetmenin iki seçeneğe sahip oldukları fikrindedirler. Bu seçenekler şunlardır: Yönetici ve denetmen işgörende içten duyulan bir gereksinim yaratabilir ya da bireyin duyduğu bir gereksinimi gidermesine fırsat ve olanak sağlayabilir. Her iki seçenekte insan gereksinimleri konusunda temel bilgi ve anlayışa sahip olmayı gerektirir ( Aydın, 1986, s. 79 ).

McClelland, bir ülkede yüksek başarı güdüsünün var oluşuyla o ülkenin ekonomik kalkınması arasında bir bağ kurmaya çalışmıştır. Bu savın doğruluğunu saptamak için, tek tek kişilerin başarı güdülerini ölçmekte kullanılan ya bir takım resimler gösterip bunlarla ilgili dramatik öyküler yazdırma TAT ( Thematic Apperception Test ) yöntemlemeri ya da sormacayla o ülkenin popüler yazınından örnekler alınıp incelenmektedir. Ekonomik büyüme göstergesi olarak da elektrik gücü ile ulusal gelir alınmaktadır. Böylece McClelland, çeşitli ülkelerde ekonomik büyümenin başarı güdüsündeki artışı izlediğini göstermeye çalışmıştır. McClelland bu sonuca şu savlardan hareket ederek ulaşmıştır. Başarı güdüsü yüksek olan kişilerin genellikle başarıları da

yüksek olmaktadır, bu kişiler başarı gereksinimlerini özel kesimde girişimcilik alanında sağlarlar. Bu yüzden yüksek başarı gereksinimi içinde olan bireyler daha çok girişimci olmak isteyeceklerdir. Bir ülkenin ekonomik büyümesi de çoğunlukla yüksek başarı güdüsüne sahip girişimcilere bağlı olduğuna göre başarı güdüsüyle ekonomik büyüme arasında bir bağ olması doğaldır ( Onaran, 1981, s. 203-204 ).

### İki Etkenli Kuram

Herzberg ( 1966 ) ve izleyenleri tarafından geliştirilmiş olan güdüleme kuramı, "güdüleme-hijyen ", güdüleme - sürdürme ve " iki etken " gibi adlarla anılmaktadır. Bu bir dış güdüleme kuramıdır. Çünkü, işte tatmin olma veya olmamayı doğuran etkenleri yönetici kontrol etmektedir.

Herzberg, Pittsburgh'daki ikiyüzü aşkın muhasebeci ve mühendis grubu ile yapmış olduğu bir araştırmada, bireyin iş esnasında, çalışırken çok mutlu ya da çok mutsuz olduğu durumlarda var olan etkenleri saptamaya çalıştı. Bu araştırmalar sonucunda iki etkenli bir kuram geliştirdi. Bu kuram şu görüşleri savunur:

1. İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna sebep olan etkenlerden farklıdır.
2. İş doyumunun tam tersi iş doyumunun olmamasıdır. İş doyumsuzluğu değildir.
3. Aynı şekilde, iş doyumsuzluğunun tam tersi iş doyumsuzluğunun olmamasıdır. İş doyumunu değildir.

Bu etkenlerin sonucu şöyle özetlenebilir. Mutluluk duygusu, doyumsuzluk yaratan etkenlerin yokluğunun sonucu değil, " doyurucu ", " güdüleyici " veya " içsel etkenler " diye adlandırılan etkenlerin varoluş sonucudur. Ancak Şekil 16'da da

görüldüğü gibi etkenlerden bir kısmı hem doyum sağlayıcı ve hem de doyumsuzluk doyurucu türden olabilir.

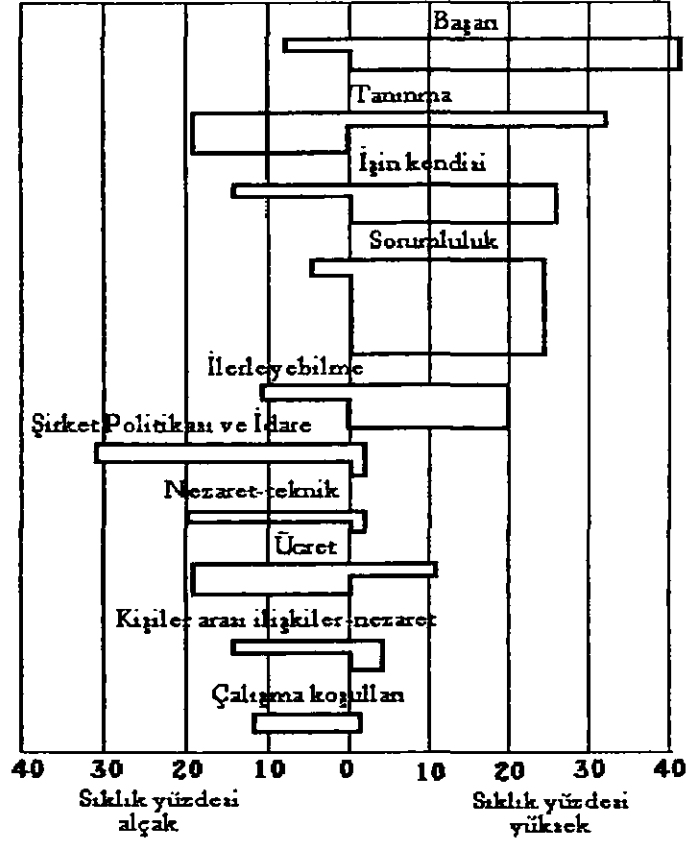
Doyum sağlayıcı etkenler işin niteliği veya içeriği ile ilgilidir ve bireyin yaptığı iş ile ilişkisini tanımlar. Başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk ve ilerleyebilme doyum sağlayan etkenlerdendir. Bu etkenler kabul edilebilir düzeyin altına düştüklerinde, işten doyum sağlanmamasına neden oldukları söylenememekle beraber, işten doyum duyulmasını engeller. Eğer bir iş, çalışan kimseye gelişme olanakları, mücadele, sorumluluk, iyi yapılmış bir görevden dolayı takdir sağlayamazsa, o kimsenin tamamıyla doyumsuzluk içinde olacağı söylenemez, ama, bundan doyum sağlayacağı da söylenemez.

Bunun tersine, mutsuz olduklarını bildikleri zaman, bu duyguların doyum sağlayıcı faktörlerin olmayışından değil, " doyumsuzluk ", " koruma " veya dıştan gelen etkilerin olmayışı sonucu meydana geldikleri görülmüştü. Herzberg bu etkenlere " sağlık, hijyen " etkenleri diyordu, çünkü, bunlar zihinsel sağlık ilkelerine uygun biçimde hareket ederler. Hijyen sağlığa zararlı unsurları insan çevresinden kaldırmaya çalışır. Tedavi edici değil, önleyicidir. hijyen etkenleri bireyin iş gördüğü çevre ile olan ilişkilerini açıklar. Bu nedenle doyum sağlayan etkenler bireyin yaptığı iş ile, olumsuzluk sağlayanlar ise iş gördüğü çevre ile ilişkilidir. Doyumsuzluk yaratan etkenler arasında örgüt politikası , örgüt yönetimi, denetim, ücret, denetmen ile bireyler oranı ilişkiler ve çalışma oranı bulunur. Hijyen etkenleri bireyin kabul düzeyinin altına düştüğünde, o bireyin doyum sağlama duygusunu yitirir.

Eğer hijyen etkenler bireyin kabul düzeyinde veya bu düzeyin üstünde ise doyumsuzluk durumu ortadan kalkar. Bu durum doyum yaratmaz, sadece nötr bir durum oluşturur.



Herzberg araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan temel görüşler şöyle özetlenebilir; İşten duyulan doyumсуzluęu etkileyenler hijyen etkenleri ve işten duyulan doyumu etkileyenler ise güdüleyici etkenlerdir ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 286 ).



şekil 16 - Herzberg'in doyum sağlayan ve doyumсуzluęa yol açan etkenleri ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 287 ).

0 noktasından saç taraftaki etkenler eğer var ise bireyde doyum ve güdüleme sağlayabilir. 0'dan soldaki etkenler eğer var ise bireyde doyumсуzluk yaratacaktır

Herzberg bulguları iş doyumсуzluęu ile ilişkili sağlık etkenleri ve iş doyumunu ile ilişkili güdüleyici etkenler olarak iki grupta toplanmaktadır ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 287-288 ).

Hersey ve Blanchard, Herzberg'in araştırmaları sonucunda işgörenlerde kimileri doyuma yol ačan " güdüleyiciler " diye adlandırdığı, kimilerinin ise doyumsuzluğa neden olan ve hijyen, " sağlık etkenleri " diye adlandırdığı birbirinden farklı iki grup etkeni saptadığını vurgulayarak bunu aşağıdaki grafik ile açıklamışlardır.

Grafikte görüldüğü gibi güdüleyiciler işin kendisi ile ilgili hijyen etkenleri ise çevre ile ilişkilidir.

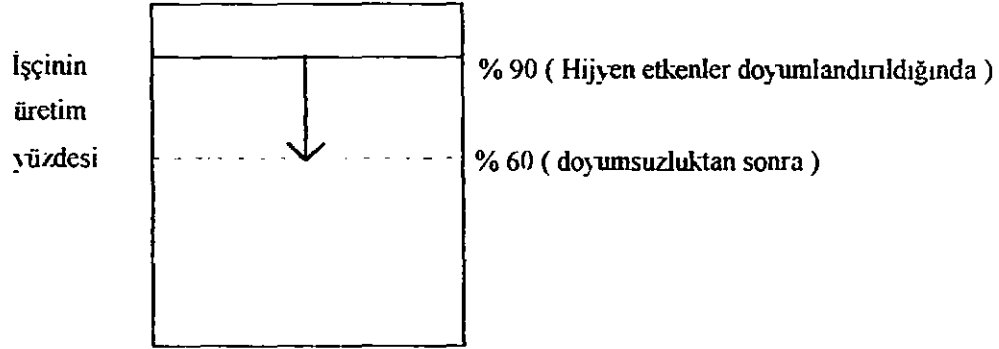
Güdüleyiciler	Hijyen etkenleri
İşin kendisi	Çevre
Başarı	Örgütün politikası ve yönetimi
Tanınma	Denetim, Denetmenle ilişkiler
İşin kendisi	İş koşulları
Sorumluluk	İş arkadaşları ile ilişkiler
İlerleme ve gelişme	Ücret
	Sosyal durum, statü
	Güvenlik

Tablo 2- Güdüleme ve hijyen etkenleri ( Hersey ve Blanchard, 1988, s. 64 ).

Performans ve verimliliğin yetenek ve güdülemeye bağlı olduğu savı iki etkenli güdüleme kuramında açık bir şekilde vurgulanmıştır.

Yüksek düzeyde güdülenmiş ve hijyen etkenleri kabul düzeyinde olan, doyum sağlamış bir işgörenin yeteneğini de kullanarak % 90 bir kapasite ile çalıştığını, hijyen etkenlerin kabul düzeyinin altına düşmesi ve güdüleyicilerin kısıtlandığı, işgörenin doyum elde edemediğı bir ortamda ise performans ve verimliliğinin düşmesi sonucu kapasitesi %

60'a düşmektedir. Bu durum örgüt çıktılarına da aynı ölçüde etki etmektedir. Bu durum Şekil 17'de gösterildiği gibi işgörenin çevresi ile ilgili hijyen etkenler işgörenin üretim yüzdesini % 30'a varan bir oranda etkileyebilmektedir.



Şekil 17 - Hijyen etkenlerin doyumsuzluğa etkisi (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 65 ).

Hersey ve Blanchard, hijyen etkenlerin doyuma ulaştırması doyumsuzluğu ve üretim kısıtlamasını ortadan kaldırdığını ancak işgöreni güdülemede ve onun kapasitesini artırmada fazla etkili olmadığını belirtmektedirler. Güdüleyicilerin doyumu ise bireyin başarı ve sorumluluğunu artıracığını, daha çok ilerleme ve gelişme göstermesine sebep olacağını vurgulamaktadırlar. Onlara göre, hijyen etkenler bireyin iş görme istekliliğine, güdüleyiciler ise işgörenin yeteneğine etki eder ( Hersey ve Blanchard, 1988, s. 66 ).

Gereksinimleri önsel olarak değil, araştırmalardan çıkardığı bulgulara göre sınıflandıran Herzberg'in kuramı, gereksinimlerin ne zaman güdüleyici olacakları sorusuna karşılık vermektedir. Gereksinim kuramlarında insanların gereksinimleri sınıflandırılmaktadır. Oysa Herzberg, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla kaçınmaya çalıştıkları etkenleri sıralamıştır. Bu bakımdan Herzberg'in iki etkenli kuramı ile diğer gereksinim kuramları arasındaki ayrım ilgi çekicidir.

Herzberg bu etkenleri iki ana gereksinime bağlamaktadır. Güdüleyiciler gelişme, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladıkları için doyuma, sağlık etkenleri de hoş olmayan Őeylerden kaçınma gereksinimi yüzünden doyumsuzluğa yol açmaktadır.

Bu kuramın çok tartışılan temel önermesi Şudur: Bu iki küme etken kesinlikle birbirinden ayrıdır. Başka bir anlatımla, güdüleyiciler yalnız doyuma, sağlık etkenleride yalnız doyumsuzluğa yol açar. Dolayısıyla bu iki etken kümesini bir boyut üzerinde düşünmek yanlış olur. Güdüleyiciler bulunmadığı zaman iřėren yalnızca duyuma ulaşmamış olacak ama doyumsuzda olmayacak. Sağlık etkenleri bulunmadığı zaman da bir iřėren çalışma ortamında doyuma ulaşmamış olacak, ama sağlık etkenleri tam olduğu zamanda doyuma ulaşmış olmayacaktır ( Onaran, 1981, s. 45 - 46 ).

İki etkenli kuram yönetici ve denetmenlere iřėörenlerin tutumlarıyla ilgili iki konuya dikkatle eğilmeleri gereğini ortaya koymaktadır. (1) Onları mutlu kılan Şeyler nedir?, (2) Onları mutsuz kılan Şeyler nedir?

Güdüleme konusundaki geleneksel varsayımlar, yani ücret ve ek çıkarımların, geliştirilmiş insan ilişkilerinin ve iyi çalışma koşullarının üretkenliği artıracadığı, işten ayrılmayı ve devamsızlığı azaltacığı gibi geleneksel güdüleme kuramı sayılıtları, artık önemini kaybetmiştir. Bu faktörlerin yapabileceği bütün iş doyumsuzluğu kaldırmak ve sorunları önlemektir. Bunları varlıkları olumlu tutumlara yol açmazlar ancak olumsuz tutumları giderebilirler. Sadece doyum sağlayıcı etkenler iřėörenleri gdleyip, onları yöneticinin isteğine uygun performansa yöneltebilirler.

Herzberg, eğer yöneticiler iřėrenlerde doyum ve güdüleme sağlamak istiyorlarsa güdüleyici etkenleri oluşturmak zorundadırlar. Ancak sadece doyum sağlayıcı etkenlerin varlığı, hedefenen performans için yeterli değildir. Doyum sağlayıcı etkenlerin yanısıra

sağlık etkenlerinin de işgörenlerin kabul düzeylerinin üstünde olması gerektiğini belirtmektedir ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 107 ).

Herzberg, masa başında üretilen düşüncelere dayanılarak üretilen kuramların aksine insanların gerçek yaşamlarındaki iş yerlerinde yaptığı deneysel çalışmalara dayanan bir kuram geliştirdi. Bütün dünyada yönetimde ağırlığını kabul ettirdi.

İki etmenli güdüleme kuramının yaygın bir biçimde bilhassa Amerika' daki iş ve sanayi örgüt yönetimleri tarafından kullanıldığını belirten Owens, bu kuramı kullanan yöneticilere Herzberg üç temel görüş önermektedir. Bu görüşler şunlardır; (1) işi zenginleştir, (2) işte bağımsızlığı artır, (3) personel yönetimini geliştir ( Owens, 1987, s. 107 ).

### **McGregor'un " X " ve " Y " Kuramları**

McGregor içten ve dıştan güdülemeyi bir araya getiren bir kuram geliştirmiştir. bu kuramda dıştan güdüleme, yöneticilerin ve işgörenlerin tutum ve davranışları ile ilgili sayıltılarına dayanmaktadır. Yani bir yöneticinin uyguladığı liderlik biçimini saptayan etken, onun işgörenlerinin doğasına ilişkin yargılarıdır.

McGregor insan doğası hakkında iki görüş ortaya koymuştur. Bunlardan birincisine " X " kuramı adını vermiştir. Bu kuram McGregor'un geleneksel yönetim ve denetim anlayışınının bir ifadesidir. " X " kuramının sayıltıları şunlardır:

1. İnsan iş yapmayı sevmez ve olanak bulduğunda iş görmekten kaçınır.

2. İnsanın iş sevmeliği nedeniyle , örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde çalıştırmak zordur. Bu nedenle onlar zorlanmalı, sıkı bir denetime tabi tutulmalı, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. İnsan kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçınır ; hırsı azdır; ve en çok istediği şey ise, güvenlidir.

" X " kuramı doğru ve geçerli olabilir çünkü yöneticilerin işgörenler hakkındaki bu sayıtları kendilerince doğrudur ve onlarda bu doğrulara göre yönetim göstermektedirler ( Hick ve Gullett, 1975, s. 284 ).

" X " kuramı ile insanı kötümser açıdan ele alan McGregor yönetimin insan doğası ve güdülenmesi hakkında daha objektif arayışlara gereksinim duyması gereğini hissederek insan doğasına ilişkin oldukça iyimser altı sayıtlı içeren " Y " kuramını geliştirdi ( Hersey, ve Blanchard, 1988, s. 54 ).

McGregor'un insan doğası ile ilgili diğer görüşlerini ise " Y " kuramı içinde ifade etmiştir. Bu kuramın kapsamında, hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanması açısından daha çok güdüleme sağlayacağına inandığı iyimser sayıtları yer alır. " Y " kuramının sayıtları şunlardır:

1. İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir durumdur.
2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, sıkı denetim ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Bir işgören eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, kendi kendini kontrol eder ve yönetir.

3. Amaçları benimseme, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır.
4. Uygun koşullar altında insan, sadece sorumluluk almakla kalmaz, ek sorumluluklar da arar.
5. Örgütsel sorunların çözümünde insanın gereksinim duyduğu hayal gücü, zeka ve yaratıcılık yeteneği sınırlı değildir.
6. Çağdaş sanayi koşulları altında insanın zihinsel yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

" Y " kuramının ana temeli bütünlüştür ve sayılıları dinamiktir. İşgörenler örgüt amaçlarını gerçekleştirmede içtenlikle çaba gösterdiklerinde kendi amaçlarını da gerçekleştirecekleri kanısındadırlar. Bu durumun sağlanması işgörenlerin önemli ölçüde içten güdüleme kullanmalarını gerektirir.

" X " kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi, yetki kullanma yolu ile yönetme ve denetlemedir. " Y " kuramından çıkarılan temel ilke ise, örgütle kaynaşmadır, bütünlüştür.

McGregor'un " X " ve " Y " kuramlarını kullanmak isteyen yöneticilerin örgütteki işgörenlerin herbirisinin diğerinden farklı olduğunu anlamaları ve buna göre işgörenleri güdülemeye çalışmaları gerekir (Hicks ve Gullett,1975, s.284-285 ).

Herzberg'e göre " X " kuramı ile " Y " kuramı bir doğru üzerinde iki ekstrem olarak düşünülebilir. " X " ve " Y " kuramları katıksız olarak kullanıldığı söylenemez.

" Y " kuramı insanoğlunun gelişme ve ilerlemesine olanak sağlayıcı niteliktedir ve değişikliğe, yeniliğe götüren bir yoldur.

Hicks ve Gullett'e göre ise, " X " kuramının sayılıtlarına dayalı kararlarda tek yönlülük görülür. Örgütün gereklerine kesin öncülük verilir. Örgütte bütünleştirme ilkesi, hem örgütün hem de işgörenin gereksinimlerinin tanınmasını öngörür. Hicks ve Gullett, " özsaygı " ve " öz-gerçekleştirme " gereksinimleri tarafından güdüleneceği görüşüne dayanan içten güdülemeye verilen ağırlığın her zaman doğru olmayabileceği görüşündedirler. Bireysel özgürlüğün her zaman örgütsel hedeflerle uygunluk içinde olmayacağını savunmaktadırlar ( Aydın, 1986, s. 86-87 ).

Örgütsel davranışın olgunlaşmasındaki en güçlü etkenlerden biri de D. Mc Gregor'un ilk olarak 1957'de yayınlanan " X " ve " Y " kuramları olmuştur. Bu iki kuramdan " X " kuramı insanlara ilişkin geleneksel otokratik varsayımları, " Y " kuramı ise daha davranışsal temelli varsayımları içermektedir. Bu iki kuram insanlar arasında kesin ayırım yapmıştır. McGregor'un kuramlarının yararı, yönetim davranışlarının çoğunun yöneticilerin benimsedikleri insan davranışı kuramından doğrudan etkilendiği konusundaki inandırıcı tartışmasından kaynaklanır.

Yönetimin personel ile ilgili uygulamaları, karar verme ve yürütme faaliyetleri ve hatta örgüt yapısı insan davranışına ilişkin varsayımlara dayanır.

" X " kuramı, yönetimde otokratik bir yaklaşımın sergilenmesi anlamına gelir. " X " kuramı, çoğu insanın işten hoşlanmadığını, olanaklar elverdiği ölçüde az çalışacağını varsayar. İnsanlar çoğunlukla tembel ve yeteneksiz olduklarından iş yapmaktan kaçınırlar. Çok az hırs ve hevese sahiptir, sorumluluk yüklenmek istemezler. Bencildirler, örgütsel gecikmeler karşısında kayıtsızdırlar ve değişime direnirler. Örgütler tarafından



verilen olağan ödülleri, bu kişileri güdülemede yeterli değildir, bu nedenle, yönetimin yüksek işgören başarımları sağlayabilmek için zor kullanması, sürekli yakından denetim ve cezalandırma ile tehdit etmesi gerekir.

Klasik örgüt kuramı sayılıtlarına benzeyen " X " kuramı sayılıtları 1960'larda yöneticiler tarafından benimsenen varsayımlar dizisinden oluşmaktaydı.

" Y " kuramı, yönetimde insana yönelik ve onu destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, örgütlerle ilgili deneyimlerinin sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizli güç ve potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı yaratsa, çalışmak onlara oyun ya da dinlenmek kadar doğal görünecek, uğrunda çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerini yönlendirecek ve özdenetim uygulayacaklardır. Yönetimin insanlarla ilgili en önemli görevlerinden birisi işgörenlerin gizli güçlerinin ortaya çıkabileceği bir ortam ve çevre yaratmaktır (Davis, 1982, s. 13-14).

Mazlow	Herzberg	McGregor
Yüksek Düzeyli Gereksinimler	Güdüleyiciler	" Y " Kuramı
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kendini gerçekleştirme</li> <li>* Saygı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Başarı</li> <li>* Tanınma</li> <li>* Gelişme</li> <li>* Sorumluluk</li> <li>* İşin kendisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Saygı doyumunu ve kendini gerçekleştirme gereksinimi</li> <li>* Sorumluluk</li> <li>* İmge ve Yaratıcılık</li> <li>* Öz - Yönelme</li> <li>* Öz - Kontrol</li> </ul>
Düşük Düzeyli Gereksinimler	Sağlık Etkenleri	" X " Kuramı
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sosyal</li> <li>* Güvenlik</li> <li>* Fizyoloji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Örgüt politikası ve yönetim - denetim</li> <li>* Bireyler arası ilişki</li> <li>* Ücret ve çalışma koşulları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Herşeyin üstünde</li> <li>* Güvenlik</li> <li>* İstenilir Yön</li> <li>* Gereken Ceza sınırlaması</li> </ul>

Tablo 3- Maslow, McGregor ve Herzberg'in kuramları arasındaki ilişkiler (Hicks ve Gullett, 1975, s. 290 ).

Maslow, McGregor ve Herzberg'in kuramları güdülemeye farklı açılardan yaklaşır görünmektedirler. Ancak bu kuramlar tablo 3 yoluyla birbirleriyle kıyaslandıklarında her üçünün de benzer ilişkiler yumağını vurguladıkları görülür.

Maslow'a göre pek ender olarak doyurulan yüksek düzeyli gereksinimleri, işgören de güdüleyici güç olarak görmektedir. Herzberg ise " doyurucu etkenleri ", doyumsuzluk sağlık etkenleri tarafından nötr kılındıktan sonra, güdüleyici etkenler olarak görmektedir. McGregor, güdüleme kavramına "Y" kuramı sayılırları ile yaklaşmaktadır. Bu nedenle, her üç kuram da güdülemenin, özellikle dışsal güdülemenin incelenmesine uygun düşmektedir.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde aşağı düzeydeki üç gereksinim (fizyolojik, güven ve sosyal gereksinimler) bunlar bilhassa sanayi toplumlarında nispeten karşılanmış bulunmaktadır.

Bunlar artık güdüleyici etkenler olmaktan çıkmışlardır ve şimdi Herzberg tarafından açıklandığı gibi hijyen veya koruma görevini yapmaktadırlar. Üst düzeydeki iki gereksinim yani, saygı ve kendini gerçekleştirme pek ender olarak karşılanabilmekte ve Herzberg tarafından açıklandığı gibi güdüleyici etkenler olarak iş görmektedirler.

McGregor'un " Y " kuramı hem Maslow'un ve hem de Herzberg'in güdüleme kuramlarıyla karşılaştırılabilir. " Y " kuramı işgörenin, saygı ve kendisini gerçekleştirme gereksinimlerini doyurmak, sorumluluk almak, kendi kendini yönetmek ve kontrol etmek istediğini ve yaratıcı olduğunu kabul eder.

Maslow'un üst düzey gereksinimleri ve Herzberg'in güdüleyici etkenlerinin de aynı sayılırlara dayandıkları görülmektedir. Bu nedenle bir yönetici veya denetmenin işgörenlerini güdülemek için ya üst düzeydeki gereksinimleri, ya güdüleyici etkenleri veya " Y " kuramındaki sayılırlarını tercih eder. Hepsi de aynı tür ilişkileri belirtir ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 289-290 ).

### **Beklenti Kuramı**

Beklenti Kuramı, Y. H. Vroom tarafından ortaya konulmuş Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş ve ayrıntılı bir kuram haline getirilmiştir. Bilişsel bir kuramdır.

Vroom, güdülemeye üç temel etken açısından bakmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Bireyin üstün tuttuğu amaçlar onu güdüleyen etkenleri oluşturmaktadır.

Üretkenliği etkileyen ikinci etken, bireyin üretkenlikle, kendi kişisel amacını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir.

Üçüncü etken ise, bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir. Bu etkenler Vroom modelinin temelini oluşturmaktadırlar. Bireyin güdüleme ve üretimde bulunma düzeyinin belirleyicileri bu etkenlerdir. Bu etkenler aynı zamanda güdüleme konusunda bireyler arasındaki farklılığı da ortaya koymaktadır ( Aydın, 1986, s. 90-91 ).

Doyum ve üretkenlik arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımından hareketle Porter ve Lawler yönetsel güdüleme konusundaki kuramlarını geliştirdiler. Porter ve Lawler'ın geliştirdiği güdüleme modeli ödüllerin doyuma yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanır. Bu nedenle, Porter ve Lawler doyum ile performansın bir başka değişken ile yani, ödüller ile bağlantılı olduğunu varsaymaktadırlar. Onlara göre iyi performans ödüllere yol açar, ödüller de kişilerde doyum sağlar. Bu kavram doyum sağlama sonucu performansın oluştuğu şeklindeki neoklasik görüşün tamamen tersidir.

Porter ve Lawler iki tür içsel ve dışsal ödülü bir birbirinden ayırırlar. İçsel ödüller bir kimseye, gösterdiği iyi performans dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilir. Bu

ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasını kapsar. Dışsal ödüller ise örgüt tarafından verilir ve genellikle alt düzey gereksinimleri karşılarlar. Bu gruptaki ödüller ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerir. Porter ve Lawler, dışsal ödüllerin içsel ödüllere kıyasla performans ile zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedirler ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 293-294 ).

Porter ve Lawler , hem içsel hem de dışsal ödüllerin güdülemede önemli bir rol oynadığını kabul etmektedirler. Örgüt tarafından verilen ödüllerin bireyin kabul alanı içinde olması gerekir, eğer kabul alanı dışında ise birey bunu ödül olarak algılamaz dolayısıyla bu ödül güdüleyici olmaz.

Güdüleme sorununa farklı bir açıdan yaklaşan bu modelin iki yargısı şöyle özetlenebilir. Bunlar, (a) İyi performans doyuma yol açar, (b) sağlanan doyumun düzeyi gelecekteki çabayı şekillendirir (Owens, 1987, s. 113 ).

Porter ve Lawler ( 1968 ), Atkinson'un modelini örnek alarak daha kapsamlı ve karmaşık bir güdüleme modeli geliştirdiler.

Bu kuram daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki güdüleme değişkenini bir araya getirerek bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirtmektedir. Onlar bir işgörenin işte göstereceği çabanın, (1) almayı beklediği ödülün değerine, (2) çaba sonucunda beklenen ödülün gerçekten alınma olasılığına bağlı olduğunu belirtmektedirler.

Porter ve Lawler'ın beklenti güdüleme kuramlarının temel kavram ve ana hatlarını ortaya koymaktadır ( Owens, 1987, s. 112 ).

Porter ve Lawler'ın beklenti güdüleme modeli içsel güdülemeyi içsel ödüller şekline ve dışsal güdülemeyi de dışsal ödüller şekline sokmakla güdülemeden hem çalışan bireyin ve hem de örgütün sorumlu olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Ancak güdülemede temel sorumluluk bireydedir. Çalışan bireyin güdülenmesi veya doyum elde etmesi, o kimsenin kişisel performansına bağlıdır. Çünkü performans o kimsenin ödüllere verdiği değer; çabanın ödül ile sonuçlanması olasılığı; kişinin harcadığı gayret; sahip olduğu yetenek ve kendisine düşen işlerle ilgili düşünceler yoluyla büyük çapta etkilenir ( Hicks ve Gullett, 1975, s. 294 ).

Porter ve Lawler'ın güdüleme modeli diğer güdüleme modellerinden daha karmaşık olmasına rağmen tam bir güdüleme sistemini oluşturmaktadır. Bu modelde elde edilmesi düşünülen ödül, sistemin ana ögesini oluşturmaktadır. Çünkü çaba (güdülemenin gücü ve harcanan enerji) ödülün değerine bağlıdır. Başka bir ifadeyle kişi almayı beklediği ödülün değerine göre çaba harcar ve bu ödülün değeri kişide güdüleyici etkeni oluşturur. Bundan dolayı güdüleme basit bir olgu değildir. Yöneticiler örgütün sahip olduğu ödül yapılarını dikkatlice değerlendirmek zorundadırlar.

Yöneticiler amaçlara göre yönetim şeklini, görev ve sorumluluklar dikkatli bir planlama ile açıkça ortaya koymalıdır. Porter ve Lawler'ın güdüleme modeli, çaba - performans - ödül - doyum sistemine dayanmaktadır. Bu sistem açık bir yönetim sistemiyle bütünleştirilmelidir ( Koontz, O'Donnell, Wehrich, 1980, s.642-643 ).

Bu güdüleme modelinde örgütün etkisine karşın, güdülemeden işgörenin kendisi sorumlu tutulmaktadır. Buna göre işgörenin güdülenmesi ya da doyumunu kendi performansına bağlıdır. Performans ise işgörenin ödüllere verdiği değer, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığı, işgörenin kendi çaba ve yetenekleri, özellikleri ve rol algısı tarafından etkilenmektedirler ( Aydın, 1986, s. 92 ).

Bu güdüleme kuramını kullanmak isteyen yönetici ve denetmenlerin güdüleme çabalarında başarılı olabilmek için sıklıkla bireyin yaptığı işin önemini vurgulamaları, işin örgüt için ne kadar önemli olduğunu belirtmeleri ve yöneticiler tarafından başarısının vurgulanması gerekir. Böylelikle işgörenin yaptığı işten doyum ve haz duymasını sağlamaları gerekir. Örgütün sınırlı ödül kaynaklarının akılcı ve hakça kullanılması, işgörenlerin kabul alanlarının genişletilmesi başarılı bir güdüleme için olduğu kadar yönetimsel bir zorunluluktur ( Aydın, 1994, ders notları ).

### **Dördüncü Alt Problem Özeti**

Araştırmanın “güdüleme konusunda geliştirilmiş bazı kuramlar” biçiminde saptanan dördüncü alt problemi, ilgili Türkçe ve yabancı alanyazından elde edilen bilgi ve bulgular ışığında şöyle özetlenebilir.

Kuram, yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Uzun ve yoğun araştırmaların ürünü olan kuramlar, bilimin gelişmesine öncülük etmektedirler. Güdüleme alanında da yoğun çaba ve araştırmalar sonucunda geliştirilmiş pek çok kuram bulunmaktadır. Güdüleme konusunda bu kadar sayıda kuramın geliştirilmiş olması, bu konunun öneminden kaynaklanmaktadır.

Gelişmeye açık dinamik bir alan olan güdüleme konusunda daha bir çok yeni kuramın geliştirilmesi olasıdır. Geliştirilen güdüleme kuramlarının ortak amacı, insanların nasıl daha çok çalıştırılabileceği sorusuna yanıt bulmaktır. Bu amaçla geliştirilen kuramlar genelde iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; içerik ve süreç kuramları olarak adlandırılmaktadır. İçerik kuramları insanı çalışmaya yönelten; istek, arzu ve gereksinimleri olduğu olgusundan hareket ederek bu olguları açığa çıkarmaya yönelmişlerdir.

Süreç kuramları ise, insanın daha çok çalışmasında etkili olduklarına inandıkları güdü yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Çünkü güdüler insanı daha çok çalışmaya yönlüten etkenler olarak kabul edilmiştir.

Geliştirilen güdüleme kuramlarının hemen hepsi de, yöneticilere, örgütlerdeki işgörenlerin nasıl daha fazla çalıştırılabileceklerini ve onları etkileyen güdülerin neler olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Bu kuramlar, güdülemede yöneticilerin en büyük ve etkili yardımcılarıdır. Yöneticilere düşen görev, bu güdüleme kuram ve tekniklerini iyi çözümleyebilme ve en uygun olanını seçerek işgörenlerine uygulamaktır.

Bu çalışmada bir içsel güdüleme kuramı olarak bilinen Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı incelenmiştir. Maslow kuramını, insanın sürekli olarak gereksinim içinde ve gereksinimlerinin doyumu yönünde çaba gösteren bir varlık olduğu olgusu üzerinde geliştirmiştir. Maslow, insan gereksinimlerini beş basamaklı hiyerarşik bir düzen içerisinde sıralamıştır. Bu bir içten güdüleme kuramıdır.

Mc Clelland başarı güdüsü kuramını geliştirmiştir. Bu güdülerin çözümlenmesi üzerine kurulan bir iç güdüleme kuramıdır.

Herzberg tarafından geliştirilen iki etkenli kuram ise, işdoymu ve iş doyumсуuzluğunu açıklamayı amaçlayan bir dış güdüleme kuramıdır.

Mc Gregor ise, "X" ve "Y" kuramlarını geliştirmiştir. Bu kuramlar, insan hakkındaki sayılıtlara dayanan dış güdüleme kuramlarıdır.

Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı ise, ödüllerin doyuma yol açtığı ve yüksek performansın ödüllere götürdüğü, iç ve dış güdülemeye dayanan bir kuramdır.



## BÖLÜM V

### ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın kısa bir özeti verilmiş, elde edilen bulgular ve bunlara dayalı olarak geliştirilen öneriler üzerinde durulmuş, uygulamacılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

#### Özet ve Yargılar

Bu araştırma, “güdüleme nedir, yönetim ve eğitim yönetiminde nasıl rol oynar?” biçiminde düzenlenen problemi çözümlmek üzere güdülemenin yönetim ve eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolünü, güdüleme ve örgütsel iklim ilişkisini saptamak ve yöneticiler tarafından kullanılan bazı güdüleme kuramları hakkında okuyucuya genel bir görüş ve bilgi kazandırmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada, güdülemenin, yönetim ve eğitim yönetimindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü, örgüt iklimiyle ilişkisi ve bazı güdüleme kuramları, alt problemler olarak ele alınıp, güdülemenin çözümlenmesi, anılan öğeler açısından gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada güdüleme kuramları; gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı, başarı güdüsü, “X” ve “Y” güdüleme kuramları, iki etmenli kuram ve beklenti kuramları ile sınırlıdır.

Betimsel bir araştırma olan bu çalışmanın problem durumunda, önce insanın amaçlarını gerçekleştirdiği örgüt ve yönetim kavramları açıklanmış, daha sonra işgörenin

örgüt amaçları doğrultusunda istendik davranışlar göstermesini sağlayan güdüleme kavramının niteliği üzerinde durularak, güdüleme gereksinimi vurgulanmıştır.

Araştırmanın birinci alt probleminde, örgüt etkililiğinin temel boyutlarından biri olan güdülemenin performans üzerindeki gizil etkisi vurgulanmıştır. İnsanın doğasına ilişkin varsayım ve sayıtlar üzerinde durulmuş ve bu sayıtlara dayanan güdüleme yöntemleri açıklanmıştır. Ayrıca işgörenin performans ve doyum düzeyini etkileyen güdüleme araçları açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, okul kavramı üzerinde durulmuş, öğretmenlerin doyum ve doyumsuzluğuna yol açan baskın etkenler açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, örgüt iklimi kavramı açıklanmış, etkili güdülemenin örgüt iklimine bağlı olduğu vurgulanarak, açık ve kapalı okul iklim tipleri üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ise, yöneticilerin işgörenleri güdülemede kullandıkları bazı güdüleme kuramları açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan bilgiler, ilgili yerli ve yabancı alanyazın taraması yapılmak suretiyle elde edilmiştir. Ulaşılabilen kaynaklarda güdülemenin niteliği, güdülemenin yönetim ve eğitim yönetimi sürecindeki yeri ve örgütsel etkililikteki rolü, örgütsel iklim ile etkileşimini nasıl ele aldığı ve Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı, Mc Clelland'ın başarı güdüsü, Herzberg'in iki etkenli kuramı ve Mc Gregor'un "X" ve "Y" güdüleme kuramları ile Porter ve Lawler'in beklenti kuramlarını nasıl açıkladığı, alt problemlere yanıt verecek biçimde çözümlenmeye çalışılmıştır.

Güdülemenin niteliği ile anılan yan boyutları betimsel bir yaklaşımla açıklanmaya çalışılmış ve araştırmanın amacına ilişkin olarak elde edilen önemli bulgular şöyle özetlenmiştir.

1- İnsan davranışı herhangi bir nedene dayanmaktadır. Davranışlarımız, genellikle bazı amaçlara ulaşmak için bir arzu, istek ve gereksinim tarafından güdülenmektedir. Başka bir ifade ile davranış amaç yönelimlidir.

2- Yöneticiler, işgörenlerin davranış sebeplerini ve onları hangi dürtü ve gereksinimlerin davranışa yönelttiğini bilmek zorundadır. İşgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda istedik davranışlar göstermeleri için güdülenmeleri, onların güdü ve gereksinim yapılarının iyi çözümlenmesine bağlı olmaktadır.

3- Değişik şekillerde tanımlanan güdüleme kavramı kısaca, amaca yöneltme doğrultusunda bireyi isteklendirme şeklinde açıklanabilir.

4- İşgörenleri güdüleme yönetimin ve yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. İşgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilme, yöneticinin güdüleme ve yönetsel gücüne bağlı olmaktadır.

5- Güdüleme örgütsel bütünleşmeyi, örgütün etkililiğini ve işgörenin doyumunu sağlayan, sürdüren örgütsel araçların başında gelmektedir.

6- Olumlu ve yüksek düzeyde güdülemenin işgörenlerin performansını iki hatta üç kat artırdığı gerçeği, güdülemenin performans üzerindeki gizil etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, güdülemenin önemli yönetsel bir görev olarak kabul edilmesini gerektirmektedir.

7- Göreli bir kavram olan örgütsel etkililik, örgütün erişmesi gereken nihai bir durum olarak kabul edilmektedir. Etkililiğin sağlanmasının temelinde güdüleme yatmaktadır. Çünkü güdülenmiş insan güdü etkililiğinin artırılmasında önemli bir etken olmaktadır.

8- İşgörenleri güdüleme konusunda, klasik örgüt kuramının para ve cezaya, Neo-klasik ve sistem kuramlarının ise, ekonomik özendiricilerle birlikte işgörenlerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerine önem verdikleri anlaşılmaktadır.

9- Örgütlerdeki işgörenler hakkındaki sayıtların onların güdü ve gereksinimlerinin ifadesini yansıtmaktadır. Yöneticilerin bu güdü ve gereksinim setlerini gözönüne alarak onları güdülemekte olduğu anlaşılmaktadır.

10- Özendirici güdüleme araçları, yöneticilerin, işgörenleri güdülemede kullandıkları dış güdüleme araçlarıdır. Ancak bu araçların etkinliği bireyden bireye değişmektedir. Bu araçların etkinliği bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve toplumsal yapıya bağlı olduğu belirtilmektedir.

11- Yapısı ve işlevleriyle çok farklı bir örgüt olarak kabul edilen okulun işgörenleri olan öğretmenlerin gösterecekleri performans, okulun etkililiğinin artırılması ve amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön adımı olarak görülmektedir.

12- Öğretmenlere doyum sağlayan, işin kendisi ile ilgili olan baskın etkenlerin ilk üçünün başarı, tanınma ve sorumluluk, işin çevresi ile olup, doyumsuzluğa yol açan baskın etkenlerin ilk üçünün ise, ücret, gelişme olasılığı ve diğer işgörenlerle ilişkiler olduğu saptanmıştır.

13- Öğretmenleri güdülemenin diğer örgütlerdeki işgörenleri güdülemek kadar kolay olmadığı görülmektedir. Okulun ekonomik olarak kar amaçlı bir örgüt olmaması, öğretmenlerine para veya ekonomik değeri olan güdüleyici ödüller vermesini engellemektedir. Yöneticiler öğretmenleri güdüleyebilmek için tinsel ödüllere daha çok ağırlık verme zorunluğundadırlar. Bunlar; üstünlük, saygınlık, takdir edilme ve iyi çalışma koşulları gibi ekonomik olmayan ancak, güdüleme gücü en az para kadar olan örgütsel ödüllerdir.

14- Örgüt iklimi, örgütteki bireyler tarafından algılanan, onların davranış, düşünüş ve tutumlarını etkileyen ve yöneticinin liderlik biçemi tarafından etkilenen, görece olarak süreklilik gösteren bir örgüt niteliğidir.

15- Etkili güdülemenin örgütsel iklime bağlı olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel iklimin güdüler üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkili olduğu gözlenmiştir.

16- Uzun araştırmalar sonucunda “açık” ve “kapalı” diye tanımlanan iki okul iklim tipi saptanmıştır. Açık iklimin ayırd edici özelliği olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır. Yüksek düzeyde samimi çaba ve göreve dönüklük, düşük düzeyde engellenme ve etkili demokratik bir liderlik biçemi. Kapalı iklim ise açık iklimin tam karşıtıdır. Etkisiz otokratik liderlik biçemi, ilişkilerde katı, yakından kontrol ve yönlendirme, ilgisizlik ve sorumsuzluk bu iklimin özellikleri olarak tesbit edilmiştir.

17- Güdüleme konusunda çok sayıda kuramın geliştirilmiş olması, konuya verilen önemin bir ifadesi olarak kabul edilmektedir.

18- Güdülemeye ilişkin kurallar genellikle iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup içsel faktörlere ağırlık veren kapsam kurallarıdır. Bu kuramlar insanın içinde bulunan

güdü veya gereksinimi tatmin etmeye yönelmektedirler. Bu kuramlara örnek olarak Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı ve Mc Clelland'ın başarı güdüsü gösterilebilir. Süreç kuramları olarak adlandırılan ikinci grup kuramlar ise, insan davranışının nasıl başladığı, yöneltildiği ve durdurulduğu süreçlerini kapsamaktadır. Kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanan bu kuramlar, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl güdülendikleri ile ilgilidir. Herzberg'in iki etkenli kuramı ve Mc Gregor'un "X" ve "Y" kuramları bu gruba giren dıştan güdüleme kuramları olarak kabul edilmektedir.

### Uygulamacılar İçin Öneriler

1- GÜdülemenin işgörenin performansı ve örgüt etkililiğini artırmadaki etkisi dikkate alınarak, güdüleme kuram ve tekniklerinin iyi çözümlenmesi ve anlaşılması sağlanmalıdır.

2- GÜdüleme sistem ve tekniklerinin her örgüt ve koşulda aynı sonuçları vermediği bilinmeli, kendi örgüt koşullarına en uygun güdüleme sistem ve teknikleri üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmalıdır.

3- Örgütle işgörenin bütünleştirilmesinde önemli etkenlerden birisi olan güdüleme önemsenmeli, güdüleme sadece yöneticinin görevi olmamalı, örgütte güdüleme konusu ile ilgili araştırmalar yapacak ve yöneticiye yardımcı olacak birimler kurulmalıdır.

### Araştırmacılar İçin Öneriler

1- Sürekli olarak gelişmekte olan teknoloji, örgütlerin iş ve çalışma koşullarını değiştirmekte ve yenilemektedir. Bu değişim ile bütünleşmeye çalışan insanın da gereksinimleri günden güne artmakta ve çeşitlenmektedir. İnsanın bu yeni gereksinim alanları konusunda araştırmalar yapılmalıdır.

2- Bu dinamik değişim ve gelişim dikkate alınarak insanın gereksinimlerini giderecek ve onları güdüleyecek yeni güdüleme sistem ve tekniklerinin bulunmasına yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

3- Başarılı örgüt ve yöneticilerin kaydettikleri gelişmede güdülemenin etkisi konusunda araştırmalar yapılmalı ve bu araştırmalar örgütlerin faydasına sunulmalıdır.

## KAYNAKÇA

Armağan, İbrahim. **Bilimsel Yöntem**, Dokuz Eylül Üni. Güzel sanatlar Fakültesi yayınları No: 16, İzmir: 1983.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara: 1991.

Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**, İMEA Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara:1986.

Aydın, Mustafa. **Ders Notları**, İnönü Üniversitesi, Malatya: 1994.

Balcı, Ali. **Etkili Okul**, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara: 1993.

Barnard, Chester. I. **The Functions of The Executive**, Cambridge, Harward Uni. Press. Massachussetts: 1966.

Bass, Barnard. **Organizational Psychology**, University of Pittsburg, 1965.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetime Giriş**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135, Ankara: 1984.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara: 1982<sup>a</sup>.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranışın Yöntemi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 111, Ankara: 1982<sup>b</sup>.

Buchanan, David; Huczynski Andrzej, **Organizational Behaviour**, Englewood Cliffs, 1985.



Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 107, Ankara: 1982.

Can, Halil. **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, H.Ü. İ.İ.B.F. No: 12, Ankara: 1985

Carver, Fred; Sergiovanni, Thomas. **Organizations and Human Behavior (Focus on Schools)**, University of İllinois, New York: 1969.

Chruden, A.; Sherman, Jr. **Personnel Management: The Utilization of Human Resources**, South Western Pub., Ohio: 1980.

Davis, Keith. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 8th ed., Mc GrawHill, New York: 1989.

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, 5. Basıdan (Çeviren: Kemal Tosun), İ.Ü. Yayınları No: 3028, İstanbul: 1982

Dönmez, Burhanettin. **İnönü Üniversitesi'nin Örgütsel İklimi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya: 1992.

Eren, Erol. **Yönetim psikolojisi**, İ.Ü. İşletme İk. Ens. Yayını No: 105, İstanbul: 1989.

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**, Doğan Basımevi, Ankara: 1978.

Etzioni, Amitai. **Modern Organizations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs: 1964.

Fişek Kurthan. **Yönetim**, A. Ü. SBF. Yayınları, Ankara: 1971.

Good, Thomas. **Education Psychology: A Realistic Approach**, University of Missouri, Columbia: 1981.

Hicks, Herbert; Gullet, Ray. **Organizations: Theory and Behavior**, Mc Graw Hill, New York. 1975.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth. **Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources**, Prentice Hall, Englewood Cliffs: 1988.

Hoy, Wayne K; Miskel, Cecil G. **Educational Administration Theory Research and Practice**, Third Ed., Random House, Inc., New York: 1987.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 1973.

Kendler, H. **Basic Psychology**, Appleton-Century-Crofts, 1968.

Kapusuzoğlu, Şaduman. **Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 1988.

Kelly, Grant. **Leadership Behavior that Produces a Positive Collage Climate**, Canada: 1988.

Kirez, Turgut. **İşletmelerin Örgütsel Amaçlarına Ulaşmasında Güdülemenin Rolü ve Eskişehir Şeker Fabrikasındaki Uygulama**, (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), Anadolu Üni., Eskişehir: 1989.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İkt. Ens. Yayını, İstanbul: 1984

Kolasa, Blair. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çeviren: Kemal Tosun vd.), İ. Ü. İşletme İkt. Ens. Yayınları No: 42, İstanbul: 1979.

Koontz, H.; C. Donnel, H. Weihrich. **Management**, Mc Grawhill, New York: 1980.

Maslow, Abraham. **Motivation and Personality**, New York: 1970.

Mc Clelland, David. **Çalışma Şevki ve Ulusal Başarı**, (Çev. Gencay Şaylan), **Amme İdaresi Dergisi I**, s:150-167, 1968.

Mueller, Richard. **Instructional Psyology Principles and Practices**, Collage of Education, Northen İllinois University, Illinois: 1992.

Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, A. Ü. SBF. Yayınları, No:470, Ankara: 1981.

Owens, Robert. **Organizational Behavior in Education**, Prentice Hall, International Ed. USA: 1987.

Owens, Robert. **Organizational Behavior in Education**, Indiana Uni., N Jersey: 1981.

Packard, Richard. **A Holistic Approach to Evaluation: Assessment of the Organizational Effectiveness of Total Schools Systems**, Northern Arizona University, 1990.

Paknadel, Canan. **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), H. Ü., Ankara: 1988.

Putnam, Jennifer. **Organizational Climite in Middle-Level Schools**, Chicago: 1991.

Robbins, Stephen. **Organization Theory, The Structure and Design of Organizations**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1983.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üni. Yayın No: 3, Bursa: 1984.

Sapancalı, Faruk. "Çalışanların Güdölenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, S: 1993/4, Ankara: 1993.

Sergiovanni, Thomas J.; Starrat, Robert J. **Emerging Patterns of Sergiovanni: Human Perspectives**, Mc. Graw-Hill Book Co..New York: 1971.

Shein, Edgar. **Organizational Psychology**, Prentice Hall, Englewood Cliffs: 1965.

Spencer, Melinda. **Faculty Satisfaction and Motivation**, Washington: 1989.

T. D. K., **Türkçe Sözlük**, T. D. K. Basımevi, Yayın No: 549, Ankara: 1988.

Tosun, Mustafa. **Örgütsel Etkililik**, Orta Doğu Amme İdaresi Ens., Ankara: 1981.

Türe, Rahmi. **Yöneticilik ve Motivasyon**, (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), İ.Ü., İstanbul: 1993.

Yeşilyurt, Nilay. **Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Açısından Ele Alınması**, (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), İ. Ü., İstanbul: 1991.

Wendel, French. **The Personel Management Process**, Houghton Mifflin, Boston: 1970.