

Editörler

Prof. Dr. Edip Özücü – Dr. Öğr.Üyesi Engin Üngüren

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Yazarlar

Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy
Doç.Dr. Altan Dođan
Doç.Dr. Asena Altın Gülova
Doç.Dr. Güven Ordun
Doç.Dr. Hasan Gül
Doç.Dr. Hasan Tađraf
Doç.Dr. Korhan Karacaođlu
Doç.Dr. Serdar Bozkurt
Dr. Öğr.Üyesi Engin Üngüren
Dr. Öğr.Üyesi Hülya Öcal
Dr. Öğr.Üyesi Melahat Öneren
Dr. Öğr.Üyesi Nil Selenay Erden
Tayfun Arar



Editörler
Prof. Dr. Edip Özücü - Dr. Öğr.Üyesi Engin Üngüren
Örgütsel Davranış

ISBN: 978-605-9498-57-9

Kitapta yer alan bölümlerin sorumluluđu yazarlarına aittir

1.Baskı: 2019

Bu kitabın basım,yayın ve satış hakları Lisans Yayıncılığa aittir.Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik,elektronik veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz basılamaz ve dağıtılamaz.

Atabasım San. ve Tic. A.Ş.

Lisans Yayıncılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Tahtakale Mah. Hicret Sokak No:8/A
Avcılar-İSTANBUL
e-posta : lisans@lisansyayincilik.com.tr
www.lisansyayincilik.com.tr

ÖNSÖZ

Bir işletmenin en önemli başarı kaynağı ve rekabet üstünlüğü ne sahip olduğu sermaye miktarıyla ne de kullandığı teknolojiyle alakalı bir durum değildir. Bir işletmenin en önemli başarı kaynağını sahip olduğu insan kaynakları oluşturmaktadır. Gerek gelişmiş ülkeler gerekse de küresel ölçekteki işletmeler incelendiğinde rekabet üstünlükleri, en önemli kaynağı olan insana yatırım yapmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojik ilerleme ve rekabet üstünlüğü de, insanın akıl ve emeğinin, doğru bir çalışma ve yönetiminin bir sonucu olarak meydana gelmektedir.

Kuzey Karolayna'da ki SAS Institute şirketinin CEO'su da bu çerçevede, yöneticiliğini yaptığı işletmenin başarısındaki kilit önemin insan kaynağı olduğuna vurgu yaparak, kendi ana işinin ve sorumluluğunun, çalışanlarının her sabah geri gelmelerini sağlayacak bir iş ortamı oluşturmak olduğunu ifade etmektedir. Yönetim dünyasının temel gurularından biri olan Peter Drucker da gelişmekte olan ülkelerin en fazla ihtiyaç duyduğu kaynağın ise başarılı yöneticiler ve çalışanlarda saklı olduğunu dile getirmektedir.

Yönetim biliminde insan hem yöneten hem de yönetilendir. İnsanı yönetmek ve onu arzu edilen bir amaç etrafında toplamak için insanın çok iyi tanınması ve anlaşılması gerekir. İnsanı tanımayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi, onları bir amaç etrafında birleştirmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi, verimliliği sağlaması ve başarıyı yakalaması söz konusu değildir.

Bu düşüncelerden hareketle hazırlanan bu kitabın amacı, insanı ve davranışlarını hem bireysel hem de örgütsel bir ortamda anlayabilmek üzerine kurgulanmıştır. İnsanı anlamadan doğru ve etkili bir şekilde yönetebilmek mümkün değildir. Bu çerçevede insanların oluşturduğu grup ve grupları ve grupların oluşturduğu örgütü anlayabilmek, analiz edebilmek, örgütlerde meydana gelen sorunların nedenleri belirleyebilmek ve

bu sorunlara çözüm üretebilmek kısacası verimli, etkili, etkin ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasına ışık tutacak bir bilimsel bir kaynak sunmaktır. Bu amaç çerçevesinde hazırlanan kitap onbir bölümden oluşmaktadır. Kitabın oluşum ve basım aşamasına kadar büyük bir titizlik ve özveriyle çalışan, Lisans Yayıncılık yönetici ve çalışanlarına gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

İstanbul, 2019

Editörler
Prof. Dr. Edip Örucü
Dr. Öğr.Üyesi Engin Üngüren

İÇİNDEKİLER

Önsöz	III
Bölüm 1 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI VE GELİŞİMİ	13
1.1. Örgütsel Davranışın Tanımı	14
1.2. Örgütsel Davranışın Analiz Parametreleri	15
1.3. Örgütsel Davranışın Oluşumuna Katkı Sağlayan Disiplinler	18
1.4. Örgütsel Davranış Araştırmalarında Yöntem	20
1.5. Uygulamalı Bir Alan Olarak Örgütsel Davranışın İşletmelerdeki Yeri ve Önemi	22
Yararlanılan Kaynaklar	25
Bölüm 2 KİŞİLİK, DUYGU VE DEĞERLER	27
2.1. Kişilik ve Kişiliğin Tanımı	28
2.2. Kişilik Kuramları	30
2.2.1. Freud'un Kişilik Kuramı- Psikodinamik Yaklaşım	31
2.2.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı – Bireysel Psikoloji	32
2.2.3. Carl Jung'un Kişilik Kuramı- Analitik Psikoloji	33
2.2.4. Büyük Beş Kişilik Özellikleri Kuramı	34
2.2.5. A Tipi ve B Tipi Kişilik Kuramı	37
2.2.6. Sosyotropik-Otonomik Kişilik Kuramı	37
2.2.7. Öz Yetkinlik- Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı	38
2.2.8. Kontrol (Denetim) Odağı	39
2.2.9. Benlik Kuramı	40
2.2.10. Öz Saygınlık	41
2.2.11. Duygusal Dengesizlik	42
2.3. Duygular	42
2.3.1. Duygu Çeşitleri	44
2.3.2. Duygular, Tutumlar ve Davranışlar	46
2.4. Duygusal Zekâ	49
2.5. Değerler	52
2.5.1. Değer Çeşitleri	53

2.5.2. İşletme Değerleri ve Kişi-Örgüt Uyumunda Değerlerin Önemi	56
Yararlanılan Kaynaklar	59

Bölüm 3	
ALGILAMA VE ÖĞRENME	
	67
3.1. Bilişsel Yaklaşım ve Algılama	68
3.2. Algılama Eşikleri	76
3.2.1. Mutlak Eşik	76
3.2.2. Fark Eşiği	78
3.2.3. Weber Yasası	79
3.2.4. Duyumsal Uyum	82
3.3. Algıda Seçicilik ve Dikkat	83
3.4. Dikkati Etkileyen Faktörler	86
3.4.1. Dikkati Etkileyen Dışsal Faktörler	86
3.4.1.1. Büyüklük ve Yoğunluk	87
3.4.1.2. Zıtlık ve Benzerlik	88
3.4.1.3. Hareket	89
3.4.1.4. Yenilik	90
3.4.1.5. Tekrar	91
3.4.2. Dikkati Etkileyen İçsel Faktörler	91
3.4.2.1. Kişilik	92
3.4.2.2. Tecrübe ve Bilgi Birikimi	93
3.4.2.3. Duygu Durumu	95
3.4.2.4. Kültür ve Değerler	97
3.4.2.5. İhtiyaç	99
3.4.2.6. İlgi ve Beklentiler	100
3.5. Algılama Sürecinde Çarpıtmalar ve Yanılgılar	100
3.5.1. Çerçeveleme Etkisi	100
3.5.2. Hale ve Horn Etkisi	105
3.5.3. Kalıp Yargılar-Ön Yargılar	108
3.5.4. Pygmalion Etkisi(Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet)	111
3.5.5. Seçici Algılama	115
3.5.6. Savunma Mekanizmaları	116
3.5.6.1. Yansıtma (Projection)	116
3.5.6.2. Yadsıma (İnkâr) (Denial)	117
3.5.6.3. Mantığa Büründürme (Rationalization)	118
3.5.6.4. Yer Değiştirme (Displacement)	118
3.6. Algılamada Örgütlenme	118
3.7. Algılamada Organizasyon Kuralları	120
3.7.1. Şekil-Zemin İlişkisi	120

3.7.2. Gruplama İlkesi	122
3.7.3. Tamamlama İlkesi	123
3.7.4. Yakınlık İlkesi	124
3.7.5. Süreklilik (Devamlılık) İlkesi	126
3.8. Atfetme Kuramı	126
3.9. Atfetme Hataları	131
3.9.1. Temel Yükleme Hatası	131
3.9.2. Aktör-Gözlemci Etkisi	131
3.9.3. Kendine Hizmet Eden Yanlılık	132
3.10. Öğrenme	133
3.11. Öğrenme Nedir, Ne Değildir?	133
3.12. Öğrenmenin İşletmeler Açısından Önemi	136
3.13. Öğrenme Kuramları	139
3.13.1. Davranışçı Öğrenme Kuramı	139
3.13.1.1. Klasik (Tepkisel) Koşullama Kuramı	140
3.13.1.2. Edimsel (Araçsal) Koşullama	150
3.13.2. Bilişsel (Zihinsel) Öğrenme	164
Yararlanılan Kaynaklar	167

Bölüm 4	
DAVRANIŞ VE TUTUM	
	175
4.1. Tutum Kavramı	176
4.1.1. Tutum Öğeleri	177
4.1.2. Tutum-Davranış İlişkisi	179
4.1.3. Tutumların Özellikleri	179
4.1.4. Tutumların Oluşumu	182
4.1.5. Tutumları Öğrenme Kaynakları	183
4.1.6. Tutumları Anlamanın Yolları	185
4.2. İşe ilişkin Tutumlar:	188
4.2.1. İş Tatmini	188
4.2.1.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	190
4.2.1.2. İş Tatminin Davranışsal Sonuçları	192
4.2.2. Örgütsel Bağlılık	197
4.2.2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	199
4.2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	205
4.2.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Benzer Kavramlar	206
4.2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Çıktılara Göre Sonuçları	207
4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık	209
4.2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	211
4.2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini İlişkisi	212
Yararlanılan Kaynaklar	213

Bölüm 5	
MOTİVASYON ve MOTİVASYON TEORİLERİ	219
5.1. Motivasyon Kavramı	220
5.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar	221
5.3. Motivasyon Süreci	223
5.4. Motivasyonun Önemi	223
5.5. Motivasyonun Sağlanmasında Etkili Faktörler	224
5.6. Motivasyon Teorileri	228
5.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	229
5.6.2. Alderfer'in ERG Teorisi	230
5.6.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	230
5.6.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	232
5.6.5. McGregor'ın X ve Y Teorisi	232
5.6.6. Koşullanma (Şartlandırma)Teorisi	233
5.6.7. Vroom'un Beklenti Teorisi	234
5.6.8. Lawler-Porter Teorisi	235
5.6.9. Eşitlik Teorisi	236
5.6.10.Amaç Teorisi	237
Yararlanılan Kaynaklar	238

Bölüm 6	
İLETİŞİM	241
6.1. İletişimin Tarihsel Süreci ve Önemi	244
6.2. İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramı	245
6.3. İletişim Süreci ve Öğeleri	250
6.4. İletişim Türleri	256
6.4.1. Sözel, Sözel Olmayan ve Yazılı İletişim	256
6.4.2. Düzey Açısından Örgütsel İletişim	260
6.4.3. Formal-İnformal Örgütsel İletişim	261
6.4.4. Dikey-Yatay ve Diyagonal Örgütsel İletişim	262
6.5. Örgütsel İletişim Ağları	268
6.6. Örgütsel İletişim Araçları	273
6.7. Elektronik İletişim	274
6.8. İletişimin Fonksiyonları	276
6.9. İletişim Engelleri	279
Yararlanılan Kaynaklar	281

Bölüm 7	
LİDERLİK	283
7.1. Liderlik Kavramı	285
7.2. Liderlik Özellikleri	287
7.3. Liderlik Türleri	288

7.3.1. Otokratik Liderlik	288
7.3.2. Demokratik Liderlik	289
7.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider	289
7.3.4. Yetki Verici (Delegasyon) Lider	290
7.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	291
7.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	291
7.4.2. Etkileşimci Liderlik	292
7.4.3. Karizmatik Liderlik	293
7.4.4. Öğrenen Liderlik	294
7.4.5. Takım Liderliği	294
7.4.6. Entelektüel Liderlik	295
7.5. Liderlikte Motivasyon	296
7.5.1. İçsel Motivasyon	297
7.5.2. Dışsal Motivasyon	297
7.6. Liderlik, Değişim ve Yenilik	297
7.7. Liderlik ve Stratejik Yönetim	299
7.8. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik	300
7.9. Kriz Dönemlerinde Liderlik	301
7.10. Küreselleşme Sürecinde Liderlik (Küresel Liderlik)	303
Yararlanılan Kaynaklar	307

Bölüm 8		
STRES ve STRES YÖNETİMİ		311
8.1. Stresin Aşamaları	317	
8.2. Stres Faktörleri	317	
8.2.1. Bireysel Faktörler	318	
8.2.2. Çevresel Faktörler	320	
8.2.3. Örgütsel Faktörler – İş ile İlgili Faktörler	320	
8.2.4. Örgütsel Faktörler – İşletme ile İlgili Faktörler	321	
8.3. Stresin Sonuçları	322	
8.3.1. Bireysel Sonuçlar	323	
8.3.2. Örgütsel Sonuçlar	324	
8.4. Stres Yönetimi	325	
8.4.1. Stres Yönetimi Teknikleri	325	
8.4.1.1. Bireysel Teknikler	325	
8.4.1.2. Örgütsel Teknikler	326	
Yararlanılan Kaynaklar	328	

Bölüm 9		
GÜÇ, ETKİ VE POLİTİKA		331
9.1. Güç Kavramının Tanımı	333	
9.2. Güç, Etki ve Otorite Kavramları Arasındaki Farklılıklar	334	

9.2.1. Güç ve Liderlik İlişkisi	335
9.3. Gücün Sınıflandırılması	335
9.3.1. Kişiler Arası Güç Kaynakları	336
9.3.1.1. Meşru (Yasal) Güç (Legitimate Power)	337
9.3.1.2. Ödül Gücü (Reward Power)	338
9.3.1.3. Zorlayıcı (Cezalandırma) Güç (Coercive Power)	339
9.3.1.4. Benzeşim Gücü (Referent Power)	340
9.3.1.5. Uzmanlık Gücü (Expert Power)	341
9.3.2. Yapısal Güç Kaynakları	343
9.3.2.1. Örgütsel Kaynaklar	343
9.3.2.2. Bilgi Gücü (Information Power)	344
9.3.2.3. Karar Verme Gücü (Decision Making Power)	345
9.3.2.4. Süreç Gücü (Process Power)	345
9.3.2.5. Temsil Gücü (Representative Power)	346
9.3.3. Departmanlar Arası Güç Kaynakları	346
9.4. Gücün Paylaşımı: Güçlendirme (Empowerment) Kavramı	348
9.5. Gücü Oluşturan Dinamikler	349
9.6. Politik Davranış Kavramı	352
9.7. Politik Davranışın Nedenleri	356
9.7.1. Bireysel Nedenler	356
9.7.2. Örgütsel Nedenler	359
9.8. Politik Davranışlarda Bulunmanın Etik Yönü	364
9.9. Politik Davranış Türleri	367
Yararlanılan Kaynaklar	376

Bölüm 10	
ÖRGÜTLERDE GRUPLAR VE ÇALIŞMA EKİPLERİ	
381	
10.1. Grup Kavramı	383
10.1.1. Gruplarla İlgili Temel Konular	385
10.1.1.1. Grup Dinamiği	386
10.1.1.2. Grup Normları	387
10.1.1.3. Gruplarda Dayanışma, Kaynaşma, Uyum ve Bağlılık	387
10.1.1.4. Grupça Düşünme	388
10.1.1.5. Grup Büyüklüğü	389
10.1.1.6. Gruplarda Sosyal Aylaklık ve Kaytarma	390
10.2. Grupların Sınıflandırılması	390
10.2.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar	391
10.2.2. Üyelik ve Referans Grupları	392
10.2.3. Birincil ve İkincil Gruplar	393
10.2.4. Sürekli ve Geçici Gruplar	393

10.3. Grupların Oluşumu ve Gelişme Evreleri	394
10.3.1. Grupların Oluşumunu Açıklayan Teoriler	394
10.3.1.1. Yakınlık Teorisi	395
10.3.1.2. Denge Teorisi	396
10.3.1.3. Sosyal Mübadele Teorisi	398
10.3.1.4. Aktör ve Yapı Teorisi	399
10.3.2. Grupların Gelişme Evreleri	401
10.4. Grup Yapısı ve Süreçleri	404
10.4.1. Grup Yapısı	404
10.4.1.1. Roller	405
10.4.1.2. Normlar	406
10.4.1.3. Statü	407
10.4.2. Grup Süreçleri	409
10.4.2.1. Karar Alma	409
10.4.2.2. Gruplarda İletişim	411
10.4.2.3. Gruplarda Liderlik	413
10.4.3. Grup Yapısı ile Grup İçi Süreçlerin Bütünleştirilmesi	414
10.5. Örgütlerde Çalışma Ekipleri	415
10.5.1. Ekip Kavramı	416
10.5.2. Ekiplerin Genel Özellikleri	419
10.5.3. Ekip Türleri	421
10.5.3.1. Proje Ekipleri	421
10.5.3.2. Kalite Çemberleri	422
10.5.3.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	422
10.5.3.4. Çapraz Fonksiyonel Ekipler	423
10.5.3.5. Çok Uluslu Ekipler	423
10.5.3.6. Sanal Ekipler	424
10.5.4. Ekip Çalışmasında Başarı Koşulları	425
Yararlanılan Kaynaklar	427

Bölüm 11	
ÇATIŞMA ve MÜZAKERE	
	431
11.1. Çatışma Kavramı	432
11.2. Çatışma Süreci	434
11.3. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	435
11.3.1. Geleneksel Yaklaşım	435
11.3.2. Davranışçı Yaklaşım	437
11.3.3. Etkileşimci Yaklaşım	437
11.4. Çatışma Türleri	438
11.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması	439

11.4.2. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	441
11.4.2.1. Fonksiyonel Çatışma	441
11.4.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	441
11.4.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	442
11.4.3.1. Potansiyel Çatışma	442
11.4.3.2. Algılanan Çatışma	443
11.4.3.3. Hissedilen Çatışma	443
11.4.3.4. Açık Çatışma	444
11.4.4. Amaç Çatışması, Rol Çatışması ve Kurumlaşmış Çatışma	444
11.4.5. Örgüt İçerisindeki Konumuna Göre Çatışmalar	444
11.5. Çatışmanın Nedenleri ⁷	445
11.5.1. Kaynakların Sınırlı Olması	445
11.5.2. Amaç Farklılıkları	446
11.5.3. Kararların Ortaklaşa Alınması	446
11.5.4. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik	447
11.5.5. Ödüllendirme Sistemleri	447
11.5.6. İletişim Problemleri	447
11.5.7. Denetim Biçimi	448
11.5.8. Değişim ve Belirsizlik	448
11.5.9. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar	448
11.5.10. Statü Farklılıkları	449
11.5.11. Karşılıklı Görev Bağımlılığı	499
11.5.12. Kişilik Farklılıkları	449
11.6. Çatışma Yönetimi ve Çözüm Yolları	449
11.6.1. Çatışma Çözüm Yolları	451
11.6.1.1. Kayıtsız Kalma	451
11.6.1.2. Kaçınma	452
11.6.1.3. Yumuşatma	452
11.6.1.4. Problem Çözme Yaklaşımı	453
11.6.1.5. Çoğunluk Oylaması	453
11.6.1.6. Taviz Verme	454
11.6.1.7. Örgüt Yapısı ve İlişkilerde Değişikliğe Gitme	454
11.6.1.8. Hakeme (Üçüncü Taraf) Başvurma	455
11.6.1.9. Güç Kullanma	455
11.6.1.10. Müzakere	455
11.6.1.11. Müzakere Süreci	457
Yararlanılan Kaynaklar	461