

CİLT 3

G Ü Z 1416/1995

SAYI 3



İSLÂMÎ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

inkılâb

İslâmî Bir Bakış Açısıyla Örgütsel Motivasyon*

*Abdurrahman Ahmed Abdurrahman***

Örgütler, temel ihtiyaçlarımızı sağlamaları bakımından hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Her örgütün işleyişinin temelinde üyelerinin motivasyonu yatar. Gerçekten de örgütsel motivasyon, özelde örgüt teorisindeki bazı aslî konularla, genelde ise kamu yönetimiyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu gibi meseleler, örgütlerin nasıl başarılı ve müşterilerine karşı sorumlu ya da hesap vermeye mukellef hale getirilebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütler basit olarak insan toplulukları oldukları için, bu konular esasta örgüt üyeleriyle ve özelde onları başarılı ve sorumlu olmaya nelerin güdülediğiyle ilişkilendirilebilir.

Her ne kadar değişik örgüt modelleri dolaylı ya da doğrudan, örgütlerde motivasyon konusunu ele almışsa da, halen tatmin edici cevaplara ihtiyaç vardır. Örgütsel motivasyonun önemi, sadece temel örgütsel başarı ve sorumluluk konularıyla olan sıkı ilişkisinden değil, aynı zamanda örgütlerin nasıl yapılandıklarıyla olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Bu son fikir insan haysiyeti, özgürlük, saygı, kardeşlik ve adâlet gibi kavramlarla alâkalı olabileceği ve bu değerler de ahlâkî ve ruhî köklere sahip olduğu için bu, örgütsel yapıların ahlâkî ve manevî bakımdan tarafsız olmadıkları anlamına gelir.

Örgütsel yapılar, bir çok aslî örgüt modelinin yapısını oluşturan insan tabiatı

* Abdel Rahman Ahmad Abdel Rahman, "An Islamic Perspective on Organisational Motivation," *AJISS*, Vol. 12, No. 2 (Summer 1995), ss. 185-204.

** Abdurrahman Ahmed Abdurrahman, Malezya, Selangor'daki International Islamic University'nin Siyasî Bilimler Fakültesi'nde görevlidir.

ve motivasyonu hakkındaki belli temel faraziyeler üzerine kurulmuştur. Bu modellerin ortak özelliklerinden biri, kişinin davranışlarını yönlendiren belli bencilce ihtiyaçlara sahip olduğu ve örgütün bu ihtiyaçları karşılamakla kişiyi, örgütsel hedeflere ulaşmak için katkıda bulunmaya itebileceği faraziyesidir. Görüleceği gibi bu modeller, bazı insan değerleri için zararlı olan, insanı sadece örgütün bir aracına indirgeyen ve çalışanların nasıl işlerini sevmeye, başarılı ve halka karşı sorumlu olmaya yönlendirilebileceği ile ilgili süregelen üç örgütsel meselenin hiç birini de çözümleyemeyen örgütsel yapılar öngörmektedir.

Bu çalışma, temel insanî değerleri korumayı ve süregelen üç örgütsel meseleye çözümler getirmeyi amaçlayan, alternatif bir İslâmî bakış açısı sunmaktadır. Birinci bölümde bazı temel örgütsel motivasyon modellerine kısaca bir göz atmakta, ikinci bölümde alternatif bir İslâmî bakış açısı incelemekte, üçüncü bölümde bu bakış açısı ile İslâmî liderlik kavramı arasındaki ilişki ele almakta ve son bölümde ise, bu bakış açısının bazı örgütsel yapılar ve uygulamalarla ilgili olarak ortaya çıkardığı sonuçları tartışmaktadır.

Modern Örgüt Motivasyonu Modelleri

Örgüt çerçevesinde motivasyon, kişinin örgütsel hedeflere ulaşmak için kendi isteğiyle davranma ve çaba sarfetme arzusunun göstergesidir. Bu unsurlar örgütsel başarı ve verimlilik için vaz geçilemez olarak kabul edilmiştir.¹

Organizasyon ve Davranış literatüründe üç örgütsel motivasyon modeli diğerlerinden ayırt edilmiştir. Bu modeller örgüt teorisinin üç temel bakış açısı üzerine kurulmuştur: Bürokratik şekil, beşerî ilişkiler ekolü ve örgütsel hümanizm.

Bürokratik Örgütler

Bürokratik örgütlerin çalışma motivasyonu görüşü iki bakımdan kayda değerdir. İlki, bütün örgütler farklı derecelerde bürokratiktir.² İkincisi, bu görüş tamamen yetersizdir.

Bu tip bir örgütte motivasyon, insan tabiatının *hedonistik* oluşu, diğer bir deyişle kişinin davranışlarının, zevki arzulamak ve acıdan kaçınmakla yönlendi-

-
- (1) Paul M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1993), s. 323.
 (2) Frank Blackler and Sylvia Shimmin, *Applying Psychology in Organisations* (London: Methuen, 1984), s. 61.

rildiği inancına dayandırılmıştır.³ Buna bağlı olarak bu tipteki bir örgüt, çalışanlarını örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaya yönlendirmek için, maddî ödüller (maaş ve ikramiye gibi) ve maddî cezalar (tenzil ve işten çıkarma gibi) kullanır. Burada motivasyonun temeli sırf şahsî ekonomik menfaatir.⁴

Ekonomik motivasyon kavramı belirli yapısal özelliklerde zımnen bulunmaktadır. Dikkate değer bir örnek, çalışanları örgütsel kaidelere ve düzenlere uymaya, ya da umumiyetle örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaya yönlendirmek için tasarlanan maddî ödülleri ve cezaları içeren işgören teşvik politikalarıdır.⁵

Şahsî ekonomik menfaat zaruri olmakla beraber, çalışanın motivasyonu arındaki tek unsur değildir. Bunun çalışanın motivasyonuna temel olarak yetersiz kalması, örgüt teorisinde iki fikir sahasının ortaya çıkmasına neden olmuştur: Beşerî ilişkiler ve örgütsel hümanizm.

Beşerî İlişkiler Ekolü

Bu ekol, iş ortamındaki değişikliğin çalışanın verimi üzerinde her hangi bir etkisinin olup olmadığını görmek için, 1920'lerde etkinlik uzmanları tarafından yürütülen deneylerden türemiştir. Verimlilik artmıştır, ama daha sonra bunun iş ortamının değişmesiyle her hangi bir alâkasının olmadığı anlaşılmıştır. Verimi arttıran şey çalışanların, deneyler nedeniyle idarenin kendilerine daha iyi davran-

-
- (3) İnsan tabiatı kavramı ve beraberindeki, çalışan davranışı ve idari stratejiler faraziyeleri için bkz. Edgar H. Schen, *Organisational Psychology*, 3. bsk. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988), ss. 52-54.
- (4) Etzioni, çalışan motivasyonu ile ilgili bu bakış açısından kısaca bahsetmiştir. Bkz. Amitai Etzioni, *Modern Organisations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964), ss. 21-22. Her ne kadar Etzioni'nin bahsettikleri bürokratik teoriden çok bilimsel idareyle ilgiliyse de birincisine uygulanabilir, çünkü iki yaklaşım da aynı özelliklere sahiptir. Bkz. Nicholas Henry, *Public Administration and Public Affairs*, 4. bsk. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), s. 53.
- (5) Bürokratik modeldeki çalışan motivasyonunun temeli sırf para ya da iş güvencesidir. Modelin esas yazarı olan Max Weber'in *The Theory of Social and Economic Organisation*'da [ed. by Talcott Parsons (New York: The Free Press, 1964), ss. 333-36] anlatmak istediği bu gibi görünmektedir. Daha fazla yorum için bkz. Peter M. Blau ve Marshall W. Meyer, *Bureaucracy in Modern Society*, 3. bsk. (New York: Random House, 1987), ss. 22-23 ve Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, *Management of Organisational Behaviour: Utilising Human Resources*, 6. bsk. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993), ss. 59-60. Çalışan motivasyonunun esası olarak iş güvenliği, örgütün bürokratik şeklinin bir çeşidi olan ve X Teorisi olarak adlandırılan şeyin temel niteliğidir. Bkz., Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise." Fred A. Kramer (ed.), *Perspectives on Public Bureaucracy: A Reader on Organisation* (Cambridge, MA: Winthrop Publishers 1973), ss. 97-101.

dığı yönündeki duyguları olmuştur.⁶ Böylece bu sahanın aslî mesajı, şahsî ekonomik menfaatin çalışanın motivasyonundaki tek temel olmadığı, idareden saygı görmek gibi parasal olmayan unsurların da motivasyon üzerinde etkili vasıtalar olduğudur.

Her ne kadar çalışma motivasyonunun bürokratik anlayışı üzerinde bir gelişme olsa bile, beşerî ilişkiler bakış açısı kişinin bencilce ihtiyaçlarını işyerindeki motivasyonunun tek temeli olarak görmektedir. Diğer bir deyişle kişiler, diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılayan şeylerden çok, parasal olsun ya da olmasın kendi ihtiyaçlarını karşılayan şeylerle yönlendirilmektedirler.

Daha da ciddi bir eleştiri, beşerî unsurların, çalışanın iş motivasyonunun önemli kısımları olduğunu keşfettikten sonra, araştırmacıların bunları çalışanların verimini arttırmayı tasarlayan şekillerde kullanmaya çalışmalarıdır. Kısacası, saygı gibi çeşitli insanî değerler, çalışanları örgütün daha yeterli ve daha verimli bir aracı haline getirmek için kullanılacaktır. Bu beşerî ilişkiler mühendisliğinin bu ekolün araştırmalarının, "inek psikolojisi"⁷ olarak tahrifli adlandırılışına yol açtığı iddia edilmiştir. Robert Presthus beşerî ilişkiler mühendisliği ve ona eşlik eden kişinin araç olması fikrinden şikayetçidir:

Neticede insan örgüte maledilmiştir. Örgütün içerisinde başarılı olup ilerleyebilir, ama bu başarının şartlarını her zaman için örgüt belirler. Fakat insan olarak haysiyeti ve muhakeme yeteneği göz önüne alındığında, kişinin sırf bir araç olarak görülmesi gerekir.⁸

Örgütsel Hümanizm

Sömürücü kullanımına rağmen beşerî ilişkiler ekolü, iş motivasyonu üzerinde araştırmalar ortaya koymuştur. Araştırmacılar esas olarak Maslow'un Motivasyon Teorisi'nden etkilenmişlerdir. Bu konuda Gibson ve Teasley şöyle yazmışlardır:

-
- (6) Deneyle, bunların yorumları ve beşerî ilişkiler sahasının ortaya çıkışı için bkz., F. J. Roethlisberger, "Management and Morale," Frederick C. Moshier (ed.), *Basic Literature of American Public Administration: 1787-1950* (New York: Holmers and Meier Publishers, 1981), ss. 239-252 ve Charles Perrow, *Complex Organisations*, 2. bsk. (New York: McGraw-Hill, 1986), ss. 79-118.
- (7) Nicholas Henry'e göre "inek psikolojisi" bir çok beşerî ilişkiler araştırmasında, "bu gibi araştırmaların örgütlerde çalışanların araştırmacılar tarafından ineklerle kıyaslanabilir olarak algılandığını ve 'inek psikolojisi'nin kolayca idareye, 'sürtü'yü istediği yöne çekme vasıtası sağladığını farzettiği temeline dayanılarak kullanılmış olan alçaltıcı bir terimdir." Henry, *Public Administration*, s. 139.
- (8) Robert Presthus, *The Organisational Society* (New York: Vintage Books, 1965), ss. 25-26.

Bir çok örgütsel davranış öğrencisi teorilerini ve formüllerini Maslow'un motivasyon modeli üzerine inşa etmiş ve sonra da işleyen bir örgütün insanın yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını, umumiyetle Maslow tarafından tanımlananlarını karşılayacağını ileri sürmüştür.⁹

Maslow'un teorisinin rolü modern örgütsel motivasyon kavramının merkezi olduğu için, bunun hakkında kısaca bilgi vermek faydalı olacaktır. Maslow'un teorisi, Maslow'un da aralarında bulunduğu varoluşçu psikologların, kitle toplumunda kişinin "benlik"inin ya da "benlik kavramı"nın kaybı bakımından endişelerinden ortaya çıkmıştır.¹⁰ Maslow ve varoluşçu psikologlar, bu kayıp benliği kişiye geri kazandırmaya çalışmışlardır.

Maslow'un teorisi insan davranışının belirleyicileri olarak insan ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Maslow bu ihtiyaçları şu hiyerarşiye göre düşünür: Hiyerarşik yapının alt seviyesinde yer alan ihtiyaçlar baskındır (yani daha kuvvetlidir) ve daha üst seviyede yer alan ihtiyaçlar acilleşip insan davranışını yönlendirmeden önce tatmin edilmeleri gerekir.¹¹ Ona göre en alt seviyedeki ihtiyaçlar psikolojiktir (yeme ve içme ihtiyaçları). Bunlar en baskın olan ihtiyaçlardır ve bir sonraki seviyedeki ihtiyaçlar için temel oluştururlar: Güvenlik, emniyet ve korunma ile ilgili ihtiyaçlar. Bunları sosyal ihtiyaçlar (sevgi, şefkat ve ait olma), hürmet ihtiyacı (öz-saygı ve diğerlerinin saygısı) ve kendini gerçekleştirme (kişinin kendi potansiyelinin farkına varması) takip eder. Maslow'a göre ilk dört hiyerarşik ihtiyaç, kişi kendini gerçekleştirme aşamasına varmadan önce tatmin edilmelidir, çünkü bu aşamada ihtiyaçlar değişecektir. Burada insan davranışı "altmotivasyon" ya da "varlık" ihtiyaçları olarak adlandırılan yeni bir takım ihtiyaçlar tarafından yönlendirilir: Doğruluk, dürüstlük, güzellik, iyilik ve daha başkaları.¹²

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, hümanist örgütsel motivasyon modeli olarak adlandırılan saha için fikri temeli oluşturmuştur. Bu modelin asli iddiası, insan ihtiyaçlarının (Maslow'un belirlediği şekilde) tatmininin daha yüksek bir iş performansına yol açacağıdır. Bu model "hümanist" olarak adlandırılmıştır, çünkü sadece örgütsel başarının arttırılmasından ziyade, "bir örgütün asli işlevinin insan ihtiyaçlarının tatmini olması gerektiği"ni savunmuştur.¹³ Bu fikri savunan-

(9) Frank K. Gibson ve Clyde E. Teasley, "The Humanistic Model of Organisational Motivation: A Review of Research Support," *Public Administration Review*, vol. 33, no. 1 (January-February 1973), s. 90.

(10) *a.g.e.*, ss. 90-91.

(11) Bkz., Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 3. bsk. (New York: Harper and Row, 1987), ss. 15-29.

(12) Herbert L. Petri, *Motivation: Theory, Research, and Applications*, 3. bsk. (Belmont, CA: Wadsworth, 1991), s. 325.

(13) Frank K. Gibson ve Clyde E. Teasley, "Humanistic Model," s. 89.

lar, örgüt tarafından çalışanlarının ihtiyaçlarını, özellikle de Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde yukarı seviyede olanları karşılamak için yerine getirilmesi gereken belirli yapısal düzenlemeler tavsiye etmişlerdir. Bu düzenlemeler arasında dikkat çekici olanları katılımcı karar alma, işi genişletme ve özerkliktir.¹⁴

Maslow'un motivasyon kavramı ve hümanist örgütsel motivasyon modeli, bürokratik bakış açısından sonra kayda değer bir gelişmedir. Özelde hümanist model, sırf örgütsel başarı ve verimle ilgili kaygıdan, örgütün kişi olarak çalışanı için gösterdiği kaygıya geçişi temsil etmektedir. Bu geçişin ahlâkî manâsı açıktır: Örgütün, başarı kazanma çabasına ek olarak, kişinin haysiyetini, kendine saygısını ve diğerlerine saygısını savunma gibi uygulamalardan oluşan hümanist bir vazifesi de vardır. Her ne kadar hümanist örgütsel motivasyon modeli tatmin edici bir ampirik destek görmemişse de,¹⁵ insan ihtiyaçlarının karşılanmasının birinci örgütsel hedef olduğunu kabul ettiği ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yarayacak örgütsel yapılar tavsiye ettiği için beğenilmiştir.

Sonuç olarak bu üç model örgütsel motivasyonun tamamlayıcı temellerini sağlar: Çeşitli parasal olmayan ya da hümanist unsurlar gibi ekonomik teşvikler de çalışanların motivasyonu için gereklidir. Bununla beraber daha arzulanacak bir çok şeye yer bırakmakta ve daha önce bahsedilen uzun süreli örgütsel meselelere bir çözüm getirmemektedirler.

Çalışanların Tutumları

Çalışanların işteki tutumları iki nedenden dolayı önemlidir: Örgütsel yapılar, insanların çalışmayı sevdiği ya da sevmedikleri faraziyesi üzerine kurulmuştur ve bu yapılar gayriinsanî ya da insani değerler için zararlı olabilirler. Meselâ, bürokratik bir örgüt insanların tabiaten tembel olduklarını ve bu nedenle çalışmayı sevmediklerini farzeder.¹⁶ Bu faraziye, bu gibi örgütlerde kullanılan değişik kontrol metotlarının (otoritenin merkezileşmesi, yakın nezaret, kaidelere ve düzenlemelere sıkıca uyulmasının vurgulanması v.b.) temelini oluşturur. Bu gibi kontroller, insanî nitelikler olan öz denetim, kendi kendini yönlendirme ve şahsî sorumluluğa açıkça terstir. Örgütsel hümanizm ise bunun aksini düşünür: İnsanlar tembel değildir ve bu nedenle çalışmayı severler. Buna bağlı olarak, çalışanlara özerklik, öz denetim ve şahsî sorumluluk veren örgütsel yapılar üzerinde durur. Bununla beraber örgütsel hümanistler insanların çalışmayı neden sevdiğileri-

(14) *a.g.e.*, ss. 92-93.

(15) *a.g.e.*, 91-95.

(16) Bkz, Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise," Kramer, *Perspectives*, s. 99.

ni belirtmezler-sadece bunun böyle olduğunu farzederler.¹⁷

Çalışanların Müşterilere Karşı Sorumluluğu. Bu mesele örgüt üyelerinin ya da çalışanların, hizmette buldukları müşterilere ya da halka karşı sorumlu olmaya nasıl yönlendirilebilecekleri ile alakalıdır. Üç örgütsel motivasyon modeli de bu mesele ile uğraşmamakta, sadece rakipleri ile karşılaştıklarında müşterilerine karşı sorumlu olması gereken özel şirketler üzerine yoğunlaşmaya meyillidirler. Kamu örgütleri bu baskıyla karşı karşıya değildir. Buna bağlı olarak da kamu örgütlerinin ve çalışanlarının müşterilere karşı olan hassasiyetleri ve sorumlulukları, kamu yönetimi sahasının en uzun süreli konularından biri olmuştur.¹⁸ Gerçekte kamu yönetimi bilimine takdim ettiği kabul edilen sahanın kendisi bu meseleye uğraşmıştır.¹⁹

Bir çok araştırmaya rağmen, bu mesele için tatmin edici bir cevap bulunamamıştır.²⁰ Bunun başlıca sebeplerinden biri, modern kamu yönetimi teorisyenlerinin, kamu memurlarının sorumluluğu ile onların yönetimdeki etkinlik ya da etkinlikleri arasında bir trade-off (birinin artması için diğerinden fedakârlık gereken durum) ya da gerginlik görmeleridir. Bu gerginlik, kamu yönetiminin klasik ya da en uzun süreli ikilemi olarak kabul edilmiştir.²¹

Çalışanın Etkinliği ya da Verimliliği. Bir çalışan, vazifesini, kaynakların asgarî kullanımıyla yerine getirirse etkindir. Burada mesele, çalışanların etkin olmaya nasıl yönlendirilecekleridir. Örgütsel teoiride bu, örgütlerin hakim hedefidir. Bürokratik bir örgüt bu hedefe ulaşmaz, çünkü bazı bürokratik yapılar kötü işlevli ve bunun neticesinde örgütsel etkinlik için zararlıdır. Örgütsel sosyologlar buna bağlı olarak, bir bürokratik örgütün belirli yapısal özelliklerine atfedilebilecek bir çok kötü bürokratik işlevi belirlemişlerdir.²² İnsan ilişkileri ve örgütsel hümanizm ekoleleri daha iyisini yapamamıştır, çünkü uygulamalı araştırmalar Maslow'un hiyerarşisinde üst seviyede yer alan ihtiyaçların karşılanması için ge-

-
- (17) Bu faraziye ve onunla ilgili bahsedilen örgütsel yapılar için bkz, Edgar H. Schen, *Organizational Psychology*, ss. 68-69 ve Kramer, *Perspectives*, ss. 113-16'da McGregor, "Human Side."
- (18) Peter Self, *Administrative Theories and Politics* (London: George Allen & Unwin, 1977), ss. 277-78.
- (19) Woodrow Wilson, "The Study of Administration," Mosher, *Basic Literature*, ss. 68-81.
- (20) Bu çalışmalardan bazıları için bkz, Robert B. Denhardt, *Theories of Public Organisation*, (Belmont, CA: Brooks/Cole, 1984), ss. 121-29.
- (21) Bkz, Self, *Administrative Theories and Politics*, ss. 247-99.
- (22) Bu bozuk işlevlerden bazıları ve bunlara neden olan bürokratik yapılar için bkz., Robert Merton, "Bureaucratic Structure and Personality," Mosher; *Bureaucratic Structure*, ss. 253-59 ve Blau and Meyer, *Bureaucracy*, ss. 139-61.

reken örgütsel değişkenler ile örgütsel etkinlik arasında neticelendirici bir bağ kuramamıştır.²³

Yukarıda belirtildiği gibi bu meseleler, örgütsel motivasyon üzerinde manevi olarak temellendirilen bir bakış açısı çerçevesinde çözümlenebilir. Daha da özelleştirilirse bu problemler çalışanların, işlerine, diğerlerine hizmet etmeye ve hayatlarında etkinliğe içten gelen manevî bir bağlılıkları varsa çözülebilir. Böylece bu bakış açısı motivasyon kaynağını, (örgütün çalışanı güdülemesi gerektiği anlamına gelen) harici olmaktan (örgütün sadece, çalışanda zaten var olan motivasyonun kişinin, örgütün ve kamunun yararına yönlendirilmesi için bir fırsat sağladığı anlamına gelen) dahili olmaya kaydırır.

İslâmî Bir Bakış Açısı

Batılı modeller örgütsel motivasyonu esasta, örgütsel üye (çalışan) ile (diğer üyeleri, özellikle de örgütsel liderleri içeren) örgüt arasındaki insani ilişki olarak düşünür. Bu ilişkinin önemli bir yönü, örgütün ya da liderliğin çalışan için bir motivasyon kaynağı olarak görülmesidir.

İslâmî bakış açısı örgütsel motivasyonu insani bir ilişki, fakat kişi ile Allah arasındaki ilişkiden ortaya çıkan ya da onun içerisinde yer alan bir ilişki olarak algılar. Bu, çalışan motivasyonunun temel taşının, kişinin içgüdüsel ihtiyaçları olmayıp, çalışanın Allah ile olan ilişkisinden türeyen işle alâkalı bağlılıkları olduğu anlamındadır. Bu ilişkinin özünde, aşağıda açıklanacak olan İslâmî ihsan kavramı vardır. Daha sonra söz edilecek olan bu kavramın insan tabiatı üzerindeki etkisi ve işle alâkalı bir çok İslâmî değerle olan ilişkisi, işe bakış açısı, vazifenin yerine getirilmesinde yeterlilik ve örgüt üyelerinin müşterilere karşı sorumlulukları hakkında uygun tavsiyelerin oluşturulmasına yol açacaktır.

İhsan. Bu terim kişinin davranışını güzelleştirmesini, mükemmelleştirmesini simgeler. İslâmî bir kavram olarak ihsan, aşağıdaki hadiste belirtildiği gibi ilâhî varlığa işaret eder:

İhsan (iyilik) nedir? diye sordu. Peygamber şöyle dedi: "Onu görmüş gibi Allah'a ibadet etmenizdir; çünkü siz O'nu görmesiniz bile O sizi muhakkak görür."²⁴

İlâhî varlık kendini, kişi ile Allah arasındaki özel ilişkide belli eder:

(23) Bkz, Gibson ve Teasley tarafından yapılan literatür özeti, "Humanistic Model," ss. 89-96.

(24) Maulana Muhammad Ali, *A Manual of Hadith* (London: Curzon Press, 1977), s. 22.

(25) Muhammad Fazlurrahman Ansari, *The Qur'anic Foundations and Structure of Muslim Society* (Karachi: The World Federation of Islamic Missions, 1973), vol. I, s. 139.

Bizim uğrumuzda cihad edenlere, Biz şüphesiz onlara yollarımızı gösteririz. Gerçek şu ki Allah, ihsan edenler ile beraberdir. (Ankebut, 29:69)

Bu âyet çerçevesinde “ile” kelimesi, “beraber olma”yı ve “eşlik etme”yi vurgulayacak ve böylece, “Yaratılıştaki her şeyle alâkalı olarak Allah ile evrensel ve umumi anlamda beraber olmakla karşılaştırıldığında, Allah ile kulu arasındaki ayrıcalıklı ilişkiye”²⁵ delâlet edecek şekilde tefsir edilmiştir. Burada anlatılmak istenen, ihsan peşinde koşan kişinin (*muhsin*), Allah'ın varlığından ve davranışlarının O'nun tarafından gözlemlendiğinden devamlı haberdar olmasıdır. Bu idrak kişiyi, Allah'ın emrettiği şeyleri yerine getirir ve yasakladıklarından kaçınırken, mümkün olan en iyi davranışlar için çabalamaya yönlendirir.

İhsan, Allah'a inanmak (*iman*) ve Allah'dan korkmak (*takva*) ile sıkı sıkıya alâkalıdır. Gerçekte ihsan, “imanın ve İslâm'ın güzelleştirilmesi” olarak tarif edilmiştir.²⁶ Başka bir yerde de kişinin inancındaki ve amelindeki samimiyet durumunu gösterdiği için ihsanın, hem imanı hem de İslâm'ı içerdiği, çünkü ilkinin inançla, ikincisinin ise amel'e alâkalı olduğu belirtilmiştir.²⁷ Bu anlamda düşünülecek olursa ihsan sadece imana ve İslâm'a delâlet etmekle kalmaz, fakat daha yüksek bir derecededir. Allah korkusu da ihsan ile sıkı sıkıya bağlıdır, çünkü şahsi sorumluluğa ve “Allah'ın sınırları” aşıldığında yürürlüğe girecek olan ilâhî hükme olan inanca dayanmaktadır.²⁸ Allah'ın varlığının sürekli farkında olan ihsan peşinde koşan kişi, en çok Allah korkusuna sahip olmaya en müsait olandır. Daha sonra da açıklanacağı üzere, Allah'a olan iman ve Allah korkusu iş motivasyonu için zaruri olan bazı İslâmî değerleri ortaya koyar.

İhsan ve İnsan Tabiatı. Daha önce de belirtildiği gibi modern örgütsel motivasyon modelleri belirli bir insan tabiatı fikrine dayanır: Kişi şahsi ihtiyaçlar ve ilgiler tarafından yönlendirilir. Bu, kişinin davranışının temelde bencilce olduğunu gösterir. Bununla beraber aynı zamanda kişi, insan tabiatında mevcut asli iyiliğe bağlı olarak, fitraten diğerlerinin ihtiyaçlarına ve ilgilerine hizmet etmek motivasyonuna sahiptir: “Doğrusu, Biz insanı en güzel bir biçimde yarattık” (Tin, 95: 4). “En güzel bir biçimde”nin, “en saf ve en iyi tabiata sahip”²⁹ olarak tefsir edildiğine dikkat edilmelidir.

Bununla beraber, nefis kötüğe çekilmiş (Tin, 95: 5; Yusuf, 12: 53) ve kişiler

(26) *a.g.e.*, s. 140.

(27) Ali, *Manual*, s. 23.

(28) “Allah korkusu” kavramı hakkında daha fazla bilgi için bkz, Fazlurrahman, *Major Themes of the Qur'an* (Chicago: Bibliotheca Islamica, 1980), ss. 28-30.

(29) A. Yusuf Ali, *The Holy Qur'an: Text, Translation, and Commentary* (Brentwood, MD: Amana, 1983), s. 1759.

servet gibi içgüdüsel zevklere ya da ihtiyaçlara aşırı derecede kapılmışlardır (Âl-i İmran, 3:14). Bu birleşim bencilliği, nefse müsamahayı ve diğer kötülük kaynaklarını ortaya çıkarır. Eğer insan davranışı iyilik ve fedakârlıkla kuşatılacaksa, nefsin aşırılıkları ve kötülüğe olan meyli kontrol altında tutulmalıdır. Kişinin bunu yapma kapasitesi “iman”da ve dolaylı olarak “ihsan”da yatar. Kur’ân-ı Kerîm iman sahiplerinin, ihsanın, peşinde koşanı iyilik ve fedakârlıkla kuşatma kabiliyetiyle daha da ilerletilmiş bir özellik olan (Tin, 95: 6; Bakara, 2: 195; Âl-i İmran, 3:13-40), nefsin kötü temayüllerine teslim olmamalarını bekler (Tin, 95: 5-6).

Bu gibi temayülleri dizginlemekle iman, insan tabiatında var olan asli iyiliği takviye eder. Bu, kişinin tabiatını değiştirdiği anlamında değildir, çünkü insan tabiatının özü de dahil olmak üzere fitratı değişmez (Rum, 30: 30). Nefsin kötü temayüllerini dizginleme kapasitesi olan iman, basit olarak dengeyi insan tabiatındaki iyiye doğru çeker. Böylece iman ve ihsan, nefsin içgüdüsel zevklere olan aşırı sevgisini azaltmaya ve dengeli bir kişilik ya da o kişiliğin içerisinde dengeli bir takım ihtiyaçlar oluşturmaya çalışır. Bu ihtiyaçların bir kısmı nefsin kendi ihtiyaçlarıyla alâkalıyken, diğer bir kısmı da nefsin başkalarına iyilik yapma ve hizmet etme ihtiyacıyla alâkalıdır. Buradaki anlam insan davranışlarının sadece nefsin ihtiyaçları ile değil, fakat diğerlerine hizmet ihtiyacı ile de yönlendirildiğidir. Bu, insan davranışının kişinin bencilce ihtiyaçları tarafından yönlendirildiği ni savunan modern motivasyon teorisine zıttır.

Özetlenecek olursa başkalarına hizmet etme ihtiyacı, insan tabiatında var olan asli iyiliğin içinde yer almaktadır. İman bu fitri iyiliği harekete geçirir ve takviye eder. Daha sonra bu ihtiyacın, ihsanın çeşitli İslâmî değerlere uygulanmasıyla daha da takviye edildiği görülecektir.

İhsan ve Olumlu Çalışma Değerleri. Aralarında vazifeyi yerine getirmede mükemmellik, kişinin refahı ve diğerlerinin refahı için çabalamanın da bulunduğu bazı olumlu iş değerleri, İslâmî değerlerden türetilir. Daha sonra da görüleceği gibi bu iş çabaları çalışanın, etkinlik ya da verimlilik, çok çalışma ve müşterilere karşı sorumluluk motivasyonunun temelini oluşturur. Bu olumlu iş çabalarını içeren bazı İslâmî değerler güzellik, adâlet ve sevgi, alçakgönüllülük, Allah'a iman ve Allah'tan korkmadır. İhsan bu değerlerin arzulanmasında ve bunun neticesinde, onları arzulayan kişilerde olumlu iş çabaları oluşturmada merkezi bir rol oynar.

Bahsedilen İslâmî değerlerin Kur’ân’da emredilmesinden dolayı, Müslümanlar’ın bunları idrak etmek için yönlendirilmeleri gerekir. Bunların idrak edilmesinde ihsan lüzumsuz gibi görünse de, aslında üç nedenden dolayı ihsan gereklidir: Evvelâ ihsan, hayatın her yönünde emredilmiştir, çünkü Hz. Peygamber “Al-

lah her şey için güzelliğin kullanılmasını mecburi kılmıştır”³⁰ demiştir. İkinci olarak, İslâmî değerlerin idrak edilmesiyle bilhassa alâkalıdır, çünkü Allah ile beraber olma bilinci kişide samimi bir, O'nun emirlerini yerine getirmek için elinden gelenin en iyisini yapma motivasyonu oluşturur; ve nihayet, daha önce bahsedilen değerler ihsanın ya neticesidir ya da bir kısmıdır.

Görevi Yerine Getirmede Mükemmellik Çabası. Bu olumlu iş değeri, Kur'ân-ı Kerîm'in bir çok aslî vasıfları olan güzellik kavramından türetilir. Bunlar arasında kayda değer olanı mükemmelliktir.³¹ İhsan, davranışın mükemmelleştirilmesi anlamına geldiği için bunun özünde, kişinin davranışlarında güzelliği arzulanması vardır. Bir Kur'ân kavramı olarak güzellik, *hasene*'nin (iyilik) arzulanması³² anlamındadır ve Müslümanlara hayatlarının her yönünde emredilmiştir: Yunus, 10:26; Şura, 42:23; Bakara, 2:83; Nahl, 16: 125; Araf, 7: 26, 32...

Güzellik, işlevi olan bir iş değeridir, çünkü arzulanması kişiyi vazifeyi yerine getirmede mükemmelliğe ulaştırır. Peygamber Müslümanları, işlerini güzellikle yapmaları için teşvik etmiştir: “Allah bir vazifeyi yerine getiren kişinin, o işi mükemmellekle yerine getirmesini sever.”³³

Kişinin Refahı İçin Çabası. Bu olumlu iş değeri, kişinin nefesine karşı adâleti ve sevgisi gibi İslâmî değerlerden türetilir. Bu çerçevede adâlet, diğer unsurlarla birlikte, kişinin hayatını kazanmak için çaba sarfetmesi, çok çalışması, tembellikten kaçınması ve bir amaca sahip olması yoluyla hayatının devamını emniyete almasıdır. Gerçekte bütün bu faziletler Kur'ân'da emredilmiştir (Cuma, 62:10; Necm, 53: 39,40; En'am, 6:132 ve Âl-i İmran, 3: 200). Kişinin nefisini sevmesi Allah'a olan sevgisinin bir neticesidir³⁴ ve diğer şeylerin arasında, kişinin kendisini fiziksel ve ekonomik bakımdan sağlıklı tutmak için elinden gelenin en iyisini yapmasını içerir. Bu, kişinin yaşamını kazanmak yoluyla hayatını devam ettirmesini gerektirir. Bu açıdan bakınca Kur'ân'da kişinin nefisini sevmesi emredilmektedir. Kişinin nefesine karşı da adâletli olması ve onu sevmesi kişi için, sadece çalışma açısından değil, fakat aynı zamanda yaşamını devam ettirmek amacıyla çok çalışması açısından da olumlu motivasyonlardır. Bu iki değer karşılıklı olarak birbirini takviye eder, çünkü her ikisi de kişinin şahsi refah ya da hayatını devam ettirmek için çalışmasını sağlar. Hayatın her yönünde emredildi-

(30) İmam Nevevi (tefsir), *Sahih-i Müslim* (Beirut: Dar-ül Fikr, 1981), c. 13, s. 106.

(31) Ansari, *Qur'anic Foundations*, vol. 2, s. 49.

(32) *a.g.e.*, vol. 1, s. 147.

(33) Muhammed Nasuriddîn Albani, *Silsilet-i Ehadis-i Sahihe* (Riyad: Mektebetü'l-Ma'arif, 1987), c. 3. hadis no. 113.

(34) Allah sevgisi, kişinin kendine ve diğerlerine olan sevgisinde kendini gösterir. Bunun hakkında daha fazla bilgi için bkz., Ansari, *Qur'anic Foundations*, vol. 1, s. 144.

ği için ihsan, kişinin nefesine hem adâletli olması hem de onu sevmesi ile ilgilidir. İhsanın bu değerlerle olan ilgisi kişinin içerisinde samimi bir kendini desteklemek için çalışma arzusu uyandırır.

Diğerlerinin Refahı için Çabalama. Bir çok İslâmî değer bu olumlu çabasını tavsiye etmektedir. Bu değerler fedakârlığı, diğerlerine âdil olmayı ve onları sevmeyi, Allah'a iman ve Allah'tan korkmayı ihtiva eder.

Fedakârlık, "hayvanî nefisle alâkalı kötülüklerin yokluğunu"³⁵ içerir ve Kur'ân tarafından tavsiye edilir (Haşr, 59: 9-10) ve iyi niyet, hayır ve iyilik tavrını simgeler. Fedakar kimse kendini diğerlerine hizmete adamıştır. Bu tavır ihsanın, hem dinî hem de ahlâkî seviyedeki neticesi olarak görülebilir. Allah ihsanı hayatın her yönünde emrettiği için dinî seviyede ihsan, fedakarlığın özü olan diğerlerine iyilik etmekle ilgilidir. Ahlâkî seviyede ihsan, kişinin tabiatındaki hayvani nefsi dizginlemekle ve bunun neticesinde dengeyi insan tabiatındaki mevcut iyiliğe doğru çekmekle fedakârlığa yol açar.

Diğerleriyle ilgili olarak adâlet ve sevgi konusuna gelince Kur'ân adâleti, kişinin kendinin ya da akrabalarının menfaati pahasına bile olsa diğerlerine haklarını vermek ve onlara zarar vermemek olarak görmektedir (Nisa, 4:135). Fakat sevgi bundan daha fazlasıdır, çünkü başkalarıyla muhabbet, şefkat ve cömertlik faziletlerini yansıtan şekillerde ilişkide bulunmayı içerir. Açıkçası, bu faziletlerden her biri diğerlerinin refahı için çabalamak anlamına gelir. Bu aynı zamanda diğerleriyle adâlete dayanarak ilişkide bulunurken de geçerlidir. İslâm kişinin bu değerleri, hayvani tabiatını dizginlemekle uygulayabileceğini vurgular.

Allah'a olan şahsi inanç, iyimserlik ve alçak gönüllülük gibi cömert faziletleri ortaya çıkarır. İyimserlik, inananı iyinin üstün geleceğine dair ümitli bir tavır ya da bakış açısıyla dolduran, kişinin Allah'a olan şahsi inancının bir ifadesidir. Kur'ân bu bakış açısını tavsiye eder ve onu Allah'a olan inanca atfeder (Yusuf, 12: 87; Bakara, 2: 186 ve Zümer, 39: 9). Bu gibi bir bakış açısı işlevi olan bir iş faziletidir, çünkü kamu işleriyle vazifeli olanları müşterilerine hizmet etmede kendilerini geliştirmek için çabalamaya yönlendirir.

Allah'a iman, diğerlerini sayma ve onlara saygılı davranma anlamına gelen ve kişinin kendini Allah'ın karşısında alçaltması bağlamında, Allah'a olan imana atfedilen (Hud, 11: 23) tevazûyu telkin eder. Alçak gönüllülük aynı zamanda fedakârlığa, diğerlerinin ilgilerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmaya işaret eder ve diğerlerine iyilik yapmakla alâkalıdır (Nisa, 4: 36). Bu yönden bakıldığında alçak gönüllülük yararlı bir iş faziletidir, çünkü kişinin diğerlerini düşünmesini sağlar. Bu konuyla ilgili olarak şunu kaydetmek gerekir ki, modern örgüt teori-

(35) a.g.e., s. 181.

sinde bürokratlara yöneltilen bir eleştiri, kibirlerinin (ya da tevazu sahibi olmayışlarının) ya da zorbaca tavırlarının kendilerini müşterilerine karşı hissiz yaptığıdır.³⁶ İhsan, Allah'a olan inancın güzelleştirilmesine delâlet ettiği için, kendini arzulayanlarda samimi iyimserlik ve alçak gönüllülük tavırları oluşturur.

Allah korkusu ilâhî hesaba ve ona eşlik eden ilâhî mükafat ve cezaya dayanır. Kur'ân herkesin Allah karşısında, zerre ağırlığında bile olsa her ameli için hesaba çekileceğini belirtir (Zilzal, 99: 1-8). Bu inanana bir mesuliyet ve sürekli bir uyanıklık hissi verir. Aynı zamanda ilâhî adâlet de kişinin ameline vicdanlılık ve coşku getirir, çünkü ilâhî adâlete ve onun neticelerine inanan kimse kuvvetle, faal bir şekilde ve devamlı olarak Allah'ın iyi ilan ettiğini arzulamaya ve kötü kabul edilenden kaçınmaya yönlendirilir.

Mesuliyet hissi, vicdanlılık ve coşku, kişiyi olabildiğince yeterli bir şekilde vazifelerini yerine getirmeye ya da mükellefiyetlerini ifa etmeye yönlendiren olumlu çalışma değerleridir. Allah'ın varlığının bilincinde olan ve ihsan peşinde koşan bir kişinin, samimi bir mesuliyet, vicdanlılık ve coşku tavrıyla kuşatılmış olması gerekir.

Özetle, fedakârlık, diğerlerine âdil davranmak, onları sevmek, Allah'a inanmak ve Allah korkusu, kişiyi diğerlerinin refahını arzulamaya yönlendiren ya da bu yönde çabalamasını sağlayan, karşılıklı olarak birbirlerini takviye eden değerler ve faziletler topluluğu oluşturur. Bu değerlerin ve faziletlerin bağlamında ihsanın arzulanması, kişinin diğer insanların refahı için elinden gelenin en iyisini yapmaya yönlendirilmiş olması neticesiyle, bu çabaya samimiyet kazandırır.

İş Motivasyonu İlgili Teklifler

İşle alâkalı, işin ya da vazifenin yerine getirilmesini güzelleştirmeye, şahsi refaha ve diğerlerinin refahına olan bağlılığa ait üç değer, bir çok değişik çalışma motivasyonu için bir temel sağlar. Bunların arasında işi başarıyla yerine getirme motivasyonu, çalışma ve çok çalışma motivasyonu ve müşterilere karşı sorumlu olma motivasyonu vardır.

Performansında Etkinlik İçin Motivasyon. Muhsinin (yani ihsan peşinde koşanın), işyerinde yüksek verim ve etkinlik için kuvvetle çabalaması gerekmektedir. Kişisel sorumluluk hissi ve güzelleştirmeye (ya da kişinin hayatının her alanında mükemmelliğe) bağlılık faziletleri, vazifeyi yerine getirmede mükemmellik için kuvvetli bir motivasyon ve çaba sağlar. Bu nedenle maddî mükafat

(36) Robert Merton, "Bureaucratic Structure and Personality," Mosher, *Basic Literature*, ss. 257-258.

beklentisinin yegâne motivasyon kaynağı olmadığı görülür: Muhsin aynı zamanda Allah'ın varlığının bilinciyle ve bunun neticesindeki sorumluluklarını ve vazifelerini mümkün olduğunca başarılı ve yeterli bir şekilde yerine getirme arzusuyla yönlendirilir. Bu, maddî mükafatların, hâlâ servete olan fitrî sevgilerini tatmin etmeleri gereken bu gibi kişileri (ihсан bu arzuyu bertaraf etmez, sadece azaltır) çalıştıran örgütlerde ilgisiz ya da gereksiz olduğu anlamında değildir.

Çalışanın İşteki Tutumları. Muhsinin iş ve endüstri sahalarına katılma motivasyonu samimi olmalıdır, çünkü ona kısmen yaşamını kazanmayı da içeren kendi refahını gözetmesi emredilmiştir. Bu samimi çalışma motivasyonu, ihсанın temel İslâmî değerler olan adâlet ve sevgiye uygulanmasına ve bunun sonucunda her hangi bir tembellik ve mesuliyetten kaçınmanın imkânsızlığına dayanmaktadır. Gerçekte böyle bir çalışan, çalışmayı sevecek ve hatta daha fazla mesuliyet isteyecektir.

Müşteriye Hizmet Motivasyonu. Muhsin, müşterilere ya da kamuya hizmet etmek için kuvvetle yönlendirilmelidir, çünkü bu tavır doğrudan iyilik, fedakârlık, alçak gönüllülük, şefkat, muhabbet, iyimserlik, mesuliyet hissi, vicdanlılık ve coşku faziletlerine olan samimi şahsi bağlılığın bir neticesidir. Modern kamu örgütleri teorisyenlerinin, bu değerlerden bazılarının kamu yöneticilerinin karakterini etkileyebileceğini ve müşteri sorumluluklarını arttırabileceğini belirttiklerini kaydetmek gerekir.³⁷ Kamu hizmetlilerine bu değerlerin telkin edilmesinin onları "kamu-ruhlu" ve böylece insanlara karşı sorumlu yapacağını savunmuşlardır. Bununla beraber bu teorisyenler, bu değerlerin nasıl olup da kamu memurlarının karakterlerinin içerisine yol bulup yerleşeceğini belirtmemişlerdir.

Kısaca, ihsanın işle alâkalı bazı İslâmî değerlere uygulanması çalışanlarda samimi bir çok çalışma, vazifeyi yerine getirmede başarı ve müşterilere karşı sorumluluk motivasyonu oluşturur. Bu motivasyonların davranışçı önemi çalışanları, çok çalışma, başarı ve müşteri sorumluluğu hedeflerine ulaşmak için yapabilecekleri her şeyi yapmaya yönlendirmeleridir. Bununla beraber bu motivasyonlar tek başlarına çalışanın bu çabaları göstermesini garanti etmez, çünkü çalışanın çabalarının niteliği, ne kadar samimi olsa da sadece şahsi motivasyonların değil, fakat aynı zamanda örgütsel çalışma ortamının ya da örgüt liderlerinin sağladıkları şartların da işlevidir.

Çalışan Motivasyonu ve Örgüt Liderliği

Modern liderlik çalışmaları örgüt liderliğini çalışanın motivasyon kaynağı

(37) Denhardt, *Theories*, ss. 123-24.

olarak algılanmaktadır. Örgütsel psikoloji bunu, çalışan motivasyonu ve örgüt liderliği arasındaki ilişkinin temeli olarak kabul etmektedir. Örgütsel psikologlar örgüt liderliğini, çalışanın motivasyonunu ve tatminini ve buna bağlı olarak da liderlik başarısını belirleyen bağımsız değişken olarak görmektedirler. Kayda değer bir örnek, bütün liderlik teorilerinin en karmaşığı ve kapsamlısı olarak tanımlanan Yol-Hedef Teorisidir (Path-Goal Theory).³⁸

Bu teoriye göre;

Liderler, [takipçilerinin] motivasyonu, etkin bir performans göstermeleri ve tatminleri üzerinde etkili oldukları için etkindirler....Liderin davranışı, davranışın [takipçilerdeki] hedefe ulaşmayı arttıracığı ve bu hedeflere varma yollarını açıklığa kavuşturacağı derecede güdüleyici ya da tatmin edicidir.³⁹

Bunun aksine örgüt liderliği ihsanın, özellikle de onun işle ilgili bazı İslâmî değerlere uygulanmasının peşinde koşan kimse için iş motivasyonu kaynağı değildir. Bunu belirttikten sonra, İslâmî bir örgüt bağlamında liderlerin rolü basitçe bütünleyicidir: Bu rol muhsin çalışanın içinde zaten var olan çalışma motivasyonunu, vazifeye ilgili mükellefiyetlerini yerine getirmesi için gerekli en elverişli çabaya dönüştürecek, doğru bir takım şartları oluşturur. Bu şartlar, bunlardan ikisi Müslüman âlimler tarafından türetilmiş olan belirli lider "davranışları" manasında düşünülür. Bunların bir grubu liderin öncülüğündeki ilişkiyle, diğer grup ise işle alakalıdır.⁴⁰

Liderlik İlişkisi Davranışları. Müslüman bir liderin, liderlik ettiği kişilerle etkileşimde bulunurken belirli davranış kaidelerine uyması gerekir. Bu davranış kaideleri faydacı ya da yönlendirmeci değildir, daha çok özel değerleri vardır, çünkü kardeşlik, güven, saygı, sevgi, merhamet ve açıklık gibi temel İslâmî değerleri takviye etmeyi amaçlar.

Kur'ân-ı Kerim ve Hz. Peygamber'in Sünnet'inden türetilen en önemli davranış kaideleri arasında iyilik, tevazû, sabır ve bağışlama, dürüstlük, nezaket, danışma, hataların kabulü ve âdil olma vardır. Tabii ki bu davranışlar lider olsun, takipçisi olsun her Müslümandan beklenmektedir. Bu nedenle bir liderin, her

(38) Hedef-Yol Teorisi (Goal-Path Theory) de dahil olmak üzere liderlik teorilerini kısaca incelemek için bkz, Murchinsky, *Psychology*, ss. 364-93.

(39) Hersey ve Blanchard, *Management*, s. 121'den nakledilmiştir.

(40) Bu iki grup lider davranışları ve onların Kur'ân ve Sünnet'teki temelleri için bkz., Abdullah b. Ahmed, *el-Kefa'et ve'l-İdare fi el Siyaset-i Şeriat* (Cidde: Darü'l-Müctema' li en-Neşr, 1986), ss. 41-136; Seyyid Abdülhamid Marşa, *el-'Alaka'l-İhsaniye* (Kahire: Wahbah, 1986), ss. 187-92; Hamdi Emin Abdulhadi, *el-Fikr-i İdare-i İslâmî ve'l-Mukaran* (Kahire: Darü'l-Hamami, ty.), ss. 196-201 ve Abdurrahman Zohayan, *el-İdare ve'l-Hüküm fi'l-İslâm: el Fikir ve et-Tatbik* (Cidde: Darü'l-'Ilm li't-Tiba'ah ve'n-Neşr, 1991), ss. 155- 57, 198-201.

Müslümanın yerine getirmesi gereken kaidelere uyması gerektiğini söylemek, dıştan aşırı ya da lüzumsuz gibi görülebilir. Neden Kur'ân bu gibi bir talepte bulunsun -lidere açık bir şekilde öncülük ettiği kişilerle olan ilişkisinin, sadece bu ilişkinin kurulma nedeninin gösterilmesinden ya da ilk amacından daha başka hedeflere sahip olduğu hatırlatmasını yapsın? Diğer bir deyişle bu ilişki sadece faydacı değildir- kardeşliği, insan haysiyetini, karşılıklı saygıyı, şefkati ve merhameti korumaya ve takviye etmeye çalışmaktadır.

Başka şekilde ortaya konulacak olursa, bu ilişkide liderden talep edilen davranışlar hakikatte baskılardır. Örgüt çerçevesinde, lider öncülüğündeki etkileşim, otorite ilişkisine dayanır. Bu gibi ilişkiler temelde baskıcıdır ve üzerinde uygulandıkları kimselerin yabancılaşmasına yol açacak bir potansiyele sahiptir. Bir liderin davranışı kontrollü olmalı ve şahsi iyilik, istişareci davranış, bağışlama, tevazu ve diğer ilgili davranışlarla yumuşatılmalıdır. Otorite uygulamasının baskıcı tabiatını yumuşatan bu davranışların yokluğunda bir liderin davranışı, otorite ilişkilerinde mevcut baskı söz konusu olduğunda İslâm kardeşliği, karşılıklı saygı ve güven değerlerini zayıflatılabilir ve hatta liderliğin kendisine zarar verebilir. Bu sonuncu noktada, bu gibi kaidelerin yokluğu merhametsiz bir liderin durumunda görülebilir. Kur'ân'a göre (Âl-i İmran, 3: 159), mehametsiz bir lider takipçilerini kendinden uzaklaştırır ve böylece bizzat liderlik konumuna zarar verir. Liderlik zaruri bir örgütsel değişken olduğu için, onun hasar görmesi örgütsel yeterliliğe ve umumi başarıya zarar verir ve örgütsel durgunluğu ve karmaşayı gösterir.

Liderliğin İsteki Davranışları. Liderlik ilişkileri davranışının aksine liderin işle alâkalı davranışları, çalışanı iş sorumlulukları ve tanımlarıyla donatır. Neticede çalışanın, ne yapması ve nasıl yapması gerektiğini bilmesi beklenir. Bu davranışlar iki genel kategoride sınıflandırılmıştır: a) Yön, eğitim, görev tanımı ve sadeleştirme ve b) sorumlulukların tayini, nezaret ve hesap verme.

Bir lider hedefleri belirler ve çalışanlara, vazifenin yerine getirilmesi ve hedefe ulaşılması ile ilgili olarak yol gösterir, görevin yerine getirilmesi için gereken yöntemleri tanımlar ve sadeleştirir, vazifenin yerine getirilmesi ile alâkalı olarak çalışanlara belirli sorumluluklar tayin eder, onlara nezaret eder ve onları, tayin edilen sorumluluklarının yerine getirilmesinden mesul tutar. Bu iki grup lider davranışları muhsin çalışanı, işle ilgili motivasyonlarını yönlendirmesi için gereken lüzumlu ve yeterli şartlarla donatır: Liderin işle ilgili davranışları çalışana iş sorumluluğu ve tanımı sağlarken, lider ilişkisi davranışları işyerine bir cemaat ya da kardeşlik hissi getirir. Böyle bir ortam, örgütsel otorite ve kontrolün uygulanmasındaki baskıcı tabiatın muhtemel yabancılaşma etkisini yumuşatır. Bunun sonucunda İslâm kardeşliği, karşılıklı güven ve saygı değerleri korunmuş

ve takviye edilmiş olur. Bu iki grup lider davranışlarının neticeleri başarılı liderlik ve örgüt üyelerinin manevî ve ahlâkî çalışma, vazifeyi mükemmel bir şekilde yerine getirme ve müşterilerine hizmet etme güdülerini tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamıdır.

Modern örgüt liderliği teorilerinin çoğunun bu konuya iki yönden, lider ilişkisi ve işle ilgili davranışlar yoluyla yaklaştıklarını belirtmek gerekir. Bu konudaki esas çalışma olan Ohio Eyaleti Etütlerinde, lider davranışlarının temelinde yer alan iki unsur belirlenmiştir: “nezaket” ve “teşebbüs yapısı.” Nezaket “arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve liderle personelindeki üyeler arasındaki sıcaklığı gösteren davranış” anlamındadır.⁴¹ Teşebbüs yapısı “liderin, kendisi ve çalışma grubundaki üyeler arasındaki ilişkiyi belirlemedeki ve iyi tanımlanmış örgüt modelleri oluşturma çabasındaki davranışı, iletişim yolları ve uygulama yöntemleri” demektir.⁴² Hem uygulamalı hem de kavramsal çok sayıda araştırma, bu iki boyut üzerine inşa edilmiştir. En önemlileri Michigan Liderlik Çalışmaları (Michigan Leadership Studies), Likert'in İdare Sistemleri (Likert's Management Systems), Blake ve Mouton'un İdari Şebekesi (Blake and Mouton's Managerial Grid) ve Hedef-Yol Teorisidir (Goal-Path Theory).⁴³

Bu iki boyut, liderlik ilişkisini ve işle ilgili davranışları tanımlamada, İslâmî liderlik kavramındaki iki davranış grubuna benzemektedir. Bununla beraber iki bakış açısı arasında iki temel fark vardır: a) Modern çalışmalarda “nezaket” ya da ilişki davranışları faydacıdır, çünkü davranışlar liderin etkisini arttırmaya yarayan vasıtalar olup kendi içlerinde arzulanan neticeler olarak, karşılıklı güven ve saygı gibi İslâmî hedeflere ulaşmayı amaçlamamaktadırlar; b) modern araştırmalara göre işgören motivasyonunun kaynağı lider davranışlarıdır. İslâmî bakış açısına göre çalışanların motivasyonu bu davranışlardan kaynaklanmaz, daha çok çalışanın ihsanı arzulanmasının ya da Muhiddin Şakur'un belirttiği gibi, *abd* (kul) ve Rabbi arasındaki ilişkinin fonksiyonudur.⁴⁴

Kısaca örgüt liderliği ve işgören motivasyonu arasındaki ilişki şu şekilde indirgenebilir: İslâm'daki örgüt liderliği, şahsen güdülenmiş çalışanların işle alakalı motivasyonlarını kendilerinin, örgütün ve müşterilerinin yararına yönlendirmelerini sağlayan, doğru liderle ilişkisini ve işle ilgili davranışları oluşturur.

(41) Hersey ve Blanchard, *Management*, s. 101'de bahsedilmiştir.

(42) *a.g.e.*

(43) Bu araştırmalar hakkındaki bazı tartışmalar için bkz., Murchinsky, *Psychology*, 365-69, 374-79 ve Hersey ve Blanchard, *Management*, ss. 102-8, 110-11.

(44) Muhiddin Şakur, “Toward an Islamic Motivational Psychology,” *Islam and Psychology* (Ekim 1978), vol. 1, ss. 2-7. (Riyad'da yapılan bir seminerin notları).

Pratik

Burada takdim edilen İslâmî bakış açısı, ihсан peşinde olan örgüt üyeleri gerektirir. Bu, insan kaynakları yönetimi sahasında, çalışanların seçiminde ve işe alınmalarında koruyucu mekanizmalar anlamına gelir. Bu süreci takviye etmek için örgüt sürekli olarak üyeleri için İslâmî öğreti sağlamalı ve onları ihсан peşinde olmaları için teşvik etmelidir. Bu nokta önemlidir, çünkü üyelerinin dine bağlılıklarını arttırmak için örgütün faal ve sürekli bir rolü kabul etmesi anlamına gelir. Öyle bir rol, düzenli olarak alıştırmaya programları ve benzeri dikkatli düzenlemeler gerektirebilir. Özetle örgütün kendisi dini bir ortam olmalıdır.

Bu bakış açısı aynı zamanda kontrolü yumuşatan ve öz denetim ile şahsî sorumluluğu vurgulayan örgütsel yapılar tavsiye eder. Otoritenin merkezi olması gibi örgütsel kontroller, kısmen insanların tembel oldukları ve çalışmayı ve sorumluluğu sevmedikleri faraziyesine dayanmaktadır. Bu, dini inançlarına göre çok çalışmak ve vazifeyi mükemmel bir şekilde yerine getirmek için kuvvetli bir motivasyonu olması gereken muhsin çalışanın durumunda geçerli değildir. Böyle bir çalışan, nezaretin ya da otoritenin yaptırımlarının yokluğunda bile vazifelerini, yapabileceği en iyi şekilde yerine getirmek için güdülendirilmiş olmalıdır.

Örgütsel yeniden yapılanma, idari örgütlerin gerçek dünyasında öz denetim ve şahsî sorumluluğun gerçekleşmesi için gereklidir. Özelde bu, işyerindeki idari gücün ademi merkezîyetçi olmasını gerektirir. Bu gibi bir dağılım tamamen muhsin çalışanın ahlâkî ve manevî niteliklerine uygun olup, örgüt içinde nezaret eden otoritenin geri çekilmesi olarak görülmemelidir. Bu durum, örgütsel otoriteyi ya da liderliği ne inkâr ne de ihlâl eder. En esaslı ademi merkezîyetçi yapılarda bile örgütsel otorite oradadır ve gerektiğinde davet edilir.

Diğer bir yakından alakalı tavsiye personeli teşvik politikalarıyla ilgilidir. Daha önce de belirtildiği gibi bu gibi politikalar, çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve örgütün gerektirdiği davranışlara doğru yönlendirmek için tasarlanmıştır. Temeldeki faraziye, insanların sadece maddî mükâfatlar ve cezalar tarafından yönlendirildikleri ve bu nedenle davranışlarının, teşvik edici ekonomik mekanizmalar yoluyla kontrol edilebileceğidir. Bürokratik örgütlerde bu faraziye örgüt üyelerinin verimini artırma stratejisi olarak ekonomik teşviklere dayanmada görülür. Bununla beraber ekonomik şahsî menfaatin önemi, muhsin çalışanın işle ilgili motivasyonunun temelini oluşturmaz. Diğer bir deyişle ekonomik teşvikler, dini inançlarına bağlı olarak yüksek verimi ya da etkinliği şahsen arzulayan ve bunu işlerine yansıtma gereğini duyan çalışanların verimini arttırmak için kullanılan yegâne uygun strateji olmayabilir. Buna dayanılarak, ortama bağlı sınırlamalar ve çalışanın teknik kabiliyetlerinin seviyesi, çalışma veriminin artırılmasıyla ilgili önemli unsurlar olabilir. Buradaki manâ, verim artışının sadece

doğru şartların, özellikle de liderlik ilişkisi ve işle ilgili davranışların oluşturulmasını gerektirebileceğidir.

Dördüncü bir tavsiye, bürokrat ve müşterileri ya da kamu üyeleri arasında her zaman var olan daimi ihtilâfla ilgilidir. Bürokrat/müşteri ihtilâfı, aralarında mevcut olan gayrişahsî ilişkiden dolayıdır. Bu süreç, bürokratin kamuyla olan resmi işlerinde tarafsız olma (yani şahsi inançların, hislerin, duyguların ve diğer benzer konuların işini etkilemesine izin vermemesi) kaidesine uymasıyla ortaya çıkar. Örgütsel bağlamda tarafsızlık, müşterilerin özel durumlarına bakılmaksızın hepsine aynı ya da standart kaidelerin uygulanmasıyla elde edilir. Bu gibi bir politikanın nihai neticesi “müşteri tarafından sevimsiz, ilgisiz ve umumiyetle anlayışsız olarak algılanan bir bürokrattır.”⁴⁵

Her ne kadar bürokratlar ve kamu arasında ihtilâflar meydana getirirse de, standart ya da gayrişahsî kaideler bütün müşterilere eşit bir şekilde davranılmasını sağlar. Bununla beraber bu gibi kaidelerin uygulanmasının, İslâm'a bağlı idareciyi bir ikileme karşılığında karşı karşıya getirmesi muhtemeldir. İyilik, merhamet, şefkat, iyimserlik ve fedakârlık faziletleri ile donanmış bir idarecinin, müşterileriyle iş yaparken bu nitelikleri göz önünde bulundurması çok kuvvetle muhtemeldir. Bunun neticesinde, standart ya da objektif kaidelere uymakla temin edilen eşit davranma kaidelerini uygulamakla, idareciyi belirli bir müşterisinin özel durumuna olumlu tepki göstermeye iten faziletler arasında sürekli bir çatışma olacaktır.

Sonuç

Bu çalışma, örgütsel motivasyon hakkında İslâmî bakış açısı vermektedir. Bu bakış açısının temeli Müslümanların karakterinde manevi ve ahlâkî iyilik yapma güdülerini oluşturan bir süreç olarak algılanan ihsanın arzulanmasıdır. Örgütsel bağlamda bu, çalışma motivasyonu, vazifeyi yerine getirmede mükemmellik motivasyonu ve örgütün müşterilerine hizmet motivasyonu için temeli sağlar. Bu gibi bir model, modern örgütsel motivasyon modellerinden iki esasta ayrılır: a) Bu model kişinin nefsi ihtiyaçlarını örgütsel motivasyonun tek temeli olarak görmez ve b) kişinin işle ilgili motivasyonlarının örgütten bağımsız olduğunu ya da örgütün dışında oluştuğunu iddia eder. Diğer bir deyişle bunlar, örgüt lideri “davranışları” tarafından oluşturulan motivasyonlara dayanmazlar. İslâmî bakış açısına göre bu gibi davranışlar sadece muhsin çalışanın, işle ilgili manevi ve ahlâkî temelli motivasyonlarını yönlendirmesini mümkün kılacak şartların oluşturulmasında gereklidir.

(45) Henry, *Public Administration*, s. 117.

Burada takdim edilen İslâmî bakış açısı, İslâmî bir örgütsel motivasyon modeli için bir çatı oluşturabilir. Tabî ki böyle bir model normatif [değerlerle ilgili] olmalı ve, diğer şeylerin arasında, gerçek hayattaki idarî örgütlerin ıslâhı için yapılması gerekeni tavsiye etmelidir. Bu gibi bir modelin hedefleri, diğerlerinin yanısıra a) örgütsel etkinliğin azamî düzeye çıkarılmasını, b) örgüt üyesinin haysiyetini, öz denetimin, şahsî sorumluluğunu, kendine saygısını ve c) müşteri sorumluluğunu içerir.

Bu model için normatif teklifler kolayca ihsandan türetilir. Meselâ çalışanın işle ilgili tutumları, çalışma performansında etkinlik ve müşteri hizmeti motivasyonu hakkında daha önce bahsedilen izahlar bu tekliflerden bazıları olabilir. Umumiyetle böyle teklifler, başarı, insan haysiyeti, öz denetim, saygı ve müşteri sorumluluğu gibi değerleri azamî düzeye çıkarmak için örgütün ne şekilde yapılması gerektiğini göstermelidir. Bu değerlerin gerçekleştirilme çabası, ihsanı ve onun manevî ve ahlâkî neticelerini arzulayan dindar Müslümanın karakterinde mevcuttur. Bu nedenle yapılması gereken, bu değerlerin azamî seviyeye çıkarılmalarını mümkün kılacak örgütsel yapıların oluşturulmasıdır.

İslâmî bir örgütsel motivasyon modeli, dindar bir Müslüman çalışanın kamuyla iş yaparken karşılaşması muhtemel ikilemi çözmek mecburiyetindedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu ikilem, kamuyla iş yaparken eşit davranma kaidelerini uygulama ihtiyacı ile durumlarının özel tabiatıyla çalışmanı etkileyen müşterilere merhameti gerektiren ahlâkî nitelikler arasındaki gerginlikten kaynaklanmaktadır.

Çeviren: F. Mehveş Kayani