

# ROL KAYNAKLARI VE GELENEKSEL YÖNETİM ETKİLEŞİMİNDE\* UYMA DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR DENEME

Araş. Gör. İbrahim DUYAR\*

## I. GİRİŞ

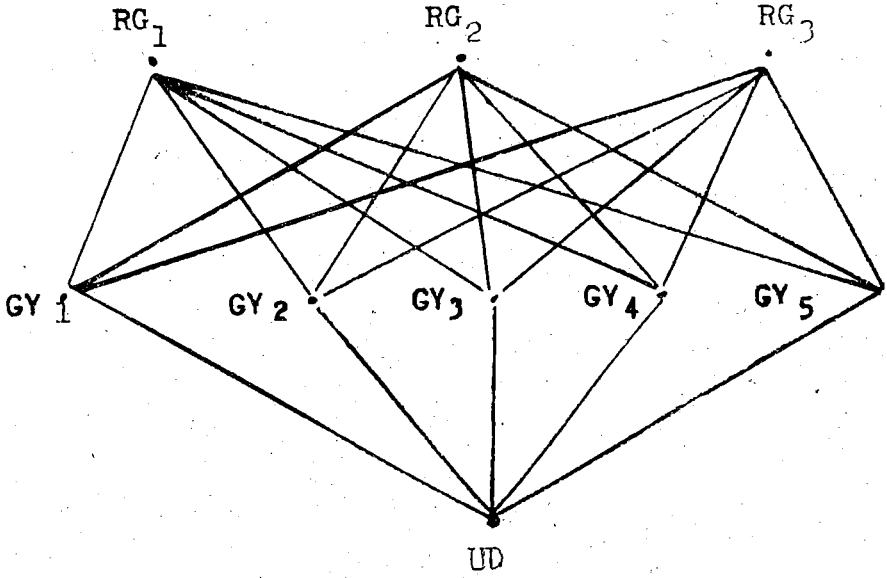
İşgörenler, değişik isimlendirme ve sınıflandırmaları bulunmakla birlikte, örgüt ortamında *toplumsal* ve *görevsel* olmak üzere başlıca iki çevre ile etkileşerek *örgütsel davranış* dokusunu oluştururlar. Görevsel çevre görev, yetke ve üretim yapılarından oluşur. Toplumsal çevre ise kültürel yapı, rol yapıları ve küme yapılarından meydana gelir.

Bu çalışmada, toplumsal çevre öğelerinden olan *rol* etkeniyle *geleneksel yönetim anlayışının* (otoriter) çeşitli boyutlarda etkileşmesi sonucu, işgörenin örgüt ortamındaki *uyma davranışları* irdelenmektedir. Konunun bütüncül bir yaklaşım içersinde ortaya konması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda işgörenlerin örgüt ortamındaki uyma davranışları, rol etkeninin farklı boyutlarıyla geleneksel yönetim anlayışının farklı özelliklerinin birer fonksiyonu olarak incelenmiştir. Buna göre çalışmada etkileşimleri incelenen temel ve alt değişkenler aşağıda verilmektedir.

Rol Kaynakları	Geleneksel Yönetim	Uyma Davranışı*
1-Göreve, yönetime ve üretime ilişkin beklentiler (Görevsel Beklentiler) 2-Rol Takımının (Doğal kümeler) beklentileri 3-İşgören beklentileri	1-Amaç Yönelimli 2-Yasal Kural ve İlkelerce sağlanan otorite 3-Yönetici en iyi bilen kişidir 4-İşgören Edilgendir ve örgüt amaçlarına karşı direnir. Yönetim ve denetim sistemi işgörenleri çalışmaya zorlama işlevine sahiptir. 5-Örgüt ödülleri itaati sağlama araçları olarak kullanılır	.Uyma Davranışı Öğeleri: Gerçekçilik-Özbenimseme-Yüklenim .Uyumsuzluk Nedenleri: zorlanma-engellenme-çatışma .Uyumsuzluk göstergeleri: gerilim-bunalım-kaygı .Uyumsuzluktan kurtulma çabaları: Amaç değiştirme-eykem donması-saldırma-korku ve kaygıya gömülme .Uyum mekanizmaları: Gerçekleri yatsıma-gerçekleri çarpıtma-gerçeklerden çekilme-gerçeklere saldırma-gerçeklerle uzlaşma

\* Değişken ve alt değişkenlerin belirlenmesinde, İbrahim Ethem Başaran'ın Örgütsel Davranış adlı eserinden yararlanılmıştır.

\* Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Araştırma Görevlisi.



Rol kaynakları ve geleneksel yönetim etkileşiminde uyma davranış modeli ise şöyledir.

Kullanılan simgelerin açıklaması aşağıda verilmektedir.

$$UD = f(RG_n \times GY_n)$$

UD= Uyma Davranışı

RG<sub>n</sub>= n. Rol Kaynağı

GY<sub>n</sub>= n. Geleneksel Yönetim Özelliği

( ) = Uyma Davranışının Niteliği. Uyma Davranışlarının Niteliği Olumsuz (—) ve Olumlu (+) Olmak Üzere İki Yönlü İncelenmiştir.

Çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde örgütlerin toplumsal özelliği vurgulanmakta ve giriş niteliğindeki teorik temeller ortaya konmaktadır. İkinci bölümde çeşitli etkileşim seçeneklerinde uyma davranışının niteliği irdelenmektedir. Üçüncü bölümde, sonuç kısmı yer almaktadır.

## I. BÖLÜM

Toplumsal örgütler, birden fazla insanın benzer gereksinimlerini karşılamak amacıyla biraraya gelmesi ve "etkileşmeleri" sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütlenmenin amacı gereksinimlerin karşılanması, bu amacı karşılamının temel aracı ise, işgörenlerin örgüt ortamında birbirleriyle etkileşmeleridir. İşgörenlerin örgüt ortamında bağımsız ve başkalarıyla işbirliği yapmadan yaşaması olanaksızdır. Örgütün görev ve rolleri birbirine bağımlı çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle hiçbir işgören diğer işgörenlerle eşgüdüm ve işbirliği yapmadan örgütsel görev ve rolünü başaramaz<sup>1</sup>. Kaldığı her işgören doğası gereği sosyal bir varlıktır.

İşgören uyanık olduğu zamanın büyük bir kısmını örgüt içinde geçirmektedir. Sosyal gereksinimlerinin bir bölümünü örgüt ortamında doyurmak durumundadır. Bu nedenle bazı yazarlar örgütü, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü olarak tanımlamışlardır<sup>2</sup>. Çevreden farklılık gösteren bu ilişkiler örgüsü örgütün toplumsal yapısı-toplumsal çevresini oluşturmaktadır.

Örgütsel etkililiğin artırılmasının bir yolu, işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Örgütler işgörelere ve işgörenlerin oluşturduğu toplumsal çevreye, giderek daha fazla önem vermektedir<sup>3</sup>. İşgörenlerin örgütçe karşılanabilecek gereksinimleri artırılarak uyumları sağlanmakta ve böylece örgütsel etkililiğin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

Örgütün toplumsal çevresi kültürel yapı, kümeleşme yapısı ve rol yapısından oluşur. En genel anlamıyla *toplumsal rol*, işgörelenden toplumsal çevresince beklenen işlem ve eylemlerin tümü olarak tanımlanabilir. Bu eylemlerin bir kısmı örgütün kültürel yapısınca, bir kısmı işgörelenin üyesi bulunduğu küme yapısınca bir kısmı da işgörelenin örgüt dışındaki ilişkileri yoluyla toplumca beklenir. Beklenti kaynaklarındaki çeşitlilik örgütsel rol-örgütsel davranış- örgütsel edim çakışmasını engelleyebilmektedir. Örgütün üretimi için koyduğu kural ve ölçütler işgörel edimlerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Buna yardımcı olarak düzgümler işgörelenin rollerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Örgütlerde hangi yönetim biçimi hakim olursa olsun, örgütün verimlilik ve etkililiğinin, diğer bir deyişle örgütsel rol-örgütsel davranış ve örgütsel edim çakışmasının sağlanması temel amaç olarak kabul edilmektedir. Yönetim biçimleri arasındaki fark, bu çakışmanın en iyi hangi yolla (yöntem) sağlanacağı ile ilgilidir.

Üretim, doyum, yürütme ve örgütü yaşatma davranışlarıyla işgören örgüt içinde sürekli bir savaşım içindedir. Bu savaşım aynı zamanda bir uyma davranışdır. Uyma davranışı, işgörenin örgütsel çevre ile etkileşiminde dengelenime ulaşma çabalarının bir ürünüdür. Dengelenim çabasının niteliği ve yeğinliği ise a) işgörenin, b) örgütsel ortamın elverişli olmasına bağlıdır<sup>4</sup>.

Örgütler, işgörenlerin örgüt ortamında oluşan çevre uyaranlarına karşı olağan dışı tepkileri göstermelerini önlemeye çalışırlar. Olağan dışı tepkiler birtakım yeğin sorunlara neden olabilmektedir. Yönü ve yeğinliği bilinmeyen bu tepkiler örgüt etkililiğini azaltabilmektedir. Örgütler bu tür durumlarda işgörenin sorununu hemen çözerek duruma uyum göstermesini sağlamaya çalışırlar. Uyuma yönelik elverişli ortamlar yaratma çabaları, örgütlerin yönetim biçimlerine göre önemli farklılıklar gösterir<sup>5</sup>.

## II. BÖLÜM

### 2.1. (+) $UD_1 = f(RG_1 \times GY_1)$

Bir rol kaynağı olarak görevsel beklentiler göreve, yönetime ve üretime ilişkin olan gereklerdir. Bu gerekler genellikle örgütlerin işgörenlerden daha girişte beklediği eylemler dizisini kapsamaktadır<sup>6</sup>.

Amaç yönelimli yetkeci yönetimler yalnızca örgüt amaçlarının etkili şekilde gerçekleştirilmesini hedeflerken; amaçların gerçekleştirilmesi sürecine ve bu süreci etkileyen çeşitli faktörlere gerekli önemi vermezler<sup>7</sup>.

Geleneksel yönetimler görevsel beklentileri yegane rol kaynağı olarak kabul etmektedir. Bu nedenle işgölümü sonucu ortaya çıkan görevler işgörenlerin değişmez rolleri olarak kabul edilmektedir. Geleneksel yönetimlerde,

Örgüt Amaçları = Görevsel Beklentiler  
şeklinde ifade edilmektedir.

Amaç yönelimli özelliği ile geleneksel yönetimler işgörenleri görevsel beklentilere başlıca iki şekilde uydurmaya çalışırlar. Birincisi işgörenlerin örgüte kabul işlemidir. Yalnızca göreve uygun nitelikteki bireyler işgören olarak seçilebilmektedir. Görev için yeterli olan bireylerin uyumu, örgüte girmeden hizmetiçi eğitim ve psikolojik sözleşme ile sağlanır. İşgören böylece örgüt içersinde toplumdakinden daha değişik roller üstleneceği ve bunlara uyacağını başta kabullenmektedir<sup>8</sup>.

Göreve uygun nitelikler taşıyan, eksiklikleri hizmet içi eğitim ile giderilmiş, psikolojik sözleşmeyle tinsel yönden desteklenmiş yeterli işgörenlerin görevsel beklentilere uyumu fazla zor olmamaktadır.

$$(+) UD_2 = f(RG^1 \times GY^1)$$

Geleneksel yönetimlerin işgörenleri görevsel beklentilere uydurma yollarından ikincisi örgüt ortamında gerçekleşmektedir. İşgörenlerin örgüt ortamında görevsel beklentilere uyumu "görev tanımlarıyla" sağlanmaya çalışılır. Yasal nitelik taşıyan görev tanımları örgütsel uyumun teminatı olarak kabul edilir. Böyle bir anlayış içgözen uyum davranışlarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Çünkü örgütlerde "rol yapmayı" engelleyen en önemli etkenlerden biri "rolün belirsizliği"dir. Görevin iyi tanımlanmamış olması, (görevin) gerektirdiği işlerin ve işlem yapılarının yapılmamış olması işgörenin görevsel beklentilere karşı uyumsuz kalması ile sonuçlanmaktadır. Böyle durumlarda işgörenler yeğin gerilim yaşamakta ve sürekli kaygı duymaktadır.

Görevsel rol beklentilerinin belirsiz olduğu örgüt ortamlarında, uyum davranışının en üst düzeyi olan örgüt-birey bütünleşmesi (= örgüte özdeşleşme) hemen hiçbir zaman sağlanamamaktadır.

İşgörenlerin, yasal kural ve ilkelerle desteklenen, açık bir şekilde belirlenen görevsel rol kalıplarına uyması daha kolay olabilmektedir. Bu durumlarda örgüt veriminin yüksek olduğuna çok sık rastlanılmaktadır.

$$(-) UD_3 = f(RG^1 \times GY^1)$$

İşgörenleri gibi her örgüt de çevresiyle etkileşim içersindedir. Bu etkileşim içersinde işgörenlerin rolleri önemli değişiklikler geçirmektedir. İşgören her defasında öncekinden daha değişik bir sorun ile karşılaşmaktadır. Sorun mevcut kural ve yasaların tanımladığı rol kalıpları içersinde çözülememektedir<sup>9</sup>.

Uyuumsuzluk içersine düşen işgören sorunu geleneksel yönetimin buyrukları doğrultusunda geçmişte yapılanları örnek olarak çözmeye zorlanmaktadır. Sonuçta hem birey, hem de bir bütün olarak örgüt değişmeye ayak uyduramakta, eskimekte ve çevresiyle uyuumsuzluk içersine düşmektedir.

Geleneksel yönetimlerde yasal kurallar örgütsel uyumun teminatı olarak kabul edilir. Bu nedenle yönetim, heryeni durumda işgörenlerin görevsel beklentileri karşılamaını sağlayacak ayrıntılı kurallar ve yönetmelikler oluşturmaya çalışır. Geleneksel yönetimlerin bu çabası, "kural-

ların yanılmazlığına” olan inançtan kaynaklanmaktadır. Fakat öyle bir örgütte yönetimin birincil işlevi, örgüt verimliliğinin sağlanmasından çok kurallar bürokrasisinin devam ettirilmesi haline dönüşebilmektedir<sup>10</sup>.

$$2.2. \quad (+) \text{UD}^2_1 = f(\text{RG}_1 \times \text{GY}_2)$$

Geleneksel yönetim anlayışında örgüt, yetki yapısı ve görev ilişkilerinden oluşan bir bütün olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle örgüt katı bir sıradizinsel yapıya sahiptir. Böyle bir yapıda yetki kişiye değil makama verilmektedir. Makama verilen yetki (ve sorumluluk) yasa, tüzük, yönetmelik gibi yasal belgelerle tanımlanmaktadır. Makama verilen yetkinin sınırlarının yasal kurullarla çizilmiş olması, o makamı işgal eden yöneticinin görevsel beklentilerini yásallaştırdığı gibi bu beklentilerin sınırlarını da belirlemektedir.

İşgörenlerin sınırları açıkça belirlenmiş beklentilere uyumu ve bunları üst düzeyde gerçekleştirebilmesi mümkün olabilmektedir.

$$(-) \text{UD}^2_2 = f(\text{RG}_1 \times \text{GY}_2)$$

Geleneksel yönetimlerde işgören çalışmalarına düzenlilik getirmek amacıyla yönelmiş ilişkiler içinde bir etkileme, baskı altında tutma savaşı bulunmaktadır. Örgüt ortamında karşı karşıya gelen yönetici ve işgören birbirleri ile işbirliği ve yardımlaşma değil, çatışma durumundadırlar. Bu yönetimde yetki makama verildiğinden, yönetici baskı kurarak kendini kabul ettirmeye çalışır. Çoğu zaman işgören, bu baskıdan kaçma eğilimi gösterip örgüt içinde rahat edebileceği yerler arar<sup>11</sup>. Bir yandan baskı, bir yandan yeni dengeler yaratma zorunda kalışı işgören uyum davranışını da etkiler.

Geleneksel yönetimlerde yetkinin makama verilmiş olması, o makamı dolduran yöneticilerin yetersiz olması durumunda işgören uyma davranışı üzerinde önemli sorunlar yaratabilmektedir. Bu sorunları başlıca iki yönde gözlemek mümkündür. Birincisi görevsel rol kapsamının yöneticinin yetersizliği nedeniyle örgüt amaçlarından sapması şeklindedir. İkincisi işgörenlerin, yetersizliği nedeniyle yöneticinin yetkisini ve görevsel rol beklentilerini kabul etmemeleri şeklindedir. Barnard'ın da vurguladığı gibi işgörenlerin kabul etmemeleri durumunda yöneticinin yetkisinden söz etmek mümkün değildir.

Her iki durumda da işgörenlerin görevsel rol beklentileri karşılması sorun olmaktadır. Bu durumlarda yetersiz yöneticiler makam yetkisi arkasına sığınabilmektedir. İşgörenlerin uyumunu sağlamak amacıyla güderken patolojik davranışlara yönelmekte ve genellikle zor kullanmaya

baş vurmaktadırlar. Yetersizliğinden kaynaklanan kişisel güvensizliğin etkisiyle sıradizinsel rollerin aynen izlenmesi ve uygulanmasına büyük önem verirler. Sıradizinsel basamakları gereğinden fazla artan örgüt yapısı giderek daha katı bir hale gelir. Bu tür bir örgütte işgören-örgüt bütünleşmesi çok zor ve nadiren gerçekleşebilmektedir. İşgörenler uyum gücünü çökmekte ve aşırı bir başka hissetmektedir.

### 2.3. (—) $UD^3_1 = f(RG_1 \times GY_3)$

Geleneksel yönetimlerde düşünme yöneticinin, düşünüleni uygulamaya işgörenlerin işidir. Yönetici ne yapılacaksa onu en iyi bilen kişidir. Bu tür bir anlayış yetki ve yeterlik kavramlarının karıştırılmasının bir sonucudur. Geleneksel yönetimler görevsel yetkiye yer vermezler.<sup>12</sup>

Örgütlerde başarının yöneticinin (liderin) önderliğinde gerçekleşebileceği herkesce kabul edilmektedir. Bununla birlikte başarılı bir yönetici, önüne getirilen sorunu hangi uzman ya da uzmanlara vereceğini bilen yöneticidir. Yalnızca makam yetkisine sahip olması durumunda geleneksel yönetici genellikle yetkisini uzman personelle paylaşmak istemez.

Örgütlerde özellikle yöneticinin yetersiz ve geleneksel olması durumunda yönetici ile uzman işgörenler arasında önemli çatışmalar meydana gelebilmektedir<sup>13</sup>. Geleneksel bir yönetim altında genellikle atılan, cezalandırılan, sindirilen bu işgörenler kendini örgütten ayrı görebilmekte ve uyumsuz davranışlar sergilemektedir. Örgüte yabancılaşan uzman işgörenler görev tanımlarında söz edilen görevsel beklentileri karşılayamaz duruma gelmektedir. Görevsel rol yüklenimleri en alt düzeydedir. Sahip olduğu yeterlikleri kullanamayan bu işgörenlerin iş doyumları bulunmamakta ve gönüllükleri çok düşük olmaktadır<sup>14</sup>.

### 2.4. (—) $UD^4_1 = f(RG_1 \times GY_4)$

Geleneksel yönetimler işgörenlerin edilgen olduğu ve örgüt amaçlarına direndiği görüşüne sahiptirler. İşgörenler görevsel beklentiler için zorlanmalı ve sürekli denetlenmelidir. İşgörenin denetlenmesinden üstü sorumludur.

Katı bir denetleme sisteminin bulunduğu geleneksel yönetimlerde, görevsel beklentileri yerine getiremeyen işgörenler olumsuz yaptırımlarla karşılaşır. Yaptırımlardan kaçınma amacıyla işgören görevsel beklentileri eksiksiz yerine getirmeye çalışır. Örgütün verimliliği yüksektir. Örgüt veriminin yüksek olmasına karşılık işgörenler sürekli gerilim içer-

sindedirler. Kendilerini ele verebileceği endişesiyle en yakın çevresine bile şüpheyle bakarlar. İşten doyumları azdır. İçersine düştükleri uyumsuzluktan kurtulmak için çeşitli uyum mekanizmaları geliştirirler.

$$2.5. \quad (+) \text{UD}^5_2 = f(\text{RG}_1 \times \text{GY}_5)$$

Geleneksel yönetimlerde örgüt ödülleri itaati sağlama araçları olarak kullanılır. İşgöreni yüksek verime güdülemenin en geçerli yolu, işgörenlerin örgüt ödülllerinden görevsel beklentileri karşılması oranında yararlanmasını sağlamaktır<sup>15</sup>. İşgörenlerin uyum davranışı dağıtım mekanizmasının adilliği oranında yüksek olacaktır.

$$(-) \text{UD}^5_2 = f(\text{RG}_1 \times \text{GY}_5)$$

Geleneksel yönetimler yalnızca görevsel beklentilerin karşılanması için elverişli ortamlar yaratmaya çalışır. Fakat tartışmasız etki sahibi olan yönetici, çoğu zaman örgüt ödülleri elverişli ortamlar yaratmak için değil, kendi yetkisini güçlendirmek için kullanabilmektedir. Yönetim biçimi ona bu fırsatı tanımaktadır. Yöneticinin bu tür bir patolojik davranışı örgüt içinde bir dizi istenmedik etkiler yaratır.

Görevsel beklentileri karşılayan yeterli işgörenler genellikle örgüt ödül ve kaynaklarını elde etmek için başkaca bir çaba harcamazlar. Beklentileri karşılayacak yeterlikten yoksun ya da yeterli olmasına karşın bir çaba harcamayan asalak takımı ise bu eksikliklerini ortecek etkinliklerde bulunurlar. Yöneticinin ilgisini çekerler ve bunu yaparkende yöneticiye övgüler yağdırırlar. Yöneticiyle diğer işgörenlerin şaşkınlıkla seyredecekleri derecede yakın informel ilişkiler kurarlar. Sonuçta örgüt nimetlerinden en fazla yararlanan bu kişiler olur.

Görevsel beklentileri karşılayacak rolleri yerine getiren işgörenlerin beklediği ödülü alamaması, buna karşılık örgüt nimetlerinin çok yakından tanıdığı yetersiz işgörenlerce paylaşıldığını görmesi, bu işgörenlerde büyük bir düş kırıklığı yaratır. Uyumsuzluktan kurtulmak için yeğînleşmiş çabalama içersine giren işgörenler hakkını aramak için girişimde bulunabilir. Fakat bu işgörenler çoğu kez hiyerarşiyi işkal etmiş olan yetersiz kişilerce engellenmekte ve yöneticiye dahi ulaşamazlar. Herhangi bir sonuç alamayan bu kişiler hain ve uyumsuz damgasını yerler. Sonuçta hem suçlu hem güçlü kişiler karşısında hem suçlu hem güçsüz duruma düşerek bunalıma girebilmektedirler.

Bütünüyle yozlaşan böyle bir örgüt ortamında kalmak zorunda olan işgörenin uyma davranışı, yalnızca yaşamını sürdürebilme uğraşı-



ları içinde kalmakta ve diğer örgütsel davranışları enalt düzeye düşmektedir. Bu durumdaki işgörenler ruh sağlıklarını koruyabilmek için uyum-mekanizmaları geliştirirler.

Geleneksel yönetimlerde gerçeklerden çekilme ve gerçeklere saldırma türü mekanizmalara daha sık rastlamak olasıdır. Gerçeklerden kaçma yoluyla uyum işgöreni işlevsizleştirerek belli bir süre rahatlatır. Fakat işgörenin başarısız ve doyumsuz olarak işlevsizleşmesi onu yeniden uyumsuzluğa iter. Bu nedenle gerçeklerden kaçma işgörene geçici bir uyum sağlarsada belli bir süre sonra daha derin bir uyumsuzluğa düşürebilir<sup>16</sup>. Gerçeklere saldırma türü mekanizmalar ise özellikle ürün amaçlı örgütlerde zararlı olabilmektedir. Normal yoldan istediğini elde edemeyen işgören bazen açıkça hedef kişilere değil onu temsil eden simgelere gizli saldırılarda bulunur. Değeri milyonlarla ifade edilen bir makinanın içine yabancı bir madde atarak bozmak bu türden bir mekanizmanın ürünüdür.

Geleneksel bir yönetim altında üstüne düşeni yaptığı halde hakkını alamayan, buna karşılık yeğînleşmiş bir çaba göstermeyip pasif direniş içersine giren işgörenler genellikle yasal yaptırımlarla karşılaşır. Bu durumdaki işgörenlerden bazıları "gerçeklere saldırma" mekanizması geliştirmiş asalak sınıfınca "kurban" olarak seçilebilmektedir<sup>17</sup>. Sonuç olarak yeterli fakat suçlu işgörenler gerek kendi içinde gerekse çevresiyle çatışmalar yaşamakta ve uyumsuz davranışlar göstermektedirler. Sonuçta onlar gerçek uyumsuz kişiler olurlar. Yeterli eleman erazyonuna uğrayan örgüt ise giderek işlevsizleşmektedir.

## 2.6. (+) $UD_6 = f(RG_2 \times GY_1)$

Küme, örgüt ortamında iki ya da daha çok insanın birbirleriyle etkileşmesi sonucu oluşan toplumsal bir sistemdir. Birden fazla işgörenin çalıştığı hemen her örgüt ortamında en az bir doğal küme bulunduğunu ileri sürmek pek yanlış sayılmaz. (Bu çalışmada doğal küme işgörenin "rol takımı" olarak kullanılmıştır). İşgörenlerin örgüt içersinde kümeleşmelerinin temel nedeni, doğal olarak örgütçe karşılanayana ya da karşılanması olanaksız olan gereksinimlerin küme tarafından doyurabilmesidir.

İşgören rol takımının beklentilerinin örgüt amaçları ile bağdaşması durumunda, rol takımı bireyin görevsel beklentilere uyumunu güçlendirmektedir. Böyle durumlarda rol takımı yönetimin eksikliklerini tamamlayıp, destekleyen işlevler gösterir. Örneğin rol takımı üyelerini ör-

gütsel rollere ilişkin olarak yetiştirerek yeterli kulabilir. Yüzyüze ilişkiler nedeniyle yakından tanıdığı üyelerinin yeterliklerine uygun roller almasını sağlayarak rol üstlenilmesini güçlendirebilir. Üyelerine güven ve üyelik duygusu vererek doyumlarının artmasına ve örgüte bağlanmalarına yardım edebilir.

$$(-) UD_{6_2} = f(RG_2 \times GY_1)$$

Kimi kez rol takımının beklentileri bilerek ya da bilmeyerek işgörenin göreviyle bağdaşmayabilir. Rol takımının beklentileri ile örgüt amaçlarının bağdaşmaması işgören uyma davranışlarında önemli sorunlar yaratabilmektedir. Demokratik örgütlerde işgören yalnızca yönetim ve rol takımı beklentilerinin eşit yeginlikte olması durumunda çatışmaya düşer. Oysa üste kesin itaatın kural olduğu geleneksel yönetimlerde beklenti farklılıklarının her düzeyi işgöreni çatışmaya sürüklemektedir. Bu nedenledirki özellikle geleneksel yönetimler doğal kümelere olumsuz tutum takımlar ve bunlara karşı şavaşıma girerler<sup>18</sup>.

Geleneksel yönetim anlayışında meydana gelen yönetici doğal küme beklenti farklılaşması işgöreni dışlanma ya da cezalandırma şeklinde sonuçlanacak "kaçınma-kaçınma" türü çatışmaya sürükleyebilir<sup>19</sup>. Örgütün üretim ve yaşatma alt sistemlerindeki işgörenler bu tür çatışmaları diğer alt sistemlerdeki işgörenlerden daha çok ve yegin yaşarlar. Sonuçta birey örgütsel uyumsuzluk içine düşebilmektedir.

$$2.7. \quad (+) UD_{7_1} = f(RG_2 \times GY_2)$$

Adından da anlaşılacağı gibi doğal kümeler yöneticinin iradesinin iradesi dışında ve kendiliğinden oluşurlar. Örgütlerde olduğu gibi kümeler de birliğini korumak için bir takım değer ve düzgüler geliştirirler. Yazılı olmamalarına karşın küme değer ve düzgüleri çoğu kez örgüt değer ve düzgüleri kadar kuvvetli yaptırım gücüne sahip olabilmektedir. Kümeler, değer ve düzgülerini örgüt değer ve düzgülerine uyumlu olacak şekilde geliştirme eğilimindedirler. Çünkü örgüt içerisinde kümelerin orunu üye gereksinimlerini karşılamadan çok örgüt amaçlarına uygunluğu ile değerlendirilmektedir. Bu durumda yasal bir niteliği bulunmakla birlikte küme değer ve düzgüleri işgören uyum davranışlarını desteklemektedir.

$$(-) UD_{7_2} = f(RG_2 \times GY_2)$$

Küme niteliğinin, değer ve düzgülerinin belirlenmesinde küme liderinin önemli rolü bulunmaktadır. Örgütlerde küme lideri ile formal

lider (yönetici) aynı kişi olabileceği gibi farklı kişiler de olabilir. Formal liderin aynı zamanda küme lideri de olması onun yeterlik düzeyiyle ilgilidir<sup>20</sup>.

Bölümlenme ve birimleme dışında yöneticinin istemi dışında meydana gelebilecek kümelerin karşısında eolan geleneksel yönetimlerde genellikle küme lideri ile yönetici farklı kişilerdir. Bu farklılıkta yönetici yeterlik düzeyinin düşük olması kadar geleneksel yönetimlerin sosyal gereksinimlere yer vermeyen baskıcı özelliği de etki eder. Her iki durumda da yönetici küme üye ve lideriyle savaşıma girer. Yasal kural ve ilkelerce sağlanan yetkenin kendisine sağladığı güçle yaptırımlar uygular. Küme üyelerini uyumsuz kişiler olarak cezalandırır. Yaptırımlar bazen bu işgörenlerin pasifize edilmesi, bazen örgüt nimetlerinden mahrum bırakılması, bazen de sicili ile oynanması hatta örgütten uzaklaştırılması şeklinde olabilmektedir. Bu tür yaptırımlarla karşılaşan işgörenler büyük gerilimler yaşayabilmektedir. Uyumsuzluk içinde olan bu kişilerin örgüt amaçlarına bağlılığını ispat edemesine normalin üzerinde bir çaba harcadıklarına sıkça rastlanır. Oysa gerçekte yönetimle özleştirdikleri örgüt amaçlarını çoğu kez ya benimsememekte ya da gerçekleşmemesi için gizlice çalışmaktadır.

$$2.8. \quad (-) UD^8_1 = f (RG_2 \times GY_4)$$

İşgörenler ortak ilgileri paylaşma, bir amaca ulaşmak için işbirliği yapma, oyun oynama, boş zamanları değerlendirme gibi gereksinimleri karşılamak için kümeleşirler. Kümeler işgörenlerin toplumsallaşma gereksinimlerini karşılaması bakımından örgütler için çok önemlidir. Örgüte ilişkin birçok tutum da bu kümelerde kazanılır. İşgörenin bu kümeler içinde görevine, örgütüne karşı edindiği olumsuz tutumları değiştirmek çoğu kez olanaksızdır. Ayrıca kümeler üyelerini giderek daha çok rahat etmeye doğru çekerler<sup>21</sup>. Üyelerin rahatlığa yönelmesi bir yandan örgüt veriminin düşmesi diğer yandan örgüt değerlerinden kolayca fedakarlık edebileceği anlamına gelmektedir. Bu durum bir bakıma işgörenin örgüte yabancılaşması demektir.

$$2.9. \quad (+) UD^9_1 = f (RG_2 \times GY_5)$$

İşgörenler toplumsallaşma gereksinimlerini karşılayabilmek ya da örgüt ödülllerinden yararlanabilmek için de küme üyeliğini seçerler. İşgören küme içinde kendisiyle aynı amaçları paylaşmış kişilerle uyum içinde olmanın rahatlığını yaşar. Aynı zamanda işgören, kümenin daha

önce kurmuş olduğu iletişim kanallarını ek bir çaba haramadan kullanabilme olanağına sahiptir. Bu iletişim kanalları işgörenin uyum davranışını olumlu yönde etkiler<sup>22</sup>.

$$(-) UD^9_2 = f (RG_2 \times GY_5)$$

Geleneksel yönetimler örgüt ödülleri itaati sağlama araçları olarak kullanırlar. Ödüller sadakat gösterenin onare edilmesi ve diğer işgörenlerin özendirilmesi işlevine sahiptir. İşlevleri nedeniyle örgüt ödülleri uyum davranışını olumlu yönde etkileyebilir. Fakat geleneksel yönetimler örgüt ödülleri özendirici olmaktan çok, bazı işgörenlerin mahrum bırakılması yoluyla bir cezalandırma aracı olarak kullanırlar. Süreklilik gösteren bu anlayış itaat göstermeyen işgörenlerin kayımdan başka birşey değildir. Rol takımının beklentilerine öncelik tanımakla örgüt ödülleri mahrum kalan işgörenler çatışma yaşamakta ve uyumsuz davranışlar göstermektedir.

2.10.

$$(-) UD^{10}_1 = f (RG_3 \times GY_1)$$

İşgörenin örgüte uyma çabasının olumlu sonuçlanarak işgöreni uyuma ulaştırabilmesi, örgütsel ortam kadar işgörenin de uyuma elverişli olması gerektirir. Bu iki değişkenden birinin yetersiz olması, uyma davranışını olduğu kadar diğer örgütsel davranışların da en alt düzeyde gerçekleşmesine neden olur<sup>23</sup>.

Amaç yönelimli geleneksel yönetimler işgörenlerin örgüte uydurulmasında yalnızca elverişli ortamlar yaratma çabasıdır. Uyma davranışını gösteren işgören, bu davranışın bağımsız bir değişkeni olarak ele alınmaz. Bu, geleneksel yönetimlerin "işgören" anlayışının bir sonucudur. İşgörenler doğası gereği "ussal" varlıklar olarak görülmektedir. Özel işlerini örgütün işlerine karıştırmazlar. İşgörenlerin örgüte uyumu için dıştan güdüleyiciler yeterlidir.

Geleneksel yönetimin işgören hakkındaki sayılıtlarının yanlışlığı daha 1960'ların başında yapılan araştırmalarla açık biçimde ortaya konmuştur. Buna göre işgörenler ussal olmaktan çok "Tatminkar çözümler" üzerinde duran, örgüt dışı ilişkilerini örgüt ortamında da sürdüren, dış güdüleyiciler kadar iç güdüleyicilerce de desteklenmesi gereken sosyal ve duygusal özellikler taşımaktadır<sup>24</sup>.

Amaç yönelimli geleneksel yönetimlerin işgören özelliklerini bağımsız bir değişken olarak ele almaması, işgören uyma davranışı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Agris'in de belirttiği gibi işgörenler ancak özelliklerinin şekillendiği gereksinimlerinin doyurulduğu sürece uyum gösterirler. Diğer bir ifade ile uyum davranışı, örgüt amaçları ile işgören beklentilerinin bağdaştırılması ile sağlanabilir<sup>25</sup>.

$$2.11. \quad (+) \text{UD}^{11}_1 = f(\text{RG}_3 \times \text{Y}_2)$$

Geleneksel yönetimlerde yer alan açık kural ve ilkeler, yönetimin işgörenden beklentilerinin kapsamını belirler. Böylece işgörenin kabul alanının sınırları da açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Beklenti kaynağının yasal yetkiye sahip olması nedeniyle işgören bu beklentilere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

Açıkça belirlenmiş kural ve ilkeler, işgören sorunlarını eşitlikçi bir uygulama ile çözmek olanağı sağlamakta, kaynaklılığı ve yöneticinin keyfi eylemlerini önlemektedir. Böylece işgörenler güvenlik gereksinimini gidermiş olmaktadır<sup>26</sup>. Bu tür bir gereksinmesi karşılanmış işgörenler görevsel beklentileri daha üst düzeyde karşılamaktadırlar.

$$(-) \text{UD}^{11}_2 = f(\text{RG}_3 \times \text{GY}_2)$$

Geleneksel yönetimlerde örgüt yasa ve ilkelerini düzenleme yalnızca yöneticinin tekelindedir. Yöneticinin yaptığı her yasal düzenlemenin işgörenden olan beklentilerin kapsamını genişletmesi, buna karşılık işgören beklentilerinin sınırlarını daraltması işgörenler üzerinde baskı oluşturur. İşgörenler böyle bir durumda giderek artan bir zorlanma ve engellenme ile karşı karşıya kalmaktadır. İşgören uyma davranışı da bu ölçüde zarar görmektedir.

$$2.12. \quad (-) \text{UD}^{12}_1 = f(\text{RG}_3 \times \text{Y}_3)$$

Geleneksel yönetimlerde son söz en üst yönetimindir. Yönetici örgüt büyüdükçe erkini tüm örgüt üyelerine duyurabilmek için ara yöneticilere de yetki aktarabilir. Üst yönetmenin yetki aktardığı kişiler de genellikle aynı özelliklere sahip kişilerdir. Bu kişiler gerektiğinde üst yönetici kadar baskıcı olabilmektedirler. İşgörenlerin değerlendirilmesi yetkisi ara yöneticilerin elindedir. Bu kişiler üst yönetmenin güvenine layık olduğunu ispat etmek için, giderek işgörenler üzerindeki baskıyı artırmak yolunu seçerler. İşgörenler üzerindeki baskı bazen, örgütsel etkililiğe hiçbir etkisi olmayan işgören etkinliklerinin yasalarda yeri olmadığı gerekçesiyle yaptırımla karşılandığı düzeye kadar artabilir. Kişisel beklentileri son derece kısıtlanmış işgören giderek örgüte yabancılaşır.

$$(-) \text{UD}^{13}_1 = f(\text{RG}_3 \times \text{Y}_4)$$

Geleneksel yönetim anlayışının aksine işgörenler edilgen değillerdir ve geçerli bir neden olmadıkça örgüt amaçlarına direnmezler. Geleneksel yönetimin işgörene ilişkin görüşü, işgörenlerin bireysel farklılıkları olduğunun dikkate alınmayışının bir sonucudur. Çünkü benzer görevlerden sorumlu olmalarına karşın her işgören farklı yetenek ve kişilik özelliklerine sahiptir<sup>27</sup>.

Farklı özelliklere sahip olan her işgörenin benzer işe ilişkin rol algıları birbirinden farklılaşabilmektedir. İşgörenlerin benzer işe ilişkin tutumları kadar kendisine ilişkin tutumları da farklıdır. Bu nedenle uyuma davranışının üç ögesi olan gerçekçilik, özbenimseme ve yüklenim düzeyleri bir işgörenden diğerine farklılaşabilmektedir.

İşgörenin kişisel özellikleri ve beklentileri ile şekillenen rol algıları yönetici rol beklentisiyle uyuşmayabilir. Yetkeci yönetimlerde, işgörenler rol algılarındaki farklılık derecesinde yasal yaptırımlarla karşılaşır. Böylece işgörenler engellenmekte ve gerilim içersine düşmektedirler<sup>28</sup>.

2.14.

$$(-) UD^{14}_1 = f(RG_3 \times GY_5)$$

Tüm insanlar gibi işgörenler de zararlarını en aza indirme, yararlarını en fazlaya çıkarma çabasıyla davranırlar. Görev yaptığı örgütte bulunmasının başlıca nedeni yararlarını en fazlaya çıkarmaktır. Örgüt içindeki etkinlikleri maddi ya da manevi yararlarını en fazlaya çıkarma amacını taşır<sup>29</sup>.

Geleneksel yönetimlerde örgüt ödülleri itaat mekanizmasına iliştilmiş olması çoğu zaman işgören uyum davranışlarında sorun yaratabilmektedir. Kişisel beklentilerle itaat beklentilerinin çatıştığı zaman ortaya çıkan bu sorunlar, genellikle bireyleri yavaşlama-kacınma türü çatışmaya düşürürler.

### III. SONUÇ

Yönetim biliminin amacı örgütsel etkililiğini artırılmasıdır. Tarih boyunca birçok teorisyen ve uygulayıcı örgütsel etkililiği artırma yollarını keşfetmeye çalışmıştır. Halen devam etmekte olan bu çabalar işgören ve örgüt ortamı (örgütsel çevre) değişkenleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgüt çevresini görevsel ve toplumsal çevre olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Örgütsel etkililik, işgören örgütsel davranışlarının niteliği ile ölçülebilir. İşgörenler örgüt ortamında üretim, doyum, yürütme ve yaşatma

davranışları sergilerler. Bu davranışlarıyla işgören örgütsel ortama uyuma savaşımı vermektedir. Diğer bir ifade ile işgören uyuma davranışlarının niteliği örgütsel etkililiğin bir göstergesi olmaktadır. Uyuma davranışlarının niteliği ise, hem işgörenin hem de örgütsel ortamın elverişli olmasına bağlıdır.

Geleneksel yönetimlerde örgütsel rol kaynağı yalnızca yöneticidir, görevsel beklentilerdir, örgüt ortamındaki işgören uyum davranışları yönetime kesin itaat olarak değerlendirilir. İşgören ve üyesi olduğu doğal kümeleri bağımsız bir değişken olarak ele alınmaz. Oysa geleneksel yönetim anlayışının aksine işgören ussal olduğu kadar psikolojik ve sosyal bir varlıktır da. Geleneksel yönetimlerde işgören ve toplumsal çevresinin örgütsel rol kaynağı olarak görülmemesi işgören-örgüt bütünlüşmesini engelleyebilmektedir. Sonuçta işgören uyum davranışlarında önemli sorunlar ortaya çıkmakta ve örgütsel etkililik düşmektedir.

#### KAYNAKLAR

1. Kieth Davis, *Human Behavior At Work: Human Relations And Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill Series In Management, 1972, s. 30.
2. James G. March, Herbert A. Simon. "Significance of Organizations", *Human Relations In Administration: With Readings*, (Ed. Robert Dubin), 3 rd Edition, Prentice Hall Inc., 1968, s. 31.
3. Mustafa Tosun. *Örgütsel Etkililik*, TODAİE Yayınları No: 196, Ankara, 1981, s. 21.
4. İbrahim Ethem Başaran. *Örgütsel Davranış*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Atatürk'ün 100. Doğum Yılına Armağan, Yayın No: 108, Ankara, 1982, s. 215.
5. Aynı Eser, s. 22.
6. Aynı Eser, s. 133.
7. Tosun. s. 21.
8. Başaran. 1982, s. 133.
9. Edwards A. Shils. "Organization Goals And Primary Groups", *Human Relations In Administration: With Readings*, (Ed. Robert Dubin), 1968, s. 116.
10. Ziya Bursalıoğlu. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 142, Dördüncü Baskı, Ankara, 198ğ, s. 101.
11. Metin Kazancı. "Yönetimsel Örgütlerde Yozlaşma Eğilimi", *AMME İdaresi Dergisi*, C. 5, S. 3, Eylül 1972, s. 75.
12. Bursalıoğlu, 1987, s. 257—258.
13. Aynı Eser. 264.

14. Aynı Eser. s. 263—264.
15. Başaran. 1982, s. 28.
16. Aynı Eser. s. 236.
17. Aynı Eser. s. 239.
18. Davis. s. 251.
19. Başaran. s. 221.
20. Davis. s. 253.
21. Başaran. s. 130.
22. Davis. s. 254, 257—258.
23. Aynı Eser. s. 251.
24. Herbert A. Simon. "Yönetimde Karar Verme", *Anme İdaresi Bülteni*, S. 13, Ağustos 1967, s. 47.
25. Chris Agris. "Personel ve Organizational Goals", *Human Relations In Administration: With Readings*, (Ed. Robert Dubin), 1968, s. 87—89.
26. Kazancı. s. 76.
27. Herbert G. Hicks, C. Ray Gullet. *Organizations: Theory And Behavior*, McGraw-Hill Series In Management, 1975, s. 29.
28. Aynı Eser, s. 31.
29. Robert Dubin. "Incentives For Work", *Human Relations In Administration: With Readings*, (Ed. Robert Dubin), 1968, s. 63.