

# EĞİTİMDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

**Editör**

Prof. Dr. Yusuf CERİT



ISBN: 978-625-7813-58-7

Redaksiyon  
Şerife KESKİNEL

Editör  
Prof. Dr. Yusuf CERİT

Kapak  
Bülent DURSUN

Mizanpaj  
Burhan MADEN


Baskı ve Cilt:  
Tarcan Matbaacılık  
İvedik Caddesi No:417/A  
Yenimahalle/Ankara  
Eposta: tarcanctp@gmail.com  
Tel: 0312 3843435  
Matbaa Sertifika No: 47663

Birinci Baskı: 2021



ASOS YAYINLARI  
Çaydaçıra Mah. Hacı Ömer Bilginoğlu  
Cad. No: 67/2-4/ ELAZIĞ  
e-posta: asosyayinlari@gmail.com  
web: www.asosyayinlari.com  
Tel: 0532 643 75 23  
Yayınevi Sertifika No: 47901

Yayıncının yazılı izni olmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz.

Tüm bölümler  [intihal.net](http://intihal.net) benzerlik tespit programından geçirilmiştir.  
Bu yayın **SOBIAD** tarafından indekslenmiştir.  
Yazarlar, yazmış oldukları bölümlerin özgünlüğünden sorumludur.

# EĞİTİMDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

**Editör**

Prof. Dr. Yusuf CERİT





**EĞİTİMDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**  
**Editör: Prof. Dr. Yusuf CERİT**

- BÖLÜM 1**      **ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**  
Prof. Dr. Yusuf CERİT
- BÖLÜM 2**      **KİŞİLİK VE DEĞERLER**  
Doç. Dr. Meltem AKIN KÖSTERELİOĞLU
- BÖLÜM 3**      **ÖRGÜTLERDE TUTUM, DUYGU VE ALGILAMA**  
Dr. Öğr. Üyesi Ümit DİLEKÇİ
- BÖLÜM 4**      **ÖRGÜTLERDE KARAR VERME**  
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay ÖZDEMİR - Prof. Dr. Yusuf CERİT
- BÖLÜM 5**      **MOTİVASYON**  
Ramazan ERTÜRK - Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN
- BÖLÜM 6**      **ÖRGÜTTE PROTOKOL, GÖRGÜ VE NEZAKET KURALLARI**  
Murat ÇELİK - Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
- BÖLÜM 7**      **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**  
Prof. Dr. Kaya YILDIZ
- BÖLÜM 8**      **ÖRGÜTLERDE GRUP VE TAKIM**  
Prof. Dr. Yusuf CERİT
- BÖLÜM 9**      **ÖRGÜTLERDE LİDERLİK**  
Doç. Dr. Bilal Yıldırım - Dr. Pınar MERT
- BÖLÜM 10**      **ÖRGÜTSEL GÜÇ VE POLİTİKA**  
Doç. Dr. Bilal YILDIRIM - İrem DEMİR ARICI
- BÖLÜM 11**      **ÇATIŞMA VE MÜZAKERE**  
Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN - Ramazan ERTÜRK
- BÖLÜM 12**      **ÖRGÜT YAPISI**  
Dr. Öğr. Üyesi Şenyurt YENİPİNAR
- BÖLÜM 13**      **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ**  
Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY
- BÖLÜM 14**      **ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**  
Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN - Mahmut Remzi SOYSAL



# İçindekiler

ÖN SÖZ .....23

## BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI .....27

*Yusuf CERİT - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

Bazı Temel Sorular.....27

Özet.....27

1. Giriş .....28

2. Örgütsel Davranış Kavramı.....30

2.1. Örgüt Kavramı .....30

2.2. Örgütsel Davranışın Tanımı .....33

2.3. Örgütsel Davranışın Kapsamı.....36

2.3.1. Bireyler.....36

2.3.2. Takımlar .....37

2.3.3. Örgütler .....38

2.3.4. Çevre .....38

2.3.5. Kültür.....39

2.4. Örgütsel Davranışın Önemi .....40

2.4.1. İş Yerinde.....43

2.4.2. Bireysel Gereklilik.....44

2.5. Örgütsel Davranışa Katkı Yapan Disiplinler .....47

2.5.1. Psikoloji .....47

2.5.2. Sosyal Psikoloji .....48

2.5.3. Sosyoloji.....48

2.5.4. Politika Bilimi .....49

2.5.5. Antropoloji.....51

2.5.6. Sınır Bilim.....51

3. Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi .....52

3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları .....52

3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....52

3.1.2. Yönetim Süreçleri.....53

3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....55

3.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımlar.....56

3.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	57
3.2.2. Davranış Bilimi Yaklaşımı.....	59
3.2.3. X ve Y Teorisi .....	59
3.2.3.1. X Teorisi .....	59
3.2.3.2. Y Teorisi .....	60
3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları .....	61
3.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	61
3.3.2. Durumsallık Yaklaşım .....	62
4. Örgütsel Davranış ve Yönetim .....	62
4.1. Yönetimsel İşlevler .....	63
4.2. Yönetimsel Roller.....	65
4.3. Yönetimsel Beceriler .....	67
5. Örgütsel Davranışın Karşılaştığı Güçlükler .....	68
5.1. Küreselleşme.....	68
5.2. Teknolojik Değişim .....	69
5.3. İş Gücü Çeşitliliği.....	71
5.4. Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi.....	72
5.5. İş-Yaşam Dengesini Sağlama.....	72
5.6. Olumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturma.....	73
6. Örgütsel Davranış Modelleri .....	73
6.1. Otokratik Model.....	74
6.2. Koruyucu Model.....	74
6.3. Destekleyici Model .....	75
6.4. Meslektaşlar Arası İşbirliği Modeli (Collegial Model).....	76
6.5. Sistem Modeli .....	77
7. Sonuç .....	78
Tartışma Soruları .....	79
Önerilen Okumalar .....	79
Kaynakça .....	79

## **BÖLÜM 2**

### **KİŞİLİK VE DEĞERLER .....**83

Meltem AKIN KÖSTERELİOĞLU - *Amasya Üniversitesi*

Bazı Temel Sorular.....	83
Özet.....	83
1. Giriş .....	84



2. Kişilik Tanımı .....	85
2.1. Kişiliğin Temel Unsurları.....	87
2.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler.....	90
2.2.1. Kalıtım .....	90
2.2.2. Çevre .....	90
2.2.3. Kişi-Durum Etkileşimi .....	91
2.3. Kişilik Kuramları.....	92
2.4. Kişilik Özellikleri .....	93
2.4.1. Myers –Briggs Tipi Gösterge (MBTI) .....	94
2.4.2. Beş Faktör Modeli .....	95
2.5. Örgütsel Davranışı Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri .....	99
2.6. Kişilik Türleri.....	105
2.6.1. Proaktif Kişilik.....	106
2.7. Kişinin İşi ile Uyumu .....	107
3. Değerler .....	109
3.1. Örgüt Açısından Değerlerin Önemi .....	113
3.2. İş Değerleri.....	115
4. Kişilik Özellikleri ve Değerler .....	117
5. Sonuç .....	119
Tartışma Soruları .....	120
Önerilen Okumalar .....	120
Kaynakça .....	121

## **BÖLÜM 3**

### **ÖRGÜTLERDE TUTUM, DUYGU VE ALGILAMA .....125**

*Ümit DİLEKÇİ - Batman Üniversitesi*

Bazı Temel Sorular.....	125
Özet.....	125
1. Giriş .....	126
2. Örgütlerde Tutum .....	126
2.1. Tutum .....	127
2.2. Örgütlerde tutum.....	129
2.3. Eğitim Örgütlerinde Tutum .....	130
3. Örgütlerde Duygu.....	132
3.1. Duygu.....	133
3.2. Örgütlerde Duygular.....	134

3.3. Eğitim Örgütlerinde Duygular .....	136
4. Örgütlerde Algılama .....	140
4.1. Algı ve algı yönetimi .....	140
4.2. Örgütlerde Algı ve Algı Yönetimi .....	142
4.3. Eğitim Örgütlerinde Algı ve Algı Yönetimi .....	143
5. Sonuç .....	145
Tartışma Soruları .....	146
Önerilen Okumalar .....	146
Kaynakça .....	146

## **BÖLÜM 4**

### **ÖRGÜTLERDE KARAR VERME.....159**

**Tuncay ÖZDEMİR - Yusuf CERİT - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**

Bazı Temel Sorular.....	159
Özet.....	159
1. Giriş .....	161
2. Karar Verme Kavramının Tanımı.....	164
4. Karar Vermenin Önemi .....	169
5. Karar Türleri.....	171
6. Karar Verme Modelleri.....	172
6.1. Rasyonel Karar Verme Modeli.....	173
6.2. Sınırlı Rasyonellik Modeli .....	174
6.3. Sezgisel Karar Verme Modeli.....	176
6.4. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli.....	177
6.5. Politik Karar Verme Modeli .....	178
7. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Yanılgılar.....	180
7.1. Karar Kısa Yolları (Heuristics) .....	180
7.2. Aşırı Güven Yanılgısı .....	183
7.3. Doğrulama Yanılgısı.....	184
7.4. Bağlılığı Artırma Yanılgısı .....	184
7.5. Rastlantısallık Yanılgısı.....	186
7.6. Çerçeveleme Yanılgısı .....	186
7.7. Riskten Kaçınma .....	187
7.8. Önemi Sonradan Anlama Yanılgısı.....	187
8. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler .....	188
8.1. Bireysel Faktörler .....	188

8.1.1. Kişilik .....	188
8.1.2. Cinsiyet .....	189
8.2. Örgütsel Faktörler .....	189
9. Gruplarda Karar Verme .....	190
10. Grup Karar Verme Teknikleri .....	192
10.1. Etkileşen Grup Karar Verme Tekniği .....	192
10.2. Beyin fırtınası Karar Verme Tekniği .....	193
10.3. Nominal Grup Karar Verme Tekniği .....	195
10.4. Delphi Karar Verme Tekniği .....	196
11. Karar Vermeyi Geliştirme Stratejileri .....	197
12. Etik ve Karar Verme .....	202
13. Sonuç .....	205
Tartışma Soruları .....	206
Önerilen Okumalar .....	206
Kaynakça .....	206

## BÖLÜM 5

### MOTİVASYON .....209

**Ramazan ERTÜRK - Nuri AKGÜN - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**

Bazı Temel Sorular .....	209
Özet .....	209
1. Giriş .....	210
2. Motivasyon .....	211
2.1. İçsel Motivasyon .....	212
2.2. Dışsal Motivasyon .....	214
3. Motivasyon Kuramları .....	215
3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları .....	215
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	215
3.1.2. Alderfer'in E.R.G. Kuramı .....	218
3.1.3. McGregor'un X ve Y Kuramı .....	219
3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	220
3.1.5. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı .....	221
3.1.6. Eğitim Örgütlerinde Yöneticiler İçin Çıkarımlar .....	223
3.2. Süreç Kuramları .....	225
3.2.1. Hedef Belirleme Kuramı .....	225
3.2.2. Eşitlik Kuramı-Örgütsel Adalet .....	228

3.2.3. Beklenti Kuramı .....	232
3.2.4. Pekiştirme Kuramı .....	235
3.2.5. Öz Yetkinlik Kuramı .....	236
3.2.6. Eğitim Örgütlerinde Yöneticiler İçin Çıkarımlar .....	238
4. Motivasyon 3.0 Modeli-Özerklik, Uzmanlaşma ve Amaç .....	240
4.1. Ödül ve Ceza Sisteminin (Genelde) İşe Yaramamasının Nedenleri.....	241
4.2. Ceza ve Ödül Sistemimin İşe Yaradığı Durumlar .....	243
4.3. Tip X ve Tip I Davranışları .....	244
4.4. TİP I Unsurları .....	245
4.5. Motivasyon 3.0 ve Eğitim Örgütlerinde Yöneticiler İçin Çıkarımlar .....	248
5. Sonuç .....	249
Tartışma Soruları .....	249
Önerilen Okumalar .....	250
Kaynakça .....	250

## **BÖLÜM 6**

### **ÖRGÜTTE PROTOKOL, GÖRGÜ VE NEZAKET KURALLARI.....255**

**Murat ÇELİK - İbrahim KOCABAŞ - Yıldız Teknik Üniversitesi**

Bazı Temel Sorular.....	255
Özet.....	255
1. Giriş .....	256
2. Protokol.....	258
2.1. Diploması Kavramı ve Diplomatik Protokol.....	258
2.2. Protokol Kavramı, Protokolün Amacı ve Önemi .....	260
2.3. Protokolün Tarihçesi.....	266
3. Toplumsal Yaşamı Düzenleyen Kurallar, Görgü ve Nezaket Kuralları.....	273
3.1. Etiket .....	274
3.2. Nezaket.....	275
3.3. Hoşgörü, Dikkat, İncelik, Tevazu .....	276
3.4. Terbiye .....	276
3.5. Edep .....	276
3.6. Zarafet.....	277
4. Kamusal Yaşamı Düzenleyen Kurallar ve Protokol Kuralları .....	278

4.1. Hitap Kuralları .....	279
4.2. Selamlaşma Kuralları .....	283
4.3. Tanıtma ve Tanıştırma Kuralları .....	287
4.4. El Sıkma ve Tokalaşma Kuralları .....	288
4.5. El Öpme ve Yanaktan Öpme Kuralları .....	289
4.6. Beden Dili ve Oturma Kuralları.....	290
4.7. Dinleme ve Konuşma Kuralları .....	292
4.8. Teşekkür Etme ve Özür Dileme Kuralları .....	293
4.9. Hediye Alma ve Verme Kuralları .....	294
4.10. Çiçek Alma ve Verme Kuralları .....	295
4.11. Sosyal Yaşamda ve İş Ortamında Uyulması Gereken Kurallar ..	297
4.12. Davet ve Ziyafet Kuralları .....	298
4.13. Karşılama ve Uğurlama Kuralları .....	300
4.14. Taşıt Kuralları .....	301
4.15. Resmî Yazışma Kuralları.....	302
4.16. Kılık Kıyafet Kuralları .....	303
4.17. Netiket .....	305
5. Eğitimde ve Eğitim Yönetiminde Protokol, Görgü ve Nezaket Kurallarının Önemi .....	311
5.1. Yöneticiler İçin Kurallar .....	314
5.2. Öğretmenler İçin Kurallar .....	316
5.3. Öğrenciler İçin Kurallar .....	317
6. Protokol Uygulaması ile İlgili Farklı Örnekler .....	319
6.1. Yurt Dışı Örnekler .....	319
6.2. Yurt İçi Örnekler .....	323
7. Sonuç .....	325
Tartışma Soruları .....	326
Önerilen Okumalar .....	326
Kaynakça .....	327

## **BÖLÜM 7**

### **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....**

**Kaya YILDIZ - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**

Bazı Temel Sorular.....	331
Özet.....	331
1. Giriş .....	332

2. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi .....	337
3. Örgütsel İletişim Biçimleri .....	342
3.1. Biçimsel (Formel) İletişim .....	342
3.1.1. Dikey İletişim .....	343
3.1.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim .....	343
3.1.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim .....	343
3.1.4. Yatay İletişim .....	344
3.1.5. Çapraz İletişim .....	346
3.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim .....	347
3.2.1. Dedikodu .....	348
3.2.2. İnternet .....	349
3.2.3. Söylenti .....	350
4. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri .....	352
4.1. Merkezî İletişim Modeli (Tekerlek Modeli) .....	352
4.2. Zincir İletişim Modeli .....	353
4.3. Daire İletişim Modeli .....	354
4.4. Yıldız İletişim Modeli .....	354
4.5. Serbest İletişim Modeli .....	355
4.5.1. Örgütsel İletişim Araçları .....	356
4.6. Sözlü İletişim Araçları .....	356
4.7. Yazılı İletişim Araçları .....	359
4.8. Görsel-İşitsel İletişim Araçları .....	362
4.9. Sözsüz İletişim Araçları .....	362
5. Örgütsel İletişim Engelleri .....	364
5.1. Kişisel Faktörler .....	365
5.2. Kültürel Faktörler .....	365
5.3. Fiziksel Faktörler .....	366
5.4. Semantik Faktörler .....	367
5.5. Örgütsel Faktörler .....	369
6. Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları .....	369
7. Sonuç .....	371
Tartışma Soruları .....	373
Kaynakça .....	373

## BÖLÜM 8

### ÖRGÜTLERDE GRUP VE TAKIM .....383

Yusuf CERİT - *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

Bazı Temel Sorular.....	383
Özet.....	383
1. Giriş .....	384
2. GRUP KAVRAMI .....	389
2.1. Grup Kavramının Tanımı .....	389
2.2. Grup Oluşturmanın Nedenleri .....	393
2.2.1. Bireylerin Gruplara Katılma Nedenleri .....	393
2.2.2. Örgütlerin Grup Oluşturma Nedenleri .....	394
2.3. Grup Gelişiminin Aşamaları .....	396
2.3.1. Beş Aşamalı Grup Geliştirme Modeli .....	396
2.3.2. Sona Erme Tarihi Belirli Denge Modeli (The Punctuated-Equilibrium Model) .....	399
2.4. Grup Yapısı .....	400
2.4.1. Grup Rollerini .....	400
2.4.2. Grup Normları.....	402
2.4.3. Statü .....	405
2.4.4. Grup Büyüklüğü .....	406
2.4.5. Grup Bağlılığı .....	408
2.5. Gruplardaki Potansiyel Sorunlar.....	410
2.5.1. Sosyal Kaytarma .....	410
2.5.2. Grup Kutuplaşması .....	413
2.5.3. Grup Düşüncesi.....	414
3. TAKIMLAR .....	416
3.1. Takım Tanımı .....	416
3.2. Takım ile Grup Arasındaki Farklılık .....	420
3.3. Takım Oluşturmanın Nedenleri .....	422
3.4. Etkili Takımın Özellikleri.....	424
3.4.1. Etkili Takım Oluşturabilme .....	425
3.4.1.1. İçerik .....	425
3.4.1.2. Takım Bileşimi .....	427
3.4.1.3. İş Tasarımı .....	429
3.4.1.4. Takım Süreçleri.....	430
3.5. Etkili Takımların Özellikleri.....	431

3.6. Takım Çeşitleri.....	433
3.6.1. Problem Çözme Takımları .....	433
3.6.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	433
3.6.3. İşlevler Arası Takımlar .....	436
3.6.4. Sanal Takımlar .....	437
3.7. Örgütlerde Takımlar Yoluyla Çalışmanın Avantajları.....	439
4. Sonuç.....	441
Tartışma Soruları .....	442
Önerilen Okumalar .....	442
Kaynakça .....	443

## BÖLÜM 9

### ÖRGÜTLERDE LİDERLİK .....447

**Bilal YILDIRIM - Pınar MERT** *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi*

Bazı Temel Sorular.....	447
Özet.....	447
1. Giriş .....	448
2. Liderliğin Doğası ve Liderlik Tanımları.....	448
3. Liderlik Tanımlarının Evrimi.....	450
4. Liderlik Kuramları .....	453
4.1. Özellikler Kuramı .....	453
4.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	453
4.2.1. Ohio State Araştırmaları .....	453
4.2.2. Michigan Liderlik Çalışmaları .....	454
4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli .....	454
4.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	455
4.2.5. Likert'in Sistem Modeli .....	455
4.3. Durumsal Yaklaşımları .....	456
4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	456
4.3.2. Yol-Amaç Teorisi .....	456
4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	457
4.4.1. Paternalist Liderlik.....	457
4.4.2. Vizyoner Liderlik: .....	458
4.4.3. Etik Liderlik: .....	458
4.4.4. Dönüşümcü Liderlik: .....	458
4.4.5. Ruhsal Liderlik: .....	459



4.4.6. Öğretimsel Liderlik.....	459
4.4.7. Kültürel Liderlik.....	460
5. Örgütlerde Liderlik .....	461
6. Sonuç .....	463
Tartışma Soruları .....	464
Önerilen Okumalar .....	464
Kaynakça .....	465

## BÖLÜM 10

### ÖRGÜTSEL GÜÇ VE POLİTİKA.....471

**Bilal YILDIRIM** - *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi*

**İrem DEMİR ARICI** - *Doktora Öğrencisi / Yıldız Teknik Üniversitesi*

Temel Sorular .....	471
Özet.....	471
1. Giriş .....	472
2. Güç ve Politika Kavramları .....	474
3. Güç Mesafesi .....	476
4. Otorite .....	477
5. Meşruiyet.....	478
6. Örgütsel Güç .....	478
7. Güç Taksonomisi .....	480
8. Gücün Kaynakları .....	481
8.1. Biçimsel (Yasal) Güç .....	487
8.2. Ödül-Ceza Gücü .....	488
8.3. Uzmanlık Gücü .....	490
8.4. Beğeniye Dayanan (Karizmatik) Güç.....	490
8.5. Bilgi Gücü.....	492
9. Gücün Yönetsel Kullanımı .....	493
10. Güç İhtiyacı .....	493
11. Politika .....	494
12. Politik Davranış .....	495
13. Politika ve Örgütsel Politika .....	497
14. Örgütsel Politikanın Ortaya Çıktığı Durumlar .....	501
15. Örgütlerde Sık Rastlanan Politik Taktikler .....	502
16. Örgütlerde Güç ve Politika Uygulamaları .....	503
17. Durumsallık Yaklaşımı ile Örgütlerde Güç Kullanım Süreci .....	504

18. Politik Etki Uyumu .....	505
19. Sonuç .....	506
Tartışma Soruları .....	508
Önerilen Okumalar (Alfabetik bir sıralama ile verilmeli) .....	508
Kaynaklar .....	509

## **BÖLÜM 11**

### **ÇATIŞMA VE MÜZAKERE.....517**

**Nuri AKGÜN - Ramazan ERTÜRK - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**

Bazı Temel Sorular.....	517
Özet.....	517
1. Giriş .....	519
2. Çatışma Kavramı.....	521
3. Çatışma Süreci .....	522
4. Çatışma Kaynakları.....	523
5. Çatışma Türleri .....	531
5.1. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma .....	531
5.2. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma.....	532
5.3. Örgüt İçinde Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma .....	533
5.4. Örgüt İçinde Ortaya Çıktığı Yere Göre Çatışma .....	534
6. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri .....	535
6.1. Olumlu Etkiler.....	536
6.2. Olumsuz Etkiler .....	537
7. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	538
7.1. Bütünleştirme .....	539
7.2. Hükmetme .....	540
7.3. Kaçınma .....	541
7.4. Uzlaşma .....	542
7.5. Uyma .....	543
8. Çatışma Yönetimi Taktikleri .....	544
9. Çatışma Sürecinde Müzakere .....	546
10. Müzakereyi Etkileyen Temel Unsurlar .....	549
11. Sonuç .....	551
Tartışma Soruları .....	552
Önerilen Okumalar .....	552
Kaynakça .....	552

## BÖLÜM 12

### ÖRGÜT YAPISI.....561

Şenyurt YENİPİNAR - Aksaray Üniversitesi

Bazı Temel Sorular.....	561
Özet.....	561
1. Giriş .....	562
2. Örgüt ve Örgüt Yapısı Nedir? .....	563
3. Örgütü Yapılandırırken Dikkate Alınması Gereken Unsurlar .....	564
4. Örgüt Yapıları .....	574
4.1. Mekanik Örgüt .....	574
4.2. Organik Örgüt .....	575
5. Yaygın Örgüt Biçimleri .....	576
5.1. Basit Yapı.....	577
5.2. Bürokratik Yapı .....	578
5.3. Matriks Yapı.....	580
6. Yeni Örgüt Biçimleri.....	582
6.1. Sınırsız Örgüt .....	582
6.2. Sanal Örgüt .....	583
6.3. Yalın Örgüt.....	585
7. Örgüt Yapısı ve Çalışan Davranışı .....	586
8. Sonuç .....	587
Tartışma Soruları .....	588
Önerilen Okumalar .....	588
Kaynakça .....	589

## BÖLÜM 13

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ .....591

Süleyman GÖKSOY - Düzce Üniversitesi

Bazı Temel Sorular.....	591
Özet.....	591
Temel Kavramlar .....	592
1. Giriş .....	592
2. Örgüt Kültürü .....	593
2.1. Örgüt kültürünün İşlevleri .....	596
2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	597
2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsur: Değerler .....	600

2.3.1. Öğretme Öğrenme Sürecinde Değerler .....	609
3. Kültür ve İklim İlişkisi .....	612
4. Örgüt İklimi.....	613
5. Okul Kültürü ve İklimi .....	615
6. Sonuç .....	617
Tartışma Soruları .....	619
Önerilen Okumalar .....	620
Kaynakça .....	620

## **BÖLÜM 14**

### **ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM .....**

**Nuri AKGÜN - Mahmut Remzi SOYSAL - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**

Bazı Temel Sorular.....	623
Özet.....	623
1. Giriş .....	625
2. Değişim .....	626
3. Örgütsel Değişim .....	628
3.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	629
3.1.1. Dışsal Faktörler.....	629
3.1.1.1. Toplumsal (Sosyolojik) Faktörler .....	630
3.1.1.2. Teknolojik Faktörler.....	630
3.1.1.3. Ekonomik Faktörler .....	631
3.1.1.4. Hukuksal Faktörler.....	631
3.1.2. İçsel Faktörler .....	632
3.1.2.1. Büyüme .....	632
3.1.2.2. Performans Düşüklüğü ve Gerileme .....	632
3.1.2.3. Tepe Yönetimin Etkisi .....	632
3.1.2.4. Çalışanların Değişim İsteği .....	633
3.2. Örgütsel Değişim Türleri.....	633
3.2.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim.....	633
3.2.2. Makro-Mikro Değişim.....	633
3.2.3. Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim .....	634
3.2.4. Proaktif Değişim-Reaktif Değişim.....	634
3.2.5. Aktif Değişim-Pasif Değişim .....	634
3.2.6. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim-Köklü Değişim .....	634
3.3. Örgütsel Değişim Modelleri.....	635

3.3.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli.....	635
3.3.2. Fullan Modeli.....	635
3.3.3. Kotter'ın Sekiz Aşamalı Değişim Süreci Modeli .....	636
3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişim .....	637
3.5. Değişim ve Okul Kültürü .....	638
3.6. Örgütlerde Değişime Direnç .....	640
3.6.1. Değişime Direncin Nedenleri.....	641
3.6.1.1. Sosyal Nedenler .....	641
3.6.1.2. Ekonomik Nedenler .....	642
3.6.1.3. Psikolojik Nedenler .....	643
3.6.1.4. Örgütsel Nedenler .....	643
3.6.2. Değişime Direncin Üstesinden Gelme .....	644
3.6.2.1. Eğitim ve İletişim .....	644
3.6.2.2. Katılım .....	645
3.6.2.3. Destekleme.....	646
3.6.2.4. Pazarlık ve Anlaşma .....	646
3.6.2.5. Zorlama .....	646
3.6.2.6. Manipülasyon ve Kooptasyon .....	647
3.6.2.7. Ödüllendirme .....	647
3.7. Örgütsel Değişim ve Liderlik.....	648
3.8. Örgütsel Değişim ve Vizyon .....	650
4. Sonuç .....	651
Tartışma Soruları .....	652
Önerilen Okumalar .....	652
Kaynakça .....	653



## ÖN SÖZ

İnsanın örgütsel etkililik açısından öneminin anlaşılmasıyla birlikte çalışanların davranışlarını anlamaya yönelik hem örgüt hem de yönetim alanında çeşitli girişimler ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgüt içerisinde insan davranışlarını inceleyen bir disiplin olarak ortaya çıkan Örgütsel Davranış; kültürel antropoloji, siyaset bilimi, psikoloji, sinirbilim ve sosyoloji gibi sosyal bilim alanlarında üretilen bilgilerden yararlanmıştır.

Örgütsel Davranış'ın, disiplinler arası bir alan olması nedeniyle sınırlarının kesin olarak belirlenmesi güç olmakla birlikte örgütlerin dünyasının odak noktasını oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki insanların davranışları ve doğası, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri, gruplar ve grupların işleyişi ile örgütün doğası ve yapısı örgütsel davranışın inceleme alanı içerisinde yer almaktadır. Bu anlamda örgütsel davranış, örgütsel etkililiği artırabilmek için örgütsel işleyişi organize edebilmek ve çalışanlara yönelik olarak yapılması gereken davranışların belirlenmesi gibi konularda sistematik analizler yoluyla katkılar sunun bir alan olarak görülebilir. Bu açıdan örgütsel davranış ile bilgiler, yönetici ve çalışanlar tarafından göz ardı edilmeyecek bir noktadadır. Ayrıca öğrencilere ve birçok kişiye katkı yapan bir alan olduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış, her alandaki örgüt yöneticileri için yönetim görevlerini etkili şekilde gerçekleştirebilmede faydalanabilecekleri bir alandır. Çalışanların yönlendirilmesi, güdülenmesi, işlerin organize edilmesi, işin niteliği ve çalışan özelliklerine göre örgüt yapısının dizayn edilmesi, takımlar arasındaki ilişkiyi organize etme ve bunlar arasında eşgüdümü sağlama gibi konularda örgütsel davranış alanında üretilen bilgilere dayalı olarak uygulamalarını şekillendiren yöneticilerin başarılı olabileceği beklenmektedir. Bu durum, mevcut yöne-

ticiler için geçerli olmanın yanında yönetici olma isteği ve potansiyeli olan kişiler açısından da dikkate değerdir. Bu kişiler, yönetici olarak çalışmaya başladıklarında, örgütte neler yapmaları gerektiği, çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği ve bir işi nasıl organize edeceklerini bileceklerinden, başlangıçta deneyime dayalı öğrenme yerine bilgiye dayalı hareket etme fırsatına sahip olacaklardır. Bu da, bu kişilerin, maliyetli bir öğrenme olma olasılığı bulunan deneyimin ortaya çıkarabileceği olumsuzluklarla daha az karşılaşmalarını sağlayabilecektir.

Örgütsel davranış, çalışanlar açısından da önemli bilgiler sağlar. Çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim süreci, takım çalışmasını düzenleme, takım halinde çalışabilme ve takım üyelerini ihtiyaç duyduğunda motive edebilme gibi örgütse davranış alanında üretilen bilgilere sahip olan çalışanlar, örgütte işlerini yapabilme ve düzenleyebilme açısından nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda daha bilinçli hareket etme fırsatını elde edebilirler. Bu da daha etkili bir çalışma için katkı sunabilir.

İnsanlar doğdukları andan itibaren bir şekilde örgütler içerisinde yer almakta veya örgütlerle etkileşim kurmak durumunda kalmaktadır. Bu anlamda örgüt ve örgütün işleyişini inceleyen örgütsel davranış bilgisi, insanların örgütlerle ilişkilerini nasıl şekillendirecekleri konusunda yardımcı olabilecek bir konumdadır.. Ayrıca bireyler, kişisel yaşamlarında başkalarıyla ortaklaşa bir iş yapmak durumunda kalabilirler veya bazı durumlarda işbirliği yapmaları gerekebilir. Bu durumda bireyler, nasıl hareket etmeleri veya neler yapmaları gerektiğini örgütsel davranış bilgilerine dayalı olarak şekillendirebilirler.

Eğitim örgütlerinde örgütsel davranış disiplini ile ilgili bilgilere sahip olma, yönetici ve öğretmenler açısından önemli katkılar sunabilecek bir husustur. Örgütsel davranış alanında, örgüt içerisinde insan davranışlarını anlama, açıklama ve öngörebilmeye yönelik olarak çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bilimsel bilgiler, insan yoğun kurumlar olan eğitim örgütlerinin işleyişinin anlaşılmasında faydalı olabilir. Okullar hem örgütsel düzeyde hem de sınıf düzeyinde insan ilişkilerinin yoğun olduğu kurumlar olduğundan, örgütsel davranış bilgisine sahip olma okul yöneticileri ve öğretmenler için işlerini yerine getirmelerinde ve görevlerini nitelikli şekilde gerçekleştirmelerinde önemli katkılar sağlayabilecek düzeydedir.



Kısaca örgütsel davranış alanına ilişkin bilgiler, düzeyleri farklılık gösterse de insanların hem kişisel hem de mesleki yaşamlarını düzenleme veya karşılaştıkları sorunların çözümünde katkı sağlayabileceklerdir. Bu kitap, yukarıda belirtilen durumlar ilgili olarak yönetici, çalışanlar, öğrenciler yani bütün bireyler için gereksinim duydukları bilgileri edinmelerine katkı sunacağı düşünülen bir eserdir.

Kitap dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel davranış alanı açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel davranışın anlamı, kapsamı, tarihsel gelişimi, önemi ve yararları gibi konular açıklanarak okuyucuların örgütsel davranış alanını geniş bir bakış açısından tanımayabilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, örgütsel davranışın bir inceleme alanı olan bireyi anlamaya yönelik konular yer almaktadır. Bireyler; kişilik, değer, duygu, algılama, tutum gibi kişisel farklılıkları açısından ve bireylerin nasıl motive edilebilecekleri açılarından açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel davranışın diğer bir inceleme unsuru olan takım ve kişilerarası ilişkiler incelenmiştir. Bu bölümde örgüt üyeleri arasında iletişim süreci, takım oluşumu ve takım çalışmasının nasıl gerçekleştirileceği, liderlik, örgütlerde güç ve politika ile örgütsel çatışma ve stres konuları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise örgütü tanımaya yönelik konular yer almaktadır. Örgütün yapısı, örgütsel değişim ve gelişim ile örgütsel kültür ve iklim açıklarından örgüt kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

Prof. Dr. Yusuf CERİT

