

# Psiko-Sosyal Yönleriyle Yönetim

---

**Editörler:**

Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Kürşad YILMAZ



**Editörler:** Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU - Prof. Dr. Kürşad YILMAZ

## **PSİKO-SOSYAL YÖNLERİYLE YÖNETİM**

ISBN 978-625-8044-18-8

DOI 10.14527/9786258044188

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2021, PEGEM AKADEMİ

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 yayınevidir**. 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.

I. Baskı: Aralık 2021, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler

Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan

Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sage Yayıncılık Reklam Matbacılık San Tic. Ltd.Şti.

Kazımkarabekir Cad. No: 97/24 İskitler/ANKARA

Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818

Matbaa Sertifika No: 41356

### **İletişim**

Macun Mah. 204. Cad. No:141 A/131 Yenimahalle/ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50

Dağıtım: 0312 434 54 24

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)

E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## ÖN SÖZ

En eski sanat, en yeni bilim olarak nitelendiren yönetim ile ilgili ilk bilimsel çalışmalarda, yönetimin psikolojik ve sosyal yönleri üzerinde pek durulmamıştır. Yönetim alanyazınında bu konularla ilgili çalışmalara insan ilişkileri akımı ile başlanmıştır. Böylece yönetim teknik, mekanik ve rasyonel bir süreç olmanın yanı sıra psikolojik ve sosyal yönleri de olan bir süreç olarak görülme başlanmıştır. Bu kuramsal evrilme sürecinde çalışanları makinenin değiştirilebilir bir parçası ve *rasyonel-ekonomik varlık* olarak gören anlayış yerine; onları kültürü, değerleri, psikolojik özellikleri, bireysel farklılıkları, ilişkileri, beklentileri olan birer *psiko-sosyal varlık* olarak gören yaklaşım ve vurgulamalar güçlenmiştir. Bu vurgu zamanla yönetim alanında psiko-sosyal temelli çalışmaların da giderek çeşitlenmesini sağlamıştır. Örneğin insan ilişkileri kuramının ilk dönemlerinde çalışanların iş doyumu, bağlılığı, tükenmişliği gibi konular daha çok çalışılırken, görece yeni çalışmalarda örgütsel sessizlik, direniş, muhalefet, psikolojik ve sosyal iyi olma, entelektüel-sosyal sermaye gibi konulara yönelim olmuştur. Kavramların ya da konuların çeşitlenmesinde iş hayatının gittikçe karmaşıklaşan yapısı, çalışılan konuların daha spesifik alanlara yönelmesi ve çalışmalarda kültürün daha fazla dikkate alınmaya başlaması gibi pek çok faktörün etkisi vardır. Bu bağlamda bu kitapta da yönetimin psiko-sosyal yönleriyle ilgili kavramsal çözümlenmeler yapılması amaçlanmıştır.

Kitapta, “*iletişim* (insan ilişkileri ve iletişim; mizah); *duygular* (duygu ve yönetimi, ruhsallık, hoşgörü, mutluluk, psikolojik ve sosyal iyi olma); *tutum ve davranışlar* (destek ve işbirliği, iş doyumu, bağlılık, sessizlik, direniş, muhalefet, tükenmişlik, yalnızlık, işkoliklik, iş-yaşam dengesi, profesyonellik); *yönetimsel uygulamalar* (otorite ve itaat, psikolojik ve yapısal güçlendirme, belirsizlik yönetimi, kapsayıcı yönetim, çokkültürlülük, takdir edici sorgulama, iz bırakma) ve *kültürel-yönetimsel bazı durumlar* (paternalizm, sosyal ve entelektüel sermaye, nepotizm, bilgi uçurma, yönetimde kısır döngü)” genel başlıkları altında toplanabilecek 30 bölüme yer verilmiştir. Bu yönüyle bölümler; iletişimden mizaha, mutluluktan iyi oluşa, iş doyumundan işkolikliğe, güçlendirmeden iz bırakmaya, paternalizmden bilgi uçurmaya kadar çok geniş bir yelpazede dağılan konuları içermektedir.

Kitabın yazarlarına ve kitabı okuyucuyla buluşturan Pegem Akademi takımına teşekkür ederiz. Kitabın okuyuculara, araştırmacılara, karar alıcılara ve uygulamacılara yararlı olmasını diliyoruz.

**Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU**

**Prof. Dr. Kürşad YILMAZ**

Aralık, 2021



## BÖLÜMLER VE YAZARLARI

**Editörler:** Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU - Prof. Dr. Kürşad YILMAZ

### 1. Bölüm: Örgütlerde İletişim ve İlişkiler

*Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-5592-2166

*Ahmet SAYLIK*

ORCID No: 0000-0001-7754-2199

### 2. Bölüm: İş Yeri Ruhsallığı: Anlam ile Yönetmek

*Ahmet GÖÇEN*

ORCID No: 0000-0002-9376-2084

*Habib ÖZKAN*

ORCID No: 0000-0001-7496-058X

### 3. Bölüm: Örgütlerde Duygu ve Yönetimi

*M. Akif HELVACI*

ORCID No: 0000-0003-2534-6561

*Hazal TAKMAK*

ORCID No: 0000-0002-9324-5933

*Nazlı Ö. YÜZER*

ORCID No: 0000-0002-5120-5749

### 4. Bölüm: Yönetimde Hoşgörü

*Ali Rıza ERDEM*

ORCID No: 0000-0001-9704-9529

### 5. Bölüm: Örgütsel Destek ve İşbirliği

*Ahmet ŞAHİN*

ORCID No: 0000-0002-1254-393X

### 6. Bölüm: Çalışma Yaşamında Mutluluk

*Kamile DEMİR*

ORCID No: 0000-0001-7404-029X

### 7. Bölüm: Örgütlerde Psikolojik ve Sosyal İyi Oluş

*Gül KURUM*

ORCID No: 0000-0002-8686-7339

*Tuncer BÜLBÜL*

ORCID No: 0000-0001-6334-8264

### 8. Bölüm: Takdir Edici Sorgulama

*Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-5592-2166

*Veysel ŞENYİĞİT*

ORCID No: 0000-0002-8004-6433

### 9. Bölüm: Örgütlerde Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme

*Serkan EKİNCİ*

ORCID No: 0000-0002-8161-8309

*Türkan ARGON*

ORCID No: 0000-0002-0744-8647

**10. Bölüm: Örgütlerde Sosyal Sermaye ile Entelektüel Sermaye**

*Murat TAŞDAN*

ORCID No: 0000-0001-8675-6068

*Rasim TÖSTEN*

ORCID No: 0000-0001-5135-7286

**11. Bölüm: Örgütlerde İş Doyumu**

*Ebru OĞUZ*

ORCID No: 0000-0002-5731-011X

**12. Bölüm: Örgütsel Bağlılık**

*Ramazan GÖK*

ORCID No: 0000-0002-5342-8971

**13. Bölüm: Örgüt Yönetiminde Mizah**

*Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-5592-2166

*Numan SAYLIK*

ORCID No: 0000-0003-3551-1903

**14. Bölüm: Örgütlerde İz Bırakma**

*İnci ÖZTÜRK-ERKOÇAK*

ORCID No: 0000-0001-9177-2038

**15. Bölüm: Örgütlerde Otorite ve İtaat**

*Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-5592-2166

*İnan AY*

ORCID: 0000-0002-7689-3453

**16. Bölüm: Yönetimde Nepotizm**

*Taner ATMACA*

ORCID No: 0000-0001-9157-3100

*Ali GÖLMEZ*

ORCID No: 0000-0001-9591-3619

**17. Bölüm: Örgütsel Sessizlik**

*Yahya ALTINKURT*

ORCID No: 0000-0002-5750-8847

*İbrahim ÇOLAK*

ORCID No: 0000-0002-7914-3447

*Yılmaz İlker YORULMAZ*

ORCID No: 0000-0003-0934-3942

**18. Bölüm: Örgütsel Direniş**

*Elif İLİMAN-PÜSKÜLLÜOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-9390-1139

*C. Ergin EKİNCİ*

ORCID No: 0000-0002-1474-2481

**19. Bölüm: Örgütsel Muhalefet**

*Nazım ÇOĞALTAY*

ORCID No: 0000-0001-5676-4470

**20. Bölüm: Örgütlerde Bilgi Uçurma***Asiye TOKER-GÖKÇE*

ORCID No: 0000-0003-1909-1822

**21. Bölüm: Örgütlerde Tükenmişlik***Mustafa ÇELİK*

ORCID No: 0000-0001-6825-315X

*Kürşad YILMAZ*

ORCID No: 0000-0002-3705-5094

**22. Bölüm: Örgütsel Yalnızlık***Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-5592-2166

*Didem ÇİFTÇİER*

ORCID No: 0000-0002-5331-7787

**23. Bölüm: Örgütlerde İşkoliklik***Kürşad YILMAZ*

ORCID No: 0000-0002-3705-5094

*Mustafa ÇELİK*

ORCID No: 0000-0001-6825-315X

**24. Bölüm: Örgütlerde İş-Özel Yaşam Dengesi***Şenay SEZGİN-NARTGÜN*

ORCID No: 0000-0002-5405-1655

*Elif ERGÜN*

ORCID No: 0000-0002-5330-9760

**25. Bölüm: Mesleki Profesyonellik***Abdurrahman İLÇAN*

ORCID No: 0000-0002-2972-7727

**26. Bölüm: Kültür ve Liderlik Ekseninde Paternalizm***Ahmet SAYLIK*

ORCID No: 0000-0001-7754-2199

**27. Bölüm: Yönetimde Çokkültürlülük***Selçuk DEMİR*

ORCID No: 0000-0003-2904-6443

**28. Bölüm: Belirsizlik Yönetimi***Ayşegül ATALAY*

ORCID No: 0000-0003-3079-801X

**29. Bölüm: Kapsayıcı Okul Yönetimi***Abdurrahman EKİNCİ*

ORCID No: 0000-0002-1545-1379

**30. Bölüm: Bir Yönetim Açmazı: Kısır Döngü***Muhammed Mehmet MAZLUM*

ORCID No: 0000-0002-2081-6897





## İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	v

### 1. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM VE İLİŞKİLER

Giriş.....	1
İletişim.....	3
İletişim Sürecinin Ögeleri.....	4
İletişim Türleri.....	6
Örgüt, Bürokratik Yapı ve İletişim.....	6
Formal (Biçimsel/Resmi) İletişim.....	8
İnformal İletişim.....	9
Toplum Türleri ve İlişki Biçimleri.....	9
Birincil-İkincil Grup Ayırımı ve İlişki Biçimleri.....	11
Cemaat (Gemeinschaft) – Cemiyet (Gessellschaft) Ayırımı ve İlişki Biçimleri.....	12
Bireycilik-Kolektivizm.....	14
Sonuç.....	18
Kaynakça.....	19

### 2. BÖLÜM İŞ YERİ RUHSALLIĞI: ANLAM İLE YÖNETMEK

Giriş.....	23
Ruhsallık.....	24
İş Yeri Ruhsallığı.....	26
Kapitalizm ve Mutluluk.....	28
Anomi ve Stres.....	29
Doğadan Kopuş.....	30
İş Yeri Ruhsallığı Boyutları.....	31
Anlam, Anlamlılık ve Anlamlı Hayat.....	34
İş Yerinde Anlam ile Yönetmek: Anlamlı Liderlik.....	35
Sonuç.....	39
Kaynakça.....	41

### 3. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE DUYGU VE YÖNETİMİ

Giriş.....	45
Duygu ve Duygusal Zekâ İlişkisi.....	47

Duyguların Sınıflandırılması .....	49
Örgütlerde Duygu Yönetimi .....	52
Duygu Yönetiminin Alt Alanları.....	53
Bireysel Duygu Yönetimi ve Başkalarının Duygularını Yönetme.....	54
Örgütlerde Liderlik ve Duygu Yönetimi .....	55
Örgütsel Değişim ve Duygu Yönetimi .....	57
Örgütlerde Duygusal İklimin Önemi.....	58
Kaynakça.....	61

#### **4. BÖLÜM**

### **YÖNETİMDE HOŞGÖRÜ**

Giriş.....	65
Hoşgörü .....	66
Hoşgörünün Önemi.....	70
Hoşgörüyle İlişkili Değerler .....	73
Etkili Yönetimin Anahtarı: Hoşgörü.....	77
Farklılıkların Yönetiminde Hoşgörü .....	78
Örgüt Kültüründe Hoşgörü .....	81
Örgüt İkliminde Hoşgörü .....	85
Örgütsel Bağlılıkta Hoşgörü .....	88
Çatışma Yönetiminde Hoşgörü .....	91
Duygu Yönetiminde Hoşgörü.....	94
Algı Yönetiminde Hoşgörü .....	96
Kaynakça.....	98

#### **5. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞBİRLİĞİ**

Giriş.....	107
Örgütsel Destek .....	107
Destekleyici Örgütler.....	108
Sosyal Takas Kuramı .....	110
Algılanan Örgütsel Destek.....	111
Örgütsel Destek Süreçleri.....	115
Örgütün Kişileştirilmesi.....	115
Örgütsel Takdir Yetkisi .....	116
Örgütsel Samimiyet .....	117
Örgütsel Bütünleşme .....	119
Zorunluluk Hissi.....	120
Ödül Beklentisi.....	120

Sosyo-Duygusal İhtiyaçların Karşlanması.....	121
Yardım Beklentisi .....	121
Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri.....	122
İstihdam Öncesi Deneyimler .....	122
Yönetimin İletişim Tarzı.....	122
Örgütsel Dürüstlük ve Adalet.....	123
Örgütsel Politikalar .....	124
Ödüller ve İş Koşulları.....	124
Yönetici Desteği.....	125
Örgütsel Hedefler, Çalışan İhtiyaçları ve Değerlerin Uyumu .....	125
İşin Statüsü.....	127
Çalışan Özellikleri.....	128
Örgütsel Hiyerarşiler ve Sosyal Ağlar.....	128
Çalışanların Öznel İyi Oluşu .....	130
Olumlu Ruh Hali ve İş Doyumu .....	131
Örgüt Temelli Benlik Saygısı .....	132
Stres.....	132
İş-Aile Dengesi .....	133
Örgüte ve İşe Dönük Pozitif Tutum.....	133
Örgütsel Bağlılık.....	134
Örgütsel Bütünleşme .....	136
Örgütsel Güven .....	136
Örgütsel Sinizm .....	136
İş Bağlılığı ve İş Benimseme .....	137
Örgütsel Destek Yönetimi .....	141
Genel İlkeler.....	142
Destekleyici Yaklaşımlar .....	144
Örgütsel İşbirliği.....	147
İşbirliğinin Faydaları.....	148
İşbirliğine Dayalı Liderlik ve Takım Çalışmaları .....	151
Örgütlerde İşbirliğini Geliştirme ve İşbirlikçi Kültür Oluşturma.....	153
Ortak Hedefler.....	154
Ortak Kimlik .....	154
Uyumlu Performans Yönetim Sistemleri .....	155
Hesap Verebilirlik.....	156
Terfiler .....	156
Kısmi Süreli ya da Daimi İstihdam Politikaları .....	156
İşbirlikçi Kültürü Destekleme .....	156
Sonuç.....	160
Kaynakça.....	160

## 6. BÖLÜM ÇALIŞMA YAŞAMINDA MUTLULUK

Giriş.....	169
Mutluluğun Tanımlanması.....	169
Mutluluğu Etkileyen Faktörler.....	174
Mutluluğa Kişiliğin Katkısı .....	174
Mutluluğa Çevrenin Katkısı.....	175
Mutluluğa Kişilik-Çevre Etkileşiminin Katkısı.....	176
Çalışma Yaşamında Mutluluk.....	177
Çalışma Yaşamında Mutluluk Kaynakları.....	180
Sonuç.....	187
Kaynakça.....	189

## 7. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK VE SOSYAL İYİ OLUŞ

Giriş.....	191
Psikolojik İyi Oluş Kavramına Genel Bakış .....	192
Sosyal İyi Oluş Kavramına Genel Bakış .....	197
Örgütlerde Psikolojik ve Sosyal İyi Oluş .....	200
Psikolojik ve Sosyal İyi Oluşun Örgütsel Sonuçları.....	203
Eğitim Örgütlerinde Psikolojik ve Sosyal İyi Oluş .....	204
Sonuç.....	209
Kaynakça.....	211

## 8. BÖLÜM TAKDİR EDİCİ SORGULAMA

Giriş.....	215
Takdir Edici Sorgulama .....	215
Takdir Edici Sorgulamanın Sekiz İlkesi .....	218
Olumlu Konu Seçimi ve 4-D (Discovery, Dream, Design, and Destiny) Döngüsü .....	219
Olumlu Konu Seçimi.....	219
4-D Döngüsü .....	220
Takdir Edici Sorgulamada Rol, Sorumluluk ve İlişkiler.....	221
Takdir Edici Görüşme .....	222
Eğitim Örgütleri Açısından Takdir Edici Sorğu.....	223
Kaynakça.....	224

## 9. BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE YAPISAL VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Giriş.....	227
Örgütlerde Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme.....	228
Yapısal Güçlendirme: Güçlendirmenin Örgütsel ve Yönetimsel Yönü .....	228
Psikolojik Güçlendirme: Güçlendirmenin Bireysel ve Tamamlayıcı Yönü .....	231
Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki Fark: Güçlendirme Türleri Arasındaki Dinamik Bağ.....	235
Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Araştırmaları .....	237
Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmeye Yurt Dışı Araştırmalar ile Bakış.....	237
Güçlendirmenin Çalışanların İşlerine Yönelik Etkileri.....	237
Güçlendirme ve Yöneticiler Üzerine Çalışmalar .....	240
Güçlendirme ve Liderlik Üzerine Çalışmalar.....	240
Kültürel Bağlamda Güçlendirme Üzerine Çalışmalar.....	241
Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmeye Yurt İçi Araştırmalar ile Bakış.....	244
Eğitim Örgütlerinde Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmeye İlgili Araştırmalarla Bakış.....	249
Genel Değerlendirme.....	255
Sonuç.....	256
Kaynakça .....	257

## 10. BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYE İLE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Giriş.....	267
Örgütlerde Sosyal Sermaye .....	267
Sosyal Sermaye Kavramı .....	268
Sosyal Sermayenin Boyutları .....	273
Örgütler ve Yönetimlerde Sosyal Sermayenin Önemi.....	276
Örgütlerde Entelektüel Sermaye.....	278
Entelektüel Sermaye Kavramı.....	279
Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi .....	280
Entelektüel Sermaye Boyutları .....	281
Entelektüel Sermayenin Örgüt İçin Önemi .....	285
Entelektüel Sermayenin Örgüt Yönetimine Katkısı.....	286
Sonuç.....	287
Kaynakça.....	290

## 11. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İŞ DOYUMU

Giriş.....	297
İş Doyumu .....	298
İş Doyumunun Faktörleri .....	300
İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler .....	300
İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	302
İş Doyumunun Sonuçları .....	305
İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar .....	307
Sonuç.....	308
Kaynakça.....	309

## 12. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel Bağlılık.....	313
Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	313
Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	314
Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	315
Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	315
Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	315
Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	316
O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	316
Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	317
Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	320
Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık.....	321
Sonuç.....	326
Kaynakça.....	326

## 13. BÖLÜM ÖRGÜT YÖNETİMİNDE MİZAH

Giriş.....	333
Mizah .....	334
Mizah Kuramının Tarihsel Bağlamı .....	335
Mizah Kuramları .....	337
Üstünlük Kuramı.....	337
Uyuşmazlık Kuramı .....	338
Rahatlama Kuramı .....	339
Mizah Tarzları.....	339

Örgütlerde Mizah .....	342
Liderlik .....	348
İletişim .....	348
Grup Bağlılığı.....	349
Yaratıcılık.....	350
Örgüt Kültürü.....	351
Stres .....	351
Mizahın Yanlış Kullanılması.....	352
Örgütlerde Mizahın Ölçülmesi ve Bazı Veri Toplama Araçları.....	353
Sonuç.....	356
Kaynakça.....	357

## 14. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İZ BIRAKMA

Giriş.....	363
İz Bırakma .....	364
Örgütsel Kolektifler Düzeyinde İz Bırakma .....	367
Örgüt Düzeyinde İz Bırakma .....	369
Örgütsel Yapı Taşları Düzeyinde İz Bırakma.....	372
Birey Düzeyinde İz Bırakma.....	373
Kariyer İzi Bırakmada Çalışılan Yerin Önemi.....	381
Kariyer İzi Bırakmada İnsanların Önemi .....	383
Kariyer İzi Bırakmada Kariyer Yollarının Önemi.....	385
İz Bırakma: Yükseköğretim Örneği .....	386
Sonuç ve Tartışma .....	390
Kaynakça.....	391

## 15. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE OTORİTE VE İTAAT

Giriş.....	399
Otorite.....	400
Örgütlerde Otorite Kurmada Güç Örüntüsü ve Kullanımı.....	403
Otoriteye İtaat.....	407
Yapıcı ve Yıkıcı İtaat .....	409
İtaat Suçları .....	411
İtaatsizliğin Olumlu Yönü: Yapıcı Direnç.....	413
Takipçilerin Liderlik Sürecindeki Rollerine İlişkin İnancı Bağlamında İtaat ve Direnç .....	414
Kaynakça.....	418

## 16. BÖLÜM YÖNETİMDE NEPOTİZM

Giriş.....	425
Nepotizim Nedir? .....	427
Nepotizmin Nedenleri.....	429
Nepotizmin Örgütlere Etkileri .....	430
Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık .....	432
Nepotizm ve İş Doyumu .....	432
Nepotizm ve Örgütsel Güven.....	433
Nepotizm ve Örgütsel Adalet.....	433
Nepotizm ve Örgüt Kültürü .....	434
Nepotizm ve Yabancılaşma.....	435
Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik.....	435
Nepotizmle İlgili Alanyazındaki Farklı Kavramlar.....	436
Yönetimde Liyakat, Liderlik ve Nepotizm.....	437
Örgütlerde Nepotizmi Ortaya Çıkaran Çeşitli Faktörler ve Nepotizmin Çeşitli Türleri .....	441
Örgütlerde Yönetim Süreçleri ve Nepotizm .....	441
Eğitim Örgütlerinde Nepotizm ve Etkileri.....	442
Eğitim Yönetiminde Nepotizm.....	443
Sınıf İçi Nepotizm .....	444
Eğitimde İstihdam ve Kariyer Planlamasında Nepotizm.....	445
Örgütlerde Nepotizme Karşı Alınabilecek Çeşitli Önlemler.....	446
Sonuç.....	447
Kaynakça.....	448

## 17. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Giriş.....	451
Sessizlik ve Çalışan Sessizliği .....	452
Sessizliğin Boyutları.....	453
Seslilik.....	456
Örgütsel Sessizlik.....	457
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	460
Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	464
Örgütsel Sessizliği Engellemenin Yolları.....	466
Sonuç.....	468
Kaynakça.....	470



## 18. BÖLÜM ÖRGÜTSEL DİRENİŞ

Giriş.....	473
“Direniş” Sözcüğünün Etimolojik Kökenleri ve Direniş Olgusunun Sosyolojik Bağlamı.....	474
Eğitim Sosyolojisinde Direniş .....	479
Örgütsel Direniş .....	485
Sonuç.....	491
Kaynakça.....	493

## 19. BÖLÜM ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Giriş.....	497
Örgütsel Muhalefet.....	497
Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri .....	502
Örtük Kontrol Kuramı .....	502
Bağımsız Düşünme Kuramı .....	504
Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı.....	505
Örgütsel Muhalefet Süreci.....	507
Tetikleyici Olay (Triggering Agent) .....	508
Strateji Seçimini Etkileyen Değişkenler .....	508
Strateji Seçimi .....	510
Eğitim Örgütlerinde Muhalefet.....	513
Kaynakça.....	515

## 20. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE BİLGİ UÇURMA

Giriş.....	519
Örgütlerde Bilgi Uçurma.....	520
Bilgi Uçurma Türleri .....	523
Bilgi Uçurma Süreci.....	525
Örgütlerde Bilgi Uçurmayı Etkileyen Faktörler .....	527
Bilgi Uçurmayı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	529
Bilgi Uçurmayı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	534
Durumsal Faktörler.....	536
Örgütlerde Etkili Bilgi Uçurma .....	538
Kaynakça.....	542

## 21. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE TÜKENMİŞLİK

Giriş.....	547
Tükenmişlik.....	548
Maslach Tükenmişlik Modeli .....	550
Pines Tükenmişlik Modeli.....	553
Farber Tükenmişlik Modeli .....	555
Shirom-Melamed Tükenmişlik Modeli .....	558
Demerouti Tükenmişlik Modeli .....	558
Kristensen Tükenmişlik Modeli .....	559
Tükenmişliğin Kaynakları ve Nedenleri.....	561
Tükenmişliğin Evreleri, Belirtileri ve Sonuçları .....	562
Tükenmişliğe Karşı Önlemler.....	566
Tükenmişliğin Diğer Değişkenler ile İlişkisi.....	568
Sonuç.....	571
Kaynakça.....	573

## 22. BÖLÜM ÖRGÜTSEL YALNIZLIK

Giriş.....	581
Yalnızlık Türleri .....	583
Örgütsel Yalnızlık .....	584
Örgütsel Yalnızlığın Boyutları .....	584
Örgütsel Yalnızlığın Nedenleri .....	585
Örgütsel Yalnızlığın Sonuçları.....	587
Örgütsel Yalnızlığın İlişkili Olduğu Bazı Örgütsel Kavramlar .....	588
Eğitimde Örgütsel Yalnızlık .....	591
Kaynakça.....	591

## 23. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İŞKOLİKLİK

Giriş.....	595
İşkoliklik .....	596
İşkolikliğin Nedenleri .....	602
İşkolikliğin Sonuçları .....	606
İşkolikliğin Önlenmesi .....	608
İşkoliklik Yaklaşımları.....	611
Oates'in İşkoliklik Yaklaşımı.....	612
Machlowitz'in İşkoliklik Yaklaşımı .....	612

Naughton'un İşkoliklik Yaklaşımı .....	613
Fassel'in İşkoliklik Yaklaşımı .....	614
Spence ve Robbins'in İşkoliklik Yaklaşımı .....	614
Killinger'in İşkoliklik Yaklaşımı .....	618
Scott, Moore ve Miceli'nin İşkoliklik Yaklaşımı .....	619
Robinson'un İşkoliklik Yaklaşımı .....	620
Sonuç .....	623
Kaynakça .....	624

## 24. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İŞ-ÖZEL YAŞAM DENGESİ

Giriş .....	631
İş Yaşamı ve Talepleri .....	632
Özel Yaşam ve Talepleri .....	634
İş-Yaşam Dengesi .....	635
İş-Aile Çatışması .....	638
Aile-İş Çatışması .....	640
Zaman Temelli Çatışma .....	641
Gerginlik Temelli Çatışma .....	642
Davranış Temelli Çatışma .....	642
İş-Aile Zenginleşmesi .....	643
İş-Yaşam Dengesini Sağlamada Örgütsel Uygulamalar .....	645
Sonuç .....	648
Kaynakça .....	649

## 25. BÖLÜM MESLEKİ PROFESYONELLİK

Giriş .....	655
Profesyonellik Kavramı ve Göstergeleri .....	656
Profesyonel Bir Meslek Olarak Öğretmenlik .....	658
Profesyonelliği Sınırlayan Unsurlar .....	661
Yüksek Performanslı Ülkelerde Profesyonellik .....	663
Profesyonelliğin Göstergeleri .....	664
Öğretmen Profesyonelliğinin Bileşenleri .....	667
Mesleki Bilgi .....	668
Mesleki Gelişim Faaliyetleri .....	669
Özerklik .....	672
Makul Bir Ödeme Sistemi .....	675
Saygınlık .....	676

Meslek Örgütü .....	677
Mesleki Etik İlkeler .....	679
Özet .....	680
Kaynakça.....	681

## 26. BÖLÜM KÜLTÜR VE LİDERLİK EKSENİNDE PATERNALİZM

Giriş.....	685
Kavram Olarak Paternalizm .....	685
Paternalizmin Kültürel Kökleri ve Tarihsel Gelişimi.....	686
Kültür Sarmalında Paternalist Liderlik.....	688
Asya Tipi Paternalist Liderlik .....	690
Sonuç.....	697
Kaynakça.....	697

## 27. BÖLÜM YÖNETİMDE ÇOKKÜLTÜRLÜLÜK

Giriş.....	701
Çokkültürlülük .....	702
Kültür .....	702
Çokkültürlülük Kavramı .....	703
Çokkültürlülük ve Eğitim.....	706
Çokkültürlülüğe Yönelik Görüşler.....	709
Çokkültürlülük Konusunda Modern Yaklaşımlar .....	711
Amerika Birleşik Devletleri ve Çokkültürlülük Politikası.....	713
Kanada ve Çokkültürlülük Politikası.....	713
İşveç ve Çokkültürlülük Politikası .....	715
Fransa ve Çokkültürlülük Politikası .....	716
Hollanda ve Çokkültürlülük Politikası.....	716
Almanya ve Çokkültürlülük Politikası .....	717
Sonuç.....	718
Kaynakça.....	718

## 28. BÖLÜM BELİRSİZLİK YÖNETİMİ

Giriş.....	721
Belirsizlik.....	722
Belirsizliğin Kuramsal Temelleri.....	726

Belirsizlik Türleri ve Nedenleri.....	728
Örgütsel Belirsizlik.....	731
Belirsizliğin Yönetimi .....	732
Belirsizlik Yönetiminde Temel İlkeler .....	735
Belirsizlikle Baş Etme Stratejileri .....	736
Belirsizlik Altında Yönetici (Lider) Davranışları .....	742
Eğitim Örgütlerinde Belirsizlik Yönetimi .....	745
Kaynakça.....	748

## **29. BÖLÜM**

### **KAPSAYICI OKUL YÖNETİMİ**

Giriş.....	753
Kapsayıcı Eğitim Nedir? .....	754
Kapsayıcı Okul ve Özellikleri.....	757
Kapsayıcı Okul Yönetimi .....	761
Kapsayıcı Okul Liderliği.....	766
Kapsayıcı Okul Geliştirme Modeli.....	769
Sonuç ve Öneriler.....	771
Kaynakça.....	772

## **30. BÖLÜM**

### **BİR YÖNETİM AÇMAZI: KISIR DÖNGÜ**

Giriş.....	777
Kısır Döngü ve İlişkili Bazı Kavramlar.....	778
Ouroboros (Kendi Kuyruğunu Yiyen Yılan) .....	779
Petitio İlkesi (Kendi Kendini Kanıtlayan Önerme) .....	780
Domino Etkisi .....	780
Sudoku Etkisi.....	781
Kısır Döngünün Yapısı: Eylem Döngüleri ve Kısır Döngü.....	781
Eğitimde Kısır Döngü.....	784
Türk Eğitim Sisteminde Kısır Döngüyü Oluşturan Dinamikler.....	787
Politika Oluşturma ve Sürekli Değişiklikler .....	787
Bürokrasinin Kısır Döngüsü .....	789
Örgütsel Tutarsızlık .....	790
Patolojik İlişki ve Davranışlar.....	792
Kısır Döngü Dinamiklerinin Etkileşimi ve Hipotetik Bir Model .....	793
Kaynakça.....	798

<b>Yazarlar Hakkında.....</b>	<b>801</b>
-------------------------------	------------



---

---

## birinci bölüm

---

---

# ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM VE İLİŞKİLER

*Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

ORCID No: 0000-0001-5592-2166

*Ahmet SAYLIK*

ORCID No: 0000-0001-7754-2199

### GİRİŞ

İletişimin aracıları olan sembollerin bir araya gelmesiyle meydana gelen dil insanlığın akılla birlikte sahip olduğu en önemli yetisidir. Dil yaratma ve kullanma insanı nasıl diğer türlerden ayıran en önemli özelliği, hassası ise iletişim de örgütlerin niteliğini belirlemede bu denli öneme sahiptir. İletişim, örgütlü yapılar açısından amaç birliği sağlamada, çalışanların işi öğrenmelerinde harç görevi görmektedir. Yönetim ile kültür arasındaki organik ilişki düşünüldüğünde örgütlerin yapısı ve egemen iletişim biçimi de kültürel bakımdan farklılaşmaktadır. Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu kolektivist toplumlarda ast ile üst arasında dikey yapıda hiyerarşik bir iletişim hâkimken, güç mesafesi düşük olan bireyci toplumlarda yatay bir iletişim örgüte hâkim olmaktadır. Öte yandan güç mesafesinin aranmadığı astlar veya üstler arasında ilişkilerin formu ve yoğunluğu da farklılık göstermektedir. Söz gelimi kolektivist toplumlarda yüz yüze ve doğal olarak nitelenen informal ilişkiler belirginken, bireyci toplumlarda özel alan, sosyal mesafe iş ortamlarında daha egemen ilişki formu olarak ortaya çıkmaktadır. Çağcıl toplumlarda kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim ve ilişki formları değişse de hemen her birey çok sayıda örgütün bir bileşeni haline gelmiş durumdadır. Kitabın bu bölümünde sosyolojik bakımdan farklı toplumsal yapılarıdaki iletişim ve ilişki biçimlerinin kurumsal yapılara yansımaları ele alınmaktadır.

İnsanı bir araya getiren ortak amaçlar vardır. Bu ortak amaçların altında da ortak ihtiyaçlar yatmaktadır. İnsanları bir araya getiren ortak ihtiyaçların başında da insanın sosyal bir varlık olması hasebiyle ilişki ve iletişim kurma dolayısıyla da psikolojik tatmin sağlama güdüsü gelmektedir. Bu noktada ilişki ile iletişim kavramları arasındaki farkı belirlemek gerekir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlük ta-

nımına göre ilişki “iki şey arasında karşılıklı ilgi, bağ, münasebet, temas” şeklinde tanımlanırken, iletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde tanımlanmıştır. Çağdaş toplumlarda örgütlerin var olma gayeleri oldukça belirgin biçimde tanımlandığı ve bütün örgütsel edimlere baskın biçimde yansıtıldığı için, örgüt çalışanlarının davranış ve ilişki düzeyleri de kendiliğinden belirlenmiş olmaktadır. Dolayısıyla formal yapılara sahip örgütlerde egemen iletişim kalıpları da formal yapıya uygun olmalıdır. Bu bağlamda örgütlerde ön plana çıkan ilişkiden ziyade iletişim kavramı olmaktadır. Zira İlişki kavramında daha doğal, informal bir alan egemenken iletişimde herhangi bir iletiyi ya da bilgiyi aktarma ön plana çıkmaktadır. Örneğin bir radyo dalgasının hedefe ulaşması bir iletişim iken bir ilişki sayılmaz. Fakat bir çalışma ortamında selamlaşma biçimi (tokalaşma, sarılma veya başını sallama vs.) bir ilişki biçimine göndermede bulunur (Saylık, 2012). Bir örgütte veya sosyal yapıda iletişimin mi ilişkilerin mi baskın olacağı daha çok o toplumun egemen kültür yapısıyla şekillenmektedir. Bu çalışma toplumbilimsel bakımdan iletişim ve ilişki biçimlerini doğrudan makro düzeyde değil resmi örgütlere yansımaları bakımından mikro biçimde incelemektedir. Ancak örgüt, resmi ve kurumsal yapısına rağmen bir parçası olduğu toplumun hâkim iletişim ve ilişki biçimlerini yansıttığı varsayımından hareketle toplum tipleri ve grup yapıları da ele alınmıştır.

Belli bir ortak amaç için bir araya gelmiş ve bürokratik anlayışın sınırlarını çizdiği resmi kurumsal yapılarda temelde, hiyerarşideki iletişim biçimleri ve kullanılan iletişim kanalları önem arz etmektedir. Zira bu tür kurumsal yapılarda ortaya çıkan doğal gruplar ve onların iletişim biçimi olan informal ilişkiler, hiyerarşik ve formal iletişim kanallarının yetersizlikleri veya disfonksiyel olmalarının bir tezahürü olarak belirir çoğu zaman. Bu nedenle ilk önce resmi bir kurumda olması gereken iletişim biçimleri ve bunların işlevselliği açıklanmış ve kültürel farklılıklardan hareketle informal insan ilişkileri toplumsal kültür temelinde incelenmiştir.

İletişimin yönetim bilimlerinde yakın geçmişe kadar önemsenen bir alan olmadığı fakat evrensel kuramın yönetim bilimini etkilemesiyle birlikte, insanın merkeze alındığı yönetim anlayışının değer görmeye başladığı bunun sonucunda da iletişim konusunun yönetim alanyazınında önemli bir noktaya geldiği bilinmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Zira yapılan araştırmalar yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü örgütte kişiler arası iletişimle geçirdiklerini göstermektedir (Wexley ve Yukl, 1984, 74; Lunenburg ve Ornstein, 1991, 185). Yönetim alanyazınında iletişim ve insan ilişkilerinin önemine dair ortaya çıkan değişimde özellikle Hawthorne deneyleri ile başlayan insan ilişkileri ekolünün et-



kisi büyüktür. Küreselleşme ile birlikte çok uluslu şirketlerin çok farklı kültürel sosyalizasyondan beslenen çalışanların bir arada olmasını zorunlu kılması, yönetim alanında iletişim ve insan ilişkilerini daha da odak yapmıştır.

## İLETİŞİM

İngilizce ve Fransızcada “communication”, Latince “communis ya da communicare”in karşılığı olan iletişim etimolojik bakımdan “common-ortak” kelimesinden türemektedir (Telman ve Ünsal, 2009, 19; Shukla, 2011). Ortaklık kavramından hareketle iletişimin işteşlik barındırdığı ve en az iki özneyi zorunlu kıldığı ortaya çıkmaktadır.

İletişimin, tanımının vurgulanan ögenin neliğine göre değiştiği bu anlamda çok farklı tanımları yapıldığı görülmektedir. Esasen bu sözü edilen vurgunun ne olduğu Doğu ve Batı sosyalizasyonundan beslenen araştırmacıların tanımlarındaki farklılığa yansımaları da oldukça dikkat çekicidir. Robbins ve Judge (2012, 336) iletişimi bilgi, söylem ve fikirlerin anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılması olarak tanımlarken, Hahn, Lippert ve Paynton (2014, 4) anlam alışverişinde sembollerini kullanma süreci olarak tanımlamaktadır. Clow ve Baack (2007, 6) ise, bilgi süreci olarak nitelediği iletişimi, bilginin iletilmesi, algılanması ve yorumlanması olarak değerlendirmiştir. Scoot (1997, 97) ise göndericinin tasarladığı iletiyi anlaşılır şekilde alıcıya ulaştırması olarak ele almıştır.

Bu tanımlara bakıldığında iletişimin daha çok örgütsel bakımdan öncelenen resmi yönünün vurgulandığı görülmektedir. Bilgi aktarımının sembollerle yapılması ön plana çıkmaktadır. Öte yandan Eren’e göre (2010, 353) iletişim “bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi süreci”dir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2008, 117) de benzer şekilde iletişimi “ bir insandan diğerine bir amacın transferi” şeklinde tanımlamaktadır. Özdemir’e göre ise (2000, 102) iletişim, “Anlam gönderen kişinin anlamı gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışmasıdır”. Bu tanımlarda vurgulan insandan insana, duygu ve etkileme gibi kavramlarda toplumsal ilişki biçimlerinin bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Mutlu (1998, 168) da iletişimin ne olduğuna ilişkin yaklaşımların altında, iki temel düşünce yapısının olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki, kaynak-mesaj-kanal-alıcı süreci ile ifade edilmesi yaklaşımı iken ikincisi karşılıklı bağı, anlam ve algı ortaklığı, paylaşım gibi yaklaşımları yapısında barındırmaktadır. İlk yaklaşım, görece formal yapısıyla iletişim süreci ve öğelerini ifade etmektedir.