ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA GİRİŞ



İÇİNDEKİLER

- Örgüt Kavramı
- Örgütsel Davranış Kavramı
- Geçmiten Günümüze Örgütsel Davranış
- Örgütsel Davranış ve Yönetim
- Örgütsel Davranışı Etkileyen Güncel Konular



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgüt kavramını tanımlayabilecek,
  - Örgütsel davranış olgusunu ve önemini açıklayabilecek,
  - Örgütsel davranışın gelişimi hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Örgütsel davranışı yönetebilmek için yöneticilerde olması gereken becerileri anlayabilecek,
  - Örgütsel davranışı etkileyen güncel olguları kavrayabileceksiniz.

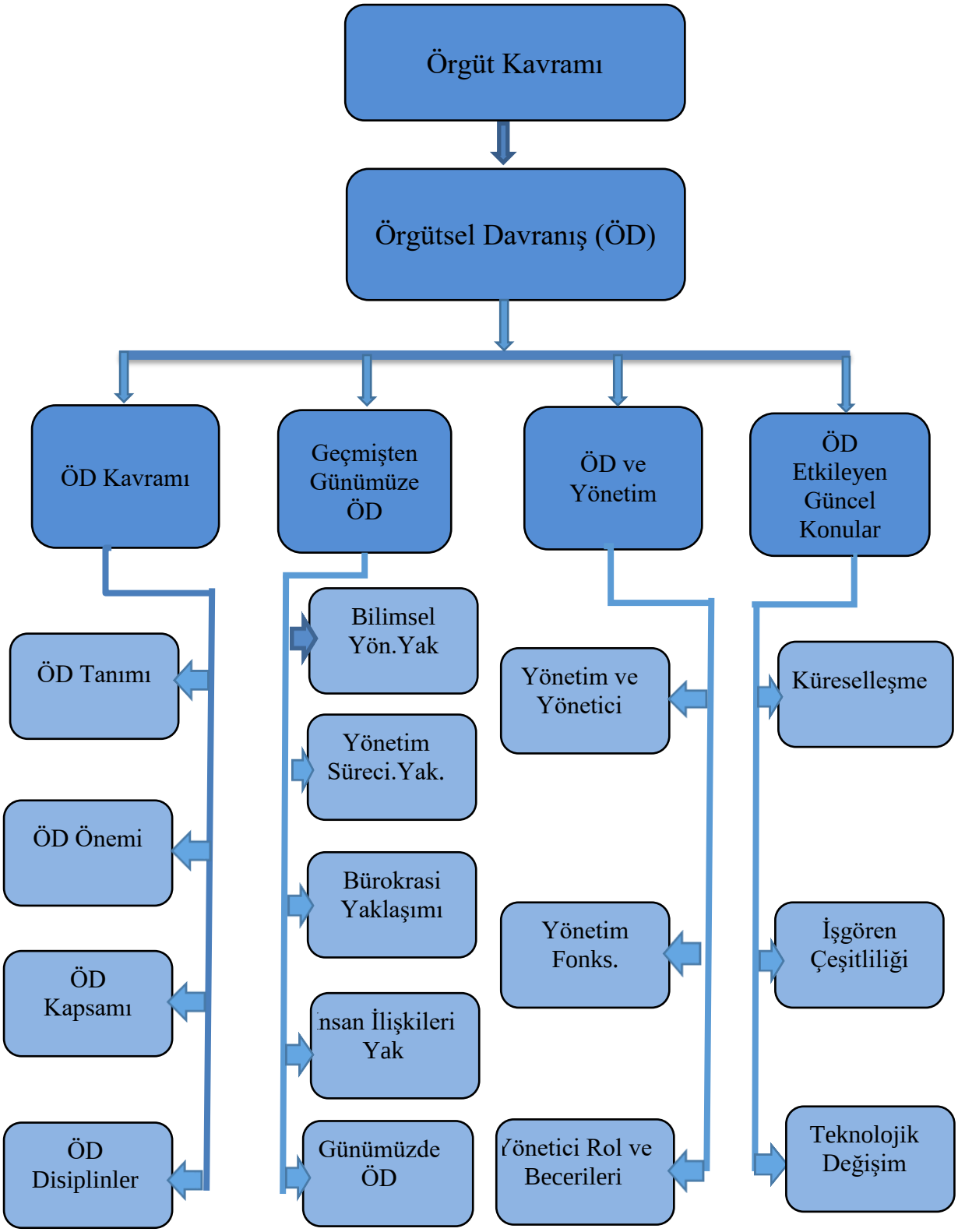
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Prof. Dr.
Atılhan NAKTİYOK

ÜNİTE
1

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


Örgüt Kavramı
Örgütsel Davranış (ÖD)
ÖD Kavramı
Geçmişten Günümüze ÖD
ÖD ve Yönetim
ÖD Etkileyen Güncel Konular
ÖD Tanımı
ÖD Önemi
ÖD Kapsamı
ÖD Disiplinler
Bilimsel Yön.Yak
Yönetim Süreci.Yak.
Bürokrasi Yaklaşımı
nsan İlişkileri Yak
Günümüzde ÖD
Yönetim ve Yönetici
Yönetim Fonks.
Yönetici Rol ve Becerileri
Küreselleşme
İşgören Çeşitliliği
Teknolojik Değişim

GİRİŞ

İnsanlar amaçlarına ulaşmak için örgüt adı verilen iş birliği sistemleri oluştururlar. Günlük yaşantımızda bu iş birliği sistemleriyle etkileşim içerisine gireriz. Çünkü örgütler ihtiyacımız olan ürünleri üretir veya ihtiyaçlarımızın karşılanmasına aracılık ederler. Hangi amaçla kurulmuş olursa olsun tüm örgütler insanlardan oluşur. Örgütün amacını belirleyen, üretimini gerçekleştiren, ürettiği ürünleri satan ve insan ihtiyaçlarının karşılanmasına aracılık eden bu insanlardır. Bu bakımdan bir örgütün amaçlarına ulaşması büyük ölçüde örgütsel ortamda bulunan kişilerin davranışına bağlıdır.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının davranışlarının altında yatan faktörleri anlamalıdırlar. İnsan davranışı çok sayıda faktörden etkilendiği için bu kolay bir iş değildir. Bu noktada örgütsel davranış örgütün yönetiminden sorumlu olanlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayabilir. Çünkü örgütsel davranış, örgütsel ortamda insan davranışını etkileyen faktörleri inceleyen bir çalışma alanıdır. Örgütsel davranıştan yararlanan yöneticiler, çalışanın davranışını açıklarken, kişisel özelliklerini, etkileşime girdiği kişi veya grupları, örgütsel tasarımın niteliklerini, yönetim biçimini ve çevresel unsurları göz önünde bulundururlar. Birçok nedenle davranışı açıklamaya çalışan bu bakış açısı, davranışın altında yatan faktörleri anlamanın yanı sıra çalışanların istenmeyen davranışlarını değiştirmek veya davranışları denetim altına almak için ihtiyaç duyulan araçlar hakkında da bilgi sağlar.

Örgütsel başarı açısından taşıdığı önem nedeniyle bu ünitede örgüt ve örgütsel davranış kavramını, örgütsel davranışın önemini, kapsamını ve ilişkili olduğu disiplinleri açıklamaya çalışacağız. Ayrıca ünitede; örgütsel davranışın tarih içindeki gelişim seyrine, farklı yönetim ve örgüt kuramlarının çalışana bakış açısına, çalışan davranışının yöneticiler açısından taşıdığı öneme, örgütsel ortamda bireylerin ve grupların davranışını etkin bir şekilde yönetebilmek için yöneticiler tarafından yerine getirmesi gereken rollere ve becerilere ve bu çalışma alanını etkileyen bazı güncel konulara da yer verilecektir.

ÖRGÜT KAVRAMI



Örgüt, ortak amaca sahip insanların amaçlarına ulaşmak için oluşturduğu iş birliği sistemidir.

İnsanların yaptıkları faaliyetler düşünüldüğünde örgütlerle sürekli bir etkileşim içerisinde oldukları görülür. Çünkü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirir veya ihtiyaçlarının önemli bir kısmını örgütler aracılığıyla karşılarlar. Bu nedenle de yaşamları bütünüyle örgütlerden etkilenir. İnsanların; ekmek almak için gittikleri fırın, kıyafet almak için gittikleri alış veriş merkezi, tedavi olmak için gittikleri hastane, havale yapmak için gittikleri banka, öğrenim gördükleri fakülte, su borcunu yatırdıkları belediye, haklarını aradıkları adliye, çalıştıkları iş yeri *vb*. birer örgüttür.

Chester Barnard örgüt kavramını; insanların ortak bir amaca ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelerek faaliyetlerini koordine ettiği sosyal bir sistem olarak tanımlamıştır [1,2]. İnsanlar; fiziki, ruhsal veya zihinsel kapasitelerinin sınırları veya çevresel şartlar nedeniyle amaçlarını çoğu zaman tek başlarına

gerçekleştiremezler. Başkalarının yardımına ihtiyaç duyarlar. İşte benzer amaca sahip insanların, amaçlarına ulaşmak için oluşturdukları iş birliği sistemine örgüt denir.

Her örgütün kendine özgü bir amacı, yapısı, tasarımı ve işleyiş şekli vardır. Yapı ve tasarım; insanlar arasındaki iş birliğini sağlamak, faaliyetleri amaca doğru yönlendirmek ve denetim altına almak amacıyla yapılan düzenlemeleri ifade eder. Örgütün; karar alma yöntemi, iletişimin niteliği, iş bölümü yapma düzeyi, yazılı belge sayısı, kuralları, rol, yetki ve sorumluluk ilişkileri gibi özelliklerinin belirlenmesi yapı ve tasarımla ilgilidir. Örgütteki insanlar birbirleriyle etkileşimde bulunduğundan ve örgütün temelini oluşturan unsurlar (insan kaynağı, görev, amaç ve hedefler, teknoloji, yapı, tasarım ve yönetim anlayışı *vb*.) arasında ilişki olduğundan, başka bir ifade ile bu unsurlar birbirlerini etkilediğinden örgütler birer sistem olarak görülür.



Her örgütün kendine özgü bir amacı, yapısı, tasarımı ve işleyiş şekli vardır.

İnsanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş, amacı, görevi, yapısı, büyüklüğü farklı olan örgüt türleri vardır. Bu nedenle örgütleri; kâr amaçlı veya ekonomik örgütler (işletme), kar amaçsız veya sivil toplum örgütleri, kamu örgütleri, sağlık örgütleri, güvenlik örgütleri, eğitim örgütleri, siyasi örgütler *vb*. şekilde sınıflandırmak mümkündür. Örneğin, sivil toplum örgütleri devlet sisteminin karşılayamadığı toplumsal ihtiyaçları karşılama amacını güderken, işletmeler; kâr amacı, kamu örgütleri; toplumsal ihtiyaçları karşılama amacı, güvenlik örgütleri; toplumun iç ve dış güvenliğini sağlama amacı güder.

Örgütlerin biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) yönleri vardır. Biçimsel örgüt; Edgar H. Schein'in tanımıyla ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için bir dizi insan faaliyetinin, iş ve fonksiyonel bölümlendirme ve yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla planlı bir şekilde koordinasyonudur [3,4]. Biçimsel örgüt, bilinçli şekilde oluşturulan; görev, hedef ve amaçları, strateji, politika ve iş süreçlerini, kural ve düzenlemeleri, yapısal ve tasarımsal özellikleri ortaya koyar. Biçimsel olmayan (informel) örgüt ise insanların aynı iş ortamında çalışma, aynı yemekhanede yemek yeme, benzer zevklere sahip olma *vb*. nedenlerle karşılıklı ilişkileri veya etkileşimleri sonucu ortaya çıkar. Örneğin hemşeri olmaları nedeniyle aynı iş ortamında grup oluşturan (örgütün bilinçli bir şekilde oluşturmadığı) kişilerin diğer gruplara karşı olan duygusu, tutumu ve davranışları biçimsel olmayan yapından kaynaklanan bir durumdur. *Biçimsel örgütle biçimsel olmayan örgütün amaçları, davranış normları, rol ve statü ayrımları, iletişim yöntemleri birbirinden farklı veya birbirine zıt olabilir.* Bu nedenle yöneticiler örgütsel başarıyı sağlama açısından hem biçimsel hem de biçimsel olmayan yapıyı göz önüne almalıdır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI

Birey, etkileşim içerisine girdiği örgütlerde her gün birçok olumlu ve olumsuz deneyim yaşamaktadır. Bu deneyime bağlı olarak bazı örgütlerdeki çalışanların davranışından memnun kalırken, bazılarındaki çalışanların davranışlarından memnun kalmamaktadır. Acaba örgütsel ortamda çalışanların farklı tepkiler vermelerinin nedeni nedir? Örneğin, otomasyon sisteminde

göremediğiniz ara sınavı notlarınızı öğrenmek için öğrenim gördüğünüz fakültenin öğrenci işlerine gittiğinizi ve öğrenci işleri memurunun size çok kaba ve sert davrandığını düşünün. Öğrenci işleri görevlisinin bu davranışının altında birçok neden yatabilir. Görevli, sizi inanç ve değerlerine aykırı biri olarak algılayabilir. Kişilik olarak sert mizaçlı biri olabilir. Öğrencilerin kendisini gereksiz yere meşgul ettiğini düşünebilir. Yeni otomasyon sistemini tam anlamıyla kullanamadığı için gerginlik yaşayabilir. Kısa bir süre önce bürodaki diğer bir memurla tartışma yaşamış olabilir. Yeni bir çalışan olduğu için otomasyon sistemine girme yetkisi olmayabilir. Yöneticilerden azar işitmiş veya sabah haberlerinde dinlediği ölümlü trafik kazası nedeniyle morali bozuk olabilir. Öğrenci işleri memurunun size karşı kaba ve sert tutumu bunların dışında daha birçok faktörle açıklanabilir. Bireyin kendinden, başkalarıyla etkileşiminden, çalıştığı örgütün yapı ve tasarımından veya yaşadığı çevrenin özelliklerinden kaynaklanan bu faktörlerin anlaşılması, yöneticilerin örgütleri etkin ve etkili bir şekilde yönetmeleri açısından son derece önemlidir.

Örgütsel Davranışın Tanımı

Örgütsel davranış örgüt içerisindeki birey ve gurupların davranışının incelenmesiyle ilgili bir çalışma alanıdır.

Örgütsel davranış; örgütsel etkinliği iyileştirecek bilgiyi elde etmek amacıyla örgüt içerisindeki davranış üzerine birey, grup ve yapının etkisini araştıran bir çalışma alanıdır [5]. Görüldüğü gibi örgütsel davranış, örgüt içerisindeki birey ve grupların davranışının incelenmesiyle ilgilidir. *Bu çalışma alanı örgüt içerisindeki birey ve grup davranışı üzerine örgütün; yapısının, tasarımının, sisteminin, yönetiminin, süreçlerinin ve dış çevrenin etkisini göz önünde bulundurur.* Bu inceleme sonucunda elde edilen bilgiler; örgüt içerisindeki sorunların nedenlerinin açıklanmasında ve çözülmesinde, birey ve grupların davranışları altında yatan faktörlerin anlaşılmasında, gelecekte bu davranış gösterip göstermeyeceklerinin tahmin edilmesinde, davranışın başarı üzerine etkisinin belirlenmesinde, olumsuz davranışların denetim altına alınmasında ve örgütsel unsurların örgütsel başarıyı artıracak şekilde düzenlenmesinde kullanılabilir.

Örgütsel davranış, örgütsel ortamda davranışı incelerken hem bireyleri, hem grup ve takımları, hem örgütsel ve yönetimsel özellikleri hem de örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerini göz önünde bulundurur. Bir anlamda Sistem Yaklaşımını esas alarak sistemin bütün unsurlarını ve bu unsurlar arasındaki etkileşimi inceler.

Örgütsel davranışın temel amacı; çalışanların davranışlarını anlama, birbirleriyle ve amaçlarla uyumlu faaliyet göstermelerini sağlama ve örgütsel etkinlik ve etkenliği sağlayacak şekilde örgütü yönetmenin yollarını sağlayacak bilgiyi elde etmedir. Bu nedenle bireylerin; algı, tutum, değer, kişilik, motivasyon düzeyi gibi özelliklerini inceler. Çalışanların birbirleriyle olan iletişim şekilleri, katıldıkları grupların niteliği, liderlik, güç, politika gibi karşılıklı ilişki ile ilgili unsurları ele alır. İşlerin yapıldığı ortamdaki karar alma şekli, uzmanlaşma ve iş bölümü derecesi, kural ve kaidelere verilen önem, yetki ve sorumluluk ilişkisi gibi yapısal ve tasarımsal unsurlar üzerinde durur. *Örgütsel davranış, örgütün faaliyet gösterdiği ortamın ekonomik, teknolojik, hukuki, siyasi, sosyal ve kültürel*

özelliklerini tanımlayan çevresel unsurların da örgütteki bireyleri, grupları, örgütsel ve yönetsel unsurları etkileyeceğini göz ardı etmez. Bu nedenle yöneticiye örgütün hangi unsurunda, hangi değişimi yapacağı konusunda bir görüş sağlar. Sonuçta örgütsel davranış etkinlik (etkililik) ve etkenliği sağlamada önemli bir rol oynar.

Yukarıda ifade edilenler ışığında örgütsel davranışın şu özellikleri ortaya konulabilir [6,7,8,9]:

- Örgütsel davranış, bir örgütsel ortam içerisinde faaliyet gösteren birey ve grupların davranışını inceleyen bir çalışma alanıdır.
- Örgütün yapı, sistem, süreç, yönetim şekli gibi genel özelliklerinin davranış üzerine olan etkisini inceler.
- Çevreye uyum açısından gerekli olan değişimi zamanında yapabilmek amacıyla, çevrenin örgütsel unsurlar üzerine olan etkisini göz önüne alır.
- Örgüt içerisindeki bireylerin davranışını incelerken Sistem Yaklaşımını ele alarak örgütsel unsurların birbirini etkilediğini göz önünde bulundurur.
- Bireyleri, grupları, örgütü, çevreyi ve bu unsurların etkileşimini inceleme sonucu elde edilen bilgiyi hem bireylerin davranışlarını anlamada, tahmin etmede ve denetim altına almada, hem de örgütsel sorunları çözüp etkinlik ve etkenliği artırmada kullanır**.**



Etkinlik, en az girdiyle en fazla çıktıya ulaşmayı ifade ederken; etkenlik amaçlara ulaşmakla ilgilidir.

Örgütsel Davranışın Önemi

Yaşamımızın her yönünü etkileyen örgütlerden ve çalışanlarından beklentilerimiz vardır. Örneğin, belediyeden çöplerimizi toplamasını, sokaklarımızı temizlemesini, polisin güvenliğimizi sağlamasını, alışveriş merkezlerinin ucuz ve kaliteli ürün satmasını bekleriz. Yine bu örgütlerde çalışanların, güler yüzlü, bilgili, samimi, güven verici olmasını isteriz. Şayet beklediğimiz kalitede mal veya hizmet alamazsak, imkânımız varsa o örgütü bir daha tercih etmez, başka bir seçenek ararız. Bu ise özellikle kar amacıyla kurulmuş olan örgütlerin yaşamının tehlikeye girmesi anlamına gelir. Müşterinin bir örgütten beklediğini alamaması büyük ölçüde örgütün; insan kaynağından, insan ilişkilerinden, yapısal veya yönetsel sorunlardan ve gerekli değişimi yaparak çevreye uyum sağlayamamasından kaynaklanır. Bir anlamda ortaya çıkan sorunların tümü örgütsel davranış alanıyla ilgilidir. Bu nedenle örgütsel davranışı anlamak, örgütün yaşamını uzatacak ve başarısına katkıda bulunacak bilginin elde edilmesine ve kullanılmasına imkân sağlayacaktır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumuna dönüşüm örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamda sürekli değişimler ve dönüşümler yaratmaktadır. Başarı, küreselleşmenin gereklerine cevap vermeye, bilgiyi yaratıp kullanabilmeye ve teknolojik gelişmeleri bünyeye uyarlayabilmeye bağlı hale gelmiştir. Bunları yapabilmek ise yetenekli, deneyimli, bilgili, tatmin olmuş, değişime direnç göstermeyen çalışanlarla ve çağın gereklerine uygun örgütsel ve yönetsel düzenlemelerle mümkündür. *Örgütsel davranış bu noktada değişime karşı*

oluşabilecek davranışsal tepkileri aşma ve bireysel, örgütsel ve yönetsel düzenlemeler konusunda yöneticiye ihtiyaç duyduğu araçları sağlar.

Bireyler; kişilik, değer, tutum, yaş, cinsiyet gibi özellikleriyle örgüte gelirler. Örgütle biçimsel veya biçimsel olmayan nedenlerle etkileşimde bulunurlar. Birbirlerinden ve örgütün politika, süreç ve stratejilerinden etkilenirler. Yöneticiler başarılı olmak için birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin biçimini belirleyen dinamikleri anlamalıdırlar. Bu anlayışa sahip olan yöneticiler bireylerin davranışını anlayacakları, tahmin edecekleri ve örgütsel amaçlara ulaşma açısından olumsuz olanları kontrol edebilecekleri için kişisel ve örgütsel etkinliği ve etkenliği artırabileceklerdir [6,10].



Örgütsel davranışın ilkelerini uygulama, çalışanların tatmininin ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlar.

Örgütsel davranış örgütsel ortamdaki birey ve grupların davranışını ve örgütün yapısal ve tasarımsal unsurlarının davranış üzerine etkisini inceler. *Örgütsel davranış alanından elde edilen bilgiler, insanın davranışını ve sebebini anlama imkânı sağladığı için çalışanların; tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iletişimini, bir bütün olarak iş-yaşam kalitesini iyileştirmede, işgören devamsızlığını ve devrini azaltmada, yönetsel ve örgütsel sorunları çözmede kullanılır.* Tüm bunlar ise örgütsel başarıya katkıda bulunur.

Örgütsel Davranışın Kapsamı

Örgütsel davranışın kapsamını bireysel, kişiler arası, örgütsel ve çevresel unsurlar oluşturur [3]. Örgütsel davranış kavramı konusunda verdiğimiz örnekte bir fakültenin öğrenci işleri memurunun kaba ve sert davranışından bahsetmiştik. İlgili kısımda da değinildiği gibi memurun davranışı; algı, tutum, kişilik gibi bireysel faktörlerden, başkalarıyla etkileşim, iletişim, çatışma gibi kişiler arası etkileşime ilişkin faktörlerden, insan kaynağı uygulamaları, yönetim sistemi, örgüt yapısı gibi örgütsel faktörlerden veya ekonomi, teknoloji, toplum, müşteri isteği gibi çevresel faktörlerden kaynaklanabilir demiştik. *Bu örnekte de görüldüğü gibi kapsamını anlama açısından örgütsel davranış dört temel düzeyde analiz edilmektedir.*

Bireysel süreçler

Bireyler örgütsel ortama kendi kişisel (algı, tutum, değer, duygu *vb*.) ve demografik (yaş, cinsiyet, eğitim *vb*.) özellikleriyle gelirler. Her bir birey açısından farklı olan bu özellikler çalışanların; örgütü ve yönetimi değerlendirmelerini, iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan etkileşimlerini ve davranışlarını etkiler. Bireysel süreçlerle bireylerin; algı, tutum, duygu, değer, kişilik, stres, motivasyon düzeyi, öğrenme kabiliyeti gibi özelliklerinin davranış üzerine etkisi incelenir. Bunun yanında hangi bireysel özelliklerin ne tür davranışlar ortaya çıkarabileceğini tahmin etmek ve bu özelliklerin davranış üzerine olan etkisini kontrol altına alarak örgütsel başarı açısından olumsuz sayılabilecek davranışları azaltmak da örgütsel davranışın amaçları arasındadır.

Kişiler arası süreçler

Bireyler örgütlerde genellikle tek başlarına çalışmazlar. Yapılan görevin gerekleri başkalarıyla birlikte çalışmayı zorunlu kılabilir. Bu nedenle yöneticiler sık sık grup ve takımlar oluştururlar. Bazı durumlarda ise çalışanlar ait olma ve se[illegible]

takdirtakdir ve saygı gibi sosyal ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgüt iradesi dışında, kendilerine çekici gelen, benzer değer, inanç tutum ve davranış kalıbına sahip olan insanlarla (hemşeri olma, aynı takımın taraftarı olma, aynı dünya görüşüne sahip olma *vb*. nedenlerle) grup oluştururlar. Yine bireyler tek başlarına çalışsalar bile işin gerekleri nedeniyle sık sık başkaları ile etkileşim içerisine girerler. Bu etkileşimlerde çatışma yaşanabilir. Grubun birey üzerine etkisi ve baskısı olabilir. Grup içerisinde iletişim ve liderlik sorunları ortaya çıkabilir. İş başarısını etkilediği için bu konular hakkında bilgi sahibi olmak yöneticinin ortaya çıkan ve çıkması olası olan sorunları çözmesine yardım eder. *Bu nedenle örgütsel davranış; grup ve takım oluşturma, gruplar arası davranış, iletişim, liderlik, çatışma ve müzakere, etki, güç ve siyaset gibi kişiler arası süreçleri inceler.*

Örgütsel süreçler



Örgütsel süreçler, örgütteki işlerin ve ilişkilerin düzenlenmesi ile ilişkili faktörleri ifade eder.

Her örgütün kendine özgü bir yapısı, tasarımı, kültürü ve yönetim şekli vardır. Bu unsurlar kararların nasıl alındığını, yetki ve sorumluluk ilişkisini, işlerin gruplanma şeklini, insanlar arasındaki etkileşimin niteliğini, kural ve kaidelerin sayısını, örgütlerde önemli olan değer, inanç, normları, yöneticilerin iş yaptırma yöntemlerini ortaya koyar. Bir anlamda örgütsel unsurlar örgütteki işlerin ve ilişkilerin düzenlenmesini niteler. Bu nedenle yapı, kültür, politika, yönetim şekli gibi örgütteki işlerin ve ilişkilerin düzenlenmesiyle ilişkili olan konular bireylerin örgütsel ortamdaki davranışını belirler ve etkiler. Yine yöneticinin sert veya ılımlı davranması, çatışmaları çözme, çalışanları kararlara katma, güç kaynaklarını kullanma ve çalışanları etkileme şekli bireylerin davranışını etkiler. *Yapı, kültür, politika, yönetim şekli gibi örgütsel süreçlerin incelenmesi, yöneticiye bu süreçlerin örgütsel başarıyı artıracak şekilde düzenlemesi hakkında gerekli olan bilgiyi verir.*

Çevresel Süreçler

Her örgüt bir çevre içerisinde faaliyet gösterir. Bu nedenle çevresel faktörlerin bireyin davranışını ve örgütün özelliklerini etkilememesi beklenemez. *Örgütün çevresi çok sayıda unsuru bünyesinde barındırır.* Fakat bu unsurları; örgütün faaliyet gösterdiği ortamdaki ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyal ve kültürel unsurları belirten genel çevre unsurları ve müşteri, iş gücü piyasasındaki işgörenler, rakipler, sivil toplum örgütleri, medya, tedarikçiler, hükümet gibi dış paydaş grupları şeklinde ortaya koymak mümkündür. Örgüt ve çalışanlarının faaliyet gösterilen ortamdaki ekonomik gidişattan, yaygınlaşan teknolojiden, toplumsal bir olaydan, kültürel değişimden, müşteri beklentilerinden, hükümetin aldığı karardan, medyanın yaptığı bir haberden, sendika gibi örgütlerin baskısından etkilenmemesi mümkün değildir. Dış çevresindeki unsurların etkisi örgütü değişime zorlama açısından da son derece önemlidir. Örgütler; girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarını çevreye sundukları için çevre tarafından kabul görmeli ve çevresel unsurlara uyum sağlamalıdırlar. Özellikle günümüzde çok hızlı ve kapsamlı değişimleri ifade eden çalkantılı çevre koşullarında bu baskı daha fazla hissedilir. Örgütsel değişimler ise bireyin davranışını etkiler. Bazen bu değişimler değişime karşı direnç yaratıp, bireyi örgütün zararına olan faaliyetleri (sabotaj, hırsızlık, saldırı *vb*.) yapmaya zorlayabilir.

Örgütsel Davranışa Katkıda Bulunan Disiplinler



Disiplin, öğretim konusu olabilecek bilgileri içeren bir çalışma alanı, bilim dalı olarak düşünülebilir.

Örgütsel davranış bireysel, grupsal, örgütsel ve çevresel süreçleri kapsadığı için bu süreçleri açıklamada birçok farklı disiplinden (çalışma alanı) yararlanır. Bu disiplinlerin başlıcaları psikoloji, sosyoloji ve antropolojidir. Bununla birlikte bireyin örgüt içerisindeki davranışını açıklarken, sosyal psikoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi disiplinlerden de yararlanıldığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Psikoloji

Psikoloji, insan davranışını düzenli ve sistematik süreçlerle inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim dalı insan davranışını anlamayı, davranışın sebeplerini, gelecekte ortaya çıkma ihtimalini belirlemeyi ve istenmeyen davranışları kontrol altına almayı amaçlar [11]. Psikoloji; gelişim psikolojisi, klinik psikoloji, deneysel psikoloji, rehberlik ve danışmanlık psikolojisi, eğitim psikolojisi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji gibi alt dallara ayrılabilir. *Psikolojinin örgütle ilişkili dalını ifade eden endüstriyel ve örgütsel psikoloji özellikle bireysel süreçleri açıklamada örgütsel davranışa katkıda bulunur.* Örgütsel davranışın bireysel farklılık, kişilik, duygular, stres, öğrenme, motivasyon gibi bireyle ilişkili konularını açıklamada psikoloji disiplininden önemli ölçüde faydalanılır. Örneğin maden ocağında maden işçisi olarak çalışan kadınların sayısındaki artış psikolojik bakış açısıyla incelendiğinde, maden ocağındaki erkek çalışanların algısı, erkek çalışanların kadın çalışanlara karşı tutumu, kadın çalışanların maden işini yapma konusundaki yetenekleri, madende çalışan kadınların kişilik özellikleri, onları maden ocağında çalışmaya motive eden faktörler ön plana çıkar.

Sosyoloji

Sosyoloji toplum bilimidir. Bu nedenle bireyden çok sosyal, dinî, siyasal, ekonomik, mesleki, ailesel gruplara ve bunların birey üzerindeki etkisine odaklanır. Örgütsel davranışın grup oluşumu, grup normları ve davranış standartları, grubun birey davranışı üzerine olan performans engelleyici ve artırıcı etkileri, gruplar arası iletişim, grupça karar alma, çatışma, örgütsel güç ve mücadele, örgütsel siyaset gibi konuları sosyoloji disiplininden yararlanılarak açıklanır. Örneğin hemşehri olanların bir grup oluşturduğu durumda bu grubun diğer gruplara karşı olan davranışı sosyoloji disiplininden yararlanılarak açıklanmaya çalışılır.

Antropoloji

Daha çok insanlık bilimiyle ilgili olan antropoloji bir bütün olarak beşeri davranışın incelenmesidir. Örgütsel davranış açısından antropolojinin ana odağı kültürel sistem, inançlar, fikirler, grup ve toplumdaki değerlerin ve farklı kültürlerdeki davranışın karşılaştırılmasıdır [3]. *Özellikle örgüt kültürünün oluşumu ve anlaşılması açısından örgütsel davranış antropolojiden önemli ölçüde yararlanır.* Yine toplumsal kültürün ve farklı kültürlerin davranış üzerindeki etkisi antropolojiden yararlanılarak açıklanabilir. Örneğin örgütsel davranış, Hintli bir çalışanın ineğe saygı duymasını başka ülke kültüründe yetişmiş çalışanların değerlendirme şeklini antropolojiden yararlanarak tanımlar ve açıklar.

Bu üç disiplin dışında birey ve grupların davranışı incelenirken; bir bireyin davranışının diğer birey üzerine olan etkisine odaklanan sosyal psikolojiden, güç kazanma yollarını ve örgüt içi mücadeleleri anlamada siyasal bir ortamda bireylerin davranışını inceleyen siyaset biliminden yararlanır. Bunun yanında örgütsel davranış örgütle ilişkili süreçleri açıklamada ekonomi, mühendislik, tıp gibi daha birçok disiplinden de yararlanır.



Örgütsel davranış, örgütteki insan davranışını açıklamada, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi, mühendislik gibi disiplinlerden de yararlanır.

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

İnsanların nasıl organize edileceği ve yönetileceğine ilişkin soruya cevap arama çalışmaları çok eski çağlara kadar uzanır. Bir anlamda bu konu uygarlığın başlangıcından beri ilgi alanı olmuştur. Geçmiş dönemle günümüz arasındaki fark eski çağlarda daha çok askerî, politik ve dinsel nitelikli örgütlerin örgütlenmesine ve yönetimine odaklanılmış, işletmelerin yönetimine daha az dikkat verilmiş olmasıdır [12] .

Yunanlı filozof Plato iş ilişkilerinde eşitlik hakkında yazılar yazmıştır. Diğer bir Yunanlı filozof Aristotales (Aristo) ikna edici iletişimin unsurları hakkında konuşmalar yapmıştır. *Sümerler yönetim kuralları ve düzenlemeleri hakkında öneriler geliştirmiştir.* Babiller yönetim için yasa ve politikalar ortaya koymuşlardır. Mısır Piramitleri'nin ve Çin Seddi'nin yapılmasında örgütsel ve yönetsel uygulamalar kullanılmıştır. Sun Tzu milattan önce 3. yüzyılda yönetim stratejisi hakkında fikirler ileri sürmüştür. 16. yüzyılda İtalyan düşünür N. Mahciavelli Prens adlı eserinde örgütsel güç ve politika hakkındaki çalışmalara temel oluşturan önerilerde bulunmuştur. 1800'lü yıllarda Alman sosyolog Max Weber rasyonel örgüt ve karizmatik liderlik hakkında fikirler ileri sürmüştür. Daha sonraki yıllarda Fredrick W. Taylor, Henry Fayol, Elton Moyo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar örgütsel davranışın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Böylece örgütsel davranışın ilkeleri zaman içerisinde şekillenmiştir [13,14]. Bununla birlikte *İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi ve Adam Smith'in örgütlerde iş bölümünün önemini vurgulayan görüşleri örgüt ve yönetim düşüncesi için temel oluşturmuştur.* İş bölümü; yapılacak işi parçalara ayırmak, her bir parçayı bir işgörene yaptırarak, işleri bölmektir. Çalışanlar sürekli olarak sadece bir işi yapacaklarından yaptıkları işte beceri ve uzmanlık kazanacaklar ve yeni yöntemler geliştirebileceklerdir. Sonuçta verimlilik artacaktır. Sanayi Devrimi'nden sonra ise büyük işletmeler doğmuş, bu işletmelerde çok sayıda birey yönetim ilişkisi içerisinde bir arada çalışmak zorunda kalmış ve çalışan çalıştıran ilişkisi ortaya çıkmaya başlamıştır. Teknolojideki gelişmelerle birlikte, iş ortamında makineler insan unsurunun yerini almış ve insanın verimliliğini artırmak temel ilgi alanı olmaya başlamıştır. Sonuçta birçok örgütsel ve yönetsel sorun doğmuş, bu sorunların çözümü için ortaya koyulan çabalar ise örgütsel davranış alanının gelişmesine katkıda bulunmuştur.



Bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya çıkış sebebi, çalışanın etkinlik ve etkenliğini artırma ihtiyacıdır.

Örgütsel ortamda bireyin davranışına ilişkin bakış açısı yıllar içinde değişmekle birlikte 19 yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları örgütsel davranışın gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bu yaklaşımların başlıcaları aşağıdaki gibi incelenebilir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel anlamda örgütsel davranışın temelini bilimsel yaklaşıma dayandırmak mümkündür. Bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya çıkış sebebi, çalışanın etkinlik ve etkenliğini artırma ihtiyacıdır. Çalışanın performansının gelişmesine odaklanan bu yaklaşıma katkıda bulunun çok sayıda isim olmakla birlikte en önemlileri bilimsel yönetimin babası olarak kabul edilen F.W. Taylor ve Frank ve Lilian Gilbreth'dir. Bu araştırmacıların görüşleri şöyle özetlenebilir [1,8,13,15,16,]. F.W.Taylor Bethlehem Çelik Şirketi'nde çalıştığı yıllarda işgörenlerin ürettikleri çıktı mıktarının mümkün olabilecek çıktı miktarı düzeyinin çok altında olduğunu gözlemlemiştir. *Bu gözlemlerine dayalı olarak Taylor'da çalışanlar ve görevleri arasındaki ilişkiler ve yaptıkları işler incelenerek yeniden tasarlandığı takdirde etkinliklerinin artacağı yönünde bir inanç oluşmuştur.* Taylor 1911 yılında yazdığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserinde bilimsel yönetim için bazı ilkeler geliştirmiştir. Çalışanların verimliliğini artıracak olan temel ilkeler şöyledir: Standart iş yöntemleri geliştirmek amacıyla çalışanların işleri yapma yolları incelenmeli ve işleri yapmak için yeni yollar belirlenmelidir. Gerekli beceriye sahip kişilerin işe alınması için çalışanlar bilimsel yöntemlerle seçilip, geliştirilip, eğitilmelidir. İşlerin standart yöntemlerle yapılmasını sağlamak için yönetim ve çalışanlar arasında işbirliği ruhu sağlanmalıdır. Bu amaçla teşvik edici ücret sistemiyle çalışanlar verimlilik artışından yararlandırılmalıdır. *Karı koca Frank ve Lillian Gilbreth de bir faaliyeti yerine getirmek için en iyi yolun tek olduğuna inanmış ve zaman ve hareket etütlerini geliştirmişlerdir.* Gilbrethler işleri mümkün olduğunca temel unsurlarına ayırmayı ve her bir unsuru bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelemeyi önermişlerdir. Böylece işi yapmanın en iyi yolu tespit edilmiş olacaktır. İşi en iyi yolla yapmak ise zaman israfını azaltacaktır. Bir anlamda Gilbrethler zaman ve hareket etütleriyle, işi yapmada kullanılan araç ve yöntemlerin bilimsel analizini ve bu analizle işleri yapmanın en uygun yolunun ve zamanının belirlenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Sonuçta zaman ve yöntem olarak standart hâle getirilmiş işler ortaya çıkmış ve standart yöntem ve zamanların uygulanmasıyla günlük üretim miktarı artmıştır.



Zaman ve hareket etütleri işleri yapmak için en iyi yöntemi ve en uygun zamanı tespit etmek amacıyla yapılır.

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Bu yaklaşımın öncülüğünü H. Fayol yapmıştır. Fayol örgütün etkin bir şekilde tasarımına ve yönetimine ilişkin yöneticilere yol gösterecek ilkeler geliştirmiştir. Etkinliği sağlamada yönetici üzerine odaklanan Fayol yöneticinin yerine getirmesi gereken temel fonksiyonları da tanımlamıştır. Bu fonksiyonlar: planlama, örgütleme, emir komuta, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanabilir. Fayol'un temel yönetim ilkeleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo.1.1. Fayol'un 14 Temel Yönetim İlkesi

İş bölümü: İş bölümü ve uzmanlaşma çalışanların daha verimli olmalarını sağlar ve bu da toplam çıktıyı artırır.	*Merkezîleşme:* Karar verme yetkisinin mümkün olduğunca üst kademelerde toplanması gerekir.
Otorite: Yöneticilere diğerlerine emir verme hakkını veren olgu otoritedir.	*Hiyerarşik Yapı:* Örgüt içi iletişim, en tepeden an alta kadar hiyerarşik kademeleri izlemeli, herhangi bir kademe atlanmamalıdır.
Disiplin: Çalışanlar örgüte egemen olan kurallara uymalı ve saygı göstermelidir.	*Düzen:* Organizasyon içi unsurlar (çalışanlar ve materyaller) doğru zamanda doğru yerde olmalıdır.
Emir Birliği: Her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.	*Hakkaniyet:* Yöneticiler astlarına karşı nazik, dürüst ve adil davranmalıdır.
Yürütme Birliği: Örgütsel faaliyet gruplarının her biri yalnızca bir yönetici tarafından yönetilmelidir.	*Personel Sürekliliği:* Personel devir oranının yüksekliği verimliliği azaltır. Yönetim personel planlamasını dikkatli yapmalıdır.
Örgüt Çıkarlarının Bireysel Çıkarlardan Önce Gelmesi: Örgütün çıkarı bireysel çıkarlardan önce göz önüne alınmalıdır.	*Girişimcilik:* Çalışanların yeni düşünce ve planlar ortaya koymasına ve bu yönde çaba harcanmasına olanak sağlanmalıdır.
Adil Ücretlendirme: Çalışanlara çabalarının karşılığı adil bir şekilde ücret verilmelidir.	*Kurumsal Birlik:* Yönetim çalışanlar arasında uyumu, takım ruhunu ve olumlu duyguları teşvik etmelidir.

Kaynak[17]: Robbins ve Coulter, 2002;35

Bürokrasi Yaklaşımı

Bu yaklaşımın Alman Soyolog M.Weber tarafından temelleri atılmıştır. Örgütleri inceleyen Weber bir çok örgütün kişisel temelde yönetildiğini gözlemlemiştir. *Bir bütün olarak örgüt üzerine dikkatini yönelten Bürokrasi Yaklaşımı insanlar arasındaki ilişkileri kişisel temele dayandırmaz.* Bireylerin sahip olduğu yetki, görevinin bir parçasıdır ve görevden ayrılan bireyden göreve gelen bireye geçer. Bürokrasilerde etkinlik ve etkenliği sağlayacak olan biçimsel örgüt yapısıdır. Bürokrasiye ilişkin temel ilkeler aşağıdaki tabloda açıklanmıştır



Bürokrasilerde etkinlik ve etkenliği sağlayacak olan biçimsel örgüt yapısıdır.

Tablo-1.2. İdeal Bürokrasinin Özellikleri

Biçimsel kural ve düzenlemeler	Yazılı kural ve düzenlemeler çalışanların davranışlarını kontrol etmek için kullanılır
Kişisel olmayan İlişkiler	Tüm iş ilişkileri objektif standartlara dayandırılmalıdır
İş bölümü	İş bölümü yapılmalı, işler uygun becerilere sahip kişiler tarafından yapılmalıdır
Hiyerarşik yapı	Yetki düzeyleri açık bir şekilde belirlenmelidir
Yaşam boyu kariyer bağlılığı	İstihdam kalıcı görülmeli
Rasyonellik	Örgütler en etkili şekilde sonuçlara ulaşmaya çalışmalıdır.

Kaynak [16]: Greenberg ve Baron, 2000;10

İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Bu yaklaşımı Elton W. Mayo ve arkadaşlarının çalışmalarına dayanır. Yaklaşım 1927 yılında Western Electiric Şirketinin Hawthorne fabrikalarında başlayan bir dizi çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak gelişmiştir. Bu araştırma ve sonuçları şöyle özetlenebilir [12,18,19,20]. Araştırmalar iş ortamında aydınlatma miktarının (ışık miktarının) artırılıp azaltılmasının verimlilik üzerine etkisini

belirlemek amacıyla başlatılmıştır. Araştırmalarda çalışma ortamındaki ışık düzeyiyle verimlilik arasında net bir ilişki bulunmamıştır. Işık düzeyi artırıldığında çalışanın performansı artmış bununla birlikte ışık düzeyi azaltıldığında da verimlilik artmış, hatta işçilerin yaptıklarını çok zor gördükleri ay ışığı düzeyine düşürüldüğünde bile üretilen çıktı miktarında artma görülmüştür. Araştırmacıların beklentilerine aykırı olan bu durum dikkatlerini, sonucu etkileyen başka faktörlere yöneltmeye zorlamıştır. Araştırma ekibi çalışanları gözlemlemeye başlayarak çıktı miktarını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Ulaşılan sonuç insana davranış şeklinin performansta önemli bir fark yarattığı şeklinde olmuştur. Bir anlamda çalışanlar araştırma ekibinin dikkat merkezi olmaktan hoşlanmışlar ve ışık düzeyine değil de kendileriyle ilgilenilmesine ve kendilerine deney yapılmasına tepki vererek daha fazla çıktı üretmişlerdir. Bu etki çalışanlara özel bir dikkat gösterildiğinde çalışanların üretim miktarında artış (verimliliğinde) olduğunu ortaya koyan Hawthorn Etkisi olarak örgütsel yazında yerini bulmuştur.



Hawthorne Etkisi; çalışanlara özel bir dikkat gösterildiğinde çalışanların üretim miktarında artış olabileceğini ortaya koyar.

Görüldüğü gibi İnsan İlişkileri Yaklaşımı insanı merkezine koyan yönetim biçiminin motivasyon ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. İş ortamının sosyal faktörleri de vardır. Yönetimin çalışanlara davranış şeklini, çalışanların birbirleriyle ilişkilerini, çalışma ortamında sosyal ihtiyaçların tatmin edilebilme düzeyini vb. ifade eden bu sosyal faktörler bireyin; motivasyon düzeyini, işinden duyduğu memnuniyeti, işine ve yöneticilere karşı olan tutumunu ve verimliliğini etkiler. *Bir anlamda iş ortamında kendilerine ilgi gösterildiğini ve saygı duyulduğunu hisseden çalışanların verimlilik düzeyi yükselebilir.*

Günümüzde Örgütsel Davranış

Günümüzde Örgütsel Davranış, Sistem ve Durumsallık yaklaşımları çerçevesinde ele alınabilir. 1950'li yıllardan itibaren yönetim düşüncesini etkileyen Sistem Yaklaşımı daha önce ifade edilen örgütsel davranış düzeylerinin (bireysel, grupsal, örgütsel ve çevresel) birbirleriyle etkileşimde bulunduğunu savunur. Çünkü örgütsel davranış sistem içerisindeki tüm unsurların birleşiminden oluşur. Örgütsel davranış açısından Sistem Yaklaşımı'na göre bireysel özellikler, karşılıklı etkileşimler, örgütsel özellikler ve çevre birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Sistem Yaklaşımı örgüt başarısı üzerine dış çevresinin etkisini vurgular. Bu yaklaşıma göre örgüt çevre ile sürekli ilişki içerisindedir. Çünkü kendisine fırsatlar ve tehditler sunan bir çevre içerisinde faaliyet gösterir. Faaliyetini sürdürmek için gerekli olan maddi, insan, finans, bilgi gibi kaynakları çevreden alır. Daha sonra bunları üretim sürecine sokarak ürün haline dönüştürür. Ürünleri çıktı halinde tekrar çevreye sunar. *Açık sistem örgütün çevreden insan, bilgi, maddi, finansal vb girdiler almasını, bunları dönüşüm sürecine sokarak ürün üretmesini, ürettiği ürünleri ise çıktı olarak çevreye sunmasını ifade eder.*

Örneğin ayakkabı üreten bir örgütü düşünelim. Bu örgüt, üretim yaptığı müşteri kitlesinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ayakkabı üretmek için çevreden insan gücü, deri, lastik, kösele, bağcık, çivi vb. girdiler alır. Bu girdilerle ayakkabıları üretebilmek için teknolojisini, yönetim süreçlerini ve üretim sistemini kullanır.

Üretim süreci sonunda ürettiği ayakkabıları (çıktı) çevredeki toptancı, perakendeci veya nihai tüketici gibi farklı müşteri gruplarına satar. Bu müşterileri grupları aldıkları ürünün karşılığında örgüte para, memnuniyet veya bilgi gibi girdiler verirler. Bu süreç böyle gider. Örnekte de görüldüğü gibi örgütün çevreyle sürekli bir etkileşimi vardır. Bu etkileşim neticesinde elde ettiği bilgilere dayalı olarak kendi bünyesinde gerekli değişimleri yapar.

Durumsallık Yaklaşımı ise tüm örgütler için en iyi sayılabilecek bir örgüt ve yönetim şeklinin olmadığı görüşü üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre uygun olan örgüt ve yönetim yaklaşımı durumdan duruma değişir. Çünkü her örgütün kendine özgü bireysel, örgütsel ve çevresel özellikleri vardır. Durumsal değişkenleri farklı olduğu için bir örgüt için iyi sayılabilecek bir örgütlenme ve yönetim biçimi diğeri için iyi olmayabilir. Örneğin bir örgütte çalışanların kişilik özellikleri ve çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimi nedeniyle iyi kabul edilen çalışanlarla iletişim yöntemi veya onlara liderlik etme biçimi, diğer örgütteki bireylerin kişisel özellikleri ve aralarında yaşanan çatışmalar nedeniyle iyi olmayabilir. Bu nedenle örgütsel davranışa genel ilkeler koymak yerine durumsal faktörleri göz önünde bulundurularak oluşturulan örgütsel davranış süreçleri ve yönetim yaklaşımı ile başarı yakalanabilir. Bir anlamda örgütsel sistem durumsal faktörlere göre uyarlanmalıdır. Bu nedenle Durumsallık Yaklaşımı esnek bir görüş benimser.



Çevrenin dinamik ve belirsiz niteliği değişime hızla cevap vermeyi sağlayacak esnek bir örgüt ve yönetim şeklini gerekli kılar.

Örgüt ve yönetimi etkileyen çok sayıda durumsal faktör olmakla birlikte, bunlardan örgütün kullandığı teknoloji ve içinde faaliyet gösterdiği çevre örgütsel ve yönetsel faaliyetleri önemli ölçüde etkileyen iki durumsal değişkendir.
Durumsallık Yaklaşımı da Sistem Yaklaşımı gibi çevreye uyumun örgütsel yaşam açısından son derece önemli olduğunu vurgular. Bununla birlikte çevrenin özelliğine göre çevreye verilmesi gerektiği tepkinin farklılaşması gerektiğine ve çevresel faktörlerin tüm örgütleri aynı şekilde etkilemediğine inanır. Örneğin örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevrenin temel unsurlarında (ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel *vb*.) önemli değişimler yoksa ve gelecek tahmin edilebiliyorsa çevre durağan olarak ifade edilir. *Durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütün yapısal özellikleri; uzmanlaşma, kontrol, iş bölümü, dikey iletişim ve yetki hiyerarşisini destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır.* Aksine örgütün faaliyet gösterdiği ortamdaki çevresel unsurlar çok hızlı değişiyorsa, yarını tahmin etmek zorsa, belirsizlik varsa ve çevresel unsurlar örgütü önemli ölçüde etkiliyorsa tam tersi bir örgütsel tasarım benimsenmelidir. Başka bir ifadeyle bu durumda, kararlara katılıma önem verilmeli, iş bölümü, uzmanlaşma, biçimselleşme düzeyi azaltılmalı, yatay iletişim benimsenmeli, çalışanlar üzerindeki denetim gevşetilip daha demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Çünkü çevreninin dinamik ve belirsiz niteliği değişime hızla cevap vermeyi sağlayacak esnek bir örgüt ve yönetim şeklini gerekli kılar.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE YÖNETİM

Bölümün başında ifade ettiğimiz gibi örgütler gündelik yaşamımızı bütünüyle etkilemektedir. Bu nedenle yaşam kalitemiz büyük ölçüde örgütlerin başarısına bağımlı hale gelmiştir. Bu durum büyük-küçük, kar amaçlı-kar amaçsız,

özel-kamu tüm örgütler açısından geçerlidir. *Örgütlerin başarısı ise onların nasıl yönetildiğine bağlıdır.* Yönetimin örgüt açısından taşıdığı önem örgütsel davranış alanı açısından da geçerlidir. Çünkü örgütsel davranışla ilişkili şimdiye kadar bahsedilen bütün süreçler iyi yönetildiği zaman örgütsel başarıyı sağlar.

Yönetim ve Yönetici

Yönetim kavramının çok sayıda farklı tanımı vardır. Bununla birlikte en yaygın şekilde başka bireyler aracılığıyla ve onlarla birlikte çalışarak amaçlara ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır [17]. Tabii ki bu sürecin temelinde yönetici adı verilen birey yer alır. *O zaman yönetici örgütü amaçlarına ulaştırma adına başkalarının davranışlarını etkileyip, yönlendirerek, faaliyetlerini uyumlaştırarak ve onlarla birlikte çalışarak amaçlarına ulaşmaya çalışan kişidir.* Yönetici diğer çalışanların sahip olmadığı, bilgi, ödül ve ceza verme, uzmanlık, yetki gibi güç kaynaklarına sahiptir. Güç kaynaklarının niteliğini göz önüne alarak örgütü amacına ulaştıracak kararlar alır. Bu kararları uygulayacak şekilde örgütün yapısını ve tasarımını belirler. Uygun motivasyon, iletişim *vb*. yöntemlerle çalışanların yapacakları faaliyetleri uyumlaştırır ve yönlendirir.



Yöneticiler örgütteki birey ve grupların davranışının altında yatan nedenleri anlamalıdırlar.

Yöneticiler örgütü amaçlarına ulaştırmak için birey ve grupların davranışının altında yatan nedenleri anlamalı ve örgütsel amaçlar açısından olumsuz olan davranışları kontrol altına alıp yönetmelidirler. Zira yöneticilerin yaptığı tüm faaliyetler örgütün etkinliğini (etkili) ve etkenliğini sağlamak içindir. *Etkenlik bir örgütün kendisine yüklenen görevi ve amacını başarma derecesini ifade eder.* Amaçlarına ulaşan bir örgüt etkendir. Etkinlik ise örgütün amaçlarına ulaşırken kullandığı kaynak miktarı ile ilişkilidir. Başka bir ifadeyle insan, sermaye, bilgi gibi kaynaklarla en yüksek çıktıyı üretmesidir. Daha az kaynak kullanarak daha fazla çıktı üreten veya elindeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı üreten örgütler etkindir. Örgütün istediği bir ürünü üretmesi ama bunu yaparken kaynakları israf etmesi ve sonuçta maliyetlerin yükselmesi örgütün etken ama etkin olmadığını gösterir.

Yönetim Fonksiyonları

Yöneticiler örgütü amacına ulaştırmak için bazı fonksiyonlar yerine getirirler. *Yönetim fonksiyonları yöneticinin yaptığı ve yapması gerektiği işi belirtir.* Bu fonksiyonlar planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol şeklinde ortaya koyulmaktadır.

Planlama yöneticinin uzun, orta ve kısa vadede ulaşılmak istenen amaçlar belirlemesini ve bu amaca ulaşmak içim yapılması gerekenleri, zaman dilimini de içerecek şekilde ortaya koymasıdır. Planlama yoluyla yöneticiler; neyin, nasıl, ne zaman, nerede, niçin ve kim tarafından yapılacağını belirlemenin yanı sıra amaca ulaşma yolunda yapılması gereken faaliyetleri ve hangi faaliyete ne kadar kaynak ayrılacağını da belirlerler

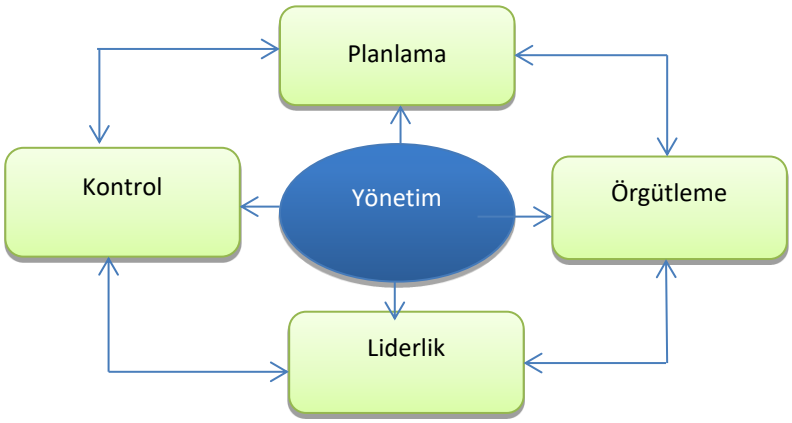
Örgütleme, örgütün işleyiş biçimimi ve işlerle kişiler arasındaki ilişkileri tasarlamaktır. Örgütleme fonksiyonunda yönetici kararların nasıl alınacağı, iletişim yapısı, yetki ve sorumluluğun dağılımı, kural ve süreçler, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, bir üstün kontrol alanına verilecek ast sayısı, hangi işlerin bir arada

toplanacağı, hangi kişilerin bir arada çalışacağı gibi örgütsel tasarımla ilişkili konular hakkında karar verir. *Örgütleme sonucunda, yapılacak işler, işleri yapacak kişiler, kişiler ve yapılması gereken işler arasındaki ilişkiler ortaya çıkar.* Örneğin örgütleme faaliyeti sonucu bir örgütün muhasebe ile ilgili işler ve bu işleri yapan çalışanlar muhasebe departmanında bir araya getirilebilir. Yine örgütleme sonucunda muhasebe departmanının yöneticisine kaç ast bağlanacağı, bu departmanda kimin yetkili olacağı, muhasebe departmanında yapılacak işlerin sırası, bu işlerin kimler tarafından yapılacağı belirlenmiş olur.

Yöneticiler; liderlik yaparken, koçluk, koruyuculuk, vizyonerlik ve karizmatiklik yönlerini ön plana çıkarmalıdırlar

Yönlendirme fonksiyonu yöneticinin örgüt içerisindeki bireylerle ve gruplarla yol gösterme ve teşvik etme amacıyla yakın ilişkiler kurmasıyla ilişkili bir fonksiyondur. Yönlendirme örgütsel amaçları başarma ile ilgili liderlik, motivasyon, iletişim, ilham verme, etkileme, çatışma çözme, müzakere etme gibi çok sayıda süreç içerir. Zira bu konuların birçoğu örgütsel davranışın çalışma alanına girer.

Kontrol fonksiyonu planlanan sonuçlarla gerçekleşen sonuçları karşılaştırmak fark varsa iki sonuç arasında uygunluk sağlayacak faaliyetleri yapmaktır. Yöneticinin çalışanların başarısını değerlendirmesi, ödül-ceza uygulamaları, müşteri tatmini araştırmaları, yapılan örgütsel değişimlerin etkilerinin değerlendirilmesi kontrol fonksiyonu çerçevesinde düşünülebilir.



Şekil.1.1.Yönetim Süreci

Yöneticilerin Rolleri ve Becerileri

Yöneticiler yukarıda ifade ettiğimiz örgütsel fonksiyonları etkin ve etkili bir şekilde yerine getirebilmek için farklı roller yerine getirler. H.Mintzberg yöneticinin yerine getirmesi gereken rolleri üç grupta toplayarak, her biri diğerinden farklı faaliyetleri tanımlayan 10 temel rol ortaya koymuştur [7,21] . Bu roller şöyle açıklanabilir:

Kişiler arası roller: Bu roller bir örgütteki sosyal veya kişiler arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Yöneticiler çalışanlarla doğru ve zamanında etkileşim kurmak ve örgütün yönünü belirlemek amacıyla yerine getirirler. *Kişiler arası roller; bir numaralı adam rolü, lider rolü ve bağlantı kurucu rolü şeklinde incelenebilir*.

Bilgi sağlamaya ilişkin roller: Yöneticinin örgütü etkin ve etkili yönetmek amacıyla bilgi elde etmek ve elde ettiği bilgiyi paylaşmak için yaptığı görevlerle ilişkilidir. Bu roller monitor, dağıtıcı ve resmi konuşmacı rollerini kapsamaktadır.

Karar vermeyle ilgili roller: Yöneticinin amaçlara ulaşmak adına eldeki kaynakları planlama ve dağıtma konusunda yaptığı görevlerle ilgilidir. Bu roller, girişimci, uyuşmazlıkları çözümleyici, kaynak dağıtıcı ve müzakereci şeklinde dörde ayrılır.



Karar verme rolleri Yöneticinin amaçlara ulaşmak adına eldeki kaynakları planlama ve dağıtma konusunda yaptığı görevlerle ilgilidir

Yöneticilerin bu rolleri başarıyla oynayabilmeleri ve yönetsel fonksiyonları yerine getirebilmeleri için bazı yeteneklere ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bu yetenek ve beceriler; teknik, kişiler arası, kavramsal, teşhis, iletişim, karar verme, zaman yönetimi ve politik beceriler olarak sıralanabilir [13]. Bununla birlikte bu ders notlarının kapsamı açısından teknik, beşeri ve kavramsal beceriler incelenecektir.

Teknik beceriler: Teknik beceriler örgütteki ürünleri üretmek için gerekli olan bilgi, süreç, teknik ve yöntemlerle ilgilidir. Kişiler arası beceriler bireyleri ve grupları motive etme, iletişim kurma, yönlendirme, liderlik etme ile ilgili becerileri ifade eder. Kavramsal beceriler ise örgütün stratejisini oluşturma, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi görme, geleceği tahmin etme, çevresel analiz yapma, örgütün unsurları arasındaki ilişkileri tanıyabilme gibi faaliyetlerle ilişkili becerilerdir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI ETKİLEYEN GÜNCEL KONULAR

Özellikle iki binli yıllardan beri toplumlarda yaşanan büyük değişim ve dönüşümler iş ortamını da etkilemiş ve günümüz örgüt ve yönetim alanında bazı konuların daha önemli hale gelmesine neden olmuştur. Örgütsel davranışla ilgili günümüzde ön plana çıkan bazı konular; küreselleşme, işgücü çeşitliliği, teknolojik gelişmeler, sanal örgütler, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma gibi işin örgütlenme tarzında değişimler olarak sayılabilir.

Küreselleşme



Küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik sınırların ortadan kalkarak, mal ve hizmetlerin serbest şekilde dolaşımını ifade eder.

Küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik sınırların ortadan kalkarak, mal ve hizmetlerin serbest bir şekilde dolaşımını ifade eder. *Küreselleşme sürecine bağlı olarak, ülkeler arasındaki etkileşimler artmakta, farklı ülkelerin ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve hukuki düzenlemelerinde benzeşmeler yaşanmaktadır.* Özellikle iletişim ve lojistik teknolojisindeki gelişmelere, ülkeler arasında kaynak ve ürün akışını destekleyen düzenlemelerdeki artışa ve siyasal alandaki değişimlere bağlı olarak küreselleşmenin hızı artmıştır. Bu artışa bağlı olarak örgütlerin daha etkili çalışması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verme, daha kaliteli ürünler üretme, daha çok rakibe karşı mücadele etme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Örgütün çalışanlardan, çalışanların ise örgütten beklentileri değişmeye başlamıştır. Bu durumlara cevap vermek amacıyla iş ortamında ve işin yapılış şeklinde değişimler yapılmakta, çalışanlarından küreselleşmenin gereklerine cevap verecek şekilde davranmaları beklenmektedir. Ayrıca küreselleşme, iş ortamında farklı ülkelerden gelen insanların aynı çalışma ortamında bir arada çalışmasına ve sanal örgütlenme, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma gibi birçok yeı ·

örgütsel düzenlemelerin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Tabii ki tüm bu oluşumlar örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını etkilemektedir.

İşgören Çeşitliliği

İşgören çeşitliliği kişisel ve demografik faktörlere dayalı iş gücü bileşimindeki farklılıkları ortaya koyar. Artık küreselleşmeye, toplumsal değişmelere, örgütlerde yeniliği ve yaratıcılığı artırma çabalarına bağlı olarak işgücü çeşitliliği artmıştır. İnsanların sahip olduğu değer, inanç, davranış, gelenek ve tutumlardaki farklılıkları yansıtan alt kültürler fazlalaşmış ve örgütler çok kültürlü hale gelmiştir [1,13]. Örneğin ülkemizde son zamanlarda çıkan emeklilik yasalarıyla çalışanın yaş ortalaması yükselmiştir. Örgütler belirli sayıda engelli ve hükümlü çalıştırmak zorundadır. Yine kadın girişimciliği destekleyen proje ve programlarda artış olmuş ve iş ortamında kadın çalışanların sayısında yükselme görülmüştür. Bu değişime paralel olarak kadınlara verilen doğum ve emzirme izinlerinde artış olmuştur.

Yöneticiler örgütsel ortamında çeşitliliği yönetmek zorundadır. Çünkü çeşitlilik yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, din, değer, kültür, etnik köken, yaşam stili, zihinsel ve bedensel yetenek gibi özellikler bakımından farklı insanların bir arada çalışmasını ifade eder. Bu da örgütte; iletişim, güven, uyum sorunlarına ve çatışmalara neden olabilir. Yine kişisel ve demografik özellikler bakımından çeşitli insan grubunun beklediği motivasyon, iletişim, değerlendirme, karara katılım gibi örgütsel uygulamalar farklı olabilir. Yönetici bir anlamda bireylerin özelliklerini göz önünde bulundurarak farklı örgütsel uygulamalara yönelmek, adaletli davranmak, inanç, değer ve alt kültür farklılıklarını dengelemek zorundadır.

Teknolojideki Değişim ve Etkileri

Son yıllarda teknolojide meydana gelen büyük değişim ve dönüşümler toplumların, buna bağlı olarak da örgütlerin yapısını ve işleyişini değiştirmiştir. Artık yöneticiler karar alırken teknolojik bilgi sistemlerinden yararlanmakta, örgütler üretimi bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin desteğiyle yapmakta, telefon, bilgisayar, faks, internet gibi teknolojik araçlarla daha kolaya bilgiye ulaşıp iletişim kurmakta, ürünlerini internet ortamında müşterilere satmaktadır. Üretim sistemlerindeki ve örgütsel uygulamalardaki değişim üretimde ihtiyaç duyulan çalışanın niteliğini ve sayısını azaltmış, buna bağlı olarak yönetici sayısı azalmıştır Yönetim biçimi ise çalışanın niteliğindeki değişimleri dikkate alacak şekilde değişmek zorunda kalmıştır. Yine özellikle iletişim teknolojisindeki gelişmelerle daha fazla bilinçlenen ve seçim şansı artan müşterinin istek ve ihtiyaçlarında değişmeler yaşanmıştır. *Müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak kalitedeki ürünleri üretmek için gerekli olan bilgiyi zamanında, yoğun ve hızlı üretme zorunluğu doğmuştur.* Bu zorunluluk ise örgütsel ortamda yeni çalışma şekillerinin doğmasına, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşim şekillerinin değişmesine, bilgi teknolojisinden yararlanmaya imkan veren farklı örgütlenme yöntemlerine yol açmıştır.



İşgören çeşitliliği kişisel ve demografik faktörlere dayalı işgücü bileşimindeki farklılıkları ortaya koyar.

Örgütsel küçülme

Örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla, işgücü sayısının (işten çıkarma, emeklilik veya nakil yoluyla), maliyetlerin ve iş yapma süreçlerinin azaltılması anlamını taşıyan bir stratejiyi ortaya koyar [22,23]. Görüldüğü gibi küçülme örgüt yönetimi tarafından yapılan işgören sayısını azaltma veya örgütsel yapı, sistem ve süreçleri yeniden düzenleme faaliyetidir. Küçülme faaliyetleri örgütteki çalışma şekillerini, bireyin davranışını, örgüt içi ilişkileri, örgütün kültürünü ve bir bütün olarak örgütsel süreçleri etkiler. Bunların tümü ise örgütsel davranışın çalışma alanının etkilenmesi anlamına gelir.

Örgütler küçülürken genelde en kolay yolu seçip personel sayısını azaltması, çalışmaya devam eden personel üzerinde önemli sorunlara yol açabilmektedir. İş güvensizliği ve yarın benim başıma da gelebilir düşüncesiyle haksızlık yapıldığı duygusuna kapılan çalışanın örgüte ve yöneticiye güveni ve bağlılığı azalabilir. Bu da yöneticiler için motivasyon, liderlik, iletişim, eğitim, güven sağlama gibi örgütsel davranış alanlarına daha fazla eğilmelerini gerekli kılar. Başka bir ifade ile örgütsel küçülme uygulamaları yöneticinin bireyin ve grupların davranışını yönetme biçimini etkileyecektir.

Yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma (Teleworking)

Yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma (teleworking), bir çalışanın mesaisinin tümünü veya önemli bir kısmını bir iş yerinden veya bir işverenden uzakta geçirmesine imkan veren çalışma şekillerini ortaya koyar. Bu nedenle bilgi ve iletişim araçlarını kullanarak evden çalışma (telecommuting), iş merkezlerinde çalışma (telecottage, satellite office *vb*.), uzaktan çalışma (remote working) ve mobil çalışma (mobilework) gibi değişik terimlerle kavram ortaya konulur [24,25,26,27] . Görüldüğü gibi yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma ile işörenin telefon, belge geçer (fax), internet, bilgisayar gibi bilgi ve iletişim teknolojisinden yararlanarak, iş yerine gitmeden veya iş yeri dışında çalışmasıdır. Böyle bir uygulama insan kaynaklarının çalıştırılmasında önemli bir esneklik sağlamakla birlikte iş ortamının tasarımında önemli değişimler getirmiştir.



Yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma ile işörenin iletişim teknolojisinden yararlanarak, iş yerine gitmeden veya iş yeri dışında çalışmasıdır.

Bu tür çalışma biçimleri; örgütsel açıdan iş gücü devri ve devamsızlık oranlarında azalma, yer, zaman, ulaşım maliyetlerinden tasarruf, iş dışı yaşama daha fazla zaman ayırma nedeniyle personel moral ve motivasyonunda iyileşme gibi olumlu sonuçlar doğurmakla birlikte iş yeriyle ve çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşememe, özellikle yüz yüze iletişimin sağladığı yaralardan mahrum kalma, yöneticilerin çalışanların ne yaptıklarını denetleyememe ve değerlendirememe, iş yerinin sırları veya iş yapma yöntemlerinin güvenliği, çalışan ve yönetici arasında güven, liderin rol modeli olma ve yönlendirme eksikliği gibi sorunlar doğurabilir.

Sanal örgütler

Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik coğrafi alanlardaki örgütlerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, teknolojik imkanlardan yararlanarak sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi mal ve hizmet sunan bir örgüttür [28]. Görüldüğü gibi, birkaç

Tam zamanlı çalışanlar yanında yarı zamanlı çalışanların sayısı artmıştır.

farklı örgütün teknolojik imkanlardan yararlanarak dayanışma ve işbirliği yapmasını ifade eden sanal örgütlerde farklı örgütlerin çalışanları yüz yüze iletişimde bulunmadan bilgisayar ortamında işbirliği yaparak faaliyetleri yerine getirmektedirler. Tabi ki böyle bir örgütün yönetimi de geleneksel örgütlerin yönetiminden farklı olmalıdır.

Esnek çalışma düzenlemeleri

Artık birçok çalışanın işe başlama ve işi bırakma zamanları 08-17 çalışma yöntemi gibi değildir. Tam zamanlı çalışanlar yanında yarı zamanlı çalışanların sayısı artmıştır. Günlük, haftalık ve aylık çalışma zamanlarında önemli değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu da yöneticilerin örgütsel ortamdaki birey ve grup davranışını yönlendirme yöntemlerinde değişimlere yol açmıştır.

Örnek

- Küreselleşme, sadece ekonomik değil, sosyokültürel olarak da toplumlara nüfus etmiştir. Küresel rekabet şiddetlendikçe örgütler, küresel pazarlamaya yönelmiştir. Yine aynı şekilde toplumların, giyecek ve yiyecek alışkanlıkları etkilenmiştir. Birleşmiş Milletler desteğinde, Filipinler'de yürütülen bir araştırmada Coca Cola ve Pepsi'nin, Filipinlerin yerli içecekleri olan Kalamansı (yerli bir tür turunçgil suyu), Gulam (şekerli su) ve Buko'nun (Hindistan cevizli su) yerini aldığı görülmüştür. McDonalds, en büyük başarılarından birisini Japonya'da yaşamış ve ABD'nin sığır etiyle, Japon gıda pazarına girmesi sonucunda, bu ülke 2000 yıllık tarihinde ilk kez pirinçten çok sığır eti tüketmeye başlamıştır.
- Kaynak [29] .Barnet ve Cananagh,1995;193.

Bireysel Etkinlik

- Kişisel özelliklerinizi göz önüne aldığınızda, yöneticinin oynaması gereken rolleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için hangi davranışlarınızı değiştirmek zorunda kalırdınız. Ne düşünüyorsunuz?
- Bir örgütün iyi yönetilebilemesi için hangi rollere daha fazla önem verilmesi gerektiğini ve hangi becerilere daha fazla sahip olunması gerektiğini kamu ve özel sektör yöneticileri açısından forumda tartışabilirsiniz.
- Şu anda öğrenim gördüğünüz Açık Öğretim Fakültesini göz önünde bulundurarak bu örgütün başarısını etkileyen, bireysel, kişiler arası, örgütsel ve çevresel faktörlere ilişkin 200 kelimeyi aşmayacak şekilde bir rapor yazınız.



Özet

- Örgüt insanların kapasitelerinin sınırları nedeniyle tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları işbirliği sistemine verilen isimdir. İnsanaların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulmuş olan amaç, yapı, büyüklük ve işleyişi açısından farlı çok sayıda örgüt vardır.
- Örgütsel davranış örgütsel ortamdaki birey ve grupların davranışını inceleyen bir çalışma alanıdır. Bu çalışma alanı örgütsel ortamdaki davranış üzerine örgütün yapı ve tasarımına ilişkin faktörlerin ve dış çevresinin etkisini de göz önüne alır. Bu bakımdan örgütsel davranışın kapsamını; bireysel, kişilerarası, örgütsel ve çevresel süreçler oluşturur. Bu süreçleri ele alırken psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi, ekonomi, sosyal psikoloji gibi farklı çalışma alanlarından yararlanır. Sonuçta elde edilen bilgi örgütsel sorunların çözümünde ve örgütsel başarıyı artırmada kullanılır.
- Örgütsel davranış örgütsel ortamdaki birey ve grupların davranışını ve örgütün yapısal ve tasarımsal unsurlarının davranış üzerine etkisini inceler. Örgütsel davranış alanından elde edilen bilgiler, insanın davranışını ve sebebini anlama imkanı sağladığı için çalışanların; tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iletişimini, bir bütün olarak iş-yaşam kalitesini iyileştirmede, işgören devamsızlığını ve devrini azaltmada, yönetsel ve örgütsel sorunları çözmede kullanılır. Tüm bunlar ise örgütsel başarıya katkıda bulunur.
- Örgütsel davranışın kapsamını bireysel, kişilerarası, örgütsel ve çevresel unsurlar oluşturur. Bireysel süreçlerle bireylerin; algı, tutum, duygu, değer, kişilik, stres, motivasyon düzeyi, öğrenme kabiliyeti gibi özelliklerinin davranış üzerine etkisi incelenir.Örgütsel davranış; grup ve takım oluşturma, gruplararası davranış, iletişim, liderlik, çatışma ve müzakere, etki, güç ve siyaset gibi kişilerarası süreçleri inceler. Yapı, kültür, politika, yönetim şekli gibi örgütsel süreçlerin incelenmesi, yöneticiye bu süreçlerin örgütsel başarıyı artıracak şekilde düzenlemesi hakkında gerekli olan bilgiyi verir.Her örgüt bir çevre içerisinde faaliyet gösterir. Bu nedenle çevresel faktörlerin bireyin davranışını ve örgütün özelliklerini etkilememesi beklenemez.
- Örgütsel ortamdaki insan davranışını örgütleme ve yönetme çabaları çok eski çağlara kadar uzanır. Bununla çalışan faaliyetlerin bilimsel anlamda etkilemek için yapılan çalışmalar 1900 lü yılların başında ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı örgütsel davranış alanının gelişmesine katkı sağlamıştır. Özellikle 1930'lu yıllarda E.Mayo tarafından Western Electric Şirketi'nin Hawthorne Fabrikalarında yapılan çalışmalar, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da verimliklikleri üzerinde önemli etkisinin olduğunu ortaya çıkararak, bireyin davranışının anlaşılmasında önemli bilgiler sunmuştur.
- Günümüzde örgütsel davranış sistem ve durumsallık çerçevesinde ele alınmaktadır. Bir anlamda bireyler örgütsel sistemin bir unsuru olarak görülmekte, sistemin diğer unsurlarının ve çevrenin bireyin davranışını etkileyeceği gerçeği kabul edilmektedir.
- Örgütteki bireylerin davranışlarını yönetecek olan kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler görevlerini yerine getirmek için planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarından yararlanırlar. Yine yöneticilerin bu fonksiyonları yerine getirebilmeleri bazı rolleri oynamalarına ve bazı yetenek ve becerilere sahip olmalarına bağlıdır.
- Küreselleşmenin hızındaki artış, bilgi toplumuna dönüşüm ve teknolojik gelişmeler örgütsel faaliyetleri, dolayısıyla örgütteki bireyin davranışını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu gelişmlere bağlı olarak işgücü çeşitlenmiş, örgütler küçülmüş, uzaktan çalışma, sanal örgüt, esnek çalışma gibi yeni iş düzenlemeleri doğmuştur.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Bir örgütte yetki ve sorumluluk dağılımını belirleyen bir yönetici hangi yönetim fonksiyonu ile ilgileniyordur?
   a) Planlama
   b) Yönlendirme
   c) Örgütleme
   d) Liderlik
   e) Kontrol

2. Aşağıdaki disiplinlerden hangisi bireyden çok sosyal, dinî, siyasal, ekonomik, mesleki, ailesel gruplara ve bunların birey üzerindeki etkisine odaklanır?
   a) Antropoloji
   b) Ekonomi
   c) Sosyal Psikoloji
   d) Sosyoloji
   e) Psikoloji

3. Aşağıdaki örgüt ve yönetim yaklaşımlarından hangisi örgütün etkin bir şekilde tasarımına ve yönetimine ilişkin yöneticilere yol gösterecek ilkeler geliştirmiştir?
   a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
   b) Yönetim Süreci Yaklaşımı
   c) Bürokrasi Yaklaşımı
   d) Sistem Yaklaşımı
   e) Durumsallık Yaklaşımı

4. Aşağıdaki rollerden hangisi yöneticinin karar vermeye ilişkin rollerinden biri değildir?
   a) Girişimci
   b) Bağlantı kurucu
   c) Uyuşmazlık çözücü
   d) Kaynak dağıtıcı
   e) Müzakereci

5. Aşağıdaki yönetim fonksiyonlarından hangisi örgütsel amaçları başarma ile ilgili liderlik, motivasyon, iletişim gibi süreçleri içerir?
   a) Planlama
   b) Örgütleme
   c) Yönlendirme
   d) Emir-komuta
   e) Kontrol

6. Aşağıdaki yetenek ve beceri türlerinden hangisi örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi görme, geleceği tahmin etme, çevresel analiz yapma gibi faaliyetlerle ilişkilidir?
   a) Kavramsal yetenek
   b) Teknik yetenek
   c) Stratejik yetenek
   d) Beşerî yetenek
   e) Politik yetenek

7. Aşağıdaki yönetim fonksiyonlarından hangisi örgütün işleyiş biçimini ve işlerle kişiler arasındaki ilişkileri tasarlamayı ifade eder?
   a) Planlama
   b) Örgütleme
   c) Yönlendirme
   d) Emir-komuta
   e) Kontrol

8. Aşağıdaki yönetim yaklaşımlarından hangisi Western Electiric Şirketinin Hawthorne fabrikalarında başlayan bir dizi çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak gelişmiştir?
   a) Yönetim Süreci Yaklaşımı
   b) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
   c) İnsan İlişkileri Yaklaşımı
   d) Sistem Yaklaşımı
   e) Durumsallık Yaklaşımı

9. H.Fayol tarafından geliştirilen aşağıdaki yönetim ilkelerinden hangisi “her astın yalnızca bir üstten emir almasını” ifade eder?
   a) Yürütme birliği
   b) Otorite
   c) Düzen
   d) Emir birliği
   e) Merkeziyetçilik

10. Aşağıdaki düşünürlerden hangisi Prens adlı eserinde örgütsel güç ve politika hakkında çalışmalara temel oluşturan önerilerde bulunmuştur?
   a) N. Mahciavelli
   b) E.Mayo
   c) F.Taylor
   d) M.Weber
   e) D.McGregor

Cevap Anahtarı:

1.c, 2.d, 3.b, 4.b, 5.c, 6.a, 7.b, 8.c, 9.d, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1]. Champoux, J.E. (2010). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations, Taylor & Francis, Fourth Ed. http://www.books.google.com.tr., Erişim Tarihi: 03. 01-22.02 2013.

[2]. Nelson, D.L. Quick, J.C. (2002). Understanding Organizational Behaviour; South Western Inc. U.S.A.

[3]. Mullins, L.J. (2005). Management and Organısatıonal Behavıour, Seventh Edition, Pearson Education, England.

[4]. Aquinas, P.G. (2006). Organizational Behaviour: concepts, realities, applications and challenges, Excel Books, India**,** http://www.books.google.com.tr. Erişim Tarihi: 03. 01-22.02 2013.

[5]. Robbins, S.P. Judge,T.A. (2011). Organizational Behaviour, Fourteenth Ed. Pearson, U.S.A.

[6]. Griffin, R.W. Moorhead, G. (2011). Organizational Behaviour: Managing People and Organization, Tenth Ed. Cengage Learning, http://www.books.google.com.tr. Erişim Tarihi: 03. 01-22.02 2013.

[7]. French, R. vd. (2008). Organizational Behaviour, John Wiley, England.

[8]. Greenberg, J. (2002). Managing Behaviour in Organizations**,** Prentice Hall Inc. New Jersey.

[9]. Özkalp, E. Kırel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Ekin, Bursa.

[10]. Phillips, J.M. and Gully, S.M. (2012). Organizational Behavior: Tools for Success, South Western, http://www.books.google.com.tr. Erişim Tarihi: 03. 01-22.02 2013.

[11]. Kondalkar, V.G. (2007). Organizational Behaviour, New Age Int Pub. New Delhi.

[12]. Tosi, H.L. Mero, N.P. (2003). The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know, Blackwell Pub.U.K.

[13]. Griffin, R.W. (2011). Management: Principles and Practices, Internationan Edition, South Western.

[14]. Singh, K. (2010). Organizational Behaviour: Text end Cases, Dorling Kindersley, India, http://www.books.google.com.tr.Erişim Tarihi: 03. 01-22.02 2013.

[15]. Certo, S.C. Certo, S.T. (2009). Modern Management, Conceps and Skills, Int. Edition, Pearson.

[16]. Greenberg, J. Baron, R. A. (2000). Behaviour in Organizations, Seventh Ed. Prentice Hall Inc. New Jersey.

[17]. Robbins, S.P. Coulter, M. (2002). Management**,** Seventh Ed. Prentice Hall Inc. New Jersey.

[18]. Sims, R.R. (2002). Managing Organizational Behaviour, Greenwood Pub. U.S.A. http://www.books.google.com.tr. Erişim Tarihi: 03. 01-22.02 2013.

[19]. Schermerhon, J.R. (2007). Exploring Management: in modules, John Wiley, U.S.A.

[20]. Huczynski, A. Buchanan, D. (2001), Organizational Behavior, An Introductory Text, Fourth Ed. Pearson Ed. England.

[21]. Hitt, M.A. Black, J.S. Porter, L.W. (2009). Management, Second Edition, Pearson.

[22]. Cameron, K.S. (1994). "Strategies for Successful Organizational Downsizing", Human Resource Management,33/2, ss:189-211.

[23]. Naktiyok, A. (2001). "Sonuçları ve Başarı Koşulları Açısından Örgütsel Küçülme", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, Cilt:15, Sayı:3-4, ss:203-226.

[24]. Hobbs, D. Armstrong, J. (1998). "An Experimental study of social and psychological aspects of teleworking", Facilities, Vol:16, No:12/13, ss:366-371.

[25]. Black, S. J. Porter, L. W. (2000). Management, Prentice-Hall Inc. New Jersey.

[26]. Naktiyok, A. (2001). "Yer ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,** Cilt:16, Sayı:2. ss: 49-60.

[27]. İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2005),"Attiudes Towards Telecommuting: The Turkish Case", Journal of Information Technology, 20, 2005, ss:52-63.

[28]. Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, !3.Baskı, Beta, Istanbul.

[29]. Barnet, R.J. Cavanagh, J. (1995), Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**,** Sabah Yayınları, Çev: Gülden Şen, İstanbul.