

# Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

---

**Editörler:**

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU • Prof. Dr. Necmi GÖKYER



**Editörler:** Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU – Prof. Dr. Necmi GÖKYER

## **YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR**

ISBN 978-625-8044-29-4

DOI 10.14527/9786258044294

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, 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 yayinevi**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.

I. Baskı: Aralık 2021, Ankara

Yayın-Proje: Nisanur Uzunlu  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Sage Yayıncılık Reklam Matbaacılık 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-33  
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

1990'lı yıllarda yönetim biliminin kuramsal temelleri incelediğinde, Klasikler, Neoklasikler ve Çağdaş Yaklaşımlar şeklinde sınıflandığı görülür. Sanayi devriminin başlamasıyla birlikte rekabet, verimi artırma, hammadde bulma, daha fazla kâr elde etme düşüncesi, klasik kuramların oluşmasında önemli rol oynadı. Görevsel uzmanlaşma, iş ve zaman etüdüleri, parça başına ödeme gibi üretim sektörünün hafızasında olmayan pek çok uygulama hayata geçirildi. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği gibi Doğu Bloku ülkeler, Frederick Taylor'un "Bilimsel İşletme Kuramı" nı çok fazla benimsedi ve sosyalizmin kutsal kitabı olarak kabul edildi. Hatta fabrikalardaki zil çalma ve işbaşı yapma uygulamaları, fabrikaya eleman yetiştiren okullara da yansdı. Böylece çocuklar, henüz öğrenci iken iş hayatına böylece hazırlanmaya başladı. Örgütün yapı boyutu kutsandı, insan boyutu göz ardı edildi. Yönetim süreçleri, bürokratik örgüt gibi kuramlar üretim ve hizmet sektöründe destek buldu. Max Weber'in geleneksel, rasyonel ve karizmatik yetki sınıflaması, daha sonraki pek çok liderlik yaklaşımında temel alındı. 1927-1937 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları, yerleşik paradigmanın saltanatına son verdi ve yönetimde İnsan İlişkileri yaklaşımı kabul edildi. İnsan İlişkileri yaklaşımı ilk defa örgütlerin informal boyutundan bahsediyordu. İnfomal boyut, o kadar önemliydi ki, isterse verimi artırıyor isterse düşürüyordu. Örgütlerin yapı boyutu klasikler tarafından kutsanırken, Neoklasik kuramcılar tarafından insan ilişkileri başat değer kabul edildi. Çağdaş Kuramlar, II. Dünya savaşı esnasında ve daha sonraki süreçlerde geliştirildi ve kuram olarak ortaya atıldı. Çağdaş Kuramlar, yönetim bilimine sibernetik, sistem, operasyonel araştırma gibi kuramsal temeli olan yaklaşımları getirdi. Örgüt kültürü önemsendi. Klasiklerin yapı boyutu ile neoklasiklerin insan boyutu, örgütsel etkililik, yeterlilik ve verimlilik bağlamında ele alındı. Özellikle Uzak Doğu ülkelerinde başlayan kalite hareketi, yönetimde Toplam Kalite Yönetimi, Sıfır Hata Yönetimi, Süreç Yönetimi, Kaizen, Küçük Adımlar İlkesi ve Kalite Kültürü gibi kavramları ve kuramları kazandırdı. Bilginin hızlı üretilmesi, hızlı bir şekilde uygulamaya konulması ve bilginin hızlı bir şekilde eskimesi, yönetim biliminin kuramsal temellerinde de benzer hareketliliği yarattı. Bu bağlamda yayıma hazırlanan Yönetimde Yeni Yaklaşımlar eserinin amacı, sürekli değişen ve gelişen dünyada, yönetim bilimi alanındaki yeni gelişmeleri, yönetim bilimi alanına kazandırmak, hedef kitleyi gelişmelerden haberdar etmek, yeni kuramların geliştirilmesinde rehberlik etmek ve alt yapı oluşturmaktır.

"Yönetimde Yeni Yaklaşımlar" eserinin içeriği hazırlanırken, özellikle genç araştırmacılardan destek alındı. Odak grup toplantıları, mail trafiği ve yüz yüze görüşmeler neticesinde 26 bölüm üzerine kitabın yayıma hazırlanmasının önemli olduğuna karar verildi. Uluslararası literatür tarandı ve içerik son hâlini aldı.

Kitabın basıma hazırlanmasında, özellikle yönergenin hazırlanmasında Doç. Dr. Fatih Şahin, düzeltmelerde Dr. Elif Daşcı Sönmez ve Ali Duran özveriyle çalıştı. Pegem'in dizgi ve baskı ekibinin hummalı çalışması, kısa zamanda eserin yayıma hazırlanmasında etkili oldu. Bu eserin yayıma hazırlanmasında desteği olan herkese teşekkürlerimiz içtendir.

**Editörler:**

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU  
ORCID: 0000-0001-7753-2222

Prof. Dr. Necmi GÖKYER  
ORCID: 0000-0001-8107-2388

## **Bölümler ve Yazarları**

*Editörler: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU – Prof. Dr. Necmi GÖKYER*

**1. Bölüm: Örgüt ve Yönetici Kimliği (Yönetimin Dili: Söylenenlerin ve Söylenmeyenlerin Gücü)**

*Dr. Öğr. Üyesi Gülenaz SELÇUK - Manisa Celal Bayar Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-00023578-6010

**2. Bölüm: Örgütsel Dayanıklılık**

*Prof. Dr. Necmi GÖKYER - Fırat Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0001-8107-2388

**3. Bölüm: Örgütlerde Entelektüel Sermaye**

*Dr. Elif DAŞCI SÖNMEZ - Aksaray Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-6029-5934

**4. Bölüm: Örgütsel Esneklik (Belirsizliği Yönetme)**

*Dr. Gökhan SAVAŞ - Millî Eğitim Bakanlığı*  
ORCID No: 0000-0003-0690-8733

**5. Bölüm: Karar Verme**

*Dr. Öğr. Üyesi Ömür ÇOBAN - Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-4702-4152  
*Dr. Öğr. Üyesi Safiye Çiğdem GÖREN - Amasya Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-5576-2091

**6. Bölüm: Bilgi Yönetimi**

*Doç. Dr. Soner DOĞAN - Sivas Cumhuriyet Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0003-2013-3348

**7. Bölüm: Örgütlerin Uzaktan Yönetimi**

*Doç. Dr. Nedim ÖZDEMİR - Ege Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-3054-926X

**8. Bölüm: Proaktif Liderlik**

*Dr. Barış ERİÇOK - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0001-9217-9615

**9. Bölüm: Değer Temelli Yönetim (Yönetimde Etik)**

*Prof. Dr. Necmi GÖKYER - Fırat Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0001-8107-2388

**10. Bölüm: Yönetimde Sosyal Ağların Gücü**

*Doç. Dr. Fatih ŞAHİN - Gazi Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-6579-2550

**11. Bölüm: Algoritmalar Dünyasında Yönetim: Girişimcilik, İnovasyon ve Değişim Mühendisliği**

*Doç. Dr. Neslin İHTİYAROĞLU - Kırıkkale Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-3872-0922

**12. Bölüm: Postmodernizm ve Postmodern Yönetim**

*Arş. Gör. Erdem KARATAŞ - Kırıkkale Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-7841-4815  
*Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR - Hacettepe Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-1166-6831

**13. Bölüm: Disiplinlerarası Etkileşim ve İş Birliği**

*Dr. Öğr. Üyesi Hatice TURAN - Başkent Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-7335-5019

**14. Bölüm: Bulanık Mantık Yaklaşımı ve Yönetim**

*Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN - Hacettepe Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-4713-8643  
*Ali DURAN - Milli Eğitim Bakanlığı*  
ORCID No: 0000-0001-6132-4066

**15. Bölüm: Prososyal Liderlik**

*Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN - İstanbul Okan Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0002-3198-8870  
*Öğr. Gör. Dr. Sakine SİNCER - Hacettepe Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0001-8929-3652

**16. Bölüm: Kriz Anlarında Liderlik**

*Doç. Dr. Öznur TULUNAY ATEŞ - Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-0003-1784-7227  
*Özlem AKIN MART - Milli Eğitim Bakanlığı*  
ORCID No: 0000-0002-1597-1200

**17. Bölüm: Kültürel Duyarlı Liderlik**

*Ali DURAN - Milli Eğitim Bakanlığı*  
ORCID No: 0000-0001-6132-4066

**18. Bölüm: Sosyal Adalet Liderliği**

*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-7753-2222

*Ali DURAN - Milli Eğitim Bakanlığı*

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

**19. Bölüm: Başarı Zekâsı**

*Dr. Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ - Yozgat Bozok Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0003-2431-1914

**20. Bölüm: 5. Seviye Liderlik**

*Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN - İstanbul Okan Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-3198-8870

*Arş. Gör. Dr. Feyza GÜN - Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-8395-2020

**21. Bölüm: Bilinçli Farkındalık (Mindfulness)**

*Kübra YENEL - Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-4237-9763

**22. Bölüm: Örgütsel Ustalık**

*Dr. Mehmet Ali YARIM - Milli Eğitim Bakanlığı*

ORCID No: 0000-0002-8168-8526

*Prof. Dr. Sabri ÇELİK - Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-8168-85266

**23. Bölüm: Kaynak Bağımlılığı Kuramı**

*Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Gazi Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-7753-2222

*Arş. Gör. Avni ÜNAL - Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-8683-1002

**24. Bölüm: Yeni Kurumsalcılık Kuramı**

*Dr. Öğr. Üyesi Figen KARAFERYE - Kütahya Dumlupınar Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0003-3449-032X

**25. Bölüm: Popülasyon Ekolojisi**

*Doç. Dr. Seval KOÇAK - Uşak Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-9064-2335

**26. Bölüm: Politika Nitelikleri Kuramı**

*Dr. Bahar YAKUT ÖZEK- Hacettepe Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0001-7699-8741

*Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR-Hacettepe Üniversitesi*

ORCID No: 0000-0002-1166-6831



## İÇİNDEKİLER

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

### 1. BÖLÜM

#### ÖRGÜT VE YÖNETİCİ KİMLİĞİ (YÖNETİMİN DİLİ: SÖYLENENLERİN VE SÖYLENMEYENLERİN GÜCÜ)

Özet .....	1
Giriş.....	2
Örgüt .....	3
Örgüt Kavramı.....	3
Örgüt Yapısı .....	5
Örgütsel Kimlik ve Gücü .....	6
Örgütsel İmaj .....	9
Örgütsel İletişim.....	11
Örgüt Kültürü .....	14
Örgüt Kültürü ve Yönetim.....	18
Örgütlerde Yönetici Kimliği, Yönetimsel Etkinlik ve Yönetimin Dili .....	20
Sonuç.....	27
Kaynaklar.....	30

### 2. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK)

Özet .....	35
Giriş.....	36
Bireysel Dayanıklılık .....	37
Takım Dayanıklılığı.....	38
Örgütsel Dayanıklılık .....	40
Örgütlerde Dayanıklılığın Önemi.....	46
Örgütsel Dayanıklılık ve Özellikleri.....	47
Dayanıklı Organizasyonların Boyutları.....	48
Çeşitlilik.....	48
Beceriklilik .....	49
Sağlamlık .....	49
Beklenti.....	50
Dayanma .....	50
Bireysel Direncin Yedi Boyutu.....	50
Atıklık .....	51
Yedekleme .....	51

Örgütsel Dayanıklılığı Artırıcı Örgütsel Politikalar .....	52
İnsan Kaynakları Yönetimi .....	52
Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olmak.....	54
İnovasyon .....	55
Yaratıcılık .....	57
Örgütsel Dayanıklılık Nasıl Geliştirilebilir?.....	58
Adaptasyon Kapasitenizi Geliştirin .....	59
Stratejik Farkındalığınızı Geliştirin .....	59
Bütünsel Davranım .....	61
Örgütün Öğrenme Kapasitesini Geliştirin.....	63
Sonuç.....	69
Kaynaklar.....	70

### **3. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTLERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE**

Özet .....	77
Giriş.....	78
Entelektüel Sermaye Kavramı.....	78
Entelektüel Sermayenin Bileşenleri.....	79
İnsan Sermayesi.....	79
Müşteri Sermayesi.....	80
Yapısal (Örgütsel) Sermaye.....	81
Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi.....	81
Piyasa Değeri-Defter Değeri Yöntemi .....	81
Tobin'in Q Oranı Yöntemi.....	82
Dengeli Puan Kartı Yöntemi.....	82
Entelektüel Sermaye İndeksi Yöntemi .....	83
Ekonomik Katma Değer Yöntemi .....	84
Entelektüel Sermayenin Yönetimi .....	84
Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Öğrenen Örgüt Yaklaşımı .....	85
Sonuç.....	86
Kaynaklar.....	87

### **4. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL ESNEKLİK (BELİRSİZLİĞİ YÖNETME)**

Özet .....	89
Giriş.....	90
Esnekliğin Tanımı.....	92
Esnekliğin Boyutları.....	96

Esnekliğin Ölçülmesi .....	103
Esnek Örgütlerin Özellikleri .....	105
Örgütlerde Esnekliği Sağlamanın Yolları .....	109
Örgütsel Esnekliği Etkileyen Faktörler .....	113
Kaynak Temelli Yaklaşım .....	113
Dinamik Yetenekler Yaklaşımı .....	113
Örgütsel Esnekliğin Önemi .....	115
Sonuç .....	117
Kaynaklar .....	120

## 5. BÖLÜM

### KARAR VERME

Özet .....	125
Giriş .....	126
Karar Verme .....	126
Karar Verme Süreçleri .....	127
Karar Verme Türleri .....	129
Karar Verme Modelleri .....	131
Gelatt'ın Karar Verme Modeli .....	131
Rasyonel Karar Verme Modeli .....	132
Kısıtlı Rasyonellik Modeli .....	132
Tahmin ve Pişmanlık Modeli .....	133
Gati'nin Karar Verme Modeli .....	133
Çöp Kutusu Modeli .....	133
Karar Vermede Kullanılacak Teknik ve Yöntemler .....	134
En İyiyi Seçme .....	136
Tatmin Edici Olma .....	136
En İyi Seçenekten En Yüksek Faydayı Sağlamak .....	136
En Kötü Seçenekten En Yüksek Faydayı Sağlamak .....	136
Etkili Karar Vermede Dikkat Edilecek Hususlar .....	138
Grupla Karar Verme .....	140
Kararın Kalitesi .....	140
Kararın Yaratıcılığı .....	141
Kararın Kabul Edilebilirliği .....	141
Kararın Anlaşılabilirliği .....	141
Kararın Muhakemesi .....	141
Kararın Doğruluğu .....	141
Karar Vermenin Örgüt İçin Önemi .....	142
Sonuç .....	143
Kaynaklar .....	144

## 6. BÖLÜM BİLGİ YÖNETİMİ

Özet .....	147
Giriş .....	148
Bilgi Kavramı ve Gelişimi.....	150
Veri-Enformasyon-Bilgi Döngüsü .....	153
Veri .....	154
Veri Madenciliği ve Büyük Veri .....	154
Enformasyon.....	156
Bilgi .....	156
Veri, Enformasyon ve Bilgi Ayrımı .....	157
Bilgi Türleri .....	159
Örtük Bilgi .....	159
Açık Bilgi .....	161
Örtük ve Açık Bilgi Ayrımı .....	162
Örtük Bilgiden Açık Bilgiye.....	163
Bilgi Yönetimi .....	165
Bilgi Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı.....	165
Bilgi Yönetimi Nedir? .....	167
Bilgi Yönetimi Neden Önemlidir? .....	169
Bilgi Yönetimi Süreci.....	172
Bilgi Oluşturma .....	175
Bilgi Edinme .....	175
Bilgi Paylaşımı .....	175
Bilgi Dönüşümü .....	176
Bilgi Depolama ve Geri Getirme.....	176
Bilgi Kaybı .....	176
Bilgi Kullanımı.....	176
Bilgi Yönetimi Uygulamaları.....	176
İlk Yaklaşım.....	177
İkinci Yaklaşım .....	177
Üçüncü Yaklaşım.....	177
Bilgi Çağı ve Bilgi Toplumu .....	183
Sonuç.....	186
Kaynaklar.....	188

## 7. BÖLÜM ÖRGÜTLERİN UZAKTAN YÖNETİMİ

Özet .....	193
Giriş.....	194
Uzaktan Çalışmanın Doğuşu .....	195
Birinci Kuşak: Evden Çalışma .....	197
İkinci Kuşak: Mobil Ofisler.....	198
Üçüncü Kuşak: Sanal Ofisler .....	199
Uzaktan Yönetim .....	199
Çalışma Saatleri ve Koşulları .....	199
Planlama Becerisi ve Zaman Yönetimi .....	201
Sanal Ortamda Ekip Çalışması ve Yönetimi.....	201
Video Konferans Uygulamaları ve Web Tabanlı Araçlar .....	204
Performans Değerlendirme .....	205
Örgütsel Güven.....	206
Sonuç.....	206
Kaynaklar.....	208

## 8. BÖLÜM PROAKTİF LİDERLİK

Özet .....	211
Giriş.....	212
Proaktif ve Reaktif Davranış Özellikleri.....	213
İlgi Alanı ve Etki Alanı .....	218
Proaktif ve Reaktif Örgüt Özellikleri .....	220
Reaktif Örgütler.....	222
Proaktif Örgütler .....	224
Proaktif Davranışların Örgütlerdeki Yeri.....	225
Proaktif Liderlik.....	230
Sonuç.....	237
Kaynaklar.....	238

## 9. BÖLÜM DEĞER TEMELLİ YÖNETİM (YÖNETİMDE ETİK)

Özet .....	241
Giriş .....	242
Değerlerin Kaynakları.....	244
Felsefi Açından Değerlerin Kaynağı .....	244

Psikolojik Açıdan Değerlerin Kaynağı .....	245
Sosyolojik Açısından Değerlerin Kaynağı.....	245
Değerlerin Özellikleri .....	246
Değerlerin Sınıflandırılması.....	248
Değerlerin Kökeni .....	249
Örgütsel Değerler .....	251
Yönetimde Değerler (Etik) .....	253
Yönetimde Etik .....	263
Yönetimde Etik İlkeler .....	265
Yönetimde Etik Dışı Davranışlar .....	268
Okul Yönetiminde Etik Değerler .....	273
Okul Yönetiminde Etik Davranışlar .....	275
Okul Yönetiminde Etik Modeller .....	277
Sonuç.....	278
Kaynaklar.....	280

## **10. BÖLÜM**

### **YÖNETİMDE SOSYAL AĞLARIN GÜCÜ**

Özet .....	287
Giriş.....	287
Sosyal Ağlar.....	289
Ağ Teorisi ve İlişkili Kavramlar .....	290
Bağların Gücü.....	290
Yapısal Boşluk (Structural Holes) .....	291
Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Social Comparison Theory) .....	292
Sosyal Biliş.....	292
Ağ Analizi.....	292
Sosyal Ağlar ve Örgütler.....	293
Yerleşiklik (Embeddedness).....	294
Sosyal Sermaye (Social Capital) .....	294
Ağ Merkeziliği (Network Centrality) .....	294
Sosyal Ağların Örgüt Dinamiklerine Etkisi .....	295
Sosyal Ağlar ve Liderlik.....	296
Sonuç.....	299
Kaynaklar.....	299

## 11. BÖLÜM

### ALGORİTMALAR DÜNYASINDA YÖNETİM: GİRİŞİMCİLİK, İNOVASYON VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Özet .....	301
Giriş .....	301
Örgütlerdeki Yeni Normal .....	302
Küresel Ortam: Vuca Dünyası .....	304
Değişkenlik (Volatility) .....	307
Belirsizlik (Uncertainty) .....	307
Karmaşıklık (Complexity) .....	308
Muğlaklık (Ambiguity) .....	309
Hızlı Örgütsel Değişimler .....	309
Örgütlerin Yeni Normalle Başa Çıkma Yolları .....	313
Girişimcilik .....	314
Girişimci Liderlik .....	318
Girişimcilik Uygulamaları .....	321
İnovasyon .....	323
İnovasyon Liderliği .....	328
İnovasyon Uygulamaları .....	332
Değişim Mühendisliği .....	333
Değişim Liderliği .....	335
Değişim Mühendisliği Uygulamaları .....	337
Sonuç .....	338
Kaynaklar .....	340

## 12. BÖLÜM

### POSTMODERNİZM VE POSTMODERN YÖNETİM

Özet .....	345
Giriş .....	345
Postmodernizm .....	346
Postmodernizmin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi .....	347
Postmodern Toplum Kuramı ve Düşünürleri .....	352
Modernizmden Postmodernizme Yönetim Bilimi .....	354
Postmodernizmin Yönetim Bilimi Alanındaki Yansımaları .....	357
Sonuç .....	360
Kaynaklar .....	361

### **13. BÖLÜM** **DİSİPLİNERARASI ETKİLEŞİM VE İŞ BİRLİĞİ**

Özet .....	363
Giriş.....	364
Yönetim .....	365
Bir Disiplin Olarak Yönetim .....	365
Disiplinlerarası Kavramı.....	367
Disiplinlerarası Yaklaşım ve Yönetim İlişkisi .....	369
Disiplinlerarası Eğitim.....	373
Disiplinlerarası Yaratıcılık.....	375
Sonuç .....	376
Kaynaklar.....	378

### **14. BÖLÜM** **BULANIK MANTIK YAKLAŞIMI VE YÖNETİM**

Özet .....	381
Giriş.....	382
Bulanık Mantık: Kavramsal Bir Analiz.....	385
Bulanık Mantığın Ortaya Çıkışı .....	387
Sahada Bulanık Mantık: Bulanık Mantığın Kullanım Alanları.....	388
Bulanık Mantık Olasılık Kuramına Karşı .....	391
Bulanık Mantık, Kaos Teorisi ve Öğrenen Örgütler .....	396
Bulanık Mantık ve Eğitim Yönetimi .....	399
Sonuç.....	402
Kaynaklar.....	404

### **15. BÖLÜM** **PROSOSYAL LİDERLİK**

Özet .....	409
Giriş.....	409
Prososyal Davranış.....	411
Prososyal Liderlik.....	413
Prososyal Liderliğin Aşamaları .....	417
Sonuç.....	418
Kaynaklar.....	419



## 16. BÖLÜM KRİZ ANLARINDA LİDERLİK

Özet .....	421
Giriş.....	421
Liderlik ve Tarihsel Gelişimi .....	422
Kriz ile İlişkili Liderlik Teorileri.....	424
Kriz ve Kaos İlişkisi .....	428
Kriz Nedir?.....	430
Krizler Fırsata Dönüştürülebilir Mi? .....	433
Kriz Türleri .....	435
Krizin Aşamaları.....	436
Krizin Hazırlık (Başlangıç) Aşaması.....	438
Acil Kritik (Durum) Aşaması.....	439
Uyum Aşaması.....	439
Krizlerin Nedenleri .....	439
Krizlerin Sonuçları .....	441
Kriz Yönetimi .....	442
Kriz Liderliği .....	447
Kriz Liderlerinin Özellikleri .....	450
Kriz Liderliği Yeterlilikleri.....	452
Krizleri Yönetmek İçin Liderlere Öneriler .....	454
Sonuç.....	459
Kaynaklar.....	460

## 17. BÖLÜM KÜLTÜREL DUYARLI LİDERLİK

Özet .....	471
Giriş.....	472
Kültürel Duyarlı Liderlik: Kavramsal Bir Analiz.....	476
Kültürel Duyarlı Örgütler .....	477
Örgütlerde Kültürel Duyarlı Liderlik.....	479
Kültürel Duyarlı Liderlik ile İlgili Temel Kavramlar.....	481
İrkçılığa Karşı Durma.....	481
Kültürel Duyarlı Pedagoji.....	482
Kültürel Zekâ .....	483
Kültürel Yeterlik.....	486
Kültürel Duyarlı Okul Liderliği .....	488
Yükseköğretimde Kültürel Duyarlı Liderlik.....	496
Sonuç.....	500
Kaynaklar.....	501

## 18. BÖLÜM SOSYAL ADALET LİDERLİĞİ

Özet .....	509
Giriş.....	510
Sosyal Adalet.....	513
Sosyal Adalet ile İlişkili Kavramlar .....	514
Sosyal Adaletin Gerekliliği Üzerine .....	517
Kültür ve Bağlam .....	519
Evrensellik ve Görelilik .....	520
Sosyal Adalet Yönelik Kuramsal Bakış .....	523
Örgütsel Adalet Kuramı .....	523
Temel Değerler Kuramı .....	524
Eşitlik Kuramı .....	527
X ve Y Kuramı .....	528
Sosyal Psikoloji ve Sosyal Adalet.....	529
Pygmalion Etkisi .....	533
Galatea Etkisi .....	536
Golem Etkisi .....	537
Matthew Etkisi.....	538
Hawthorne Etkisi.....	539
Sosyal Adalet Liderliği .....	541
Sosyal Adalet Dayalı Liderlik Davranışları .....	543
Sosyal Adalet Liderliğinde Etkili Olan Faktörler .....	544
Örgütlerde Sosyal Adalet Liderliği.....	547
Yönetici Ahlakı ve Yönetici Ahlakına Metaforik Bir Bakış Açısı .....	549
Taş Dengeleme Metaforu .....	550
Soğan Halkaları Metaforu .....	551
Yönetim Arenaları Metaforu .....	553
Eğitim Örgütlerinde Sosyal Adalet Liderliği .....	554
Sonuç.....	561
Kaynaklar.....	564

## 19. BÖLÜM BAŞARI ZEKÂSİ

Özet .....	581
Giriş.....	581
Deneyimsel Zekâ Kuramları .....	582
Biyolojik Kuram .....	582
Sosyolojik Bir Kuram: Sosyal Süreçlerin İçselleştirilmesi Olarak Zekâ .....	583

Zihin Haritası Olarak Zekâ.....	583
Psikometrik Zekâ Kuramları .....	584
Spearman Çift Faktör Kuramı .....	584
Thorndike Çok Faktör Kuramı.....	584
Thurstone Grup Faktörleri Kuramı.....	585
Cattel'in Zekâ Modeli .....	585
Guilford'un Zekâ Sınıflaması .....	585
Çağdaş Zekâ Kuramları .....	586
Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı.....	586
Başarı Zekâsı: Liderliğe Yeni Bir Yaklaşım .....	590
Analitik Zekâ .....	596
Yaratıcı Zekâ .....	596
Pratik Zekâ .....	597
Yönetimde Başarı Zekâsı .....	598
Sonuç .....	600
Kaynaklar .....	601

## 20. BÖLÜM

### 5. SEVİYE LİDERLİK

Özet .....	603
Giriş.....	603
5. Seviye Liderlik.....	604
İlk Önce Kim?.....	607
Acımasız Gerçeklerle Yüzleşmek-Stockdale Paradoksu.....	607
Kirpi Konsepti .....	607
Disiplin Kültürü .....	607
Çığır Açan Çarklar Oluşturmak.....	608
Teknoloji Hızlandırıcılar .....	608
Anlık Değil Uzun Vadeli Adımlar Atmak.....	608
Çekirdek Yapıyı Korumak/İlerlemeyi Desteklemek.....	608
5. Seviyeli Hiyerarşi.....	609
5. Seviye Liderliğin Bileşenleri: Kişisel Alçak Gönüllülük ve Profesyonel İrade.....	610
Kişisel Alçak Gönüllülük.....	610
Profesyonel İrade.....	611
5. Seviye Liderlerin Özellikleri .....	613
Sonuç.....	614
Kaynaklar.....	615

## 21. BÖLÜM BİLİNÇLİ FARKINDALIK (MINDFULNESS)

Özet .....	617
Giriş .....	617
Bilinçli Farkındalık (Mindfulness) Kavramı .....	618
Farkındalığın Zıttı Dalma (Mindfulness vs. Mindlessness) .....	620
Bilinçli Farkındalık Becerileri .....	621
Anda Olma .....	621
Yargıların Farkında Olma .....	621
Mesafe Koyma .....	622
Serbest Bırakma .....	622
Kabul Etme .....	622
Psikolojik Yaklaşım Olarak Bilinçli Farkındalık .....	622
Psikanalitik Kuram .....	622
Gestalt Yaklaşımı .....	622
Varoluşçu Yaklaşım .....	623
Hümanist Yaklaşım .....	623
Bilişsel Davranışçı Terapi .....	623
Yönetimde Bilinçli Farkındalık .....	623
Bilinçli Farkındalığa Sahip Bireylerin Özellikleri .....	623
Yönetim Süreçleri ve Bilinçli Farkındalık Stratejileri .....	625
Yönetim Süreçleri ve Bilinçli Farkındalık Boyutları .....	626
Sonuç .....	627
Kaynaklar .....	628

## 22. BÖLÜM ÖRGÜTSEL USTALIK

Özet .....	631
Giriş .....	631
Örgütsel Ustalık (Ambidexterity) .....	634
Örgütsel Ustalığın Boyutları .....	639
Keşif (Araştırma) Boyutu .....	641
Faydalanma (Sömürü) Boyutu .....	642
Örgütsel Ustalığın Öncülleri .....	644
Örgütsel Ustalık ve Başarı .....	647
Örgütsel Ustalık ve Liderlik .....	651
Sonuç .....	653
Kaynaklar .....	653

## 23. BÖLÜM KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Özet .....	659
Giriş .....	660
Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Kavramları .....	662
Kaynak ve Bağımlılık .....	662
Güç .....	663
Özerklik .....	664
Meşruiyet .....	665
Kaynak Bağımlılıklarının Yönetimi .....	667
Birleşmeler ve Satın Almalar .....	668
Örnek1: Koçbank-Yapı Kredi Birleşmesi .....	670
Kolektif Yapılar .....	670
Ortak Girişimler .....	671
Örnek 2: Pfizer ve Biontech Covid-19 Mrna Aşı İş Birliği .....	672
Örnek 3: Citigroup Örneği .....	675
Birlikler, Koalisyonlar ve Karteller .....	675
Örnek 4: Ankara Ticaret Odası Örneği .....	677
Politik Faaliyetler .....	677
Örnek 5: Politik Bir Aktör Olarak Facebook .....	680
Üst Düzey Yönetici Değişimi .....	680
Örnek 6: Intel Üst Yönetici Değişikliği .....	682
Kaynak Bağımlılığı Kuramının Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi .....	683
İçsel Başa Çıkma Stratejileri .....	688
Örgütler Arası Başa Çıkma Stratejileri .....	689
Sonuç .....	690
Kaynaklar .....	691

## 24. BÖLÜM YENİ KURUMSALCILIK KURAMI

Özet .....	697
Giriş .....	697
Kurum, Kurumsallaşma ve Kurumsalcılık .....	698
Yapısal Bir Özelliği Vardır .....	699
Bir İstikrar Söz Konusudur .....	699
Amaçlar Doğrultusunda Bireysel Davranışı Etkiler .....	699
Paylaşılan Değerler ve Anlam Duygusu Olmalıdır .....	699

Eski Kurumsalcılık Kuramı.....	701
Yeni Kurumsalcılık Kuramı.....	703
Eski ve Yeni Kurumsalcılık Kuramları .....	706
Yeni Kurumsalcılıkta Türler .....	708
Rasyonel Seçim Kurumsalcılığı .....	708
Tarihsel Kurumsalcılık .....	709
Sosyolojik Kurumsalcılık.....	709
DeneySEL Kurumsalcılık (Empirical Institutionalism) .....	709
Söylemsel Kurumsalcılık (Discursive Institutionalism) .....	709
Yıllar İçinde Yeni Kurumsalcılık Çalışmaları ve Öne Çıkan Kavramlar .....	710
I. Nesil Yeni Kurumsalcılık Çalışmaları .....	710
II. Nesil Yeni Kurumsalcılık Çalışmaları .....	712
Yeni Kurumsalcılık Kuramı Çalışmaları 2000’li Yıllar ve Sonrası.....	714
Sonuç.....	717
Kaynaklar.....	718

## 25. BÖLÜM POPÜLASYON EKOLOJİSİ

Özet .....	721
Giriş.....	722
Popülasyon Ekolojisinin Doğuşu, Gelişimi: “Neden Bu Kadar Çok Çeşit Örgüt Var?” .....	724
Popülasyon Ekolojisinin Önceki Örgüt Kuramlarından Farkları.....	728
Popülasyon Ekolojisinde Analiz Düzeyleri .....	730
Popülasyon Ekolojisini Açıklamada Kullanılan Kuramsal Dayanaklar .....	732
Yapısal Durağanlık Kuramı.....	733
Yoğunluk Bağımlılığı Kuramı.....	736
Çevresel Kesim Dinamikleri: Kesim Genişliği Kuramı - Kaynak Bölünmesi Kuramı .....	738
Örgüt Popülasyonlarında Demografik Özellikler: Yaş ve Büyüklük.....	742
Popülasyon Ekolojisi Bağlamında Yönetici Rollerini .....	745
Popülasyon Ekolojisine Eleştirel Bakış .....	748
Sonuç .....	749
Kaynaklar.....	751

## 26. BÖLÜM

### POLİTİKA NİTELİKLERİ KURAMI

Özet .....	753
Giriş.....	754
Politika Nitelikleri Kuramı .....	754
Belirginlik Boyutu .....	755
Gelişim Odağı.....	756
Mesleki Gelişim .....	756
Bilgi ve İzleme .....	757
Tutarlılık Boyutu .....	757
Otorite Boyutu.....	758
Normatif Otorite .....	758
Bireysel Otorite .....	759
Kurumsal Otorite .....	760
Otoriteye Karşı Güç Boyutu.....	760
İstikrar Boyutu.....	761
Öğrenci, Öğretmen ve Yönetici Hareketliliği .....	761
Politika Ortamının İstikrarı.....	761
Reform Hızı .....	762
Politika Nitelikleri Kuramının Nitelikleri ve Birbiriyle Etkileşimi .....	762
Sonuç.....	763
Kaynaklar.....	764
Dizin.....	767





# 1. BÖLÜM

## ÖRGÜT VE YÖNETİCİ KİMLİĞİ (YÖNETİMİN DİLİ: SÖYLENENLERİN VE SÖYLENMEYENLERİN GÜCÜ)

*Dr. Öğr. Üyesi Gülenaz SELÇUK - Manisa Celal Bayar Üniversitesi*  
ORCID No: 0000-00023578-6010

### ÖZET

Ortak amacı gerçekleştirmek için bireylerin oluşturduğu bir sistem olarak ifade edilen örgüt kavramının, literatürde farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek çalışıldığı görülmektedir. Örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirebilmesi sürecinde ilişki içerisinde olduğu bu kavramlar; “örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, yönetim, yönetici vb.” şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada, örgüt ve yönetici kimliği genel başlığında öncelikle; örgüt, örgütsel yapı, örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel iletişim, örgüt kültürü kavramları hakkında açıklamalar yapılmış, ardından örgütün sürdürülebilir olmasında önemli faktörler olan örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi ele alınmıştır. Son bölümde ise örgütlerde yönetici kimliği, yönetsel etkinlik ve yönetimin diline ilişkin yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. “Farklılıkların bir zenginliği” olan örgütün feraset sahibi yöneticiler tarafından şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil olmak ilkeleri doğrultusunda çalışanlara eşit fırsatlar verme ve kariyer olanaklarında adaletli davranmak şeklindeki bir yönetim anlayışı, hem yönetimin dilinin olumlu olarak algılanmasına hem de inovasyon anlamında örgüte katma değer sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Yapısı, Örgütsel Kimlik, Yönetici Kimliği, Yönetimin Dili

## GİRİŞ

Sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu 21. yüzyılın küreselleşen dünyasında ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireylerin oluşturduğu örgütler de hem hedefleri gerçekleştirmek hem de sürdürülebilir olmak adına değişimden kendilerine düşen payı almak zorundadır. Örgüt, “ortak bir amacı ve işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik.” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021). Sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavram olan örgütün, değişik şekillerde tanımı yapılmıştır. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi noktasında ilişki içerisinde olduğu çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; “örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, yönetim, yönetici vb.” şeklinde sıralanabilir.

Örgütün her şeyden önce sağlıklı bir örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Örgüt yapısı; “belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen kişi ve grupları faaliyetlerini koordine eden ve birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır” (Koçel, 2001). Örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar temel ve alt amaçlarını hiyerarşik olarak temsil eden örgütsel yapı, görev ve yetki dağıtımını da içine alan bir sistemdir. Değişimden etkilenen geleneksel örgüt yapıları, bu süreci daha kolay aşmak için güçlü bir örgüt kimliğine ihtiyaç duymuştur. Örgüt üyeleri, diğer örgütlerden farklılaşarak kendilerinin ayırt edici nitelikleri olmasını ve örgütle bütünleşme ihtiyacını örgüt kimliği aracılığıyla gidermek isterler. Örgüt kimliği, bir yandan örgütlerin hedeflenen başarıya ulaşmalarına katkı sağlarken diğer yandan da örgütün imajını şekillendirir (Okay, 2005). Güçlü ve olumlu bir örgüt imajı; çalışanların motivasyonlarını, empati kurmalarını, başarılarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek, örgütün ekonomik olarak güçlenmesinde ve paydaşlar için değerler oluşturmada önemli rol oynar. Bu nedenle yöneticilerin örgüt imajını olumsuz yönde etkileyebilecek durumlar karşısında gerekli önlemleri almaları gerekmektedir (Köktürk, vd., 2008, s. 99).

Diğer yandan örgütlerde oluşturulan imajın amaçlanan hedeflere ulaşmasında örgütsel iletişim önemli bir araçtır. Örgütsel iletişim, örgütlerde bireylerin etkileşimi ile gerçekleşen bir iletişim sürecini ifade etmektedir. Ayrıca, örgütün sahip olduğu hiyerarşik yapının sistemli ve planlı olarak çalışabilmesi, çatışmaların önlenmesi ve eş güdümün sağlanması için de örgütsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün sürdürülebilir olmasında büyük etkisi olan diğer bir kavram da örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarına yön veren standartlar, tutumlar, değerler ve inançlar bütünlüğüdür” (Dinçer, 1992). Örgüt kültüründe, iyi bir yönetim anlayışının oluşturulmasında değişimin yönetimi etkilidir. Bunun yanında örgüt kültürü, görünürde belli olmayan zor du-

rumların altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılmasına da yardımcı olur (Cameron & Quinn, 2006).

Örgütler başlangıçta “misyon ve vizyon” bağlamında belirli bir amaç doğrultusunda kurulmasına rağmen başarılı olma, amaçlarını gerçekleştirme, kaynaklarını etkili kullanma sürecinde sorunlar yaşamaktadır. Yaşanan bu sorunların kaynağında, “yönetim ya da yönetici/lider” kavramlarının etkili olduğu görülmektedir (Cemaloğlu, 2019). Örgüt kültürünü oluşturan bileşenlerin amaçlar doğrultusunda işe koşulmasında yönetim önemli rol oynamaktadır. Yönetim, “belli bir amaç birliğinin etrafında birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar bütünlüğünden oluşan döngüsel bir süreçtir” (Koçel, 2001). Yönetimin başarısında, yönetim biçiminin bilimsel verilere dayalı, yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olması etkilidir (Şahin, 2010).

Örgütlerde yönetimin uygulayıcısı olan yöneticiler birçok faaliyet ve işlevin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Yöneticiler astlarına öncülük ederken aynı zamanda astlarını da yönlendirmektedir (Güney, 2001, s. 285). Yöneticilerin örgüt yapısı içerisinde yönetim görevini yerine getirirken sahip olması gereken beceri, rol ve görevleri de bulunmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, özellikle en üst yöneticinin beğendiği değerler ve normlar örgüt içerisinde kolayca yayılırken, önemsemediği değer ya da normlar da örgüte kolay bir şekilde giremez (Başaran, 1992). Ayrıca örgütte, yöneticinin davranışları sonucunda ortaya çıkan ve örgütsel başarıyı elde etmek için araç olarak ifade edilen kavram yönetsel etkinlik kavramıdır. Bunun yanında, örgütlerde bütün yönetim faaliyetlerinin başarıyla yerine getirilmesinde yönetsel etkinliğin yanı sıra yönetimin kullandığı dil de önemli bir yere sahiptir.

Bu bölümde; örgüt ve yönetici kimliği konusu yönetimin kullandığı dil/ yaklaşım tarzı bağlamında ele alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda; örgüt, örgütsel yapı, örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel iletişim, örgüt kültürü kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Ardından örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi ele alınmıştır. Son bölümde ise örgütlerde yönetici kimliği, yönetsel etkinlik ve yönetimin dili ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

## ÖRGÜT

### Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Koçel (2001), örgütü “iş ve iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak tanımlamıştır. Barnard (1994), “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlarken