

Örgütsel Davranış ve Yönetimi

Editörler: Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR
Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

— 4. Baskı —

 PEGEM
AKADEMI



Editörler: Prof. Dr. Servet Özdemir, Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE YÖNETİMİ

ISBN 978-605-241-019-6

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2022, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Eylül 2017, Ankara

4. Baskı: Nisan 2022, Ankara

Yayın-Proje: Nisanur Uzunlu
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara
Tel: (0312) 341 36 67

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

1. Bölüm: Birey, Örgüt ve Yönetim

Necati Cemaloğlu, *Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-7753-2222

Fatih Şahin, *Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-6579-2550

2. Bölüm: Eğitim Kurumlarında Örgütsel Sosyallezyon: Kuram, Yöntem ve Uygulama

Yaşar Kondakçı, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0003-2244-7076

3. Bölüm: Kişilik ve Değerler

Mehmet Boyacı, *İstanbul Medeniyet Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-6980-4857

Mehmet Güven, *Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-0134-7562

4. Bölüm: İletişim ve Sosyal Medya

Gülten Özdemir, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-9256-9728

5. Bölüm: Motivasyon Kuramları ve Uygulamalar

Ali Ünal, *Necmettin Erbakan Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0003-2967-2444

Deniz Gülmez, *Necmettin Erbakan Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-9778-0431

6. Bölüm: Liderlik ve Etkileme Süreci

Kadir Beycioğlu, *Dokuz Eylül Üniversitesi*

İdris Şahin, *Dokuz Eylül Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0003-0228-5014

7. Bölüm: İtibar Yönetimi

Muammer Ergün, *Kastamonu Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0003-1066-8066

8. Bölüm: Örgüt Kültürü ve İklimi

Ferudun Sezgin, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-7645-264X
Emre Sönmez, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-2853-7956

9. Bölüm: Örgütlerde Koordinasyon ve İş Birliği

Muhittin Acar, *Hacettepe Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-0422-5034
Atiye Seda İntepe, *Hacettepe Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-5104-8512

10. Bölüm: Örgütsel Değişme

Servet Özdemir, *Başkent Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-7870-9632

11. Bölüm: Mobbing

Necati Cemaloğlu, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-7753-2222
Elif Daşcı Sönmez, *Aksaray Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-6029-5934

12. Bölüm: Örgütsel Sessizlik

Necati Cemaloğlu, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-7753-2222
Kübra Yenel, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-4237-9763

13. Bölüm: Örgütsel Vatandaşlık

Cüneyt Belenkuyu, *Süleyman Demirel Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-4861-5747
Cemil Yücel, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-4183-8136

14. Bölüm: Örgütsel Güven

Ercan Yılmaz, *Necmettin Erbakan Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-4702-1688

15. Bölüm: Örgütsel Çatışma

Necmi Gökyer, *Fırat Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-8107-2388

16. Bölüm: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık

Ali Taş, *Kırıkkale Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-3344-3911

17. Bölüm: Örgütsel Sağlık

Adnan Boyacı, *Anadolu Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-4389-1926
Yakup Öz, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-2113-2929

18. Bölüm: Mizah

Ergün Receptoğlu, *Kastamonu Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-3382-0609

19. Bölüm: Örgütsel Öğrenme

Murat Gürkan Gülcan, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-3032-4383
Zeynep Bumin Süzen, *Gazi Üniversitesi*

20. Bölüm: Mesleki Tükenmişlik

Figen Ereş, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-7095-4681

21. Bölüm: İşe Yabancılaşma

Burhanettin Dönmez, *Başkent Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-1175-8744
Ufuk Erdoğan, *Fırat Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-7248-1972

22. Bölüm: Örgütsel Sinizm

Kamile Demir, *Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0001-7404-029X

23. Bölüm: Örgütsel İkiyüzlülük

Didem Koşar, *Hacettepe Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-4959-1094

Serkan Koşar, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0003-2581-5145

24. Bölüm: Bilgi Uçurma

Abbas Ertürk, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-3324-6731

25. Bölüm: Kültürel Farklılıklar

Galip Yüksel, *Gazi Üniversitesi*
ORCID No: 0000-0002-6840-8462

ÖN SÖZ

Dünyada hızlı bir değişme, gelişme ve yenileşme yaşanmakta, hızlı bir biçimde bilgi üretilmekte ve üretilen bilgi aynı oranda eskimekte ve önemini yitirmektedir. Bu gelişme ve yenilikler, örgütleri, örgütlerin yapısını, insan ilişkilerini, değerleri, kültürleri ve örgüt yapılarını etkilemektedir. Değişen teknoloji ile birlikte örgüt yapıları yeniden düzenlenmekte, bilişim teknolojileri etkili olarak kullanılmaya başlanmakta ve örgütün insani yönü ayrı bir anlam ve önem kazanmaya başlamaktadır. Örgütün yapısal yönü bir kutuya konan yumurtalara benzetilirse, insan boyutu ve dolayısıyla örgütsel davranış yönü bu yumurtalar arasına konan köpük, gazete kâğıdı ya da samana benzetilebilir. Mao “Devrimler ithal edilemez” der. Aynı durum kültürler için de geçerlidir. Hiçbir kültür diğerlerinden ödünç alınamaz, aynen taklit edilemez. Örgütlerde insan davranışının anlaşılması büyük ölçüde toplumun ve içinde bulunduğu örgütün kültürünün bir sonucudur. Kendi kültürel perspektiflerinden sosyal olaylara bakamayan toplumlar, başka kültürlerin bakış açısı ve çözümlerinin yarattığı sorunlar ile boğuşmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanın örgütle bütünleşmesinde, örgütün formal yapısı ile özdeşleşmesinde etkili olan ana faktör örgütsel davranış boyutudur. Örgütsel davranış disiplinler arası bir bilim dalıdır. Kaynağını psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, sosyoloji, endüstri psikolojisi, örgüt ve yönetim kuramları ve stratejik yönetim yaklaşımlarından alır. Bu disiplinlerin yaklaşımlarını her örgütün yapısına göre uyarlar; yönetim ve insan kaynakları alanlarında etkin olarak işe koşar. Örgütlerdeki çalışanların davranışlarını anlamada, eylemlerini yönlendirmede ve karar süreçlerini etkilemede, örgütsel davranış biliminin çıktılarından yararlanır. Örgütsel davranış aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmasında birey ve örgüt etkileşiminde önemli işlevlerin yerine getirilmesinde etkili olur.

Örgütlerde yaşanan sorunların genel olarak dağılımı incelendiğinde, örgütsel davranışa yönelik sorunların ağırlık bastığı görülür. Çalışanın güdülenme düzeyinin düşük olması, aidiyet duygusunun gelişmemesi, formel ve informal ilişkilerde sınırların korunamaması, yöneticilerin yetkinlik ve liyakat düzeylerinin gözardı edilmesi, örgütsel sinizm yaşaması, mobbing mağduru olan bir çalışanın yaşadığı psikolojik travma, örgütsel sessizlik, haber uçurma ve itibar yönetimi gibi pek çok kavram, örgütsel davranışın çalışma konuları arasında yer alır. Örgütsel davranış konusunda yeterlik düzeyi düşük olan bir liderin ya da yöneticinin, örgütsel amaçları gerçekleştirme düzeyi de doğal olarak düşük olacaktır. Çünkü örgütlerde çatışan gruplar vardır. Çatışmayı etkin olarak yönetebilmek, çalışanların duygularını ve beklentilerini anlayabilmek ve karar verebilmek, örgütsel davranış alanındaki yeterlik düzeyiyle doğru orantılıdır.

Örgütsel davranış alanında hem nicel hem de nitel araştırmalar yoğun bir şekilde yapılmakta ve alana önemli bilgiler sunulduğu gibi, eski bilgilerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Daha önceden ödül ile başarı arasında ilişki olduğu ve çalışanların havuç yaklaşımı ile güdülenebileceği ileri sürülürken, son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanları örgütün ödül sisteminden daha çok, çalışanlar arasındaki adaletli yaklaşımın etkili olduğunu göstermektedir. Bu ve benzeri sebeplerle Örgütsel Davranış ve Yönetimi kitabı, bilimsel bilgi, kuram ve uygulama arasındaki bir düşüncenin sentezini oluşturmaktadır. Farklı alanlarda uzman olan arkadaşlarımızın ortak katkısıyla hazırlanan bu kitap, öğrencilerin, uygulayıcıların ve bilim insanlarının çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Örgütsel Davranış ve Yönetimi kitabı, diğer kitaplardan farklı olarak bilimsel araştırma sonuçları ile paralel olarak her baskıda yeni bölüm eklenmesine ve yazarlar tarafından her bölümün yenilenmesine özen gösterilecektir. Bu çalışmada bize destek olan bölüm yazarlarına teşekkürlerimiz içtendir. Örgütsel Davranış ve Yönetimi kitabının alana katkı sağlaması dileğiyle...

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Ađustos 2017

İÇİNDEKİLER

1. Bölüm: Birey, Örgüt ve Yönetim.....	1
2. Bölüm: Eğitim Kurumlarında Örgütsel Sosyallezyon: Kuram, Yöntem ve Uygulama	33
3. Bölüm: Kişilik ve Değerler	55
4. Bölüm: İletişim ve Sosyal Medya	79
5. Bölüm: Motivasyon Kuramları ve Uygulamalar	89
6. Bölüm: Liderlik ve Etkileme Süreci.....	129
7. Bölüm: İtibar Yönetimi	149
8. Bölüm: Örgüt Kültürü ve İklimi.....	179
9. Bölüm: Örgütlerde Koordinasyon ve İş Birliği	227
10. Bölüm: Örgütsel Değişme	249
11. Bölüm: Mobbing.....	279
12. Bölüm: Örgütsel Sessizlik.....	305
13. Bölüm: Örgütsel Vatandaşlık.....	331
14. Bölüm: Örgütsel Güven.....	361
15. Bölüm: Örgütsel Çatışma.....	391
16. Bölüm: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık.....	421
17. Bölüm: Örgütsel Sağlık.....	447
18. Bölüm: Mizah	475
19. Bölüm: Örgütsel Öğrenme.....	509
20. Bölüm: Mesleki Tükenmişlik	527
21. Bölüm: İşe Yabancılaşma.....	553
22. Bölüm: Örgütsel Sinizm	577
23. Bölüm: Örgütsel İkiyüzlülük	595
24. Bölüm: Bilgi Uçurma.....	619
25. Bölüm: Kültürel Farklılıklar.....	649
Yazarların Öz Geçmişleri.....	679

1. BÖLÜM

BİREY, ÖRGÜT VE YÖNETİM

Giriş

Bireylerin, istek ve ihtiyaçları, bilişsel, duyuşsal ve psikomotor düzeyleri birbirinden farklıdır. Bu farklılaşma onların motivasyonlarını etkiler ve onlarda bir dengesizlik durumu meydana getirebilir. Bu durumda, yardımlaşmaya ve iş birliğine ihtiyaç duyan bireyler, bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gruplar oluştururlar. Bireyler, hem içinde bulunulan zamana ait ihtiyaçlarını, hem de gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını düşünerek bir araya gelirler. Bu durum, gruplaşmalara yol açmaktadır. Gruplaşmalar, örgüte dâhil olmanın ya da yeni bir örgüt kurmaya yönelmenin ilk adımı olarak düşünülebilir.

Örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Eğitim, sağlık, sanayi, savunma gibi birçok alanda üretilen mal veya hizmetler, örgütler aracılığıyla gerçekleşir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2014). Örgütler, birey katkısıyla bu etkinliklerde bulunurlar. Dolayısıyla, örgütü ve örgütsel davranışı anlamamanın ve açıklamanın yolu, bireyi anlamaktan geçer. Çünkü birey örgütü var eden, örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayan ve örgüte değer katan bir varlıktır. Bireyin örgütteki rol ve sorumlulukları, örgüte hangi düzeyde ve nasıl katkı sağlayacağı gibi konular ise örgütü ve örgütteki bireyleri konu alan yönetimin ilgi alanına girmektedir.

Yönetim aracılığıyla bireyler ve bireylerden oluşan örgütler, bu örgütlerin işleyişleriyle ilgili bütün bileşenler, belirli hedefler doğrultusunda sevk ve idare edilir (Livvarçin ve Kurt, 2012). Bu bağlamda birey, örgüt ve yönetim olgularını birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, bireyi anlamadan örgütü ve örgütü anlamadan da yönetimi anlamak olası görülmemektedir.

Örgütlerde Birey

Örgütler, bireylerin bir araya gelmeleriyle var olurlar. Dolayısıyla, örgütleri anlamamanın ve tanımlamanın yolu bireyi anlamaktan ve tanımlamaktan geçer. Bireyin, teolojik, biyolojik, sosyolojik ve psikolojik açılardan farklı tanımlamaları yapılabilir. En genel tanımlamayla birey, genetik özelliklerini çevresel faktörler doğrultusunda toplumsallaştıran ve bu özellikleri eyleme dönüştürmekle yeni değerler oluşturabilen canlı varlıktır (Başaran, 2000). Bu tanımdan hareketle bireyin sahip olduğu özellikler ile bir örgütün içerisinde var olabileceği, kendine ait kişisel özelliklerinin, bireye aynı anda farklı örgütlerde bulunabilmesine olanak sağlayacağı söylenebilir. Örgütün en temel unsurunun birey olduğunu belirten Başaran (2000), örgüt açısından baktığında bireyi bir 'çalışan' olarak değerlendirmiştir. Çalışan kimliğindeki birey, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede emeğini ortaya koyan ve bunun karşılığında da örgütten ihtiyaçlarını karşılayan, örgütün varoluş sebebi olarak görüldüğü ileri sürülebilir. Başka bir açıdan bakıldığında bireyin biyo-psiko-sosyal bir varlık olduğu bir gerçektir. Yani bireyin doyurmak durumunda olduğu manevi ve duygusal ihtiyaçları da söz konusudur. Bu noktada bireyin bir çalışan olarak örgütün mensubu olması ile biyolojik, psikolojik ve sosyal boyutları olan bir varlık olarak farklı ihtiyaç ve beklentileri olması arasında gerilimlerin yaşaması doğal bir durum olarak görülmektedir. Bu gerilimin, birey-örgüt uyumu ve bu uyum sürecini kapsayan yönetime etkisi açısından, yönetim literatüründe önemli bir tartışma ve araştırma alanını teşkil etmesi doğaldır.

Örgütler, örgütsel hedeflere ulaşmak kadar birey ihtiyaçlarına karşılık vermek için de vardır. Çünkü bir örgüt ancak insan ögesiyle anlam kazanır ve var olur (Aydın, 2014). Örgütlerde tamamen yapıya odaklanıp bireyi görmezden gelmek dar görüşlülüğe yol açmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Birey, karmaşık bir varlıktır. Bireyin doğasını anlamadan örgütü iyi analiz etmek mümkün görülmemektedir. Çünkü örgütler bireylerle var olan yapılardır. Bu gerçekliğin farkında olan bilim insanları ve düşünürler, insana yönelik birçok tez ileri sürmüşlerdir. Birey, etkinlik eğilimli bir varlıktır. Birey, işbaşında ve iş dışı yaşamda olup bitenlere karşı tepki gösterir. Bireyin bir diğer özelliği, toplumsal bir varlık olmasıdır. Birey, toplumsal ilişkilerle yaşamına şekil verir. Birey, farklı gereksinimlere sahip olan bir varlıktır. Birey; bilişsel, duygusal ve fiziksel yönden denge durumunda olmak, kendini bu yönden rahatsız eden durumlardan kurtulmak ister (Aydın, 2014).

Bireyler, örgütsel çeşitliliğin temel kaynağıdır. Birey; yaş, cinsiyet, etnik köken gibi demografik yönden çeşitlilik gösterebileceği gibi kişilik ve değer yönüyle de çeşitlilik göstermektedir. Bireysel çeşitlilik zaman zaman örgütlerde istenme-

yen durumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bireye ilişkin kalıp yargılar, ona karşı adil olmayan bir ayrımcılığı da beraberinde getirebilmektedir. Örgütlerde istenmeyen bu olumsuz davranışların kaynağı örgüt yöneticisi, çalışan veya örgütün içinde bulunduğu kültür olabiliyor. Örgütlerde zaman zaman sorun haline getirilen bireysel çeşitlilik, bireyi işe motive etmenin bir aracı olarak da görülebilir. Farklılıklarının değerlendirildiğini ve takdir edildiğini gören bir birey, daha yüksek bir verimle çalışabilmektedir. Bu yüzden örgüt yöneticileri tarafından etkin bir çeşitlilik yönetiminin sağlanması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Örgütlerde bireyi anlamak, bireysel farklılıkları değerlendirmek ve işe koşmak adına bu durum önemli görülmektedir.

Kişilik

Örgütleri var eden bireyin, tutum ve davranışlarına yön veren, parmak izi kadar özel kişilik yapıları vardır. Bu anlamda kişilik; bireyin, ilgilerini, davranışlarını, yeteneklerini, iletişim tarzını, dış görünüşünü ve çevresine uyumunu şekillendiren bir kavram olarak ele alınabilir (Baymur, 1985). Hiçbirimiz her durumda aynı biçimde davranmayız. Nerede olduğumuza ve olayın ne olduğuna göre her birimiz dışa dönük, çekingen, saldırgan, sıcakkanlı, bunalmış, korkmuş ya da heyecanlı olabiliriz (Robbins ve Judge, 2013).

Kişilik, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanabilir. Tutarlı davranış kalıplarını her zaman ve her durumda gözlemleyebiliriz. Bugün dışa dönük olan bir insanın, yarın da dışa dönük olmasını bekleriz. Kişilik içi süreçler ise, nasıl davranacağımızı ve hissedeceğimizi etkileyen ve içsel olarak ortaya çıkan bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsar (Robbins ve Judge, 2013).

Bireyin değişmeyen ve tutarlı olan bütün özellikleri kişilik olarak ifade edilmektedir. Kişilik bireyin duygu, düşünce ve davranışlarındaki benzer ve farklı yönleri oluşturan bir takım özelliklerin bir bileşkesini oluşturmaktadır. Benzerlik veya kendine özgü oluş, tutarlı olmak ve değişmezlik kişiliği oluşturan üç temel kavramdır (Özkalp ve Kırel, 2016). Kişiliği hem birey hem de bireyin içinde bulunduğu toplumun diğer üyeleri açısından da tanımlamak mümkündür. Birey açısından kişilik, insanın zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgi birikimidir. Diğer bireyler açısından kişilik ise bireyin içinde bulunduğu toplumda belirli özellik ve rollere sahip olmasıdır (Eren, 1984).

Bireyin, içinde bulunduğu örgütü anlamasında ve değerlendirmesinde kişiliğin çok önemli bir etkisi vardır. Örgüt bireyin kişiliğini etkilediği gibi, birey de kişiliği ile örgütü etkiler (Şenturan, 2014).

Biyografik Özellikler

Biyografik özellikler; yaş, cinsiyet, etnik köken, engellilik, kıdem gibi özellikler çalışanları birbirinden ayıran bariz özelliklerdir. Bu özelliklerin tümü, örgütsel davranışlarla ilişkilendirilen, örgütsel davranışı anlamada kullanılan özelliklerdir. Örneğin, yaş ile örgütsel performans sıklıkla ilişkilendirilen iki değişkendir. Genç çalışanların mı yoksa orta ve ileri yaş gruplarının mı daha iyi performans gösterdiği araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Yaşlı çalışanların iş yaşamına deneyimlerini yansıtma, yüksek etik duygusu ile hareket etme ve kaliteden ödün vermeme gibi olumlu katkılar sağladıkları, ancak teknolojiyi reddetme ve esnek olmama gibi olumsuz özellikler de yansıttıkları ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013). İlgili literatür incelendiğinde, yaşın örgütsel performansın yanı sıra işe devamsızlık, personel hareketliliği, iş tatmini, işe bağlılık gibi birçok örgütsel değişkenle de ilişkilendirilerek araştırıldığını görmek mümkündür. Benzer şekilde cinsiyet, etnik köken, mesleki kıdem gibi biyografik özelliklerin de farklı örgütsel davranış örüntüleriyle ilişkilendirildiği birçok araştırma görmek mümkündür. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere, örgütleri anlamanın en etkili yollarından biri biyografik özellikleri anlamaktan geçer.

Bireysel İhtiyaçlar

Bireyin ihtiyaçları, örgütteki davranışlarını belirleyen en temel öğelerdendir. Bireyin örgütsel davranışlarına etki eden farklı bireysel ihtiyaçları bulunmaktadır. Birey örgüt içinde dahi olsa bu ihtiyaçlarını karşılama yönünde birtakım endişeler taşımaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

İhtiyaçlar, bireydeki içsel denge durumunu yansıtmaktadır. Bireyde herhangi bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, içsel dengede bir bozulmanın olduğu ve bireyde denge durumuna gelme isteğinin oluştuğu söylenebilir (Hoy ve Miskel, 2012).

Abraham Maslow (1970, akt. Hoy ve Miskel, 2012), insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir sraya göre düzenlendiğini, alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe üst seviyedeki ihtiyaçların ortaya çıktığını belirtmektedir. Hiyerarşik ihtiyaçlar dizisinin en alt basamağında açlık, susuzluk, uyku gibi temel biyolojik işlevlerden oluşan fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. İkinci düzeyde güven ve emniyet ihtiyacı yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, birey bu ihtiyaç düzeyinde tehdit ve tehlikelere karşı korunmak ister; endişe veya korku yaşamak istemez; kaotik bir yapı yerine düzenli ve istikrarlı bir yapı içinde olmak ister. Üçüncü düzeyde ait olma, sevgi ve sosyal ihtiyaçlar yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, bu ihtiyaç düzeyinde birey, diğer bireylerle ilişki kurmak, grubun bir üyesi olmak, dostluk ve arkadaşlık kurmak ister. Dördüncü ihtiyaç düzeyinde saygı yer almaktadır. Bu ihtiyaç düzeyinde birey

tanınmak, itibar görmek, takdir edilmek ister. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında ise “kendini gerçekleştirme” ihtiyacı yer almaktadır. Bu düzeyde birey kendini en üst düzeyde geliştirmek, yaratıcı fikirler veya eserler ortaya koymak, kendini en iyi şekilde ifade etmek için bir arayış, mücadele içerisindedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Herzberg, bireyin yaptığı işi etkileyen psikolojik ihtiyaçlarla ilgilenmiştir. Herzberg’in “çift etmen” motivasyon kuramında iş yaşamında olumlu durumların kazanım, yapılan işin niteliği, sorumluluk ve gelişme kaydetme etkisiyle ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. İş yaşantısındaki olumsuz durumlar ise ast-üst arasındaki ilişkiler, teknik denetleme, kurum politikaları, yönetim, çalışma koşulları, maaş gibi etmenlerin etkisiyle açıklanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

McClelland, bireylerin oldukça yüksek bir kazanım ihtiyacı içinde olduklarını belirtmektedir. Bireyler makul ölçüde zor işleri başarmak isterler. Bu başarıma ihtiyacı bireyi zorluklarla ve engellerle mücadele konusunda motive eder (Hoy ve Miskel, 2012).

Bireyin örgüt yaşamında ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda seçeneklere sahip olma arzusu vardır. Bu durum, bireyin otonomi ihtiyacını açığa çıkarır (Hoy ve Miskel, 2012).

Bireysel Hedefler

Hedefler, bireyin gelecekte ulaşmak istediği noktayı, konumu gösterir. Hedefler, bireyin eylemlerinin yönünü ortaya koyar. Kişinin hedefe verdiği önem, bir başka ifadeyle hedef yoğunluğu, davranışlarına etki etmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Hedef Koyma Teorisinin öncüleri Edwin A. Locke ve Gary P. Latham, hedefe yönelik başarılı performansın dört temel koşulu olduğunu ileri sürmektedirler. Öncelikle, hedefin belirgin olması gerekmektedir. Sonra, hedefin zorlayıcı olması gerekmektedir. Daha sonra, hedefin ulaşılabilir bir hedef olması gerekmektedir. Son olarak, bireyin hedefe sıkıca bağlanmış olması gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Bireysel İnançlar

Bireylerin örgüt yaşamındaki davranışlarına etki eden en önemli faktörlerden birisi de inançlardır. Bireyler inançları doğrultusunda hareket ederler. Nedensellik, adalet, zekâ, şans, yetenek hakkındaki inançlarımız davranışlarımızı önemli ölçüde etkilemektedir (Hoy ve Miskel, 2012).