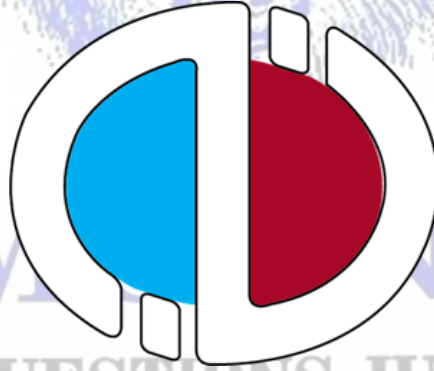


SOS110U ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW

ÜNİTE ÖZETİ SORU CEVAP ARA SINAV FİNAL ONLINE DÖNEMDE NELER SORULDU?



SKYMOON PDF
DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW...

SINCE 2020

“DERS GEÇMENİN EN KOLAY YOLU”



ÜNİTE 1: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA GİRİŞ VE YÖNTEM

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA GİRİŞ

Bir toplumda bireyler genellikle bir örgüt dünyasında yaşamaktadır. Temel ihtiyaçlar doğrultusunda böyle bir duruma gerek duyulmuştur. Örgütsel davranış bilimi çok genel anlamda örgüt içerisindeki insan davranışlarının nedenlerini anlamaya, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya, insanların iş yerindeki mutluluklarını sağlayabilecek koşulları yaratmaya ve örgüt içindeki insan davranışlarını kontrol etmeye çalışan bir bilim olarak tanımlanabilir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

Dünyada içinde insan olmayan bir organizasyon yoktur. Bir örgüt en tepe noktasındaki yöneticisinden, en alt düzeydeki çalışanına kadar, insanlardan meydana gelir. Örgütsel davranış örgüt içindeki insan davranışlarıyla ilgili bir disiplindir. Amacı ise örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak ve örgütü daha başarılı kılmaktır. Örgütün etkili bir biçimde işlev görmesinde, çalışan faktörü (insanlar) kritik bir öneme sahiptir.

Örgütsel davranış disiplini insanlar arasındaki ilişkilerin kural ve prensiplerini tanıtarak kendimizi ve birlikte çalıştığımız insanları anlamamızda onları yönetmemizde bizlere yardımcı olur. Örgütsel davranış, bir saha çalışması olup örgüt içerisindeki birey ve grupların davranış ve tutumlarını anlamayı, açıklamayı geliştirmeyi açıklayan, ilgi alanı insan örgüt olan bir disiplindir. Örgütsel davranışın dört temel karakteristik özelliği vardır. Bunlar:

- Örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar
- Birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır,
- Doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır
- Örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durur.

Davranış sosyal bilimlerde içinde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar:

- Psikoloji
- Sosyoloji ve
- Antropolojidir

Bu üç disiplinin dışında politik ilimler, ekonomi, yönetim ve sosyal psikolojinin de çok önemli yararları vardır. Sayfa 8 de Şekil 1.2 de Bilim dallarını, katkılarını ve çıktılarını görebiliriz.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İŞ YAŞAMINDA NEDEN ÖNEMLİDİR?

Örgütsel davranış çalışanların işyerlerinde ne hissettiklerini açıklamamakta kalmayıp, onların performanslarına da bakmaktadır.

Profesyonel çalışmalar üzerinde yapılan bir araştırmada insanların iş performanslarıyla ilgili üç önemli faktör saptanmıştır. Bunlar;

- Yönetim ve organizasyon
- Bilgi teknolojileri
- İşyeri dizaynidir

İnsan kaynağını iyileştirmek ve örgüt içinde mutlu ve verimli kılmak örgütsel davranış bilimcilerinin işidir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİLİMLER

Örgütsel davranış disipliniyle uğraşan bilim adamları genelde çoğunluğun kabul ettiği ve benimsediği bazı öngörülerini paylaşarak işe koyulurlar. Bunlar da çalışma yaşamına ilişkin temel düşünce ve gelişmelerdir. J. Greenberg bunları iki başlık altında toplar. Bunlar;

- Örgütsel davranış örgütlerin her zaman dinamik bir yapıda olduğunu ve her zaman değiştiğini öngörür.
- Örgütsel davranış disiplini örgüt içerisinde davranışı açıklayabilecek tek ve en iyi bir davranış ve davranış modelinin olmadığını, farklı durumlarda farklı yaklaşımların kullanılabileceğini benimser.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, KÜRESEL EKONOMİ VE ULUSLARARASI TİCARET

Dünya ülkeleri ekonomik açıdan birbirlerinden uzak duran bir yapıda değil, aksine birbirleriyle uygun ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü krizler ve felaketler anında dünya ülkelerini etkilemektedir. Japonya'da meydana gelen depremin izleri dünya enerji sektöründe fazlasıyla hissedilmiştir.

Hangi büyüklükte olursa olsun örgütler hızla değişen dünyamızda küresel ekonominin koşullarıyla rekabet ve küresel ekonomiye dahil olmak durumundaki dünya ülkelerinin ticari örgütleri ve insanları birbirine bağlandıkça ülkelerin iletişimini etkileyen, kültürel, politik, dini engeller de zamanla ortadan kalkacaktır. Bu konuda küresel yöneticilere büyük rol ve sorumluluk düşmektedir.

Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme, örgütü diğer şirketlerle rekabette avantajlı duruma getirmektedir. Küresel yöneticinin rolü burada diğer kültürleri anlama, gözleme ve farklı bakış açıları geliştirmektir. Bu sebepten, küresel yöneticinin kozmopolit bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

DEĞİŞEN İŞGÜCÜ YAPISI VE FARKLILIKLAR

Günümüzde örgütler küresel gelişmeyle birlikte birçok ülkenin temsilcileriyle çalışmak durumundadır. Amerika'da birçok şirket çok kültürlü işgücüne sahiptir. Amerika'da günümüzde kadınların %50 si çalışma hayatındadır. Benzer bir durum ülkemizde de geçerlidir.

TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Günümüzde hızla gelişen ve yaygınlaşan bilgisayar teknolojisi ve İnternet kullanımı 21. yy.'

da örgütlerin yapısını hızla değiştirmiştir. İnternet teknolojisi dünyanın bir tarafındaki küçük bir işletmeyi dünyanın öbür tarafındaki kişilere ulaştırmıştır. Böylelikle örgütlerin davranışları yeniden şekillenmiştir.

Teknoloji sayesinde daha az insanla daha fazla iş yapılır hale gelmekte, otomasyon teknolojisi ile insanların yerini gelişmiş makine veya robotlar almıştır. Böylece dünya üzerinde bir çok iş ve işletme yok olmaya başlamamış ve örgütler küçülmek durumunda kalmıştır. Eskiden endüstride en ağır işleri işçiler yaparken, günümüzde bu işleri robotlar yapar hale gelmiştir. Bu durum işletmelerin çalışan sayısını azaltmasına sebep olmuş ve küçülme (downsizing) olarak tanımlanmıştır. Bu işlem tasarruf amacıyla çalışan sayısını azaltmanın ötesinde bir olaydır. Yeni oluşan örgüt yapısı içinde çalışanların yapıya uyum sağlayabilmelerini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu duruma da doğru büyüme veya uygun büyüme (rightsizing) denilmektedir.

Örgütler yeniden yapılanmada başka bir yöntem ise işletmenin temel işlemleri içerisinde yer almayan (noncore) bazı işlerin dış firmalara sipariş usulü yaptırılmasıdır. Bu uygulama taşeron üretim (outsourcing) olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda işletme ikincil düzeyde önem taşıyan işlerini daha yetenekli bir firmaya yaptırmaktadır. Böylelikle işletme en iyi yapabildiği işi daha iyi yapabilmekte ve örgüt bu işlere odaklanmaktadır. Bu duruma ise şirketin öz yeterliliği (corecompetency) denilmektedir.

Teknolojik gelişmeler sayesinde gelişen yeni örgüt yapılarından biri de sanal örgüt (virtual organization) ve şebeke yapılarıdır (network organization). Böyle bir organizasyonda müşterilerin arzu ettiği bir ürünü üretmek için çeşitli işletmeler bir araya gelmektedir. İnternet yoluyla talepler alınıp, tedarikçiler tarafından üreticilere veya imalatçılara gelmekte, imalatçılar da genelde aynı gün müşteriye ürünü postalamaktadır. Cisco sistemleri buna güzel bir örnektir.

Teknolojinin kullanımıyla yapılan işin; iş yerine gitmeden evden veya başka bir yerden yürütülmesine tele çalışma (Tele Commuting) denir. Bu yolla hem işveren hem de çalışanlar büyük fayda sağlamaktadır.

YÖNETİCİ KİMDİR VE NE İŞ YAPAR?

Yönetici olmak zor bir iştir. Zor kararların alınması ve karşılaşılan baskılar yüzünden çok stresli bir iştir. Yöneticiler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönetirler. Yöneticiler görevlerini bir örgüt içinde yürütürler. Örgütler bilinçli bir biçimde koordine olmuş, sosyal bilimlerdir. Hizmet ve üretim amaçlı şirketlerin hepsi birer örgüttür. Bu örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kimseler yöneticilerdir.

20. yüzyılın Henry Fayol, yöneticinin beş temel fonksiyonunun olduğunu söylemiştir. Bunlar; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Günümüzde bu işlevler daralarak dörde inmiştir.

Planlama: Örgütün amaçlarını belirleme ve tanımlama, stratejiler oluşturma, çeşitli faaliyetleri koordine için planlar yapma.

Organizasyon (Örgütlenme): Yöneticiler aynı zamanda örgütün yapısından sorumlu kişilerdir. Ne tür işler yapılacak, kimler yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor edecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsini organize eder.

Liderlik Etme: Her örgüt inşalardan oluşur. Yönlendirmek ve koordine etmek yöneticilerin en önemli fonksiyonudur.

Kontrol: Örgüt içinde faaliyetleri gözleyerek daha önce planlandığı biçimde gitmelerini izlemek, aksayan veya başarılı gitmeyen işleri rayına koymak yöneticinin diğer fonksiyon alanıdır.

Modern anlamda yöneticinin üç rolü vardır. Bunlar;

1. Bireyler arası rol
2. Bilgi Rolü
3. Karar verme rolleridir.

Bireyler arası rol: Bu rolün içinde örgüte başkanlık etme, diğer şirketlerle ilişkileri düzenleme, çalışanları işe alma, eğitme, güdüleme ve cezalandırma rolü vardır.

Bilgi rolü: Bu rolün içinde, diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazılanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevleri vardır. Buna Mintzberg "monitoring roles" adını vermektedir. Aynı zaman bu bilgilerin örgüt içinde çalışanlara duyurulması ve örgütün dışarıda temsil edilmesi rolü de bunun içinde yer alır.

Karar verme rolü: Bu rolün içinde ise yatırımcılık, kaynak ayırma, görüşmecilik ve sorun çözücü fonksiyonları yerine getirilir.

Yöneticilerin bu rol ve fonksiyonları icra ederken bazı bilgi ve becerilere gereksinimi vardır. Bu bilgi ve becerileri, Robert Katz üçe ayırmıştır. Bunlar;

- Teknik bilgi
- İnsanla ilgili bilgi
- Kavrama ile ilgili bilgi ve becerilerdir

Teknik bilgi: Yöneticinin işini yönetirken sahip olması gereken ihtisaslaşmış bilgidir. Bu bilgi örgütün eğitim kanalları ile kazanılır. Bazıları da bu bilgiyi iş sırasında kazanarak geliştirirler.

İnsanla ilgili bilgi: Bu bilgi yapısı insanı güdülemek anlamak, onunla çalışmak, grup yaşantısını bilmekle ilgili bilgilerdir. Çoğu insan teknik açıdan mükemmel olmasına karşılık insanla ilgili bilgi açısından yetersizdir.

Kavrama ile ilgili bilgi: Bu bilgi yapısına gelince yöneticilerin zekâ yapısı açısından karmaşık olayların tasnifi, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye gereksinimini ifade eder.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNDE YÖNTEM

Yöntem, “nasıl” sorusuna cevap veren ve bir amaca göre hazırlanmış araştırma planıdır. Örgütsel davranış bilimi fizik ve doğa bilimlerinin takip ettiği yöntemlerden çok farklı bir yol takip etmez. Yani en basit bir biçimde gözlem yapar, hipotezler kurar ve hipotezleri deney yoluyla ispatlamaya çalışır. Örgütsel davranış bilimi bu şekilde;

- Olguları gözler,
- olguları sınırlandırır,
- olgular arasındaki ilişkilere ait hipotezler öne sürer,
- veri toplamak için deney yapar ve bunun sonucunda olguları ispatlamaya çalışır,
- olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerine dayanarak genellemeler yapar.

Birçok yönetici, örgütle ilgili bir sorunu olduğu zaman davranış bilimcilerine başvurur. Böyle bir sorunla karşılaşan bilim adamının takip edeceği yol aşağıdaki gibidir.

Sorun hakkında ön araştırma: Bu aşamada konu hakkında bilgi toplanır ve sorunun sınır alanları tespit edilir.

Sorunun yeniden formülasyonu: İkinci aşamada konu davranış bilimlerinin kullandığı kavramlar doğrultusunda yeniden incelenerek sorunla ilgili diğer faktörler tespit edilmeye, sorun çözümünde izlenecek yol ve tutum belirlenmeye başlar.

Hipotez geliştirme: Sorun hakkında genel bir kanıya varıldıktan sonra, sorunun özel yanları genelden soyutlanır. Bu hipotez ile incelenecek olan sorun, artık diğer etmenlerden bağımsız bir biçimde araştırılmaya açılır.

Veri toplama yöntemleri: Bu aşamada öne sürülen hipotezin doğrultusunda sorun ile ilgili veriler toplanır. Sorun ile ilgili verileri toplamak örgütsel davranışla ilgili kişinin bilgi ve yeteneklerine dayalıdır.

Örgütsel davranış biliminde kullanılan veri toplama teknikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sorun sahibiyle yapılan görüşmeler
- Anket
- Katılımlı ve katılımsız gözlem
- Örgüt ve sorunla ilgili içerik analizleri veya kayıtların incelenmesi

Verilerin analizi ve açıklanması: Burada hipotezle ilgili olarak toplanan verilerin hipotezi destekleyip desteklemediği araştırılır. Toplanan bilgilerin açıklanması ve sınırlandırılması yapılır.

Verilerin sunulması ve çözüme ilişkin uyarılar: Burada da toplanan verilere bir anlam kazandırılarak sorunun çözüm yollarına ilişkin öneriler sunulur.

Örgütsel araştırmalarda dört araştırma tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar;

- Vaka Etüdü
- Saha Araştırması
- Laboratuvar Deneyi
- Saha Deneyidir.

Vaka Etüdü: Vaka etüdü, bir gerçek olayın ele alınıp detaylı bir biçimde incelenmesini içerir.

Saha Araştırması: Bu teknik anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanılması ile uygulanır.

Laboratuvar Deneyi: Burada yapay bir ortam araştırmacı tarafından oluşturulur. Amaç, araştırmacının bağımsız değişkeni belirli bir biçimde bağımlı bir değişken üzerinde uygulamasıdır. Burada iki grup söz konusudur. Bunlar deney ve kontrol gruplarıdır.

Saha Deneyi: Saha deneyi yukarıda anlatılan laboratuvar deneyine çok benzerdir. Sadece burada deney gerçek çalışma ortamlarında yapılır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDA ELDE EDİLEN BİLGİYİ İŞ YAŞAMINA UYGULAMAK

Örgütsel davranış araştırmalarından elde edilen kuramsal bilgiyi pratiğe uygulamak için yöneticilerin belirli beceriler geliştirmeleri gerekir. Sahip olduğu yönetim bilgilerini geliştirmek ve bunları iş yaşamına adapte etmek için problem çözme sürecini anlamak ve bu konuda iyi bir sorun çözücü olmak gerekir. Bu ise dört aşamalı bir süreci içerir:

1. Teşhis (diagnosis)
2. Çözüm (solution)
3. Eylem (action)
4. Değerlendirme (evaluation)

Teşhis: Problem çözümü teşhis ile başlar. Burada yöneticiler problem veya sorunla ilgili önce bilgileri toplar ve bunu problem cümlesiyle özetlemeye çalışırlar.

Bilgi toplama yöneticiyi örgüt içinde gözlem yapmaya yönlendirir.

Çözüm: Burada teşhis aşamasında saptanan sorunun çeşitli çözüm yolları ve süreçleri ortaya konulur. Örgütsel sorunlar genelde çok boyutludur ve çözümü için birden fazla yol gerekebilir.

Eylem: Burada önerilen çözümler eyleme konulur. Bu süreçte yöneticiler belirgin aktivitelerin yerine getirilmesini şart koşarak bunların etkilerini problemin çözümü için görmek isterler.

Değerlendirme: Çözüm uygulamaları genelde değerlendirme aşamasıyla son bulur. Burada uygulanan çözümün istenilen etkiyi yapıp yapmadığı değerlendirilir.

SORU CEVAP

SORU:

Örgütsel davranış bilimi nedir ?

CEVAP:

Örgütsel davranış bilimi çok genel anlamda örgüt içerisindeki insan davranışlarının ne denlerini anlamaya, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya, insanların iş yerindeki mutluluklarını sağlayabilecek koşulları yaratmaya ve örgüt içindeki insan davranışlarını kontrol etmeye çalışan bir bilim olarak tanımlanabilir.

2

SORU:

Örgütsel davranışın dört temel karakteristiği nedir ?

CEVAP:

Birincisi örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar, İkincisi birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır, üçüncüsü doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır ve dördüncüsü ise örgütsel davranışın örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durmasıdır.

3

SORU:

Davranış, sosyal bilimlerde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

- Psikoloji
- Sosyoloji ve
- Antropolojidir.

4

SORU:

Antropolojinin örgütsel davranış açısından ilgi alanı nedir ?

CEVAP:

Antropoloji ise daha çok insan ve insan davranışlarının bütün olarak incelenmesi üzerinde durur ve temel ilgi alanı insanın yarattığı kültür konusudur. Örgütsel davranış açısından da ilgi alanı; kültür sistemleri, inançlar, gelenekler, grup ve toplum içindeki değer sistemleri, farklı kültürler arasındaki davranış biçimleri gibi konulardır. İnsanların öğrendikleri önemli bir kavram bilindiği gibi kültürdür. Kültür insanın yaşamına düzenlilik, güven ve duraganlık getirir. İnsanoğlu yaşadığı kültür kalıplarına uyduğu ölçüde o toplumun bir parçası olur. Bu nedenle kültüre ters düşen ortamlarda farklı tepkiler gösterebilir

5

SORU:

Örgütsel davranış örgütün etkinliği ve işyerinde kaliteli bir yaşamı geliştirmek için araştırmalar yapar. Bundan yüz sene önce yöneticilerin çalışanları hakkında son derece olumsuz düşünceleri bulunmaktaydı. Onlara göre çalışanlar genelde tembel, işlerine karşı sorumsuzdular ve yöneticiler bunlara saygısız bir tutumla yaklaşıyorlardı. Bu olumsuz yaklaşımın tanımı nedir ?

CEVAP:

Bu olumsuz yaklaşım bizimle çok uzun süre yaşadı ve yönetimde (X) kuramı olarak tanımlandı. Bu yönetim felsefesine göre çalışanlar tembeldi işlerini sevmiyorlardı, yönlendirilmeye ihtiyaçları vardı ve ancak yönetim tarafından zorlandıkları zaman çok çalışıyorlardı

6

SORU:

Douglas McGregor tarafından ileri sürülmüş olan kuram hangisidir ?

CEVAP:

Günümüzde de hâlâ daha insanların temelde tembel olduklarına ilişkin yönetici görüşleri olmakla birlikte bu değerlendirmenin eskisi kadar güçlü olduğu söylenemez. Eğer çalışanların yaptıkları çabaları takdir ediyorsanız, onların haklarını veriyorsanız, başarıları için fırsatlar tanıyorsanız, eğitiyorsanız çalışanlar yöneticiler tarafından zorlanmadan da çok çalışabilirler. O hâlde yönetimin görevi insanların çalışabilecekleri uygun ortamları yaratmaktır. Bu ortamlar sağlandığı takdirde insanlar arzu edilen performans gösterecektir. Bu yaklaşım ise yönetimde (Y) kuramı olarak adlandırılır ve Douglas McGregor tarafından ileri sürülmüştür.

7

SORU:

Profesyonel çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada insanların iş performanslarıyla ilgili üç önemli faktör saptanmıştır. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

- Yönetim ve organizasyon,
- Bilgi teknolojileri
- İşyeri dizaynidir

8

SORU:

Örgütsel davranış disipliniyle uğraşan bilim adamları genelde çoğunluğun kabul ettiği ve benimsediği bazı öngörülerini paylaşarak işe koyulurlar. Bunlar genelde çalışma yaşamına ilişkin temel düşünce ve gelişmelerdir. J. Greenberg bunları temelde iki başlık altında toplamaktadır. Bu başlıklar nelerdir ?

CEVAP:

- Örgütsel davranış örgütlerinin her zaman dinamik bir yapıda olduğunu ve her zaman değiştiğini öngörür ve

- Örgütsel davranış disiplini örgüt içerisinde davranışları açıklayabilecek tek ve en iyi bir davranış ve davranış modelinin olmadığını, farklı durumlarda farklı yaklaşımların kullanılabileceğini benimser şeklinde sıralanabilir.

9

SORU:

Örgütsel davranış bilimcileri örgüt içindeki insan davranışlarını açıklayabilecek tek ve en iyi bir yaklaşımın olmadığını konusunda hemfikirler. Onun yerine uygulayıcıların benimsedikleri yaklaşım hangisidir ?

CEVAP:

Örgütsel davranış disiplini farklı durumların farklı yaklaşımları gerektirdiğini kabul eder. ÖD disiplini her durumda tek ve en iyi bir davranış modelinin olmadığını öne sürer. Örgütsel davranış bilimcileri örgüt içindeki insan davranışlarını açıklayabilecek tek ve en iyi bir yaklaşımın olmadığını konusunda hemfikirler. Onun yerine uygulayıcılar durumsallık yaklaşımını benimserler.

10

SORU:

Dünya ülkelerinin birinde meydana gelen bir felaket veya kriz anında dünyanın diğer ülkelerini etkilemektedir. Bunun en çarpıcı örneklerinden biri 2011 yılının mart ayında hangi ülkede yaşanmıştır ?

CEVAP:

Dünya ülkelerinin birinde meydana gelen bir felaket veya kriz anında dünyanın diğer ülkelerini etkilemektedir. Bunun en çarpıcı örneklerinden birini Japonya'da Mart 2011 tarihinde yaşanan deprem ve tsunami felaketiyle gördük. Su baskını ile atom reaktörlerinin zarar görmesi sonucunda yaşanan kesintisi Japonya'nın iç ve dış ticaretini çok yoğun bir şekilde etkilemiştir. Japonya dünyanın elektronik ve otomotiv sektöründeki en ileri ülkelerden birisidir. Bazı fabrikalardaki üretimin durması, bu ülkeye bağlı olarak üretim yapan, yedek parça bekleyen ülkeleri olumsuz bir biçimde etkilemiştir. Her ne kadar Japonya kendi içsel gücüyle bu krizi atlattıysa da büyük bir gelişme kaydetse de etkilerini dünya ülkeleri fazlasıyla hissetmiştir.

11

SORU:

Başarılı bir küresel yöneticiden hangi özelliklere sahip olması beklenmektedir ?

CEVAP:

Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme, örgütü diğer şirketlere kıyasla rekabette daha avantajlı bir hâle getirebilmektedir. Küresel yöneticinin rolü daha önceki yöneticilere kıyasla diğer kültürleri anlama, gözlemleme ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış açıları geliştirmektir. Bu nedenle başarılı bir küresel yönetici her şeyden önce kozmopolit bir yapıya sahip olmalı, ben merkezli olmamalıdır.

12

SORU:

Kültür nedir ?

CEVAP:

Kültür bir dizi gelenek, görenek, değer ve inançlardan oluşan, bir ortak paydayı paylaşan insanların oluşturduğu yapıdır.

13

SORU:

Sanal örgütlerin işleyişi nasıldır ?

CEVAP:

Sanal örgütler son derece esnek bir yapıda olup bir grup işletmenin geçici olarak ortak bir gün oluşturup belirgin bir işi veya fırsatı yaratmak veya üretmek amacıyla bir araya gelmesiyle oluşmaktadırlar.

14

SORU:

Çalışanların her sene bir şekilde işyerlerine gitmeyerek on binlerce dolar tasarruf ettikleri çalışma yöntemi hangisidir ?

CEVAP:

Son yıllar içinde tele çalışma adlı bir uygulama giderek yaygınlık ve kabul görmektedir. Burada iletişim teknolojilerinin kullanımıyla ve yardımıyla işyeri ne gitmeden evden veya işyeri dışında başka bir yerden yürütülmektedir. Önemli olan buralarda elektronik mail hizmetlerinin (email) bulunmasıdır. Her şeyden önce hem benzin, hem zaman, hem park yeri hem de giyim kuşam harcamalarından büyük tasarruflar sağlanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar evde oturarak aileleriyle daha çok zaman geçirmekte ve çocukların duygusal gelişimlerine büyük katkıda bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda tele çalışanların her sene bu şekilde işyerlerine gitmeyerek on binlerce dolar tasarruf ettikleri saptanmıştır.

15

SORU:

Yönetici nedir ?

CEVAP:

Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptıran ve yürüten kişidir.

16

SORU:

20.yüzyılın başlarında Fransız Henri Fayol yöneticilerin beş temel fonksiyonu olduğunu söylemekteydi. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

20.yüzyılın başlarında Fransız Henri Fayol yöneticilerin beş temel fonksiyonu olduğunu söylemekteydi. Bunlar; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Bugün bunlar biraz daralarak 4'e inmiştir. Yani,

1. Planlama
2. Organize etme
3. Liderlik
4. Kontroldür.

17

SORU:

Yöneticinin bu rol ve fonksiyonları icra ederken bazı bilgi ve becerilere gereksini mi vardır. Bunları Robert Katz üçe ayırır. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

- Teknik bilgi,
- İnsanla ilgili bilgi ve
- Kavrama ile ilgili bilgi ve becerileridir.

18

SORU:

Örgütsel davranış biliminin amacı nedir ?

CEVAP:

Örgütsel davranış bilimi fizik ve doğa bilimlerinin takip ettiği yöntemlerden çok farklı bir yol takip etmez. Yani en basit bir biçimde gözlem yapar, hipotezler kurar ve hipotezleri deney yoluyla ispatlamaya çalışır. Örgütsel davranış bilimi bu şekilde;

- Olguları gözler,
- Olguları sınıflandırır,
- Olgular arasındaki ilişkilere ait hipotezler önerir,
- Veri toplamak için deney yapar ve bunun sonucunda olguları ispatlamaya çalışır ve
- Olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerine dayanarak genellemeler yapar.

19

SORU:

Örgütsel davranış araştırmalarından elde edilen kuramsal bilgiyi pratiğe uygun yapmak için yöneticilerin belirli beceriler geliştirmeleri gerekir. Sahip olduğu yö netim bilgilerini geliştirmek ve bunları iş yaşamına adapte etmek için problem çözme sürecini anlamak ve bu konuda iyi bir sorun çözücü olmak gerekir. Problem çözümü ne ile başlar ?

CEVAP:

Problem çözümü teşhis ile başlar. Burada yöneticiler problem veya sorunla ilgili önce bilgileri toplar ve bunu problem cümlesiyle özetlemeye çalışırlar. Bilgi toplama yöneticiyi örgüt içinde gözlem yapmaya yönlendirir. Burada yönetici sorunla ilgili çeşitli olayları doğrudan gözlemler. Böylece birinci elden bilgi toplanmış olur.

20

SORU:

Yöneticilerin çözüm uygulamaları genel olarak hangisi ile son bulur ?

CEVAP:

Çözüm uygulamaları genelde değerlendirme aşamasıyla son bulur. Burada uygulanan çözümün istenilen etkiyi yapıp yapmadığı değerlendirilir. Bunun için yöneticiler başarıyı ölçebilecek belirgin göstergeler kullanır ve bu göstergelere bakarak istenen çözüme ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ederler.

ÜNİTE 2: ÖRGÜT İÇİNDE BİREY VE KİŞİLİK

KİŞİLİK NEDİR?

Örgütsel davranış alanında kişilik en çok merak edilen ve ilgi uyandıran konuların başında gelmektedir. Kişilik hem kendimizi tanımak hem de çevremizdeki bireyleri tanımak açısından önem taşıyan bir konudur.

Bilim adamları insanların birbirlerinden farklılıklarını, bireysel ayrılıklar olarak ifade ederler. Esasında hepimiz kendimize özgü nitelikleri olan varlıklarız. bizi diğer insanlardan farklı kılan birçok özelliğe sahibiz. İşte bu özellikler bütününe kişilik diyoruz.

Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik; duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür.

Kişilik bireyin bir sosyal göstergesidir. Yani, onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını gösterir. Kişilik esasında bireyin belirli özelliklerinin (treitlerinin) bir araya gelmesidir. Treitler insanların çevrelerine karşı düzenli olarak göstermiş oldukları tepkilerdir. Sorumlu, nazik, sosyal, iyimser gibi sıfatlar bunun örnekleridir.

Genelde insanın kişiliğinden söz ederken bu sıfatların birleşimiyle ifade ediyoruz. Bu sıfatlar başka insanlarda aynı şekilde görülmeyen o kişiye özgü ve kolay değişmeyen özelliklerdir. İşte bu kolay değişmeyen özelliklerden kişilik kavramı ortaya çıkar. Kişilik; özgün kolay değişmeyen düşünce, duygu ve davranışlar bütünüdür.

Kişiliği oluşturan üç temel nokta önem taşır. Bunlar;

1. Benzersizlik veya kendine özgü oluş,
2. Tutarlılık,
3. Değişmezlik veya durağanlıktır.

BENZERSİZLİK VEYA KENDİNE ÖZGÜ OLUŞ, bireyin davranış ve tutumlarının diğer insanlardan farklı oluşunu açıklar. Her birey değişik ve tektir.

TUTARLILIK ile ifade edilen şey, farklı ortam ve durumlarda bile bireyin benzer bir biçimde hareket etmesidir.

DURAĞANLIK ise her durumda tutarlı ve aynı biçimde ortaya çıkmakla birlikte, uzun dönemde durağan bir nitelik taşıması anlamına gelmektedir. Yani birey bu tutum ve davranışlarında düzenlilikler gösterir.

KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörleri saptamak çok zordur. Kişilik üzerine yapılan araştırmalarda eski bir tartışma; bireyin kişiliğinin oluşumunda etkili olan faktörün kalıtım mı, çevrenin etkileşimi mi olduğudur. Ancak, kişiliğin hem kalıtsal hem çevresel etkenlerin bir etkileşimi veya sonucu olduğu kabul görmektedir.

Kluckhohn ve Murray klasik açıklamalarında her bireyin genelde;

- Diğer insanlara benzediğini ve benzer davrandığını, (Biyolojik)
- Bazı insanlara benzediğini ve onlar gibi davrandığını (Kültür)
- Hiç kimseye benzemeyen, özgün bir davranış biçimi olduğunu ileri sürerler (Sosyal)

Bu gözlemlerimiz sonucunda üç temel faktörün bireyin kişiliğinde egemen olduğu sonucunu çıkartabiliriz. Bunlardan birincisi diğer insanlarla benzer oluşumu tayin eden biyolojik faktörlerdir. Genetik, insan kişiliğinin oluşumunu ve gelişimini etkiler.

Kişilik gelişiminde ikinci önemli faktör, kültürdür. Ancak kültür ile ifade edilen şeyin grup ve kurumlar arası bir etkileşim sonucu oluştuğunu hemen ifade edelim. Ailemizi ve arkadaşlarımızı kişiliğimizi oluşturan en önemli gruplar arasında sayabiliriz. Aynı şekilde çeşitli sosyal kurumlar, din, eğitim bizim ne şekilde düşünüp, nasıl davranacağımızı etkilerler.

SOSYAL FAKTÖRLER, üçüncü önemli grup faktörler arasında yer alır. Buna bireysellik de diyebiliriz çünkü bireyler diğer insanlardan farklı biçimlerde davranış sergiler. Çünkü her birey farklı

bir çevrenin ürünüdür. Farklı eğitimden ve tecrübe birikimlerinden geçer. Dolayısıyla geçirdiğimiz çeşitli tecrübeler de kişilik oluşumunda etkindir.

DÖNEM KAVRAMI

Kişiliğin oluşumu konusunda ikinci tür bir yaklaşım, kişiliğin oluşum dönemleri üzerinde durmaktadır. Bu konuda üç önemli kuramcı Sigmund Freud, Eric Erikson ve Jean Piaget'dir.

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey, bilinçaltı güdülerdir. Freud, insan kişiliğinin beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürer. Bunlar:

- Oral Dönem (0 1)
- Anal Dönem (1 3)
- Fallik Dönem (3 6)
- Latens Dönem (6 11)
- Genital Dönemdir (11 yaş sonrası).

Eric Erikson, Freud'un yaklaşımını benimsemekle beraber ondan iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi Erikson bireylerin sosyal uyumları üzerinde durarak kişiliğin oluşumunda sosyal çevrenin etkilerine değinmekte; ikinci olarak da Freud'un beşli dönemsel gelişimine yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemlerini de ilave ederek kişilik oluşumunda ömür boyu süren bir gelişimden söz etmektedir. Erikson'un sekiz gelişim dönemi şu şekilde sıralanmaktadır:

- Oral Duyusal Dönem (Temel Güven X Güvensizlik)
- Kas Anal Dönemi (Özerklik X Utanma, Kuşku)
- Lokomotor Jenital Dönem (Girişkenlik X Suçluluk)
- Latens Dönem (Çalışma, Başarı X Aşağılık Duygusu)
- Ergenlik Dönemi (Özdeşim Kurma X Rollerin Karışması)
- Yetişkinlik Dönemi (Yakınlık X Yalnızlık)
- Olgunluk Dönemi (Neslin Devamı X Durgunluk)
- Yaşlılık Dönemi (Ego Bütünlüğü X Ümitsizlik)

Freud'a benzer biçimde Jean Piaget de kişilik dönemlerinden söz etmektedir. Ancak, dönemler arasındaki gelişmelerin bilişsel faaliyetlerle oluştuğunu ileri sürer. Piaget;

- Duyusal Motor Dönem
- İşlem Öncesi Dönem
- Somut İşlemsel Dönem
- Formel İşlemsel Dönem olarak dört kişilik gelişim evresinden söz eder.

Örgütsel davranış açısından bu üç kuramsal yaklaşımdan öğrenilecek şey kişiliğin bir gelişim sonucu ortaya çıktığıdır.

KİŞİLİĞİN BEŞ BÜYÜK BOYUTU

Kişiliğin beş temel boyutu aşağıdaki gibidir:

1. BİLİNÇLİ VE SORUMLU TİP (Bu tipler yaşamlarında; sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedir.)
2. DUYGUSAL TUTARLILIK VEYA KARARLILIK (Bu tip; yaşamında güvenli sakin, endişeli olmayan özellikleri içerir.)
3. DENEYİME AÇIK OLMA VEYA AÇIKLIK (Bu tip; yeni tecrübeler ve yeni fikirlere açık oluşu ve bunlardan hoşlanmayı ifade eder.)
4. UYUMLULUK (Bunlar sakin, ılımlı, nazik, yardımsever, sepmatik, bağışlayıcı bir kişilik tipidir.)
5. DIŞA DÖNÜKLÜK (Yaşamlarında hep bir uyarılma bekleyen, başkaları ile birlikte olmaktan mutluluk duyan insanlardır.) (s:35, Tablo 2.1 beş büyük kişilik boyutunu ve taşıdığı olumlu ve olumsuz özellikleri göstermektedir.)

Yapılan çalışmalarda bu beş kişilik özelliği ile belirgin davranışlar arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Genelde bu beş büyük kişilik tipinin iş performansı ile kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu tipler arasında sorumlu tip iş performansı ile en güçlü ilişkiye sahiptir. İş performansı ile ikinci yüksek ilişki duygusal uyumluluk arasında saptanmıştır.

Beş büyük kişilik tipi aynı zamanda takım performanslarıyla da ilişkilidir. Takım üyelerinin sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal tutarlılık puanları arttıkça takım performanslarının da yükseldiği görülmektedir.

Bu bulgulara ilave olarak beş büyük kişilik tipi önemli örgütsel süreçlerle de ilişkilidir. Sorumlu tip, kişilik treyterleri içinde, iş performansı açısından hem en merkezi hem de en değerli olarak nitelendirilmiştir. Sorumlu tip kavramı; çalışma hayatında herkesin yaptığı işlerin ilerisinde bir çaba gösteren, çatışmalardan kaçınan, diğerlerine yardım eden, örgütün aktivitelerine daha çok katılım sağlayan, başarılarını normal rol gereklerinin üstünde gören davranışlar sergileyen çalışanlar için kullanılmaktadır. Sorumluluk özelliği ayrıca örgüt yapılanmasında, güçlendirmeye en uygun yapıya sahiptir.

Kişilik kuramlarının örgütlere uygulamasının bir örneği Jung'un öne sürdüğü modeldir. Klasik yorumlamasında kişilik tipi olarak insanları dışa dönük içe dönük olarak tanımlayan Jung, ayrıca iki tür algılama (duygusal ve sezgisel) ve karar (düşünsel ve duygusal) mekanizmasından söz etmektedir. 1940'lı yıllarda anne ve kızdan oluşan bir takım Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung'un insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramını tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürdüler ve kendi adlarıyla anılan bir ölçek geliştirdiler. Bu ölçeğe Myers Briggs Tip Göstergesi adı verildi ve kısaca (MBTI) olarak kısaltıldı. MBTI ölçeği örgütlerdeki bireysel farklılıkları anlamak amacıyla yoğun bir biçimde

kullanıldı. Bu modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih içinden de iki seçenek söz konusudur. Bunlar:

1. DIŞA DÖNÜKLÜK/İÇE DÖNÜKLÜK (Dışa dönük kimseler enerjilerini diğer insanlarla ilişkiye girerek, yakın etkileşimle kazanırlarken, içe dönük kişiler tek başlarına, yalnızken mutlu olmakta ve enerji kazanmaktadırlar.)
2. DUYUSAL/SEZGİSEL (Bu boyut algılama ve bilgi toplamadaki tercihlerimizi ifade eder. Bazı bireyler bilgi toplarken duyularına aşırı güvenirlir. Buna duygusal demektediriz. Buna karşın sezgisel tipler ise altıncı hislerine dayalı hareket eder, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplarlar.)
3. DÜŞÜNSEL/DUYGUSAL (Düşünsel tipler karar verirken bilimsel yöntemi tercih eden ve her zaman sebep sonuç ilişkilerini dikkate alan bir yapıya sahiptirler. Buna karşın duygusal tipler ise aksine kararlarında değer yargılarına yer veren, kişiliğin ön plana çıktığı, somuttan çok soyuta ağırlık veren insanlardır.)
4. YARGISAL/ALGISAL (Bazı insanlar dış dünya ile ilişkilerinde düzenli ve daha yapısal bir biçimde hareket etmeyi tercih ederler. Bunlara yargısal tip denilmektedir. Buna karşın algılayıcı veya algısal tipler ise aksine esnek ve tercihleri her zaman açık, katı olmayan önceden belirlenmiş bir biçimde hareket etmeyen insanlardır.)

"MBTI" testi örgütler için son derece faydalı ve çok yaygın olarak kullanılan bir kişilik testidir. Birçok örgüt bu ölçeği belirli pozisyonlara yöneticileri terfi ettirerek getirmede bir karar mekanizması olarak kullanılmaktadır. Bazı şirketler ise bu ölçeği takım oluşturmada kullanılmaktadırlar.

OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLİLİK: KİŞİNİN KENDİNİ İYİ VEYA KÖTÜ HİSSETME EĞİLİMİ

Yaşamın gerçeklerinden biri de gün boyunca kendimizi iyi hissetme derecemiz olan mod'umuzun (ruh hâlimizin) farklılaşmasıdır. Esasında mod'umuz, his ve duygularımızla karşılaştırılınca tablonun sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Çünkü, bütün bu duygular çalışma yaşamınızı ve iş davranışlarımızı etkilemektedir. Bazı insanlar hayatlarında her zaman olumlu yüksek duygulara sahipken bazı insanlarda çoğunlukla depresif, içine kapanık bir durumdadırlar. Diğer bir deyimle insanların günlük duyguları, ruh hâlleri içinde bulundukları duruma bağlı olarak değişebilmektedir. Bu tür farklılıklar olumlu ve olumsuz ruh halleri (modları) kişilik açısından da önem taşır. Bu farklılıklar hem bireyin çalışma hayatına yaklaşımına hem de genel yaşamına etkide bulunur.

Bazı insanlar genelde enerjik, neşeli, yaşama olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bu insanlar her zaman duygusal açıdan yüksek ve olumludurlar. Bu kişilere olumlu etkililiği yüksek kişiler diyoruz. Bunun karşılığı yani olumlu etkililiği düşük olan insanlarsa; duygusuz, hissiz, kayıtsız, soğuk, neşesiz insanlardır. Sahip olduğumuz mod'umuzun (ruh hâlimizin) başka bir boyutu ise olumsuz etkililiktir. Bu insanlar yüksek boyutta genelde kızgın, sinirli, endişeli, düşük boyutta ise genelde sakin ve rahat bir ruh hâli içindedirler (s: 40, Şekil 2.2).

Olumlu ve olumsuz etkililik de diğer kişilik özellikleri gibi örgütsel davranışı anlamak açısından önem taşıyan faktörlerdendir. Olumlu ve olumsuz etkililik bağlamında örgütlerde aşağıda açıklanan davranışlar görülmektedir:

- **KARAR VERME:** Yüksek düzeyde olumlu etkililiğe sahip insanlar, yüksek düzeyde olumsuz etkililiğe sahip olanlara kıyasla daha başarılı ve üstün kararlar verebilmektedirler.
- **TAKIM PERFORMANSI:** Olumlu etkililiği yüksek olan iş grupları, olumsuz etkililiği yüksek olan takımlara kıyasla fonksiyonlarını daha başarılı olarak yerine getirmektedirler.
- **SALDIRGAN DAVRANIŞLAR:** Yüksek olumsuz etkililiğe sahip olan insanlar, çalıştıkları örgütlerde pasif davranmalarından ötürü diğer çalışanlarca saldırgan davranışların hedefi olmaktadır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI ETKİLEYEN TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişilik kuramlarının örgütsel davranış konusundaki uygulamaları, iş yeri ile ilgili birkaç önemli treyten bir araya getirilmesiyle oluşan birkaç kavramsal model çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel davranışı etkileyen belirgin kişilik özellikleri diğerlerinden ayrı bir önem taşımaktadır. Bu kişilik özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

KENDİLİK KONTROLÜ; bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Bazı insanlar kendilerine olabilecekleri, kendilerinin kontrol edebileceklerine inanır. Bu tip insanlara içsel kendilik kontrolü yüksek olan kişiler denir. Bazılarına da dışsal kendilik kontrollü kişiler denir. Bu kimseler de her işi kendi dışındaki faktörlere, şans ve kadeire bağlarlar (s: 42, Tablo 2.2). Kendilik kontrolü kavramının bireyler ve yöneticiler üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin; içsel kendilik kontrolüne inananlar iş yerinde yöneticilerinden herhangi olumlu veya olumsuz bir söz duymak isterler. Dışsal veya dışa dönük kendilik kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler (s: 43, Şekil 2.3).

MAKYAVELLENİZM; 1513'te İtalyan filozof Niccolo Machiavelli Prens adlı bir kitap yayınlar. Makyavele göre insanları yenmek, belirli çıkarlar elde etmek için her şey mubahtır. Kendini ifade eden üç önemli nokta üzerinde duran Makyavel şunları önerir:

- Hiçbir zaman insancıl olma, başkalarıyla olan ilişkilerinde kabalık ve küstahlık daha etkilidir.
- Etik ve ahlak, zayıflar içindir. Güçlü insanlar, yalan söyleme, aldatma ve başkalarına kazık atmada kendilerini hür hissederler ve bunları amaçlarına uygun bir biçimde kullanırlar.
- Korkutmak, sevmekten çok daha iyidir.

Bazı araştırmacılar bu felsefeden hareketle yeni bir kişilik tipi oluşturmuşlardır ve bu Makyavellenist kişilik olarak ifade edilmektedir. Bu boyuttaki kişiler yüksek "Mach" veya düşük "Mach"lar olarak adlandırılıp belirli özellikleriyle öne çıkmaktadır. Makyavellenist özelliği yüksek olan kişi (yüksek mach) başkalarını katı biçimde kullanır ve yönlendirirler. Düşük olanların ise adalet, sadakat ve ahlak prensipleri vardır.

OTORİTER KİŞİLİK; örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir. Çok otoriter bir kişilik tipi, çok katı kuralları olan, insanları yargılayan, kendinden üstte olan kişilere farklı görünmeye çalışan, ancak altındakileri ezen, güvenilir olmayan, değişmeye direnç gösteren kişidir. Bu nedenle yüksek otorite sahibi bir kişinin bu durumunun işteki başarısını negatif yönde etkileyebileceği söylenebilir. Öte yandan yapılan işteki başarı, çalışanların iş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiriyor ve kesin çizgilerle ayrılmış bir örgütsel yapı söz konusu ise otoriter kişilik tipi başarılı olabilir.

NARSİST KİŞİLİK; ilgi odağı olmayı seven, hayallere dalan, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan, kendinden hoşlanan kişilik tipidir. Narsistler genelde diğerlerinin beğenisini kazanmak ve kendilerinin daha üstün olmalarının onaylanmasını istediklerinden, onları tehdit eden kişileri aşağılama eğilimindedirler.

BAŞARI YÖNELİMİ VEYA BAŞARI İHTİYACI; başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler işleri devamlı olarak daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Bu kişiler başarıyı engelleyen her türlü engeli, kendi çabalarıyla yıkma güdüsü içindedirler. Yani başarı veya başarısızlık bireye aittir. Bu nedenle orta güçlükteki işleri yapmayı tercih eden insanlardır. Eğer işler çok kolaysa bu tür işlerden hoşlanmazlar. Çünkü herkes bu işi yapabilir. Ancak, çok güç işleri yapmaktan da hoşlanmazlar çünkü bu işlerdeki başarı oranı çok düşüktür.

GÜNDÜZ VEYA GECE ÇALIŞMAYA YATKIN KİŞİLİK TİPLERİ; bazı insanların bazı saatlerde daha enerjik ve dikkatli, bazılarının ise belirli

saatlerde daha yorgun ve dikkatsiz görüldüğünü ve bunun da devamlılık gösterdiğini görüyoruz. Böylece insanlar iki önemli kategoriye ayrılmaktadır:

- Sabah insanları
- Akşam insanları

Sabah insanları erken kalkan, sabahleyin erken saatlerde daha enerjik olan; akşam insanları ise öğleden sonra ve gece daha enerjik olan ve bu saatlerde çalışmayı seven ve başarılı olan insanlardır. Gece insanların, öğleden sonraki ve gece yarısı vardiyalarında çalışmasının, gündüz insanların da sabah vardiyalarında çalışmasının daha uygun olarak saptanmıştır.

KENDİNE GÜVEN: bireyin kendini sevmeye veya sevmeme derecesi insandan insana farklılık taşır. Bu özellik kendine güven olarak adlandırılır. Kendine güven veya saygı bireyin başarı beklentisi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır.

PROAKTİF KİŞİLİK: bazı insanlar içinde bulundukları durumları geliştirmek veya daha iyi hâle getirmek amacıyla etkin bir şekilde inisiyatif alırlar. Bu insanlar proaktif kişilikli tiplerdir.

RISKE GİRME EĞİLİMİ: yaşamda her bireyin belirli konuda riske girme veya şansını deneme davranışları farklıdır. Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar. Düşük risk eğilimli kişiler ise ters bir durumu sergilerler. Yani daha geç karar verip, daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar.

İŞ VE KİŞİLİK UYUMU

Yapılan iş bireyin kişilik yapısı ile uyumlu ise bireyin başarısının artması; uyumlu değil ise bireyin başarısının azalması beklenir. Bu durum John Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Holland, kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işte uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir (s: 49, Tablo 2.3). Bu kurama göre eğer kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa bu durumda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek ve işi bırakma eğilimi düşüktür.

Bu modele göre üç temel nokta önem taşır;

- Bireyler arasında içsel bir kişilik farklılaşması mevcuttur.
- Farklı meslekler yeryüzünde çeşitli işler için vardır.
- İş çevresi ile uygun bir kişilik sergileyen insanlar daha mutlu, işinden ayrılmayı daha az isteyen kişilerdir. İş çevresi ile uygun bir kişilik sergilemeyen (uyumsuz) tipler ise daha tatminsiz ve işten ayrılmayı daha çok isteyen kişilerdir.

KİŞİLİK ÖLÇÜMÜ: boy, kilo gibi fiziksel özellikler (tretyler) çok basit ölçme araçlarıyla saptanabilir, ancak kişiliği ölçmek veya farklı boyutlarını belirginleştirmek o kadar kolay değildir. Kişilik ölçümünde kullanılan en belirgin iki teknik projektif

ve objektif testlerdir. Kişiliğin değerlendirilmesi, bir kimsenin kişiliğini oluşturan çeşitli davranışsal özellikleri hakkında bilgi edinme işlemlerinin tümüdür. Objektif testler genelde, anket, soru listesi ve derecelendirme ölçeği yöntemini kullanarak yapılan testlerdir (Örnek; MMPI Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri). Projektif testler ise Freud'un yansıtma savunma mekanizması esas alınarak geliştirilmiştir. Testlerin amacı bireylerin belirgin olmayan birtakım test uyarıcılarına (örneğin; sunulan bir takım şekiller) yansıtmış oldukları görüşlere göre onları etkileyen faktörleri saptamak ve farklılıklarını tespit etmektir. Bu testleri alan bireyler algılamış oldukları şeyleri rapor ederek, onların vermiş oldukları cevaplardan kişiliği ile ilgili sonuçlara ulaşırlar. Bireyin göstermiş olduğu farklılıkların nedeni de onun kişiliğine bağlıdır (Örnek; Rorschach Testi).

Testlerin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar; geçerlilik ve güvenilirlik. Geçerlilik; testin işlevini ne derece yerine getirdiği, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçebildiğiyle alakalıdır. Güvenirlik ise bir testin farklı ölçümleri arasındaki uyumdur.

SORU CEVAP

SORU:

Kişilik nedir?

CEVAP:

Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlikleri ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür.

2

SORU:

Kişiliğin oluşumunda temel noktalar nelerdir?

CEVAP:

Kişiliğin oluşumunda üç temel nokta önem taşır.

Bunlar:

- **BENZERSİZLİK VEYA KENDİNE ÖZGÜ OLUŞ,**
- **TUTARLILIK,**
- **DEĞİŞMEZLİK VEYA DURAĞANLIKTIR.**

3

SORU:

Kişiliğin oluşumunda önemli nokta olarak görülen "Benzersizlik veya kendine özgü oluş" neyi ifade etmektedir?

CEVAP:

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Benzersizlik veya kendine özgü oluş, bireyin davranış ve tutumlarının diğer insanlardan farklı oluşunu açıklar. Her birey farklı ve tektir. Bireylerin diğerlerinden ayrılan özelliklerinin birleşimi onun kişiliğini oluşturur. İnsan organizması son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Onun davranışlarını anlamak tıpkı bir bulmacayı çözmeye benzer. Nasıl bir bulmacada bilinmeyen şeyleri bir araya getirip bulmacayı çözebiliyorsak, insanın davranışlarının anlaşılmasında da bilinmeyen bazı şeyler özel bir biçimde bir araya getirilip çözümlenmeye çalışılır. Yani kişiliği oluşturan etkenlerin çözümü zor ve yorucu bir işlemdir. Ayrıca, birbirimize benzemeyen fiziksel özelliklerimiz kadar, psikolojik özelliklerimiz de bulunmaktadır. Bu da her bireyi diğerinden farklı kılmaktadır

4

SORU:

Kişiliğin oluşumunda önemli nokta olarak görülen "tutarlılık" neyi ifade etmektedir?

CEVAP:

Tutarlılık ile ifade edilen şey, farklı ortam ve durumlarda bile bireyin benzer bir biçimde hareket etmesidir. Yani iddiacı olan bir kimse, her yerde bu tavrını belli eder veya sınıfta utangaç olan bir kimse aynı şekilde sosyal yaşantısında veya bir partide de utangaç davranır.

5

SORU:

- **FREUD'UN İLERİ SÜRDÜĞÜ, İNSAN KİŞİLİĞİNİN GELİŞTİĞİ DÖNEMLER NELERDİR?**

CEVAP:

Freud, insan kişiliğinin beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürer.

Bunlar:

Oral Dönem (0 1)

Anal Dönem (1 3)

Fallik Dönem (3 6)

Latens Dönem (6 11)

Genital Dönemdir (11 yaş sonrası).

6

SORU:

Erikson'un sekiz gelişim dönemi hangi dönemlerden oluşur?

CEVAP:

Erikson'un sekiz gelişim dönemi şu şekilde sıralanmaktadır:

- Oral Duyusal Dönem (Temel Güven X Güvensizlik)

- Kas Anal Dönemi (Özerklik X Utanma, Kuşku)
- Lokomotor Jenital Dönem (Girişkenlik X Suçluluk)
- Latens Dönem (Çalışma, Başarı X Aşağılık Duygusu)
- Ergenlik Dönemi (Özdeşim Kurma X Rollerin Karışması)
- Yetişkinlik Dönemi (Yakınlık X Yalnızlık)
- Olgunluk Dönemi (Neslin Devamı X Durgunluk)
- Yaşlılık Dönemi (Ego Bütünlüğü X Ümitsizlik)

7

SORU:

Piaget'in söz ettiği kişilik evreleri nelerdir?

CEVAP:

Piaget;

- **DUYUSAL MOTOR DÖNEM**
- **İŞLEM ÖNCESİ DÖNEM**
- **SOMUT İŞLEMSEL DÖNEM**
- **FORMEL İŞLEMSEL DÖNEM OLMAK ÜZERE DÖRT KİŞİLİK GELİŞİM EVRESİNDEN SÖZ EDER.**

8

SORU:

Kişiliğin 5 büyük boyutu nelerdir?

CEVAP:

Kişiliğin Beş Temel Boyutu,

1. Bilinçli ve sorumlu tip,
2. Duygusal tutarlılık veya kararlılık,
3. Deneyime açık olma veya açıklık,
4. Uyumluluk,
5. Dışa dönüklüktür.

9

SORU:

Kişiliğin temel boyutlarından "Bilinçli ve sorumlu tip" in özellikleri nelerdir?

CEVAP:

Bilinçli ve sorumlu tip:

Bu tip yaşamlarında sorumlu davranan, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar bu tipi başarıya ulaşma yolunda istekli olan tip olarak da tanımlamaktadırlar. Bu tipin diğer ucunda ise dikkatsiz, organize olmaması, sorumsuz, disiplinsizlik özelliklerini taşıyan bireyler yer alır.

10

SORU:

Kişiliğin temel boyutlarından "Duygusal tutarlılık veya kararlılık" in özellikleri nelerdir?

CEVAP:

Duygusal tutarlılık veya kararlılık:
Bu kavram bazı çalışmalarda “nerotizm” olarak da geçmektedir. Bu tip yaşamında güvenli, sakin, endişeli olmayan özellikler göstermektedir. Bunun karşıt boyutunda olanlar ise daha nerotik kişilerdir. Yani içe dönük, kararsız, sinirli, kıskanç, güvensiz, dengesiz kişilik özelliklerini taşırlar.

11

SORU:

Myers Briggs Tip Göstergesi nedir?

CEVAP:

1940’lı yıllarda ise Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung’ın insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramını tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürdüler ve kendi adlarıyla anılan bir ölçek geliştirdiler. Bu ölçeğe “Myers Briggs Tip Göstergesi” adı verildi ve kısaca (MBTI) olarak kısaltıldı. MBTI ölçeği örgütlerdeki bireysel farklılıkları anlamak amacıyla yoğun bir biçimde kullanıldı. 1991 yılı itibarıyla bu ölçeğin yirmi milyondan fazla insan üzerinde uygulandığı belirtilmektedir. Bu ölçek, ayrıca kariyer danışmanlığı, takım oluşturma, çatışma yönetimi ve yönetim stillerinin anlaşılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih için de iki seçenek söz konusudur. Bu tercihlerin kombinasyonu bireyin psikolojik anlamdaki tipini oluşturmaktadır.

12

SORU:

Sorumlu tip kavramı nedir?

CEVAP:

Sorumlu tip kavramı; çalışma hayatında herkesin yaptığı işlerin ilerisinde bir çaba gösteren, çatışmalardan kaçınan, diğerlerine yardım eden, örgütün aktivitelerine daha çok katılım sağlayan, başarılarını normal rol gereklerinin üstünde gören davranışlar sergileyen çalışanlar için kullanılmaktadır.

13

SORU:

Olumlu ve olumsuz etkililik bağlamında örgütlerde hangi davranışlar görülmektedir?

CEVAP:

Olumlu ve olumsuz etkililik bağlamında örgütlerde aşağıda açıklanan davranışlar görülmektedir:

- **KARAR VERME: YÜKSEK DÜZEYDE OLUMLU ETKİLİLİĞE SAHİP İNSANLAR, YÜKSEK DÜZEYDE OLUMSUZ ETKİLİLİĞE SAHİP OLANLARA KIYASLA DAHA BAŞARILI VE ÜSTÜN KARARLAR VEREBİLMEKTEDİRLER.**
- **TAKIM PERFORMANSI: OLUMLU ETKİLİLİĞİ YÜKSEK OLAN TAKIMLAR, OLUMSUZ ETKİLİLİĞİ YÜKSEK OLAN TAKIMLARA KIYASLA FONKSİYONLARINI DAHA BAŞARILI OLARAK YERİNE GETİRMEKTEDİRLER.**
- **SALDIRGAN DAVRANIŞLAR: YÜKSEK OLUMSUZ ETKİLİLİĞE SAHİP OLAN İNSANLAR, ÇALIŞTIKLARI ÖRGÜTLERDE PASİF DAVRANMALARINDAN ÖTÜRÜ DİĞER ÇALIŞANLARCA SALDIRGAN DAVRANIŞLARIN HEDEFİ OLMAKTADIRLAR.**

14

SORU:

Kendilik kontrolü nedir?

CEVAP:

Kendilik kontrolü; bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır.

15

SORU:

Makyavellenist özelliği yüksek olan kişinin özellikleri nelerdir?

CEVAP:

Makyavellenist özelliği yüksek olan kişi başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edebilen ancak başkalarını ikna edebilen kişidir.

16

SORU:

Otoriter kişilik nedir?

CEVAP:

Otoriter kişilik, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir.

17

SORU:

Narsist kişilik özellikleri nelerdir?

CEVAP:

İlgi odağı olmayı seven, hayallere dalan, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan, kendinden hoşlanan kişilik tipine narsist denilmektedir. Bu kavram kendini beğenen Yunan mitoloji kahramanı Narcissus'tan gelmektedir. Narsistler genelde diğerlerinin beğenisini kazanmak ve kendilerini daha üstün olmalarının onaylanmasını istediklerinden, onları tehdit eden kişileri aşağılama eğilimindedirler.

18

SORU:

Proaktif kişilik özellikleri nelerdir?

CEVAP:

Bazı insanlar içinde bulundukları durumları geliştirmek veya daha iyi hâle getirmek amacıyla etkin bir şekilde inisiyatif alırlar. Bu insanlar proaktif kişilikli tiplerdir. Proaktif kişiler aktif bir şekilde durumlara tepki gösteren, fırsatları belirleyen, inisiyatif gösteren, eyleme geçen ve anlamlı bir değişim olana kadar azmeden kişilerdir. Bu tipler ortamda engeller veya kısıtlamalar olsa bile değişim yaratmak amacıyla mücadele verirler. Bu nedenle içinde yer aldıkları örgütlerde liderlik vasıfları gösterir veya değişim ajanı gibi hareket ederler.

19

SORU:

Güvenirlilik nedir?

CEVAP:

Güvenirlilik bir testin ölçmek istediğini ne oranda kesin ve iyi ölçtüğüdür.

20

SORU:

Geçerlilik nedir?

CEVAP:

Geçerlilik ise testin işlevini ne derece yerine getirdiğini, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçebilme derecesine denir.

ÜNİTE 3: DUYGULAR, TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ

İŞ YERİ DUYGULARI VE YÖNETİMİ

Son 10 15 yılda iş yeri duyguları örgüt içerisindeki davranışları anlamak açısından yeni bir kaynak oluşturmaya başlamıştır. Günlük yaşamın doğal bir parçası olan duygular çalışma yaşamı içinde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Örneğin iş yerinde

yaşanan olumlu bir duygu bireyi iş tatminine götürürken olumsuz bir duygu ise işini bırakma ve başka bir iş aramaya kadar götürebilir.

Duygular bilim insanları tarafından genellikle duygular ve modlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmektedir.

DUYGULAR

Duygular kişilere, nesnelere ve olaylara karşı yaşantılarımızla kazanmış olduğumuz ve bizi davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir. Bunun yanı sıra duygular bireyin kendisi ile kurduğu bir iletişimidir ve bireyin davranışları üzerinde geniş etkilere sahiptir. Modlar ise duygusal bir durum olmasına karşın belli kişi, obje yada olaya karşı gelişmezler. Bu nedenle duygular ve modlar birbirleri ile yakından ilişkili olmakla birlikte zıt yönlerde barındırmaktadırlar. Konuyu daha iyi anlamak için duyguların bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Duyguların her zaman bir objesi veya amacı vardır.
- Duygular kısa sürede çalışanlar arasında bulaşabilir.
- Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır.
- Kültür duyguların ne zaman ve nasıl ifade edileceği konusunda önemli faktördür.

Duyguları sınırsız sayıda olabileceği söylenebilir. Ancak iş yerinde yaşanabilecek duyguları bazı kategorilere göre ele almak mümkündür. Bunlar:

Kızgınlık; kişinin varmak istediği bir hedefe yönelik çalışırken engellenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireyin kişiliğine yönelik saldırılarda kızgınlık ve öfke duygularına yol açabilmektedir. Kızgınlık ve öfke duyguları saldırgan davranışlara neden olabilmektedir.

Korku ve Kaygı; korku yaşanmaktan kaçınılan bir duygudur. İş yerinde başarısızlık ya da işten atılma korkusu şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan tehlikelere karşı uyanık olmayı sağlama açısından ise korkunun olumlu yönleri de bulunmaktadır. Kaygı ise korku ile ilişkili olmakla birlikte kaynağının belli olmaması açısından korkudan ayrılmaktadır. Korku belli bir uyarana karşı verilen daha kısa süreli bir tepkiyken; kaygı kaynağı belli olmayan, şiddeti daha az ve uzun süreli yaşanan bir duygudur.

Memnuniyet ve Haz; memnuniyet her şeyin yolunda gittiğine ilişkin genel olarak yaşanan bir duygudur. Haz ise bir amaca ulaşıldığı zaman yaşanan doyumunu ifade etmektedir. Bu duygular başarılı işler neticesinde iş yerlerinde sıklıkla yaşanan ve çalışanları motive eden bir etkiye sahiptirler.

Sevgi ve üzüntü; yaşam sevgi ile başlar ve sevgi olduğu sürece devam eder. Bu nedenle bireyin yaptığı işi sevmesi ve işvereni ve iş arkadaşları ile sevgiye dayalı ilişkiler kurması oldukça önemlidir. Üzüntü ise sevginin tersi bir durum olarak düşünülebilir. İş yerinde yaşanan olumsuzluklar (sevilen bir iş arkadaşının işten ayrılması,

işverenin olumsuz tutumları vb. durumlar) üzüntü duygusuna yol açabilir. Üzüntü yaşanması olağan bir duygu olmasına karşın depresyon gibi uç noktalara varmadan yaşanması gereken bir duygu durumudur.

Duygular kaynakları bakımından öz bilinç duyguları ve sosyal duygular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Özbilinç duyguları, bireyin kendi öznel dünyasından kaynaklanan suçluluk, utanma ya da gurur gibi duygulardır. Sosyal duygular ise bireyin kendisi dışında sosyal ilişkiler bağlamında gelişen acıma, merhamet ve kıskançlık gibi duygulardır.

DUYGULAR VE ÇALIŞMA YAŞAMI

İş yaşamı ile ilgili duygular; duygusal uyumsuzluk, duygusal zeka ve iş performansı ile doğrudan ilişkilidir.

Duygusal uyumsuzluk, bireyin gerçekten hissettikleri ile uyumlu olmayan duygular sergilemesidir. Örneğin, huysuz yolcularla seyahat etmekte olan uçuş mürettebatını düşünelim. Bu çalışanlar müşterilere karşı kızgınlık yaşasalar bile bunu belli etmekten kaçınır ve her şey yolundaymış gibi davranabilirler. Bu durumda yaşanan kızgınlık duygusu ile uyumsuz bir davranış olan güler yüzlüğü sergilerler ve bu durum iş stresinin önemli bir kaynağını oluşturur.

Duygusal zeka, yaşamın duygusal yönleri ile ilgili olan beceriler olarak ele alınmaktadır. Geçmiş dönemlerde duygular iş yaşamında yeri olmaması gereken unsurlar olarak düşünülürken; yeni yaklaşımlarla birlikte duyguların iş yaşamı üzerinde etkileri daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, kendini ve başkalarını motive etme ve gelişmiş sosyal beceriler kazanma gibi özelliklerle kendini göstermektedir. Bu tür becerilerde bireylerin işlerine ve birlikte çalıştıkları insanlara uyum sağlamaları bakımından oldukça yararlı olmaktadır. Duygusal zeka kısa sürede öğrenilebilen bir yetenektir ve iş yerinde bu tür eğitimlerin verilmesi ile çalışanların performanslarının artırılması sağlanabilir.

İş performansı, duygulardan bağımsız değildir. Başka bir deyişle duygular ve iş performansı önemli düzeyde birbirlerinden etkilenmektedirler. Şöyle ki iş yerinde yaşanan bir başarısızlık olumsuz duygulara neden olabilir ve olumsuz duygular yaşayan bireylerin de iş performansı artabilir. Bu şekilde bir döngü tam tersi biçimde yaşanan başarılar ve iş performansının artması şeklinde de görülebilir. Ancak bu durum bir kısır döngü olarak devam etmez. Başarısızlıkların ardından başarılar ve başarıların ardından başarısızlıklar gelebilir.

MODLAR VEYA RUH HALİMİZ

Duygular daha belirgin yoğun bir nitelik taşıırken modlar bunun tersine daha yaygın bir nitelik taşıır ve modların belirginleştirilmesi ve modlara

odaklanması daha zordur. Modlar gün içinde yaşadığımız olaylara bağlı olarak hızlı bir biçimde değişebilme özelliğine sahiptir. Örneğin, güne olumsuz ya da durgun bir modda başlamış olabiliriz ancak iş yerinde aldığımız bir övgü sonucu enerjik moda geçebiliriz. Bu çerçevede modların bireysel deneyimlere, çalıştığımız örgütlere ve birlikte çalıştığımız insanlara göre değişebileceği söylenebilir. Ayrıca modlar kişilik özelliklerine bağlı olarak da değişebilmektedir.

Modlar iş yeri davranışlarını da etkilemektedir. Bireylerin iyi bir modda olmaları iş yerlerinde daha çalışkan, daha yardım sever, daha cömert ve daha sosyal olmalarını sağlayabilir. Olumsuz bir modda olmak ise saldırganlık, huzursuzluk ve düşük çalışma performansı gibi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle özellikle çok önemli projelerin gerçekleştirileceği aşamalarda çalışanların olumlu bir modda olmaları önemli görülmektedir.

İş yerinde sıklıkla yaşanan bir duygu da kızgınlıktır. Kızgınlık ya da öfke doğal duygular olmakla birlikte kontrol edilmediğinde oldukça olumsuz sonuçlara neden olabilmektedirler. Ancak kızgınlık duygusunun bazı durumlarda bireyi koruyucu bir özellik taşıdığı da unutulmamalıdır. Kızgınlığın yıkıcı olabileceği durumlarda kontrol altına alınması, olumsuz sonuçlardan bireyi koruyacaktır. Bu açıdan rahatlama egzersizleri, düşünce biçimini değiştirmek, komik şeyler düşünmek, espri ile geçiştirmek ve ortamı terk etmek kızgınlığı kontrol etmek için kullanılan bazı tekniklerdir.

TUTUMLAR

Tutum, en geniş anlamıyla bireyin belirli bir objeye ya da kişiye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumunu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışı ifade eder. Tutumlar hayat boyu geçirilen yaşantılar ve bireyin yetiştirilme biçimi ile oluşurlar. Bu bağlamda tutumların gelişiminde içinde yaşanılan çevrenin önemli bir payı vardır. Duygular ve tutumlar arasında önemli bir ilişki vardır. Duygular tutum geliştirilen nesneler hakkındaki kararlardır. Duygu ve tutumlar arasındaki farkları ele alacak olursak; duygular tecrübelerdir tutumlar kararlardır, duygular hislerdir tutumlar düşüncelerdir, duygular kısa sürelidir tutumlar ise uzun süre değişmez.

Tutumların üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar tutum nesnesi hakkındaki olumlu ya da olumsuz olarak nitelenen duygusal tecrübeler olan duygusal bileşen, algılar ve tutumlar arasındaki ilişkiyi oluşturan bilişsel bileşen ve duygu ve inanca uygun olarak hareket etme eğilimi olan davranışsal bileşendir. Bu bileşenler birbirleri ile yakından ilişkilidir. Ayrıca bilişlerin ve duyguların birçok açıdan birbirinden ayrılmadıklarını akılda tutmak gerekir.

İŞLE İLGİLİ TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ

İş görenlerin sahip oldukları tutumların yöneticiler tarafından bilinmesi, anlaşılması ve bu tutumlar sonucunda ortaya çıkabilecek durumların kestirilebilmesi oldukça önemlidir.

İş tatmini genel anlamı ile bireylerin işlerine karşı geliştirdiği tutumlar olarak ifade edilmektedir. Bireyin yaptığı işten zevk alması iş tatmininin önemli bir göstergesidir. İş tatmini yüksek olan bireylerin mutluluk düzeylerinin de yüksek olduğu bilinmektedir. İş tatmininin üç boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut bireyin işine karşı olan duygusal bir tutumdur. İkinci boyut, iş görenlerin yaptıkları işler neticesinde elde ettikleri sonuçlardır. Bu çerçevede emeğinin karşılığını almadığını düşünen bir iş görenin iş tatmin düzeyi de düşük olacaktır. Üçüncü boyut ise iş tatmininin birbiri ile ilgili tutumlardan oluşmasıdır. Başka bir deyişle iş görenlerin yaptıkları işin onların yaşamlarında değer verdikleri şeyleri ne derece karşıladığı ya da karşılamadığıdır.

İş tatmini, örgütsel, grupsal ve bireysel etkenlerden etkilenmektedirler. Ayrıca bireyler çalışma yaşamında bir takım değerleri ön plana çıkarmaktadırlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Ücret
2. Terfi sistemi
3. Danışmanlık
4. İş arkadaşları
5. İşin kendisi
6. Alturizm
7. Statü
8. İş çevresi/ortamı

DEĞER KURAMI

Bireylerin yaşamlarında önem verdikleri her şey onların iş tatminini etkileyebilmektedir. Değer kuramına göre eğer bireyin istedikleri ile elde ettikleri arasında farklılık yüksek ise birey tatminsizlik yaşar. Bu çerçevede bireyin istedikleri ile elde ettikleri birbirine yaklaştıkça tatmin düzeyi de artmaktadır. Ancak istemek tek başına yeterli bir şey değildir. Örneğin, aylık 5 bin lira maaş almak isteyen bir çalışan 3 bin liraya çalışıyorsa bu aradaki 2 bin liralık fark tatminsizliğe neden olur demek doğru olmayabilir. Çünkü çalışan aldığı ücrete çok fazla değer vermiyor olabilir. Eğer birey ücret yerine iş arkadaşları ile ilişkilerini daha değerli görüyor ve onlarla sağlıklı ilişkiler kurduğuna inanıyorsa iş tatmin düzeyi yüksek olabilir. Bu durumda ücret konusu tatminsizlik düzeyini çok fazla etkilemeyebilir. Ancak ücrete değer veren bir çalışan için aynı durum söz konusu değildir.

Bireylerin iş tatmini; işin kendisinden, ücretinden, danışmanlık, iş arkadaşları ve terfi sistemi gibi faktörlerden etkilenmektedir. İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar işin kendisini; bireyin yaptığı iş karşılığında kazanmış olduğu maaş ücretini; bir danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek danışmanlığı; bireyin birlikte çalıştığı kişileri teknik

olarak yeterli ve sosyal olarak destekleyici olması iş arkadaşlarını; bireyin işte ilerleme olanağının olup olmaması ise terfi sistemini özetlemektedir.

İŞİN KENDİSİ İLE İLGİLİ TATMİN

Ne tür işlerin tatmin edici olduğuna ilişkin yapılan araştırmalar üç temel faktöre dikkat çekmektedirler. Buna göre ilk olarak bir işin tatmin edici olabilmesi için birey için bir anlamı olması gerekmektedir. İkinci önemli faktör ise bireyin sorumluluk alması, yani yapılan işe kendisinin bir katkısı olduğuna inanmasıdır. Üçüncü faktör ise bireyin yaptığı işin sonuçları hakkındaki bilgisidir. Başka bir deyişle bireyin bir işi ne kadar başarılı ya da başarısız yaptığına ilişkin edindiği bilgidir.

Çeşitlilik, kimlik, önem, otonomi ve geri bildirim karakteristiklerine sahip olan işler yukarıda bahsedilen üç temel faktörü karşılayan işler olarak görülmektedir. Bu çerçevede çeşitlilik, kimlik ve önem, işin anlamlılığı faktörünü; otonomi, sorumluluk faktörünü; geri bildirim ise sonuç ve çıktılar için bilgilendirme faktörünü destekleyen iş karakteristikleri olarak ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini ile üretkenlik arasında güçlü bağlar bulunmaktadır. Bu bağlar iş tatmini arttıkça çalışanların iş performansını ve üretkenliklerinin de arttığına işaret etmektedir. Diğer bir konusu ise iş tatmini ile işi bırakma arasındaki ilişkidir. İş tatminsizliğinin işi bırakma ile olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar olsa da durum her zaman böyle değildir. Bireyler başka bir işte çalışmama ya da gelir kaybına uğrama gibi bazı dışsal faktörlerden etkilenecek tatminsizlik yaşamalarına karşın işi bırakma yoluna gitmeyebilmektedirler.

İşinde tatmin olmuş bir çalışan iş yeri hakkında olumlu bir tutuma sahip olma, diğerlerine yardım etme ve işin beklentilerinin üzerinde bir çaba gösterme gibi eğilimlere sahiptirler. Böylece bu tür çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimseyerek davranmış olurlar. Burada önemli olan bir nokta ise örgütlerin adalet ve eşitlik anlayışının hakim olmasıdır. Aksi takdirde iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarının benimsenmesinde etkili olmayabilmektedir.

İş tatminsizlikleri çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedirler. Çalışanlar işten ayrılarak aktif ve yıkıcı bir şekilde; sesini yükselterek aktif ve yapıcı bir şekilde; bağılılık göstererek pasif ve yapıcı bir şekilde; kayıtsızlık göstererek pasif ve yıkıcı bir şekilde iş tatminsizliklerini ifade edebilirler.

İş tatmininin önemi çalışanın kendisi, iş vereni ve çevre bağlamında açıklanabilir. Çalışanın kendisi açısından iş tatmininin yüksek olması mutluluğunu artırır ve sağlıklı bir yaşam sürmesine yardımcı olur. İş veren açısından iş tatmini yüksek olan çalışan işine zamanında gelir, yaptığı işi hakkıyla yaparak iş yerinin gelişimine katkı sağlar. İş tatmini yüksek birey mutluluğunu başkalarına yansıtır ve böylece çevresi ile iyi ilişkiler kurar.

SORU CEVAP

SORU:

Son 1015 yıl içinde örgütsel davranış alanında en çok ilgiyi çeken ve üzerinde durulan konu hangisidir ?

CEVAP:

Son 1015 yıl içinde örgütsel davranış alanında en çok ilgiyi çeken ve üzerinde durulan konulardan birisi de iş yeri duyguları olmuştur. Bu ilgi beraberinde yeni kaynak ve araştırma konularını gündeme getirmiş ve yeni bir alana ışık tutmuştur. Her ne kadar çalışma alanı henüz tam anlamıyla gelişmiş olmasa da iş yeri duyguları örgüt içerisindeki davranışları anlamak açısından yeni bir bakış açısı oluşturmaktadır.

2

SORU:

İş ortamında duygularla ilgili çalışmaların uzun bir geçmişi olsa da örgütler de duygulara ilişkin modern araştırmaların başlangıç noktası olarak kabul edilen kitap hangisidir ?

CEVAP:

İş ortamında duygularla ilgili çalışmaların uzun bir geçmişi olsa da örgütler de duygulara ilişkin modern araştırmaların başlangıç noktası olarak sosyolog Hochschild'in (1983), duygusal emek (emotional labor) üzerine olan kitabı "The Managed Heart" kabul edilmektedir. Bu çalışma Rafaeli ve Suttons'ın (1988) çalışmasından ilham alınarak başlamıştır.

3

SORU:

İnsanların duygularını nasıl ve ne zaman ifade etmelerinde önemli olan faktör nedir ?

CEVAP:

Kültür insanların duygularını nasıl ve ne zaman ifade etmelerinde önemli bir faktördür. İnsanlar dünyanın her tarafında duygularını benzer bir biçimde ifade etmelerine rağmen, gayriresmî standartlar bir ölçüde bu davranışları etkileyebilir. Bu beklentiler, kuralların sergilenişi veya gösterimi olarak yansımaktadır (display rules). Burada kültürel sorunlara uygun bir biçimde duyguların ifadesi veya sergilenmesi söz konusudur.

4

SORU:

Duygularımızın sonsuz sayıda olabileceğini söylemekle birlikte bunları altı temel kategoride toplayabiliriz. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

Kızgınlık
Korku
Memnuniyet
Sevgi Aşk
Üzüntü
Sürpriz

5

SORU:

İşyerinde yaygın olan bir diğer duygu kategorisi olan memnuniyet duygusunun bizde yarattığı etkiler nelerdir ?

CEVAP:

İşyerinde yaygın olan bir diğer duygu kategorisi memnuniyet ve haz duygusudur. Memnuniyet her şeyin en iyi biçimde gittiğini ifade eden olumlu bir duygumuzdur. Haz ise bir duygunun doyumuna ulaşıldığında veya bir hedefe ulaşıldığında duyulan histir. (Morgan, 1981) Yaptığımız bir işi başarı ile tamamlamak, yöneticilerimizden olumlu birkaç söz duymak bizi mutlu eder. Bu mutluluk bireyin tüm yaşamını etkiler ve beraberinde evine ve ailesine de yansır. Yaşamımız boyunca elemenden kaçarak, mutluluğa ulaşmaya çalışırız.

6

SORU:

Bireyin kendisinin dışında olan veya bundan kaynaklanan duygularına ne ad verilir ?

CEVAP:

Sosyal duygular bireyin kendisinin dışında olan veya bundan kaynaklanan duygulardır. Örneğin; acıma, kıskançlık, merhamet, küçümsemek duygularında olduğu gibi. Bir kişi yaptığı işi kendinden daha iyi yapan birine kıskançlık veya imrenme duyguları duyarken kaza geçirmiş bir arkadaşına acıma ve üzüntü duyar. Bunların hepsi bir iş ortamında karşılaşılabileceğimiz duygulardır. Bir diğer deyimle dışarıda olan bir kişiye karşı sahip olduğumuz duygular veya hissettiklerimiz sosyal duyguları ifade eder.

7

SORU:

Duygularımız çalışma yaşamıyla ilgili üç konu ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

Duygularımız çalışma yaşamıyla ilgili üç konu ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar; • Duygusal Uyumsuzluk, • Duygusal Zekâ ve • İş Performansıdır.

8

SORU:

Duygusal zekâ yaşamın duygusal yönleriyle ilgili olan becerilerin bütünleşik bir kümesidir. Bu kavram hangi yazarın 1995 yılında yayınladığı “Duygusal Zekâ,Neden IQ’dan Önemlidir” adlı kitabıyla kamuoyunda yayılmıştır ?

CEVAP:

Daniel Goleman

9

SORU:

Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan insanların 4 temel özelliği vardır. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

Bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği
Başkalarının duygularını izleme yeteneği
Motive etmek
Gelişmiş sosyal beceriler

10

SORU:

Bilim adamları mod kavramını ne şekilde tanımlar ?

CEVAP:

Bilim adamları, mod kavramını günlük yaşantımızın temelini oluşturan, nispeten daha yumuşak bir duygu çeşidi olarak tanımlamaktadırlar. Duygularımızı hemen algılamak, mod’lar daha ince ve gizli olan duygularımızdır ve teşhis edilmesi çok zordur.

11

SORU:

Kızgınlık kontrolünde neler yapılabilir ?

CEVAP:

1.Rahatlama egzersizleri
2.Düşünce biçiminizi değiştirmek
3.Komik şeyler düşünmek, espiriyle geçiştirmek
4.Odayı veya ortamı terk etmek

12

SORU:

Tutum nedir ?

CEVAP:

Tutum,engenişanlamdabirbireyinbelirliobjeyeveyabir kimseyekarşısı hinsel açıdan hazır oluş durumu

veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Bir baş ka deyimle, bireylerin belirli objelere karşı yaşadığı deneyimler sonucu düzenli tavır alışları ve davranış biçimleridir.

13

SORU:

Tutumların 3 bileşeni nedir ?

CEVAP:

Tutulmlara ilişkin duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşenin varlığından söz edilmektedir.

14

SORU:

Algılarımız ve tutumlarımız arasındaki ilişkiyi oluşturan bileşen hangisidir ?

CEVAP:

Algılarımız ve tutumlarımız arasındaki ilişkiyi bilişsel bileşen oluşturur. Bilişsel bileşen, bireyin tutum nesnesi hakkındaki inanç larından oluşur. Eğer bir şeye ilişkin olumsuz bir tutumunuz varsa, o şey hakkında olumsuz inanç veya inançlarımız da vardır.

15

SORU:

İş tatmini nedir ?

CEVAP:

İş tatmini bireyin bir işi yaparken duyduğu ona zevk veren bir duygu olarak tanımlanır . İş tatmini bireyin işini olumlu ve ona zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. En kısa biçimde iş tatmini yaptığımız iş hakkında hissettiklerimizdir.

16

SORU:

Değer kuramı nedir ?

CEVAP:

Değer kuramı çalışanların yaptıkları işin ücret, danışmanlık, iş arkadaş ları, terfi ve işin kendisi gibi değer verdikleri faktörler konusundaki iş tatmini algılamalarının bir sonucudur.

17

SORU:

İş karakteristikleri kuramı; merkezî içsel tatmin sağlayan bu tür karakteris tikleri açıklamaktadır.

Buna göre beş merkezi iş karakteristiği hangileridir ?

CEVAP:

İş karakteristikleri kuramı; merkezî içsel tatmin sağlayan bu tür karakteris tikleri açıklamaktadır. Buna göre beş merkezi iş karakteristiği söz konusudur. Bu karakteristlikler;

- Çeşitlilik (Variety),
- Kimlik (Identity),
- Önem (Significance),
- Otonomi (Autonomy) ve
- Geri bildirim (Feedback) şeklinde sıralanmaktadır.

18

SORU:

İş tatmininin yüksek oluşu neleri etkiler ?

CEVAP:

İş tatmininin yüksek oluşu, işi bırakma etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Öte yandan iş tatminsizliğinin yüksek oluşu, işi bırakma davranışlarını artırır. Kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada 1825 yaş arasındaki çalışanlarda iş tatminsizliğinin varlığı işi bırakma veya sürdürmede önemli bir et ken olarak bulunmuştur. Öte yandan iş yerinde çalışma süresinin uzunluğu arttıkça yani uzun yıllar aynı iş yerinde çalışıldıkça işten ayrılma davranışı azalmaktadır.

19

SORU:

İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler nelerdir ?

CEVAP:

- Kaçış (Ayrılma): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.
- Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşdeki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.
- Bağlılık: Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir (Robbins, 1996).
- Kayıtsızlık: Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklin deki davranışlardır. Geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları gibi.

20

SORU:

Yöneticiler, işgören lerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Bunlar nelerdir ?

CEVAP:

Yöneticiler, işgören lerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, tatminsiz çalışan işden kaçır ve mümkün olduğunca işden ayrılmanın, başka bir işe geçme nin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır.

ÜNİTE 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgütlerin yapı ve özelliklerini daha iyi anlamamızı sağlayan önemli bir kavramdır. Örgütler farklı kültürel özelliklere sahiptirler. Değerler, normlar, kanıksanmış iş yapma biçimleri ve geçmiş deneyimler örgüt kültürünün belirginleşmesini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünüünün olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması sayılabilir.

Dışarıdan gözlemlenebilen semboller, hikayeler, jargon, seremoniler ve varlığı görülebilir olmayan değerler, inançlar ve sayılırlar (varsayımlar) örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Sağlıklı bir örgüt kültürü üretkenliği ve kaliteyi artırarak finansal anlamda rekabet avantajı sağlayarak başarının artmasına katkıda bulunmaktadır.

KAVRAM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir örgütsel değişkendir. Örgüt kültürünün en belirgin yanları, değerlerin paylaşılması ve örgütteki deneyimlerin yapısallaştırılmasıdır.

Örgüt kültürünü anlamamanın yollarından biri, özellikle tanımadığınız bir ortama girdiğiniz veya yeni, farklı bir ülkeye, kültüre seyahat ettiğinizde yaşadıklarınızı düşünmenizdir.

Örgüt kültürünün bazı tanımları;

- “Burada işler böyle yürür” diye tanımlanan her şey,
- Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışlagelmiş davranış kalıpları,
- Bir örgütteki insanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında da yeni üyelere aktardıkları değer ve davranış biçimleri,

- Bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü,
- İnsan ve çevresiyle ilgili her şey,
- İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyen örgütsel olgu şeklinde sıralanabilir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünün GÖRÜNEN VE GÖRÜNMEYEN iki boyutu vardır. Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür.

Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı örgüt kültürünün gözle görünmeyen boyutları arasındadır.

Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir:

1. Güçlü İşlevsel Kültür,
2. Güçlü İşlevsel Olmayan Kültür
3. Zayıf Kültür.

Güçlü örgüt kültürünün işlevleri;

- Örgütün temel vazifesi ve politikaları konusunda ortak anlayışın gelişmesi,
- Örgüt üyelerini bir arada tutan ve iletişimi kolaylaştıran ortak dilin oluşması,
- Kimlik, aidiyet ve güven duygusunun gelişmesi,
- Yeni üyelerin intibakının kolaylaşması,
- Örgüt üyelerinin sorumluluk alma ve sahiplenme eğilimlerinin artması,
- Örgüt içi dostluk bağlarının güçlenmesi,
- Amaçlara dönük davranış kalıplarının edinilmesi,
- Denetim ve motivasyonun kolaylaşması,
- Örgütsel başarının artması şeklinde sıralanabilir.

Zayıf örgüt kültürünün göstergeleri ise şöyledir;

- Kendilerini başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahip değildirler.
- Birçok değer ve inanç var olabilir ancak hangilerinin daha önemli olduğu net değildir.
- Farklı birimler, çatışan değerlere sahiptirler.
- Yönetim, tüm kurumda geçerli bir anlayış geliştirme çabası göstermemektedir.
- İş görme yöntemleri geleneksel hâle gelmemiştir; herkes işi bildiği gibi yapmaktadır.
- Çalışanları mutsuzdur, çatışma ve kavga sıklıkla görülür.

Başarılı örgütlerin güçlü kültür göstergeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Örgütü başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahiptirler.

- Bu misyonu destekleyen ve tüm çalışanların paylaştığı değerlere sahiptirler.
- Bu değerleri temsil eden ve rol modeli oluşturan kahramanlara sahiptirler.
- Örgüt kültürünü pekiştiren ve yaşatan öykülere, geleneklere ve törenlere sahiptirler.
- Örgüt kültürünü yöneten yöneticilere sahiptirler.

Kültürün öğelerini, semboller ve davranışlar, değerler ve sayılıtlar olarak üç başlık altında ele almak mümkündür.

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir. Sözel davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesneleri ifade etmektedir.

Değerler, örgütü oluşturan grup üyelerinin kabul ettiği temel inançlarla oluşur. Toplum içinde başarıyı tanımlayarak, standartlar koyarak birey davranışlarını şekillendirir. Değerler, sosyal sistem içinde, olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada, önemli fonksiyona sahiptir.

Sayıtlar, doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder. Sayıtlar; insan doğası, insan ilişkileri, insan çevre ilişkileri, gerçeğin doğası ve insan eylemleri olmak üzere sınıflandırılabilir. İnsan doğasına ilişkin sayıtlar, bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın özellikleri, iş yapma biçimleri gibi konulara ilişkin temel kabullerini ifade eder. İnsan ilişkileri ile ilgili sayıtlar, bir örgütte bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun olduğunu kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. İnsan çevre ilişkilerine yönelik olan sayıtlar bireylerin egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki sayıtlarıdır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BELİRLEYEN ÖZELLİKLER

Herhangi bir örgütte örgüt kültürünü belirleyen bazı özellikler vardır. Bu özellikler;

- Bireysel inisiyatif,
- Risk alma derecesi,
- Bütünleşme,
- Yönetim desteği,
- Denetim,
- Kimlik oluşumu,
- Ödül sistemi,

- Örgüt içi çatışma toleransı,
- İletişim kanallarının yapısı,
- Örgüt belleği.

Örgüt kültürünün gözlemlenebilir halleri semboller, sloganlar, hikayeler, jargon ve seremonilerdir.

SEMBOLLER, örgütler tarafından örgüt kültürünü aktarabilmek için kullanılırlar.

SLOGANLAR, örgüt kültürünün önemli boyutlarını vurgulayan ve hem çalışanlara hem dışarıya mesaj veren ifadelerdir.

HİKÂYELER, "Eskiden bizde işler şöyle yapılırdı." türü değerlendirmelerdir. Kültürü tanımlamak için resmî veya gayri resmi ifade edilen çeşitli anekdotlardır. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir.

JARGON, örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca algılamamızı sağlayan özel dildir. Her örgütün kendine özgü bir dili ve kodlama sistemi gelişir.

SEREMONİLER (TÖRENLER), kurumsal değerleri anlamayı ve hatırlamayı sağlayacak özel ritüeller ile yapılan toplantılar veya olaylardır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürünü anlayabilmek için farklı yönlerine bakmak gerekir. Örgüt kültürünün boyutları şu şekildedir:

- Düzey,
- Yaygınlık,
- Örtüklük,
- Etki derecesi,
- Politik,
- Çokluk,
- Karşılıklı bağımlılıktır.

Örgüt kültürü, örgütün ödül sistemlerini etkiler. Kültürler örgütlerin dış çevre ile ilişkilerine de karşılıklı bağımlıdır.

Sağlıklı ve sağlıklı örgüt kültürünün özellikleri;

- Sağlıklı örgüt kültüründe amaçlar paylaşıp başarıya yönelirken, sağlıklı örgüt kültüründe sadece en üst seviyedeki yöneticiler amaçları benimsemiştir,
- Sağlıklı örgüt kültüründe sorun çözme süreci yapıcı ve faydacı olurken, sağlıklı örgüt kültüründe sorunlar gizlenir, saptırılır ve iş dışı ortamlarda tartışılır,
- Sağlıklı örgüt kültüründe her konuda takım çalışması vardır. Sağlıklı örgüt kültüründe ise, sorunların çözümünden çok şekle ve resmiyete önem verilir.
- Sağlıklı örgüt kültüründe eleştiriler gelişmeye yöneliktir, sağlıklı örgüt kültüründe kriz anında birbirini suçlayarak sorumlu aranır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE BAKIŞ AÇISI

Örgüt kültürünü anlamak için farklı bakış açıları kullanılabilir. Bir bakış açısına göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, temel varsayımlardan oluşur. İkinci bakış açısında, örgüt

kültürünün alt kültürlerden oluştuğu varsayılır. Üçüncü bakış açısında ise örgütteki muğlaklık (bulanıklık), değer ve varsayımlara ilişkin ortak anlayışları engeller.

Bütünleştirici yaklaşıma göre, sadece değer ve varsayımlara ilişkin fikir birliği değil, bunların örgütteki eylemlere yansıma biçiminde de tutarlılık vardır.

Farklılaşma bakış açısı, alt kültürlerin varlığını ancak alt kültürlerin kendi içindeki tutarlılığını vurgular.

Parçalanmışlık bakış açısı, aynı değer ve sembollerin farklı yorumlarla algılanmasını öngörür.

KÜLTÜREL SEMBOLİZMA: Örgüt kültürleri, semboller, objeler, logolar, bayraklar, şekiller, hatta anıtlar, mimariler gibi sadece örgüt çalışanlarına, müşterilere, olası iş görenlerine değil, topluma veya uluslararası ortama anlam ifade eden göstergeleri içerir. Kültürel sembolizma yaklaşımı, kültürde örgüt üyelerine sembolik anlam ifade eden her şeyi kapsar.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAPSAMI: Örgütler, kültürel içerikleri bakımından farklılaşırlar ve değerlerin göreceli sıralanması ile varsayımların türleri farklılaşır. Örgütler birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşurlar. Bu bağlamda örgüt kültürü de çeşitli alt kültürlerden oluşmaktadır. Örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültür **egemen kültür** olarak ifade edilmektedir. Örgütün alt birimlerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültür ise **alt kültür** olarak anılmaktadır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, AKTARIMI VE DEĞİŞİMİ: Örgüt kültürünün, kuruluştan itibaren oluşma süreci, kültürün temel özelliklerinin aktarımı ve değişimi en önemli dinamikleridir. Oluşum sürecinde en etkili iki faktörden biri kuruculardan gelen, diğeri ise iç ve dış ortamdan gelen etkidir. Örgüt kültürü üzerindeki diğer faktör ise dış çevredir. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim hâlinde olduklarından, çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ VE SONUÇLARI: Örgüt kültürü, bir örgütte diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir.

Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri:

- Rekabet avantajı ve finansal başarı,
- Üretkenlik, kalite ve moral,
- Yenilikçilik,
- Birleşme ve satın almalarda kıyaslama,
- Birey örgüt uyumu,
- Liderlik faaliyetlerine yön vermedir

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiçbirisi örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür.

OUCHI'NİN Z TEORİSİ: özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon ekonomisi hızla gelişmeye başlamış ve 1980'li yıllarda birçok Japon firması Amerikan pazarında büyük başarılar elde etmiştir. Bu sebeple Ouchi hem ABD de hem de Japonya'da iş yapan Amerikan ve Japon firmalarını incelemiştir. Araştırmacının sonunda, Ouchi Amerikan firmalarının Japonya'da başarısız olurken Japon Firmaların ABD'de başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Ouchi Japon firmalarının başarı kaynağının firmalarının kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu görmüştür. Ouchi, Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarına Tip A (American), Japon firmalarının uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlaması getirerek, bu anlamda Japonların başarılarının temelinde, firmaların sahip olduğu örgüt kültürlerinin bir etken olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisini" ortaya koymuştur.

Z teorisi, ABD'deki ve Japonya'daki teorinin ortalamasıdır. "Z Teorisi" Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.

PETERS VE WATERMAN YAKLAŞIMI: Peters ve Waterman (1982), ABD'de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabette öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Başarı ölçütü olarak firmaların finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranış belirlenmiştir;

- Başarmak için, eyleme eğilim,
- Müşteriye yakınlık,
- Özerklik ve girişimcilik,
- İnsanlar aracılığıyla verimlilik,
- Yalın yapı,
- İş sahiplenme, değer yönelimi,
- Kendi işine bakmak,
- Eş zamanlı gevşek sıkı özellik gösterme.

HANDY'NİN KÜLTÜREL TİPLERİ: örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört gruba toplanabilir. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür.

Güç kültürü, genellikle aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür. Rol kültürü, çoğu zaman bürokrasi olarak da görülür. Bu tür kültürde akıl ve mantık ön plandadır. Bu kültürde, organizasyonu ayakta tutan belirli rolleri oynayan bölümler ve aktörler vardır. Görev kültürü, iş ve proje temellidir. Görev kültüründe doğru insan doğru yere getirilir. Gereken kaynaklar

sağlandıktan sonra kişilere bunlarla faaliyetleri yürütmeye yetki verilir. Birey kültüründe, birey merkezi konumdadır. Bir yapı ya da organizasyon varsa bunun varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylerdir. Hukuk büroları, mimarlık firmaları, sosyal gruplar, aile ve küçük danışmanlık firmaları birey kültürüne örnek gösterilebilir.

CAMERON VE QUINN'İN YAKLAŞIMI: Cameron ve Quinn örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre dört çeşit örgütsel kültür bulunmaktadır:

- Girişimci kültür,
- İşbirliği kültürü,
- Hiyerarşi kültürü,
- Piyasa kültürüdür

JOHNSON VE SCHOLES'İN KÜLTÜREL AĞ YAKLAŞIMI: Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılı bir yaklaşımdır. Günümüzde özellikle ön plana çıkan sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşım, örgüt kültürünün aslında çok farklı aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğunu ve bu hâliyle durumsal bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

DANIŞMAN VE ÖZGEN'İN EĞİLİM YAKLAŞIMI: Danışman ve Özgen (2003), örgüt kültürü çalışmalarındaki yöntem sorununa odaklanarak, farklı çalışmalarda ortaya konan kültürel boyutları birleştirmeye çalışmışlardır.

Danışman ve Özgen'e ait eğilim tipleri:

- Kuralcılık eğilimi,
- Hiyerarşi eğilimi,
- Sonuç eğilimi,
- Klan eğilimi,
- Destekleyicilik eğilimi,
- Takım eğilimi,
- Gelişme eğilimi,
- Profesyonelizm eğilimi,
- Açıklık eğilimidir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgüt iklimi ve örgütsel kimlik kavramlarının içeriğinin ve örgüt kültürü ile ilişkilerinin incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Örgüt iklimi, özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, örgüt kültürünün popüler hâle gelmesiyle birlikte, üzerinde çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Örgüt iklimi, örgütün psikolojik çevresidir ve örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik ise örgütün kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı iklime göre oluşmaktadır. Örgütsel kimliğin örgütte ortaklaşa olduğu kabul edilmektedir. Bu ortak kimlik, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ve yönetim arasındaki uyuma göre şekillenmektedir.

SORU CEVAP

SORU:

Örgüt kültürü kavramı nasıl açıklanmaktadır?

CEVAP:

Örgüt kültürünün bazı tanımları;
• “Burada işler böyle yürür” diye tanımlanan her şey,
• Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışlagelmiş davranış kalıpları,
• Bir örgütteki insanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında da yeni üyelere aktardıkları değer ve davranış biçimleri,
• Bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü,
• İnsan ve çevresiyle ilgili her şey,
• İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyen örgütsel olgu şeklinde sıralanabilir.

2

SORU:

Örgüt kültürü tanımlarındaki ortak yönler nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar birlikte incelendiğinde bazı ortak yönlerinin olduğu görülmektedir. Tüm tanımlardaki ortak yönler;
1. Bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünü olması,
2. Asıl olması itibarıyla bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler olması,
3. Zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi ve
4. Değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi yolların olmasıdır.

3

SORU:

Örgüt kültürüne ilişkin ortak varsayımlar nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir. Bunlar, örgüt kültürünün her örgütte olması, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembolere anlam yüklemesini sağlaması, örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması şeklinde sıralanabilir.

4

SORU:

Örgüt kültürünün unsurları nelerdir?

CEVAP:

Kültürün öğeleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, maddi öğeler manevi öğeler, nesnel öğeler öznel öğeler, görünür öğeler görünmez öğeler şeklindeki sınıflamalardan söz edilebilir.

5

SORU:

Örgüt kültürünün gözle görülen unsurları nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Bir organizasyonun üyesi olan herkes bir anlamda zorunlu olarak bu unsurları benimser ve uygular.

6

SORU:

Örgüt kültürünün gözle görülmeyen unsurları nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu gözle görülmeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konular bu unsurlardandır ve bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir.

7

SORU:

Örgüt kültürü tipleri nelerdir?

CEVAP:

Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir:

1. Güçlü işlevsel Kültür,

2. Güçlü İşlevsel Olmayan Kültür ve
3. Zayıf Kültür

8

SORU:

Kültürün bir üyesi olan semboller ve davranışlar nelerdir?

CEVAP:

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir. Sözel davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesneleri ifade etmektedir.

9

SORU:

Değer nedir?

CEVAP:

Değerler örgütsel kültürün yapı taşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan kavram ve inançlardır. Semboller ve davranışların gerisinde bulunan katman olarak değerler, sosyal sistem içinde, olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada, önemli fonksiyona sahiptir.

10

SORU:

Sayıltı (varsayım) nedir?

CEVAP:

Sayıltı (varsayım), doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder. Bunlar, değerlerin de gerisinde yer alarak bireylerin çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturur.

11

SORU:

Örgüt kültürünü belirleyen özellikler nelerdir?

CEVAP:

Bireysel inisiyatif, risk alma derecesi, bütünleşme, yönetim desteği, denetim, kimlik oluşumu, ödül sistemi, örgüt içi çatışma toleransı, iletişim kanallarının yapısı ve örgüt belleğidir.

12

SORU:

Slogan nedir?

CEVAP:

Sloganlar örgüt kültürünün önemli boyutlarını vurgulayan ve hem çalışanlara hem dışarıya mesaj veren ifadelerdir.

13

SORU:

Jargon nedir?

CEVAP:

Örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca algılamamızı sağlayan özel dildir. Yapılan işler, çalışanların eğitimi, kullanılan teknoloji gibi birçok faktörün etkisi ile her örgütün kendine özgü bir dili ve kodlama sistemi gelişir.

14

SORU:

Seremoni (tören) nedir?

CEVAP:

Kurumsal değerleri anlamayı ve hatırlamayı sağlayacak özel ritüeller ile yapılan toplantılar veya olaylardır.

15

SORU:

Örgüt kültürünün boyutları nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürünün düzey, yaygınlık, örtüklük, etki derecesi, politik, çokluk ve karşılıklı bağımlılık boyutları bulunmaktadır.

16

SORU:

Örgüt kültürüne bakış açıları nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürüne ilişkin bütünleştirici, farklılaşma ve parçalanmışlık olmak üzere üç farklı bakış açısının varlığından söz edilmektedir.

17

SORU:

Kültürel sembolizma nedir?

CEVAP:

Kültürel sembolizma yaklaşımı, kültürde örgüt üyelerine sembolik anlam ifade eden her şeyi kapsar. Kültürel semboller, duygusal, bilişsel, etik, estetik anlamlar ifade edebilir ve bu anlamları etkili bir şekilde özetler. Böylece örgütteki karmaşık olaylar, süreçler ve bunların özellikle tekrarlananları etkili bir şekilde ifade edilmiş olur.

18

SORU:

Egemen kültür nedir?

CEVAP:

Egemen kültür örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültürdür.

19

SORU:

Alt kültür nedir?

CEVAP:

Alt kültür örgütün alt birimlerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültürdür.

20

SORU:

Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri nelerdir?

CEVAP:

Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri birkaç temel başlık altında ele alınabilmektedir. Bunlar: Rekabet avantajı ve finansal başarı, üretkenlik, kalite ve moral, yenilikçilik, birleşme ve satın almalarla kıyaslama, birey örgüt uyumu ile liderlik faaliyetlerine yön vermedir.

21

SORU:

Örgüt kültürü modelleri nelerdir?

CEVAP:

Ouchi'nin Z Teorisi, Peters ve Waterman Yaklaşımı, Handy'nin Kültürel Tipleri, Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı, Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı ile Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımıdır.

22

SORU:

Ouchi'nin Z Teorisi nedir?

CEVAP:

"Z Teorisi" Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Ouchi, başarı farkının kaynağının firmaların kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu belirtmiştir.

23

SORU:

Peters ve Waterman Yaklaşımı nasıl açıklanmaktadır?

CEVAP:

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu işletme kültürünün birçok fonksiyonu vardır. Kültür, hem işlerin başarı ile yürütülmesinin aracı, hem de işletmeye yeni katılan çalışanların uyumlarını sağlamanın yolu olarak kullanılmaktadır. Mükemmel firmalar, sahip oldukları bu ortak özelliklerle diğerlerinden ayrıldıkları gibi rekabette de onların önünde yer almaktadırlar.

24

SORU:

Handy'nin kültürel tipleri nelerdir?

CEVAP:

Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir ve bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak tanımlanabilir.

25

SORU:

Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı nasıl açıklanmaktadır?

CEVAP:

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır. Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak iki eksenli olan bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri, buna zıt olan diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır. Bu iki eksenin ayırdığı alanlarda girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak dört farklı tipte kültür bulunmaktadır.

26

SORU:

Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı nasıl açıklanmaktadır?

CEVAP:

Stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içinde göstermeye çalışan Johnson ve Scholes örgütsel paradigmanın ya da "olayları görüş şeklinin" kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmektedirler. Kültürel ağ, örgütün katı yapısal ve sistemsel özellikleri ile yumuşak sembolik niteliklerini birleştiren bir bakış açısı sunmaktadır.

27

SORU:

Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımı nasıl açıklanmaktadır?

CEVAP:

Danışman ve Özgen, örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar: kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleyicilik, takım, gelişme, profesyonelizm ve açıklık eğilimleridir.

28

SORU:

Örgüt iklimi nedir?

CEVAP:

Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir. Bu kapsamda örgüt iklimi, örgütün psikolojik çevresidir ve örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

29

SORU:

Örgütsel Kimlik nedir?

CEVAP:

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik ise örgütün kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı iklime göre oluşmaktadır. Bir örgütün kendini tanıtırma ve ifade etme biçimi olarak tanımlanabilen örgütsel kimliği, örgütün iç ve dış çevresine yönelik yaptığı toplam iletişim çabaları şekillendirmektedir.

ÜNİTE 5: ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

GİRİŞ

İnsanın sosyal bir varlık olması, çatışmaların meydana gelmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu nedenle çatışma birçok sosyal bilim alanının konusu olmuştur. Bu ünite çatışma kavramının olumlu ve olumsuz yönleri, türleri nedenleri ve yönetimi ele alınmıştır.

ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÇATIŞMAYA DEĞİŞİK BAKIŞ AÇILARI

Bir tarafın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz etkilendiği veya karşı çıkıldığını algılaması durumuna çatışma denir. Örgütlerde çatışmanın ise en az iki tarafı vardır ve taraflardan biri, çıkarlarının bir diğeri tarafından olumsuz etkilendiğini veya çıkarlarına karşı çıkıldığını düşünürse ortaya çıkar. Günlük yaşamda çatışma ses yükseltme ya da ağız dalaşı olarak nitelendirilirken örgütlerde çatışma ise uyuşmazlıkları anlaşmazlıkları tartışmaları ve diğer tarafın istediğini elde etmesini engelleme çabası olarak tanımlanabilir. Çatışmanın iki kritik ögesi:

- Tarafların birbirine bağımlı olması
- Amaçların birbirine bağdaşmadığı algısı

Çatışmaya ilişkin bakış açıları yıllar itibarıyla:

GELENEKSEL (KLASİK) BAKIŞ AÇISI: İşlevsel olmayan ve çatışmanın olumsuz etkilerinin basın olduğunu belirten bakış açısidir.

DAVRANIŞÇI BAKIŞ AÇISI: Çatışmanın düzeyine göre olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceği görüşüdür.

ETKİLEŞİMCİ (YAPICI) BAKIŞ AÇISI: Çatışmanın işlevselliği üzerinde durmuş ve çatışmanın olması gerekliliğini savunmuştur. Çatışmanın etkileri çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; bireyler üzerinde etkisi (öfke, düşmanlık, hayal kırıklığı vb.), davranışlar üzerinde etkisi (motivasyonun düşmesi, istifa, kaçınma vb.) ve kişiler arası ilişkiler üzerindeki etkileri (güvensizlik, yanlış anlamalar vb.) olarak sıralanmaktadır (S: 120, Tablo 5.1'i inceleyiniz).

ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma sınıflamaları genellikle çatışmanın kaynağına göre yapılmaktadır.

ÇATIŞMANIN GELENEKSEL SINIFLAMASI:

A. FİKİR ÇATIŞMASI: Görev çatışması olarak da adlandırılan bu çatışma yapılacak işler, görevler, politikalar, yöntemler ve işle ilgili diğer benzer konularda farklı görüş ve fikirlerin olmasından kaynaklanır.

B. DUYGUSAL ÇATIŞMA: Bir sorunu beraberce çözmeye çalışırken etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bazı veya tüm meseleler hakkında farklı duygular taşıdıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışmadır. Psikolojik çatışma, ilişki çatışması ya da kişilerarası çatışma olarak da adlandırılır.

C. DÖNÜŞEN ÇATIŞMA: Fikir çatışmasının yozlaşmış duygusal çatışmaya dönüşmesi için kullanılan bir tanımdır.

D. MASKELİ ÇATIŞMA: Birbirleriyle duygusal çatışma içinde olan, ancak bunu fikir çatışması ile saklayan kişilerin anlaşmazlıklarıdır.

ÇATIŞMANIN DİĞER TÜRLERİ:

A. SÜREÇ ÇATIŞMASI: Farklı görevlerin nasıl yürütüleceği, hangi işlerden kimlerin sorumluluğu olacağı ve kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki anlaşmazlıkları anlatmaktadır.

B. AMAÇ ÇATIŞMASI: Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışmaya denmektedir.

C. ÇIKAR ÇATIŞMASI: Birey, grup veya örgütlerin üstlenmeleri gereken faaliyetlere uymayan etkinliklerde bulunmaları durumuna denmektedir.

D. DEĞER ÇATIŞMASI: İdeolojik çatışma olarak da bilinen bu çatışma türü etkileşimde bulunan tarafların (birey, grup veya örgütlerin) belli meseleler üzerine taşıdıkları değerler veya ideolojilerinin farklılaşmasına denmektedir.

E. YAPISAL VEYA KURUMSAL ÇATIŞMA: Bu tür bir çatışma örgütteki gruplar veya kademeler arasındaki farklılaşmadan kaynaklanır. Aynı düzeyde ki birimler arasında olursa yatay, farklı düzeydeki birimler arasında olursa ise buna dikey çatışma denir.

F. GERÇEKÇİ VE GERÇEKÇİ OLMAYAN ÇATIŞMA: Görevler, işler, amaçlar, araçlar ve değerler gibi makul bir kapsama sahip konular çerçevesindeki uyuşmazlıkları anlatırken bir tarafın kendi gerilimini azaltma gereksinimiyle düşmanlığını, bilgisizliğini veya hatasını ifade etmesi sonucu ortaya çıkar.

G. İNTİKAMCI ÇATIŞMA: Sırf karşı tarafı cezalandırmak için çok uzatılan bir çatışma söz konusudur.

H. YANLIŞ ATIF TAŞIYAN ÇATIŞMA: Çatışmada belli bir çatışmanın neden çıktığı konusunda taraflardan birinin oluşturduğu yanlış kanıdır. Örneğin, bir alt düzey yönetici, kendi biriminin bütçesindeki kesintiyi üst düzey yönetim yaptığı hâlde bunu kendi amirinden bilmesidir.

I. YANLIŞ ADRESE YÖNETİLEN ÇATIŞMA: Çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını veya düşmanlıklarını, aslında çatışmanın tarafı olmayan birilerine yönelttikleri zaman ortaya çıkan çatışma türüdür.

ÇATIŞMANIN DÜZEYLERİ

Örgütsel çatışma öncelikle örgütler arası ve örgüt içi olarak ikiye ayrılmaktadır.

1. **ÖRGÜTLER ARASI:** İsminden de anlaşıldığı üzere en az iki örgütün arasında ki çatışmayı ifade eder.
2. **ÖRGÜT İÇİ:** Örgütsel çatışmanın düzeyleri içten dışa doğru iç çatışma, kişiler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler (kurumlar) arası çatışma şeklinde sıralanabilir.

A **İÇ ÇATIŞMA:** Bir çalışandan kendi uzmanlığına, ilgilerine, amaçlarına ve değerlerine uymayan görevleri, işleri ve rolleri üstlenmesinin istenmesi o kişide iç çatışma yaratır. Bu çatışma içinde önemli yer tutan rol kavramı, Belli bir pozisyonu dolduran veya belli bir statüsü olan bir kişiden beklenen tavır, tutum ve davranışlar rolü oluşturur. Ancak, belli bir rolün gerekleri itibarıyla beklentileri olan farklı kişiler ve farklı gruplar vardır ve bu tarafların beklentileri çoğunlukla aynı değildir. Bu beklentiler kişi de bazı çatışmalara yol açar, bu çatışmalar:

- Kişilik ve roller beklentilerinin çatışması
- Roller içinde çatışma
- Roller arası çatışmadır.

B **Kişiler arası çatışma:** Örgüt hiyerarşisi içinde en az iki çalışanın arasında ki çatışmadır ve eğer çalışanlar farklı düzeyde ise ast üst çatışması da denilmektedir.

C **GRUP İÇİ ÇATIŞMA:** Örgütün bir birimi veya takımını oluşturan kişilerin kendi aralarında amaçlar, işler, yöntemler gibi konular üzerinde anlaşamamalarıdır.

D **GRUPLAR ARASI ÇATIŞMA:** Örgütteki iki veya daha fazla birim veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklardır.

ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma süreci çatışmanın kaynaklarından başlayıp çatışmanın algılanmasına ve dışa vurulmasına doğru giden, son olarak da sonuçlarını gösteren döngüdür. (S: 125, Şekil 5.1'i inceleyiniz).

ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Örgütsel çatışmanın nedenleri yapısal faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler ve taraflar arasındaki ilişkinin geçmişinde sınıflandırılabilir.

YAPISAL FAKTÖRLER: Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler arasında artan uzmanlaşma, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam ve merkeziyetçiliğe karşı merkezkaççılık vardır.

A. ARTAN UZMANLAŞMA: Örgütlerde uzmanlaşmış birimler ve bu birimlerdeki uzman ve yöneticiler meselelere sıklıkla farklı bakış açılarıyla yaklaşırlar, hatta buna ek olarak zamana bakış açıları ve amaçları itibarıyla de çoğunlukla farklılaşmaktadırlar. Bu farklılaşmadan kaynaklanan çatışma modeline artan uzmanlaşma kaynaklı çatışma denir.

B. KARŞILIKLI BAĞIMLILIK: Örgütlerde birlikte çalışan bireyler gruplar ve sistemler birbirleri ile etkileşimli olarak çalışmaktadır ve bu etkileşimler çatışma çıkması için uygun fırsatlar sunar, bu nedenlerle ortaya çıkan çatışmaya karşılıklı bağımlılıktan kaynaklı çatışma denir.

C. FİZİKSEL ORTAM: Bireylerin ve grupların birbirine olan uzaklığı iletişim sorunlarından kaynaklı çatışmalara yol açabileceği gibi çok yakın olan çalışma alanlarında ise mahremiyetin engellenmesi gibi nedenlerden dolayı çatışma çıkabilmektedir.

D. MERKEZİYETÇİLİĞE KARŞI MERKEZKAÇÇILIK: Merkeziyetçilik, örgütteki tüm birimler için kararların tepe yöneticisi veya en üst düzey yönetim tarafından alınması, özetle yetkinin yukarıda toplanması demektir. Merkezkaççılıkta, yetki paylaşımı vardır; örgütün üst düzey yönetimi, birim yöneticilerinin önemli kararlar almalarına izin vermektedir. Her iki durumda da çatışma çıkması olasıdır.

İLETİŞİM FAKTÖRLERİ: Çatışmanın en yaygın nedenlerinden biri de iletişim faktörüdür, örgütler ya da kişiler arasında ki iletişimin az olmasının da yahut iletişimin gereğinden fazla yoğun olmasında taraflar birbirlerini yanlış anlayabilir ve bu durum çatışmaya neden olabilir.

BİLİŞSEL FAKTÖRLER: Çatışmaya neden olabilecek bilişsel faktörler; farklı beklentilere sahip olunması ve diğer tarafın nasıl algılandığıdır.

A. FARKLI BEKLENTİLER: Araştırmacılar, muhasebeciler, avukatlar gibi profesyonel meslek gruplarından insanlarla yöneticiler arasında yaygın olarak rastlanılan mesleğin ya da görevin sorumluluğu ile yönetici çıkarının uyuşmaması olarak betimlenebilir.

B. DİĞER TARAF HAKKINDA Kİ ALGILAR: Taraflardan birinin diğerinin amaçlarını fazla büyük bulması veya bu amaçların kendi amaçlarını başarmasına engel olduğunu düşünmesi ya da karşı tarafın niyetinin kötü olduğu, kendisine zarar vereceği, adaletsizlik yapacağı, dürüst olmadığı veya kendi isteklerine karşı olduğu algısına kapılması ile ortaya çıkar.

BİREYSEL ÖZELLİKLER: Çatışmaya yol açabilecek bireysel özellikler kişilik faktörleri, farklı değerler ve farklı amaçlardır.

A. KİŞİLİK: Tarafların belli bir kişilik özelliği itibarıyla birbirlerinden farklı olmaları çatışmaya yol açabilmektedir, A tipi kişiliğine sahip olan biri tipik olarak sürekli zamanla yarışan, başarıyönelimli; aynı zamanda da sabırsız öfkeli

ve rekabetçidir; bu özellikleri ise çatışma için imkân sağlar.

B. FARKLI DEĞERLER: Kişilerin farklı, özellikle de birbiriyle çelişen değerler taşımaları bazen beraber çalışmalarında onları çatışmaya götürebilir

C. AMAÇLAR: Taraflardan birinin çok yüksek veya çok katı bir amacının olması, tarafların rekabet eden amaçlarının olması, özellikle amaçlarını benimseme düzeyleri de yüksekse onları büyük olasılıkla çatışmaya taşıyacaktır.

İLİŞKİNİN GEÇMİŞİ: Çatışan taraflar arasında geçmişten gelen bir ilişki varsa, bu ilişkinin nasıl olduğu çatışmanın çıkmasına neden olma ve/veya çatışmanın yoğunluğunu etkileme itibarıyla önem taşır. İlişki geçmişinin iki önemli faktörü:

A. GEÇMİŞ PERFORMANS: Bireyler veya gruplar geçmiş performansları ile ilgili olumsuz geri bildirim aldıkları zaman bunu çoğunlukla kendilerine bir tehdit olarak algırlar ve daha katı bir tutum ve daha az bir iletişim kurma eğilimi göstererek çatışma ortamı hazırlarlar.

B. ÖNCEKİ ETKİLEŞİMLER: Geçmişte çatışma yaşamış kişilerin (a) sıklıkla öncekilere benzer, çatışma çıkartabilecek davranışlar göstermeleri, (b) büyük olasılıkla birbirlerine güvenmemeleri, (c) çatışma beklentisi içinde olmaları beklendik davranışlardır ve çatışmaya neden olabilmektedirler.

ÇATIŞMANIN BÜYÜMESİ VE ÇATIŞMA TARZLARI

Çatışmanın büyümesi, çatışmalar zamanla büyüme, sertleşme ve fayda sağlama arzusundan çıkıp karşı tarafı zarar ettirme duygusuna dönüşebilir, bu büyümeyi etkileyen bir takım unsurlar şunlardır:

- Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar,
- Taraflar arasında geçmişte husumet olması,
- Taraflarda özgüven eksikliğinin olması,
- Taraflar arasındaki statü farklılıklarının belirsiz olması,
- Tarafların birbiriyle güçlü bağlarının olması
- Tarafların birbirleriyle özdeşleşememeleri,
- Bir veya her iki tarafın da diğer tarafı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamaları

ÇATIŞMA TARZLARI: Hükmetme, tümleştirme, kaçınma, taviz verme ve boyun eğme şeklinde sınıflandırılabilir (S: 132, Şekil 5.2'yi inceleyiniz).

A. HÜKMETME: Bir tarafın kendi haklılığına güçlü bir inancı olduğunda veya işbirliği yapma hâlinde karşı tarafın ciddi, hatta haksız bir çıkar elde edecek olmasına karşı kullanılan sadece kendi isteğini gözettiği, karşı tarafa pek de duyarlı olmadığı bir tarzıdır.

B. BOYUN EĞME: Bu tarzda, karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme, bir başka deyişle,

karşı tarafı yatıştırmaya yönelme söz konusudur. İlişkiyi korumak önem taşımakta, dolayısıyla söz konusu taraf cömert ve fedakâr davranmaktadır. C. KAÇINMA: Belli bir taraf ne kendi isteklerini önemsemektedir ne de karşı tarafinkileri. Dolayısıyla, ne işbirliğine girer ne de kendi isteklerini karşı tarafa bildirir, bazen de bilgi toplamak ve zaman kazanmak içinde kullanılır. D. TAVİZ VERME: Tarafların birbirinin gücünü eşit olarak gördüğü durumlar da özgüven eksikliği, geçici çözüm ve zaman aradıkları gibi durumlarda karşılıklı geri adım atmalarıdır. E. TÜMLEŞTİRME: Meseleler taviz verilemeyecek kadar önemliyse, amaç farklı bakış açılarını birleştirmekse, çözümün hayata geçirilmesi için iki tarafın da benimsemesi gerekiyorsa, taraflar arasındaki ilişki önemliyse ve olumlu bir şekilde sürdürme arzusu varsa tarafların kazan kazan sonucu için amaçlarını birleştirdiği tarzıdır.

ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışma sonucunun, her iki tarafı, istediğini elde etme itibarıyla ne kadar tatmin ettiği ile ilgili beş farklı olası durum ile ele alınmaktadır (S: 133, Şekil 5.3'ü inceleyiniz). Ayrıca, kazan kaybet, kaybet kazan ve kazan kazan durumu için taktikler belirtilmiştir.

KAYBET KAYBET: Çatışmanın böyle bir çıktısının olması hâlinde hiçbir taraf başlangıçta istediğini elde edememiş durumdadır.

KAZAN KAYBET VEYA KAYBET KAZAN: Bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı demek olduğu bu tür durumlar "sıfırtoplam oyunu" olarak da nitelendirilir. Bu tür bir durum tipik olarak amaç çatışması sonunda yaşanır.

TAVİZ: Tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde edemeyeceklerini anladıklarında istedikleri bölünebilecek şeyler ise ve karşılıklı taviz vererek istediklerinin hiç olmazsa bir kısmını elde edebileceklerine inanıyorlarsa çatışma bu şekilde bitebilir.

KAZAN KAZAN: Her iki tarafın da istediğini elde ettiği durumdur.

ÇATIŞMAYI YÖNETME

Çatışmayı yönetmek yani çatışmanın çözümlenmesi, çatışmanın olmadığı ortamlar da performansın yeterince yüksek olamayacağı düşüncesiyle birlikte çatışma çıkarmak ve çatışma çözümlenmenin bir süreç içermesi konuları çatışmayı yönetmenin içeriklerindendir. Çatışmayı yönetmek için izlenmesi gereken süreç ise çatışmanın bir analizinin yapılması, uygun çatışma yönetimi tepkisinin verilmesi, uygun çatışma çözümlenme taktiklerinin seçilmesi, çözümlenme tekniğinin uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesi şeklinde sıralanan basamakları içermektedir.

ÇATIŞMANIN BİR ANALİZİNİ YAPMA: Çatışmanın öncelikle ne derece işlevsel

olduğunu belirlemek önemlidir. Eğer olumlu birtakım etkileri olumsuz etkilerinden fazla ise o çatışma ile ilgili en fazla yapılabilecek şey olabildiğince takip etmektir. Eğer çatışma yarardan çok zarar getiriyorsa çatışmanın türünü belirlemek gereklidir;

A. Çatışmanın nasıl başladığı hakkında bilgi toplayarak çatışmanın kökenine gitmek B. Çatışma türünün belirlenmesi büyük ölçüde çatışmanın nedeninin de belirlenmesi demektir.

Çatışma analiz edilirken amaçlar, öncelikler, karşılıklı bağımlılık durumu ve çatışan tarafların beklentilerinin belirlenmesi yerinde olacaktır. Bu bilgiler, görüşmeler (mülakatlar), anketler veya gözlem yoluyla toplanabilir.

UYGUN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TEPKİSİNİ

VERME: Çatışmanın koşullarını dikkatle belirledikten sonra uygun düşebilecek tepkiyi vermeye yönelme gereğidir.

UYGUN ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME

TAKTİKLERİNİ SEÇME: Çatışmaları çözmek için kullanılacak birçok taktik vardır. Bu taktiklerin bazıları Tablo 5. 1'de iki başlık altında (istenebilecek bir ve kaçınılmaz iki sonuç itibarıyla) listelenmektedir.

ÇÖZÜMLEME TEKNİĞİNİ

UYGULAMA: Çatışmanın hassas ve çözümünün uzmanlık gerektirdiği için psikolog, danışman veya insan kaynakları uzmanı gibi deneyimli bir üçüncü tarafın çözümlenme tekniğini hayata geçirmesi istenebilir.

TAKİP ETME: Tıpkı tüm sorun çözme durumlarında olduğu gibi, yöneticiler ve iş arkadaşları çatışmanın çözülüp çözülmediğinden emin olmak üzere takipçilik yapmak durumundadırlar.

SORU CEVAP

SORU:

Örgütsel yaşam açısından çatışma nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

Çatışma kavramına örgütsel yaşam çerçevesinden baktığımızda kullanışlı olabilecek bir tanım şu şekilde dile getirilebilir: Bir tarafın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz yönde etkilendiği veya onlara karşı çıkıldığını algılaması durumuna çatışma denir (Wall, Jr. ve Callister, 1995).

2

SORU:

Örgütlerde çatışma kavramı, günlük yaşamımızda kullandığımız kavramla hangi yönden ayrılır?

CEVAP:

Örgütlerde çatışma kavramı, günlük yaşamımızda kullandığımız kavrama göre daha geniştir. Günlük yaşamda, çatışma dediğimizde çoğunlukla

kastettiğimiz birbirine ses yükseltme, hatta bir 'ağız dalaşı'dır. Örgütlerde çatışma ise uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları, tartışmaları ve bir diğerinin istediğini elde etmesini engellemeyi kapsar.

3

SORU:
Çatışmanın kritik iki ögesi nedir?

CEVAP:
Çatışmanın kritik iki ögesi tarafların birbirine bağımlı olması ve amaçlarının birbiriyle bağdaşmadığı algısıdır (Schmidt ve Kochan, 1972).

4

SORU:
Çatışmanın bireyler üzerindeki olası etkileri nelerdir?

CEVAP:
Öfke, düşmanlık, hayal kırıklığı, stres, suçluluk, düşük iş tatmini, utanç olası etkiler olarak sıralanabilir?

5

SORU:
Çatışmanın davranışlar üzerindeki olası etkileri nelerdir? En az üç tanesini belirtiniz.

CEVAP:
Güdülenme ve üretkenliğin azalması, tehditler, ön yargılı algılamalar

6

SORU:
Çatışmanın kişilerarası ilişkiler üzerindeki olası etkileri nelerdir? En az üç tanesini belirtiniz.

CEVAP:
Başkalarına karşı tavır değiştirme, güvensizlik, yanlış anlamalar

7

SORU:
Çatışmaya ilişkin bakış açıları kaçına ayrılır?

CEVAP:
Çatışmaya ilişkin bakış açılarını yıllar itibarıyla geleneksel (klasik), davranışçı ve etkileşimci bir şekilde sınıflandırmak mümkündür.

8

SORU:
Çatışmaya davranışçı yaklaşımı nasıl açıklarsınız?

CEVAP:
Bu görüş, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Yapılması gereken şey, çatışmayı hep vasat düzeyde tutmaktır. Ancak, bu bakış açısı çatışma yaratabilecek veya arttırabilecek koşulların neler olduğunu açıkça ortaya koymamıştır (Rahim, 2011: 10; Robbins, 1974: 13 14'ten alıntı).

9

SORU:
İşlevsel (yapıcı) çatışma olarak da adlandırılan bakış açısını nasıl tanımlarsınız?

CEVAP:
1990'lardan itibaren, bu sefer de etkileşimcilerin bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. İşlevsel (yapıcı) çatışma olarak da adlandırılan bu bakış açısı, ilk iki bakış açısından farklı olarak örgütlerde çatışmanın mutlaka olması, çatışma yönetiminin ise hem çözümlmeyi hem de teşviği içermesi gerektiğini ve çatışmayı yönetmenin tüm idarecilerin sorumluluğu olduğunu ileri sürmektedir (Rahim, 2011: 10; Robbins, 1974: 13 14'ten alıntı).

10

SORU:
Hangi çatışma, görev çatışması olarak da adlandırılmaktadır?

CEVAP:
Fikir çatışması

11

SORU:
Duygusal çatışmayı nasıl tanımlarsınız?

CEVAP:
Bir sorunu beraberce çözmeye çalışırken etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bazı veya tüm meseleler hakkında farklı duygular taşıdıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışma duygusal çatışma olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2011: 19; Guetzkow ve Gyr, 1954'ten alıntı)

12

SORU:

Süreç Çatışmasını nasıl tanımlarsınız?

CEVAP:

Süreç çatışması, farklı görevlerin nasıl yürütüleceği, hangi işlerden kimlerin sorumluğu olacağı (hatta kimlere yetki devredileceği) ve kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki anlaşmazlıkları anlatmaktadır (Jehn ve Mannix, 2001).

13

SORU:

Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışma hangi tür çatışmadır?

CEVAP:

Amaç Çatışması.

14

SORU:

Hangi çatışma türü çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını veya düşmanlıklarını, aslında çatışmanın tarafı olmayan birilerine yönelttikleri zaman ortaya çıkan çatışma türü yanlış adrese yöneltilen çatışma olarak adlandırılmaktadır?

CEVAP:

Yanlış Adrese Yöneltilen Çatışma.

15

SORU:

Örgütler arası çatışmayı nasıl örneklersiniz?

CEVAP:

Verdiği siparişlerin teslim tarihleri üzerinde sıklıkla tedarikçisiyle çatışan bir imalat işletmesi buna örnek verilebilir.

16

SORU:

Örgüt içi çatışma kaç'a ayrılır?

CEVAP:

Örgüt içi çatışma, kendi içinde dörde ayrılmaktadır: İç çatışma, kişiler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma.

17

SORU:

Çatışma sürecinin aşamaları nelerdir?

CEVAP:

Çatışma süreci, çatışmanın kaynaklarından başlayıp çatışmanın algılanmasına ve dışavurulmasına doğru giden, son olarak da sonuçlarını gösteren bir model (Pondy, 1967; Thomas, 1992) aracılığıyla ele alınmalıdır.

18

SORU:

Örgütsel çatışmanın nedenleri nelerdir?

CEVAP:

Örgütsel çatışmanın nedenleri örgüt yapısı ile ilgili faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler, taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi şeklinde sınıflandırılabilir.

19

SORU:

Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler nelerdir?

CEVAP:

Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler arasında artan uzmanlaşma, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam ve merkezîyetçiliğe karşı merkezkaççılık vardır.

20

SORU:

Çatışmaya neden olabilecek bilişsel faktörler nelerdir?

CEVAP:

Çatışmaya neden olabilecek bilişsel faktörler; farklı beklentilere sahip olunması ve diğer tarafın nasıl algılandığıdır.

21

SORU:

Çatışmaların büyümesi olasılığını arttıran faktörler nelerdir?

CEVAP:

Çatışmaların büyümesi olasılığını arttıran birtakım faktörler vardır (Fisher, 1990; Pruitt ve Rubin, 1986; Morrill ve Thomas, 1992). Bunlar;

- Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar,
- Taraflar arasında geçmişte husumet olması,
- Taraflarda özgüven eksikliğinin olması,

- Taraflar arasındaki statü farklılıklarının belirsiz olması (Şahin ve Örselli, 2010),
- Tarafların birbiriyle güçlü bağlarının olması,
- Tarafların birbirleriyle özdeşleşememeleri,
- Bir veya her iki tarafın da diğer tarafı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamaları şeklinde sıralanabilir.

22

SORU:

İki tarafın çatışma sonunda istediğini elde edip etmediğini özetleyen durumlar nelerdir?

CEVAP:

İki tarafın çatışma sonunda istediğini elde edip etmediğini özetleyen bu durumlar kaybet kaybet, kazan kaybet, kaybet kazan, taviz ve kazan kazan olarak nitelendirilmektedir

23

SORU:

Bir çatışmayı yönetmek için ilk üç aşama nedir?

CEVAP:

Çatışmanın analizini yapma, Uygun çatışma yönetimi tepkisini verme ve Uygun çatışma çözümleme taktiklerini seçme ilk üç aşamadır.

24

SORU:

Örgütsel yaşam çerçevesinden bakıldığında çatışma ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Bir tarafın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz yönde etkilendiği veya onlara karşı çıkıldığını algılaması durumuna **çatışma** denir.

25

SORU:

Örgütsel çatışmanın nedenleri nelerdir?

CEVAP:

Örgütsel çatışmanın nedenleri örgüt yapısı ile ilgili faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler, taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi şeklinde sınıflandırılabilir.

26

SORU:

Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler nelerdir?

CEVAP:

Örgütsel yapının çatışmaya neden olabilecek faktörleri artan uzmanlaşma, taraflar arası karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam (uzaklık yakınlık), merkeziyetçilik merkez kaçılıktır.

27

SORU:

Merkeziyetçilik ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Merkeziyetçilik, örgütteki tüm birimler için kararların tepe yöneticisi veya en üst düzey yönetim tarafından alınması, özetle yetkinin yukarıda toplanması demektir.

28

SORU:

Çatışmaya verilebilecek beş olası tepki hangileridir?

CEVAP:

Hükmetme, boyun eğme, kaçınma, taviz verme ve tümleştirme (iş birliği yapma)'dir.

29

SORU:

Çatışmayı yönetmek için izlenmesi gereken süreç hangi basamaklardan oluşmaktadır?

CEVAP:

Çatışmayı yönetmek için izlenmesi gereken süreç; çatışmanın bir analizinin yapılması, uygun çatışma yönetimi tepkisinin verilmesi, uygun çatışma çözümleme taktiklerinin seçilmesi, çözümleme tekniğinin uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesi şeklinde sıralanan basamakları içermektedir.

30

SORU:

Büyümüş bir çatışmanın özellikleri nelerdir?

CEVAP:

Büyümüş çatışmanın birtakım özellikleri vardır. Taktikler sertleşir, meselelerin sayısı artar. Ayrıca, taraflar çatışmaya kendilerini daha fazla kaptırırlar. Zamanla da amaçları kendileri için olumlu birtakım sonuçlar elde etmekten çıkıp diğer tarafa zarar vermeye dönüşür.

31

SORU:

Çatışmaya sebep olabilecek bilişsel faktörler nelerdir?

CEVAP:

Çatışmaya neden olabilecek bilişsel faktörler; farklı beklentilere sahip olunması ve diğer tarafın nasıl algılandığıdır.

32

SORU:

Çatışma örgütlerde hangi tür sonuçlar doğurmaktadır?

CEVAP:

Çatışma sonucunun, her iki tarafı, istediğini elde etme itibarıyla ne kadar tatmin ettiği, beş farklı olası durum ile ele alınmaktadır.

İki tarafın çatışma sonunda istediğini elde edip etmediğini özetleyen bu durumlar; kaybet kaybet, kazan kaybet, kaybet kazan, taviz ve kazan kazan olarak nitelendirilmektedir.

33

SORU:

Örgüt içi çatışma türleri nelerdir?

CEVAP:

Örgüt içi çatışma, kendi içinde dörde ayrılmaktadır: İç çatışma, kişiler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma.

34

SORU:

Çatışma tarzlarından biri olan hükmetmenin belirgin özelliği nedir?

CEVAP:

Bu tarz, belli bir tarafın sadece kendi isteğini gözettiği, karşı tarafa pek de duyarlı olmadığı bir tarzdır.

35

SORU:

Çatışmaların büyümesi olasılığını artıran faktörler nelerdir?

CEVAP:

- **TARAFLAR ARASINDAKİ KÜLTÜREL FARKLILIKLAR,**
- **TARAFLAR ARASINDA GEÇMİŞTE HUSUMET OLMASI,**

- **TARAFLARDA ÖZGÜVEN EKSİKLİĞİNİN OLMASI,**
- **TARAFLAR ARASINDAKİ STATÜ FARKLILIKLARININ BELİRSİZ OLMASI**
- **TARAFLARIN BİRBİRİYLE GÜÇLÜ BAĞLARININ OLMASI,**
- **TARAFLARIN BİRBİRLERİYLE ÖZDEŞLEŞEMEMELERİ,**
- **BİR VEYA HER İKİ TARAFIN DA DİĞER TARAFI YENMEK İÇİN ÇATIŞMAYI TIRMANDIRMAYI AMAÇLAMALARI ŞEKLİNDE SIRALANABİLİR.**

36

SORU:

Çatışmaya neden olabilecek bireysel faktörler nelerdir?

CEVAP:

Çatışmaya yol açabilecek bireysel özellikler; kişilik faktörleri, farklı değerler ve farklı amaçlardır.

37

SORU:

Çatışmaya neden olabilecek ilişki faktörleri nelerdir?

CEVAP:

Taraflar arasında önceden bir ilişkinin olması hâlinde bu ilişkinin nasıl olduğu da gelecekte aralarında bir çatışmanın çıkması olasılığı ile çıkan çatışmanın niteliği konusunda bize bir şeyler söyleyebilmektedir. Geçmiş performans ile önceki etkileşimler iki önemli ilişki faktörü olarak ele alınabilir.

38

SORU:

Çatışma tarzlarından biri olan boyun eğmenin belirgin özelliği nedir?

CEVAP:

Bu tarzda, karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme, bir başka deyişle, karşı tarafı yatıştırmaya yönelme söz konusudur.

39

SORU:

Çatışma her iki tarafının da sonuçlarından memnun olmadığı çatışma sonucu hangisidir?

CEVAP:

Kaybet kaybet: Çatışmanın böyle bir çıktısının olması hâlinde hiçbir taraf başlangıçta istediğini elde edememiş durumdadır.

40

SORU:

Çatışma türünün belirlenmesinde dikkat edilecek hususlar nelerdir?

CEVAP:

(a) Çatışma belli bir türdenmiş görüntüsü veriyor olabilir, ancak çatışmanın nasıl başladığı hakkında bilgi toplayarak çatışmanın kökenine ve daha doğru bir tanımlamasına gitmek mümkün olabilecektir. (b) Ayrıca, çatışma birkaç farklı başlık altında sınıflandırılabilir. Çatışma türünün belirlenmesi büyük ölçüde çatışmanın nedeninin de belirlenmesi demektir. Çatışmanın nedenini belirlemek çözme kolaylaştırıcaktır, çünkü çözüm teknikleri her koşulda aynı düzeyde etkili olamamaktadır.

41

SORU:

Beraberce oluşturulmuş normlara uyulduğunu vurgulamak, hangi çatışma yönetimi taktiği olarak kabul edilmektedir?

CEVAP:

Beraberce oluşturulmuş normlara uyulduğunu vurgulamak, Kazan Kazan durumu taktiklerinden biri olarak kabul edilmektedir.

42

SORU:

Karşı tarafa, onun meselelerinin sizin için de önemli olduğunu göstermek hangi çatışma yönetimi taktiğinin bir özelliğidir.

CEVAP:

Karşı tarafa, onun meselelerinin sizin için de önemli olduğunu gösterme, çatışma yönetimi taktiği olarak kazan kazan taktiğinin bir özelliğidir.

43

SORU:

Bir çatışma tarzı olarak kaçınmanın en belirgin özelliği nedir?

CEVAP:

Bu tür bir tarzda belli bir taraf ne kendi isteklerini önemsemektedir ne de karşı tarafinkileri. Dolayısıyla, ne işbirliğine girer ne de kendi isteklerini karşı tarafa bildirir. Böylesi kayıtsızlık içeren bir tarz, birçok nedenden ötürü ortaya çıkabilmektedir.

ÜNİTE 6: ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

STRES

Stres, kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, o kişinin uyum sağlayabilme tepkisi olarak tanımlanmaktadır.

Stres endişeye neden olabilen ve onu tetikleyebilen bir durumdur ancak basit bir endişe hali değildir. Stres kötü bir şey olarak algılanmamalıdır. Uygun düzeydeki stres bireylerin odaklanmasını kolaylaştırır ve motivasyonu yükseltir. Bireyler stresi dışı vurarak ya da bilinçaltılarında yaşayabilirler. Stres çeşitli faktörlere ve bu faktörleri etkileyen değişkenlere bağlı bir olgudur. (S:146, Tablo:6.1)

STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Stresle yakından ilgili ve strese neden olabilecek üç kavramdan söz edilebilir. Bunlar; engellenme, endişe ve çatışma kavramlarıdır.

ENGELLENME; bir canlının fizyolojik ya da toplumsal bir gereksiniminin doyurulmasını önleyen bir durum ya da eylemle karşı karşıya kalmasıdır. Kısaca bireyin belli bir amaca ulaşmasına engel olma davranışlarıdır.

ENDİŞE; belirlenmiş bir nedeni olmayan korkular olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle net bir biçimde ifade edilemeyen ancak bireyler üzerinde gerilime neden olabilecek konulardır. Psikologlar, korku ve endişe arasında üç önemli fark bulunduğunu ifade etmektedir.

- Kaynak: Korkunun kaynağı bellidir, ancak endişe kaynağı için aynı şey söylenemez.
- Şiddet: Korku endişeden daha şiddetlidir,
- Süre: Korku daha kısa süreli, endişe ise uzun süre devam edebilir.

ÇATIŞMA kavramı, birbirine ait veya çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hallerini ifade etmektedir. Çatışma insan yapısında bulunan saldırgan içgüdülerle birlikte ortaya çıkan bir süreçtir. Çatışmaların yarattığı olumsuz etkilere bakıldığında, bu faktörlerin strese yol açabileceği de söylenebilir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir;

- Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozulmasına neden olabilir.
- Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına neden olabilir.
- Yıpratıcı mücadeleler örgütün zaman ve kaynak kaybetmesine neden olabilir.
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
- Çatışma, bireylerin amaçlarını örgütün amaçlarından, tarafların da kendilerini diğerlerinden üstün görmelerine neden olabilir.
- Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir.

- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına yol açabilir.

KİŞİLİK VE STRES İLİŞKİSİ

Genel olarak kabul gören bir tanıma göre kişilik, bireyin davranışlarının zaman içinde tutarlı, kıyaslanabilir durumlarda başkalarınınkinden farklı davranışlar olmasını sağlayarak kendini belli edebilen sabit ve içsel faktörleri ifade eder. Kişilik A ve B tipi olmak üzere iki grupta incelenebilir.

- **A TİPİ KİŞİLİK:** A tipi kişilik sahibi bireyler hareketli, hızlı yaşayan, rekabetçi, sabırsız, hızlı konuşan, saldırgan, iki şeyi bir arada yapan, boş vakitleri olmayan bireylerdir.
- **B TİPİ KİŞİLİK:** Sabırlı, ılımlı, kazanmak için değil zevk için oynayan, rahat, daha az rekabetçi, kendini övmeyen, suçluluk duymadan dinlenebilen, zaman sınırlılıklarına karşı daha esnek olabilen bireylerdir.

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütsel davranış açısından stresin sebeplerinin, katı bir biçimde örgüt içi ve örgüt dışı çevreden kaynaklananlar şeklinde ayrılması sağlıklı bir sınıflandırma olmayabilir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler iş başındayken dış çevreden, örgüt dışında iken ise iç çevreden soyutlanamaz. Stresi önlemenin birçok yolu bulunmaktadır. Strese neden olan kaynakların belirlenerek onlarla mücadele edilmesi de bu yollardan bir tanesidir. Strese neden olan kaynaklar bireyler üzerinde baskı oluşturarak, bireylerin duygusal ve fiziksel yaşamını olumsuz etkileyebilir. Makro boyuttaki örgütsel stres kaynakları dört kategori altında incelenmektedir:

1. Yönetim Politikaları ve Stratejileri
2. Örgütsel Yapı ve Dizayn
3. Örgütsel Süreçler
4. Çalışma Koşulları

YÖNETİM POLİTİKALARI VE STRATEJİLERİ

Yönetim politikaları ve stratejileri kapsamında yer alan örgütün küçülmesine bağlı olarak işçi çıkarılması, rekabet baskısı, zamanlı ödeme planları, vardiyalı çalışma düzeni, bürokratik kural ve kaideler ve ileri teknolojiler stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilmektedir. Gelişen teknolojiler, küreselleşme ve iş gücü farklılıkları örgütleri değişime mecbur bırakmakta, bu durum örgüt üyelerinin yukarıda belirtilen durumlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Gelişen teknoloji örgüt üyelerini yeni yetenek ve bilgi edinmeye zorlaması, endüstrileşmenin getirdiği gece vardiyası zorunluluğunun bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşamını bozması örnek olarak gösterilebilir.

ÖRGÜTSEL YAPI VE DİZAYN

Rol çatışması, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler sebebiyle baskı altında kalmaları

durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmaları işletme içinde ve işletme dışında meydana gelebilmekle birlikte en belirgin olanı iş yükü sebebiyle meydana gelen rol çatışmalarıdır.

Rol çatışmasının bireylerde iç çatışmalara yol açtığı, bireyler arasında gerilime neden olduğu, iş tatmininin azaldığı ve bireyin kendisine ve örgütüne olan güveninin azalmasına neden olduğu uzmanlarca belirtilmektedir.

Rol çatışmasının diğer bir şekli olan rol belirsizliği ise bireyin ne yapacağını bilememesi durumudur. Görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik olarak iki grupta incelenebilir.

- **GÖREV BELİRSİZLİĞİ,** bireyin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması durumudur.
- **SOSYAL DUYGUSAL BELİRSİZLİK,** bireyin kendisinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğinden emin olamaması durumudur.

Örgütsel yapı kapsamındaki örgütün merkezi bir yapıda olması, ast – üst çatışmaları, aşırı ihtisaslaşma, yasaklayıcı ve güvenilir olmayan örgüt kültürü, işin tehlikeli oluşu da stres yapıcı faktörler arasında yer almaktadır.

ÖRGÜTSEL SÜREÇLER

Sıkı kontrol, iletişim yapısı, bireyin sergilediği performansa az ve yetersiz geri bildirim, kararlara katılma olasılığının olmayışı, cezalandırma sistemleri gibi faktörler örgüt içi stres kaynaklarındandır.

Çalışanlar üzerinde kurulan yoğun kontrol, molaların ihtiyacı karşılayacak düzeyde olmaması, iletişim imkânlarındaki kısıtlılık, çalışanların görüş ve düşüncelerinin önemsenmemesi strese ve stresli bir ortama neden olan etmenlerdir.

ÇALIŞMA KOŞULLARI

Fiziksel çevre stresörleri mavi yakalıların stresörleri olarak da bilinmektedir. Bireylerin içerisinde bulundukları ortam, fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, sıcaklık ve nemin bireylerin morali ve iş yapma kapasitesini etkilediği, yetersiz ya da fazla ışıklandırmanın iş kazalarına neden olabildiği, işyerindeki gürültünün strese verilen tepkilere benzer tepkilere neden olduğu görülmüştür.

STRESİN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Stres her bireyin yaşamında değişik oranlarda yer almakla birlikte strese verilen tepkiler bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Stresin kaynağıyla karşılaşma ve başa çıkma amacıyla üç aşamadan oluşan genel uyum sendromu (GUS) ortaya çıkmıştır.

1. **ALARM;** Stresin başlamasıyla adrenalin ile kan basıncı yükselir ve kaslar gerilir.

2. DİRENME; Bireyin fiziksel, psikolojik ve biyolojik tepkilerle strese karşı koyduğu aşamadır.
3. TÜKENME; Bireyin strese yenik düştüğü aşamadır. Psikolojik, fizyolojik ve davranışsal hastalıklar görülür.

FİZYOLOJİK SONUÇLAR

Stres vücudun savunma sistemlerini zayıflatan ciddi hastalıklara neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar stresin ağırlıklı olarak kalp damar sistemi hastalıklarına neden olduğunu ortaya koymuştur.

MİGREN VE BAŞ AĞRILARI: Stresten kaynaklanan gerginlikler damarları daraltarak kafadaki bazı bölgelere daha az kan gitmesine neden olmaktadır.

SİNDİRİM VE MİDE PROBLEMLERİ: Stres anında salgılanan adrenalin mide bulantısında rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra iştahsızlık, karın ağrısı ve bağırsak bozukluklarıyla da karşılaşılabilir.

Yapılan araştırmalar erkeklerin kadınlara oranla kalp ve damar, yüksek tansiyon, şeker hastalığı gibi hastalıklara daha fazla yakalandıklarını göstermektedir.

PSİKOLOJİK SONUÇLAR

Stres teşhisi ve tedavisi zor bazı psikolojik sorunları beraberinde getirmektedir.

- **UYKU PROBLEMLERİ:** Uyku problemleri, uykusuzluk, uyku uyanıklık hali ya da aşırı uyuma isteği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumların temel nedeni çevreden gelen uyaranların fazlalığı ya da bireyin düşünceleriyle kendi kendisini uyarmasıdır.
- **PSİKOLOJİK YORGUNLUK:** Bireyin düşüncesindeki olumsuzluk, endişe ve kuşku nedeniyle dinlenmeye rağmen kesilmeyen yorgunluklardır.
- **TÜKENME:** Aşırı baskı ve az tatmin durumunda ortaya çıkan bitkinlik duygusudur.
- **YABANCILAŞMA:** Bireyin üyesi olduğu topluma ve kültüre düşman olması, reddetmesi durumunda meydana gelen davranışlardır. Yaşam koşullarının (kentleşme, teknoloji vb.) neden olduğu stres bireyleri yabancılaşmaya iter.
- **DEPRESYON:** Bireyin kendisini yetersiz hissetmesi, yoğun bir temponun ardından gelen durağanlık, bunalıma ve ümitsizliğe neden olabilir.

DAVRANIŞSAL SONUÇLAR

Davranışsal sonuçlar bireyin strese nedeniyle gösterdikleri tepkilerin eyleme dönüşmesi durumudur.

- **ALKOL SİGARA VE UYUŞTURUCU KULLANIMI:** Alkolün gerilimi azalttığı, memnuniyet verici duyguları artırdığı, sosyal uyumu kolaylaştırdığı inancına

karşın aşırı alkolün depresif duyguları artırdığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Sigara kullanımının akciğer, solunum yolları, gırtlak kanseri, kalp ve damar hastalıklarına karşı dirençsizlik yaratmaktadır. Stresin yaygın olduğu meslek gruplarında uyuşturucu kullanımının yaygın olduğu gözlemlenmiştir.

- **SALDIRGANLIK:** Diğer canlılara ya da nesnelere yönelik incitici ve rahatsız edici davranışlar olarak tanımlanmaktadır.
- **KAZA EĞİLİMİ VE DİKKAT DAĞILMA:** Stres bireylerde dikkat dağınıklığı ve konsantrasyon bozukluğuna neden olmakta, bu durum özellikle iş kazası geçirme ihtimali yüksek olan mesleklerde risk taşımaktadır. Özellikle A tipi davranış sergileyen bireylerin dikkat toplama güçlüklerinin olduğu ve kaza eğilimi gösterdikleri ifade edilebilir.

STRES YÖNETİMİ

Stres her birey için karşılaşması kaçınılmaz bir faktör olsa da önlemeye yönelik yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenebilir.

STRESİ ÖNLEMEDE KULLANILABİLECEK BİREYSEL YÖNTEMLER

- Dinlenme ve meditasyon,
- Biyolojik geri besleme,
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü,
- Düzenli spor,
- Dengeli beslenme,
- Hobiler bulma,
- Kendini eğitime ve geliştirme,
- Kendini tanıma ve anlama

STRESİ ÖNLEMEDE KULLANILABİLECEK ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER

Stresi önlemede bireysel ve örgütsel yöntemler tek başına etkili değildir. Bu nedenle uygun olan iki yöntemin de bir arada kullanılmasıdır. Stres yönetim modeline (S:158, Şekil:6.2) göre örgütsel olarak alınabilecek tedbirler sırasıyla açıklanmıştır.

KATILIMLI YÖNETİM: Katılım yönetiminin amacı işletmelerin etkinlik ve verimliliğini artırmanın yanı sıra çalışanları sosyo psikolojik doyuma yönlendirmektir. Katılımlı yönetimde çalışanlara sorumluluk ve otorite verilerek, işin bir parçası oldukları hissettirilecek böylece iş taleplerine olan tolerans artarken iş stresi azalacaktır.

AMAÇ BELİRLEME PROGRAMLARI: Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve bu taleplerin bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Amaçların belirlenmesi ve performansı inceleyerek geri bildirimlerden yararlanma olmak üzere iki aşamadan oluşur.

ROL ANALİZİ VE SINIFLANDIRMASI: Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının çalışanlarda sinir hali, tatmin olmama gibi problemlere yol açtığını göstermiştir. Bu gibi durumların önüne geçilebilmesi için çalışan rollerinin açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. İşyerinde rolden kaynaklanan stresin yüksek olması durumunda kişisel rollerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

ZAMAN YÖNETİMİ: Alan Lakein'in geliştirdiği sistematik zaman yönetimi modeline göre yapılacak işlere, önceliklere ve işlerin nasıl kısa sürede yapılabileceğine odaklanılmaktadır. Bu şekilde çalışanlar zamanı iyi değerlendirecek, kendilerine vakit ayırabileceklerdir.

SOSYAL DESTEK: Sosyal destek bireyin sosyal gereksinimlerinin başka bireyler ile etkileşimi sonucu tatmin edilmesidir. İş yerindeki arkadaşlıklar, aile toplantıları, dernek üyelikleri, komşuluk ilişkileri vb. sosyal destek kapsamında yer almaktadır. Sosyal ihtiyaçların giderilmesi bireylerin fiziksel ve ruhsal yönden olumlu etkilemekte, stresin azaltılmasına hizmet etmektedir.

DUYGUSAL İKLİMİ KONTROL: Çalışanların değişime uyum sağlamalarına yardımcı olmak için örgütlerin vereceği destek, değişikliklerin benimsenmesini kolaylaştırarak stresi azaltacaktır. Çalışanların değişikliklere katılmaları ve görüşlerinin alınmasına önem verilmelidir.

STRES YÖNETİMİ EĞİTİMİ: Stres yönetimi eğitiminde (SMT) çalışanlara yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Ayrıca bireyler stresin psikolojik ve fizyolojik sonuç ve nedenler hakkında bilgilendirilir. Olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir.

ÜNİTE 6: ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

STRES

Stres, kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, o kişinin uyum sağlayabilme tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Stres endişeye neden olabilen ve onu tetikleyebilen bir durumdur ancak basit bir endişe hali değildir. Stres kötü bir şey olarak algılanmamalıdır. Uygun düzeydeki stres bireylerin odaklanmasını kolaylaştırır ve motivasyonu yükseltir. Bireyler stresi dışı vurarak ya da bilinçaltılarında yaşayabilirler. Stres çeşitli faktörlere ve bu faktörleri etkileyen değişkenlere bağlı bir olgudur. (S:146, Tablo:6.1)

STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Stresle yakından ilgili ve strese neden olabilecek üç kavramdan söz edilebilir. Bunlar; engellenme, endişe ve çatışma kavramlarıdır.

ENGELLENME; bir canlının fizyolojik ya da toplumsal bir gereksiniminin doyurulmasını önleyen bir durum ya da eylemle karşı karşıya

kalmasıdır. Kısaca bireyin belli bir amaca ulaşmasına engel olma davranışıdır.

ENDİŞE; belirlenmiş bir nedeni olmayan korkular olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle net bir biçimde ifade edilemeyen ancak bireyler üzerinde gerilime neden olabilecek konulardır. Psikologlar, korku ve endişe arasında üç önemli fark bulunduğunu ifade etmektedir.

- **Kaynak:** Korkunun kaynağı bellidir, ancak endişe kaynağı için aynı şey söylenemez.
- **Şiddet:** Korku endişeden daha şiddetlidir,
- **Süre:** Korku daha kısa süreli, endişe ise uzun süre devam edebilir.

ÇATIŞMA kavramı, birbirine ait veya çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hâllerini ifade etmektedir. Çatışma insan yapısında bulunan saldırgan içgüdülerle birlikte ortaya çıkan bir süreçtir. Çatışmaların yarattığı olumsuz etkilere bakıldığında, bu faktörlerin strese yol açabileceği de söylenebilir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir;

- Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozulmasına neden olabilir.
- Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına neden olabilir.
- Yıpratıcı mücadeleler örgütün zaman ve kaynak kaybetmesine neden olabilir.
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
- Çatışma, bireylerin amaçlarını örgütün amaçlarından, tarafların da kendilerini diğerlerinden üstün görmelerine neden olabilir.
- Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir.
- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına yol açabilir.

KİŞİLİK VE STRES İLİŞKİSİ

Genel olarak kabul gören bir tanıma göre kişilik, bireyin davranışlarının zaman içinde tutarlı, kıyaslanabilir durumlarda başkalarınınkinden farklı davranışlar olmasını sağlayarak kendini belli edebilen sabit ve içsel faktörleri ifade eder. Kişilik A ve B tipi olmak üzere iki grupta incelenebilir.

- **A TİPİ KİŞİLİK:** A tipi kişilik sahibi bireyler hareketli, hızlı yaşayan, rekabetçi, sabırsız, hızlı konuşan, saldırgan, iki şeyi bir arada yapan, boş vakitleri olmayan bireylerdir.
- **B TİPİ KİŞİLİK:** Sabırlı, ılımlı, kazanmak için değil zevk için oynayan, rahat, daha az rekabetçi, kendini övmeyen, suçluluk duymadan dinlenebilen, zaman sınırlılıklarına karşı daha esnek olabilen bireylerdir.

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütsel davranış açısından stresin sebeplerinin, katı bir biçimde örgüt içi ve örgüt dışı çevreden kaynaklananlar şeklinde ayrılması sağlıklı bir sınıflandırma olmayabilir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler iş başındayken dış çevreden, örgüt dışında iken ise iç çevreden soyutlanamaz. Stresi önlemenin birçok yolu bulunmaktadır. Strese neden olan kaynakların belirlenerek onlarla mücadele edilmesi de bu yollardan bir tanesidir. Strese neden olan kaynaklar bireyler üzerinde baskı oluşturarak, bireylerin duygusal ve fiziksel yaşamını olumsuz etkileyebilir. Makro boyuttaki örgütsel stres kaynakları dört kategori altında incelenmektedir:

1. Yönetim Politikaları ve Stratejileri
2. Örgütsel Yapı ve Dizayn
3. Örgütsel Süreçler
4. Çalışma Koşulları

YÖNETİM POLİTİKALARI VE STRATEJİLERİ

Yönetim politikaları ve stratejileri kapsamında yer alan örgütün küçülmesine bağlı olarak işçi çıkarılması, rekabet baskısı, zamanlı ödeme planları, vardiyalı çalışma düzeni, bürokratik kural ve kaideler ve ileri teknolojiler stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilmektedir. Gelişen teknolojiler, küreselleşme ve iş gücü farklılıkları örgütleri değişime mecbur bırakmakta, bu durum örgüt üyelerinin yukarıda belirtilen durumlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Gelişen teknoloji örgüt üyelerini yeni yetenek ve bilgi edinmeye zorlaması, endüstrileşmenin getirdiği gece vardiyası zorunluluğunun bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşamını bozması örnek olarak gösterilebilir.

ÖRGÜTSEL YAPI VE DİZAYN

Rol çatışması, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler sebebiyle baskı altında kalmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmaları işletme içinde ve işletme dışında meydana gelebilmekle birlikte en belirgin olanı iş yükü sebebiyle meydana gelen rol çatışmalarıdır.

Rol çatışmasının bireylerde iç çatışmalara yol açtığı, bireyler arasında gerilime neden olduğu, iş tatmininin azaldığı ve bireyin kendisine ve örgütüne olan güveninin azalmasına neden olduğu uzmanlarca belirtilmektedir.

Rol çatışmasının diğer bir şekli olan rol belirsizliği ise bireyin ne yapacağını bilememesi durumudur. Görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik olarak iki grupta incelenebilir.

- **GÖREV BELİRSİZLİĞİ**, bireyin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması durumudur.
- **SOSYAL DUYGUSAL BELİRSİZLİK**, bireyin kendisinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğinden emin olamaması durumudur.

Örgütsel yapı kapsamındaki örgütün merkezi bir yapıda olması, ast – üst çatışmaları, aşırı

ihtisaslaşma, yasaklayıcı ve güvenilir olmayan örgüt kültürü, işin tehlikeli oluşu da stres yapıcı faktörler arasında yer almaktadır.

ÖRGÜTSEL SÜREÇLER

Sıkı kontrol, iletişim yapısı, bireyin sergilediği performansa az ve yetersiz geri bildirim, kararlara katılma olasılığının olmayışı, cezalandırma sistemleri gibi faktörler örgüt içi stres kaynaklarındandır.

Çalışanlar üzerinde kurulan yoğun kontrol, molaların ihtiyacı karşılayacak düzeyde olmaması, iletişim imkânlarındaki kısıtlılık, çalışanların görüş ve düşüncelerinin önemsenmemesi strese ve stresli bir ortama neden olan etmenlerdir.

ÇALIŞMA KOŞULLARI

Fiziksel çevre stresörleri mavi yakalıların stresörleri olarak da bilinmektedir. Bireylerin içerisinde bulundukları ortam, fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, sıcaklık ve nemin bireylerin morali ve iş yapma kapasitesini etkilediği, yetersiz ya da fazla ışıklandırmanın iş kazalarına neden olabildiği, işyerindeki gürültünün strese verilen tepkilere benzer tepkilere neden olduğu görülmüştür.

STRESİN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Stres her bireyin yaşamında değişik oranlarda yer almakla birlikte strese verilen tepkiler bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Stresin kaynağıyla karşılaşma ve başa çıkma amacıyla üç aşamadan oluşan genel uyum sendromu (GUS) ortaya çıkmıştır.

1. **ALARM**; Stresin başlamasıyla adrenalin ile kan basıncı yükselir ve kaslar gerilir.
2. **DİRENME**; Bireyin fiziksel, psikolojik ve biyolojik tepkilerle strese karşı koyduğu aşamadır.
3. **TÜKENME**; Bireyin strese yenik düştüğü aşamadır. Psikolojik, fizyolojik ve davranışsal hastalıklar görülür.

FİZYOLOJİK SONUÇLAR

Stres vücudun savunma sistemlerini zayıflatan ciddi hastalıklara neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar stresin ağırlıklı olarak kalp damar sistemi hastalıklarına neden olduğunu ortaya koymuştur.

MİGREN VE BAŞ AĞRILARI: Stresin kaynaklanan gerginlikler damarları daraltarak kafadaki bazı bölgelere daha az kan gitmesine neden olmaktadır.

SİNDİRİM VE MİDE PROBLEMLERİ: Stres anında salgılanan adrenalin mide bulantısında rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra iştahsızlık, karın ağrısı ve bağırsak bozukluklarıyla da karşılaşılabilir.

Yapılan araştırmalar erkeklerin kadınlara oranla kalp ve damar, yüksek tansiyon, şeker hastalığı

gibi hastalıklara daha fazla yakalandıklarını göstermektedir.

PSİKOLOJİK SONUÇLAR

Stres teşhisi ve tedavisi zor bazı psikolojik sorunları beraberinde getirmektedir.

- **UYKU PROBLEMLERİ:** Uyku problemleri, uykusuzluk, uyku uyanıklık hali ya da aşırı uyuma isteği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumların temel nedeni çevreden gelen uyaranların fazlalığı ya da bireyin düşünceleriyle kendi kendisini uyarmasıdır.
- **PSİKOLOJİK YORGUNLUK:** Bireyin düşüncesindeki olumsuzluk, endişe ve kuşku nedeniyle dinlenmeye rağmen kesilmeyen yorgunluktur.
- **TÜKENME:** Aşırı baskı ve az tatmin durumunda ortaya çıkan bitkinlik duygusudur.
- **YABANCILAŞMA:** Bireyin üyesi olduğu topluma ve kültüre düşman olması, reddetmesi durumunda meydana gelen davranışlardır. Yaşam koşullarının (kentleşme, teknoloji vb.) neden olduğu stres bireyleri yabancılaşmaya iter.
- **DEPRESYON:** Bireyin kendisini yetersiz hissetmesi, yoğun bir temponun ardından gelen durağanlık, bunalıma ve ümitsizliğe neden olabilir.

DAVRANIŞSAL SONUÇLAR

Davranışsal sonuçlar bireyin strese nedeniyle gösterdikleri tepkilerin eyleme dönüşmesi durumudur.

- **ALKOL SİGARA VE UYUŞTURUCU KULLANIMI:** Alkolün gerilimi azalttığı, memnuniyet verici duyguları artırdığı, sosyal uyumu kolaylaştırdığı inancına karşın aşırı alkolün depresif duyguları artırdığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Sigara kullanımının akciğer, solunum yolları, gırtlak kanseri, kalp ve damar hastalıklarına karşı dirençsizlik yaratmaktadır. Stresin yaygın olduğu meslek gruplarında uyuşturucu kullanımının yaygın olduğu gözlemlenmiştir.
- **SALDIRGANLIK:** Diğer canlılara ya da nesnelere yönelik incitici ve rahatsız edici davranışlar olarak tanımlanmaktadır.
- **KAZA EĞİLİMİ VE DİKKATTE DAĞILMA:** Stres bireylerde dikkat dağınıklığı ve konsantrasyon bozukluğuna neden olmakta, bu durum özellikle iş kazası geçirme ihtimali yüksek olan mesleklerde risk taşımaktadır. Özellikle A tipi davranış sergileyen bireylerin dikkat toplama güçlüklerinin olduğu ve kaza eğilimi gösterdikleri ifade edilebilir.

STRES YÖNETİMİ

Stres her birey için karşılaşması kaçınılmaz bir faktör olsa da önlemeye yönelik yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenebilir.

STRESİ ÖNLEMEDE KULLANILABİLECEK BİREYSEL YÖNTEMLER

- Dinlenme ve meditasyon,
- Biyolojik geri besleme,
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü,
- Düzenli spor,
- Dengeli beslenme,
- Hobiler bulma,
- Kendini eğitme ve geliştirme,
- Kendini tanıma ve anlama

STRESİ ÖNLEMEDE KULLANILABİLECEK ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER

Stresi önlemede bireysel ve örgütsel yöntemler tek başına etkili değildir. Bu nedenle uygun olan iki yöntemin de bir arada kullanılmasıdır. Stres yönetim modeline (S:158, Şekil:6.2) göre örgütsel olarak alınabilecek tedbirler sırasıyla açıklanmıştır.

KATILIMLI YÖNETİM: Katılım yönetiminin amacı işletmelerin etkinlik ve verimliliğini artırmanın yanı sıra çalışanları sosyo psikolojik doyuma yöneltmektir. Katımlı yönetimde çalışanlara sorumluluk ve otorite verilerek, işin bir parçası oldukları hissettirilecek böylece iş taleplerine olan tolerans artarken iş stresi azalacaktır.

AMAÇ BELİRLEME PROGRAMLARI: Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve bu taleplerin bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Amaçların belirlenmesi ve performansı inceleyerek geri bildirimlerden yararlanma olmak üzere iki aşamadan oluşur.

ROL ANALİZİ VE SINIFLANDIRMASI: Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının çalışanlarda sinir hali, tatmin olmama gibi problemlere yol açtığını göstermiştir. Bu gibi durumların önüne geçilebilmesi için çalışan rollerinin açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. İşyerinde rolden kaynaklanan stresin yüksek olması durumunda kişisel rollerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

ZAMAN YÖNETİMİ: Alan Lakein'in geliştirdiği sistematik zaman yönetimi modeline göre yapılacak işlere, önceliklere ve işlerin nasıl kısa sürede yapılabileceğine odaklanılmaktadır. Bu şekilde çalışanlar zamanı iyi değerlendirecek, kendilerine vakit ayıracabileceklerdir.

SOSYAL DESTEK: Sosyal destek bireyin sosyal gereksinimlerinin başka bireyler ile etkileşimi sonucu tatmin edilmesidir. İş yerindeki arkadaşlıklar, aile toplantıları, dernek üyelikleri, komşuluk ilişkileri vb. sosyal destek kapsamında yer almaktadır. Sosyal ihtiyaçların giderilmesi bireylerin fiziksel ve ruhsal yönden olumlu

etkilemekte, stresin azaltılmasına hizmet etmektedir

DUYGUSAL İKLİMİ KONTROL: Çalışanların değişime uyum sağlamalarına yardımcı olmak için örgütlerin vereceği destek, değişikliklerin benimsenmesini kolaylaştırarak stresi azaltacaktır. Çalışanların değişikliklere katılmaları ve görüşlerinin alınmasına önem verilmelidir.

STRES YÖNETİMİ EĞİTİMİ: Stres yönetimi eğitiminde (SMT) çalışanlara yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Ayrıca bireyler stresin psikolojik ve fizyolojik sonuç ve nedenler hakkında bilgilendirilir. Olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir.

SORU CEVAP

SORU:

Stresle ilgili tanımların ortak noktası nedir?

CEVAP:

Günümüzde stresle ilgili pek çok tanım yapılmaktadır. Bu tanımların genelde ortak noktaları stresin zararlı olduğu ve bireyleri olumsuz etkilediği doğrultusundadır.

2

SORU:

Hans Selye stresi nasıl tanımlamıştır?

CEVAP:

Stresle ilgili pek çok araştırmalar yaparak stresi kuramsal açıdan tanımlayan Hans Selye stresi “bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepki” olarak tanımlamıştır.

3

SORU:

Stresin olumlu özelliği nedir?

CEVAP:

Stres muhakkak kötü, bireye zarar veren ve kaçınılması gereken bir şey de değildir (Quick ve Quick, 1984). Belli bir düzeye kadar olan stres, bireyi hedefine odaklar, motivasyonunu yükseltir.

4

SORU:

Stresle yakından ilgili ve strese neden olabilecek üç kavram nedir?

CEVAP:

Stresle yakından ilgili ve strese neden olabilecek üç kavramdan söz edilebilir.

Bunlar; engellenme, endişe ve çatışma kavramlarıdır.

5

SORU:

Doyurulması gereken bir gereksinimin engellenmesi bireyin davranışlarını nasıl etkiler?

CEVAP:

Bu amacın engellenmesi bireyin davranışlarını değişik biçimlerde etkileyebilir; örneğin böyle bir engel ya bireyin amaca yönelik tepkilerine ket vurur ya da tam tersine bu tepkileri güçlendirir; bazen de canlının, engelleyici uyaranlardan kaçınmayı ya da bu tür uyaranların üstesinden gelmeyi öğrenmesini sağlar.

6

SORU:

Engellenmenin kaynağı iç etkenlerini nasıl örnekleyebilirsiniz?

CEVAP:

Bireyin zihinsel ya da fiziksel yetersizliği, özellikle kendi yeteneklerini aşan amaçlara yöneldiğinde bir engellenme nedeni olabilir; çocukluk çağından kalma aşılmamış sorunlar, kişinin benliğine sinmiş yasaklar ve korkular da engellenmeyle sonuçlanan iç etkenlerdir.

7

SORU:

Engellenmenin tanımı nedir?

CEVAP:

Engellenme; bireyin bir amaca ulaşmasına mani olunma davranışına denir.

8

SORU:

Bireysel engellenme nedir?

CEVAP:

Bireysel engellenme, bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörlerin bireyin kendisinden kaynaklanmasıdır.

9

SORU:

Bireysel engellenmeyi nasıl örneklersiniz?

CEVAP:

Örneğin dersine çalışmayan bir bireyin başarılı olmaması, yeteneği olmayan bireyin spor müsabakalarında yenilmesi ya da gözü bozuk bireyin sağlık raporu alamadığı için subay olamaması gibi engeller, bireysel engellerdir.

10

SORU:

Çevresel engellenmeyi nasıl örneklersiniz?

CEVAP:

Örneğin referansı olmadığı gerekçesi ile bireyin işe alınamaması, parasızlık nedeni ile evlenememesi, işi ile evinin mesafesinin uzak olması nedeni ile işe geç kalması, trafik sıkışıklığı nedeni ile randevusuna yetişmemesi gibi durumlar çevresel engellerdir.

11

SORU:

Endişeyi nasıl tanımlarsınız?

CEVAP:

Açık bir şekilde açıklanamayan, ancak bireylerde gerilim yaratabilecek konulara endişe denir. Endişe, ne olduğu belirsiz, niteliği kestirilemeyen bir fenalık duygusu hâlinde ortaya çıkan hoş olmayan duygu şeklinde de ifade edilmektedir.

12

SORU:

Korkuyla endişe arasındaki fark nedir?

CEVAP:

Bazı psikologlar korkuyla endişe arasında üç önemli fark bulunduğunu söylerler. Bu farklar aşağıda açıklanmaktadır.

- Kaynak: "Ben arıdan korkarım!" örneğinde olduğu gibi, korkunun kaynağını biliriz,
- Şiddet: Korku endişeden daha şiddetlidir,
- Süre: Korku daha kısa sürelidir, endişe ise uzun süre devam edebilir.

13

SORU:

Çatışmayı nasıl örneklersiniz?

CEVAP:

Örneğin ders çalışması gerektiği bilincinde olan bir öğrencinin ders çalışmak ile arkadaşları ile gezmek arasında kalması durumunda ortaya çıkan durum ya da amirinden etik dışı istek gelen çalışanın, bu isteği yerine getirmekle getirmemek

arasında kalması gibi bir durum çatışma olarak düşünülebilir.

14

SORU:

Örgüt açısından çatışmayı nasıl tanımlarsınız?

CEVAP:

Örgüt açısından ise çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda genelde örgütsel ortamlarda strese yol açan bir kavram olarak yer almaktadır.

15

SORU:

Çatışmaların yarattığı olumsuz sonuçlar nelerdir?

CEVAP:

Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.

- Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.
- Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir.
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
- Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir.
- Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir.
- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir.

16

SORU:

A tipi kişilikli bireyler hangi özellikleriyle kendilerini ifade ederler?

CEVAP:

A tipi kişilikli bireyler

- Çok uzun zaman, kendine bir zaman limiti koyarak çalışan ve aşırı yük alanlar,
- Eve genellikle iş getiren, geceleri ve hafta sonları çalışan dinlenmeyenler,
- Kendisiyle devamlı rekabet içinde olan başarı için yüksek standartlar belirleyen ve bunu devam ettirenler,
- Çalışma koşullarından dolayı engellenen, başkalarını rahatsız eden, danışmanları tarafından yanlış anlaşılan insanlardır.

17

SORU:

B tipi kişiliği nasıl tanımlarsınız?

CEVAP:

B tipi kişilik ise sabırlı, rahat, daha az rekabetçi, zaman sınırlılıklarına karşı daha esnek olabilen bireylerdir.

18

SORU:

Makro boyuttaki örgütsel stresörler nelerdir?

CEVAP:

Makro boyuttaki örgütsel stresörler genelde dört kategoride toplanır. Bunlar;

- Yönetim Politikaları ve Stratejileri,
- Örgütsel Yapı ve Dizayn,
- Örgütsel Süreçler ve
- Çalışma Koşullarıdır (Özkalp, 2010; 104 110).

19

SORU:

Rol çatışması hangi durumlarda ortaya çıkmaktadır?

CEVAP:

Rol çatışması genelde; kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları durumunda yaşanmaktadır.

20

SORU:

Rol belirsizliği nedir?

CEVAP:

Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı, kişinin yapacağı, iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir.

21

SORU:

Genel Uyum Sendromu'na (GUS) göre stresle ilgili sırasıyla hangi aşamalar vardır?

CEVAP:

Stres kaynağıyla karşılaşma ve onunla başa çıkma süreçlerini anlamak amacıyla genel uyum sendromu adı verilen bir mekanizma ortaya atılmıştır. Genel Uyum Sendromu'na (GUS) göre alarm aşamasında

bireyin stresi yaşamaya başlamasıyla birlikte fizyolojik değişimler bedeni uyarır. Bir sonraki aşama; direnme aşamasıdır. Son aşama ise tükenme aşamasıdır. Bu aşama gerçekte strese yenik düşme aşamasıdır.

22

SORU:

Uyku Problemleri ve yabancılaşma stresin hangi sonuçlarındandır.

CEVAP:

Stresin en temel psikolojik sonuçlarından biri uyku problemleridir.

23

SORU:

Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemler nelerdir?

CEVAP:

Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Dinlenme ve meditasyon
- Biyolojik geri beslenme
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli spor
- Dengeli besleme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitme ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

24

SORU:

Stresi Önlemede Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemlerden Katılımlı yönetimin amacı nedir?

CEVAP:

Katılımlı yönetimde güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo psikolojik doyuma yöneltmektir. Katılımlı yönetimin diğer bir amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir.

25

SORU:

Stres önleyici programlardan amaç belirleme programları nasıl uygulanır.

CEVAP:

İşyerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanır.

Bunlardan birincisi amaçların belirlenmesidir. Belirlenecek amaçlar, açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü işletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim, stresi minimum düzeyde tutabilecektir. Amaç belirleme programlarının ikinci aşaması performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır.

26

SORU:

Sosyal destek sağlayıcılar nelerdir?

CEVAP:

İş yerlerinde kurulan yakın arkadaşlık ilişkileri, iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır.

27

SORU:

Kişinin temel sosyal ihtiyaçları nelerdir?

CEVAP:

Kısaca kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliği bulma, güvenlik ve onaylanmadır.

28

SORU:

Stres yönetimi eğitimi (SMT)'nin içeriği nedir?

CEVAP:

Stres yönetimi eğitimi (SMT), bireylerin strese başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlardan oluşan bir gruba, onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir.

ÜNİTE 7: ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA

GÜÇ, YETKİ, POLİTİKA VE ETKİLEME KAVRAMLARININ BİRBİRİNDEN FARKLARI, BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİ

Klasik yaklaşım doğrultusunda örgütlere iş yaptırmanın anahtar sözcüğü yetkidir.

YETKİ: Emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Başka bir deyişle yöneticilere, astlarının işlerini yapmaları için sunulan etkileme hakkıdır. Yetkinin kabul görmediği durumlarda güç önem kazanmaktadır. Yetki ve güç terimleri birbiri ile karıştırılmaması gereken terimlerdir.

GÜÇ: Başkalarını etkileme becerisidir. Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) politika veya politik davranış olarak adlandırılmaktadır. Güç kazanma adına girilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu sürece etkileme denir. Bkz. Şekil 7.1'de gösterildiği üzere güç, iç içe geçmiş halkalar olarak düşünülecek olursa en başta kişisel güç gelmektedir.

KİŞİSEL GÜÇ: Kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ve çevresi tarafından ne kadar güçlü görüldüğü ile ilgilidir.

Güç ilişkisinin Özellikleri:

- Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.
- Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez.
- Güç el değiştirebilir.
- Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açıkseçik bir şekilde uygulanması gerekmez.
- İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten (yoğun bağımlılıktan) kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur.

GÜÇ İLİŞKİSİ: İki kişi arasında olabileceği gibi iki grup (örneğin, yönetim ve işgörenler), iki örgüt (örneğin birbirine rakip iki üretim işletmesi), iki ülke ve hatta iki farklı ülke topluluğu (örneğin, Avrupa Birliği ve İslam ülkeleri) arasında da güç ilişkisi mevcuttur.

ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KAYNAKLARI

Örgütlerde bireylerin güçlü olmasını sağlayan içinde yer aldıkları pozisyon, kadro veya makam gibi faktörlerin yanı sıra taşıdıkları bazı kişisel özellikler de olabilir. Bu başlık altında bireysel gücün kaynakları ele alınmıştır.

Bireysel gücün kaynakları bireyin gücü örgütsel hiyerarşi içindeki yerinden kaynaklanacağı gibi bireyin kişiliği, yetenekleri ve becerilerinden de kaynaklanabilmektedir.

Bireysel gücün dört kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Bunlar;

- **MEŞRU GÜÇ:** Belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır. İş yaşamında meşru güç özellikle yöneticiler için oldukça etkili bir kaynaktır. Çocukluğumuzdan bu yana ebeveynlerimiz ve öğretmenlerimizle edindiğimiz deneyimler iş yaşamında bizi amirlerimize boyun eğmeye bir başka deyişle onların meşru güçlerini kabul etmeye hazır hale getirmektedir.
- **ÖDÜL GÜCÜ:** Başkalarının değer verdiği ödülleri dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler maddi ödüller sınırlı olduğunda

manevi ödüller üzerinden çalışanları güdülemelidir.

- **ZORLAYICI GÜÇ:** Başkalarına ceza verebilme ve onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanır. Örneğin; "Dediğimi yap yoksa...!" diyen bir amir astına karşı zorlayıcı güç kullanmaktadır. Birlikte çalışan iş arkadaşları da birbirlerine karşı zorlayıcı güç kullanabilirler. İş arkadaşına küsmek onu dışlamak gibi davranışlar da zorlayıcı güçtür.
- **BİLGİ GÜCÜ:** Bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür.

KİŞİSEL GÜÇ

Kişinin kendine has bazı nitelikleri, özellikleri gücünü oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Kişisel gücün üç kaynağı mevcuttur. Bunlar uzman gücü, özdeşlik gücü ve karizmatik güçtür.

ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KOŞULLARI VE SONUÇLARI

Güç bir takım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Gücün ortaya çıkmasının koşulları bir grup insanın veya kişinin ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı ve görünürlüğüdür.

İkame edilemezlik, alternatiflerin az olması ya da olmamasıdır. Çok değerli bir kaynağı belli bir kişi ya da grubun tekelinde bulundurmasıdır.

Merkezilik, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır. Sizin işinizin başında olmamanız veya işinizi yapmamanız ne kadar çok kişiyi etkiliyorsa o kadar güçlüsünüz anlamına gelmektedir.

Takdir hakkı, belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür ve bu özgürlüğe sahip olmak örgütlerde gücü oluşturan bir başka koşuldur.

Görünürlük, bir kişi veya grubun sahip olduğu güç potansiyelinin bilinirliği ile ilgili bir kavramdır. Örneğin bazı uzmanlar televizyon programlarına çıkarak görünürlüklerini artırmaya çalışırlar.

Sosyal ilişki ağı genel bir ifadeyle "Ne bildiğin değil kimi tanıdığın önemlidir." Sözü ile anlatılmaktadır. Kurulan ilişkiler ile güç artmaktadır. Örneğin; Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği.

GÜÇLENDİRME: GÜCÜN İŞGÖRENLERLE PAYLAŞILMASI

Güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte, inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir. Güçlendirme de temel amaç kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarında kaizen kavramı etrafında şekillenen yaygın bir yaklaşım

bulunmaktadır. Kaizen, sürekli iyileştirme olarak ifade edilen Japonca bir terimdir.

ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN GÜCÜ

İnsanların gruplar halinde diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hale gelebildiklerini açıklayan iki model vardır.

- **Kaynak Bağımlılığı Modeli:** Kritik Kaynakların Denetimi: Birbiriyle devamlı kaynak alışverişi yapan alt birimler örgütlerde mevcut olarak bulunmaktadır. Resmi olarak oluşturulmuş departmanlar kendi aralarında para, personel, araçgereç, malzeme ve bilgi gibi değer taşıyan mallar alıp vermektedirler.
- **Stratejik Koşullar Modeli:** Bağımlılık Üzerinden Güç: Stratejik koşullar modeline göre belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği güç kazanımı açısından önemle üzerinde durulması gereken stratejik koşullardır.

ÖRGÜTLERDE POLİTİKA: GÜÇ KAZANMA VE ARTTIRMANIN YOLLARI

Örgütlerde politika, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması halinde, bireyler veya gruplar tarafından, öz çıkarlarını koruma veya artırma amacıyla girilen etkilme eylemlerinden oluşmaktadır. Örgütlerdeki eylemlerin tümü politik olmamakla beraber kişilerin akılcı olmaktan ziyade politik olmayı tercih ettikleri belli alanlar vardır:

- **Kaynaklar:** Kaynaklar ne kadar kritik ve azsa politik davranış da o kadar fazladır.
- **Kararlar:** Muğlak ve uzun vadeli kararlar kişileri rutin kararlara göre daha fazla politik olmaya iten kararlardır.
- **Amaçlar:** Amaçların belirsizliği ve karmaşıklığı politik davranışları artırır.
- **Teknoloji ve Dış Çevre:** Teknolojinin karmaşıklığı ve dış çevrenin çalkantılı olması kişileri politikaya iter.
- **Değişim:** Örgütlenmenin yeniden düzenlenmesi, planlı bir örgütsel değişim çabası ve dış güçlerin zoruyla planlanmamış yaşanan değişim politik hareketlilik getirmektedir.

Politika ilgili kişilerin yaşları gibi çeşitli koşullara göre değişebilmektedir. Politika stratejisinin ne olabileceği hakkında yapılan bir sınıflama şu şekildedir:

1. Bilgi Stratejisi:
2. Finansal Teşvik Stratejisi
3. Destekçi Oluşturma Stratejisi

Günümüz örgütlerinde yaygın olarak Yukl ve Falbe'nin (1990), yaptıkları araştırma sonunda sekiz gruba ayırmış oldukları taktiklerden söz edilebilir (Bkz Tablo 7.1).

Günümüz yöneticileri için DuBrin (1978) tarafından kapsamlı ve uygun strateji listesi verilmektedir. DuBrin ve başkaları tarafından

önerilen stratejilerden oluşturulan liste şu şekildedir:

- Güçlü kişilerle ittifak oluşturma: Güçlü kişiler ile kurulan yakınlık örgütsel ortamda bir çok hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır.
- Ya bağına bas ya da yok et
- Böl ve yönet: Çıkarları korumak veya daha fazla çıkar elde etmek için bir diğer strateji de oluşmuş veya oluşabilecek koalisyonları bölmek üzerine kuruludur.
- Gizlilik dereceli bilgiyi manipüle etme: Politik bir işgörenin bilgiyi edinme, dağıtma, bilgiyi denetimi altında tutmaya dikkat etmesi ve bu konuda becerilerinin gelişmiş olması beklenir.
- Kendini göstermek: Doğru kişilerin dikkatini çekmek amacıyla belli bir proje veya görevde kişinin kendisini gerekirse katkısını abartarak da olsa ortaya koymasını ifade etmektedir.
- Başkalarından minnet borcu toplayıp kullanma: Çıkarlarına hizmet edebilecek kişilere iyilikler yaparak onlarda minnet duygusu yaratarak zamanı geldiğinde geçmişteki iyiliklerin karşılığını beklemek ve gerekirse bunları hatırlatmak olarak ifade edilir.
- Basiretli davranma (basamak basamak ilerleme): Tepki çekecek ani ve büyük değişiklikler yapmak yerine kolay kabullenilebilecek küçük adımlarla alıştıra alıştıra gitmeyi anlatmaktadır.
- Başkalarına saldırma ve onları suçlama: Ortada bir kabahat varsa gücünü korumak adına sığınılan bir yaklaşımdır.
- Bir kriz çıkmasını bekleme ("Dibe vurmadan yukarı çıkılmaz."): Bir şeylerin yolunda gidiyor görünürken iyileştirilmesi çok zordur ancak bir mesele çıkması ilgililerin dikkatini çeker ve halledilmesi yönünde karar alınır.
- Danışırken tedbiri elden bırakmama: Danışılan kişilerin ne kadar yetkin ve güvenilir kişiler olduğunu bilmediğiniz durumda bu strateji önem kazanır.
- Kaynak bağımlılığının farkında olma ve bunu kullanma: Hangi kişi ve örgütsel altbirimlere hangi kaynakları sağladığınız ve onlar için bu kaynakların taşıdığı değer farkında olmak pazarlık gücünü arttırmak amacıyla kullanılabilen bir durumdur.

Tüm bu politik taktikler günümüzde örgütlerin oynadığı politik oyunlar ve çekişmeler arasında yer almaktadır. Gücün dinamikleri sabit olmamakla birlikte değişen teknoloji ile dinamik bir hal almaktadır. Politika örgütler için bazen kaçınılmaz bir durumken bazen örgütlere zarar verebildiği de bir gerçektir. İş analizi yaparak iş tanımlarını

güncelleme ve geliştirme, terfi kriterleri konusunda şeffaf olma politik davranışların zararını en aza indirgeyebilecek uygulamalardır.

Sonuç olarak aşağıdaki ilkeler politikanın olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik örgütlere yol gösterici olabilir:

1. İletişim kanallarını açık tutun.
2. Etik ve politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.
3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.
4. Bireysel mahremiyeti koruyun.
5. Her zaman "Bu adil mi?" sorusunu sorun.

SORU CEVAP

SORU:

Yetki nedir?

CEVAP:

Yetki, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır.

2

SORU:

Günümüzün yöneticilerine yetki yetmemektedir. Bu durumun nedeni olarak ne söylenebilir?

CEVAP:

Bunun en temel nedeni, yöneticinin başarısını belirleyen ancak emri altında olmayan kişiler ve örgütlerin olmasıdır. Bunlar; üstler, çalışma arkadaşları (diğer yöneticiler), tedarikçiler, müşteriler, rakipler, çeşitli kamu kurumları ve sendikalar.

3

SORU:

Chester Barnard'a göre yetkinin kabul görmesi için dört şart vardır. Bunlar nelerdir?

CEVAP:

Chester Barnard (1938), astlar tarafından kabul görmedikçe yetkiden söz edilemeyeceğini belirtmiş ve yetkinin kabul görmesini dört koşula bağlamıştır. Bunlar: (a) astın kendisine verilen emri anlaması, (b) verilen emri yerine getirecek zihinsel ve fiziksel kapasiteye sahip olması, (c) emrin kişisel çıkarları, amaçları ve değerlerine uyması (d) emrin, kuruluşun amaçlarına ve temsil ettiği değerlere uymasıdır.

4

SORU:

Hangi davranışlar politik davranış olarak adlandırılır?

CEVAP:

Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) politika veya politik davranış olarak adlandırılmaktadır.

5

SORU:

Güç, iç içe geçmiş düzeyleri itibarıyla dışarıya doğru yayılan halkalar gibi düşünecek olursak en başta hangi güç gelmektedir?

CEVAP:

En başta kişisel güç gelmektedir.

6

SORU:

Gücün tanımı nedir?

CEVAP:

Güç, temelde tüm bölümde de ele alacağımız üzere; ikinci düzeyde, bir ikili ilişki içerisinde basitçe tanımlamak gerekirse, bir kişinin bir başkasına, onun normal koşullar altında yapmayacağı bir şeyi yaptırmasına güç deriz (Dahl, 1957: 202 203).

7

SORU:

Güçü etkileyen koşullar nelerdir?

CEVAP:

Güçü etkileyen koşullar ise çalışanın veya örgütsel birimin (ör. departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğü ve sosyal ilişki ağıdır.

8

SORU:

Meşru güç nedir?

CEVAP:

Meşru güç, belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır.

9

SORU:

Meşru gücü bir örnekle nasıl açıklarsınız?

CEVAP:

Örneğin, astından fazla mesaiye kalmasını isteyen amir, bu gücü, gerek astının gerekse diğer çalışanların da kabullenmiş olduğu yetkisinden almaktadır.

10

SORU:

"Dediğimi yap, yoksa..." diyen bir amir astına karşı hangi gücünü kullanmaktadır?

CEVAP:

Zorlayıcı gücünü kullanmaktadır.

11

SORU:

Örgütlerde çalışan hangi kesimin bilgi gücü daha yüksektir?

CEVAP:

Genelde yöneticilerin ve sekreterlerin bilgi gücü daha yüksektir çünkü onlara diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi akışı vardır. Ayrıca, İnsan Kaynakları ve Bilgi İşlem birimlerinde çalışanlar da bu güç itibarıyla örnek olarak verilebilir çünkü örgütte çalışanların tümü hakkında tutulan kayıtlar, özel bilgiler ve aralarındaki elektronik haberleşmeler ellerinin altındadır.

12

SORU:

Uzmanlık gücü nasıl görünür hale gelir?

CEVAP:

Uzmanlık çeşitli vesilelerle görünür hâle gelmedikçe, göze çarpan bir performans ile ortaya dökülmedikçe uzman gücünden söz etmek mümkün olmayacaktır. Amirler, tüm astlarının performansını her yönüyle ve devamlı olarak takip edemezler. Bu yüzden, işgörenlerin çeşitli başarılarını, bunları gözleme olanağı bulunmayan başka kişilere anlatmaları, onları bilgilendirerek dikkati üzerlerine çekme çabası içinde olmaları, kısaca tanınmaları, uzman gücü geliştirmek için önem arz etmektedir.

13

SORU:

"Hatır için çığ tavuk bile yenir" atasözünün özetlediği güç türü hangisidir?

CEVAP:

Özdeşlik gücünü "Hatır için çığ tavuk bile yenir" atasözü özetlemektedir.

14

SORU:

Gücün ortaya çıkmasının koşulları nelerdir?

CEVAP:

Gücün ortaya çıkmasının koşulları kişinin veya bir grup insanın (ör. bir departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğüdür ve içinde bulundukları sosyal ilişki ağıdır.

15

SORU:

İkame edilemezlik nedir?

CEVAP:

İkame edilemezlik, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır. Belli bir kişi veya grubun çok değerli bir kaynağı tekelinde bulundurması onları müthiş güçlü kılan bir durumdur.

16

SORU:

Görünürlüğü artırmanın yolları nelerdir?

CEVAP:

Görünürlüğü artırmanın çeşitli pratik yolları vardır. İş yerinde tek kişilik bir ofiste çalışan birinin, zaman zaman ofisinden dışarı çıkıp çalışma ortamında sosyalleşmeye, örneğin, zaman zaman başkalarının ofislerine kısa sürelerle uğramaya, öğle yemeklerine yalnız çıkmamaya özen göstermesi yerinde bir tavır olacaktır.

17

SORU:

Kaizen kavramını nasıl açıklarsınız?

CEVAP:

Çalışanları güçlendirme uygulamalarında yaygın bir yaklaşım kaizen kavramı etrafında şekillenmektedir. Kaizen, "sürekli iyileştirme" anlamına gelen Japonca bir terimdir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde önemli bir kavramdır.

18

SORU:

Kaynak bağımlılığı modeli ve stratejik koşullar modelleri nedir?

CEVAP:

Bu iki model, insanların gruplar hâlinde (örneğin, takım veya belli bir departman) diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hâle gelebildiklerini açıklar.

19

SORU:

Stratejik koşullar modelini geliştiren araştırmacılar hangi üç temel stratejik koşulu öne sürmüşlerdir?

CEVAP:

Stratejik koşullar modelini geliştiren araştırmacılar (Hickson vd, 1981) üç temel stratejik koşulu öne sürmüşlerdir: Belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği.

20

SORU:

Klasik örgüt kuramcıları, örgütleri nasıl tanımlarlar?

CEVAP:

Klasik örgüt kuramcıları, örgütleri, yetkinin titizlikle emir komuta zincirini takip ettiği ve yöneticilerin meşru güce sahip olduğu, yüksek düzeyde akılcı yapılar olarak tanımlamaktadırlar.

21

SORU:

Örgütlerde politik eylemleri nasıl açıklarsınız?

CEVAP:

Kapsamlı bir tanımla örgütlerde politika, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması hâlinde, bireyler veya gruplar tarafından, öz çıkarlarını koruma veya artırma amacıyla girişilen etkileme eylemlerinden oluşmaktadır (Gray ve Ariss, 1985: 707).

22

SORU:

Kişilerin akılcı olmaktan çok politik olmayı tercih ettikleri alanlar nelerdir?

CEVAP:

Kişilerin akılcı olmaktan çok politik olmayı tercih ettikleri belli alanlar vardır (Miles, 1980: 82)

84): **Bunlar kaynaklar, kararlar, amaçlar, teknolojik ve dış çevre ve değişim** dir.

23

SORU:

Yukl ve arkadaşlarının sekiz gruba ayırmış oldukları politik taktiklerden hangileri daha sıklıkla kullanılmaktadır?

CEVAP:

Günümüz örgütlerinde yaygın olarak kullanılan politik taktiklere gelince, Yukl ve Falbe'nin (1990), yaptıkları araştırma sonunda sekiz gruba ayırmış oldukları taktiklerden söz edilebilir (Bkz Tablo 7.1). Yukl ve arkadaşları (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992) bu taktik grupları arasında danışmanlık ve akılcı ikna taktiklerinin daha sıklıkla kullanıldığını, bu iki tür taktiğin heveslendirme taktikleriyle bir arada kullanılmasının etkili olduğunu belirlemişlerdir.

24

SORU:

"Çıkarlarını korumak veya daha fazla çıkar elde etmek amacıyla uygulanabilen bir başka strateji, oluşmuş veya oluşabilecek koalisyonları bozmak üzerine kuruludur." Yukarıda DuBrin'in stratejilerinden hangisi anlatılmaktadır?

CEVAP:

Böl ve yönet

25

SORU:

DuBrin'in stratejilerinden "Bir kriz çıkmasını bekleme" stratejisini nasıl açıklarsınız?

CEVAP:

Bir şey yolunda gidiyor görünürken onun iyileştirilmesini sağlamak çok zordur. Ancak o alanda bir sorunun çıkması ilgililerin dikkatini çeker ve meselenin halledilmesi (düzeltilmesi) yönünde güçlü bir istek doğurur.

26

SORU:

Politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik ilkeler nelerdir?

CEVAP:

Politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak aşağıdaki

ilkeler (Velasquez vd, 1982) örgüt yönetimlerine yol gösterebilir:

1. İletişim kanallarını açık tutun.
2. Etik ve politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.
3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.
4. Bireysel mahremiyeti koruyun.
5. Her zaman "Bu adil mi?" sorusunu sorun.

ÜNİTE 8: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, VATANDAŞLIK VE ADALET

İŞ DAVRANIŞLARI

Örgütsel Davranış bilim alanının temelinde çalışanların örgüt ortamında gösterebilecekleri çeşitli davranışları anlamak ve bu davranışların öncüllerini tespit etmek yer alır ve bu davranışların bir bölümü doğrudan doğruya çalışanların görevleri ile ilgili iken diğerleri tanımlarında yer almayan rol ötesi iş davranışlarıdır.

İş başarımı üç başlık altında toplanmalıdır:

- Görev başarımı
- Örgütsel vatandaşlık davranışları
- Üretkenlik karşıtı davranışları

GÖREV BAŞARIMI

Görev başarımını oluşturan davranışlar göreve özgüdür, ancak görev başarımı örgüt etkinliği için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin verimliliklerini ve hatta varlıklarını sürdürürebilmeleri için çalışanların görev tanımlarında belirtilmemiş ve görev başarımı olarak sınıflandırılmayacak bazı davranışlar da göstermeleri gerekmektedir. Bir örgütün karşılaşabileceği bütün durumlar önceden kestirilemez ve bu yüzden de çalışanlar beklenmedik durumlar karşısında örgütün işleyişini sürdürebilmesi için çalışanların kendilerinden, önceden planlanmamış davranışlarda bulunmaları gerekmektedir.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttıracak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç ayırıcı özelliği vardır:

1. Örgütsel davranışları gönüllüdür ve resmi görev tanımının dışında kalırlar.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün teşvik sisteminin kapsamında değildir.
3. Örgüt genelinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, kime yönelik olarak yapıldıklarına göre bireylerarası vatandaşlık davranışları ve kurumsal vatandaşlık davranışları olarak iki gruba ayrılırlar.

Araştırmacıların bireyler arası vatandaşlık davranışlarından birisi olarak tespit ettiği özgecilik, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır.

Bir başka bireyler arası vatandaşlık davranışı olan nezaket, çalışma arkadaşlarını kendilerini ilgilendiren ve iş yüklerini etkileyebilecek gelişmelerden haberdar etmek ve kişiler arası soruların önüne geçecek davranışlarda bulunmak anlamında gelmektedir.

İkinci grup örgütsel vatandaşlık davranışlarının hedefi örgütünün kendisidir ve örgüte bağlılık göstererek, örgütü başkalarına karşı savunarak veya örgüte destek olacak davranışlarda bulunarak örgüte fayda sağlamayı amaçlarlar. Bunlardan ilki olan vicdanlılık, kimse görmezken bile örnek bir çalışan gibi davranmak anlamına gelmektedir.

İkincisi olan sivil erdem örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım anlamına gelmektedir.

Son kurumsal vatandaşlık davranışı olan centilmenlik, zorluklara rağmen olumlu tavırlar sergilemek, gereksiz yere yakınmamak ve örgütün yararı için kişisel kazançlardan vazgeçmeyi içermektedir.

Görev başarımını oluşturan davranışlar görevden göreve değişirken, örgütsel vatandaşlık davranışları bir görevden diğerine farklılık göstermezler ve her iş için önemlidirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt kaynaklarının daha uygun hedeflere yönlendirilmesini, örgüte müşfik, insancıl, destekleyici bir kurum atmosferinin oluşmasını ve bu sayede çalışanların kuruma ve birbirlerine bağlılıklarının atmasını ve bu kurumun beklenmedik durumlar karşısında daha esnek olmasını, bu sayede de krizlere karşı istikrarlı bir performans sağlamasını olanaklı kılar.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında hem örgütün özellikleri (liderlik davranışları, örgütsel adalet, içsel ödülleri, vb.) hem de çalışanın kişisel özellikleri ve tutumları rol oynamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında hem örgütün özellikleri (liderlik davranışları, örgütsel adalet, içsel ödülleri, vb.) hem de çalışanın kişisel özellikleri ve tutumları rol oynamaktadır.

ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARI

Üçüncü ve son tip çalışan davranışı olan üretkenlik karşıtı davranışları, örgüte veya çalışanlarına zarar verebilecek, örgütün veya toplumun kurallarına aykırı ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan çalışan davranışlarıdır ve bu davranışlar kazara değil, bile bile yapılmaktadır.

Bu davranışların verdiği zararın ciddiyeti de göz alındığında dört tip üretkenlik karşıtı davranış

1. Birinci kategori olan örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar, çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesini içermektedir. Örneğin örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip etmesi olan sabotaj verilebilir.
2. Bir başka üretkenlik karşıtı davranış grubuna verimlilik normlarından sapma denmektedir ve örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır. Bu tip davranışlarda bulunan çalışanlar üretim verimliliğini nitelik ve nicelik olarak azaltarak örgüte zarar vermektedir.
3. Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde görgü kurallarını ve toplumsal değerlerini ihlal ede davranışlarda bulunmalarıdır. Bu tip davranışlar ciddiyetleri göz önüne alınarak nispeten hafif olan ve gördü kurallarını ihlal ederek örgüt ortamını bozan davranışlar ve başkalarının haklarını ihlal eden ve hem bireyler hem de örgüt için çok ciddi sonuçlar doğurabilecek saldırgan davranışlar olarak ikiye ayırabiliriz.

- o Diğer çalışanlara veya örgütün müşterilerine karşı kaba, saygısız ve kavgacı davranışlara örgüt ortamına zarar veren davranışlardır. Önüne geçilmediği takdirde, dedikodu ve kabalık gibi davranışların zaman içinde giderek tırmandığı ve bireyler arası saldırganlığa yol açabildiği görülmektedir.

- o Daha ciddi ve yıkıcı bireyler arası davranışlara örnek olarak gösterilen kişisel saldırı, taciz, istismar, çalma gibi her türlü sözlü veya fiziksel düşmanca davranışlara saldırgan davranışlar denir.

Daha iyi bir ayırım için Şekil 8,3 Sayfa 200.

Üretkenlik karşıtı davranışların her iş ortamında ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Davranışların öncüllerin anlamak yönetimin çalışanlarının üretkenlik karşıtı davranışlarından sakınmalarını, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarından bulunma amacını sağlamasını mümkün kılar.

ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışanların davranışları üzerinde önemli etkisi olan algılardan birisi olarak tanımlanan örgütsel adalet algısı çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algısı olarak tanımlanabilir. Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlar karşısında yüksek görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu, adaletsiz

olarak algıladıkları durumlar karşısında ise üretkenlik karşıtı davranışları gibi olumsuz tepkiler gösterdikleri bilinmektedir. Örgütsel adalet algısının dört boyutu bulunmaktadır.

- Dağıtım adaleti
- Süreç adaleti
- Etkileşim adaleti
- Bireysel adalet

Dağıtım adaleti, örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır.

Süreç adaleti karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir. Süreçlerin adil olduğu algısını sağlamak için örgütsel süreçlerin doğru, tutarlı ve tarafsız olmaları ve yöneticilerin çalışanları süreçlere dâhil etmesi, sorunlarını ve kaygılarını göz önüne almaları ve kararların temyiz edilmesine imkân tanımları gerekmektedir. Çalışanlar elde ettikleri sonuçları tatmin edici bulmadıklarında veya beklenmedik olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında süreç adaletine özellikle dikkat etmektedirler.

Etkileşim adaleti, yöneticilerin ve amirlerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir. Olumsuz ilişkiler, olumlu ilişkiye oranla bireylerin hisleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Bireysel adalet, yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır.

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir. Öğrenen örgüt, çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir.

Örgütsel yönetimin ilk aşaması hem iç hem de dış kaynakları kullanarak bilgi toplamaktır.

Örgütün ilk yıllarında kullanılan başka bir yöntem olan taklitçilik yeni bir örgüt için önemli bir yöntemdir ve bu yöntem sayesinde örgüt pek çok sorununa hızlı ve denenmiş çözümler bulabilirler. Deneme yanılma yöntemi sayesinde ilke elden tecrübeyi ve bilgiyi toplamanın dışında başkalarının deneyimlerinden ders çıkarma yöntemi olan temsili öğrenme de örgütler tarafından kullanılırlar.

Çevrenin incelenmesi, rakip örgütler, tedarikçileri, müşteriler ve diğer dış kaynakların dikkatlice yararlı çözümlerin örgüte kazandırılmasını içermektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için bilgi toplamanın yanında toplanan bilginin yorumlanması da önemlidir. Ancak bu yorumlama

aşaması kişisel olduğu için her zaman etkili ve verimli olmayabilir.

Toplanan veri işlenip bilgi haline dönüştürüldükten sonra, kurum içinde bu bilgiye gereksinimi olan kişilere ulaştırılması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmenin son aşaması olan faydalı bilginin saklanmasıdır. Örgütte bilginin saklanabileceği altı araç bulunmaktadır:

- İnsan kaynakları
- Belgeleme Sistemi
- Örgütün yapısı
- Fiziksel sistemler
- Örgüt dışı kaynaklar
- Örgütün bileşim sistemleri

Örgüt yapısını oluşturan pek çok pozisyonun amacı belli bir alanda bilgi toplamak, o bilgiyi saklamak ve gerektiğinde paylaşmaktır.

SORU CEVAP

SORU:

İş davranışları kaç başlıkta toplanabilir?

CEVAP:

İş davranışları üç başlık altında toplanmaktadır:

Görev başarımı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı davranışlar.

2

SORU:

Etkin yöneticilerin iş davranışı bakımından görevleri nedir?

CEVAP:

Etkin yöneticiler görev başarımını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edip, üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına engel olmalıdırlar.

3

SORU:

Görev başarımı nedir?

CEVAP:

Görev başarımı; çalışanın iş tanımında belirtilen ve örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarıdır.

4

SORU:

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların zaman zaman resmî görev tanımlarının dışına çıkmaları gerekmektedir (Borman, 2004: 238). Bu tip davranışlara ne ad verilmektedir?

CEVAP:

Bu tip davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denmektedir.

SORU:

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini artırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara ne denir?

CEVAP:

Örgütsel vatandaşlık davranışları denir.

SORU:

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç ayırıcı özelliği nedir?

CEVAP:

İlki, örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllüdür ve resmî görev tanımının dışında kalırlar. İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün teşvik sisteminin kapsamında değildir. Üçüncü ve son olarak, örgüt genelinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır (Organ, 1988: 4).

SORU:

Özgecilik nedir?

CEVAP:

Özgecilik, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır.

SORU:

Özgeciliğe nasıl bir örnek verilebilir?

CEVAP:

Özgeciliğe örnek olarak işe yeni başlamış kimselere iş aletlerini kullanmayı göstermek ve iş yükü ağır olan veya çok işi birikmiş kimselere yardım etmek gösterilebilir (Smith, Organ ve Near, 1983: 657).

SORU:

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturan davranış tipleri nelerdir?

CEVAP:

Bireylerarası ve Kurumsal Vatandaşlık Davranışlarıdır.

10

SORU:

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte sağladığı yararlar nelerdir?

CEVAP:

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüte pek çok fayda sağlamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 543-548). Çalışanların sık sık örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği kurumlarda eş güdüm, iletişim ve çatışma yönetimine daha az kaynak sarf edilir. Bunların yerine, örgüt kaynakları daha üretken hedeflere yönlendirilir. Ayrıca bu tip davranışların yaygın olduğu örgütlerde müşfik, insancıl, destekleyici bir kurum atmosferi oluşur.

SORU:

Örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışları nasıl örnekleyebilirsiniz?

CEVAP:

Birinci kategori olan örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar, çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesini içermektedir. Bu tip davranışlara örnek olarak sabotaj ve hırsızlık gösterilebilir. Sabotaj örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip edilmesidir.

SORU:

Verimlilik normlarından sapma nedir?

CEVAP:

Bir başka üretkenlik karşıtı davranış grubuna verimlilik normlarından sapma denmektedir ve örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır.

SORU:

Diğer örgüt üyelerinin aleyhine olan ve onlara zarar verebilecek davranışlar nasıl adlandırılır?

CEVAP:

"Sorulan tanım" Bireylerarası üretkenlik karşıtı davranışları"dır.

SORU:

Örgütsel adalet nedir?

CEVAP:

Örgütsel adalet; çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algıdır.

SORU:

Örgütsel adalet algısının boyutları nelerdir?

CEVAP:

Örgütsel adalet algısının dört boyutu bulunmaktadır: Dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet.

SORU:

Süreç adaletini artıran etmenler nelerdir?

CEVAP:

Yetkililer karar verirken şeffaf olurlarsa, çalışanları sürece dâhil ederlerse, çalışanların sorularını ve kaygılarını göz önüne alırlarsa, çalışanlar süreçleri adil olarak algılayacaklardır. Ayrıca, örgüt eğer alınan kararların temyiz edilmesine imkân tanırıyorsa ve yanlışlığı kanıtlanan kararların düzeltilmesine izin veriyorsa, süreçlere dair adalet algısı yüksek olacaktır (Colquitt ve diğerleri, 2011: 227 228). Sesini duyurma ve kararları temyiz edebilmenin yanı sıra, süreç adaletini artıran bir diğer etmen de işe alım, terfi, görev dağılımı gibi örgütsel süreçlerin doğruluk, tutarlılık ve tarafsızlık prensipleri çerçevesinde şekillendirilmesidir.

SORU:

Etkileşim adaletini sağlayan davranışlar nelerdir?

CEVAP:

Etkileşim adaletini sağlamak için yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde saygılı olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde uygunsuz, kırıcı, kaba ve saldırgan söylem ve davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir.

SORU:

Örgütsel adalet algısı kapsamında hangi adalet yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır?

CEVAP:

Bilgisel adalet.

SORU:

Örgütsel öğrenmenin tanımı nedir?

CEVAP:

Örgütsel öğrenme, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir.

SORU:

Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması nedir?

CEVAP:

Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması bilgi toplamaktır. Bilgi hem dış hem iç kaynaklardan elde edilebilir.

ARA SINAVDA NELER GELDİ?
NELER GELEBİLİR?

1.SORU

Kötü bir dönem geçiren bir çalışana anlayışlı davranarak iş stresini azaltmaya yönelik çalışana daha hafif görevler veren bir yönetici için aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?

A

Öz bilinç duyguları güçlüdür.

B

Sosyal duyguları güçlüdür.

C

Duygusal zekası yüksektir.

D

İş performansı yüksektir.

E

Çalışanı ile duygusal uyumsuzluk yaşamaktadır.

Yanıt Açıklaması:

Duygusal zekâ yaşamın duygusal yönleriyle ilgili olan becerilerin bütünleşik bir kümesidir. Duygusal zekanın 4 temel özelliğinden biri olan başkalarının duygularını izleme yeteneği; yüksek duygusal zekâsı olan insanların, diğerlerini nasıl etkileyeceklerini ve buna göre nasıl davranacaklarını belirlemede iyi olmalarını ifade etmektedir. Söz konusu örnek bu bağlamda değerlendirildiğinde bu yöneticinin duygusal zekasının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan, öz bilinç duyguları bireyin kendi içinden kaynaklanan duygulara; sosyal duygular ise bireyin kendisinin dışında olan veya bundan kaynaklanan duygulara işaret etmektedir. İş performansının yüksek olması başarılı ve daha yüksek performans göstermeyi ifade etmektedir. İnsanlar bazen işle ilgili olarak gerçekten hissettikleriyle uyumsuz duygular sergilemek ve olumsuz duyguları bastırmak zorunda kalırlar. Bu olgu duygusal uyumsuzluk olarak bilinir ve işle ilgili stresin önemli bir kaynağıdır. Bu nedenle, doğru yanıt C'dir.

3.SORU

I. BENZERSİZLİK VEYA KENDİNE ÖZGÜ OLUŞ

II. TUTARSIZLIK

III. DEĞİŞMEZLİK VEYA DURAĞANLIK

Kişiliğin oluşumunda yukarıda verilen özelliklerden hangisi/hangileri büyük önem taşır?

A

Yalnız I

B

Yalnız II

C

I ve II

D

I ve III

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

E
I, II ve III

Yanıt Açıklaması:

Kişiliğin oluşumunda üç temel nokta önem taşır. Bunlar:

- a. Benzersizlik veya kendine özgü oluş,
- b. Tutarlılık,
- c. Değişmezlik veya durağanlıktır.

4.SORU

Diğer insanlarla benzer oluşumuzu tayin eden faktörlere ne ad verilir?

- A
Biyolojik
- B
Sosyal
- C
Kültür
- D
Öğrenme
- E
Beceri

Yanıt Açıklaması:

Diğer insanlarla benzer oluşumuzu tayin eden **biyolojik** faktörlerdir

5.SORU

Kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olma derecesi ile ilgili olan örgüt kültürü boyutu aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Düzey boyutu
- B
Yaygınlık boyutu
- C
Örtüklük boyutu
- D
Politik boyutu
- E
Etki derecesi boyutu

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürünün “düzey” boyutu kültürün görünürlüğü veya fark edilme derecesi ile ilgilidir. Örneğin kültürün kurumun, şirketin logosu ve diğer sembollerinin kolayca ayırt edilmesi mümkün iken temel değerleri daha az görünür ve bilinirdir. Örgüt kültürünün “yaygınlık” boyutu kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olma derecesi ile ilgilidir. Kültür, insanları, inançlarını, örgüt içi ve dışındaki ilişkilerini, işletmenin rakiplerine, ürün ve hizmetlerine yönelik görüşleri gibi birçok yönünü yansıtmaktadır. Örgüt kültürünün “örtüklüğü” boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar

tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Bu değerler örgütün yeni çalışanları tarafından kolayca algılanmaz ve eski çalışanlar bunun farkına varmazlar. Örgüt kültürünün “etki derecesi” değerlerin örgüt tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğu ile ilgilidir. Bu boyut, eski ve kurumsallaşmış, ayrılmış, belirgin bir tarihi olan örgütlerde gözlemlenebilir. Bu kültürlerde değerler ve inançlar birey üzerinde öylesine etkilidir ki, başka kurumlara geçen bireyler diğer kurumsal değerleri benimseyemez. Örgüt kültürünün “politik” boyutunda kültür örgüt içinde bütünlük bir güç sistemi olarak ele alınır. Örgüt içi koalisyon ve işbirliği yapan gruplar, hatta klikler örgütün tarihi içinde önemli roller oynarlar. Bu grupların değerlere bağlılık derecesi değişime karşı direncin en önemli kaynağıdır. Doğru yanıt B’dir.

6.SORU

Aşağıdakilerden hangisi Z tipi örgütün özelliklerindendir?

- A
Hızlı değerlendirme ve terfi
- B
Hayat boyu istihdam
- C
Bölünmüş ilişkiler
- D
Bireysel güvene dayalı sorumluluk
- E
Örtük kontrol mekanizmaları

Yanıt Açıklaması:

A Tipi Örgüt • Kısa dönemli istihdam • Hızlı değerlendirme ve terfi • Uzmanlaşmış kariyer yolları • Açık kontrol mekanizmaları • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Bölünmüş ilişkiler (katı bürokratik yapı)
J Tipi Örgüt • Hayat boyu istihdam • Yavaş değerlendirme ve terfi • Uzmanlaşmamış kariyer yolları • Örtük kontrol mekanizmaları • Kolektif karar verme • Kolektif sorumluluk • Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)
Z Tipi Örgüt: • Uzun süre istihdam • Yavaş değerlendirme ve terfi • Değişken kariyer yolları • Dengeli kontrol mekanizmaları • Katılımcı karar verme • Bireysel güvene dayalı sorumluluk • Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı) Doğru yanıt D’dir.

7.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İŞ TATMİNSİZLİĞİNE NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL ETKENLERDEN BİRİDİR?

- A

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Yükselme olanakları

B

Politikalar

C

Danışman ve nezaretçi tutumları

D

İhtiyaçlar

E

İstekler

Yanıt Açıklaması: 71. sayfada şekil 3.2 de verilen bilgilerin analizi sonucu seçenekler arasından örgütsel etkenlerle ilişkili tek seçeneğin doğru cevap olan A seçeneğinde sunulduğu görülmüştür.

8.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ JUNG'IN TİP SINIFLANDIRMASI VE MYERS BRIGGS TİP GÖSTERGESİ'NDEN BİRİ DEĞİLDİR?

A

Deneyime açık olma/Açıklık

B

Duyusal/Sezgisel

C

Dışa dönüklük/İçe dönüklük

D

Düşünsel/Duygusal

E

Yargısal/Algısal

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap "A" şıkkıdır. Deneyime açık olma/Açıklık, kişiliğin beş büyük boyutundan biridir.

9.SORU

Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımına göre; "görevlerin tam olarak yapılmasına mı yoksa görelî inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesi" olarak açıklanabilen özellik aşağıdakilerden hangisidir?

A

Destekleyicilik eğilimi

B

Gelişme eğilimi

C

Açıklık eğilimi

D

Kuralcılık eğilimi

E

Hiyerarşi eğilimi

Yanıt Açıklaması:

Destekleyicilik eğilimi : Görevlerin tam olarak yapılmasına mı yoksa görelî inisiyatif kullanımına

izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesidir.

10.SORU

I. Planlama

II. Organize etme

III. Liderlik

IV. Kontrol

Yukarıdakilerden hangisi yöneticinin fonksiyonları arasında sayılır?

A

I ve III

B

III ve IV

C

I ve IV

D

I, II, III ve IV

E

I, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

20.yüzyılın başlarında Fransız Henri Fayol yöneticilerin beş temel fonksiyonu olduğunu söylemekteydi. Bunlar; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldü. Bugün bunlar biraz daralarak 4'e inmiştir. Yani,

1.

2.

3.

4. Kontroldür.

Doğru cevap D'dir.

11.SORU

Kluckhohn ve Murray yaptıkları genellemede, her bireyin genelde; hiç kimseye benzemeyen, özgün bir davranış biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellik hangi faktöre ilişkin bir açıklamadır?

A

Biyolojik

B

Kültür

C

Sosyal

D

Maddi

E

Manevi

Yanıt Açıklaması:

Kluckhohn ve Murray klasik açıklamalarında her bireyin genelde; • Diğer insanlara benzediğini ve benzer davrandığını (Biyolojik), • Bazı insanlara benzediğini ve onlar gibi davrandığını (Kültür) ve • Hiç kimseye benzemeyen, özgün bir davranış biçimi olduğunu ileri sürerler (Sosyal).

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YÜKSEK DUYGUSAL ZEKAYA SAHİP BİR BİREYİN TEMEL ÖZELLİKLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği
- B Başkalarının duygularını izleme yeteneği
- C Motive etmek
- D Gelişmiş sosyal beceriler
- E İş tatmini yüksek olma

Yanıt Açıklaması: doğru cevap "E" şıkkıdır. Çünkü diğer şıklarda yer alan ifadeler duygusal zekaya sahip bireylerin temel özelliklerinden biri olup "iş tatmini yüksek olma" bireyin iş yapabilme yeteneğiyle bağlantılıdır.

13.SORU

Beş büyük kişilik treytlерinden hangisi sinirli, hassas, güvensiz, kıskanç ve değişken özelliklere sahiptir?

- A Sorumlu
- B Nerotik
- C Uyumlu
- D Açıklık
- E Dışadönük

Yanıt Açıklaması:
NEROTİK

- Sinirli
- Hassas
- Güvensiz
- Kıskanç
- Değişken

14.SORU

Örgüt kültürünün "....." boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Boş bırakılan alana aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- A Etki Derecesi
- B Örtüklüğü
- C

- Politik
- D Çokluk
- E Yaygınlık

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürünün "örtüklüğü" boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Doğru cevap B'dir.

15.SORU

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklılıklara ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A Örgüt kültürü çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken; örgüt iklimi bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir.
- B Örgüt kültürü, örgüt ikliminden daha kısa sürelidir.
- C Örgüt iklimi davranış normlarını oluştururken; kültür bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir.
- D Örgüt kültürü hızlı, örgüt iklimi ise daha yavaş değişir.
- E Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimi ise değerleyicidir.

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki başlıca farklılıklar şu şekilde sıralanabilir: • Örgüt iklimi geçici bir özelliğe sahipken; örgüt kültürü genellikle uzun dönemli, stratejik bir özellik taşır. • Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar fakat iklim, kültürün bütün yönlerini içermez. • Örgüt kültürü, çalışanların örgütleri hakkında hissettiklerinin yanı sıra, örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar, değerler ve varsayımları kapsarken; örgüt iklimi, çalışanların çalışma birimleri ve örgütleri ile ilgili olarak paylaştıkları algıları kapsamaktadır. • Örgüt kültürü yavaş, örgüt iklimi ise daha hızlı değişir. • Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve biçimlendirir. • Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır. • Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir. • Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimini değerleyicidir. • Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir. • Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır. • Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

gerçekleşme düzeyini ölçerken; örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir. Doğru yanıt E'dir.

16.SORU

John Holland iş ve kişilik uyumu üzerine kurulu yaklaşımında altı temel kişilik özelliği ve bunlarla uyumlu işler arasında bağlantı kurmuştur. Holland'ın kuramından hareketle, duygudan ziyade düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygun olan ve analitik, orijinal, meraklı, bağımsız kişilik özellikleri gösteren birisi aşağıdaki işlerden hangisi ile uyum sağlayabilir?

- A
Psikoloji
- B
Muhasebe
- C
Yazarlık
- D
Muhabirlik
- E
Çiftçilik

Yanıt Açıklaması:

John Holland'a göre, duygudan ziyade düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygun olan tip araştırmacı tiptir ve bu kişiler daha çok analitik, orijinal, meraklı, bağımsız kişilik özellikleri sergilemektedirler. Bu kişilik tipine uygun işler ise; biyoloji, matematik ve muhabirlik gibi işlerdir.

17.SORU

I. Ben merkezci olması
II. İnsanları belirli kategorilere ayırmaması
III. Sözel iletişim biçimlerini daha fazla tercih etmesi
IV. Farklı kültürleri tanıması
Yukarıdakilerden hangileri kozmopolit bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerdendir?

- A
I ve II
- B
I ve III
- C
II ve III
- D
II ve IV
- E
III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme, örgütü diğer şirketlere kıyasla rekabette daha avantajlı bir hale getirebilmektedir. Küresel yöneticinin rolü daha önceki yöneticilere kıyasla diğer kültürleri anlama, gözlemlene ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış

açıları geliştirmektir. Bu nedenle başarılı bir küresel yönetici her şeyden önce kozmopolit bir yapıya sahip olmalı, ben merkezliyetçi olmamalıdır. Diğer bir deyişle küresel yönetici başka kültürden gelen insanlara açık ve esnek olmalı, onları kategorileştirmeyip dışlamamalıdır. Küresel yönetici bu nedenle yoğun bir iletişim ihtiyacı içindedir. Çünkü, diğer kültürlerin sözel ve sözel olmayan iletişim biçimlerini öğrenmek ve bunların anlamlarını çözmek zorundadır. Buna göre I ve III numaralı seçeneklerde verilen ifadeler kozmopolit bir yöneticinin özelliği değilken, II ve IV numaralı seçeneklerde verilen ifadeler kozmopolit yöneticinin özelliklerindendir. Doğru yanıt D'dir.

18.SORU

Yöneticiler örgütün yapısından sorumlu olan kişilerdir. Ne tür işler yapılacak, bunları kim yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor edecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsi ... fonksiyonudur.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilirse ilişkili yönetici fonksiyonu doğru tanımlanmış olur?

- A
Planlama
- B
Organize etme
- C
Karar verme
- D
Liderlik
- E
Kontrol

Yanıt Açıklaması:

Yöneticiler aynı zamanda örgütün yapısından sorumlu olan kişilerdir. Ne tür işler yapılacak, bunları kim yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor edecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsi organize etme bir diğer adıyla örgütlenme fonksiyonudur. Doğru yanıt B'dir.

19.SORU

İnsanların kendi kültürlerinden farklı yeni kültürlerle karşılaştıkları zaman doğal olarak kafalarının karışması ve uyum sorunları yaşaması aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Ulusal kültür
- B
Durumsallık
- C
Kültür şoku
- D

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Küreselleşme
E
Kültürel uyum

Yanıt Açıklaması:

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan bir diğer önemli olgu kendi kültürleri dışında yaşayan çalışanların karşılaştıkları farklı kültürler ve buna uyum süreçleridir. İnsanlar kendi kültürlerinden farklı yeni kültürlerle karşılaştıkları zaman doğal olarak kafaları karışabilir ve uyum sorunları yaşarlar. Genelde bu olguya kültür şoku denilir. Doğru cevap C seçeneğidir.

20.SORU

Aşağıdakilerden hangisi küresel bir yöneticinin özellikleri arasında yer almaz?

- A
Kozmopolit bir yapıya sahip olması
- B
Başka kültürlerle açık olması
- C
Çalışanları disipline etmeyi bilmesi
- D
Kültür farklılıklarını olduğu gibi örgüt kültüründe koruması
- E
Diğer kültürleri gözlemlemede başarılı olması

Yanıt Açıklaması:

Başarılı bir küresel yönetici her şeyden önce kozmopolit bir yapıya sahip olmalıdır. Küresel yöneticinin rolü daha önceki yöneticilere kıyasla diğer kültürleri anlama, gözlemleme ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış açıları geliştirmektir. küresel yönetici başka kültürden gelen insanlara açık ve esnek olmalı, onları kategorileştirmeyip dışlamamalıdır. Küresel yönetici, kültürel farklılıkların iş performansını nasıl etkileyeceğini, çalışanları nasıl güdüleyip nasıl ödüllendireceğini hatta nasıl disipline edeceğini de bilmek zorundadır. Böylece her kültürün işi başarmadaki en iyi yönlerini alarak bunları kendi yönetim yaklaşımı içinde eritip, farklılıkları giderip yeni bir örgüt kültürü yaratarak örgütü yeniden organize ederek, örgüte yeni bir vizyon sağlayabilecektir. Bu nedenle, kültür farklılıklarını örgüt kültüründe olduğu gibi korumak yerine onlardan yeni bir vizyon yaratmaktadır. Doğru yanıt D'dir.

20.SORU

- I. PSİKOLOJİ
- II. SOSYOLOJİ
- III. EKONOMİ

Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri davranışın temel disiplinleri arasındadır?

- A
Yalnız I
- B
Yalnız II
- C
I ve II
- D
Yalnız III
- E
II ve III

Yanıt Açıklaması:

Davranış, sosyal bilimler içinde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar; • Psikoloji • Sosyoloji ve • Antropolojidir

11.SORU

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN EN TEMEL İLGI ALANI AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Bilgi teknolojileri
- B
İş yeri dizaynı
- C
İş verimliliği
- D
Yönetim ve organizasyon
- E
Örgütsel iletişim ve çevre

Yanıt Açıklaması: Bilgi teknolojileri ve işyeri dizaynı başka disiplinlerin konusu olmakla birlikte örgütsel davranış disipliniyle de ilişkilidir. Ama birinci faktör olan yönetim ve organizasyon örgütsel davranışın en temel ilgi alanı ve neyle ilgili olduğudur. Böylece örgütsel davranış çalışan performanslarına ilişkin önemli bakış açıları ve görüşlerle katkıda bulunmaktadır. İş verimliliği, örgütsel iletişim ve çevre ise örgütsel davranışla ilgili olmakla birlikte temel ilgi alanları arasında yer almamaktadırlar.

12.SORU

ALTI TEMEL KİŞİLİK TİPİ BELİRLEYEREK BU TİPİN YAPTIĞI İŞLE UYUMLU OLMASINI SAĞLAYAN BİRTAKIM ÖZELLİKLER VE BUNA UYGUN MESLEKLERİ BELİRLEYEN İŞ VE KİŞİLİK UYUMU KURAMINI AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ GELİŞTİRMİŞTİR?

- A
Alfred Adler
- B
John Holland
- C
Erik Erikson
- D

Hermann Rorschach

E

Carl Jung

Yanıt Açıklaması:

John Holland kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Bu kuram bireyin ilgileri (kişiliği) ile yaptığı iş arasındaki uyum üzerine kurulmuştur. Holland, kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işle uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir.

13.SORU

Bireyin herhangi bir konu, nesne veya olaya karşı takındığı tavır veya duruş olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

A

Tutum

B

Davranış

C

Duygu

D

Alışkanlık

E

Motivasyon

Yanıt Açıklaması:

Herhangi bir nesneye, konuya veya bireye karşı vaziyet alış biçimimiz uyum olarak tanımlanmaktadır. Doğru yanıt A'dır.

14.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SAĞLIKSIZ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GÖSTERGELERİNDENDİR?

A

Rekabet kırıcı değildir ve serbest iş birliği özendirilir

B

Kriz ortamında bir araya gelinir

C

Liderler, yönetim tarzlarını ve önceliklerini değiştirebilecek esnekliği gösterirler

D

Standartlar yüksektir ve bunlara ulaşabilmek gurur kaynağıdır

E

Liderler kendilerini yalnız hissederler

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap "E" şıkkıdır. çünkü diğer şıklarda yer alan ifadeler sağlıklı örgüt kültürünün göstergelerini nitelemektedir.

15.SORU

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DİSİPLİNİNE KATKIDA BULUN ÇEŞİTLİ BİLİMLER VARDIR. BU BİLİMLERİN HER BİRİNİN FARKLI İLGİ ALANLARI BULUNMAKTADIR. BUNA GÖRE AŞAĞIDAKİ İLGİLİ ALANLARINDAN HANGİSİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE DİSİPLİNİNE KATKIDA BULUNAN SOSYAL PSİKOLOJİ BİLİMİNİN İLGİ ALANLARINDAN BİRİDİR?

A

Davranış değişimi

B

Öğrenme

C

Örgüt kültürü

D

Liderlik

E

Gruplar arası iletişim

Yanıt Açıklaması: Davranış değişimi, tutum değişimi, iletişim, grup süreçleri ve gruplarda karar verme sosyal psikolojinin ilgi alanlarıdır. Taraftan öğrenme ve liderlik psikolojinin, örgüt kültürü ve gruplar arası iletişim ise sosyolojinin ilgi alanlarıdır.

16.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİNDEN HANDY'NİN KÜLTÜREL TİPLERİ'NDEN BİRİ DEĞİLDİR?

A

Güç Kültürü

B

Rol Kültürü

C

İşbirliği Kültürü

D

Görev Kültürü

E

Birey Kültürü

Yanıt Açıklaması: C seçeneğinde yer alan model Cameron ve Quinn Yaklaşımına aittir.

17.SORU

Değerlerin örgüt tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğu ile ilgili olan örgüt kültürü boyutu aşağıdakilerden hangisidir?

A

Düzey boyutu

B

Yaygınlık boyutu

C

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Örtüklük boyutu

D

Politik boyutu

E

Etki derecesi boyutu

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürünün “düzey” boyutu kültürün görünürlüğü veya fark edilme derecesi ile ilgilidir. Örneğin kültürün kurumun, şirketin logosu ve diğer sembollerinin kolayca ayırt edilmesi mümkün iken temel değerleri daha az görünür ve bilinirdir. Örgüt kültürünün “yaygınlık” boyutu kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olma derecesi ile ilgilidir. Kültür, insanları, inançlarını, örgüt içi ve dışındaki ilişkilerini, işletmenin rakiplerine, ürün ve hizmetlerine yönelik görüşleri gibi birçok yönünü yansıtmaktadır. Örgüt kültürünün “örtüklüğü” boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Bu değerler örgütün yeni çalışanları tarafından kolayca algılanmaz ve eski çalışanlar bunun farkına varmazlar. Örgüt kültürünün “etki derecesi” değerlerin örgüt tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğu ile ilgilidir. Bu boyut, eski ve kurumsallaşmış, ayrılmış, belirgin bir tarihi olan örgütlerde gözlemlenebilir. Bu kültürlerde değerler ve inançlar birey üzerinde öylesine etkilidir ki, başka kurumlara geçen bireyler diğer kurumsal değerleri benimseyemez. Örgüt kültürünün “politik” boyutunda kültür örgüt içinde bütünleşik bir güç sistemi olarak ele alınır. Örgüt içi koalisyon ve işbirliği yapan gruplar, hatta klikler örgütün tarihi içinde önemli roller oynarlar. Bu grupların değerlere bağlılık derecesi değişime karşı direncin en önemli kaynağıdır. Doğru yanıt E’dir.

18.SORU

Örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişilere ne ad verilir?

A

Otoriter

B

Narsist

C

Makyavellenist

D

Kendilik kontrolüne sahip

E

Proaktif

Yanıt Açıklaması:

Otoriter kişilik, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir.

5.SORU

"Lee Iacocca'nın otobiyografisini okuduğumuzda bu biyografide Lee'nin nasıl yönetim basamaklarını tırmandığını, Ford Motor Şirketindeki çalışmalarını, bu şirkete başkan oluşunu, daha sonra nasıl istifa ettirildiğini, nasıl Chrysler Şirketinin başına geçip onu iflastan kurtardığını ve daha sonra kâra geçirdiğini görebiliriz veya iki şirketin analizini yaparak neden birinden birinin daha avantajlı olduğunu, bu şirketlerin ürünlerini, yönetim felsefelerini, pazarlama stratejilerini, kâr zarar tablolarını inceleyerek analiz edebiliriz. Böylece iki şirketten hangisinin gelecekte daha başarılı olacağını söyleyebiliriz."

Yukarıda verilen örnekte anlatılan veri toplama tekniği aşağıdakilerden hangisidir?

A

Saha araştırması

B

Laboratuvar deneyi

C

Saha deneyi

D

Vaka etüdü

E

Anket

Yanıt Açıklaması:

Vaka etüdü, bir gerçek yaşam öyküsünün ele alınıp detaylı bir biçimde incelenmesini ifade eder. Örneğin; Lee Iacocca'nın otobiyografisini okuduğumuzda bu biyografide Lee'nin nasıl yönetim basamaklarını tırmandığını, Ford Motor Şirketindeki çalışmalarını, bu şirkete başkan oluşunu, daha sonra nasıl istifa ettirildiğini, nasıl Chrysler Şirketinin başına geçip onu iflastan kurtardığını ve daha sonra kâra geçirdiğini görebiliriz veya iki şirketin analizini yaparak neden birinden birinin daha avantajlı olduğunu, bu şirketlerin ürünlerini, yönetim felsefelerini, pazarlama stratejilerini, kâr zarar tablolarını inceleyerek analiz edebiliriz. Böylece iki şirketten hangisinin gelecekte daha başarılı olacağını söyleyebiliriz. İşte bu iki örnekte anlatılan yönteme vaka incelemesi denir. Doğru cevap D seçeneğidir.

6.SORU

HANGİSİ MYERS BRIGGS TİP GÖSTERGESİ'NİN DÖRT TEMEL TERCİHLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

A

Dışa dönüklük/içe dönüklük

B

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Duyusal/Sezgisel

C

Düşünsel/Duygusal

D

Duyusal Motor

E

Yargısal/Algısal

Yanıt Açıklaması: Myers Briggs Tip Göstergesi'nin dört temel tercihlere: • Dışa dönüklük/içe dönüklük: • Duyusal/Sezgisel • Düşünsel/Duygusal • Yargısal/Algısal tercihlerdir.

7.SORU

I. J tipi örgüt Hayat boyu istihdam
II. Z tipi örgüt Kısa dönemli istihdam
III. J tipi örgüt Uzmanlaşmamış kariyer yolları
IV. Z tipi örgüt Bölünmüş ilişkiler
Yukarıda J ve Z tipi örgütler ile bunların özelliklerine yönelik eşleştirmeler verilmiştir. Bu eşleştirmelerden hangileri doğrudur?

A

I ve II

B

I ve III

C

II ve III

D

II ve IV

E

III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Hayat boyu istihdam ve uzmanlaşmamış kariyer yolları J tipi örgütlerin özellikleriyken; kısa dönemli istihdam ve bölünmüş ilişkiler Z tipi örgütlerin değil A tipi örgütlerin özellikleridir. Doğru yanıt B'dir.

8.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yüksek duygusal zekaya sahip olan bireylerin temel özelliklerinden biri değildir?

A

Bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği

B

Başkalarının duygularını izleme yeteneği

C

Motive etmek

D

Gelişmiş sosyal beceriler

E

Analitik düşünme yeteneği

Yanıt Açıklaması:

Duyusal zekâ yaşamın duygusal yönleriyle ilgili olan becerilerin bütünsel bir kümesidir. Bu kavram Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "Duyusal Zekâ, Neden IQ'dan Önemlidir" adlı kitabıyla kamuoyunda yayılmıştır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip olanların, aşağıda detaylı olarak açıklanan dört temel özelliği vardır. Bunlar; bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği, başkalarının duygularını izleme yeteneği, motive etmek, gelişmiş sosyal becerilerdir. Doğru yanıt E'dir.

9.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yöneticinin bilgi rollerinden biridir?

A

Kaynak ayırma

B

Örgütün dışarıda temsil edilmesi

C

Diğer şirketlerle ilişkileri düzenleme

D

Çalışanları işe alma

E

Çalışanları güdüleme

Yanıt Açıklaması:

Modern anlamda yöneticinin üç tür rolü bulunmaktadır. Bunlar: 1. Bireyler arası rolü, 2. Bilgi rolleri ve 3. Karar verme rolleridir. Bireyler arası rollerin içinde örgüte başkanlık etme, örneğin politikacılara veya ziyarete gelenlere örgütü tanıtmak, diğer şirketlerle ilişkileri düzenleme, çalışanları işe alma, eğitime cezalandırma ve güdüleme rolü vardır. Bilgi rollerinin içinde, diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazılanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevleri vardır. Buna Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptırarak ve yürüten kişidir. Henry Mintzberg "monitoring roles" adını vermektedir. Aynı zamanda bu bilgilerin örgüt içinde çalışanlara duyurulması ve örgütün dışarıda temsil edilmesi rolü de bunun içinde yer alır. Karar verici roller grubunda ise yatırımcılık, kaynak ayırma, görüşmecilik ve sorun çözücü fonksiyonları yerine getirilir. Doğru yanıt B'dir.

1.SORU

Aşağıdakilerden hangisi çalışanlar için iş tatmini ile ilgili beş temel faktörden biri değildir?

A

İşin kendisi

B

Statü

C

Ücret

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- D
Terfi sistemi
E
İş arkadaşları

Yanıt Açıklaması:

Çalışanlar için iş tatmini ile ilgili beş temel faktör; işin kendisi, ücret, terfi sistemi, danışmanlık ve iş arkadaşları şeklinde sıralanmaktadır. Doğru yanıt B'dir.

2.SORU

Çalışanlarının gerekli güvenlik tedbirlerini almadan çalıştıklarını belirleyen bir firma yöneticisi, iş güvenliği uzmanları ile birlikte bir toplantı gerçekleştirmiş ve çalışanların iş güvenliğine ilişkin tutumları hakkında bilgi edinilmesini istemiştir. İş güvenliği uzmanları, öncelikle birtakım sorulardan oluşan form hazırlamış ve çalışanlardan bu formları doldurmalarını istemiş; sonrasında ise farklı statüdeki çalışanlardan oluşan kişilerle bire bir görüşmeler gerçekleştirmişlerdir.

Yapılan bu uygulamaların ismi sırasıyla aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Mülakat test
B
Test mülakat
C
Anket mülakat
D
Test gözlem
E
Anket gözlem

Yanıt Açıklaması:

Örgütsel davranışta veri toplama teknikleri arasında mülakat, anket, testler ve gözlem bulunmaktadır. Bunlar arasında anket, Cevaplandırılması istenen bir grup yazılı sorudan oluşmuş bilgi formudur. Mülakat ise, karşılıklı konuşma, yani mülakatçının, soru sorup cevaplarını kaydetmesi yöntemidir. Soruda bahsi geçen iş güvenliği uzmanları da sırasıyla bu tekniklerden yararlanmışlardır. Doğru yanıt C seçeneğidir.

14.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DEĞİŞEN İŞ GÜCÜ YAPISININ ÖZELLİKLERİNDEN BİRİDİR?

- A
Tek bir etnik yapıdaki iş gücünün ön planda olması
B
Amerika'da üst yönetici kadın nüfusunun hala yok denecek kadar az olması
C
Ülkemizde iş gücü yapısındaki etnik farklılıkların belirginliği

- D
Ülkemizde kadının çalışmasının tek nedeninin ekonomik zorluklar olması
E
Amerika'da beyaz iş gücünün küçük bir çoğunluğu oluşturması

Yanıt Açıklaması:

Günümüz örgütleri artık tek bir ülkenin çalışanlarından değil, küreselleşme ile birlikte giderek farklılaşan (renk, etnik köken, cinsiyet vb.) bir iş gücü yapısı ile birlikte çalışmak durumundadırlar. Günümüzde çalışan kadın sayısı ve yönetici sayısı ise giderek artış göstermektedir. Ülkemizde kadınların çalışma yaşamında giderek artış göstermesi sadece ekonomik bir zorunluluktan değil kadının ev dışında çalışmasının giderek toplumsal kabul görmesinden de kaynaklanmaktadır. Amerika'da geçmişte iş gücü genelde erkeklerden ve beyazlardan oluşurken beyaz iş gücü artık küçük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Doğru yanıt E'dir.

15.SORU

Aşağıdakilerden hangisi özel bir hareketin veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçlarının olabileceğini ifade eder?

- A
Sistem yaklaşımı
B
Durumsallık yaklaşımı
C
Etkileşimcilik modeli
D
İnsan kapitali yaklaşımı
E
Y kuramı

Yanıt Açıklaması:

Durumsallık yaklaşımı özel bir hareketin veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçlarının olabileceğini ifade eder. Bu nedenle doğru cevap B seçeneğidir.

16.SORU

AYŞE HANIM SAKİN, ILIMLI, NAZİK, YARDIMSEVER, SEMPATİK, BAĞIŞLAYICI BİR KİŞİLİĞE SAHİPTİR. AYŞE HANIM KİŞİLİĞİN BEŞ BOYUTUNDAN HANGİSİ KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLİR?

- A
Deneyime açık olma
B
Uyumluluk
C

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

dışa dönüklük

D

Bilinçli ve sorumlu tip

E

Duygusal tutarlılık

Yanıt Açıklaması: Uyumlu kişiliğe sahip bireyler sakin, ılımlı, nazik, yardımsever, sempatik, başışlayıcı bir kişiliğe sahiptir.

17.SORU

Bireylerin tutumlarını oluşturan üç bileşen aşağıdaki seçeneklerden hangisinde doğru bir şekilde verilmiştir?

A

Duygusal bileşen, sözel bileşen, davranışsal bileşen

B

Sözel bileşen, algısal bileşen, davranışsal bileşen

C

Bilişsel bileşen, algısal bileşen, düşünsel bileşen

D

Bilişsel bileşen, kavramsal bileşen, duygusal bileşen

E

Duygusal bileşen, bilişsel bileşen, davranışsal bileşen

Yanıt Açıklaması:

Tutumlarla ilişkin duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşenin varlığından söz edilmektedir. Doğru yanıt E'dir.

18.SORU

Aşağıdakilerden hangisi Peters Waterman Modeline göre başarılı firmaların özellikleri arasında **yer almaz**?

A

Yalın yapı

B

Kendi işine bakmak

C

Bölünmüş ilişkiler

D

İş sahiplenme

E

Müşteriye yakınlık

Yanıt Açıklaması:

Peters Waterman modeline göre firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır:

- Başarmak için eyleme eğilim
- Müşteriye yakınlık
- Özerklik ve girişimcilik
- İnsanlar aracılığıyla verimlilik
- Yalın yapı
- İş sahiplenme, değer yönelimi
- Kendi işine bakmak

- Eş zamanlı gevşek sıkı özellik gösterme

19.SORU

1. HANGİSİ JEAN PİAGET'İN KİŞİLİK GELİŞİMİ KURAMINI VE DÖNEMLERİNDEN DEĞİLDİR ?

A

Duyusal Motor Dönem

B

İşlem Öncesi Dönem

C

Yargısal Dönem

D

Somut işlemsel Dönem

E

Formel işlemsel Dönem

Yanıt Açıklaması: Jean Piaget'in kişilik dönemleri • Duyusal Motor Dönem • İşlem Öncesi Dönem • Somut işlemsel Dönem • Formel işlemsel Dönemdir.

20.SORU

Bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şekline ne ad verilir?

A

Kendilik Kontrolü

B

Otoriter kişilik

C

Başkalarını kontrol etme

D

Narsist kişilik

E

Kendine güven

Yanıt Açıklaması:

Kendilik Kontrolü bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklindedir. Başkalarını kontrol etme hep lider olmak isteğindedir.

9.SORU

Bireyin işini olumlu ve ona zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesi aşağıdakilerden hangisidir?

A

Mutluluk

B

Özgüven

C

Kaygı

D

İş tatmini

E

Başarı

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Yanıt Açıklaması:

İş tatmini bireyin bir işi yaparken duyduğu ona zevk veren bir duygu olarak tanımlanır. İş tatmini bireyin işini olumlu ve ona zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. En kısa biçimde iş tatmini yaptığımız iş hakkında hissettiklerimizdir. Doğru cevap D seçeneğidir.

10.SORU

"BİR BİREYİN ELBİSE SEÇİMİ, YEMEK TERCİHLERİ GİBİ ŞEYLERİN ZAMANLA DEĞİŞİM GÖSTERMESİNE RAĞMEN KİŞİLİĞİNİ OLUŞTURAN TEMEL ÖZELLİKLERİN SABİT KALMASI" DURUMU KİŞİLİĞİN HANGİ TEMEL NOKTASINA İŞARET ETMEKTEDİR?

- A Benzersizlik
- B Tutarlılık
- C Özgünlük
- D Durağanlık
- E Değişkenlik

Yanıt Açıklaması: Durağanlık, kişiliğimizi oluşturan temel, bizi biz yapan, belirgin özellik ya da özelliklerimizin zamanla değişen koşullar içerisinde sabit kalacağını, değişmeyeceğini ifade eder. Bu nedenle doğru cevap D şıkkıdır.

7.SORU

"Yönetim alanının bir disiplini olarak ele aldığımızda ise örgütsel davranış, örgüt içinde çalışanların ile ilgilidir."
Yukarıdaki boşluğu aşağıdakilerden hangisi doğru ifade edecektir?

- A Duygusu
- B Tutumu
- C Düşüncesi
- D Psikolojisi
- E Kültürü

Yanıt Açıklaması:

Yönetim alanının bir disiplini olarak ele aldığımızda ise örgütsel davranış, örgüt içinde çalışanların tutum, davranış ve performanslarıyla ilgilidir.

1.SORU

Freud, insan kişiliğinin beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürer. Buna göre aşağıdakilerden hangisi Freud'un ortaya koyduğu kişilik dönemlerindendir?

- A Latens Dönem
- B Ergenlik dönemi
- C Yetişkinlik dönemi
- D Olgunluk dönemi
- E Yaşlılık dönemi

Yanıt Açıklaması:

Freud, insan kişiliğinin; oral, anal, fallik, latens ve genital dönem olmak üzere beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürmektedir.

2.SORU

Örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca anlamamızı sağlayan dil nedir?

- A Seremoni
- B Slogan
- C Hikaye
- D Jargon
- E Sembol

Yanıt Açıklaması:

Örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca anlamamızı sağlayan dil jargondur. Doğru cevap D'dir.

3.SORU

I. BENZERSİZLİKII. TUTARLILIKIII. KARARLILIKIV. DEĞİŞMEZLİK
YUKARIDA VERİLENLERDEN HANGİSİ/HANGİLERİ KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN TEMEL NOKTALAR ARASINDA YER ALMAKTADIR?

- A Yalnız I
- B Yalnız II
- C I ve II
- D I, II ve III
- E I., II, IV

Yanıt Açıklaması: I, II ve III yer alır

4.SORU

AYŞE HANIM İŞ BAŞVURUSU YAPARKEN İŞ YAŞAMI SÜRESİNCE KENDİSİNE TEKNİK BİLGİ SAĞLANIP SAĞLANMAYACAĞI KONUSUNDA BİLGİ ALMAK İSTEMİŞTİR. BU DURUM AYŞE HANIMIN İŞ TATMİNİNDE DEĞER KURAMININ HANGİ FAKTÖRÜNE ÖNEM VERDİĞİNİN GÖSTERGESİDİR?

- A İşin kendisi
- B Ücret
- C Terfi sistemi
- D Danışmanlık
- E İş arkadaşları

Yanıt Açıklaması: Ayşe hanımın sergilediği davranış, danışmanlık kapsamında değerlendirilmelidir.

5.SORU

Bir dizi gelenek görenek, değer ve inançlardan oluşan, bir ortak paydayı paylaşan insanların oluşturduğu yapıya verilen ad aşağıdakilerden hangisidir?

- A Kültür
- B Örgüt
- C Toplum
- D Kozmopolit
- E Grup

Yanıt Açıklaması:

Kültür bir dizi gelenek görenek, değer ve inançlardan oluşan, bir ortak paydayı paylaşan insanların oluşturduğu yapıdır.

16.SORU

Bir örgütün en önemli kaynağı aşağıdakilerden hangisidir?

- A Teknoloji
- B Altyapı
- C

İnsan kaynakları

- D Bina ve tesisat
- E Parasal kaynaklar

Yanıt Açıklaması:

Bir şirketin kullandığı teknolojinin yapısı ne kadar iyi, ürettiği ürünler ne kadar başarılı olursa olsun, her örgüt onu oluşturan insanlardan oluşur. Bir örgüt en tepe noktasındaki yöneticisinden, en alt düzeydeki çalışanına kadar insanlardan meydana gelir. Eğer bir şirketi yönetmek durumunda kalırsanız, onun en önemli kaynağının içinde çalışan insanlar olduğunu görürsünüz. Ancak genelde bir işletmeyi batıran da içinde çalışan insanlara ilişkin sorunlardır. Doğru yanıt A'dır.

17.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DUYGULARI MODDAN AYIRMAMIZI SAĞLAYAN NOKTALARDAN BİRİDİR?

- A Duygularımız herhangi bir objeye veya varlığa yönelik olmamakla beraber modun her zaman bir objesi ve amacı vardır.
- B Mod herhangi bir objeye veya varlığa yönelik olmamakla beraber duygularımızın her zaman bir objesi ve amacı vardır.
- C Modun her zaman bir amacı vardır ve duygular gibi ortaya çıkmasını tetikleyen birşey vardır.
- D Mod, duygular gibi karmaşık bir süreç değildir ve o anki modumuzun nedeni bellidir.
- E Modları duygulardan ayıran en önemli nokta evrensel olmasıdır.

Yanıt Açıklaması: Mod herhangi bir objeye veya varlığa yönelik olmamakla beraber duygularımızın her zaman bir objesi ve amacı vardır. Buna karşın mod, duygusal bir durum olmakla beraber, herhangi bir objeye veya varlığa yönelik değildir. Bu nedenle, mod ve duygular birbirine zıttırlar.

18.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İŞ YERİNDE YAŞANABİLECEK BİR KIZGINLIĞI KONTROL ALTINA ALMADA YAPILMASI GEREKENLERDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Rahatlama egzersizleri
- B

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Düşünce biçimimizi değiştirmek

C

Haksızlığa karşı gelmek

D

Komik şeyler düşünmek

E

Odayı veya ortamı terk etmek gerekir

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap "C" şıkkıdır.

Çünkü "haksızlığa" karşı gelmek iş yerinde yaşanabilecek kızgınlık durumunu kontrol altına almaktan çok kızgınlığı tetikleyen, bazı durumlarda kaos ortamının oluşmasına ve devam etmesine neden olabilir.

19.SORU

Her durumda tutarlı ve aynı biçimde ortaya çıkmakla birlikte, kişiliğin uzun dönemde durağan bir nitelik taşıması anlamına gelen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

A

Benzersizlik

B

Kendine özgü oluş

C

Tutarlılık

D

Durağanlık

E

Yetenek

Yanıt Açıklaması:

Durağanlık; her durumda tutarlı ve aynı biçimde ortaya çıkmakla birlikte, kişiliğin uzun dönemde durağan bir nitelik taşıması anlamına gelmektedir.

20.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yöneticinin insanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek planlarından biri değildir?

A

İş başvurularını değerlendirmek

B

Yeni işe alınanları eğitmek

C

Örgütsel toplumsallaşmayı sağlamak

D

Çalışanların performanslarını değerlendirmek

E

Çalışanlar arasında çatışma yaratmak

Yanıt Açıklaması:

Eğer bir işyerinde yöneticiyseniz işiniz insanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek planlar formüle etmektir. Bunlar arasında iş başvurularını değerlendirmek, yeni işe alınanları eğitmek, örgütsel toplumsallaşmayı sağlamak, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve çalışanlar arasındaki mevcut çatışmaları gidermek sayılabilir. Doğru cevap E seçeneğidir.

1.SORU

Aşağıdakilerden hangisi kızgınlık kontrolünü sağlayabilecek davranışlardan biri değildir?

A

Rahatlama egzersizleri

B

Düşünce biçiminizi değiştirmek

C

Komik şeyler düşünmek, espiriyle geçiştirmek

D

Tartışarak durumun üzerine gitmek

E

Odayı veya ortamı terk etmek

Yanıt Açıklaması:

En basit olarak kızgınlık kontrolünde neler yapılabilir;

- Rahatlama egzersizleri
- Düşünce biçiminizi değiştirmek
- Komik şeyler düşünmek, espiriyle geçiştirmek
- Odayı veya ortamı terk etmek.

Doğru cevap D seçeneğidir.

2.SORU

I. BELİRGİN DEĞİŞMEYEN ÖZELLİKLERDİR. II. TUTARLI ÖZELLİKLERDİR. III. KİŞİYİ DİĞER BİREYLERDEN FARKLI KILAN ÖZELLİKLERDİR. IV. BİR ÇOCUĞUN KİŞİLİĞİ ÖĞRENME İLE TAMAMEN DEĞİŞEBİLİR. YUKARIDAKİ İFADELERDEN HANGİSİ YA DA HANGİLERİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ HAKKINDA DOĞRUDUR?

A

Yalnız I

B

Yalnız II

C

II ve III

D

I, II ve III

E

I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması: Kişilik özellikleri her bireye özgü olup bireyi başka bireylerden ayıran özelliklerdir. Bu özellikler kişinin belirgin ve birbiri

ile tutarlı yönlerini ifade eder. Bu bağlamda doğru yanıt "D" seçeneğidir.

3.SORU

AŞAĞIDA VERİLENLERDEN HANGİSİ BİR ÖRGÜTTE YÖNETİCİNİN FONKSİYONLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Kontrol
- B Liderlik
- C Uzlaşım
- D Organizasyon
- E Planlama

Yanıt Açıklaması: Kitapta yönetici fonksiyonları 4 olarak belirtilmiştir. Bunlar: 1. Planlama 2. Organize etme 3. Liderlik 4. Kontroldür. Dolayısıyla doğru cevap C'dir.

4.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNDE KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN ÜÇ TEMEL NOKTA DOĞRU OLARAK VERİLMİŞTİR?

- A Benzersizlik Tutarlılık Değişmezlik
- B Kendine özgü oluş Belirginlik Ayırt edicilik
- C Ayırt edicilik Durağanlık Tutarlılık
- D Farklılık Değişmezlik Benzersizlik
- E Benzersizlik Durağanlık Belirginlik

Yanıt Açıklaması: Kişiliği oluşturan üç temel nokta benzersizlik (kendine özgü oluş), tutarlılık ve değişmezlik (durağanlık) olarak sıralanmaktadır. Bu bakımdan doğru yanıt "A" seçeneğidir.

5.SORU

KIZGINLIK KONTROLÜ İÇİN "KIZGINLIĞIN NEDENİNİ AKILLICA TAHLİL ETMEK, İHTİYACIMIZ OLAN EN ÖNEMLİ ŞEYDİR" DİYEN BİRİ KIZGINLIK KONTROLÜNDE KULLANILAN HANGİ TEKNİĞİN ÖNEMİNİ VURGULAMAKTADIR?

- A

Gevşeme egzersizleri

- B Espri ile geçiştirmek
- C Düşünce biçimimizi değiştirmek
- D Odayı veya ortamı terk etmek
- E Komik şeyler düşünmek

Yanıt Açıklaması: Kızgın olduğumuz zaman bazen mantıksız ve akıllıca olmayan düşüncelerin etkisinde kalır, hep aynı şeyleri düşünür ve durumu daha da tehlikeli bir hâle sokarız. Bu nedenle sizi kızdıran olayları dikkatli ve mantıklı bir biçimde analiz etmek ve bu olay hakkında doğru düşünmek zorundayız. Bu bakımdan doğru düşünmediğimizi fark ettiğimiz durumlarda düşüncelerimizi değiştirmek gerekmektedir. Dolayısıyla doğru yanıt C seçeneğidir.

6.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI İLE BOYUTUN KARAKTERİSTİKLERİ YANLIŞ EŞLEŞTİRİLMİŞTİR?

- A Yenilikçilik Deneme, fırsat arama, risk üstlenme, az sayıda kural.
- B İnsana saygı Adil olma, tolerans.
- C Sonuç odaklılık Kesinlik, analitik yaklaşım.
- D Takıma yöneliklik İş birliği, insana yöneliklik.
- E Atılganlık Rekabetçilik, sosyal sorumluluktan kaçınma.

Yanıt Açıklaması: Yanlış eşleştirme C şıkkında bulunmaktadır.

7.SORU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FARKLI BOYUTLARINI AÇIKLAYICI MODELLER GELİŞTİRİLMİŞTİR. BU MODELLERDEN BİRİ OLAN AMERİKAN VE JAPON YÖNETİM ÖZELLİKLERİNİ BİR ARAYA GETİRMEYİ AMAÇLAYAN TEORİ NEDİR?

- A A Teorisi
- B J Teorisi
- C Y Teorisi
- D Z Teorisi
- E

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

X Teorisi

Yanıt Açıklaması: Z teorisi, ABD'deki ve Japonya'daki teorinin ortalamasıdır. A tipi örgüt Amerikan örgütlerini, J tipi örgüt Japon örgütlerini ve Z tipi örgüt ise Ouchi'nin tanımladığı A ile J'nin birleşimi olan örgütün özelliklerini göstermektedir.

8.SORU

Örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük bir kısmının paylaştığı kültür aşağıdakilerden hangisidir.

- A
Üst kültür
- B
Zayıf kültür
- C
Egemen kültür
- D
Alt kültür
- E
Güçlü kültür

Yanıt Açıklaması:

Örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük bir kısmının paylaştığı kültür egemen kültürdür. Doğru cevap C'dir.

9.SORU

DUYGU, DÜŞÜNCE İLE DAVRANIŞLARDAKİ BENZERLİKLERİ VE AYRILIKLARI OLUŞTURAN BİRTAKIM ÖZELLİKLER BÜTÜNÜNE NE DENİR?

- A
Kişilik
- B
Örgüt
- C
Birey
- D
İnsan
- E
Toplum

Yanıt Açıklaması:

Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir değişle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlikleri ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür.

10.SORU

Aşağıdakilerden hangisi sağlıklı örgüt kültürünün göstergelerinden biridir?

- A

Sorunlar gizlenir, saptırılır veya iş dışı ortamlarda tartışılır.

- B
Amaçlar paylaşılır ve başarıya yöneliş vardır.
- C
Çatışmalar saklanır ve uzatılır.
- D
Liderler kendilerini yalnız hissederler.
- E
Kriz anında birbirini suçlayarak sorumlu aranır.

Yanıt Açıklaması:

Amaçlar paylaşılır ve başarıya yöneliş vardır. Diğer şıklar sağlıklı örgüt kültürü nün göstergeleridir.

11.SORU

Aşağıdaki duygulardan hangisi diğerlerinden farklıdır?

- A
Acıma
- B
Kıskançlık
- C
Gurur
- D
Merhamet
- E
Küçümsemek

Yanıt Açıklaması:

Öz bilinç duyguları bireyin kendi içinden kaynaklanan duygulardır. Örneğin; suçluluk, utanma veya gurur gibi. Sosyal duygular bireyin kendisinin dışında olan veya bundan kaynaklanan duygulardır. Örneğin; acıma, kıskançlık, merhamet, küçümsemek duygularında olduğu gibi. Doğru yanıt C'dir.

12.SORU

TAMER BEY ÇALIŞANLARINI HER FIRSATTA KORKUTMAKTA, İŞLERİ BU ŞEKİLDE HIZLANDIRDIĞINI DÜŞÜNMEKTEDİR. TAMER BEYİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ HAKKINDA AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SÖYLENEBİLİR?

- A
Yargısal kişiliktir.
- B
Makyavellist kişiliği yüksektir.
- C
Nerotik kişileğe sahiptir.
- D
Sorumlu tip kişiliğe sahiptir.
- E
Düşünsel kişilik özelliğine sahiptir.

Yanıt Açıklaması: Makyavellist bireyler korkutmanın sevimli olmaktan çok daha iyi olduğunu düşünmektedir.

13.SORU

BİR FIRMA YÖNETİCİSİ ÇIKARACAKLARI YENİ BİR ÜRÜN İÇİN GEREKLİ AMAÇ VE STRATEJİLERİ OLUŞTURMUŞ, ÇALIŞANLARI YENİ ÜRÜN HAKKINDA BİLGİLENDİRİP MOTİVE ETMİŞ, ARDINDAN GÖREV VE SORUMLULUK DAĞILIMINDA YAKIN ARKADAŞLARINI GÖREVLENDİRİP, FAALİYETLERİN İŞLEYİŞ VE SONUÇLARINI KONTROL ETMİŞTİR. ANCAK SONUÇLAR AMAÇLANDIĞI DOĞRULTUDA ÇIKMAMIŞTIR. YUKARIDAKİ DURUMDA HANGİ YÖNETİCİ FONKSİYONUNDA DÜZENLEME GEREKMEKTEDİR?

- A planlama
- B organizasyon
- C yürütme
- D koordinasyon
- E kontrol

Yanıt Açıklaması: soru kökünde anlatılan durumlardan, amaç ve strateji belirleme: planlama çalışanların güdülenmesi: yürütme, koordinasyon işleyiş ve sonuçların kontrolü ise kontrol fonksiyonlarına işaret etmektedir. ancak organizasyon noktasında kimin hangi görev ve sorumlulukta olacağını kararı verilirken yapılan yakınlık kriteri o fonksiyonu işlevsel kılmıştır.

14.SORU

Anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanılması ile uygulanan veri toplama tekniği aşağıdakilerden hangisidir?

- A Vaka etüdü
- B Saha araştırması
- C Laboratuvar deneyi
- D Saha deneyi
- E Gözlem

Yanıt Açıklaması:

Saha araştırması tekniğinde, anket ve mülakat teknikleri birlikte kullanılır. Örneğin; bir danışman eğitimi programı için en iyi yöntemin ne olduğu

konusunda bir şirkete araştırma yaptırıyor olabilir. Burada seçilen danışmanlara hazırlanan anketler gönderilir. Bu anketlere danışmanların verdikleri cevaplar incelenerek bir saha araştırması yapılabilir. Doğru yanıt B'dir.

11.SORU

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan değer, varsayım ve inançları niteleyen örgüt kültürü öncelikle aşağıda verilen disiplinlerden hanginin çalışma konusudur?

- A Sosyoloji
- B Psikoloji
- C Antropoloji
- D Felsefe
- E Ontoloji

Yanıt Açıklaması:

Antropoloji daha çok insan ve insan davranışlarının bütün olarak incelenmesi üzerinde durur ve temel ilgi alanı insanın yarattığı kültür konusudur. Örgütsel davranış açısından da ilgi alanı; kültür sistemleri, inançlar, gelenekler, grup ve toplum içindeki değer sistemleri, farklı kültürler arasındaki davranış biçimleri gibi konulardır. Doğru yanıt C'dir.

12.SORU

Çiftçilik ve Ormancılık mesleğine uygun kişilik tipi aşağıdakilerden hangisidir?

- A Araştırmacı tip
- B Gerçekçi tip
- C Girişken tip
- D Geleneksel tip
- E Sosyal tip

Yanıt Açıklaması:

Gerçekçi Tip: Bu tip saldırgan özellikler gösterir, fiziki güç, kuvvet ve koordinasyonu gerektiren işlerde başarılıdır.

Meslek: **Çiftçilik ve Ormancılık**

Kişilik özelliği: Utangaç, tutarlı, uyumlu, pratik.

13.SORU

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

AŞAĞIDA VERİLENLERDEN HANGİSİ FREUD'UN KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNU AÇIKLADIĞI DÖNEMLERDEN BİRİDİR?

- A
Ergenlik Dönemi
- B
Duyusal Motor Dönem
- C
Oral Duyusal Dönem
- D
Kas Anal Dönemi
- E
Genital Dönem

Yanıt Açıklaması: 11 yaş ve sonrasında içeren Genital dönem dışındaki evreler Erickson'a aittir.

14.SORU

Aşağıdakilerden hangisi çalışanların işteki tatminsizlerini ifade biçimlerinden değildir?

- A
Kaçış
- B
Sesini Yükseltme
- C
Bağlılık
- D
Öfke kontrolü
- E
Kayıtsızlık

Yanıt Açıklaması:

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Bunlar;

- Kaçış
- Sesini Yükseltme
- Bağlılık
- Kayıtsızlık olarak sıralanır.

Doğru cevap D seçeneğidir.

15.SORU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİ İÇERİR?

- A
Örgütün personel sayısı ve özellikleri
- B
Örgütün yapısı ve özellikleri
- C
Örgüt yapısı ve sahip olunan teknoloji
- D
Örgüt performansı ve personel sayısı
- E

Örgüt personeli ve personelin eğitim düzeyi

Yanıt Açıklaması: Örgüt kültürü tanım olarak örgütlerin yapı ve özelliklerini içerdiğinden dolayı doğru cevap B seçeneğidir.

16.SORU

Bir örgütteki çok sayıda küçük birim veya bölümün kendilerine özgü ayrı ayrı kültürlerinin olması örgüt kültürünün hangi boyutuyla açıklanır?

- A
Düzy
- B
Yaygınlık
- C
Örtüklük
- D
Çokluk
- E
Karşılıklı bağımlılık

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürünün "çokluk" boyutu örgütte alt kültürlerin varlığını vurgular. Alt kültürler sorunlara ve çözüm önerilerine yönelik farklı tutumlar geliştirilmesine neden olur. Örgüt içi güç savaşları özellikle yöneticiler örgüt kültürünü değiştirmeye kalktığında belirginleşir.

17.SORU

Aşağıdakilerden hangisi duyguların genel özelliklerinden biri değildir?

- A
Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır.
- B
Duyguların her zaman bir objesi vardır.
- C
Duygular kısa sürede çalışanlar arasında bulaşıcı bir hâle gelir.
- D
Kültür insanların duygularını ifade etmelerinde önemli bir faktördür.
- E
İnsanlar duygularını farklı mimiklerle gösterirler.

Yanıt Açıklaması:

- Duygularımızın her zaman bir objesi veya amacı vardır. Diğer bir deyimle duygularımızın ortaya çıkmasını bir şey tetikler.
- Duygular kısa sürede çalışanları etkiler ve bulaşıcı bir hâle gelir. Duyguları etkileyen şey örgüt içinde birlikte olduğumuz, ilişki içinde bulunduğumuz insanların duyguları veya reaksiyonlarıdır. Buna duygusal

bulaşıcılık adı verilir. Bir başka deyimle duygusal bulaşıcılık başkalarının duygularını yakalamaktır. Bu durum iş ortamlarında çok yaygındır.

- Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır. Dünyadaki neredeyse tüm insanlar duygularını benzer yüz ifadeleriyle veya mimikleriyle gösterirler.
- Kültür insanların duygularını nasıl ve ne zaman ifade etmelerinde önemli bir faktördür. İnsanlar dünyanın her tarafında duygularını benzer bir biçimde ifade etmelerine rağmen, gayriresmî standartlar bir ölçüde bu davranışları etkileyebilir. Bu beklentiler, kuralların sergilenişi veya gösterimi olarak yansımaktadır. Burada kültürel sorunlara uygun bir biçimde duyguların ifadesi veya sergilenmesi söz konusudur. Doğru yanıt E'dir.

18.SORU

I Çeşitlilik

II Kimlik

III Önem

IV Otonomi

V Geri Bildirim

İşin karakteristikleri kuramına göre hangi üçlü işin anlamlılığını belirlemektedir?

A

I II III

B

I III IV

C

III IV V

D

II III IV

E

I III V

Yanıt Açıklaması:

İş karakteristikleri kuramına göre, işin anlamlılığını çeşitlilik, kimlik ve önem belirlemektedir. Bu nedenle, doğru yanıt A'dır.

19.SORU

Finans, Muhasebe, Yönetim işleri hangi Kişilik Özelliğine uygundur?

A

Kendine istekli güvenli enerjik ve yönlendirici kişiliğe

B

Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız kişiliğe

C

Uyumlu, etkili, pratik, hayalci olmayan, esnek olmayan kişiliğe

D

Hayalci, düzensiz, İdealist, duygusal, pratik olmayan kişiliğe

E

Sosyal, arkadaş canlısı, anlayışlı, yardım etmeye, birlikte çalışmaya yatkın Kişiliğe

Yanıt Açıklaması:

Uyumlu, etkili, pratik, hayalci olmayan, esnek olmayan kişiliğe sahip

20.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ KIZGINLIK DUYGUSUNUN ALT KATEGORİSİNE GİREN BİR DUYGUDUR?

A

Dargınlık

B

Hüsrân

C

Kayıtsızlık

D

Utanç

E

Cefa

Yanıt Açıklaması: Dargınlık, kızgınlık duygusuna bağlı ikincil bir duygudur. Bu bağlamda bireyler kızgınlıklarından dolayı bir dargınlık yaşayabilmektedir. Hüsrân, kayıtsızlık, utanç ve cefa ise üzüntü duygusunun alt kategorileridir.

9.SORU

Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eden, duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlikleri ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünü nedir?

A

Kararlılık

B

Tutarlılık

C

Özgüven

D

Kişilik

E

Güven

Yanıt Açıklaması:

Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlikleri ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür.

7.SORU

Örgütlerde bazı bireylerin neden tüm toplantılara geç katılırken bazılarının erken orada olduğu veya bazı çalışanların diğerlerine göre iş yükünden neden daha fazla şikâyet ettiği gibi konuları

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

açıklamaya çalışırken hangi yaklaşımı tercih ederler?

- A Bilimsel yönetim yaklaşımı
- B İnsan ilişkileri yaklaşımı
- C Bürokratik yönetim yaklaşımı
- D Durumsallık yaklaşımı
- E Neoklasik yönetim yaklaşımı

Yanıt Açıklaması:

Örgütsel davranış disiplini farklı durumların farklı yaklaşımları gerektirdiğini kabul eder. ÖD disiplini her durumda tek ve en iyi bir davranış modelinin olmadığını öne sürer. Örgütsel davranış bilimcileri örgüt içindeki insan davranışlarını açıklayabilecek tek ve en iyi bir yaklaşımın olmadığı konusunda hemfikirler. Onun yerine uygulayıcılar durumsallık yaklaşımını benimserler. Doğru yanıt D'dir.

1.SORU

BİR ŞİRKET ÇALIŞANLARINDA ENGELLİ BİREYLERE YÖNELİK OLAN OLUMSUZ TUTUMLARIN DEĞİŞTİRİLMESİ AMAÇLANMAKTADIR. BU AMAÇLA NASIL BİR YOL İZLENEBİLİR?

- A Örgüt içerisinde fikirlerine önem verilen bir kişi, engelli bireylerin toplum içerisindeki rolleri ve haklarına yönelik bir sunum yapabilir.
- B Şirket içerisinde engelli bireylerin çalışmasına yönetici tarafından izin verilmeyebilir.
- C Çevrelerinde bulunan engelli bireylere acıyarak para verilebilir.
- D Şirket çalışanlarına beklentilerin karşılanmadığı durumlarda engelli bireylerin işe alınacağını söyleyebilir.
- E Çalışanlardan ailesinde engelli birey olanlara terfi verilebilir.

Yanıt Açıklaması: Bireysel tutumlarımız yaşam boyu geçirdiğimiz tecrübeler ve bireyin yetiştirme tarzı sonucu oluşurlar. Tıpkı kişilik konusunda olduğu gibi, anne ve babalar, arkadaşlar, içinde bulunduğumuz çeşitli gruplar, fikirlerine önem verdiğimiz, saygı duyduğumuz kimseler tutumların oluşumunda etkindirler.

2.SORU

Aşağıdakilerden hangisi "dışsal kendilik kontrollü kişilerin inançları" arasında **yer almaz**?

- A İnsanların yaşamlarında başına gelen kötü şeylerin nedeni büyük bir çoğunlukla kötü şanstır
- B İyi bir işe girmenin nedeni iyi bir zamanda iyi bir yerde olmaya
- C Sınavlarda çıkan soruların dersle ilgisi yoktur, bu nedenle çalışmanın bir faydası bulunmaz
- D İnsanların yalnız kalmalarının nedeni arkadaş canlısı ve sosyal olmamalarıdır.
- E Dünya gücü elinde bulunduran birkaç insan tarafından yönetilir, küçük insanların bu konuda yapacağı bir şey yoktur.

Yanıt Açıklaması:

İnsanların yalnız kalmalarının nedeni arkadaş canlısı ve sosyal olmamaları; İçsel Kendilik Kontrolü Kişilerin İnançları arasında yer aldığı için doğru cevap: D şıkkıdır.

FİNALLERDE NELER GELDİ? NELER GELEBİLİR?

20.SORU

ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARDAN OLAN «GEREĞİNDEN FAZLA MOLA VERMEK» AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNDE DOĞRU İFADE EDİLMİŞTİR?

- A Örgüte yönelik- hafif
- B Bireye yönelik- hafif
- C Örgüte yönelik- ciddi
- D Bireye yönelik ciddi
- E Hiçbiri

Yanıt Açıklaması: Örgüte dönük ama olası zararları sabotaj gibi diğer davranışlara göre daha düşük olan bir davranıştır.

19.SORU

Bir çalışanın, çalıştığı kurumda daha üstteki bir pozisyona yükselebilmesi için hangi aşamalardan geçmesi, neler yapması gerektiği, kendisinden beklenen sonuçların neler olduğunu net bir şekilde bilmesi durumu örgütsel adalet boyutlarından hangisi ile ilişkilidir?

- A Süreç adaleti

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- B Dağıtım adaleti
- C Bilgisel adalet
- D Etkileşim adaleti
- E Denge adaleti

Yanıt Açıklaması:

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algılarını kapsamaktadır ve dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar: Dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalettir. Dağıtım adaleti, örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır. Çalışanlar, örgütsel kararlar sonucu belirlenen ücret, ödüller, performans değerlendirmeleri, terfi, görev dağılımı gibi çıktıların ne kadar hakça ve adil olarak dağıtıldığını kabul görmüş normlarla kıyaslayarak karar verirler. Bu kapsamda, soruda verilen açıklamalar dağıtım adaletinin unsurlarıdır. Doğru yanıt B seçeneğidir.

18.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNDA ÖNEMLİ OLAN UNSURLARDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Durağanlık
- B Benzersizlik
- C Tutarlılık
- D Kendine özgünlük
- E Değişkenlik

Yanıt Açıklaması:

Kişiliğin oluşumunda üç temel nokta önem taşır. Bunlar; benzersizlik veya kendine özgü oluş, tutarlılık, değişmezlik veya durağanlıktır.

17.SORU

Aşağıdakilerden hangisi bir çatışma tarzı değildir?

- A hükmetme
- B boyun eğme
- C kaçınma
- D taviz verme
- E ısrar etme

Yanıt Açıklaması:

Çatışma tarzları; hükmetme, boyun eğme, taviz verme, kaçınma ve tümleştirmedir. Dolayısıyla doğru seçenek E, ısrar etmedir.

16.SORU

Aşağıdakilerden hangisi zayıf örgüt kültürünün göstergesidir?

- A Birçok değer ve inanç vardır ancak biri diğerinden daha önemli tutulmaz.
- B Yeni üyelerin intibakı kolaydır.
- C Amaçlara dönük davranış kalıpları edinilir.
- D Örgüt üyelerinin ortak bir dili oluşur.
- E Örgütün temel vazifesi konusunda ortak anlayış gelişir.

Yanıt Açıklaması:

Örgütlerde zayıf kültürün göstergelerinden biri de birçok değer ve inancın varolması ancak hangilerinin daha önemli olduğunun net bir şekilde belirtilmemiştir.

15.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ GÜCÜN ÖZELLİKLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir
- B Güç ilişkisi heptek yönlü işler
- C Gücün varlığından söz edebilmek için açık uygulanması gerekmez
- D Güç dengesizliği ne kadar büyükse bundan kurtulma ve lehine çevirme o kadar yogundur
- E Güç ilişkileri sadece bireyler için değil gruplar içinde benzerlikler gösterir.

Yanıt Açıklaması: Güç yetki politika ve etkileme kavramlarının birbirinden farkları birbiriyle ilişkileri konusu incelendiğinde ; güç ilişkisini özelliklerinde bağımlılığın genelde karşılıklı olduğu görülmektedir. Örgütlerde ikili ilişkilerde her iki tarafın -ister kişi olsun ister grup- farklı konularda farklı görece güce sahip olmaları söz konusudur.

14.SORU

Çalışma hayatında sorulan sorulara açık ve belirgin cevaplar verilmesini tercih eden ve belirsiz bilgiler karşısında rahatsızlık duyan kişiler hangi tip bireyler arasında yer almaktadır?

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- A
- Düşünsel
- B
- Duygusal
- C
- Algısal
- D
- Yargısal
- E
- Duyusal

Yanıt Açıklaması:

Çalışma yaşamında **duyusal tipler**, sorulan sorulara açık ve belirgin cevaplar verilmesini tercih eden ve belirsiz bilgiler karşısında rahatsızlık duyan kişilerdir

13.SORU

BİR AMİRİN ASTINA GÖREV TANIMINDA OLMAYAN İŞLERİ YÜKLEMESİ HANGİ ÇATIŞMA TÜRÜNE ÖRNEKTİR?

- A
- gerçekçi olmayan çatışma
- B
- kurumsal çatışma
- C
- intikamcı çatışma
- D
- değer çatışması
- E
- yapısal çatışma

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap intikamcı çatışmadır. Bu tür çatışmada sırf karşı tarafı cezalandırma ve mağdur etme güdüsü vardır

12.SORU

Aşağıdakilerden hangisi güç ilişkisinin özelliklerinden biri değildir?

- A
- Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.
- B
- Güç ilişkisi hep tek yönlü işler.
- C
- Güç, el değiştirebilir.
- D
- Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açık seçik bir şekilde uygulanması gerekmez.
- E
- İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur.

Yanıt Açıklaması:

Güç ilişkisi hep tek yönlü **işlemez**. Bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bir gün biri diğerinden bir şey ister, yarın karşı taraf bir şey ister. Ayrıca,

kendisinden bir şey istenen kişi bazen bunu, kendisi için çok maliyetli olacağı hesabıyla vermek istemez veya daha azını vermek üzere karşı gücünü kullanarak kestirip atma çabasına veya müzakereye girişebilir. Bu nedenle doğru cevap B'dir.

11.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDA SAYILAMAZ?

- A
- İşe yeni başlayan kişiye yardımcı olmak.
- B
- Zorunlu olmayan toplantılara katılmak.
- C
- Kurum içindeki gelişmelerden haberdar olmak.
- D
- Müdürün verdiği raporu zamanında bitirmek.
- E
- Mesleki bilgilerini güncel tutmak.

Yanıt Açıklaması: Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek; işe yeni başlamış veya iş yükü çok fazla olan kişilere yardım etmek, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak, kendini mesleki açıdan sürekli geliştirerek güncel tutmak, kurum içindeki ve dışındaki önemli gelişmelerden haberdar kalmak, ufak tefek orunları büyütmemek gösterilebilir (Borman, 2004: 238). Oysaki D seçeneğinde yer alan "Müdürün verdiği raporu zamanında bitirmek." görev tanımının kendisidir. Bu durumda doğru cevap D şıkkıdır.

10.SORU

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerarası vatandaşlık davranışları ve kurumsal vatandaşlık davranışları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Buna göre aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri kurumsal vatandaşlık davranışları arasında sıralanabilir?

- I. Özgecilik
- II. Centilmenlik
- III. Sivil erdem
- IV. Nezaket

- A
- I ve II
- B
- II ve III
- C
- II, III ve IV
- D
- III ve IV
- E
- Yalnız IV

Yanıt Açıklaması:

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Bireylerarası vatandaşlık davranışları çalışma arkadaşları ve diğer örgüt çalışanları yararına yapılan ve kişinin görev tanımının ötesinde diğer bireylere yardım etmesi, destek olması ve katkıda bulunması gibi davranışları içerir. bu davranışlar özgecilik ve nezakettir. Kurumsal vatandaşlık davranışları ise, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak sıralanmaktadır.

9.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ OLUŞTURAN EYLEMLERDEN BİRİDİR?

- A Bilgiyi anlamlandırma
- B Bilgiyi kullanmama
- C Bilgi çalma
- D Bilgiyi eşit bir şekilde paylaşmama
- E İstismar

Yanıt Açıklaması: Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilgi toplamak kendi başına yeterli değildir. Çoğu zaman çevrenin taranması sonucu işlenmemiş veri elde edilmektedir. Bu verinin önce örgütün hedefleri ve stratejileri yönünde işlenmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir. Doğru cevap "A" şıkkıdır.

8.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ POTANSİYEL STRES KAYNAKLARINDAN KİŞİSEL FAKTÖRLERDEN BİRİDİR?

- A Ekonomik problemler
- B İşle ilgili talepler
- C Ekonomik belirsizlik
- D Politik belirsizlik
- E Teknolojik değişim

Yanıt Açıklaması: Ekonomik problemler kişisel problemlere örnektir, diğerleride çevresel ve örgütsel problemlerdir.

7.SORU

Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın geleneksel sınıflandırmasında yer alan boyutlardan biridir?

- A Süreç çatışması
- B

- Değer çatışması
- C İntikamcı çatışma
- D Fikir çatışması
- E Gerçekçi çatışma

Yanıt Açıklaması:

Çatışmaya yönelik geleneksel ayırım;

- Fikir çatışması
- Duygusal çatışma şeklinde yapılmıştır.

6.SORU

Aşağıdakilerden hangisi örgütsel faktörlerden kaynaklı potansiyel bir stres kaynağıdır?

- A ekonomik belirsizlik
- B politik belirsizlik
- C teknolojik değişme
- D aile problemleri
- E kişilerarası talepler

Yanıt Açıklaması:

Ekonomik belirsizlik, politik belirsizlik ve teknolojik değişme çevresel faktörlerden kaynaklanmakta iken; aile problemleri kişisel faktörlerle ilişkilidir. Bu nedenle doğru yanıt E'dir.

5.SORU

"DERSİNE ÇALIŞMAYAN BİR BİREYİN BAŞARILI OLAMAMASI" DURUMU AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDAN HANGİSİ İLE DOĞRUDAN İLİŞKİLİDİR?

- A Stresin davranışsal sonuçları
- B Çevresel engellenme
- C Bireysel çelişkiye düşme
- D Bireysel engellenme
- E Endişenin davranışsal sonuçları

Yanıt Açıklaması: Bireysel engellenme, bireyin amacına ulaşmasını zorlaştıran bir faktörü kendisinin yaratmasıdır.

4.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ BİREYSEL GÜCÜN DÖRT KAYNAĞINDAN BİRİSİ DEĞİLDİR?

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- A
Ödül gücü,
B
Meşru güç,
C
Kişisel Güç
D
Zorlayıcı güç
E
Bilgi gücü

Yanıt Açıklaması: Kişise güç bireylerin güç kaynaklarından biri değildir.

3.SORU

... özel bir hareketin veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçlarının olabileceğini ifade eder.
Yukarıdaki tanım aşağıdaki öğelerden hangisi ile doğru şekilde tamamlanır?

- A
Örgütsel farklılık
B
İhtimaller yaklaşımı
C
Durumsallık yaklaşımı
D
Grup etkileşimi
E
Farklılık yaklaşımı

Yanıt Açıklaması:

Durumsallık yaklaşımı özel bir hareketin veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçlarının olabileceğini ifade eder. Doğru yanıt C'dir.

1.SORU

I. Bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar
II. Birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır
III. Doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır
IV. Örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durur
Yukarıdakilerden hangisi örgütsel davranışın temel karakteristiği arasında sayılır?

- A
I ve II
B
II ve III
C
I, II, III ve IV
D
III ve IV
E
II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Örgütsel davranışın dört temel karakteristiği vardır. Birincisi örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar, ikincisi birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır, üçüncüsü doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır ve dördüncüsü ise örgütsel davranışın örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durmasıdır. Doğru cevap C'dir.

2.SORU

Aşağıdakilerden hangisi çalışanlar için iş tatmini ile ilgili beş temel faktörden biri değildir?

- A
İşin kendisi
B
Sevgi
C
Ücret
D
Terfi Sistemi
E
Danışmanlık

Yanıt Açıklaması:

Yanlış yanıt sevgidir. Tabii ki işini sevmeye sevilme çok önemlidir. Ama diğer yanıtlar çalışanlar için daha da önemlidir.

3.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında değerlendirilen verimlilik normlarından sapmaya bir örnektir?

- A
Öğle yemeği saatlerinde kişisel işlerle uğraşıp mesai saatinde yemek yemek
B
Kaloriferler ve pencereleri aynı anda açık tutmak
C
Ürün iadesi talebinde bulunan müşteri ile tartışmak
D
İş arkadaşı ile yaşanan bir sorunu yöneticiye tek taraflı aktarmak
E
Hizmet sağlanan kişilerden hediye almadan iş yapmamak

Yanıt Açıklaması:

Verimlilik normlarından sapma, örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır. Bu tip davranışlarda bulunan çalışanlar üretim verimliliğini nitelik ve nicelik olarak azaltarak örgüte zarar vermektedirler. Öğle yemeği için verilen zamanı kişisel işleri için kullanıp, iş yapılması beklenen zamanda yemek yemek bu davranışlara bir örnektir. Doğru yanıt A seçeneğidir.

4.SORU

Aşağıda yer alan çatışma tarzlarından hangisinde karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme,

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

bir başka deyişle, karşı tarafı yatıştırmaya yönelme söz konusudur ?

- A Hükmetme
- B Kaçınma
- C Taviz verme
- D Boyun eğme
- E Tümleştirme

Yanıt Açıklaması:

Boyun eğme

5.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ STRATEJİK KOŞULLAR MODELİNE GÖRE GÜÇ KAZANIMI AÇISINDAN ÜZERİNDE DURULMASI GEREKEN STRATEJİK KOŞULLARDAN BİRİSİDİR?

- A Örgüt içindeki gücün dağıtılması
- B Belirsizlik yaratmak
- C Eylemlerin ikame edilemezliği
- D Gruplar arası işbirliğini artırmak
- E Stratejik çatışmalar yaratmak

Yanıt Açıklaması: Doğru yanıt "C" seçeneğidir. Stratejik Koşullar Modeline göre güç kazanımı açısından üzerinde durulması gereken üç stratejik koşul vardır. Bunlar: Belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği.

6.SORU

Aşağıdakilerden hangisi Etkileşim adaleti için doğrudur?

- A Yöneticilerin ve amirlerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir
- B Yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır
- C Karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin algıdır.
- D Örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır.

E Örgütsel süreçlerin doğruluk, tutarlılık ve tarafsızlık prensipleri çerçevesinde şekillendirilmesidir

Yanıt Açıklaması:

Etkileşim adaleti; yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığıdır. Doğru cevap A'dır.

7.SORU

ÖRGÜTSEL SORUNLARI ÇÖZMEKTE İNİSİYATİF ALSINLAR DİYE KİŞİLERE YETKİ, FIRSAT VE GÜDÜLENME VERMEYE GÜÇLENDİRME DENMEKTEDİR. BUNA GÖRE GÜÇLENDİRMENİN TEMEL AMACI AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR.

- A Gücün tek bir kişide toplanmasını sağlamak
- B Örgütteki verimliliği artırmak
- C Çalışanların örgüte bağlılığını artırmak
- D Çalışanların potansiyellerini ortaya koymalarına yardımcı olmak
- E Kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamak

Yanıt Açıklaması: Doğru yanıt "E" seçeneğidir. Kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamak güçlendirmenin temel amacıdır. B, C ve D seçenekleri güçlendirmenin amaçları olmakla birlikte temel amacı değildir. A seçeneği ise güçlendirmenin doğasına aykırıdır çünkü güçlendirme gücün paylaşılmasını da içerir.

8.SORU

PETROL ARAMA ŞİRKETLERİNİN BİR ÇOK ANALİZ SONUCUNA GÖRE PETROL ARAMA KUYUSU AÇMASI ONLARIN HANGİ NEDENDEN DOLAYI POLİTİK DAVRANMAK ZORUNDA KALDIĞINI GÖSTERMEKTEDİR?

- A Kararlar
- B Amaçlar
- C Teknoloji ve dış çevre
- D Kaynaklar
- E Değişim

Yanıt Açıklaması: Kısıtlı kaynaklara ulaşımında şirketler kendi kaynaklarını dikkatli kullanmak zorundadırlar.

9.SORU

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Etkileşimci yaklaşıma göre çatışma ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A Çatışmayı hep vasat düzeyde tutmak gerekir.
- B Örgütlerde çatışmanın mutlaka olması gerekir.
- C Çatışma yönetimi çözümlemeyi içermelidir.
- D Çatışma yönetimi teşviği kapsamalıdır.
- E Çatışma yönetiminden tüm idareciler sorumlu olmalıdır.

Yanıt Açıklaması:

Çatışmaya davranışçı yaklaşım örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Yapılması gereken şey, çatışmayı hep vasat düzeyde tutmaktır. Ancak, bu bakış açısı çatışma yaratabilecek veya arttırabilecek koşulların neler olduğunu açıkça ortaya koymamıştır. 1990'lardan itibaren, bu seferde etkileşimcilerin bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. İşlevsel (yapıcı) çatışma olarak da adlandırılan bu bakış açısı, ilk iki bakış açısından farklı olarak örgütlerde çatışmanın mutlaka olması, çatışma yönetiminin ise hem çözümlemeyi hem de teşviği içermesi gerektiğini ve çatışmayı yönetmenin tüm idarecilerin sorumluluğu olduğunu ileri sürmektedir. Doğru yanıt A'dır.

10.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÇATIŞMANIN OLUMSUZ SONUÇLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Stres/moral bozukluğu
- B Duyarlı örgüt
- C İşgücü devri
- D Çirkin politik oyunlar
- E Düşük performans

Yanıt Açıklaması: Sorunun cevabı B seçeneğidir.

11.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri değildir?

- A Özgecilik
- B Nezaket
- C

- D Cömertlik
- E Sivil erdem
- F Centilmenlik

Yanıt Açıklaması:

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denmektedir. Bu davranışlar, kimin yararının göz önüne alındığına bakılarak bireylerarası ve kurumsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Özgecilik ve nezaket bireylerarası; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik ise kurumsal vatandaşlık davranışlarındandır. Doğru yanıt C seçeneğidir.

12.SORU

Örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesi hangi kültürel eğilim tipinin göstergesidir?

- A Klan eğilimi
- B Destekleyicilik eğilimi
- C Gelişme eğilimi
- D Açıklık eğilimi
- E Takım eğilimi

Yanıt Açıklaması:

Kuralcılık eğilimi örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesini, hiyerarşi eğilimi hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme derecesini, sonuç eğilimi sonuçların önemsenme derecesini, klan eğilimi örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesini, destekleyicilik eğilimi görevlerin tam olarak yapılmasına mı yoksa görelî inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesini, takım eğilimi takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri, gelişme eğilimi gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini, profesyonelizm eğilimi rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı terfinin ve açık rol tanımlamalarının önemsenme derecesini, açıklık eğilimi ise anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabilme derecesini ifade etmektedir. Doğru yanıt A'dır.

13.SORU

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Kendi ülkesinden farklı bir yerde yöneticilik yapan bir bireyin öncelikle sahip olması beklenen özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Grup çalışmalarına yatkın olması
- B
Genç yaşta olması
- C
Daha önce başka bir ülkede çalışmış olması
- D
Kozmopolit bir yapıya sahip olması
- E
Analiz yeteneğinin güçlü olması

Yanıt Açıklaması:

Küresel yöneticinin rolü daha önceki yöneticilere kıyasla diğer kültürleri anlama, gözlemleme ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış açıları geliştirmektir. Bu nedenle başarılı bir küresel yönetici her şeyden önce kozmopolit bir yapıya sahip olmalı, ben merkezliyetçi olmamalıdır. Diğer bir deyişle küresel yönetici başka kültürden gelen insanlara açık ve esnek olmalı, onları kategorileştirmeyip dışlamamalıdır. Doğru yanıt D seçeneğidir.

14.SORU

BİR ANNENİN EKONOMİK KRİZ KARŞISINDA “BEN ÇOCUĞUMUN GELECEĞİNİ DÜŞÜNMEK ZORUNDAYIM” DEMESİ AŞAĞIDA VERİLEN KAVRAMLARDAN HANGİSİYLE AÇIKLANABİLİR?

- A
Endişe
- B
Çatışma
- C
Engelleme
- D
Utanç
- E
Gurur

Yanıt Açıklaması: Anne çocuğu için gelecekte endişelenmektedir.

15.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ GÜCÜN KOŞULLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A
Gücün pozisyonu
- B
İkame edilemezlik
- C
Merkezlilik
- D

Taktir hakkı

E

Sosyal ilişki ağı

Yanıt Açıklaması: Gücün pozisyonu daha çok güç kaynaklarını ilgilendiren bir konudur.

16.SORU

..... DEĞİŞEN ÇEVRE ŞARTLARINA ÖRGÜTÜN BAŞARILI BİR ŞEKİLDE UYUM SAĞLAMASI AMACIYLA BİLGİ TOPLAMA, TOPLANAN BİLGİYİ ANLAMLANDIRMA, İLGİLİ MERCİ VE KİŞİLERE ULAŞTIRMA VE DAHA SONRA TEKRAR KULLANMAK ÜZERE SAKLAMA EYLEMLERİNDEN OLUŞAN SÜRECE DENMEKTEDİR. YUKARIDAKİ CÜMLEDE BOŞ BIRAKILAN YERİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ EN DOĞRU ŞEKİLDE TAMAMLAR?

- A
Temsili öğrenme
- B
Bilişsel öğrenme
- C
Örgütsel öğrenme
- D
Taktikçilik
- E
Etkileşimsel öğrenme

Yanıt Açıklaması:

Örgütsel öğrenme, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir. Öğrenen örgüt, çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir.

17.SORU

I. Korkunun kaynağı bellidir.

II. Korku endişeden daha şiddetlidir.

III. Endişe daha kısa sürelidir, korku ise uzun süre devam edebilir.

Yukarıda korku ve endişeye ilişkin verilen bilgilerden hangisi ya da hangileri doğrudur?

- A
Yalnız I
- B
Yalnız III
- C
I ve II
- D
I ve III

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

E
I, II ve III

Yanıt Açıklaması:

- Korkunun kaynağını biliriz,
- Korku endişeden daha şiddetlidir,
- **Korku daha kısa sürelidir, endişe ise uzun süre devam edebilir.**

Görüldüğü üzere endişe değil, korku daha kısa sürelidir. III numaralı maddede verilen bilgi yanlış olduğundan doğru cevap I ve II numaralı maddeleri içeren C seçeneğidir.

19.SORU

- ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HER ÖRGÜTE OLMASI,
- HER ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞERLERİNE GÖRE TEK VE BENZERSİZ OLMASI
- ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SOSYAL OLARAK İNŞA EDİLMESİ
- ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜT ÜYELERİNİN OLAY VE SEMBOLLERE ANLAM YÜKLEMESİNİ SAĞLAMASI
- ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA YOL GÖSTEREN GÜÇLÜ BİR ARAÇ OLMASI

Yukarıdakilerden hangileri örgüt kültürüne ilişkin varsayımlar arasında yer alır ?

- A
I,II ve III
B
II,III ve IV
C
I,III,IV
D
II,III,IV ve V
E
I,II,III,IV ve V

Yanıt Açıklaması:

- Örgüt kültürünün her örgütte olması,
- Her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması
- Örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi
- Örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembollere anlam yüklemesini sağlaması
- Örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması

Örgüt kültürüne ilişkin varsayımlardır.

20.SORU

Aşağıdakilerden hangisi stresin bireyler üzerindeki davranışsal etkilerinden biri değildir?

- A
Alkol, sigara ve uyuşturucu kullanımı
B

- Saldırganlık
C
Yabancılaşma
D
Kaza eğilimi
E
Dikkatte dağılma

Yanıt Açıklaması:

Alkol, sigara ve uyuşturucu kullanımı, saldırganlık, kaza eğilimi ve dikkatte dağılma stresin bireyler üzerindeki davranışsal etkileri iken, yabancılaşma psikolojik etkilerinden biridir. Doğru yanıt C'dir.

1.SORU

ÇALIŞANLARININ ÖĞRENMESİNE OLANAK TANIYARAK VERİMLİLİK, KALİTE, YENİLİKLER VE REKABET GÜCÜ GİBİ DEĞERLİ SONUÇLAR ELDE EDEN ÖRGÜT TİPİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Geleneksel örgüt
B
Açık örgüt
C
Merkezi örgüt
D
Kapalı örgüt
E
Öğrenen örgüt

Yanıt Açıklaması: Çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipi öğrenen örgüttür.

3.SORU

- İLETİŞİM KANALLARINI AÇIK TUTUN
- BİREYSEL MAHREMİYETİ KORUYUN
- HER ZAMAN "BU ADİL Mİ?" SORUSUNU SORUN.
- SADECE KENDİ ÇIKARLARI İÇİN POLİTİK OYUNLAR OYNAYAN KİŞİLERE KARŞI UYANIK VE TEDBİRLİ OLUN

Yukarıda verilenlerden hangileri politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik ilkeler arasındadır?

- A
Yalnız IV
B
Yalnız III
C
I ve III
D
III ve IV

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

E
I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Sonuç olarak, politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak aşağıdaki ilkeler örgüt yönetimlerine yol gösterebilir:

1. İletişim kanallarını açık tutun.
2. Etik ve politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.
3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.
4. Bireysel mahremiyeti koruyun.
5. Her zaman "Bu adil mi?" sorusunu sorun.

4.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ TARAFLARI ÇATIŞMAYA GÖTÜREBİLECEK YAPISAL FAKTÖRLERDEN BİRİSİ DEĞİLDİR?

- A
Artan uzmanlaşma
- B
Taraflar arasındaki algı
- C
Taraflar arasında karşılıklı bağımlılık
- D
Fiziksel ortam
- E
Merkeziyetçiliğe karşı merkezkaççılık

Yanıt Açıklaması: Taraflar arasındaki algı bilişsel faktörler arasında yer almaktadır

5.SORU

- I. BİYolojik Geri Beslenme
- II. GRUPlar Çalışması
- III. DENGELİ BESLENME
- IV. GÖREVLERİN YENİDEN DİZAYNI
- V. KENDİNİ TANIMA VE ANLAMA

Yukarıdakilerden hangileri stres yönetiminde bireysel yöntemler arasında yer alır?

- A
I, II, III ve IV
- B
I, III ve V
- C
II, IV ve V
- D
I ve III
- E
II ve IV

Yanıt Açıklaması:

Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Dinlenme ve meditasyon

- Biyolojik geri beslenme
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli spor
- Dengeli besleme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

5.SORU

- I. BİYolojik Geri Beslenme
- II. GRUPlar Çalışması
- III. DENGELİ BESLENME
- IV. GÖREVLERİN YENİDEN DİZAYNI
- V. KENDİNİ TANIMA VE ANLAMA

Yukarıdakilerden hangileri stres yönetiminde bireysel yöntemler arasında yer alır?

- A
I, II, III ve IV
- B
I, III ve V
- C
II, IV ve V
- D
I ve III
- E
II ve IV

Yanıt Açıklaması:

Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Dinlenme ve meditasyon
- Biyolojik geri beslenme
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli spor
- Dengeli besleme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

7.SORU

- İNSANIN TEHLİKE İÇİNDE OLDUĞU ŞARTLAR VE ETKENLER KARŞISINDA DENGELİ MEKANİZMALARININ BOZULDUĞU ZAMANKİ DURUMDUR.
- ORGANİZMANIN DENGESİNİ BOZABİLECEK ETKENLERİN TUMUDUR.

Yukarıda tanımları verilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Stres
- B
endişe
- C
psikoloji
- D
engellenme
- E
Stres

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Yabancılaşma

Yanıt Açıklaması:

Stres kelimesi iki farklı anlamda da değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi bireylerin organizmalarının durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumdur. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür.

8.SORU

ÖRGÜTÜN ÜRETKENLİĞİNE ZARAR VERMEK İSTEYEN BİR KİŞİ AŞAĞIDAKİ DAVRANIŞLARINDAN HANGİSİNİ YAPMIŞ OLABİLİR?

- A hastalandığında rapor alması
- B sadece görev başarımlarını yapması
- C iş arkadaşları ile sorun yaşamaması
- D istemli olarak iş aletlerine zarar vermesi
- E çalışırken sakar olması

Yanıt Açıklaması: doğru cevapta yer alan davranış örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır, diğer seçeneklerin yanlış olmasının nedeni istemeden zarar vermiş olmaktır.

9.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Sakin
- B rekabetçi
- C zamana karşı yarışan
- D hırslı
- E başarı yönelimli

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap sakin olacak bu kişilik özelliği B tipine örnektir

10.SORU

"BİR YÖNETİCİ, MEMURUNUN YETENEKLERİNİ FARK EDİP BÖLÜMÜNÜ MEMURU İSTEMESE BİLE DEĞİŞTİRMİŞTİR. DAHA SONRA BU DEĞİŞİKLİKTEN MEMUR MUTLU OLMUŞTUR."

BU ÖRNEKTE MEMUR VE YÖNETİCİNİN KAZANDIĞI SONUÇ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A Kazan – Kazan
- B Kazan – Kaybet
- C Kaybet – Kazan
- D Taviz
- E Kaybet – Kaybet

Yanıt Açıklaması: Örneğe göre çatışmanın sonucunda her iki taraf da istediğini elde etmiştir.

11.SORU

Aşağıdakilerden hangisi güç ilişkisinin özelliklerinden biri değildir?

- A Güç dengesizliğinin büyüklüğü, bundan kurtulma çabalarını etkiler.
- B Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.
- C Gücün açıkseçik bir şekilde uygulanması gerekmez.
- D Güç ilişkisi hep tek yönlü işler.
- E Güç, el değiştirebilir.

Yanıt Açıklaması:

Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez. Bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bir gün biri diğerinden bir şey ister, yarın karşı taraf bir şey ister. Ayrıca, kendisinden bir şey istenen kişi bazen bunu, kendisi için çok maliyetli olacağı hesabıyla vermek istemez veya daha azını vermek üzere karşı gücünü kullanarak kestirip atma çabasına veya müzakereye girişebilir. Doğru cevap D'dir.

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YENİ KURULMUŞ ÖRGÜTLER İÇİN BİR ÖĞRENME YÖNTEMİDİR?

- A Bilgiyi anlamlandırma
- B Taklitçilik
- C Veri depolama
- D Bilgiyi saklama
- E Veri silme

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Yanıt Açıklaması: Taklitçilik yeni bir örgüt için önemli bir öğrenme yöntemidir. Taklit yolu ile yeni kurulmuş bir örgüt pek çok sorununa hızlı ve denenmiş çözümler bulabilir. Bu sayede örgüt yönetimi daha az sayıda sorunla uğraşmak zorunda kalır ve daha stratejik konulara daha çok zaman ayırabilir; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından daha kolay kabul görür. Doğru cevap "B" şıkkıdır.

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YENİ KURULMUŞ ÖRGÜTLER İÇİN BİR ÖĞRENME YÖNTEMİDİR?

- A Bilgiyi anlamlandırma
- B Taklitçilik
- C Veri depolama
- D Bilgiyi saklama
- E Veri silme

Yanıt Açıklaması: Taklitçilik yeni bir örgüt için önemli bir öğrenme yöntemidir. Taklit yolu ile yeni kurulmuş bir örgüt pek çok sorununa hızlı ve denenmiş çözümler bulabilir. Bu sayede örgüt yönetimi daha az sayıda sorunla uğraşmak zorunda kalır ve daha stratejik konulara daha çok zaman ayırabilir; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından daha kolay kabul görür. Doğru cevap "B" şıkkıdır.

14.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ "BİR ÇALIŞANIN BAŞKA BİR ÇALIŞANA BİRE BİR, DOĞRUDAN VE BİLEREK YARDIM ETMEYİ AMAÇLAYAN DAVRANIŞLARDA BULUNMASIDIR" TANIMININ İFADESİDİR

- A Özgecilik
- B Nezaket
- C Vicdanlılık
- D Sivil erdem
- E Centilmenlik

Yanıt Açıklaması: Bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasına özgecilik denir.

15.SORU

Etkileşimde bulunan tarafların belirli meseleler üzerine taşıdıkları değerlerin farklılaşmasına ne ad verilir?

- A İdeolojik çatışma
- B Amaç çatışması
- C Süreç çatışması
- D Kurumsal çatışma
- E Çıkar çatışması

Yanıt Açıklaması:

Etkileşimde bulunan tarafların (birey, grup veya örgütlerin) belirli meseleler üzerine taşıdıkları değerlerin farklılaşmasına değer çatışması denmektedir. Bu çatışmaya ideolojik çatışmada denmektedir. Bu tür bir çatışmanın farklı sosyokültürel kimliklere sahip olan taraflar arasında çıkma olasılığı yüksektir. Doğru yanıt A'dır.

16.SORU

Aşağıdakilerden hangisi örgütsel davranışın dört temel karakteristiğinden biri değildir?

- A Örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar
- B Gelişmiş bir temele dayalı ve uzun bir geçmişi olan bir disiplin olması
- C Grup ve örgütler üzerinde odaklanır
- D Doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır
- E Örgütsel davranışın örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durması

Yanıt Açıklaması:

Örgütsel davranışın dört temel karakteristiği vardır. Birincisi örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar, ikincisi birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır, üçüncüsü doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır ve dördüncüsü ise örgütsel davranışın örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durmasıdır.

17.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ BİREYLERARASI VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINDAN BİRİDİR?

- A Özgecilik
- B

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Sağduyululuk

C

Sivil erdem

D

Vicdanlılık

E

Centilmenlik

Yanıt Açıklaması: Bireylerarası vatandaşlık davranışları çalışma arkadaşları ve diğer örgüt çalışanları yararına yapılan ve kişinin görev tanımının ötesinde diğer bireylere yardım etmesi, destek olması ve katkıda bulunması gibi davranışları içerir. Araştırmacılar çeşitli bireyler arası vatandaşlık davranışları tespit etmişlerdir. Bunlardan birincisi olan özgecilik, pek çok araştırmacıya göre, en belli başlı örgütsel vatandaşlık davranışlarından biridir. Bir diğeri ise, nezakettir. Doğru cevap "A" şıkkıdır.

19.SORU

Aşağıdakilerden hangisi stresin psikolojik sonuçları arasında yer **almaz**?

A

Saldırganlık

B

Depresyon

C

Yabancılaşma

D

Tükenme

E

Uyku problemleri

Yanıt Açıklaması:

Stresin Psikolojik Sonuçları:

- Uyku Problemleri
- Psikolojik Yorgunluk
- Tükenme
- Yabancılaşma
- Depresyon

Saldırganlık ise davranışsal sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle doğru cevap A seçeneğidir.

20.SORU

"Tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde etmeyeceklerini anladıklarında varılabilecek bir çatışma sonucudur"

Yukarıda özelliği verilen çatışma sonucu aşağıdakilerden hangisidir?

A

Kazan-Kaybet

B

Kaybet- Kazan

C

Taviz

D

Kazan- Kazan

E

Kaybet- Kaybet

Yanıt Açıklaması:

Tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde etmeyeceklerini anladıklarında varılabilecek bir çatışma sonucudur. Buna göre doğru cevap C'dir.

1.SORU

Bir saha çalışması olup örgüt içindeki birey ve grupların davranış ve tutumlarını anlamayı açıklamayı ve geliştirmeyi amaçlayan, ilgi alanı insan ve örgütler olan disipline ne ad verilir?

A

O'rgütsel davranış

B

Yöneticilik

C

En iyi arkadaş

D

Toplumsal davranış

E

Bireysel davranış

Yanıt Açıklaması:

O'rgütsel davranış bir saha çalışması olup örgüt içindeki birey ve grupların davranış ve tutumlarını anlamayı açıklamayı ve geliştirmeyi amaçlayan, ilgi alanı insan ve örgütler olan bir disiplindir. Doğru cevap A'dır.

6.SORU

Stres ile ilgili aşağıdaki bilgilerden hangisi doğrudur?

A

Stres, basit bir endişe hâlidir.

B

Stres ile sinirsel gerginlik aynı şeydir.

C

Stres muhakkak bireye zarar verir.

D

Stres mutlaka kaçınılması gereken bir şeydir.

E

Stres bireyin motivasyonunu yükseltebilir.

Yanıt Açıklaması:

Stres, basit bir endişe hâli değildir. Çünkü endişe hâlinin psikolojik ve fizyolojik sonuçları vardır. Stres endişeye neden olabilir, onu tetikleyebilir, ancak ikisi aynı şey değildir. Stres basit bir sinirsel gerginlik olarak algılanmamalıdır. Endişede olduğu gibi stres sonucunda da sinirsel bir gerginlik yaşanabilir. Ancak ikisi aynı şey değildir. Bazı kişiler stresi göz önünde yaşarlar, bazıları ise onu bilinçaltında tutar ve sinirsel bir

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

gerginlik göstermezler. Stres muhakkak kötü, bireye zarar veren ve kaçınılması gereken bir şey de değildir. Belli bir düzeye kadar olan stres, bireyi hedefine odaklar, motivasyonunu yükseltir. Doğru yanıt E'dir.

7.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak yöneticilere, Velasquez vd (1982) tarafından önerilen ilkeler arasında yer almamaktadır?

- A İletişim kanallarının açık tutulması
- B Yöneticilerin etik davranışlar konusunda rol model olmaları
- C Kişisel çıkarlar uğruna politik oyunlara girişmeleri
- D Bireysel mahremiyetin korunması
- E Her zaman "Bu adil mi?" sorusunun sorulması

Yanıt Açıklaması:

Sonuç olarak, politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak aşağıdaki ilkeler (Velasquez vd, 1982) örgüt yönetimlerine yol gösterebilir:

1. İletişim kanallarını açık tutun.
2. Politik olmayan ve etik davranışları gösteren rol modelleri olun.
3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.
4. Bireysel mahremiyeti koruyun.
5. Her zaman "Bu adil mi?" sorusunu sorun.

Doğru cevap C'dir.

9.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, özgeciliğin bir örneğidir?

- A Örgütün işleyişinde yaşanan aksaklıklarla ilgili inisiyatif almak
- B Örgütte yaşanan çatışmaları çözmeye yönelik hareket etmek
- C Gerçek bir sağlık sorunu yokken rapor almamak
- D Programda meydana gelen bir değişiklik hakkında bilgilendirme maili yazmak
- E Programının gerisinde kalan iş arkadaşına yardım talebinde bulunmak

Yanıt Açıklaması:

Özgecilik, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır. Bu kapsamda A seçeneği sivil erdem, B ve D seçenekleri nezaket ve C seçeneği vicdanlılık kavramlarına örnektir. E seçeneğinde gönüllülük esastır. Doğru yanıt E seçeneğidir.

10.SORU

"AYŞE VE MERVE SABAH İŞE GELİRLER VE ÇAY İÇEREK MUHASEBEDEN SORUMLU NECLA'NIN KOCASININ ONU ALDATTIĞI HAKKINDA SOHBET EDERLER." YUKARIDA VERİLEN ÖRNEK OLAY, HANGİ ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞA UYGUNDUR?

- A Örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar
- B Verimlilik normlarından sapma
- C Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar
- D Mal varlığına yönelik zararlı davranışlar
- E Örgüt ortamına zarar veren davranışlar

Yanıt Açıklaması: E

11.SORU

I. Endişe
II. İşe Gelmemesi
III. Üretkenlik
IV. Depresyon
V. Azalan iş tatmini
Yukarıdakilerden hangileri stresin psikolojik sonuçları arasındadır?

- A I ve III
- B I, II ve III
- C II, III ve IV
- D I, III ve V
- E I, IV ve V

Yanıt Açıklaması:

Fizyolojik Sonuçlar

- Baş ağrıları
- Yüksek Tansiyon
- Kalp Rahatsızlıkları

Psikolojik Sonuçlar

- Endişe
- Depresyon
- Azalan İş Tatmini

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Davranışsal Sonuçlar

- Üretkenlik
- İşe Gelme
- İş Devir Hızı

II ve III numaralı maddelerde verilenler (işe gelme ve üretkenlik) stresin psikolojik değil davranışsal sonuçları arasındadır. Bu nedenle doğru cevap I, IV ve V numaralı maddeleri içeren E seçeneğidir.

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTLERDE GÖRÜLEBİLECEK BİR ÇATIŞMAYA ÖRNEKTİR?

- A
İki kişinin bir proje hakkındaki anlaşmazlığı.
- B
İş yerindeki park kavgası.
- C
Evli bir çiftin iş yerinde yaptığı özel hayatla alakalı kavga.
- D
Bir lokanta da yüksek gelen hesaba itiraz etme.
- E
Birbirini sevmeyen iki kişinin şans eseri aynı kurumda karşılaşmaları sonucunda olan kavga.

Yanıt Açıklaması: A şıkkı dışındakiler özel nedenler. Cevap o yüzden A.

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTLERDE GÖRÜLEBİLECEK BİR ÇATIŞMAYA ÖRNEKTİR?

- A
İki kişinin bir proje hakkındaki anlaşmazlığı.
- B
İş yerindeki park kavgası.
- C
Evli bir çiftin iş yerinde yaptığı özel hayatla alakalı kavga.
- D
Bir lokanta da yüksek gelen hesaba itiraz etme.
- E
Birbirini sevmeyen iki kişinin şans eseri aynı kurumda karşılaşmaları sonucunda olan kavga.

Yanıt Açıklaması: A şıkkı dışındakiler özel nedenler. Cevap o yüzden A.

16.SORU

ÇALIŞANLARIN İŞ YERLERİNİN NE KADAR ADİL OLDUĞUNA DAİR ALGIYI AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İFADE EDER?

- A

Örgütsel adalet

B

Yönetimsel adalet

C

İşlevsel adalet

D

Bilgisel adalet

E

Dağıtım adaleti

Yanıt Açıklaması: Örgütsel adalet çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algılarını kapsamaktadır.

17.SORU

Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın davranışlar üzerindeki olası etkilerinden biridir?

- A
Diğerinin bakış açısını görememe
- B
Diğer tarafın niyetlerini sorgulama
- C
İletişim miktarında değişme
- D
Diğer taraftan kaçınma
- E
Hayal kırıklığı

Yanıt Açıklaması:

Çatışmanın bireyler, davranışlar ve kişiler arası ilişkiler üzerinde yaratabileceği etkiler ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Çatışmanın Bireyler Üzerindeki Olası

Etkileri: Öfke, Düşmanlık, Hayal kırıklığı, Stres, Suçluluk, Düşük iş tatmini, Utanç

Çatışmanın Davranışlar Üzerindeki Olası

Etkileri: Güdülenme ve üretkenliğin azalması, Diğer taraftan kaçınma, Duygunun açığa vurulması, Tehditler, Psikolojik veya fiziksel saldırganlık, İstifa, Devamsızlık, Ön yargılı algılamalar, Kalıplı düşünme, Pozisyonuna sınıksız sarılma, Diğerlerini kötüleme

Çatışmanın Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki

Olası Etkileri: Güvensizlik, Yanlış anlamalar, Diğerinin bakış açısını görememe, Diğer tarafın niyetlerini sorgulama, Başkalarına karşı tavır değiştirme, Güç miktarında değişme, İletişimin kalitesinde değişme, İletişim miktarında değişme Doğru yanıt D'dir.

18.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜT ORTAMINA ZARAR VEREN BİR DAVRANIŞTIR?

- A
Taciz
- B
İstismar

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- C
Suçu başkasına yıkma
D
Sözlü veya fiziksel saldırı
E
Hırsızlık

Yanıt Açıklaması: Taciz, istismar, hırsızlık, sözlü veya fiziksel saldırı bireylere yönelik saldırgan davranışlar arasında yer alırken, suçu başkasına yıkma örgüt ortamına zarar veren davranışlar arasında yer almaktadır. Doğru cevap "C" şıkkıdır.

19.SORU

Aşağıdaki seçeneklerde sunulan üretkenlik karşıtı davranışlardan hangisi, bireylere yönelik ve ciddi sonuçları olabilecek davranışlara bir örnektir?

- A
Sık sık sigara molasına çıkmak
B
Hasta olmadığı halde rapor almak
C
İş arkadaşına mobbing (psikolojik şiddet) uygulamak
D
Yaşanan aksaklıklarla ilgili sorumluluğu üstlenmemek
E
Örgüt kaynaklarını kişisel çıkarlar için kullanmak

Yanıt Açıklaması:

Seçeneklerdeki davranışların hepsi üretkenlik karşıtı davranışlar olmakla birlikte, sonuçları ciddi ve yıkıcı olan ve bireylere yönelik olanlara saldırgan davranışlar denilmektedir. Taciz, istismar, sözlü veya fiziksel saldırı bu davranışlara örnektir. Mobbing de saldırgan davranışlar kapsamında değerlendirilebilir. Doğru yanıt C seçeneğidir.

20.SORU

Aşağıdaki faktörlerden hangisi örgütsel süreçlerden kaynaklı bir iş stresi faktörüdür?

- A
Küçülme
B
Vardiyalı çalışma
C
Bürokratik kural ve kaideler
D
Merkezi karar yapısı
E
Yasaklayıcı bir örgüt kültürü

Yanıt Açıklaması:

Yönetim politikaları ve stratejilerinden kaynaklı iş stresi faktörleri; küçülme, rekabet baskısı, düzenli ödeme planları, vardiyalı çalışma, bürokratik kural ve kaideler, yüksek

teknoloji olarak özetlenebilir. Örgütsel yapı ve dizayndan kaynaklı iş stresi faktörleri; merkezileşme, yönetici çalışanlar, uzmanlaşma, rol belirsizliği ve çatışması, yükselme imkânlarında kısıtlılık, yasaklayıcı bir örgüt kültürü vb.dir. Örgütsel süreçlerden kaynaklı iş stresi faktörleri; sıkı kontrol, aşağı doğru iletişim, çok az bir geri bildirim, merkezî karar yapısı, kararlara katılmama, cezalandırıcı değerlendirme sistemi olarak özetlenebilir. Çalışma koşullarından kaynaklı iş stresi faktörleri ise kalabalık çalışma alanları, gürültülü, aşırı sıcak veya soğuk ortam, hava kirliliği, kötü koku, tehlikeli çalışma koşulları şeklinde sıralanabilir. Doğru yanıt D'dir.

1.SORU

Seçeneklerdeki tiplerden hangisi, çalışma hayatında herkesin yaptığı işlerin ilerisinde bir çaba gösteren, çatışmalardan kaçınan, diğerlerine yardım eden, örgütün aktivitelerine daha çok katılım sağlayan, başarılarını normal rol gereklerinin üstünde gören davranışlar sergileyen çalışanlar için kullanılan kavramdır?

- A
Duyusal
B
Dışa dönüklük
C
İçe dönüklük
D
Algısal
E
Sorumlu

Yanıt Açıklaması:

Sorumlu tip kavramı; çalışma hayatında herkesin yaptığı işlerin ilerisinde bir çaba gösteren, çatışmalardan kaçınan, diğerlerine yardım eden, örgütün aktivitelerine daha çok katılım sağlayan, başarılarını normal rol gereklerinin üstünde gören davranışlar sergileyen çalışanlar için kullanılmaktadır.

3.SORU

BELİRLİ ROLLERİ ÜSTLENMİŞ OLAN KİŞİLERİN BAŞKALARINDAN BELLİ DAVRANIŞLARI TALEP EDEBİLMELERİ ÜZERİNE ÖRGÜTÜN ÜYELERİ ARASINDA OLUŞMUŞ BİR ANLAŞMA HANGİ GÜÇ KAYNAĞINA ÖRNEKTİR?

- A
Mesru güç
B
Ödül güç
C
Zorlayıcı güç

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- D
Bilgi gücü
E
Uzmanlık gücü

Yanıt Açıklaması: Bu güç örgütsel hiyerarşiyi anlatan bir kavramdır ve güç yasalar tarafından belirlenir.

6.SORU

EN ÇOK POLİTİK DAVRANIŞLAR AŞAĞIDAKİ ÖRNEKLERİN HANGİSİNDE GÖZLEMLENİR?

- A
Belirsizlik veya seçeneklerin olmaması durumunda
B
Motivasyon eksikliğinde
C
İletişim kopukluğunda
D
Stres olduğunda
E
Çalışanlar heterojen olduğunda

Yanıt Açıklaması: Belirsizlik durumunda bireylerin olayları lehlerine çevirmek amaçlı veya seçenekler üzerinde anlaşmazlık olması hâlinde politik davranışları görülmektedir.

7.SORU

"GÖREV BAŞARIMI, ÖRGÜT KAYNAKLARININ ÖRGÜTÜN ÜRETTİĞİ ÜRÜNLERE VE HİZMETLERE DÖNÜŞTÜRÜLMESİNE DOĞRUDAN KATKI SAĞLAYAN KAPSAR." YUKARIDA VERİLEN CÜMLEDE BOŞ BIRAKILAN YERE AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN GELMESİ UYGUNDUR?

- A
İş davranışlarını
B
Vatandaşlık davranışlarını
C
Çalışan davranışlarını
D
Örgütsel davranışları
E
Bozucu davranışları

Yanıt Açıklaması: Görev başarımı, çalışanın iş tanımında belirtilen ve örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarıdır. Görev başarımı, örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarını kapsar. Bu durumda doğru cevap C şıkkıdır.

8.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ VİCDANLILIĞA ÖRNEK DEĞİLDİR?

- A
İş zamanını iyi değerlendirerek boşa zaman harcamamak
B
Değişime yönelik yapıcı önerilerde bulunmak
C
Kaynakları idareli kullanmak
D
Devamlılık
E
Çalışanların örgüt kurallarını yönetmeliklerini ve uygulamalarını içselleştirmek

Yanıt Açıklaması: A, C, D ve E şıkları vicdanlılığa örnek olarak gösterilebilirken değişime yönelik yapıcı önerilerde bulunmak sivil erdem in örneğ i olabilir.

9.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TANIMLARIN ORTAK ÖZELLİKLERİNDEN BİRİDİR?

- A
Rekabet avantajı sağlayan unsur
B
Örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü
C
Önceden var olan genel kabuller
D
Paylaşılan bir gerçeğin sahnelenmesi
E
Kanıksanmış iş yapma biçimleri

Yanıt Açıklaması: Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir.

10.SORU

AŞAĞIDAKİ SEÇENEKLERİN HANGİSİNDE KİŞİLERİN AKILCI OLMaktan ÇOK POLİTİK OLMAYI TERCİH ETTİKLERİ ALANLAR DOĞRU BİR BİÇİMDE SIRALANMIŞTIR?

- A
Kaynaklar - kararlar – amaçlar -teknoloji ve dış çevre – değişim
B
Kaynaklar - kararlar – devamlılık -teknoloji – değişim
C

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Alt yapı - kararlar – amaçlar - çevre – değişim

D

Kaynaklar- kararlar – amaçlar - seçicilik

E

Devamlılık- kararlar – amaçlar -teknoloji ve dış çevre – alt yapı

Yanıt Açıklaması: S. 181 de Miles'ın kişilerin akılcı olmaktan çok politik olmayı tercih ettikleri alanlar sıralanmıştır. Bunlar kaynaklar, kararlar, devamlılık, teknoloji ve değişimdir. Bu durumda doğru cevap A şıkkıdır.

11.SORU

ÇEVRESEL ETKİLEŞİMİNDE PROAKTİF BİR STRATEJİ İZLEYEREK KENDİNİ SÜREKLİ GELİŞTİREN ÖRGÜT TÜRÜ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

A

Örgütsel öğrenme

B

Sanal örgüt

C

Şebeke örgüt

D

Matris örgüt

E

Öğrenen örgüt

Yanıt Açıklaması: Çevresel etkileşiminde proaktif bir strateji izleyerek kendini sürekli geliştiren örgüt türü öğrenen örgüt olarak belirtilir.

12.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yönetim politikaları ve stratejilerinden kaynaklanan stresörler arasında yer alır?

A

Aşağı Doğru İletişim

B

Sıkı Kontrol

C

Uzmanlaşma

D

Düzenli Ödeme Planları

E

Merkezîleşme

Yanıt Açıklaması:

Yönetim Politikaları ve Stratejileri

• Küçülme

• Rekabet Baskısı

• Düzenli Ödeme Planları

• Vardiyalı Çalışma

• Bürokratik Kural ve Kaideler

• Yüksek Teknoloji

13.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ KAZAN-KAZAN DURUM TAKTİKLERİNDEN BİRİDİR?

A

Karşı tarafı belli bir sonuca baş koymaktan alıkoyma

B

Karşı tarafı, sizin hedefinizi destekleyen başkaları olduğuna inandırma

C

Diğer tarafın odaklanmasını zorlaştırmak üzere, dikkatini dağıtma

D

Çeşitli çözüm alternatiflerine açık(esnek) olduğunuzu ortaya koyma

E

Diğer tarafı kendi hedefinin makul olmadığına inandırma

Yanıt Açıklaması: Sorunun cevabı D seçeneğidir.

14.SORU

Aşağıdakilerden hangisi üretkenlik karşıtı davranış gruplarından biri olan verimlilik normlarından sapma davranışına örnek olarak verilebilir?

A

İstismar

B

Taciz

C

Suçu başkasına yıkma

D

Gereğinden fazla mola vermek

E

Sabotaj

Yanıt Açıklaması:

Bir başka üretkenlik karşıtı davranış grubuna verimlilik normlarından sapma denmektedir ve örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır. Bu tip davranışlarda bulunan çalışanlar üretim verimliliğini nitelik ve nicelik olarak azaltarak örgüte zarar vermektedirler. Örnek olarak bir işi tamamlamak için gereğinden fazla zaman harcamak, çok sık mola vermek, mazeretsiz devamsızlık yapmak, işle ilgisi olmayan şeylerle ilgilenmek (gazete okumak, İnternet'te gezinmek, gibi), işte olunması gereken vakitte işte olmamak ve hasta olmadığı hâlde hastalık izni kullanmak gösterilebilir. Doğru cevap D'dir.

15.SORU

I. BİR KİŞİNİN BAŞKALARI İÇİN DEĞER TAŞIYAN BİLGİLERE GÖRECE KOLAY VEYA ERKEN ERİŞİMİNİN OLMASI VE BİLGİ ÜZERİNDE DENETİMİNİN

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- BULUNMASI SAYESİNDE GELİŞEN BİR GÜÇTÜR.**
- II. BELLİ ROLLERİ ÜSTLENMİŞ OLAN KİŞİLERİN BAŞKALARINDAN BELLİ DAVRANIŞLARI TALEP EDEBİLMELERİ ÜZERİNE ÖRGÜTÜN ÜYELERİ ARASINDA OLUŞMUŞ BİR ANLAŞMADIR.**
- III. BAŞKALARI KENDİLERİNİ BELLİ BİR KİŞİYLE ÖZDEŞLEŞTİRDİKLERİ, ONDAN HOŞLANDIKLARI, ONU SEVDİKLERİ VE/VEYA ONA SAYGI DUYDUKLARI ZAMAN ORTAYA ÇIKAN BİR GÜÇ TÜRÜDÜR.**
- A. BİLGİ GÜCÜ**
B. ZORLAYICI GÜÇ
C. MEŞRU GÜÇ
D. ÖDÜL GÜCÜ
E. ÖZDEŞLİK GÜCÜ

Verilen tanımlar ile kavramlar eşleştirildiğinde hangi kavramlar dışarıda kalır?

- A
A-E
B
C-D
C
A-C
D
B-D
E
A-B

Yanıt Açıklaması:

Bilgi Gücü, Bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür.

Meşru Güç: Belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır.

Özdeşlik Gücü: Başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür.

"Zorlayıcı Güç" ile "Ödül Gücü" kavramlarının tanımları verilen tanımlar arasında değildir.

18.SORU

- I. BELİRSİZLİĞİ AZALTMA YETENEĞİ**
II. ÖRGÜT İÇİNDEKİ MERKEZİLİK
III. EYLEMLERİN İKAME EDİLEMEZLİĞİ
IV. KRİTİK KAYNAKLARIN DENETİMİ

Yukarıdakilerden hangileri, stratejik koşullar modeline göre güç kazanımı açısından önemle üzerinde durulması gereken stratejik koşullardır?

- A
I ve III

- B
I, II, III ve IV
C
I, II ve III
D
I ve II

- E
II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

İnsanların gruplar hâlinde (örneğin, takım veya belli bir departman) diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hâle gelebildiklerini açıklayan iki model vardır: kaynak bağımlılığı modeli ve stratejik koşullar modeli. Belli bir örgütsel altbirim bir diğerinin faaliyetleri için bel bağladığı kaynakları denetimi altında bulundurduğu ölçüde o birim üzerinde güce sahip olacaktır çünkü kendisine bağımlı olan birimin eylemlerini etkileyecektir. Stratejik koşullar modeline göre belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği güç kazanımı açısından önemle üzerinde durulması gereken stratejik koşullardır. Doğru cevap C'dir.

19.SORU

- I. ÖFKE**
II. İSTİFA
III. DÜŞMANLIK
IV. DEVAMSIZLIK
V. DÜŞÜK İŞ TATMİNİ

Yukarıdakilerden hangileri çatışmanın bireyler üzerindeki olası etkileri arasında yer alır?

- A
I, III ve V
B
II, IV ve V
C
I ve IV
D
II ve V
E
Yalnız V

Yanıt Açıklaması:

- Öfke - Bireyler üzerindeki etki
- İstifa - Davranışlar üzerindeki etki
- Düşmanlık - Bireyler üzerindeki etki
- Devamsızlık - Davranışlar üzerindeki etki
- Düşük iş tatmini - Bireyler üzerindeki etki

20.SORU

Karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme hangi çatışma tarzıdır?

- A
Taviz verme
B
Boyun eğme

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

C
Kaçınma

D
Tümleştirme

E
Hükmetme

Yanıt Açıklaması:

Boyun eğme ,karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme hangi çatışma tarzıdır.Doğru cevap B'dir.

1.SORU

"Bazı gruplarda tartışmalar, fikir çatışması olarak başlayıp zaman ilerledikçe çatışma iyice yoğunlaştığında kişisel saldırılara dönüşebilmektedir."

Yukarıda verilen örnek hangi çatışma türüne uygundur?

A
Fikir çatışması

B
Duygusal çatışma

C
Kişilerarası çatışma

D
Dönüşen çatışma

E
Süreç çatışması

Yanıt Açıklaması:

"Bazı gruplarda tartışmalar, fikir çatışması olarak başlayıp zaman ilerledikçe çatışma iyice yoğunlaştığında kişisel saldırılara dönüşebilmektedir." dönüşen çatışmaya örnektir. Dönüşen çatışma, fikir çatışmasının yozlaşmış duygusal çatışmaya dönüşmesi için kullanılan tanımdır. Buna göre doğru cevap D'dir

4.SORU

AŞAĞIDA VERİLENLERDEN HANGİDİ A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNDEN DEĞİLDİR?

A
Hızlı konuşan

B
Alçakgönüllü

C
Sabırsız

D
Rekabetçi

E
Her zaman hareketli

Yanıt Açıklaması: Kendini övmeyen

6.SORU

- I. VİCDANLILIK
II. SİVİL ERDEM

III. NEZAKET IV. ÖZGEÇİLİK

Yukarıda verilenlerden hangileri kurumsal vatandaşlık davranışları arasındadır?

A
I ve II

B
III ve IV

C
I ve III

D
II ve IV

E
I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Kurumsal Vatandaşlık Davranışları; Vicdanlılık, Sivil Erdem ve Centilmenlik Bireylerarası Vatandaşlık Davranışları; Özgecilik ve Nezaket

Doğru cevap A'dır.

7.SORU

Örgütteki iki yöneticinin örgütün sosyal sorumlulukları kapsamında yürütülecek olan bir projede hangi çalışanların hangi pozisyonda görev alacağı konusunda anlaşmazlık yaşaması aşağıda verilen çatışma türlerinden hangisi kapsamında yer alır?

A
Duygusal çatışma

B
İlişki çatışması

C
Fikir çatışması

D
Maskeli çatışma

E
Kişilerarası çatışma

Yanıt Açıklaması:

Fikir çatışması, yapılacak işler, görevler, politikalar, yöntemler ve işle ilgili diğer benzer konularda farklı görüş ve fikirlerin olmasından kaynaklanır. Soru kökünde verilen örnek örgütte yapılacak görevlerle ilgili olduğundan fikir çatışması kapsamına girmektedir. Doğru yanıt C'dir.

8.SORU

Açık bir şekilde açıklanamayan, ancak bireylerde gerilim yaratabilecek konulara ne ad verilir?

A
stres

B
korku

C

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

endişe

D

merak

E

çatışma

Yanıt Açıklaması:

Endişe, ne olduğu belirsiz, niteliği kestirilemeyen bir fenalık duygusu hâlinde ortaya çıkan hoş olmayan duygu şeklinde ifade edilmektedir. Korku gibi kaygı da (iç daralması, bunaltı gibi kavramlarla da tanımlanır) bedensel bir rahatsızlık durumuna yol açabilir ama korkudan belirli bir nedeni bulunmamasıyla ayırt edilir. Bu nedenle doğru seçenek C'dir.

9.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yenilikçi örgüt kültürünün karakteristiklerinden biridir?

A

Deneme, fırsat arama, risk üstlenme, az sayıda kural

B

Öngörülebilirlik, güvenlik, kurallara uyma

C

Adil olma, tolerans

D

Kesinlik, analitik yaklaşım

E

İşbirliği, insana yöneliklik

Yanıt Açıklaması:

Deneme, fırsat arama, risk üstlenme, az sayıda kural

10.SORU

Üstgeçit istenen yolun üzerinde ölümcül bir trafik kazasının olması durumunda üst geçidin hızla inşa edilmesi hangi politik taktiğe bir örnektir?

A

Kendini göstermek

B

Ya bağrına bas ya da yok et

C

Böl ve yönet

D

Bir kriz çıkmasını bekleme

E

Basiretli davranma

Yanıt Açıklaması:

Bir şey yolunda gidiyor görünürken onun iyileştirilmesini sağlamak çok zordur. Ancak o alanda bir sorunun çıkması ilgililerin dikkatini çeker ve meselenin halledilmesi (düzeltilmesi) yönünde güçlü bir istek doğurur. Verilen örnekte, kaza olmadan önce üstgeçitle ilgili tüm istekler göz ardı edilmiş, ancak bir kriz ortaya çıktıktan; yani kaza olduktan sonra bu istekler hızla yerine

getirilmiştir. Bunun nedeni, yayaların aldığı riskin hayata geçmesi ve gelecek için çok daha ciddi bir korku/kaygı yaratmasıdır. Doğru cevap D'dir.

11.SORU

Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazıları yüksek performans ve verimlilik gösterirken diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerin değer ve normlarıyla ilgili hangi özelliğinden kaynaklanır?

A

Örgüt kültürü

B

Örgüt kuralları

C

Örgüt iklimi

D

Etik kodlar

E

Yönetmelikler

Yanıt Açıklaması:

Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazıları yüksek performans ve verimlilik gösterirken diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerin farklı kültürel özelliklere sahip olmalarıyla açıklanabilir.

12.SORU

İŞİNİ TAM ANLAMıyla EKSİKSİZ YAPAN VE SEVİLİP SAYILAN BİR ÇALIŞANA MÜDÜRÜ TARAFINDAN DAHA OLUMLU DAVRANILMASI HANGİ KİŞİSEL GÜCE ÖRNEKTİR?

A

Özdeşlik gücü

B

Uzman gücü

C

Karizmatik gücü

D

Bilgi gücü

E

Meşru güç

Yanıt Açıklaması: Özdeşlik gücü, başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu güç ilişkisini "Hatır için çiğ tavuk bile yenir" atasözü özetlemektedir. İnsanların sevgi, saygı, hatta hayranlık duydukları kişiler için yapmayacakları çok az şey vardır. Üzerimizde özdeşlik gücü olan kişilerin bakış açılarını benimseme, başarısızlıklarını görmezden gelme, onaylarını bekleme ve onları rol modeli olarak kullanma eğilimindeyizdir (Heider, 1958). Bir başka ifadeyle sevdiğimiz, saygı duyduğumuz biriyle ters düşmek veya onun hoşlanmayacağı bir

şey yapmak pek de arzu edilir bir durum değildir. Dolayısıyla ister yönetici ister işgören olalım; sevilen, sayılan bir kişi olmak gerek iş, gerek özel hayatımızı oldukça kolaylaştırabilecek bir durum olacaktır. Yukarıdaki örnekte bu durumla uyumlu olduğundan doğru cevap A şıkkıdır.

12.SORU

İŞİNİ TAM ANLAMIYLA EKSİKSİZ YAPAN VE SEVİLİP SAYILAN BİR ÇALIŞANA MÜDÜRÜ TARAFINDAN DAHA OLUMLU DAVRANILMASI HANGİ KİŞİSEL GÜCE ÖRNEKTİR?

- A Özdeşlik gücü
- B Uzman gücü
- C Karizmatik gücü
- D Bilgi gücü
- E Meşru güç

Yanıt Açıklaması: Özdeşlik gücü, başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu güç ilişkisini "Hatır için çiğ tavuk bile yenir" atasözü özetlemektedir. İnsanların sevgi, saygı, hatta hayranlık duydukları kişiler için yapmayacakları çok az şey vardır. Üzerimizde özdeşlik gücü olan kişilerin bakış açılarını benimseme, başarısızlıklarını görmezden gelme, onaylarını bekleme ve onları rol modeli olarak kullanma eğilimindeyizdir (Heider, 1958). Bir başka ifadeyle sevdiğimiz, saygı duyduğumuz biriyle ters düşmek veya onun hoşlanmayacağı bir şey yapmak pek de arzu edilir bir durum değildir. Dolayısıyla ister yönetici ister işgören olalım; sevilen, sayılan bir kişi olmak gerek iş, gerek özel hayatımızı oldukça kolaylaştırabilecek bir durum olacaktır. Yukarıdaki örnekte bu durumla uyumlu olduğundan doğru cevap A şıkkıdır.

15.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÇALIŞMA YERİNDE YAŞANAN TEMEL DUYGULARDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Kaygı
- B Kızgınlık
- C Memnuniyet
- D Üzüntü
- E Korku

Yanıt Açıklaması: Doğru Cevap "A" şıkkıdır. Çünkü "Kaygı" çalışma yeri duygularından "korku" nun alt kategorisini oluşturan bir duygudur.

17.SORU

Dakiklik, çalışkanlık, devamlılık gibi örnek bir çalışandan beklenen davranışları asgari beklentilerin çok üzerinde göstermeye ne denir?

- A Özgecilik
- B Nezaket
- C Vicdanlılık
- D Sivil erdem
- E Centilmenlik

Yanıt Açıklaması:

Vicdanlılık; dakiklik, çalışkanlık, devamlılık gibi örnek bir çalışandan beklenen davranışları asgari beklentilerin çok üzerinde göstermektir.

18.SORU

Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?

- A Kişisel güç
- B Yetki
- C Etkileme
- D Politika
- E Güç

Yanıt Açıklaması:

Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) politika veya politik davranış olarak adlandırılmaktadır. Doğru cevap D'dir.

20.SORU

Yöneticinin işini yönetirken sahip olması gereken ihtisaslaşmış bilgisine ne ad verilir?

- A Teknik bilgi
- B İnsanla ilgili bilgi
- C

Kavrama ile ilgili bilgi

D

Kavrama ile ilgili beceri

E

Beceri

Yanıt Açıklaması:

Teknik bilgi yöneticinin işini yönetirken sahip olması gereken ihtisaslaşmış bilgidir. Bu bilgi örgütün eğitim kanalları ile kazanılır. Bazıları da bu bilgiyi iş sırasında kazanarak geliştirirler. Doğru cevap A'dır.

SKY MOON

PDF

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW



SKYMOON PDF

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW...

SINCE 2020