



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

1. Örgütsel Davranış Biliminin Doğuşu
2. Yönetimsel ve Örgütsel Davranışın Doğuşuna Neden Olan Klasik Yönetim Görüşleri
  - 2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı
  - 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları
  - 2.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

3

## 3. Yönetmel ve Örgütsel Davranışın Önemini Ortaya Koyan Belli Başlı Araştırmalar

3.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

## 4. Yönetmel ve Örgütsel Davranışın Temellerini Oluşturan Bazı Kuramsal Görüşler

4.1. Douglas McGregor ve X ve Y Kuramları

4.2. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

4.3. Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı

4.4. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-güdüleme) Kuramı

4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

4.6. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi



# 1. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNİN DOĞUŞU

2. Dünya Savaşı'ndan sonra, birçok alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da yeni arayışlar başladı. Savaş, ülkelerle birlikte örgütleri ve çevrelerini yıkıma uğratmıştı. Örgütlerin kendilerini canlandırmaları ve çevrelerinin gereksinmelerini yeni koşullara uygun olarak karşılamaya yetmeleri gerekmektedir.

Savaş sonrasında yeni koşullarının ağırlığının yanı sıra savaş öncesinden bu yana örgütlerin çözülmemeyen sorunları da süregelmekteydi:

- İşgörenin gereksinimleri ile örgütün gereksinimleri nasıl bütünleştirilecekti?



# 1. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNİN DOĞUŞU

- Örgüt içinde yetki nasıl dağıtılacaktı?
- İşgörenlerin arasındaki çatışmalar nasıl çözülecekti?
- Çevre değişimlerine örgüt ve işgören nasıl uyarlanacaktı?
- İşgören ve örgüt yeni gereksinimlere göre nasıl yenileştirilecekti?
- İşgörenlerin yaratıcılığı nasıl ortaya çıkarılacak ve yönlendirilecekti?

Örgütlerde, yönetim ile işgörenlerin karşı karşıya kaldığı bu tür sorunları daha da çoğaltmak olanaklıydı.



# 1. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNİN DOĞUŞU

7

Bu sorunları, 2. Dünya Savaşı'na kadar, sayıları pek çok olan örgüt ve yönetim kuramlarının getirdiği önermeler de yeterli düzeyde çözememişti.

1950'den sonra, örgüt ve yönetimin eski ve yeni sorunlarını çözmek için yapılan çalışmalar, 1950 öncesine bakarak, hızla çoğaldı ve yeni görüşlerin ortaya çıkmasına yol açtı.

Bu çalışmalarla birlikte, işgörenlerin davranışını bilimsel yöntemlerle tanımaya çalışan Örgütsel Davranış Bilimi de doğup, gelişmeye başladı.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 8 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı

Taylor 1911 yılında, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını «İşletmelerin Bilimsel Yönetimi» adlı kitabında toplamıştır.

Taylor incelemelerinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun 2 zararlı sonucu olmaktaydı:

1. İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.





## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

9

### 2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı

2. Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, elde edilen verim düşük olmaktadır. Çünkü, kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. Taylor'un 3 ana ilkesi vardı:



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 10 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı

1. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için 3 ile 5 yıllık bir zaman gerekebilir.
2. İşi etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapabilmesi için işgöreni özendirmelidir. Bu, belirli üretim miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 11 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.1. Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı

- İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.
- Ayrıca Taylor'un 4. ilkesi; genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademedeki mühendisler «geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız» öğüsünde bulunmaktadır.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 12 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Taylor'un kitabının yayınlanmasından 5 yıl sonra Henri Fayol adındaki Fransız maden mühendisi 1916 yılında Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim adını taşıyan bir kitap yayınladı.

Bu kitapta yönetim sorumluluğunu taşıyan tüm yöneticiler için uyulması gereken belli başlı ilke ve kurallara yer vermişti.

Fayol aynı kitapta işletme ve yönetim faaliyetlerini analitik biçimde ayrıntılı olarak ilk defa inceliyor ve bu faaliyeti kendi içinde işlevlerine / fonksiyonlarına ayırıyordu.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 13 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol; bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu.

Halbuki Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamıştı.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ 14

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Bu incelemeleri ile Fayol, örgütlerde insanlararası ilişkiler üzerinde çalışmış, yani işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir.

Halbuki Taylor, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, yani işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 15 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi için altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler;

- Ticari,
- Teknik,
- Finansal
- Güvenlik
- Muhasebe
- Yönetim



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 16 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Yönetim faaliyetlerini ise 5 önemli işleve/fonksiyona ayırmıştır:

- Öngörme ve planlama
- Örgütlenme
- Emir-kumanda, haberleşme ve yürütme
- Örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi ile uyumlu çalışmalarını sağlama (koordinasyon)
- Faaliyet sonuçlarını denetleme ve değerlendirme





## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 17 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Günümüzde de halen bir kısmı geçerli olan bu klasik yönetim ilkeleri Fayol'un uzun yıllar alan yöneticilik deney ve tecrübelerinin bir ürünüdür. Ancak, Fayol bir sosyal bilimci değildir. Bu nedenle, daha çok örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel önlemlere ağırlık vermiştir.

Fayol'un belirttiği ortalama insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulması gerekir.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 18 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.2. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. Fayol'a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler. Sorumluluk korku kaynağıdır, bu nedenle onu yüklenebilme cesaretini gösteren kişilerin sayısı toplumda çok azdır.

Düşünür bu cesur kişileri kahraman olarak nitelendirmekte ve bunların fiziksel ve sağlık bakımından kusursuz, entelektüel niteliklere sahip, manevi ve kültürel yönlerden kendini geliştirmiş, işletmeciliğin her fonksiyonu ile ilgili yeterli bilgilerle donatılmış, otorite kurabilecek yönetsel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Toplumda sayıları çok az olan bu kişiler yönetim kadrolarına getirilmelidir.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 19 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli

Weber, Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyologtur.

Düşünür 3 tür yetkinin olduğunu belirtmiştir.

1. **Geleneksel Yetki:** Babadan oğula geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan yetkidir. Yönetim gücü geleneksel olarak bir ailenin elindedir. Bu aile soyludur ve belirli bir toplumu yönetmektedir. Krallıkla yönetilen toplumlar gibi.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 20 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli

- 2. Karizmatik Yetki:** Kahramanlık, kutsallık, büyücülük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanır. Karizmatik güce sahip kimse kendine inanan ve bağlanan kimselerden bir astlar grubu oluşturur. Karizmatik gücünü oluşturan nitelikleri değişmediği sürece yetkisi devam eder.
- 3. Meşru Yetki:** Demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumlardaki yetki türüdür. Akılcı düzenlemeler ve bunların dayandığı yasal kaide ve kurallara yöneticiler de dahil olmak üzere herkes uymak zorundadır. Yöneticiler, toplum tarafından seçilerek işbaşına getirilir.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 21 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli

Bürokrasinin özellikleri:

- **İleri Bir İşbölümü:** Uzmanlaşmayı sağlar. İşbölümü sayesinde ihtisaslaşmış işçilerin aynı işi alternatif olarak yapabilmeleri organizasyonun etkinliğine katkı sağlar. Maliyetleri düşürür, verimliliği artırır.
- **Otoritenin Merkezileşmesi:** Organizasyonun emir ve komutaya dayanan dikey hiyerarşik yapısı içinde her üst otorite kademesinin astları üstünde artan biçimde bir kontrol imkanı ile donatılması anlamındadır.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 22 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli

Bürokrasinin özellikleri:

- **Rasyonel Bir Personel Yönetimi Programı:** Bürokraside işe alınacak kişi ile iş arasında tam bir uygunluk temin edilmesine çalışılır. Yani işe uygun kişi alınır. Burada esas ölçü yapılacak iş için gerekli olan tecrübe, eğitim, öğretim ve bilgi seviyesine ilişkin özelliklerdir.
- **Bürokratik Kaide ve Kurallar:** Weber'e göre bürokrasiler açıkça belirlenmiş politika, kaide ve kurallara sahiptir. Kurallar herkese eşit şekilde uygulanmalıdır.



## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN DOĞUŞUNA NEDEN OLAN 23 KLASİK YÖNETİM GÖRÜŞLERİ

### 2.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli

Bürokrasinin özellikleri:

- **Kayıt ve Ayrıntılı Bir Dosyalama Sistemi:** Bürokraside, organizasyonun devamlılığını sağlamak ve faaliyetlerinde tek düzenliği gerçekleştirmek için ayrıntılı kayıtlar tutularak ileri bir dosyalama sistemi gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca bürokraside sistematik biçimde düzenlenmiş kademe ve görevler arasında otorite ilişkileri bellidir. Her personelin kime rapor vereceği, kimin kendisine rapor vermek durumunda olduğunu, astları üzerindeki otoritesinin derecesi ve bunun hangi alan ve konuları içerdiği bilinmektedir.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

24

### 3.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

Bu araştırmalar ile 10-11 yaşlar arasındaki çocuklarda önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Lewin ve arkadaşları çocuklar arasında maske yapma görevlerine nezaret eden 3 ayrı nitelikte önder tipi saptamışlardır.

- Birinci önder tipi; astlarına otoriter davranan, onlara ne şekilde maske yapacaklarını, nasıl çalışacaklarını gösteren, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran bir yöneticidir. Bu davranışlarına karşılık üyelerden bir kısmı önderi dinlemişler ve verilen görevleri yapmışlar, bir kısmı iş emirlerini beğenmemiş itiraz etmişler, verilen işlerin nedenlerini sormuşlar ve ek bilgi istemişler, yeri geldikçe önderi şiddetle eleştirmişlerdir. Bu grupta verimlilik çok yüksek ancak, yapılan maskelerin kalitesi kötüdür.





## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

25

### 3.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

- İkinci önder tipi; astlarına tam bir serbesti tanımış (liberal) ve herkesin dilediği maskeyi, dilediği biçimde yapabileceğini bildirmiştir. Grup üyeleri maskeyi nasıl yapacakları, ne biçimde yapacakları ve benzeri konularda önderden bilgi istemişler, pek bağımsız hareket edememişler.

Grup üyeleri bireysel davranmışlar, teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapılmamış bu nedenle de hem yapılan iş miktarı hem de işin kalitesi çok kötü olmuştur.

Çünkü bu lider, grup üyelerine işin yapılışını anlatırken onlarla duygusal yönden kaynaşmamıştır.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

26

### 3.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

- Üçüncü önder tipi; demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir. Çocuklara yön vermiş, onların faydalı ve yaratıcı fikirlerinden istifade etmiş, yol gösterici ögütlerde bulunmuş ve tam bir işbirliğini gerçekleştirmiştir.

Bu grup üyeleri duygusal yönden birbirleriyle kaynaşmışlar, yakın ve dostça ilişkiler kurmuş ve bunun deneyin sonuna kadar sürdürmüşlerdir.

Bu grupta verimlilik iyi ancak, otokratik liderlerinkinden biraz daha az gerçekleşmiştir. Fakat yapılan maskelerin kalitesi çok daha üstün olmuştur.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

27

### 3.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

Bu çalışma ve deneyler yönetimde,

insanca davranışların ve duyguların

önemli olduğunu ortaya koymaktadır.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

28

### 3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 1924'te başlayan bu araştırmalar 6 kısımdan oluşmaktadır.

Bunların ilkinde ışıklandırma deneyleri yapılmıştır. Bu deneylerle ışık şiddetindeki artış ve azalışların verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İkinci çalışma Röle Montaj Odası Deneyi adını taşımaktadır. Bu deney ile fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerindeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmıştır.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

29

### 3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Üçüncü çalışma, İkinci Röle Montaj Deneyidir. Burada ilk röle montaj deneylerinde üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır.

Dördüncü çalışma, Mika Yarma Test Odası Deneyidir. Burada ücret artışlarının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

30

### 3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Yapılan deneylerin şaşkıncı sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler nezdinde uygulanan mülakat programı beşinci kısımdır.

Sosyal grupların oluşması, grup üyelerinin davranışlarının analizi için altıncı çalışma Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyidir. Bu deney sonunda bir de özel mülakat programına yer verilmektedir.

Hawthorne araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarla 8 yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

31

### 3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri;

- grup oluşturma,
- grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması,
- işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması,

çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.



## 3. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BELLİ BAŞLI ARAŞTIRMALAR

32

### 3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarla 8 yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır.

Özet olarak ifade edilecek olursa, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.





## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER 33

### 4.1. Douglas Mcgregor ve X ve Y Kuramları

McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir.

Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

34

### 4.1. Douglas Mcgregor ve X ve Y Kuramları

X kuramının varsayımları:

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
- İnsan yaratılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

35

### 4.1. Douglas Mcgregor ve X ve Y Kuramları

X kuramının varsayımları:

- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

36

### 4.1. Douglas Mcgregor ve X ve Y Kuramları

Y kuramının varsayımları:

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

37

### 4.1. Douglas Mcgregor ve X ve Y Kuramları

Y kuramının varsayımları:

- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlarda vardır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER 38

### 4.1. Douglas Mcgregor ve X ve Y Kuramları

Y kuramının varsayımları:

- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

39

### 4.2. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

40

### 4.3. Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur.

Maslow, insanların neden birtakım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır.

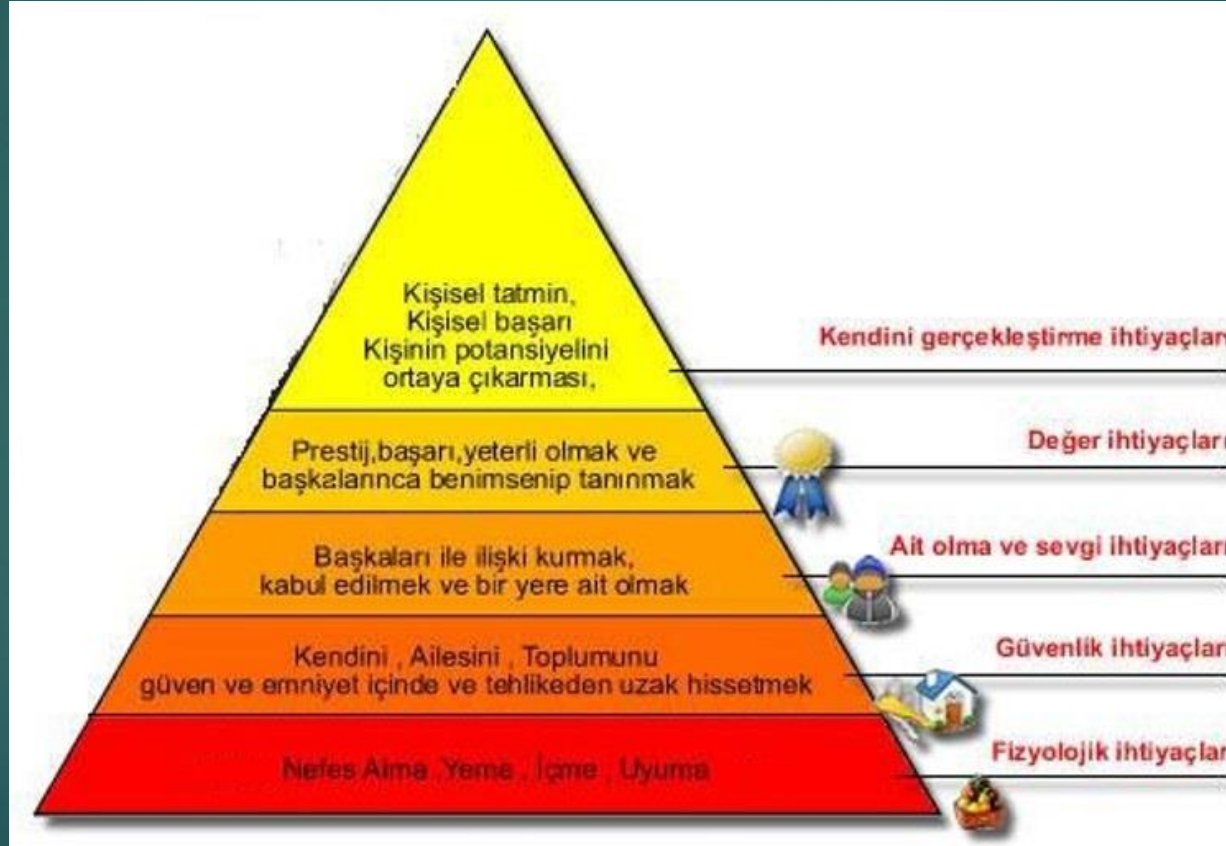




# 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

41

## 4.3. Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı





## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

42

### 4.4. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-güdüleme) Kuramı

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını ya da hijyen kuramını geliştirmişlerdir.

**Bu kuram güdüleme konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır.**



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

43

### 4.4. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-güdüleme) Kuramı

Özendirme araçları 2'ye ayrılmıştır. Bunlar; hijyen etmenleri ve güdüleyici etmenlerdir.

- Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksiz ise,
- En yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse,
- En yakın yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse,
- İşyerindeki ücret ve maaş koşulları ve bunlarda artış iyi değilse,
- İşyerindeki fiziksel çalışma koşulları ve fabrika organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa,
- Çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa

Astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik arzeden bu hijyenik koşulları öncelikle sağlamalıdır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

44

### 4.4. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-güdüleme) Kuramı

Güdüleyici rol oynayan etmenler:

- İşgörenin işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi,
- İşyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi,
- İş sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması,
- İşin işgörene belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması,
- İşin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması,
- İşin işgöreni mesleki bakımdan geliştirmesi ve olgunlaştırması



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

45

### 4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Likert insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüş ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir.

Likert'e göre; sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarındaki kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni personeli işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

46

### 4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu belirtmiştir.

**Sistem 1: Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir.**

Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllere fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast, üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

47

### 4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

**Sistem 2:** Yönetimin astlara karşı güveni vardır. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine göçerilmektedir.

Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Anca bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

48

### 4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

**Sistem 3:** Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlüdür.

Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir ancak, o biçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı gelir.





## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

49

### 4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

**Sistem 4:** Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme eşgüdümlü (dengeli ve koordineli) bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır.

Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt aynıdır. Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yaparlar.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

50

### 4.5. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

- Sistem 1; görev eğilimli, otoriter ve biçimsel yönetim şeklini temsil eder.
- Sistem 4 ise; grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir.
- Sistem 2 ve 3 ise; bu iki ucun orta aşamalarıdır.

Likert'e göre, örgütün yönetim tipi sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

51

### 4.6. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Lewin, örgütü birbirine zıt iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Birbirine zıt olan bu güçlerden birinci grup sürükleyici güçlerdir.

Sürükleyici güçler; örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri belli bir yönetici olarak görev yaparlar. Örneğin; verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve rekabet gibi. Bunlar örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

52

### 4.6. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Bunlara karşı ikinci gruba giren kısıtlayıcı güçler; sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir.

Örneğin; artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı gibi.

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır veya çoğaltılır.



## 4. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMELLERİNİ OLUŞTURAN BAZI KURAMSAL GÖRÜŞLER

53

### 4.6. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Örneğin; bir yönetici astları üzerinde sürekli bir baskı kurarak, kısa sürede verimliliği artırabilir. Ancak, baskı sonucu kayıtsızlık ve düşmanlık duygularını da artırarak, örgüt lehine değişen dengenin tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olur.

Kısıtlayıcı güçler gittikçe kuvvetlenerek, işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlilik çok düşük düzeye iner.

The image features a dynamic, multi-colored background of smoke or ink. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER