ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA
GÜNCEL KAVRAMLAR
I

Editör: Dr. Fetullah Battal

EĞİTİM
yayınevi

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA GÜNCEL KAVRAMLAR-I

Editör: Dr. Fetulah Battal

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)
Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)
Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi
Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
Yayıncı Sertifika No: 14824

ISBN:
1. Baskı, Ocak 2020

Baskı Cilt
Dizgi Ofset Matbaacılık
Matbaacılar Sit. 10451. Sk. No: 4
Karatay/KONYA
0 (332) 342 07 42

Kütüphane Kimlik Kartı
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA GÜNCEL KAVRAMLAR-I
Dr. Fetulah Battal (Editör)
VI+135 s., 135x215 mm
Kaynakça var, dizin yok.
ISBN:
1. Alan Yazında Örgütsel Adalet Kavramı, 2. Örgütsel Öğrenme (Kavramsal İnceleme) 3. Alanyazında İçsel ve Dışsal Motivasyon (Kavramsal İnceleme), 4. Alan Yazında Örgütsel Demokrasi, 5. Güç Mesafesi, 6. Organizasyonlarda Güç ve Karar Verme: Yönetici ve Çalışan Ayrımında Sosyal Etkileşim Perspektifi, 7. Whistleblowing (Kavramsal İnceleme), 8. Örgüt Psikolojisini Etkileyen Faktörler (Kavramsal İnceleme), 9. Lider Üye Etkileşimi (Lmx)

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM yayınevi

Eğitim Yayınevi
Rampalı İş Merkezi Kat: 1 No: 121
Tel: (0332) 351 92 85 • Meram/KONYA
E-mail: bilgi@egitimyayinevi.com

kitapmatik
internetteki kitapçınız
kitapmatik.com.tr

ÖNSÖZ

21. Yüzyılın son çeyreğine girdiğimiz bu dönemde hızla değişen ve gelişen bir dünyanın varlığı tüm yönleriyle kendisini göstermektedir. Bu değişim beraberinde bazı belirsizlikleri de getirmektedir. Bu belirsizlikler ile mücadele edebilmek için yönetim bilimcilerde yeni kavramları ortaya koyarak değişime karşı bir direnç geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bunu yaparken de insanoğlunun içinde bulunduğu ve temellerinin oldukça uzun yılara dayandırıldığı algısal ve davranışsal süreci dikkate almaktadır.

Buradan hareketle **"Örgütsel Davranış Alanında Güncel Kavramlar–I"** kitabı tüm araştırmacılara yönetim ve organizasyon alanında karşılaşılan bazı güncel kavramların tanımlarını ve özelliklerini sunmaktadır. Ayrıca bu kitapta farklı üniversitelerdeki yazarların değerli katkıları ile konular ele alınmıştır.

Bu açıdan bakıldığında 9 bölümden oluşmuştur. Bu kitabın birinci bölümünde; Emre SEYREK'in "Örgütsel Adalet" başlıklı araştırması yer almaktadır. Kitabın ikinci bölümünde; Ertuğrul ÇINAR'ın *"Örgütsel Öğrenme"* başlıklı araştırması yer almaktadır. Kitabın üçüncü bölümünde; Fetullah BATTAL'ın "Alanyazında İçsel ve Dışsal Motivasyon" başlıklı araştırması yer almaktadır. Kitabın dördüncü bölümünde; Harun SELÇUK'un *"Örgütsel Demokrasi"* başlıklı araştırması yer almaktadır. Kitabın beşinci bölümünde; Mesut SOYALIN ve Canan Nur KARABEY tarafından ele alınan *"Güç Mesafesi"* başlıklı araştırması yer almaktadır. Kitabın altıncı bölümünde; İbrahim DURMUŞ'un *"Organizasyonlarda Güç ve Karar Verme Yöntemi "* başlıklı araştırması yer almıştır. Kitabın yedinci bölümünde; Kürşat TAŞTAN ve Nalan SABIR TAŞTAN'ın "Whistleblowing" adlı araştırması yer almıştır. Kitabın sekizinci bölümünde; Nalan SABIR TAŞTAN'ın "Örgüt Psikolojisini Etkileyen Faktörler" başlıklı araştırması yer alırken kitabın son bölümü olan dokuzuncu bölümde; Ömer ÇİNTAY'ın *"Lider Üye Etkileşimi (LMX)"* başlıklı araştırması yer almaktadır.

Yönetim ve Organizasyon alanında yeni kavramlar üzerine odaklanan bu çalışmaların her bölümünün sorumluluğu yazarlarına aittir. Gelecekte bu araştırmaların geliştirilmesi ve özgün bakış açısı oluşturulması için bu kitabın bilim insanlarına yol göstermesi ve rehber olması beklenmektedir.

Editör:
Dr. Fetullah BATTAL
Bayburt Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD

İÇİNDEKİLER

ALAN YAZINDA ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI 7
Emre SEYREK

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
(KAVRAMSAL İNCELEME) 25
Ertuğrul ÇINAR

ALANYAZINDA İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON
(KAVRAMSAL İNCELEME) 35
Fetullah BATTAL

ALAN YAZINDA ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ 47
Harun SELÇUK

GÜÇ MESAFESİ 63
Mesut SOYALIN, Canan Nur KARABEY

ORGANİZASYONLARDA GÜÇ VE KARAR VERME:
YÖNETİCİ ve ÇALIŞAN AYRIMINDA SOSYAL
ETKİLEŞİM PERSPEKTİFİ 79
İbrahim DURMUŞ

WHİSTLEBLOWİNG (KAVRAMSAL İNCELEME) 95
Kürşat TAŞTAN, — Nalan SABIR TAŞTAN

ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(KAVRAMSAL İNCELEME) 121
Nalan SABIR TAŞTAN

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX) 137
Ömer ÇİNTAY

ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER [1] (KAVRAMSAL İNCELEME)

Nalan SABIR TAŞTAN[2]

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir süreç olan yönetim düşüncesi, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmelerden ve değişikliklerden büyük oranda etkilendiğinden hem içeriği hem de bilimsel niteliği değişime uğramıştır (Ülker, 1990: s.13).

Bu değişime paralel olarak, yönetim kuramları da klasik yönetim anlayışından başlayarak günümüze kadar değişen bir süreç izlemiştir. Her ulusun kendi kültür özelliklerini yansıtan yönetimle ilgili bilgilerini diğer uluslarla paylaşmasıyla meydana gelen bu değişim, küreselleşen dünyanın ve sınırları aşan bilginin bir göstergesi olmuştur. Bu süreç içerisinde

1 Bu çalışma Prof. Dr. Ahmet İsmail ÖZÇELİK'in Danışmanlığında, Nalan Sabır Taştan'ın "NÖROPLASTİSİTE'NİN GÜNDELİK HAYATA, ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNE, EĞİTİM - ÖĞRETİM ALANINA UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÖĞRENME - BELLEK, KİŞİSEL GELİŞİM, PSİKOLOJİK VE NÖROLOJİK FAKTÖRLER ÜZERİNE ETKİLERİNİ ORTAYA KOYMAYI SAĞLAYACAK EĞİTİM PROGRAMI VE BİR UYGULAMA" isimli Yüksek Lisans Tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

2 Öğr. Gör. Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Dış Ticaret Bölümü, Ordu-https://orcid.org/0000-0002-5833-4498, Ordu Üniversitesi, nalantastan@hotmail.com

yönetim biliminde işgörenlerin bulunduğu konum değişmiş, önceleri üretimin bir parçası olarak görülen çalışanlar, bu değişimin getirdiği yeni fikirlerle örgütler için çok daha önemli yapı taşı olarak düşünülmeye başlanmıştır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe anlaşılan ve artan işgören unsurunun bireysel amaçlarını işletmenin amaçları ile uzlaştırma zorunluluğu belirmiştir (Ferris ve Frink, 1997).

Örgüt Psikolojisi, işgörenlerin ruh halleri yani psikolojileriyle ilgilenir. Örgüt Psikolojisi alanındaki kaynaklar incelendiğinde aslında iki temel yapı üzerine inşa edildiği ortaya çıkmaktadır. Bu iki yapıdan ilki bireyin işine uyumlaştırılması, diğeri ise işin bireye uygun hale getirilmesidir. Bireyin işe uyumlaştırılması; personel seçimi, eğitimi ve mesleki yardım (uyum) aşamalarını içermekte iken; işin bireye uygun hale getirilmesi ise, yapılan görevlerin tasarımı, işte kullanılan alet ve edevatlarını bireye uygun düzenlenmesi ve çalışma koşullarının işgörenin fiziksel ve psikolojik yapısına uygun olarak oluşturulması süreçlerinden meydana gelmektedir (Ferris ve Frink, 1997).

Bu bilim dalı sadece bu iki temel yapıdan meydana gelmez. Ayrıca işgören ve işi arasındaki ilişkiye yönelik "beşerî ilişkiler yaklaşımı" da örgüt psikolojisinin üçüncü önemli yapı taşıdır. Bu konudaki önemli bir gösterge olarak Hawthorne Araştırmalarının örgüt psikolojisi alanında önemli bir aşama olarak görülmesi verilebilir. Beşerî ilişkiler yaklaşımı ile vurgu yapılmak istenen konu örgüt, birey ve grup kavramları arasındaki ilişkilerdir. Dolayısıyla örgüt psikolojisi bilim dalının değer verdiği önemli başlıklar, örgüt, birey ve örgütte oluşan gruplar şeklinde sayılabilir. Bu başlıklar arasındaki ilişki, örgüt psikolojisi terminolojisinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Ferris ve Frink, 1997).

2. ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerdeki yöneticileri pek çok konuda aynı temel şikayetleriyle karşılaşmaktadır. Bu şikayetler; düşük ücret,

uzun süreli stres, hiçbir şey yapmayan yönetim, kararlara katılamama vb. faktörler olarak sayılabilmektedir. Burada sayılan örgütsel problemleri çözebilmenin ilk adımı bunların doğasını anlayabilmek ve bu doğrultuda çözümler üretebilmektir. Birçok örgüt yönetimi, bu belirtilerin derin boyutlarına inmeden bu sorunlara yüzeysel olarak yaklaşmakta ve geçiştirmektedir. Alınan acil önlemler sorunun temeline inmeyi sağlamadığından, sorun sadece geçiştirilmekte ve soruna çözüm üretilememektedir. Bu durum aynı sorunların farklı zamanlarda tekrar tekrar örgütlerin karşısına çıkması sonucunu doğurmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998).

İşgörenlerin kişilikleri birbirinden farklı olduğundan, bunların istekleri ve bunları motive eden şeyler de farlı olmaktadır. İşgörenin iyi dinlenmesi ve kişiliğinin ayrıntılarıyla değerlendirilmesi, bu değerlendirme neticesinde hangi etkenlerle motive olduğunun algılanması yönetim ve örgüt yapısı için çok önemlidir. En verimli çalışanlar mutlu ve huzurlu çalışanlardır ve bunlar örgüt yapısı içerisinde en çok "inisiyatif" kullanan kişilerdir (Tietjen ve Myers, 1998).

Bir örgüt yapısı içerisinde; ücret ve ekonomik güvenlik, eğitim ve yükselme olanakları, çekici iş ve rekabet, yapılmaya değer bir iş, statü ve değer, özel yaşama saygı, kararlara katılım, adaletli ve sürekli disiplin sistemi ve çevresel koşullar, örgüt psikolojisini etkileyen önemli faktörler olup, aşağıda ayrıntılarıyla anlatılmaktadır.

2.1. Alınan Ücret ve Ekonomik Güvenlik Endişesi

Örgüt psikolojisini etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. Örgütlerde ücretlerin yapılan işin miktar ve niteliği ile kişisel değerlere ve özellikle de unvanlara uygun olması gerekmektedir. İhtiyaçlar dizisinin ilk basamağında yer alan maddi çıkarın hayata yansıması olan kişisel beklentilerin karşılanamaması örgütte sorun ve şikayetlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998).

İnsanların çalışma sebepleri birbirinden farklıdır. Bazıları çalışmayı sevdikleri için, bazıları örgüt yapısı içerisinde kendilerini gerçekleştirmek, bazıları hedeflerini başararak kendilerine katkıda bulunmak, bazıları anlamlı bir işte çalışarak kişisel motivasyonlarını gerçekleştirmek, kimileri de sosyalleşme, dostluk, boş zamanlarını bir aktivite ile doldurmak için çalışma hayatına girmektedirler (Heathfield, 2003).

Çalışma nedeni kişisel olarak ne olursa olsun herkes genel olarak belirli bir ücret için çalışmaktadır. Alınan ücret, aile kurma, aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılama, boş zamanlar için yapılacak aktivitenin geliri, emeklilik için de yaşamsal bir kaynaktır. İşletmede sağlanacak adil bir kazanç ve ücret sistemi, örgüte bağlı işgörenlerin oluşturulmasının temelidir. Bu sebeple, bir örgütte motivasyon sistemini kurabilmenin ön koşulu adil bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistem çok önemlidir ve en çok bunun sağlanamaması sebebiyle işgören elde tutulamamaktadır.

Ekonomik güvenlik konusu da oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri ve sosyal haklar günümüzde oldukça gelişmiştir. Bu gelişmeyle paralel olarak örgüt politikalarının bunları daha yararlı biçimlere sokması ve teşvik aracı olarak kullanması mümkündür. Bu şekilde oluşturulabilecek güvenlik önlemleriyle işgörenin işinden memnun olması ve tatmin hissi duyması sağlanabilir (Eren, 2004: s.246).

Çalışanlar için ekonomik garanti olmaktan da öte daha geniş kapsamlı bir duygu olan güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uygun olmaktan doğan kendine güven duygusunu da kapsamaktadır. Örgüt yapısı içerisinde bir kimsenin neler yapacağını ve bu yaptıklarından kaynaklı ne derece başarılı olabileceğinin bilerek çalışması kendine güveni daha da artırmaktadır. Başarılı fakat risk almaktan hoşlanmayan insanların seçimi, doğal olarak büyük bir

organizasyonun sağlayacağı güvencedir. Bu kurumsal ortam işgörenlerin daha çok emekli olma ve borç alma imkanından yararlanmasını sağlamaktadır. Bu yapılarda çalışanlar, şirket tarafından korunmak ve stres zamanlarında daima desteklenmek isterler. Burada bahsedilen güvenlik ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler, karşılandıklarında sona ererler (Belilos, 1997).

Güvenlik ihtiyacının fazla karşılanmasının işgörenler açısından sakıncaları bulunmaktadır. İş yerinde çalışsa da çalışmasa da her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılan bir kişide rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilir. Bir başka sakınca da bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı bağlanmadır. Böyle durumlarda kişinin üretkenliği azalabilir. Başka birine bağlı ve borçlu olunma, kendi kendine değer verme ve yaratma gibi üst seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilememesi ve insanın kişiliğinden önemli şeyler kaybetmesi sonucunu doğuracaktır (Belilos, 1997).

2.2. Eğitim Uygulamaları ve Kariyer Planlaması

Eğitim alanında, öğrenen örgüt kavramı çerçevesinde, örgüt içinde ya da dışında var olan değişiklikler söz konusu olduğunda öğrenmenin de buna bağlı olarak gerçekleşmek zorunda olduğu bilinmektedir. Eğitim ikiye ayrılabilir; örgüt değiştiği zaman öğrenen örgüt, kişisel gelişim ve kariyer için öğrenen örgüt (Tietjen ve Myers, 1998).

Yöneticinin elinde, yüksek bir motivasyon aracı olan eğitim, yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin yaratılması konularında son derece gereklidir. Değişen şartlara uyması gereken örgütlerin verimliliklerini daha da artırmaları için, dinamik bir yapıya sahip olup sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi gerekmektedir. Örgütün bunu sağlaması, örgüt üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile mümkündür (Tietjen ve Myers, 1998).

İşgörenler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, onların gözünde işin tekdüzeleşmesi, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaları sonucunda, örgüt yapısı içinde yükselme olanakları istemektedirler. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları kapalı olan çalışanların çalışma konusunda gayret ve şevkleri azalacağından, yükselme iş yerinde bir teşvik aracı haline gelmektedir (Eren, 2004: s.248).

Çoğu işletmeler eğitim ve yükselme politikalarını beraber yürütmektedirler. Bilgi kapasitesinin genişletilmesi, mesleki ve teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, yeni yöntemlerin öğrenilmesi ve kişisel yeteneklerin artırılması amacıyla gerçekleştirilen eğitim, son derece etkili bir teşvik aracı olarak kullanılmaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında sürekli yeni bilgiler ve teknolojik gelişmelerle karşılaşılmaktadır. Fark yaratmak ve bu rekabet ortamında daha avantajlı duruma gelmek isteyen işletmeler, çalışanlarının ortaya çıkan yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmelerini istemektedirler. Örgüt yapısı içinde işlerin sürekli aynı şekilde yapılması ve tüm kararların yöneticiler tarafından alınmasının artık kurumsal başarı için yeterli olmaması eğitim politikalarının temel dayanağını oluşturmaktadır. İş süreçleri ve müşterilerle kurulacak ilişkinin nasıl olacağı ve nasıl güçlendirileceği ile ilgili düşünceler, artık büyük oranda işgörenler tarafından belirlenmektedir (Eren, 2004: s.248).

Bilgi çağının en dikkat çekici yeniliği, işgörenlerin çalışmakta oldukları örgüt yapısına sağlayacakları maksimum faydayı araştıran yeni yönetim felsefesi anlayışıdır. Bu faydanın sağlanabilmesi için kurumların yapması gereken şey, çalışanlarını sürekli eğitmek ve onların yaratıcı yeteneklerini örgütün amacı doğrultusunda harekete geçirmeyi sağlamaktır. Örgütlerin ayrıca verilen bu eğitimlerin amaca hizmet edip etmediklerini anlayabilmeleri için, sonuçlarını değerlendirmeleri gerekmektedir (Eren, 2004: s.248).

Örgütlerin çalışanlara verecekleri eğitimler belli strateji içerisinde, her çalışana pozisyonuna uygun olarak belirlenmelidir ki çalışanlar için faydalı olabilsin. Aksi takdirde eğitimlere ayrılan önemli bütçelere rağmen eğitimlerin istenilen amaca ulaşamaması işletmelerin kaybına olacaktır.

Örgütlerin çalışanlarına verecekleri eğitimlerin olumlu olabilecek sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Erensal, 2004):

- Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi,
- Çalışanların yapmakta oldukları işleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları ve hatalı üretim ve hizmetlerini azaltmaları,
- Çalışanın iş gücü devrinin mümkün olduğunca azaltılması,
- İş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırması,
- Çalışanların moral ve motivasyonlarında iyileşme ve
- Normalden çok daha kısa sürede ortama uyum sağlamaları.

Örgütlerin çalışanlarına verecekleri eğitimlerden elde etmeyi düşündükleri fayda gerçekçi olmalıdır. Eğitim, örgüt yapısı içerisindeki tüm sorunlara ve örgütsel boşluklardan doğan problemlere çözüm sağlamamakta, unutmaya engel olmamakta, personel seçimindeki sistemsel sakıncaları ortadan kaldırmamakta, örgüt üretiminde kapasite artışı sağlamamaktadır. Yönetim süreci içinde düşünülmesi gereken eğitim sadece var olanı geliştirmektedir (Erensal, 2004).

Çalışanlar açısından da faydalı olan eğitimlerin en büyük getirilerinden biri de çalışanlarda sağlayacağı iş tatminidir. Kendi bulunduğu konumun gereği işleri daha az hata ve daha az zamanda yapabilmeye başlayan çalışanlarda iş tatmini oluşması kaçınılmazdır ve bu durum beraberinde çalışanların iş yerine bağlılığını getirmektedir. Bu eğitim ve geliştirme

programlarıyla kendisine değer verildiğini ve gelişimi yönünde çaba harcandığını gören çalışanların işten ayrılma doğrultusunda vereceği karar ya kaybolacak ya da gecikecek, bu da örgütlerdeki çalışan devinimini azaltacaktır.

2.3. Sevilen İşin Yapılması ve Rekabet Ortamı

Çalışanların sevdikleri, kendilerine çekici gelen işleri yapmaları, işlerine karşı daha olumlu tavır takınmalarını ve işlerinde planlı ve yöntemli hareket etmelerini sağlayacaktır.

Her örgüt kültürü, çalışanlarının yaratıcılık yeteneğini teşvik edici ve bu yeteneği kullanma fırsatı verici şekilde olmayabilmektedir ancak böyle bir fırsat bulunduğunda da yöneticilerin bunu çalışanlarını motive edici unsur olarak kullanmaları gerekmektedir (Linder, 1998).

Yapılan araştırmalara bakıldığında insanlar ile işlerin uyumlu olmasının, çalışanları motive ettiği yönünde birçok bulguya rastlanmaktadır. Bir örgüt yapısı içerisinde özerk bir birimin yönetilmesi söz konusu olduğunda, başarma ihtiyacı yüksek olan bireylerin bu tarz işlerde daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu yapıdaki çalışanlar için oluşturulacak katılımlı ve geri bildirimli örgüt yapılarının iş tatmini sağlama oranı daha yüksek olacaktır ancak her çalışan için bunun geçerli olmadığı, bazı çalışanlar için fazla özerklik, çeşitlilik ve sorumluluk gerektiren iş ortamlarının motive etmek yerine, olumsuz sonuç doğurabileceği unutulmamalıdır. Rekabet ortamı bazı çalışanları motive ederken bazı çalışanları endişeli ve sorunlu bir ruh hali içine sokabileceğinden, yapılacak iş ve ortama göre kişi seçilmesi son derece önemli hale gelmektedir (Linder, 1998).

Rekabet ortamlarının bazı örgütlerde kendiliğinden oluştuğu görülebilmektedir. Burada yöneticiye düşen görev, bu durumu destekleyerek olumlu rekabet ortamının iş başarısına yansıtılmasını sağlamaktır. Ancak yöneticilerin daha fazla üretim ya da hizmet elde etmek amacıyla insanları zorla rekabete sokmalarının olumsuz sonuçlar

doğurabileceği ve bunun örgütler için tehlikeli olabileceğinin unutulmaması gerekmektedir. Bir örgüt içerisinde uzun süre çalışmayı düşünen bireylerin gerilimli bir rekabet ortamına katlanmaları her zaman beklenemeyeceğinden, bu çalışanların kaybedilmesi söz konusu olmakta ve bu çalışanlar daha rahat ve uygun seviyede üretimin beklendiği işleri tercih etmektedirler. Rekabet ortamlarının dostluk ve düşmanlık arasında çok ince bir çizgi olduğu, çalışanların her an birbirine düşman olmalarının mümkün olabileceği ve bu durumun da örgüt iş birliğini bozup çalışanların psikolojilerini olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır (Spector, 1997: s.66).

2.4. İş Görenle Özdeşleşen İş

Çalışanların işleriyle özdeşleşmelerinin sağlanabildiği örgüt yapılarında, işgörenlerin kendilerini işle bütünleştirdikleri, işi yapmak için en yüksek çabayı gösterdikleri ve bu durumun çalışan verimini artırdığı görülmektedir. Verimi artan ve yapılmaya değer bir işi olduğuna inanan çalışanın kendine duyduğu güven ve öz saygı da artmaktadır. İşgörenlerdeki bu gelişimi sağlamak örgütlerin görevi olup, bireyler ve yaptıkları işin birbirine uyumunun sağlanması, motive olmuş şekilde çalışılacak ortamların oluşturulması, bağımsız olarak yaptıkları işlerden elde edecekleri başarıların sonuçlarını takip edebildikleri bir örgüt yapısının oluşturulması, ulaşılabilecek hedeflerin çalışanlara verilmesi günümüz örgütlerinin olmazsa olmazları arasındadır (Tietjen ve Myers, 1998: s.228).

Yukarıda bahsedildiği şekliyle oluşturulacak bir örgüt yapısı, bu bilinç seviyesindeki üst düzey yöneticilerin bulunduğu örgütlerde mümkün olabilmektedir. Yöneticilerin bahsedilen koşulları sağlayamaması işgörenlerle iş uyumunun oluşmamasına, örgüt içindeki huzursuzluğun artmasına, moral ve verimliliğin düşmesine, işin kalitesinin düşmesine, örgüt yapısı içerisindeki anlaşmazlıkların artmasına, iş birliği konusunda isteksiz tutumlara ve işten tatminsizlik duygusunun artmasına sebep olmaktadır (Eren, 2004: s.516).

2.5. İş Gören Statüsü, İş Görene Verilen Değer ve Özel Yaşama Saygı

Bir toplumda insanların bir kişiye atfettikleri değer "statü" olarak tanımlanmaktadır. Kendilerine böyle değerler atfedilmesi ve böyle bir statüye sahip olunması için bireyler de çok büyük çabalar göstermektedirler. Statü yanında saygı olmazsa olmaz bir kavramdır. Bir örgüt yapısı içerisinde kişinin konumu ne olursa olsun yaptığı işin takdir edildiğini görmesi ve kalifiye bir çalışan olarak düşünülmesi herkes için önemli bir tatmin duygusu oluşturmaktadır. Vazgeçilmez olan, kendisinin olmadığı durumlarda örgüt içerisinde işlerin aksayacağını düşünen çalışanlar, örgüt yapısı içerisindeki statülerini çok yüksek seviyede gördüklerinden bundan çok fazla tatmin olmaktadırlar. Çalışanların üstlerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek konusunda gösterdikleri çabalar karşılığında statülerinde bir artış beklentisi içinde bulunmaktadırlar (Eren, 2004: s.517).

Resmiyetin sınırlarının eskisi kadar fazla olmadığı günümüz örgüt yapıları içinde çalışanların aileleriyle olan ilişkileri, sosyal hayatları ve ilgi alanları ile yöneticilerinin ilgilenmeleri, çalışanları örgüte bağlayan önemli bir unsurdur. Çalışanların özel yaşamlarına duyulan saygı ve bu alanda karşılaştıkları sorunlarının çözümü konusunda yöneticilerden görecekleri destek, işyerindeki iş birliği ve çalışma azmini artırıcı sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında bu şekilde bir bağlılığın oluşturulabilmesi ancak arada kurulacak dostluk, anlayış ve sevgi ağıyla mümkün olabilecektir. Aksi takdirde astlar ve üstler arasındaki kopuklukların ve verimsiz iş yapışların önüne geçilemeyecektir. Özelikle çalışanların özel yaşantısına yapılan doğrudan ve olumsuz müdahaleler bu ilişki ağının önündeki en önemli engeldir. Yöneticiler astlarının kişiliklerine saygı duymayıp, onları dinleme ve anlama yolunu seçmedikçe bu bağlılığın oluşması mümkün değildir (Organ ve Konovsky, 1998: s.159).

2.6. İşgörenin Kararlara Katılımının Sağlanması

Çalışanların üretim potansiyelini ve iş tatminlerini artırıcı en önemli etken, kararlara katılımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılımın, amaçları gerçekleştirmek yolunda bir motivasyon aracı olarak kullanılması mümkündür. Yönetim fonksiyonlarını, katılmalı bir yönetim anlayışı içinde şekillendirmek, çalışanlar ve yöneticiler arasında bağlılık temeline dayanan bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır (Tekarslan. vd., 2000: s.230-233).

Yönetime katılma, demokratik anlayış ve geleceklerini kurabilen bireyler temelinde oluşturulurken, istismar edilmeden ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bu sisteme dahil edilmesi ve olması gerektiği şekliyle uygulanması durumunda motive edici, örgüt içinde oluşabilecek sorunları ve çatışmaları azaltıcı etkisi olacaktır. Yönetim aşamasında alınan kararlardaki kendi payını bilen çalışanların kararlara uyması daha kolay olacak ve bu durum örgüt içinde dostane bir ortamı oluştururken çalışanların amaçları ile örgüt amaçları aynı çatı altında buluşabilecektir (O'Driscoll ve Randal, 1999: s.197-209).

Kararlara katılımla ilgili olarak özellikle son yıllarda çokça duyulan "yönetişim" kavramı, bahsedilen kararlara katılım sürecinin hayata geçirilmesinde son derece etkin rol oynamaktadır.

2.7. Örgütte Uygulanan Disiplin Sistemi ve Adalet

Bir örgüt içerisinde sadece ihtiyaçlara cevap verilmesi yeterli değildir. Bununla beraber oluşabilecek şikayetlerin değerlendirilmesi, gereken cezaların istisnasız ve adil bir şekilde verilmesi, hak edenin ödüllendirilmesi ve bu uygulamaların sürekli yapılması adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin kurulabilmesi için gereklidir. Çalışanların, örgüt içinde eşit muamele göreceklerine olan inançlarının örgüte bağlılıklarını artırmaları ve motivasyonu en üst seviyeye çıkarması kaçınılmazdır. Bu kapsamda çalışanların, örgüt

yapısı içinde benimsemedikleri uygulamalar olduğunda bunları bildirmelerinin önü açılmalı ve gerçekçi şikayetler dikkate alınarak hemen çözümü konusunda adım atılmalıdır.

Çalışanlar için, kendilerini ilgilendiren örgüt yapısı içindeki tehlikelere karşı, yöneticileri tarafından korunduklarını ve çıkarlarının gözetildiğini bilmek son derece önemlidir. Ücret, çalışma koşulları, yükselme olanakları gibi ögeler bu çıkarlara örnek olarak gösterilebilir (O'Driscoll ve Randal, 1999: s. 197-209).

Çalışanların ödüllendirilmesi aşamasında, örgüte sağladıkları girdiler arasındaki paralellik ve eşitliğe dikkat edilmelidir. Çalışanların tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıkları alacaklardaki ücretlerin de farklı olmasını sağlayacaktır. Bu noktada girdi ve çıktıların sayı ve çeşitleri ile çalışanların farklı alanlarda oluşu probleminin en aza indirilebilmesi için, her işe uygun ödüller verilebilecek ideal bir ödül sisteminin oluşturulması ve girdilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir (O'Driscoll ve Randal, 1999: s. 197-209).

2.8. Çevresel Koşullar

Çalışılan iş yerindeki kötü çalışma koşulları da şikâyet ve tatminsizliklerin sebebi olabilmektedir. Isınma şartlarının elverişsizliği, havalandırmanın yetersiz oluşu gibi faktörler yapılan işleri aksatmakta ve çalışanların sağlıklarını bozucu sonuçlar doğurabilmektedir. Bunlar da üretimde düşüşle beraber çalışanlarda huzursuzluk ve şikayetleri beraberinde getirecektir. Örgütlerdeki çevresel koşullarda yapılacak iyileştirmeler çalışanların tatminini ve üretimi artırıcı sonuçlar getirmektedir (Eren, 2004: s. 280).

2.9. İşgören Kişiliği ile İlgili Faktörler

2.9.1. Özgüven Sorunu

İnsanların kendileri hakkında sahip oldukları olumlu düşünceler, yeteneklerine ve bilgilerine olan güven ile

kendileriyle barışık olma kavramlarını içeren "özgüven" insanlarda farklılık göstermektedir. Kimi insanlarda çok yüksek oranda bulunan bu özgüvenle bireyler kendilerini her şeyle baş edebilecekleri güçte ve değerde görürken, özgüvenin çok düşük olduğu bireylerin sürekli yeteneklerini ve kişiliklerini sorguladıkları görülmektedir. Düşük özgüven insanlarda endişe ve korku oluşturmaktadır. İnsan davranışlarını örgüt yapısı içinde doğru analiz edebilmek için öz güven kavramını önemsemek ve irdelemek gerekmektedir. Örgüt yapısı içerisinde özgüveni yüksek olanların kendilerine yüksek hedefler koyup, genelde zor işleri başarmak istemelerine karşı özgüven sorunu yaşayan çalışanlar bunun tam aksi yönde davranışlar sergilemektedirler. Yüksek özgüven iş tatminini beraberinde getirdiğinden, çalışanların özellikleri dikkate alınarak başarabilecekleri işlerin kendilerine verilmesi hususu önemsenmelidir (Lehrer, 1997: s.4; Foley, 2001: s. 4).

Ayrıca kişinin kendini geliştirmesi yönünde, kişiye yapılacak yatırımlar özgüveni artırıcı etki doğurabilmektedir.

2.9.2. A ve B Kişilikleri

Çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı karakteristik davranış şekilleri sergilerler. Bunları A ve B kişiliğine sahip çalışanlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Birinci grupta yani A kişiliğine sahip çalışanların başarmak için sergiledikleri hırslı davranışlar, sabırsız oluşları, rekabeti sevmeleri en dikkat çekici özelliklerini oluşturur. İnisiyatif alma yönündeki talepkar davranışları, onların diğer çalışanlarla geçinememe sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İnisiyatif kullanamadıklarında yaşadıkları iş tatminsizliği ve işten şikayetçi bir tavır içine girmeleri bunların iyi bir takım oyuncusu olmasını engellemekte, onları geçinilmesi zor insanlar haline getirmektedir. Bunlar başarıyı genelde yalnız başlarına çalıştıklarında yakalayabilmektedirler (Sharma, 1996; McLeod, 2017).

İkinci grupta yer alan B kişiliğine sahip çalışanların özellikleri diğer gruptakilerle tamamen terstir. Bunlar hırstan uzak, inisiyatif almaktan kaçınan kişiler olarak takım çalışmasına daha yatkındırlar. Sorgulama özelliği genelde olmayan bu çalışanlar, verilen işleri yaparlar, monoton bir iş bile olsa sıkılmazlar ve şikâyet etmeyi sevmezler (Sharma, 1996; McLeod, 2017).

2.9.3. Rasyonel – İktisadi Kişilik, Sosyal Kişilik ve Karmaşık Kişilik Teorileri

Temelde çalışanın işi için göstereceği çabalar ile işinden duyacağı tatmini dengeleme üzerine kurulan Rasyonel-İktisadi Kişilik teorisi İngiliz materyalist ekonominin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Para bu teoride ana tatmin sebebi olarak kabul edilmemektedir. Bu teoriyi savunanlar insanların kendilerini kontrol edemeyeceğinden, örgütün onlar adına bu kontrolü yaparak, çalışanları örgütün hedeflerine yönlendirmeleri gerektiğini savunurlar. Bu yapıdaki çalışanları ekonomik getiriler motive edeceğinden, örgütün bunları ekonomik açıdan teşvik etmesi gerektiğini aksi takdirde, bu özellikteki çalışanlarla sorun yaşanacağını ve şikayetlerinin önüne geçilemeyeceğini ileri sürmektedirler (Sharma, 2003).

Endüstri devriminin sonucunda ortaya çıkan Sosyal Kişilik teorisinde işin, işgörenlere başkaları ile ilişki kurma imkânı sağladığını ve insanların bu sayede kendilerini ifade edebildiklerini savunurlar. Bu kişiler için iş sosyal ilişkilerle anlam kazanmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanların örgüt için verimli hale getirilmesi; sosyal ihtiyaçlarının yöneticileri tarafından dikkate alınması ve bu konuda politikaların hayata geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışanların işleriyle ilgili şikayetleri, örgüt içinde ilişkilerinin zayıflaması ve yapılacak yüksek seviyedeki baskının sonucunda moral seviyelerinin düşmesi ile oluşmaktadır (Sharma, 2003).

İnsan güdülerinin birçok insani özelliğe dayandığını savunan Karmaşık Kişilik Teorisine göre çalışan örgütte yaşayacağı tecrübelerle yeni motivasyon unsurları bulabilmekte ve böylece zamanla işyerindeki verimliliğini ve bağlılığını geliştirebilmektedir. Karmaşık kişilik özelliklerinden kaynaklı çalışanın iş tatmini ve verimliliği, işte göstereceği başarı, işin kendi özellikleri ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanacak paylaşımlar ile şekillenebilmektedir. Bu tür paylaşımların olduğu örgütlerde bir bütünleşme yaşandığından çalışanlar arasında kutuplaşmalar oluşmamaktadır. Bu yapılardaki yöneticilerin insanların farklı özelliklerini dikkate alarak, becerilerini geliştirici yönde teşvik edici davranışlar göstermesi, her işgörenin örgüt yapısı içinde kendini bulmasını ve farklılık yaratabilen çalışanların keşfini mümkün kılacaktır (Mitchell, 1987: s. 136).

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgüt Psikolojisi kapsamında, işgörenlerin daha mutlu ve verimli bir iş yaşamına sahip olabilmeleri için buna zemin hazırlanması gerekmektedir. Bu zemin oluşturulurken öncelikle örgüt psikolojisini etkileyen faktörlerin neler olduğunun ayrıntılarıyla hem işveren hem de işgören tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu bölüm içerisinde ayrıntılarıyla aktarılmış olan her bir faktör içerisinde bireyin hem kişisel hem de bilgi donanımı ve tecrübe durumu önem taşımaktadır.

İşgörenin örgüt psikolojisini etkileyen faktörleri kendi lehine çevirebilecek durumda olması, bunu sağlayabilecek kapasiteye sahip olmasına bağlıdır.

Örgüt Psikolojisini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olunarak farkındalığın artırılması ve işgörenlerin bilgi ve donanımlarını artırıcı yönde gelişmeye hazır hale getirilmesi özellikle orta ve uzun vadede olumlu gelişmeleri beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

Belilos, Clair (1997). "Understanding Employee Drives and Motivations-The First Step Towards Motivation at Work.". CHIC Hospitality Consulting Services.

Eren, Erol (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Erensal, Yasemin Claire (2004). "Egitim Yatırımlarının Performansı: Egitim Yatırımlarının Geri Dönüs Oranının Hesaplanmasında Yönetmsel Yeni Bir Yaklasım". Yöneylem Arastırması/Endüstri Mühensiligi-XXIV Ulusal Kongresi. http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/162%20-%20TamMetin.pdf. 5 Eylül 2013.

Ferris, G.R. ve Fink, D.D. (1997). Industrial Psychology. New York: McGraw-Hill.

Foley, Richard (2001). Intellectual Trust in Oneself and Others. Cambridge: CUP.

Heathfield, S.M. (2003). "What People Want from Work". http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=6705. 1 Eylül 2013.

Lehrer, Keith (1997). Self Trust: A Study of Reason, Knowledge and Autonomy. Oxford: OUP.

Linder, Jennifer Ruh (1998). "Understanding Employee Motivation". Journal of Extension, 36(3).

McLeod, S. A. (2017). Type A personality. www.simplypsychology.org/personality-a.html

MitchelI, Terence R. (1987). People in Organizations. New York: McGraw-Hill International Editions.

O'Driscoll, M.P. ve David M. Randall (1999). "Percieved Organizational Support, Satisfaction With Rewards and Employee Job Involvement and Organizational Commitment". Applied Psychology, An International Review, 48 (2).

Organ, Dennis W., Mary Konovsky (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". Journal of Applied Psychology, 74.

Sharma, P.V. (1996). "Characteristics of Type A Personality". http://www.mindpub.com/art207.htm. 12 Eylül 2013.

Sharma, P.V. (2003). "Type A Behaviors". http://www.mindpub.com/art502.htm. 3 Eylül 2013.

Spector, Paul E. (1997). Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Tekarslan, E. vd.(2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul: Dönence Basım.

Tietjen M. ve Myers R., (1998), "Motivation and job Satisfaction", Management Decision, Palm Beach Atlantic College Florida USA, 36/4.

Ülker, Halil İbrahim (1990). Yönetim İlkeleri. Yayınlanmamış Kitap. Bolu.