

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETSEL İLETİŞİM ETİĞİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME:
TÜRKİYE CUMHURİYETİ YÜKSEKÖĞRETİM MEVZUATI ÖRNEĞİ**

GULİSTAN JUMANİYAZOVA

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

PROF. DR. HASAN AKGÜNDÜZ

TEZ DANIŞMANI

İSTANBUL-2017



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETSEL İLETİŞİM ETİĞİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME:
TÜRKİYE CUMHURİYETİ YÜKSEKÖĞRETİM MEVZUATI ÖRNEĞİ**

GULİSTAN JUMANİYAZOVA

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

PROF. DR. HASAN AKGÜNDÜZ

TEZ DANIŞMANI

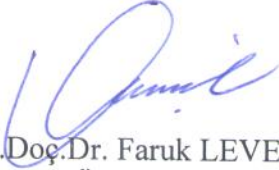
İSTANBUL-2017

3101140011 Öğrenci numaralı Gulistan JUMANİYAZOVA tarafından hazırlanan bu çalışma 31/05/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi


Prof. Dr. Hasan AKGÜNDÜZ (Danışman)
İstanbul Üniversitesi
Eğitim Bilimleri


Doç. Dr. Filiz MEŞECİ GIORGETTI
İstanbul Üniversitesi
Eğitim Bilimleri


Yrd. Doç. Dr. Faruk LEVENT
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri

ÖNSÖZ

Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı Örneğinde mevzuat hükümlerini yasal/biçimsel ve ruhsal/içsel meşruiyet ikileminde tematik çözümleme yolu ile yükseköğretim iletişim etiğini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırmanın birinci bölümünde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sayıltıları, sınırlılıkları açıklanmış ve tanımlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümünde ilgili literatür desteğinde konunun kuramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümünde ise, bulgu ve yorumlara dayalı olarak ulaşılan tematik çözümlere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde de sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın alt amaçları bağlamında ulaşılan bulguların ve buradan hareketle varılan sonuçların Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı ile ilgili yapılabilecek yeni düzenlemelere ve bundan sonra konu hakkında yapılacak araştırmalara katkıda bulunacağı kanısındayım.

Araştırma süresi içerisinde görüş ve önerileri ile araştırmanın oluşmasına katkıda bulunan, bütün eksiklerime rağmen hepsini anlayış ile karşılayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan AKGÜNDÜZ'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Gulistan JUMANİYAZOVA

ÖZET

YÖNETSEL İLETİŞİM ETİĞİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME:

Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı Örneği

Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı Örneğinde Yönetmelik İletişim Etiğinin Değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmada öncelikle iletişimin insan varoluşu ve yönetmelik ilişkideki stratejik rolü biçimsel ve tinsel meşruiyet ikileminde teorik olarak temellendirilmiş, yükseköğretim mevzuatı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci etabı araştırmacının nedensellik kurgusunun sahadaki karşılığının bulunması ve tematik çözümleme ile test edilmesi işlemlerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın evrenini, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatından genel ve alt amaçlara tekabül eden önermeler havuzu oluşturularak; bu havuzdan seçili önermeler ile bir örneklem saptanmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodlar (Frekans, Oran) kullanılmıştır. Niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise, Pearson Ki-Kare testi ve Fisher's Exact testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak değerlendirilmiştir.

Tematik çözümlenmeler bağlamında araştırmada ulaşılan kritik bulgular, yükseköğretim mevzuat dilini, insanı nesneleştirilen ve iletişimi büyük ölçüde sınırlayan, daha çok biçimin biçimsizliği belirlediği dışsal ve buyurucu iletişim temaya sahip olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Yönetmelik iletişimin ruhunu zedeleyen söz konusu etik ihlalin aşılması ise mevzuat dilinin insan odaklı, önerici ve öğrenmeyi destekleyici temaya evrilmesiyle mümkün gözükmektedir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Yönetmelik İletişim, Yönetim, Etik, Yükseköğretim Mevzuatı.

ABSTRACT

AN EVALUATION RELATED TO ADMINISTRATIVE COMMUNICATION

ETHICS: Republic of Turkey Higher Education Legislation Sample

This study aims to evaluate Administrative Communication Ethics in the example of the Higher Educational Legislation of the Republic of Turkey, and the strategic role of communication in human existence and management relations is evaluated theoretically in terms of formal and moral legitimacy and linked to the law on higher education.

The second state of the study consists of finding and testing with a thematic analysis the reflection of the design of causality of the investigator in the field. The population of the study consists of the Higher Educational Legislation of the Republic of Turkey. Propositions from the Higher Educational Legislation of the Republic of Turkey, which correspond to general and secondary purposes are pooled together and selected propositions from these pools are used to create the study sample.

In the statistical analysis of the data, the NCSS (Number Cruncher Statistical System 2007) (Kaysville, Utah, USA) program is used. In the evaluation of the study data, descriptive statistical methods are used. In the comparison of the qualitative data Pearson chi-square test and Fisher's exact tests are used. P is taken as $<0,05$.

The critical findings found using thematic analysis in the study demonstrated that the higher educational Legislation has a language that objectifies people and significantly limits communication, with an external and authoritative communication style in which the form mostly defines lack of form. Overcoming the problem of violation of ethics which damages the spirit of administrative communication can be possible by improving the law to have a people oriented, suggestive theme that supports learning.

Key Words: Communication, Administrative Communication, Management, Ethics, Higher Education Legislation.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	5
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.5. SAYILTILAR	6
1.6. SINIRLILIKLAR	6
1.7. TANIMLAR	8
BÖLÜM II: ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
2.1. BİR İLETİŞİM PRATİĞİ OLARAK İNSAN VAROLUŞU	9
2.1.1. İletişimin Tanımı	14
2.1.2. İletişim Süreci ve Anlamı	15
2.1.3. İletişim Türleri	20
2.1.4. Tek Yönlü-Çift Yönlü Simetrik İletişim	21
2.1.5. Etkileşimli Simetrik İletişim	23
2.1.6. Asimetrik İletişim	24
2.2. İLETİŞİMİN YÖNETSEL DENEYİMDEKİ STRATEJİK KONUM	25
2.2.1. Yönetimde İletişimin Rolü	25
2.2.2. Yönetimsel İletişimin Özellikleri ve İşlevleri	26
2.2.3. İletişim Sürecinin Aşamaları	27
2.2.4. Yönetimde Sağlıklı İletişimi Engellenen Etkenler	28
2.2.5. Yönetim Süreçleri ve İletişim	30
2.3. YÖNETSEL İLETİŞİMİN YASAL/DIŞSAL TUTARLILIĞI ve ETKİLERİ	33

2.3.1. Geleneksel Yönetim Kuramları ve İletişim	33
2.3.2. Biçimsel Örgüt Yapısı	38
2.3.3. Biçimsel İletişim	38
2.3.4. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri	42
2.3.5. Merkezden Yönetim	43
2.4. YÖNETSEL İLETİŞİMİN TİNSEL/İÇSEL TUTARLILIĞI ve ETKİLERİ	44
2.4.1. Neo-Klasik Yönetim Kuramı ve İletişim	44
2.4.2. Modern Yönetim Düşüncesi ve İletişim	48
2.4.3. Biçimsel Olmayan (Doğal) Örgüt Yapısı	51
2.4.4. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim	52
2.4.5. Yerinden Yönetim	57
2.5. YÖNETSEL İLETİŞİM ETİĞİNİN DOĞASI ve VİZYONU	58
2.5.1. Etik	58
2.5.2. Etik Kavramı ve Doğası	59
2.5.3. İletişim ve Etik	60
2.5.4. Etik Türleri	62
2.5.5. Etik ve Hukuk İlişkisi	63
2.5.6. Yönetimsel Etiğin Temel Unsurları ve İlkeleri	64
2.5.7. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar	65
BÖLÜM III: YÖNTEM	68
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	68
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	69
3.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	69
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR:	72
4.1. YÖNETSEL İLETİŞİMİN YASAL MEŞRUIYETİNE İLİŞKİN BULGULAR	72
4.2. YÖNETSEL İLETİŞİMİN TİNSEL MEŞRUIYETİNE İLİŞKİN BULGULAR	91
BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	106
5.1. TARTIŞMA ve SONUÇ	106
5.2. UYGULAMACILARA ÖNERİLER	112

5.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	112
KAYNAKLAR	114
ÖZGEÇMİŞ	120

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Küçük Grup Ağları ve Etkinlik Kriteri	57
Tablo 2:	Kanunların Buyurucu Tema Dağılımları	72
Tablo 3:	Kanun Hükmünde Kararnamelerin Buyurucu Tema Dağılımları	78
Tablo 4:	Bakanlar Kurulu Kararların Buyurucu Tema Dağılımları	80
Tablo 5:	Tüzüklerin Buyurucu Tema Dağılımları	82
Tablo 6:	Yönetmeliklerin Buyurucu Tema Dağılımları	84
Tablo 7:	Yönergelerin Buyurucu Tema Dağılımları	90
Tablo 8:	Kanunların Önerici Tema Dağılımları	91
Tablo 9:	Kanun Hükmünde Kararnamelerin Önerici Tema Dağılımları	94
Tablo 10:	Bakanlar Kurulu Kararların Önerici Tema Dağılımları	96
Tablo 11:	Tüzüklerin Önerici Tema Dağılımları	97
Tablo 12:	Yönetmeliklerin Önerici Tema Dağılımları	99
Tablo 13:	Yönergelerin Önerici Tema Dağılımları	103
Tablo 14:	Tüm Maddelerin Tema Dağılımları	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Yönetim Biliminde İletişim	26
Şekil 2:	Fayol'un Köprüsünü Gösteren Diyagram	54
Şekil 3:	Küçük Grup Ağları	56
Şekil 4:	Kanunların Buyurucu Tema Dağılımları	78
Şekil 5:	Kanun Hükmünde Kararnamelerin Buyurucu Tema Dağılımları	80
Şekil 6:	Bakanlar Kurlu Kararların Buyurucu Tema Dağılımları	81
Şekil 7:	Tüzüklerin Buyurucu Tema Dağılımları	83
Şekil 8:	Yönetmeliklerin Buyurucu Tema Dağılımları	89
Şekil 9:	Yönergelerin Buyurucu Tema Dağılımları	90
Şekil 10:	Kanunların Önerici Tema Dağılımları	94
Şekil 11:	Kanun Hükmünde Kararnamelerin Önerici Tema Dağılımları	95
Şekil 12:	Bakanlar Kurulu Kararların Önerici Tema Dağılımları	97
Şekil 13:	Tüzüklerin Önerici Tema Dağılımları	98
Şekil 14:	Yönetmeliklerin Önerici Tema Dağılımları	103
Şekil 15:	Yönergelerin Önerici Tema Dağılımları	104
Şekil 16:	Tüm Hükümlerin Tema Dağılımlar	105

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

"*Öteki cehennemdir*". Sartre'ın varoluş felsefesinde "*Birey*" ile "*Öteki*" arasındaki ilişkide meydana gelen sorunlara vurgu yapan cümledir. Bireyin "*Öteki*" ile olan ilişkisi yararcı, kısıtlayıcı ve sorunlu olduğu vakit "*Öteki*" cehennemdir. Dolayısı ile *Ötekini* cehenneme dönüştüren insanın zihni, yani yaşam dilidir. Bireyin yaşam dili, ilişki hijyeni bozulduğunda etik ihlal, kendi ontolojisi ile çatışma ortaya çıkar. Varlığın ontolojisi ile çatışma ahlaksızlık, uyum ise ahlaktır. Uyumluluk cenneti, uyumsuzluk ise kendi cehennemini var etmedir. Bu bağlamda, bireyin varoluşsal niteliği; fayda ötesi iletişim dil kalitesi, içe ve kalbe dönük olan mistik dildir (Akgündüz, 2012, s.189).

Bir sorun olarak karşımıza çıkan modern zihnin dominant özelliği de bu pragmatik bakış açısıdır. Dolayısı ile bireyin gerek yaşam dilinde, gerek bilim ve eğitim yönetimi dilinde ana koordinatlar, *Öteki* ile iletişim bakımından yararlanma boyutlarına odaklanmaktadır. Modern insan tasavvurunda dış duyuvar, dış yetiler ve entelektüel zekâ dışında, ölçüm dışı manyetik ve ruhsal enerji kaynaklarına gönderme yoktur. Bireyin dış dünya ile iletişim kanalları öncelenir iken, kendi ile iletişimi sağlayan iç dünyası ve yetiler dikkat odağından uzak tutulmaktadır. Öznellik bilimi olduğu varsayılan modern psikolojinin insanı ölçülebilir, tanımlanabilir, etki ve tepki mekanizmine bağlı "*normal insan*" vurgusu, söz konusu inhisarcılığın somut bir göstergesidir. Bu yönü ile modernite, bir nevi nesne üzerinden nesnelliği anlama ve deneyimlemedir. Bu bağlamda, "*yaşamda ve eğitimde dönüşümün anahtarı bilmek ve düşünmek değil, duyarlılık yani görmektir.*" (Akgündüz, 2012, s. 189).

Öteki, insan iletişiminin kurucu unsurudur. Dolayısı ile insan kendini *Ötekine* yansıtarak sadece iletişim aracılığı ile varlık potansiyelini kinetiğe dönüştürebilmektedir (Akgündüz, 2012). İnsan varlığının tüm yapıp etmelerinin ürünleri olan başarılar, ifadesini dilde bulmaktadır. Dil sayesinde betimlenmekte ve *başkalarına* bildirilmektedir. İnsan fenomenleri ile *öteki* fenomenleri temellendiren bir varlık alanı olarak dil, insan için ve insan dünyasını için taşıyıcı rol oynamaktadır (Mengüşoğlu, 2011, s. 212). Dil, Humboldt'a göre "tinin, kendisi ile nesnelere

arasında; kendi gücünün iç çalışması ile yerleştirme gereğinde olduğu bir dünyadır." Dil, kendiliğinden nesne olduğu yerde tekil bir varlıktır ve sözde büyüsel bir etki olarak kullanılmaktadır. Dil, insanın olgusal bir ürünü olarak *Öteki* bir varlıkta sözcüklerde, dil bilgisinde, dilin devingenliği ve duyusallığı içinde çözümlenmektedir. Dile yardımcı olan her tinsel ürün, sözcüklerde, sözcük seçiminde, seste, biçimde bir dil oluşturur. Dolayısı ile insan, dil aracılığı ile bir dünya kazanmaktadır (Jaspers, 1986, s. 349-389).

Ben öznesi, dil aracılığı ile her şeye anlam vermektedir (Jaspers, 1986, s. 352). Bu bağlamda, kişiler arası iletişim, anlamlar temelinde gerçekleşmektedir. İletişim, genel anlamı ile bireylerin birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetsel iletişim ise, kişiler arası, eğitsel ve örgütsel iletişimden farklı olarak, üstün ilettiği anlam ile astını etkileme ve astının üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 2000, s. 261). Etik, bireylerin tüm eylem ve davranışları ile ilgilenir. Dolayısı ile yönetsel iletişim ve etik birbirini tamamlayan iki kavramdır. Her yönetsel iletişim faaliyetinin etik ile ilgili yönü vardır. Ancak yönetsel etik düşüncesinin eğitim kurumları tarafından benimsenmesi, daima ve sadece etik doğası ile sınırlı kalmaktadır. Çünkü etik kavramı, genel olarak yanlış ve doğru davranışı belirleyen kural ve prensipler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemektedir (Akgündüz, 2012).

Derrida'ya göre etik, *Ötekinin* çağrılarına verilen bir yanıttır. *Öteki* ben öznesine dışarıdan değil içinden seslenir ve taleplerde bulunur. Etik, kişisel sorumluluk ile ilgilidir. Derrida'nın bu bağlamda etik üzerine söyledikleri "*herkes etiğe tamamen uygunsuzsa, kimsenin sorumluluğa ihtiyacı yoktur*" savını bir kenara bırakır ve bireyin kendine karşı sorumluluğu vurgulamaktadır. Kişisel sorumluluk, etiğin tek merkezli kategorisi olduğunu belirtecektir (Akt. Heller, 2006, s. 476-477).

Ahlaki sorumluluk, yasal olarak yerine getirilmesi gereken yazılı yükümlülüklerden kaynaklanmaz. Ahlaki sorumluluk, kaynağını kendisinden alır. Bu neden ile müzakere edilmez, başkasına devredilemez (Bauman, 2004, s. 82) Akgündüz (2012) ise sorumluluğu "*ruhun namusu*" olarak tanımlamaktadır. Çünkü sorumluluk doğaldır ve dışardan yüklenmiş kurallar değildir. Sorumluluk ontolojiktir. Bu neden ile yaşayan kurallardır; "*hem ruhun hem de zekânın koordinatlarıdır.*"

Bu bağlamda, yönetimde başarılı ve olumlu ilişkilerin kurulması ve yürütülmesi ast ve üstlerin sorumluluğuna bağlıdır. Sorumluluk, bir görevi, amacı gerçekleştirecek nicelikte ve nitelikte yapma mecburiyetini ifade etmektedir. Astların görevini yapma zorunluluğunu meydana getiren iki itici güç vardır. Bunlardan birincisi, bireyin içinden gelen vicdandır. İkincisi ise bireyin dışından gelen yönetsel erktir. Söz konusu itici güçler, sorumluluk alma ve sorumlu olma bilincini ortaya çıkarmaktadırlar. Sorumluluk alma bireye özgüdür. Bir işi en iyi biçimde yapmayı temel alan kişisel yüklemidir. Bu tür sorumlulukta, birey, sadece kendi vicdanına hesap vermektedir (Başaran, 2008, s. 242). Sorumlu olma ise, ast görevini gereken nitelikte ve nicelikte yapıp yapmadığının hesabını üst yönetime vermesini ifade eder. Ancak, her koşulda bireyin yükleyeceği en önemli sorumluluk, kendine karşı sorumlu olmaktır (Başaran, 2008, s. 243).

Bu bağlamda, yönetimin gereği olarak kurulan ast-üst ilişkisinde yöneticinin üstünlüğü söz konusudur (Aytürk, 1990). Yönetici sonul sorumludur ve iletişim ağının beynidir (Başaran, 2008, s. 243). Sorumluluk, yönetimin kontrol fonksiyonunun bir parçasıdır ve ilgili görev tamamlandıktan sonra önem kazanmaktadır. Sorumluluk, yönetici tarafından bir başkasına devredilemez. Bir kısmı astları ile paylaşabilir ama kurumun başarısından veya başarısızlığından sorumlu tutulan en yüksek dereceli yöneticilerdir (Thompson, 2003, s. 80). Yönetici, motivasyon ve iletişim süreçlerini etkili kullanımı ile başarıya ulaşabilmektedir (Kaya, 1986, s. 107).

Bir örgüt içinde bilgi aktarımını sağlayan biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısına göre biçimlenmektedir. Bireylerin kimden talimat alacağı ya da kimin bilgi alacağı ve vereceği sistematığı iletişimin yönünü belirlemektedir. Bu iletişim türünde; emirler, talimatlar, kurallar, yönergeler ve yasal düzenlemeler ile ilgili bilgiler yukarıdan aşağıya doğru iletilir. Yöneticilerin yönetsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak astlara verdiği emirleri yukarıdan aşağıya; astlar ile ilgili ve ihtiyaçlarına dayalı olan ve astlardan üstlere iletilen bilgiler aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimi içermektedir. Yöneticinin verdikleri emirleri doğru biçimde anlaşılacak anlaşılmadığı hakkındaki bilgi edinebilmesi ancak aşağıdan yukarıya doğru akan iletişim ile mümkündür. Çift yönlü iletişim,

yöneticinin astlarını daha iyi bir biçimde tanımasını kolaylaştıracağı gibi, verilen emir ve bilgilerin doğru bir biçimde uygulamaya aktarılmasına imkân sağlamaktadır (Hodgetts, 1997, s. 278).

Araştırmanın ikinci bölümü tümü ile yönetsel iletişim etiğine ayrılmış bulunmaktadır. Bu bölümde önce bir iletişim pratiği olarak insan varoluşuna ilişkin kısa bilgi verdikten sonra iletişimin tanımı, süreçleri ve türlerini incelemeye çalıştık. Daha sonra yönetimde iletişimin stratejik konumuna ilişkin kavramları açıklamaya çalıştık. Yönetsel iletişimin yasal ve tinsel tutarlılığını yönetim kuramları ile birlikte incelemeye çalıştık. Böylelikle ortaya çıkan etkileri ile mukayese imkânının çoğalmasını hedefledik. Son olarak da yönetsel iletişim etiğinin doğası ve vizyonuna ilişkin kısa bilgiler verdikten sonra yönetsel etiğin temel ilkelerini tanımlamaya çalıştık.

Yöneticiliğin hukuksal yönü mevzuata dayanmaktadır (Binbaşıoğlu, 1983, s. 4). Yönetimde biçimsel yetki, kanun, yönetmelik, düzen ve bu gibi kaynaklar aracılığı ile sunulan yetkidir. Biçimsel olmayan yetki ise yöneticilerin ve üstlerin kişiliklerinden aldıkları yetkidir. Deney ve gözlemlerin gösterdiği sonuçlara göre, daha çok biçimsel olmayan yetkilere dayanarak iş gördüren üstler, uzun sürede daha başarılı olmaktadır. Bu çeşit yetkinin kullanılması, yönetim sürecini daha demokratik bir biçime büründürmektedir. Yalnız, biçimsel ile biçimsel olmayan yetkinin hangi oranlarda kullanılacağı konusu çok önemlidir. Kuşkusuz asttan asta, üstten üste ve koşullara göre bu oran farklılaşacaktır (Tosun, 1987, s. 187).

"Genelde eğitim yönetimi özelde yükseköğretim yönetiminin ayırt edici niteliği bu örgütsel iklimdeki yönetsel iletişimin, diğer iletişim pratiklerinden daha çok kalıp değil, öz odaklı yani içsel tutarlılık gerektiren hassas doğasıdır. Bu bağlamda, yükseköğretimde yönetsel iletişime referans teşkil eden mevzuat hükümlerinin öne çıkardığı iletişim anlayışı ve bu anlayışı çerçeveleyen biçimsel, öznel bileşenler, yönetsel etkililiğin sigortalarıdır" (Akgündüz, 2012).

Yönetsel iletişim etiğinde ruhsal meşruiyetin asıl olması esastır. Çünkü ruhsal meşruiyetin iletişim bilinci azimettir. Bir başka ifade ile sevgidir. Dış meşruiyet ise yasa bilincidir, yani ruhsattır. Yasalar zekâsını etkili kullanamayan insanlar için gereklidir. Çünkü zekâsını kullanan insan için yaşayan bir yasa vardır. Bu da

içtenliktir. Dinin tek mesajı ihlastır, yani içtenlik. Modern eğitimin tek mesajı sevgi dolu olmak, içtenliktir. Ancak, tamamen dışa bağımlılık söz konusudur (Akgündüz, 2012).

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Şimdiye kadar iletişim ve etik bağlamı itibariyle farklı lisansüstü araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Ancak, eğitim kurumları ve yükseköğretim kurumları düzeyinde, mevzuatın ruhu ile iletişim etiği arasındaki bağlantıyı çözümleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu meyanda araştırmanın özgünlüğünü de vurgulayan genel problem cümlesi; *Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı örneğinde yönetsel iletişim etiğinin değerlendirilmesi* şeklinde ifade edilebilir.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın genel amacı; *Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı örneğinde yönetsel iletişim etiğinin yasal/biçimsel ve ruhsal/içsel meşruiyet parametreleri bakımından değerlendirilmesidir*. Bu genel amaca bağlı olarak mevzuat örüntüsünün ardındaki anlayışı çözümlene niyeti ile cevabı aranacak alt sorular/alt amaçlar ise şunlardır.

1. Yükseköğretim Mevzuatında yönetsel iletişimin yasal meşruiyetine ilişkin vurgular nelerdir?

2. Yükseköğretim Mevzuatında yönetsel iletişimin tinsel meşruiyetine ilişkin vurgular nelerdir?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı örneğinde yönetsel iletişim etiğini betimleyen hükümleri yasal/biçimsel ve ruhsal/içsel meşruiyet parametreleri bakımından değerlendirilmiş ve konu ile ilgili araştırmalar belirlenerek, mevzuatın iç ve dış yönleri ortaya konmuştur. Yönetsel iletişim etiği, eğitim yönetimi ve diğer eğitim örgütleri için önemli bir konu olmasına rağmen bu konu üzerinden yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Alan yazı taramasında, eğitim kurumları ve yükseköğretim kurumları düzeyinde mevzuatın ruhu ile iletişim etiği arasındaki bağlantıyı çözümleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu

açından araştırma bir ilk olması bakımından önemlidir. Araştırma sonuçlarının Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı ile ilgili yapılabilecek yeni düzenlemelere ve bundan sonra konu hakkında yapılacak araştırmalara katkı sağlayabilmesi açısından önemli görülmektedir.

1.5. SAYILTILAR

1. Araştırmada kullanılan ölçme aracı, araştırmanın amacı olan durumu ortaya çıkarmak için uygundur.

2. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, bilimsel bilgi elde edilmesine uygundur.

1.6. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, literatür ile ilgili ulaşılabilen Türkçe ve İngilizce kaynaklar ile sınırlıdır.

2. Araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergeler olmak üzere 22 adet Kanun hükme ait yöneten-yönetilen ilişkisinde ifadelerini bulan buyurucu ve önerici iletişim teması ile sınırlıdır.

3. Araştırma, aşağıda adı geçen Kanun maddeleri ile sınırlıdır.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 51, 52, 53, 59, 60, 62, 63 ve 64 .

2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20.

3843 Sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun: 10, 11 ve 12.

4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15 ve 16.

5978 Sayılı Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun: 21, 22, 23, 24 ve 25.

4. Araştırma, aşağıda adı geçen Kanun Hükmünde Kararname maddeleri ile sınırlıdır.

Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname: 2, 3, 4, 5, 6 ve geçici madde 1.

Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname: 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41 ve 42.

5. Araştırma, aşağıda adı geçen Bakanlar Kurulu Kararları maddeleri ile sınırlıdır.

Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14.

Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar: 4, 5, 6 ve 7.

6. Araştırma, aşağıda adı geçen Tüzük maddeleri ile sınırlıdır.

Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi Tüzüğü: 17, 18, 24 ve 25.

Manas Kırgızistan-Türkiye Üniversitesi Tüzüğü: 17 ve 23.

7. Araştırma, aşağıda adı geçen Yönetmelik maddeleri ile sınırlıdır.

Doçentlik Sınavı Yönetmeliği: 6, 7 ve 8.

Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmeliği: 24, 25 ve 26.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği: 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve geçici madde-1.

2809 Sayılı Kanun'un Geçici 10. Maddesinin 2.Fıkrası Gereğince Öğretim Üyeliğine Yükseltilecek Sanat Dalları Öğretmenleri Hakkında Yönetmeliği: 3 ve 4.

Öğretim Üyeliğine Yükseltilme ve Atanma Yönetmeliği: 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 22.

Yurtdışında ve Yurtdışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmeliği: 3, 4, 5, 6 ve 7.

Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanları ile Yabancı Uyruklu Elemanları Geliştirme Eğitimi Yönetmeliği: 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19 ve 20.

Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği: 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 ve 49.

Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmeliği: 29, 30, 31 ve 32.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Hukuk Müşavirliği ve Avukatlık Giriş Sınavı ve Atama Yönetmeliği: 18.

8. Araştırma, aşağıda adı geçen Yönerge maddeleri ile sınırlıdır.

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi: 5, 13 ve 14.

1.7. TANIMLAR

Yönetmelik İletişim: Yönetmelik iletişim, üst yöneticinin ilettiği anlam ile astın üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 2000, s. 262).

Etik: Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar ve kuralları, ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Frankena, 2007).

Yükseköğretim Mevzuatı: Yükseköğretim mevzuatı, üniversitelerin çalışma şekillerini belirleyen yasal düzenlemelerin bütünü ifade eder (YÖK, 2015).

Buyurucu/Emredici İletişim: Hukuk düzeninin bir hukuksal ilişkinin taraflarına aksine düzenleme yetkisini vermediği kurallara emredici hukuk kuralları olarak adlandırılmaktadır (Edis, 1993, s155).

Önerici İletişim: "Yapılabilir", "kabul edilebilir", "isteyebilir" gibi kelimeleri içeren hükümler, önerici iletişim olarak adlandırılmıştır.

BÖLÜM II: ALANYAZIN ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. BİR İLETİŞİM PRATİĞİ OLARAK İNSAN VAROLUŞU

İnsan; bilen, üreten, isteyen, tavır takınan, önceden gören ve önceden belirleyen, özgür iradesi olan, konuşan, düşünen, devlet kuran, inanan, seven, hisseden, çalışan, sanat ve tekniğin oluşturucusu olan, tarihsel olan, sezen, biyopsişik bir yapıya sahip olan bir varlık olarak tanımlanabilir (Mengüşoğlu, 2011, s. 13). Söz konusu tanımlar, insanın fiziksel, psikolojik, duygusal ve spiritüel dışavurumları şeklinde kademelere ayrılmaktadır ve insanın dışavurumları, düzenekleri ve süreçleri üzerinden tanımlanmıştır. Ancak, her insan, varlık cevheri itibarı ile tanımsız, sınırsız, formsuz ve bütüncül yaşayan bir nitelik ve enerjidir. Potansiyel her enerjinin evrimsel dürtüsü tohumsal enerjide kendini ifade etmektedir. Bu durum insan bireyselliğinde saklı tohumsal yaşam enerjisi için de geçerlidir (Akgündüz, 2012, s. 40). İnsanın doğası ve iletişim kavramı cevabı aranan en eski sorulardan ikisi olması söz konusu evrimsel dürtünün dışavurumudur. Bu temel dürtü ile birlikte evrendeki bütün varlıkların geçmiş-şimdi-gelecek üçlemesi temelinde, ilk sorduğu soru "*niçin var oldum?*" şeklindedir. Bu soru ile birlikte "*kim olduğu*" ve "*nasıl*" var olduğu türünden sorulara yanıt arama çabalarının sonu gelmemektedir (Akgündüz, 2015, s. 24).

Her insan, hem doğal evrime hem de doğaüstü bilinçli evrime bağlı olarak, kendini doğurma, kendini gerçekleştirme, kendinden özgürleşme ve aşma potansiyeline sahiptir (Akgündüz, 2015).

İlk insanlar (*homo sapiens*) işaretler, simgeler, resimler aracılığı ile iletişim kurmuşlardır. Ürettiği maddi araçları adlandırma, "dil" denilen simgeler evreni ile mümkün olmuştur. "Dil" aracılığı ile adlandırılmış imgeleri iletişimde kullanma, insan kültürünün ve davranışının evrimleşmiş bir yönüdür (Crowley&Heyer, 2011, s. 25). Sapir (1983, s. 48), dili kültürel bir işlev olarak tanımlamaktadır. Onun için dil, "toplumsal gerçeğin bir kılavuzu" ve "en büyük toplumsallaştırıcı güçtür." Saussure'e göre dil, kavramları belirten bir göstergeler sistemidir (Akt. Barthes, 1979, s. 24-31). Göstergeler, gösteren ve gösterilenden oluşmaktadır. Gösteren göstergenin somut yönüdür ve insanın duyu organları ile algıladığı maddi yanıdır. Gösterilen ise,

göstergenin soyut yönüdür ve o anda orada bulunmayan ama gösteren aracılığı ile insan zihninde uyanan kavramsal yanıdır (Türkoğlu, 2004, s.28). Pierce göstergeleri; işaretler, ikonlar ve simgeler olarak sınıflandırmaktadır. İşaret, gönderme yaptığı nesne ile doğrudan varoluşsal bağlantısı olan bir göstergedir. Buna örnek, ateş ile duman arasındaki ilişkidir. İkon, gösteren ile gösterilen arasında görüntüsel benzerlik taşıyan göstergedir. Gösterdiği nesneyi benzerliği ile desteklemektedir. Buna örnek, fotoğraflar, trafik işaretleri, haritalar, vb. Simge, bir görüntü ile nesne arasındaki ilişkidir. Buna örnek, terazi adaletin simgesidir (Lazar, 2009, s. 78). Dolayısı ile Guiraud'e (1975, s. 17), her bir göstergeyi çağrışımsal bir uyarı olarak tanımlamaktadır. Voloşinov'a (2001, s. 52) göre, bu göstergeler insan inşaları oldukları için yalnızca bireyler arası alanda kendini gösterebilir. Göstergeler, (*homo sapiens*) türünün herhangi iki bireyi arasında doğmaz. Bu iki bireyin toplumsal olarak örgütlenmiş olması, bir toplumsal grup oluşturmaları zaruridir. Göstergeler ancak bu koşul yerine geldikten sonra bu iki birey arasında bir biçime bürünmektedir. Bir başka ifade ile Guiraud (1994, s. 112), göstergelerin belirli ölçülerde toplumsallaşmış ve yapılaşmış olmaları gerektiğini belirtmektedir. Guiraud (1975, s.19) göstergeleri, bildirişim göstergesi olarak adlandırmaktadır. Bunlar özleri bakımından saymacadır ve her zaman bildirişim göstergelerinin anlamı, bunları kullananlar arasındaki bir anlaşmadan doğar.

Bu bağlamda, Akgündüz (2012, s. 151), insan varlığının gerçek ile iletişimde, sestem sessizliğe devreye giren yedi bağlam ya da iletişim köprüsünden söz etmektedir. Söz konusu yedi bağlam, iletişimin önemli bir bileşeni olan dil itibarıyla, dolaylı deneyimden, dolaysız deneyime büyümeyi karakterize etmektedir. İnsanın içsel evrim yolculuğunu hatırlatan yedi bağlamlı iletişim skalası; *öğreti, düşünce, sözcük, hece, ses, enerji ve duygu* şeklinde sıralanmaktadır.

İletişim skalasının ilk bağlamı olan öğreti, insanda dolaylı deneyimin en patolojik ve gerçeğe en uzak olan örgütlenmiş düşünce sistemleridir. Bu manada, felsefi, bilimsel vb. öğretiler, yaygın olarak kabul edilenin aksine nitelik taşıyıcıları değil, doğal niteliğe en uzak zihinsel imitasyonlardır. İletişim skalasının ikinci bağlamı olan düşünce, öğretiye oranla gerçeğe daha yakın bir iletişim dilidir. Bu öğretilerin temeli, düşüncelerde ortaya çıkmaktadır (Akgündüz, 2012, s. 151).

Dil ile düşünme arasındaki bağlantıya ilk kez dikkati çeken Platon olmuştur. Platon'a göre düşünme, bir iç konuşmadır (Akt. Mengüşoğlu, 1958, s. 248). Heidegger'e (1995, s. 16) göre, insanın varlık ile kuracağı iletişim dil ile olanaklıdır. Çünkü dil varlığın en önemli enstrümanıdır ve bu sayede bireysel bilinç oluşur. Dil, düşüncenin yapısını belirlemektedir ve onun aracılığı ile insanın özünü açıklamaktadır. İnsan, dil aracılığı ile dünyayı anlamaktadır ve anlamlandırmaktadır. Bu yüzden "Dil varlığın evidir". Dil varoluşu ifade etmek için bir anlatım aracı olarak kullanılır. Yılmaz'a (2012, s. 21) göre düşünme, adlandırma yolu ile, yani dil aracılığı ile mümkün olmaktadır. Rus dil bilimci Vygotsky (1998, s.81) ise, düşüncenin dilsel araçları ve insanın toplumsal ve kültürel deneyimi tarafından karşılıklı etkileşim içinde geliştiğini ileri sürmektedir. Ancak Akgündüz'e (2012, s. 151) göre, düşünce, zihin bağımlıdır. Bu neden ile gerçekten uzaktır. Dolayısı ile, gerçeği düşüncelerin içinde arayan insan, arayışının yoğunluğu oranında gerçeğe yabancılaşmış olur.

İletişim skalasının üçüncü bağlamı olan sözcük, düşüncenin bir üstü ve gerçeğe bir az daha yaklaşan iletişim bağlamıdır (Akgündüz, 2012, s. 151). Vygotsky'e (1998, s. 172-173) göre, dil olgusunu anlamak için, dilin en küçük birimi olarak sözcüklerden yola çıkmak gerekmektedir. Bir başka ifade ile sözcük, dil ve düşüncenin iç içe geçtiği en küçük dil birimi sayılmalıdır. Vygotsky'e (1998, s. 180-183) göre, sözcük, sesler arası bir düzenleme, dil ve düşüncenin bileşimidir. Düşünce, sözcükler aracılığı ile dile gelmektedir ve onun aracılığı ile varlık kazanmaktadır. Öte yandan, sözcüğün anlamı bir genelleme, kavramsallaştırmadır. Vygotsky'e (1998, s. 179) göre, düşüncenin sözcük ile olan ilişkisi bir süreçtir. Voloşinov'un (2001, s. 73) Dilthey'den aktarımına göre, bir sözcüğü sözcük kılan anlamdır. Anlam, göstergesel ilişkinin bir dışavurumudur. Yaşantıya biçim veren ve özgünlüğünü kazandıran anlatımdır, dışavurumdur. Herhangi bir düşünce, duygu ya da istemli bir faaliyet, anlatım ile elverişlidir. Vygotsky'e (1998, s. 212) göre, zihinler arasında doğrudan iletişim, hem fiziksel olarak hem de psikolojik olarak olanaksızdır. İletişim, ancak dolaylı bir yol ile mümkün olur. Düşünce, önce anlamlardan, daha sonra da sözcüklerden geçmesi gerektiğini altını çizmektedir. Bu bağlamda, anlam, bir düşünme olayıdır. Bu yüzden de, sözcüklerin kullanılması düşünme edimine bağlıdır. İletişimde kullanılan dil düşünceden ayrılmaz. Oskay'a

(1982, s. 318) göre, sözün gelişimi, insanın dış dünyası ile varoluşunu sürdürmek için giriştiği etkileşimlerin evriminin sonucunda oluşur. Bu neden ile, dil ve düşünce tarihsel ve toplumsaldır. Ancak, Akgündüz'e (2012, s. 152) göre, dilin başlangıcı sayılan sözcük, insanı kendine ve gerçeğe değil, sadece dışa bağlamaktadır. Bu rolü artıkça da, insanı daha çok nesneleştirir ve anlama yabancılaştırır.

İletişim skalasının dördüncü bağlamı olan heceler, insanın gerçeğe mikroskobik olarak dokunduğu aşamadır. Bunun manası; dışsal ve zihinsel anlam çözüldükçe, insanın gerçeğe yaklaşma olasılığının artmasıdır. Çünkü insan sözün dış anlamına odaklandığı oranda koşullanır ve biçim hezeyanına girer (Akgündüz, 2012, s. 152).

İnsanın gerçek ile iletişiminin beşinci iletişim bağlamı olan ses, gerçeğe en yakın enerjidir. Hecenin biçim durumundan biçimsizliğe dönüşümü seste ifadesini bulmaktadır (Akgündüz, 2012, s. 152). Vygotsky (1998, s. 23), deneyim ve düşüncenin başkalarına ussal ve amaçlı olarak iletilmesi için bir aracı sistemi gerektiğini belirtmektedir. İletişim araçları; işaret, sözcük ya da sestir. Bunlar aynı anda ortaya çıktıkları için bir ses ile herhangi bir deneyimin içeriği arasında ilgi kurulabilmektedir. Bu sesin aynı içeriği başka insanlara iletmeye de yarayacağı varsayılmaktadır. Akgündüz'e (2012, s. 152) göre, anlatımın dış kalıbı ve dış anlamına odaklanmaktan ziyade, anlatımı oluşturan sözcüklerin tınısına yani hissetme esastır. Bu durum, duyma ile dinleme arasındaki farkı ortaya çıkaracağını belirtmektedir. Duyma mekanik bir edimdir ve sözcüklerin dış anlamlarını yakalamayı hedefler. Sözün dış anlamına odaklanma durumunda anlam kaçırılmaktadır. Bu durum, insanın özünde gerçeğe yabancılaşmayı ortaya çıkarır. Bu neden ile Akgündüz (2012, s. 153-154), söze değil, sese ve tınıya yani dinleme olarak adlandırılan doğal kaliteye odaklanmak gerektiğini vurgulamaktadır. Dinleme, fark etme ve içsel bilgeliğin ortaya çıkması için şarttır. Dinleme politik olmadığından dolayı, kendi başına simyasal bir dönüşümün anahtarıdır.

Akgündüz (2012, s. 154), hece ve sesin, konuşma ve düşünmeden dinlemeye büyümenin ve gerçeğe bir adım daha yaklaştıran iletişim dili, sestem daha süptil bir araç olan *enerji* ve mistik okuryazarlık olduğunu belirtmektedir. Varoluş, dıştan ölçülebilen söz devinimi olmadığını, tersine enerji temelinde işlediğinin altını

çizmektedir. Bu bakımdan en belirleyici faktör; enerji ve üst iletişim düzlemi olan *duygular* olduğunu vurgulamaktadır. Duygu, yukarıda ifade edilen bileşenlerden fazla evrimleşmiş bir yaşam enerjisidir ve dolaylı iletişimi karakterize etmektedir.

Bu bağlamda, Akgündüz (2012, s. 202), insan varlığının dil karşısında üç tavrından söz etmektedir. Bunlar; konuşma, susma ve dinlemedir. Bu tavırların her biri, kendi içinde etik boyutunu barındırmaktadır. Sözlü konuşma ve susma tamamen düşünceye bağlıdır. Dolayısı ile bilgi ve zihinsellik egemen olmaktadır. Akgündüz'e (2012, s. 202) göre, modern zihin programlamasının en önemli özelliği, her zaman söz dilini varoluşunun ilkesi haline getirilmiş olmasıdır. Söz, zihinsel bir araçtır ve hayat enerjiden oluşur. Çünkü sözün geldiği noktada enerji çekilir. Bu neden ile, söz bölücüdür. Akgündüz, bütün çatışma ve iletişimsizlikleri, dil tarafından kullanılmanın oluşturduğu zincirlemenin sonuçları olarak görmektedir. Akgündüz'e (2012, s. 203) göre, görülen ve söylenen, gerçeğin kendisi değildir. Nihai olan, görülmeyen ve ifade edilmeyendir. Bu manada, söz ve konuşma, zihin yapımı inorganik dışavurumlardır. Bu noktada Akgündüz (2012, s. 203), insanın gerçeği söz ile aktarabilmesini mümkün olmadığını ve söze dökülebilen her şeyin gerçek dışı olduğunun altını çizmektedir. Bu neden ile Akgündüz'e (2012, s. 155) göre, insanın esas olarak deneyimleyebileceği doğal kalite dinlemedir. Dinleme, ben öznesi ile *Ötekinin* ortadan kalktığı mutlak iletişim ya da iletişim ötesi dolaysız bir deneyimdir (Akgündüz, 2012, s. 203).

Bu bağlamda, Akgündüz'e (2012, s. 292) göre, dil, niteliğin kaynağı değil, bilinçteki niteliği servis eden dekoderdir. Modern toplumda, insanı konuşan bir varlık olarak tanımlamasını, aslında yüzeyselleşme ve bilinç gerilemesinin bir göstergesi olduğunu söylemektedir. Çünkü insan konuştuğu sürece, kendi gerçekliğinden uzaklaşır. Bu yönü ile dil, "politik bilincin simgesi ve sahici olmanın en önemli engelidir." Akgündüz (2015) politik bilinci, "iletişimin en primitif hali" olarak ifade etmektedir. Bu iletişim türünün en temel özelliği, diyalog halindeki bireylerin birbirlerini sadece yararlı ya da yararsız bakımından dikkate almasıdır. Halbuki pragmatizm, iletişimi zedeleyen en önemli faktörlerden bir tanesidir ve ciddi zeka dejenerasyonudur. Dilin bir başka yönü, sanatsal bilinçte kendini gösterir. Sanatsal bilinç, etik ve estetiği ifade etmektedir. Akgündüz'e (2012, s. 293) göre, insanın

gerçek iletişim kalitesi, içe ve kalbe dönük olan mistik bilinçtir. Mistik bilinç, sessiz konuşma ya da sessizlik dilidir. Mistik bilince geçiş, ancak hayatı dinleme modunda deneyimleme ile mümkün olacağını belirtmektedir. Mistik bilinç, Mevlana bilincini ifade etmektedir ve özü sevgidir. Mevlana (1991, s. 97-145) bütün iletişimlerin gönül/kalp dili ile kurulabileceğini vurgulamaktadır. "Gönül/sevgi dili, sözsüz, işaretli, yazısız yüz binlerce tercüman ortaya çıkarır." Mevlana'ya (1991, s. 211) göre, sevgi, düşünce, mana ve sözden ibaret değildir. Sevgi, dünyanın yaratılış sebebidir. Aynı zamanda, sevgi, insanı egosundan ve nefsinden sıyrarak en etkili güçtür. Mevlana, insanın dünya ile bütünleşmenin ancak sessiz konuşma ile mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Fromm'a (1985, s. 17-29) göre, sevgi, bir insan soyunu, bir kabileyi, bir aileyi ve bir toplumu bir arada tutan en temel duygudur. Bu duygu, sözden sözel olmayana, ancak madde, enerji, bilinç üçgeninde ikiliğin aşıldığı ve zıddı olmayan, üçüncü olasılığa sığmazdır. Bu anlamda, sevgi, varoluşsal bir niteliktir ve insanın doğal işleyişi dışı yani söze bağlı olarak değil, ruhsal referans temelinde gerçekleşir (Akgündüz, 2012, s. 155).

2.1.1. İletişimin Tanımı

Türkçede kullanılan "iletişim" sözcüğü İngilizcedeki *communication* sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletmek, ileti, simgeler alımı, işlenimi gibi köklere sahip olan iletişim kavramı, *communication* sözcüğünün temelindeki toplumsallaşma anlamını ifade edememektedir. Communication kelimesi, insanlar arası gerçekleşen tüm süreçleri kapsamaktadır (Oskay, 1982, s. 309-310). "İletişim" sözcüğünün insan toplumsallaşması ve etkileşimi ifade etmede yetersiz kaldığı klasik tanımdan yola çıkarak belirlemek mümkündür. Klasik tanıma göre iletişim, "belli bir zaman içinde, belli iletiler tarafından birden fazla araç ile iletilmedir" (Akt. Erdoğan, 2007, s. 64). Bu tanım, iletişim sürecindeki "kimin kime, hangi aracı kullanarak, hangi etki ile ne söylediğine" indirgenmektedir (Erdoğan 1997, s. 21). Erdoğan (1997, s. 64), iletişimin ne etkiye ne de bilginin ya da enformasyonun iletilmesine indirgenmesi doğru olmadığını belirtmektedir. Nitekim iletişim, insanlar arası her türlü ilişkiyi kapsamaktadır.

İletişim kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Çeşitli tanımlarda iletişim, bilgi alış verişi veya sembollerin oluşturduğu ve insanlar arasında geçirildiği bir

süreç olarak düşünülmektedir. İletişimin bazı tanımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

"İletişim bir edimdir, bilgilerin karşılıklı değişimidir" (Crowley&Heyer, 2011, s. 18).

Oskay (1982, s. 310) iletişimi, "insanın türsel özelliği olan toplumsallaşmanın bir yansıması" şeklinde tanımlamaktadır.

Fiske (1996, s. 16) iletişimi, "mesajlar aracılığı ile kurulan toplumsal etkileşimdir" şeklinde tanımlamaktadır.

İletişim, "bireyler arasında gerçekleşen her türlü mesaj alış veriş sürecidir" (Bal, 2000, s. 8).

İletişim ile ilgili tanımları arttırmak mümkündür. Türkmen (1992, s. 2) iletişimi, "duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşan iletiler aracılığı ile hedef konumundaki kişi ya da gruplar ile ortaklaştırılmasıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

2.1.2. İletişim Süreci ve Anlamı

İletişim, her türlü düşünce, görüş, bilgi ve duyguların bir bireyden diğerine iletildiği bir süreçtir. İletişim, bu süreci başlatan bir gönderici ve tamamlayan bir alıcı gerektirir. Gönderici mesajın amaçladığı gibi alındığına dair geri bildirim alıcıdan alır ise, iletişim süreci tamamlanmış olur (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 17). İletişim sürecini yapılandıran temel öğeler amaç, kaynak (gönderici), mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir (Bursalıoğlu, 1999, s. 115). Bazı yazarlar bu öğelere gürültü ve uyararı da eklemektedirler.

Amaç: Göndericinin iletişime başlamadan önce bir amacı olması gerekmektedir (Robbins, 1994, s. 141). Amaç, iletişime yön veren en önemli unsurdur. İletişimin etkisi, amacın gerçekleşmesine bağlı olarak ölçülmektedir (Bursalıoğlu, 1999, s. 115).

Gönderici/Kaynak: Gönderici, iletişim sürecini başlatan, diğer insanlara duygu, düşünce ve olguları aktarma girişiminde bulunan kişi ya da örgüttür (Robbins, 1994, s. 141). İletişim sürecinde gönderici, hedeflediği bireylere ulaşmak

için bilgiyi bir iletişim kanalı kodlar. Düzgün kodlanmayan mesaj, özünü ve biçimini yitirir ve farklı şekilde algılanmaya yol açar (Oskay, 1992, s. 18-19).

Samovar ve Porter'e (1991) göre algı, bireyin dış çevresinden gelen uyarıları toplama, sınıflama, anlaşılma ve değerlendirme sürecidir (Akt.Tutar, 2008, s. 75). Algı, duyu organları aracılığı ile alınan uyarıların (sembol, simge) anlamlı bir bütünlük oluşturacak şekilde organize edilmesi ve yorumlanmasıdır. Algı, bireyin etrafında olup biten her şeye olan tanıklığını ifade etmektedir (Baltaş&Baltaş, 1999, s. 27). Algılamanın doğru kavranabilmesi için algıları, iç ve dış algı olmak üzere iki şekilde sınıflandırmak önemli görülmektedir. Dış algılar (görme, duyma, dokunma) için mutlaka bir dış uyarana ihtiyaç vardır. Ancak iç algılar için bir uyarının olması gerektirmez. Çünkü iç algıların kaynağı, bizzat bireyin kendi sezgileri, gönül gücü ve öngörüleridir. Birey duyu süreçleri ile iç ve dış algıları yolu ile çevresindeki olayları algılar ve değerlendirir (Tutar, 2008, s. 76-77). Algıların yorumlama, analiz etme ve anlamlı ilişkilerin kurulması sürecine "algılama" denir (Tutar, 2008, s. 92). Birey, deneyimlerine dayanarak hem nesnel, hem de sosyal çevre içinde beklenti geliştirir. Bu beklentiler algılama sürecini önemli derecede etkilemektedir. Özellikle, bireyin içinde bulunduğu kültür, ortam, inanç ve ihtiyaçlar algısal beklentileri etkiler. Bu neden ile algılamalar, mutlak gerçekler olmayıp, bireyin psikolojik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2008, s. 95). Birey, bu algıları doğrultusunda "gönderici" olarak iletişimi başlatır (Baltaş&Baltaş, 1999, s. 28).

Başaran'a (2000, s. 268-271) göre, iletişim sürecinin gereken nitelikte oluşmasını sağlamak için göndericinin taşıması gereken temel özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır:

a. *Gönderici, anlatımda yeterli olmalıdır.* Anlatım yeterliliği, bireyin konu ile ilgili bilgisine ve anlatım becerisine bağlıdır. Bireyin anlatım becerisi yok ise, tüm bildiklerini anlatmada zorluk çekebilir. Anlam yeterliliği, yalın, öz, amaca uygun, en kısa cümleler içeren, ama konuyu oldukça anlaşılır kılmak anlamına gelir. Ayrıca, alıcıyı etkileyebilmek için, göndericinin anlatım biçimi güzel ve coşkulu olmalıdır. Sevgi, onur, başarı, gibi duyguları içeren iletiler, övgü, onay, beğeni bildiren anlatım biçimlerini ifade eder. Kızgınlık, öfke, düşmanlık, kıskançlık, gibi duyguları içeren

iletiler ise, suçlama, cezalandırma, kötöleme, aşağılama, hiçleme, bildiren anlatım biçimleridir. Bu tür duygular alıcıyı etkiler ve alıcının göndericiye açık olan iletişimin kapanmasına neden olabilir

b. *Gönderici, alıcıya açık olmalıdır.* Alıcıya açık olma, olumlu duygular barındırma anlamına gelir. Bu olumlu duygulardan en önemlisi ise hoşgörüdür. Hoşgörünün anlamı, hem karşıdakinin görüşlerine saygı duymayı hem de kendini karşıdakinin yerine koyup, olaylara onun bakış açısından bakma ve hissetme çabası olan empatiyi içerir. Göndericinin alıcıdan sağladığı geri bildirimlere karşı hoşgörülü olmaması durumunda iletişim hemen engellenir. İletişimde göndericinin alıcıya açık olması, alıcıdan gelecek ters görüşe, olumsuz geri bildirim, beklenmeyen tutuma hazır olma anlamına gelir. Gönderici alıcıya açık olduğu zaman, iletişimi olumlu yöne doğru yönetebilme olanağına kavuşabilir.

c. *Gönderici, güvenilir olmalıdır.* Göndericinin ileteceği mesajlarının içeriği doğru olmalıdır. Aksi durumda alıcı göndericiye güvenmez ve gönderici alıcının gözünde bir yalancı duruma düşer. Bu duruma düştüğünde, gönderici doğru da söylese, alıcının göndericiye olan tepkileri olumsuzlaşır ve iletişimin tıkanmasına neden olur.

d. *Gönderici, yansız olmalıdır.* İletişimde yansızlık, göndericinin alıcılar arasında ayırım yapmadan mesajlarını onlara iletme anlamına gelir. Bir başka ifade ile gönderici, bir konudaki mesajı, duygularının etkisi ile her alıcıya farklı nitelikte iletse ve aldığı geri bildirimlere farklı tepkide bulursa yanlı davranmış olur. Bu durum, alıcıların adalet duygularını sarsacağı gibi, iletişim kapanmasına da yol açar.

e. *Gönderici, nesnel olmalıdır.* Nesnellik, alıcılara ileteceği bilgileri, karar ve buyrukları, onların doğru anlayacağı içerikte mesaja dönüştürülmesidir. Nesnellik, öznelliğin mesaja katmama anlamına gelir. Özne olan bir mesaj, alıcılar tarafından farklı anlaşılır ve yorumlanır. Bu durum, iletişimin bozulmasına neden olabilir.

Mesaj: Gönderici tarafından aktarılmak üzere kodlanan anlamların bütününe mesaj olarak adlandırılır (Türkmen, 1992, s. 4). Mesaj, her bir iletişim kuran bireyin kullandığı sözlü ya da sözlü olmayan işaretler ve sembollerdir. Mesaj, bireyin iletmek istediği düşünce veya bilgidir (Hoy&Miskel, 2015, s. 342).

Mesajın işlevi, göndericinin alıcıya iletileceği anlamı bozmadan ulaştırmaktır. Bir mesaj ne kadar *anlamlı, somut* ve alıcının ne kadar çok *duyusunu* uyarıyor ise, o kadar iyi algılanır (Başaran, 2008, s. 315).

Alıcının belli başlı özellikleri dikkate alınmadan hazırlanan her bir mesajın başarısız olma ihtimali yüksektir. Mesajın taşınması gereken bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 22):

a. *Mesaj anlaşılır olmalıdır.* Anlaşılmayan söz, tabir ve mimiklerden oluşan mesajlar algılanmayacaktır. Dolayısı ile iletişim gerçekleşmeyecektir. Anlaşılabilir, gönderici ve alıcının bilgisine, yeteneğine ve kültürel özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle, gönderici uygun mesaj türünü seçmeli ve anlaşılır bir şekilde kodlamalıdır.

b. *Mesaj açık olmalıdır.* Gönderici, iletileceği mesaj ile, alıcıdan ne istediğini açık bir şekilde belirtmelidir. Mesaj alıcısının kim olacağı, hangi alıcının ne yapması gerektiğini, mesajın genel ifadesi içerisinde yer almalıdır. Açıklık, istenilen davranış açısından önemlidir.

c. *Mesaj doğru zamanda iletilmelidir.* İletişim, mesajın içeriğine uygun zamanda gerçekleşirse etkin olur. Bu nedenle mesajın iletileceği zamanın belirlenmesi önemlidir.

d. *Mesaj uygun kanalı izlemelidir.* Mesaj, uygun kanalı izlemeden alıcıya ulaşır ise, alıcı ile gönderici arasındaki ilişki yetersiz olduğundan mesajın etkinliği azalır. Mesaja izlediği yolda gerekli görülmediği sürece gereksiz müdahaleler yapılmamalıdır. Yapılan belirli ilaveler ya da davranışlar ile mesaj ek anlamlı hale getirilirse, mesajın gönderici üzerindeki etkisi istenilenin dışında gerçekleşebilir ve hedefe beklenmeyen düşünce ve davranışlar oluşabilir.

e. *Mesaj, gönderici ve alıcı arasında sürdürülmelidir.* Mesaj, göndericiden alıcıya ulaşırken farklı kişi ya da basamaklardan geçebilir. Bu durumda mesaja göndericinin iletileceği ilave mesajlar eklenir. Bu tür mesajlar alıcıda istenilenin dışında, beklenmeyen davranışlar ortaya çıkarabilir.

Erdoğan'a (2008, s. 81) göre, mesajın içeriği, iletmek istenen bilgi ve düşünce eksik olmamalıdır. Göndermek istenilen bilgileri içermeli ve denetlenebilir olmalıdır.

Kanal: Kanal, gönderici ile alıcı arasındaki bağlantıyı sağlayan her türlü araç, gereç, yöntem ve tekniklerdir. Bu kanallar eylem, sözlü, sözsüz, sesli veya sessiz olabilir. Telefon, telgraf, tele faks ve benzeri araçların yanı sıra, bant, yazı gibi görsel sanatlar ve benzeri birer kanal olabilir (Başaran, 2000, s. 276).

Alıcı: Göndericinin iletmiş olduğu mesajı hedef olan birey ya da kitleye alıcı denir (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 29). Alıcı gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine göre değerlendirir (Bursalıoğlu, 1999, s. 115). Alıcı genelde edilgen konumdadır. Ancak, göndericiye geri bildirim sağlarsa etkin bir duruma geçebilir. Alıcının başarısı ön yargından uzak ve objektif biçimde mesajı değerlendirme gücüne bağlıdır (Sabuncuoğlu&Tüz, 2001, s. 68).

Geri bildirim (dönüt): Geri bildirim, iletişimin diyalog boyutuna bağlı olarak ortaya çıkan ve göndericiden gelen bir çeşit dönüşümdür (Adair, 2016, s. 28). Geri bildirim, göndericinin alıcıda yarattığı tepkiye ilişkin toplayabildiği bilgidir (Başaran, 2008, s. 318).

Wiener (1975, s.92) geri bildirimini, "geçmişteki davranış sonuçlarını yeniden sistemin kendisine vererek, gelecekte ortaya çıkacak olan davranışları kontrol etme yöntemidir" şeklinde tanımlamıştır Geri bildirim, göndericinin alıcıya verdiği bir yanittir. Mesajın alınıp alınmadığını, anlaşılıp anlaşılmadığını, ne denli başarılı olduğunu görmenin en geçerli yolu geri bildirimdir (Akt. Robbins, 2014, s. 144).

Geri bildirim, iletişimin çift yönlü olmasını sağlar. Geri bildirim olmaksızın gerçekleşen iletişim, tek yönlü olarak gerçekleşir. Tek yönlü iletişimde alıcı, göndericinin gönderdiği mesajı edilgen bir biçimde alır ve herhangi bir yanıt verme imkânı yoktur. Çünkü gönderici alıcıdan geri bildirim, soru veya etkileşim beklemez. İki yönlü iletişimde ise iletişimin sağlanması için alıcının yanıt vermesini gerektirir. Geri bildirim, göndericinin alıcıdan aldığı iletişimidir (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 36).

Gürültü: İletişim dilinde gürültü, parazite ya da kirlilik anlamına gelir. Gürültü, göndericiden alıcıya gelirken iletinin anlamının bozulmasına yol açan etkenleri ifade etmektedir. Bu etkenler, yanlış anlamaya yol açan, alıcıdan geri bildirim alamama, iletiye uygun kanalı seçememe gibi iletişimi bozan fiziksel engellerdir. En önemli gürültü etkenleri, gönderici ile alıcı arasındaki çatışma ve

bireysel ayrılıklardır. Gönderici ile alıcının önyargıları, birbirlerini yadsımaları, birbirine güvenmemeleri, iletişim beceriksizlikleri vb. iletişimin bozulmasında en önemli etkenler olduğu söylenebilir (Başaran, 2008, s. 319).

Uyaran: İletişimi başlatan herhangi bir koku, ses, görüntü ya da maddi çıkar sağlayacak bir fırsat gibi herhangi bir dış etkenler olabilir. Açlık, susuzluk, kıskançlık veya nefret gibi bir iç etkenler de olabilir. İnsanı harekete geçiren, iç ya da dış etkenler yani uyaranlardır (Erdoğan, 2008, s. 64).

2.1.3. İletişim Türleri

Sözlü İletişim: Sözlü iletişim, yüz yüze yapılan konuşmalar, söylentiler veya fısıltı gazetesidir. Sözlü iletişimin avantajı, hızlı ve geri bildirim olanak sağlamasıdır. Bu durum, iletişim sürecinin etkin ve erken gerçekleşmesine yardımcı olur. Sözlü iletişimin temel dezavantajı ise, bir mesajın çeşitli basamaklardan geçtikçe sözlü mesajın özünü yitirmesidir (Robbins, 2015, s. 346).

Sözsüz İletişim: Sözsüz iletişim, beden hareketleri, jestler ya da mimikler ile gerçekleştirilen bilgi alışverişidir. Sözsüz iletişimin en önemli özelliği kelimeleri kullanmaksızın mesajların iletimidir. Duygu ve düşüncelerini kelimeler ile ifade edilemeyen durumlarda bir bakış, jest ya da mimik, kelimeler ile oranla daha fazla anlam taşımaktadır (Lazar, 2009, s. 55).

Robbins (2015, s.348), sözsüz iletişimi kendi içerisinde sınıflandırmıştır. Bunlar:

- **Beden hareketleri.** Beden dili ile iletilen mesajlardır. Vücudun duruşu ve el hareketleri, yüz ifadeleri, göz ve kafa hareketleri sözsüz anlam taşımaktadırlar. Duygular genellikle beden dili ile ifade edilmektedir.
- **Fiziksel mesafe.** Bireyin başkalarına olan fiziksel yakınlığını, sosyal, resmi ve kişisel alanını, kullanım tarzını kapsamaktadır. Bireyler arasında uygun kabul edilen mesafe genellikle kültürel normlara bağlıdır.
- **Göz teması.** Göz teması, sözsüz iletişim kurmanın en etkili yoludur.
- **Ses tonu.** Ses tonunu vurgulu kullanılması, alıcı açısından daha fazla ilgi

uyandırır. Tonlama ve vurgu, mesajın anlamını değiştirebilmektedir.

Göndericinin söylediklerini ne ifade ettiğini anlamak kadar, iletişimin sözsüz öğelerini de dikkate almak önemlidir. Etkili anlama için sözlü ve sözsüz mesajlar tutarlı olmalıdır. Sözlü ve sözsüz mesajlar çeliştiği zaman, anlam sorunu ortaya çıkmaktadır (Hoy&Miskel, 2015, s. 354). Bu neden ile sözsüz iletişim, sözlü iletişimi tamamlamak ve pekiştirmek amacı ile kullanılmalıdır. Beden duruşu ya da hareket olan sözsüz iletişim tek başına anlam ifade etmezken, sözlü ifade ile tamamlandığında göndericinin mesajını tamamlar (Robbins&Judge, 2015, s. 348).

Yazılı İletişim: Mesajın kalıcı olması gerektiği durumlarda yazılı iletişim araçlarından yararlanır. Yazılı iletişim, mektuplar, fakslar, notlar, e-posta gibi kelimeleri veya sembolleri kullanan her türlü araçları kapsamaktadır. Yazılı iletişim genellikle açık ve doğrulanabilir niteliktedir. Bu neden ile gönderici yazılı iletişimi tercih etmektedir (Robbins&Judge, 2015, s. 347). Yazılı iletişimin temel dezavantajı geri bildirim mekanizmasından kaynaklanmaktadır. Sözlü iletişimde alıcıya kısa süre içinde cevap verme imkânı sunarken, yazılı iletişimde mesajın alıcıya ulaştığına ya da mesajın göndericinin istediği şekilde anlaşıldığına dair bir bilgi edinilemez (Robbins&Judge, 2015, s. 348).

2.1.4. Tek Yönlü-Çift Yönlü Simetrik İletişim

Tutar'a (2008, s. 54) göre, iletişimi, simetrik, asimetrik, etkileşimli, tek ya da çift yönlü yapan, onun başlangıç noktası ve geri bildirim olmasıdır. İletinin alıcıya göre iletişimin yönü belirlenirken iletinin iki ucu arasındaki etkileşim, iletişimin şeklini ve türünün belirlemektedir. Bu bağlamda, bireyler arasındaki iletişim tek ya da çift yönlü olabileceği gibi, tamamlayıcı, simetrik ve asimetrik olabilmektedir. İletişimde geri bildirim sağlanamadığı durumlarda iletişim tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Tek yönlü iletişim sadece bir bireyin diğerine bilgiyi vermesini ifade etmektedir. Özellikle iletilecek bilginin çok fazla olduğu durumlarda etkili olsa bile, iletinin aydınlatılması imkansız olduğu için yanlış anlaşılmalara yol açabilecektir. Ayrıca, geri bildirim alınmadığı için amacına ulaşım ulaşılmadığı bilinmez.

Tek Yönlü Simetrik İletişim: Tek yönlü simetrik iletişimde, gönderici hedefi

ve hedef kitleyi seçme özgürlüğüne sahiptir. Ancak hedefi etkileme olanağı yoktur.

Burada göndericinin hedefi seçme iradesinin önünde hiçbir engel yoktur. Ancak onu etkileme yeteneği yok ya da çok zayıftır. Tek yönlü simetrik iletişimin, çift yönlü simetrik iletişimden en önemli farkı, tek yönlü simetrik iletişimde etkileşim durumunun olmamasıdır. Buna örnek olarak, billboardlardaki duyuru ve reklamlar, bir kurumun duyuru panosundaki bilgilendirme amaçlı ilanlar, karayollarındaki "trafik canavarı" işaretleri vb. (Tutar, 2008, s. 59).

Tutar'a (2008, s. 60) göre, iletişimi tek yönlü ve simetrik yapan, mesajın hedefini seçebilme imkânı bulunmasıdır. Hedefe ileti tam olarak iletilse ve kodu çözülsün bile hedef iletiyi yeniden kodlayarak yeni bir kaynak konumuna geçemez. Bu nedenle, iletişim tek yönlü ve simetrik olarak kalır. Tek yönlü simetrik iletişimde mesaj hedefe gönderilmek ile yetinilir ancak geri bildirim ve etkileşim beklenmez.

Tek yönlü iletişim, insan dışı öznel bireysellikler için geçerlidir. Akgündüz (2015, s. 160), insan dışı öznel bireyselliklerin işletim sistemini yer çekimine uyarlı, mekanik enerji ile işleyen ve kendini sadece çizgisel olarak ifade edebilen özellikler taşıyan bir donanıma sahip olduklarını belirtmektedir. Akgündüz (2015, s.171), nesnelere *mekanik*, doğal öznelerde *manyetik*, insanda ise *mekanik*, *manyetik* ve *tinsel* olmak üzere üç enerji elementi ile işleyen donanıma sahip olduğunu belirtmektedir. Çizgisel ifade, insan dışı öznelerin keskin bir özelliğidir. Bitki ve hayvan sadece ötekini görmeye, ötekini hissetmeye programlı olduğundan dolayı, çembersel işleyiş özelliği yoktur. İzlemek, bakmak ve görmek arasındaki fark burada ortaya çıkmaktadır. Akgündüz (2015, s. 181), izlemeyi mekanik ve dejenere olmuş insan zekasının özelliği olduğunu ifade etmektedir. Bakmak ise, manyetik enerjinin güdümlendiği sadece göz hareketi olduğunu belirtmektedir. Görmek ise, "tinsel enerjinin determine ettiği göz deneyimidir" şeklinde tanımlamaktadır. Burada, görülen dış nedensellik, görülenin gösterdiği iç nedenselliklerdir. Bir başka ifade ile, bakmak seyretmeyi ya da şahitliği, görmek ise tanık olmayı, derinliği yani hem aklın, hem kalbin, hem de gözün devreye girmesi ile gerçekleşmektedir.

Bu bağlamda, tek yönlü simetrik iletişim, yukarıda ifade edilen insanın mekanik ve manyetik boyutunu ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bir başka ifade

ile Akgündüz (2015, s. 193), bu iki boyut insanın dürtüsellik ve zihinsellik boyutunu temsil ettiğini belirtmektedir. İnsanın benlik profilindeki ifadesi, bilinçsiz zihinsizlik ve reaktif benliktir. Reaktif benlik, dış faktörlerin yönlendirdiği kişilikler için kullanılır.

Çift Yönlü Simetrik İletişim: Çift yönlü iletişimde hedef gönderilen iletiyi alma, algılama, yorumlama, değerlendirme, karar verme ve iletiye yanıt verme olanağına sahiptir (Tutar, 2008, s. 62). Dobra ve James'e (1997, s. 164) göre, çift yönlü simetrik iletişimde gönderici ve alıcı arasında karşılıklı etkileşim vardır. İletişim sürecine hem akıl hem de sezgiler yön verir. Bu yönü ile çift yönlü simetrik iletişim, aynı zamanda yansıtıcı bir iletişim türüdür. Kaynak ile hedef iletinin yalın anlamının yanı sıra, sezgisel olarak da anlamaya çalışırlar (Akt. Tutar, 2008, s. 63). Bireyler arasındaki iletişim, eşit düzlemde yürümesi, karşılıklık esasına dayalı olması ve diyaloga dayalı olması durumunda simetrik bir iletişim kimliği kazanır. Simetrik iletişimin en önemli ayırt edici özelliği, karşı tarafın hem mesajı hem de kendi mesajlarını yorumlamasıdır. Kendi düşünceleri kadar, karşı tarafın düşüncelerini de önemli bulurlar (Tutar, 2008, s. 62). Çift yönlü simetrik iletişim, karşılıklı etkileşime dayalıdır. İletişim sadece bir "etkileme" olayı olmayıp, aynı zamanda "etkilenme" sürecidir (Tutar, 2008, s. 64).

2.1.5. Etkileşimli Simetrik İletişim

Etkileşimli simetrik iletişim modelinde her davranış, görsellik, imaj ve sembol bir iletişim ögesi olarak değerlendirilir. Bu nedenle, iletişimin sözel olması gerektirmez. Güçlü bir etkileşim modeli olduğundan, tutum, davranış, mesaj ve geri bildirim iç içe geçmiştir. Mesaj davranışın ayrılmaz bir parçasıdır. Mesaj davranışın içinde geçtiği bağlama göre anlam kazanır. Simetrik iletişimi "etkileşimli" kılan temel faktör, iletişim içeriğinin zenginleştirilmiş olmasıdır. Etkileşimli simetrik iletişimde taraflar birbirine yaklaşık aynı tepkiyi gösterirler. Bu durum, kaynak ile hedef arasında tepki benzerliği ya da aynılığı nedeni ile sarmal bir durum oluşturur. Etkileşimli simetrik iletişimin bir başka özelliği, tamamlayıcı olmasıdır. Bu modelde taraflar birbirlerini tamamlayan iletiler gönderirler. Dinleme sorgu türü değil, aktif dinleme şeklinde gerçekleşir. Kendilerini ve birbirlerinin hatalarını ortaya çıkarmaya

odaklanmazlar (Tutar, 2008, s. 66).

Tamamlayıcı iletişim hem pozitif hem de negatif yönlüdür. Pozitif yönlü tamamlayıcı iletişimde bireyler arasında karşılıklı güven söz konusudur. İletişimin öznesi ve nesnesi yoktur. Bireyler birbirlerini karşılıklı olarak iletişimin öznesi olarak görürler. İletişim eşit koşullarda gerçekleştiği için pozitif yönlüdür. Bireyler arası iletişimde birinin kaynak, diğerinin sadece hedef olarak kaldığı ortamda iletişim tamamlayıcı değil, tek yönlü ve simetrik değildir. Kaynak ile hedef arasında iletişim eşit düzlemde gerçekleşmesi durumunda etkileşimli iletişim oluşur (Tutar, 2008, s. 67).

Etkileşimli simetrik iletişim modeli, tek yönlü iletişimi açıklarken ifade edilen insanın tinsel boyutunu ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bir başka ifade ile, Akgündüz (2015, s. 171), insanın tinsel boyutunu temsil eden ve insanın benlik profilindeki ifadesi proaktif benlik olduğunu belirtmektedir. *"Proaktif benliğin ayırt edici niteliği kendinde başlayıp, kendinde biten bütünsellik olmasıdır"* şeklinde tanımlamaktadır.

2.1.6. Asimetrik İletişim

Simetri, "uyumluluk" anlamına gelirken, asimetri ise, düzensizlik anlamına gelmektedir. İletişimde kaynak ile hedef arasında etkileşimin olmaması, düzensizlik ya da asimetrik olmasından kaynaklanır (Tutar, 2008, s. 68).

Asimetrik iletişimde uygun mesajlar, uygun araçlar ile verilmesine rağmen, alıcı kaynağın beklediği cevabı vermiyor ise, bir asimetri durumu söz konusu olmaktadır. İletişimde kaynak amacına ulaşamadığı durumda burada bir asimetri söz konusudur. İletişimin amacına ulaşamamasının nedeni ortada bir algılama sorununun olmasından kaynaklanır. Kaynak ve hedef arasında ortaya çıkan asimetrik iletişimin nedeni gerçek ile algının uyumsuzluğu ya da asimetrisidir (Tutar, 2008, s. 70-72).

Tek yönlü asimetrik iletişim ise, iletinin gönderilmesi üzerinde odaklanan, geri bildirim alınmasını önemsemeyen bir iletişim türüdür. Tek yönlü asimetrik iletişim özellikle kitle iletişim araçları aracılığı ile maruz bırakılan mesajın nasıl anlamlandırılacağı üzerine yoğunlaşır. Buna örnek olarak, televizyon ve gazetelerde

kamuoyunun genel profilini dikkate almadan verilen reklamlara izleyici ya da okuyucu herhangi bir geri bildirimde bulunmuyor ise, burada tek yönlü asimetrik iletişim söz konusudur (Tutar, 2008, s. 72).

2.2. İLETİŞİMİN YÖNETSEL DENEYİMDEKİ STRATEJİK KONUMU

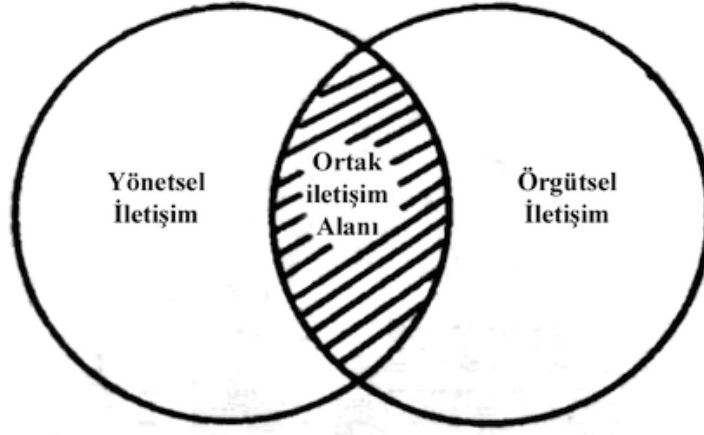
2.2.1. Yönetimde İletişimin Rolü

Yönetim, belirli bir amaç doğrultusunda tüm kaynakları birbiri ile uyumlu ve etkili biçimde çalıştırma bilim ve sanattır (Binbaşoğlu, 1983, s. 77). Yönetici ise, bütün eylemleri etkili ve verimli bir biçimde yöneten kişidir (Eren, 2001, s. 9).

Yöneticinin başarısı üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişim sürecidir. İletişim süreci, yöneticinin iş görenlere iş yaptırmak sureti ile kullandığı en temel araçtır (Binbaşoğlu, 1983, s. 45),

Genç (2004, s. 22) ise, yöneticileri, birimler arasında iletişimin merkezi olarak görmektedir. Yöneticileri, örgüt içindeki çalışma grupları arasında iletişimin kaynağı olduğunu belirtmektedir.

Yönetsel iletişim, örgüt ortamında oluşmaktadır ve örgütün amaçlarına yöneliktir. Yönetsel iletişim, iş görenlerin çalışmalarını eşgüdümle ve kesintisiz sürmesini sağlar. Yönetsel iletişim, iş görenler arasında bilgi, karar, buyruk ve geri bildirim taşıyan yönetsel iletişim, ilişki ve etkileşime de aracılık etmektedir (Başaran, 2000, s. 261). Örgütsel iletişim ile yönetsel iletişim arasında ortaya çıkan fark, örgütün bir *yapı*, yönetimin de onu çalıştıran bir *güç* (enerji) olmasıdır (Aşkun, 1981, s. 417). Binbaşoğlu (1983, s. 24), örgüt ile yönetim arasında sıkı bir bağ olduğunu belirtmektedir. "Yönetim ve örgüt birbirini tamamlayan bir bütündür" şeklinde tanımlamaktadır. Yönetim ve örgüt kavramlarının anlamları birbirilerinin varlığı sayesinde kazanılır. Yönetim olmadan bir örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmesi ya da örgüt olmadan bir yönetim herhangi bir eylemi gerçekleştirmesi söz konusu değildir. Bu bakımdan, yönetim bilimi kapsamında ele alınan örgüt konularını yönetim ile ortak durumları, eğer iletişim örnek alınır, şekil 1'de görüldüğü gibidir (Aşkun, 1981, s. 147):



Şekil 1: Yönetim Biliminde İletişim

Kaynak: Aşkun, Cem İnal. (1981). Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları, s. 147, Ankara: TODAİE Yayınları No: 201.

Mintzberg'e göre, yöneticinin iletişimden yararlanarak yerine getirdiği üç temel rol vardır. Bunlardan birincisi, *kişiler arası roldür*. Kişisel arası rol, yöneticinin biçimsel otoritesinden kaynaklanan ve örgüt üyeleri ile diğer kurumlar arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren rollerdir. Bunlardan ikincisi ise, *bilgi sağlama* rolüdür. Yöneticinin bilgi sağlama rolü, ortak payda sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgileri sonuç üretecek bir biçimde işlenmesini sağlamaktır. Bunlardan üçüncüsü ise, *karar verme* rolüdür. Yöneticinin karar verme rolü, bilgi ve sonuçlara ulaşma süreçlerini kapsamaktadır. Yönetici, karar veren kişidir. Yöneticinin oynadığı karar rollerinden birincisi "girişimcilik"tir. Örgütte ortaya çıkan "karışıklıkları gidermek" ise, yöneticinin karar rollerinden ikincisidir. Yöneticinin üçüncü karar rolü de, "kaynakların tahsisini sağlama"dır. "Müzakereci"lik yapma, yönetici tarafından oynana son karar verme rolüdür. Yönetici, tüm bu temel rolleri yerine getirirken, sürekli iletişim sürecinden yararlanır (Akt. Genç, 2004, s. 22).

2.2.2. Yönetimsel İletişimin Özellikleri ve İşlevleri

Yönetimsel iletişim amaçlara yöneliktir. Başka bir ifade ile *maksatludur*. Bu neden ile yönetimsel iletişimin ağı, diğer alanlardaki iletişim ağından farklıdır. İletişime katılan göndericilerin ve alıcıların yönü, ileti biçimi ve taşıyıcıları önceden belirlenmiştir (Başaran, 2000, s. 263).

Yönetmel iletişim işlevleri de diğler alanlardaki iletişim işlevlerinden ayrılmaktadır. Diğler alanlardaki iletişimden farklı olarak yönetmel iletişim, yönetimdeki buyrukları taşımaktadır. Buyrukların geri bildirimlerini toplar ve etkileşimin sınırlarını koymaktadır (Başaran, 2000, s. 263).

Başaran (2000, s.264), yönetmel iletişimi "kesintisiz bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Yönetmel iletişim, kişiler arası ya da eğitsel iletişimden farklıdır. Kişiler arası iletişimde, ilişkiler bittiğinde iletişim de kesilir. Aynı şekilde eğitsel iletişimde de eğitimden vazgeçildiğinde iletişim biter. Ancak yönetmel iletişim, örgüt yaşadığı sürece kesintisiz sürer.

Başaran'a (2000, s. 264) göre, yönetmel iletişim, biçim olarak diğler alanlardaki iletişim ağından ayrılmaktadır. Örgütlerde iletişimi üst başlatır ve üst yönetici gönderici konumunda iken, ast ise alıcı konumundadır. Yönetmel olmayan iletişimde ise, iletişimi gerekli gören taraf başlatabilir. Başaran bu durumu, "gönderici ve alıcı iletişim kuranların tekelinde değildir" şeklinde ifade etmiştir

2.2.3. İletişim Sürecinin Aşamaları

Etkili iletişim hem bilgiye hem de anlamaya bağlıdır. Ancak, birçok yönetici anlama kavramını yeterince önemsemey ve iletişimi yalnızca bir taşıyıcı olarak görürler. İletişim yalnızca bir bireyden diğlerine mesaj aktarımı olarak görülür ve alıcının mesajı anlayıp anlamadığı dikkate alınmaz. Bu durumda tek yönlü iletişim gerçekleşir ve bu iletişim etkisizdir. Etkili iletişim dört aşamadan oluşur. Bunlar: dikkat, anlama, kabul ve tepkidir (Hodgetts, 1997, s. 261).

Dikkat, alıcının iletmeye çalıştığı mesajı dinlemesini sağlar. Gönderici, alıcının dikkatini çekmesi önemlidir. Çünkü gönderici alıcının dikkatini çekemez ise, iletişim sağlanmayacaktır ve iletişimin devamı mümkün olmayacaktır (Hodgetts, 1997, s. 261).

Anlama, alıcının mesajın içeriğini kavramasıdır. Alıcı, yöneticiden aldığı mesajı anlamamış ise iletişim gerçekleşmez. Bu nedenle, yönetici astlarına mesajın anlaşılma anlaşılmadığını sorması gerekir. Ancak bu her zaman işe yaramayabilir. Çünkü astlar sorunun baskısı hissederek anlamamış olduklarını belirtmekten bilinçli olarak kaçınırlar. Bunun yerine, yönetici astlarına mesajdan ne anladığını sormaları

gerekir. Astlar mesajı tekrar ettikleri zaman mesajı doğru anlayıp anlamadıkları kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Hodgetts, 1997, s. 261). Fiske (1996, s. 28), tekrarı, iletişim sürecinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Tekrar, iletişimi gerçekleştirmenin bir aracıdır. Tekrarın işlevi, uygulamadaki iletişim sorunlarını gidermeye yardımcı olur. Tekrarı arttırmak, belirsizlik taşıyan bir iletiyi aktarmada ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırabilir.

Kabul, alıcının mesajı karşı uyumu olarak açıklanabilir. Yöneticinin bir fikri astlarına kabul ettirmesi çok önemlidir. Bu neden ile yöneticilerin ilk kademe yöneticilere karşı eşit davranması gerekir. İlk kademe yöneticileri, yönetimin eşit davrandıklarını anladıklarında onların talimatlarına direnmeden uyacaklardır (Hodgetts, 1997, s. 261).

Tepki, iletişimin gerçekleştiği aşama olarak açıklanabilir. Bu süreçte yöneticinin üsteneceği görev, işlerin kararlaştırıldığı gibi yürütülmesinin sağlandığını görmektir. Yönetici süreç içinde zaman kontrolünü çok fazla dikkate alırsa iletişim kapanır. Alınan talimatlara uygun hareket ettirme ve en etkin şekilde yürütmesinin yollarından biri; kurum amaçları ile insanların ihtiyaçları arasında astlara ulaşan bir iletişim ilişkisinin kurulması olduğu söylenebilir (Hodgetts, 1997, s. 262).

2.2.4. Yönetimde Sağlıklı İletişimi Engelleyen Etkenler

Etkili iletişimi önleyen birçok engel vardır. Pek çok sayıdaki faktör etkili iletişimi geciktirir ya da çarpıtılır. Aşağıda, bu engellerin başlıca olanları ele alınmaktadır.

Algı dayanağı: İletişimde en çok görülen engellerden biri algı dayanağının bulunmasıdır. Bu durum, gönderen ya da alan bireylerde, sorunun eksiksiz olarak algılanmasına engel olur. Bireyin duyularına yönelen dış uyarılar, daha bilince ulaşmadan sinir dizgesi tarafından elenip değiştirilir. İnsan belleği de saklayacak ve unutacak olan nesnelere ayrıca seçer. İnsanın diğer bireylere ilişkin yargılarının yanlış olmasının önemli nedenlerinden biri bu seçme işleminden kaynaklanır. Bireyin karşıdaki ile ilgili izlenimi olumlu olduğunda, onunla ilgili iyi nesnelere anımsar ve kötülerini unuttur. Bir başka ifade ile, önemsiz sayar ya da bağışlamak eğilimine yönelir. Bireyin karşıdakine karşı beslediği saygıyı ancak onunla ilgili çok sayıda

güçlü ve olumsuz izlenimler edindiğinde değiştirebilir (Simon vd., 1985, s. 182).

Hodgetts'e (1997, s. 264) göre, algı, birçok iletişim kopukluklarının kaynağıdır. Bireylerin yaşamları boyunca aldıkları farklı eğitimler, tecrübeler farklı algılamalara neden olur. Bu neden ile göndericinin mesajı ile alıcının yorumu her zaman aynı olmayabilir. Alıcı iletmeye çalışan mesajın özünü kavraya bile tamamen aynı şeyi yorumlamayabilir. Bir başka ifade ile algılamadaki farklılık alıcının gerçeklik kavramına bakış açısından kaynaklanır. Bu yüzden yöneticilerin astlarına söylemek istedikleri ile astların bunları yorumlamaları iki farklı şey olabilir.

Dil güçlükleri: Dil birçok iletişim için temeldir. İletişimi engelleyen etmenlerin en önemlilerinden biri, karşıdaki insanın kullandığı dili anlayamamasıdır (Simon vd., 1985, s. 179). Yönetimde yazılı iletişimin dil güçlükleri ile karşılaşma olasılığı, sözlü iletişime oranla daha yüksektir. Birçok bireyler, yüz yüze ilişkilerde dinleyenin anlayabileceği biçimde konuşmaya çalışsa da anlaşılmadıklarını çok geçmeden anlarlar. Bu neden ile, bireyler, anlatmak istediklerini farklı biçimde yineleyebilir, "ne demek istediklerini" açıklayarak tekrar edebilirler (Simon vd., 1985, s. 180).

Dil, yöneticilerin fikirlerini ifade etmek için kullandıkları en temel araçtır. Yöneticilerin kullandığı dil, dinleyicinin düzeyine uygun, dikkat ile seçilmiş sözcükler ve cümle yapısından oluşmalıdır. Yöneticiler formüle ettikleri mesajları, astların onları anladıkları biçimde yorumlayacaklarını göz önüne almak zorundadırlar (Hodgetts, 1997, s. 267).

Dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler: Dinlemeyi, Mutlu (1994, s. 46), "ses ile uyaranları alma süreci" olarak tanımlamaktadır. Dinleme, edilgen olmaktan çok etkin bir süreçtir. Sabuncuoğlu ve Gümüş'e (2012, s. 189) göre, iletişim sürecini olumsuz olarak etkileyen en temel faktör dinlememektir. Etkin dinlemeyi sağlamak için, erken yargılamadan kaçınmak, gelen mesajın bütünü dinlemek ve açıklayıcı geri bildirim istemek gerekli olduğu söylenebilir.

Statü Farklılığı: Statü, bir örgüt içindeki bireylerin unvan ve pozisyonlarına atıfta bulunan bir konum olarak tanımlanabilir. Statü farkı, gönderici ile alıcı arasında iletilen mesajların içeriğini etkiler. Çünkü üst yöneticiler, daha alt düzey

yöneticiler arasında büyük bir statüye sahiptir. Statüye sahip olan kişi, dinleyici bakımından doğruluk veya güvenilir olarak addedilir (Hodgetts, 1997, s. 268).

Değişime Direnç: Yöneticinin görevi, değişime karşı oluşacak olan direnci engellemektir. Bunu yönetici, yeni fikirleri, yönetim yararına olduğu kadar astların da yararına olduğunu çalışanlara açıklayarak başarabilir (Hodgetts, 1997, s. 269).

İletişim Eksikliklerinin Olumsuz Sonuçları: İletişim sürecinde yer alan kişilerin duyguları, önyargıları, değer yargıları ve düşünce özellikleri, iletişim davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Kullanılan her sembolün alıcı tarafından bilinmemesi, farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin, birbirleri ile kendi uzmanlık alanlarından sözcük ya da semboller ile konuşmamaları gerekir. İletişim sürecinde kişiler, gereksinimlerine, deneyimlerine, kişilik özelliklerine göre mesajı seçici bir biçimde görür ve anlamlandırır. Herkes ilgi ve beklentilerine uygun mesajlar almak ister. İlgi alanlarının dışında kalan ya da beklentileri karşılamayacağı düşünülen mesajlar dinlenmez ya da olduğundan farklı bir şekilde yorumlanır. Bu durum da iletişimi etkileyen önemli etmenler arasında yer alır (Gürgen, 1997, s. 133).

2.2.5. Yönetim Süreçleri ve İletişim

Yönetim süreçleri, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon veya güdüleme-eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirmedir (Bursalıoğlu, 1999, s. 80). Tüm bu yönetim süreçleri, iletişim aracılığı ile işler (Başaran, 1989, s. 281).

Karar verme: Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin, çeşitli seçeneklerden en doğru olanın seçilmesidir (Binbaşıoğlu, 1983, s. 38).

Bir yöneticinin hangi konularda karar verebileceği ya da karar alabileceği mevzuat ile (yasa, tüzük ve yönetmelik vb.) belirtilmiştir (Binbaşıoğlu, 1983, s. 37).

İyi bir kararın bazı özellikleri şunlar sayılabilir (Binbaşıoğlu, 1983, s. 42-43):

- Karar, bilimsel olmalıdır.
- Karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Karar, açık, kesin ve anlaşılır bir nitelikte olmalıdır.
- Karar, en kısa zamanda verilmelidir.

- Karar, mevzuata uygun olmalıdır.

Karar verme süreci iletişim aracılığı ile işler. Bir yönetim içinde alınan kararların niteliği, geniş ölçüde iletişim sisteminin iyi işlemesine bağlıdır (Tortop vd, 2005, s. 108). İletişim, bir yöneticinin doğru karar verebilmesi için kullandığı vazgeçilmez bir araçtır (Binbaşoğlu, 1983, s. 45).

Tortop'a (2005, s.109) göre, karar alt kademelere bildirilirken şu niteliklerin bulunmasına dikkat etmelidir:

- İletişim tam olmalıdır. Konu ile ilgili açıklamaların hiçbir boşluk bırakmadan yapılması anlamına gelir. İletişim, açıklanması gereken her şeyi kapsamına almalıdır.

- İletişim dengeli olmalıdır. Kararla ilgili olanlara yapılan bildiriye, amaç, süre, olanaklar ve araçlar, haber verilen bireylerin durumuna göre yeterli biçimde açıklanmalıdır. Yapılması istenilen ile, verilen süre ve tanınan olanak ve araçlar arasında bir bağlantı, bir oran bulunmalıdır.

- İletişim açık olmalıdır. Alıcıların durumlarına, yeteneklerine uygun ve onlar tarafından anlaşılabilir biçimde olmalıdır.

Planlama: Planlama, eyleme geçmeden önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreç olarak tanımlanabilir (Efil,1996, s. 74). Planlama, önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik hazırlık aşamasıdır (Bursalıoğlu, 1999, s. 97). Bir başka ifade ile planlama, yapılması gereken işin ne zaman, hangi araçlar ile nasıl ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir (Binbaşoğlu, 1983, s. 33). Planlama, iletişim aracılığı ile toplanan bilgilerdir. Planlama, yapılan araştırmalardan yararlanarak geleceğe yönelik tahminleri içerir (Tortop vd., 2005, s. 47).

Örgütlenme: "*Örgütlenme, yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir*" (Bursalıoğlu, 1999, s. 109). İletişim, örgütün ortaya çıkmasını sağlayan ve aynı zamanda bir örgütün ortak amaçları doğrultusunda bireyler ile grupların çabalarını eşgüdümleyen bir araçtır. İletişim, örgüt amaçlarına açıklık kazandıran, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan bir araçtır (Aydın, 1991, s. 146).

Pfiffner'e (s. 136-137) göre, bir örgüt, iletişim ağı olarak düşünülebilir. Bir örgütte, iş görenler arasındaki etkileşimi sağlayan süreç iletişimdir (Akt. Bursalıoğlu, 1999, s. 113)

Etki: Simon'a göre, etkinin hedefi karar sürecidir. Etkinin dış yolları yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. Etkinin iç yolları ise, bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütlerin üyelerine benimsetilmesidir (Akt. Bursalıoğlu, 1999, s. 120). Etki eylemi iletişim gibi çift yönlü görülebilir. Etkileme eyleminde, buyruklar otoriteye dayanarak yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalları ile alt basamaklara iletilir. Üstlerini etkileyebilen yöneticilerin ise, astlarını güdüleme bakımından daha etkileyebildikleri gözlenmektedir (Bursalıoğlu, 1999, s. 120).

Koordinasyon/Eşgüdümleme: Koordinasyon, örgütü oluşturan çeşitli organlar arasında işbirliği veya bir bağ kurma süreci olarak da tanımlanabilir (Binbaşoğlu, 1983, s. 35). Koordinasyon, iletişim aracılığı ile sağlanır. Koordinasyonun etkililiği, iletişim düzeninin kurulmasına bağlıdır (Şimşek, 2005, s. 238).

Binbaşoğlu'na (1983, s. 46) göre iletişim, koordinasyonun biçimsel bir yönüdür. Bir örgütte yazılı genelge, bu genelgeye yanıt niteliğinde alt makamlara hazırlanan yazı, inceleme ve araştırma yazıları, vb. hepsi birer iletişim araçları olduğunu söylemektedir. Şimşek'e (2005, s. 239) göre, bu araçlar, koordinasyon açısından yararlı olduğu kadar denetim açısından da önemlidir.

Değerlendirme: Değerlendirme, yönetim ile ilgili davranışları denetleme sürecidir. Yönetimde değerlendirmenin amacı, örgütün amacına başarı ile ulaşip ulaşmadığını anlamaktır. Değerlendirmenin bir türü olan denetim ve teftiş, örgütün daha iyi bir yönetim ile işlemesini sağlamak, varsa aksaklıkları ve iyi yönleri görmek için yapılır. Değerlendirme ya da denetim, yönetim sürecinde yapılan tüm işleri örgüt ve yönetim ilkeleri ile, yasa ve tüzüklere göre yapılıp yapılmadığını anlamak ve araştırmak amacı ile yapılan her türlü etkinliği kapsar (Binbaşoğlu, 1983, s. 52).

Aydın'a (1991, s.149) göre, değerlendirme, örgütün daha iyi işlemesini sağlamak için yapılır. Değerlendirme aracılığı ile örgütün güçlü ve zayıf yanları

saptanır, aksaklıklar belirlenir ve giderilir. Değerlendirmenin amacı, örgüt, hedeflerini gerçekleştirmek ve etkililik derecesini artırmaktır.

Kısaca, değerlendirme, alınan sonuçların yorumlanmasıdır. Bu yorumlama, örgütün başarı derecesini ortaya koyar. Değerlendirme sürecinde gerekli bilgiler iletişim süreci ile sağlanır (Aydın, 1999, s. 149).

2.3. YÖNETSEL İLETİŞİMİN YASAL/DIŞSAL TUTARLILIĞI VE ETKİLERİ

2.3.1. Geleneksel Yönetim Kuramları ve İletişim

Geleneksel yönetim düşüncesini oluşturan üç ana yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar, F. Taylor'un *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*, H. Fayol'un sunduğu *Yönetim Süreci Yaklaşımı* ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı *Bürokrasi Yaklaşımı*'dir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: F. Taylor 1911 yılında düşüncelerini "Bilimsel Yönetim Prensipleri" adlı kitabında toplayarak yönetimi sistemleştirmiştir. F. Taylor'un çalışmaları, bilimsel işletmecilik yönetimi, iş ve işçinin sistematik, mekanik, kavramsal ve felsefi fikirlerin bir bileşimini temsil etmektedir (Hodgetts, 1997, s. 20). F. Taylor, işin hareket ve zaman yönleri ile fazla ilgilenmiştir. Bunun sonucunda, iş insandan ayrı görülmeye başlamış ve yüksek kar ve verimlilik, iyi yönetimin başlıca ölçüleri sayılmıştır (Bursalıoğlu, 1974, s. 17). F. Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımı, insanı makineye ek bir üretim faktörü olarak ele almış ve temelde üretimi arttırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı getirmiştir (Sağlam, 1979, s. 33).

F. Taylor'un modern yönetime iki ana katkısı olmuştur. Bunlardan birincisi, uygulama fonksiyonunun planlama fonksiyonunu ayırmasıdır. İkincisi ise, çalışanların ve yöneticilerin işlerine karşı olan tutumlarında her birinin kendi işine yönelerek birbirleri ile uyum içinde çalışma zorunluluğudur (Hodgetts, 1997, s. 21).

Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Fayol: H. Fayol 1916 yılında, tüm yönetsel deneyimlerini ve bilgisini "Sanayileşme ve Genel Yönetim" adlı kitabında toplamıştır. H. Fayol'un ana amacı, yönetime analitik bir bakış açısı getirmek, onun değerini yükseltmek olmuştur. H. Fayol yönetimi, her an yenilenen ve tekrarlanan bir

"süreç" olarak düşünmüştür. H. Fayol'un yönetime en önemli katkılarından biri, yönetim fonksiyonlarının tanımı olmuştur. Bunlar, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. H. Fayol'a göre, ancak bu fonksiyonları yerine getiren bir yönetici etkili olabilir (Hodgetts, 1997, s. 25).

H. Fayol, çalışmasında kurallar yerine ilkeler kavramını açıklamıştır. H. Fayol'un söz ettiği on dört ilkesi şunlardır (Hodgetts, 1997, s. 25-26):

- İş bölümü: Çalışanların yaptıkları işlerde uzmanlaşması anlamına gelen iş bölümü, işletmelerde etkinliği artırıcı bir rol oynar.
- Yetki ve Sorumluluk: Yetki ve sorumluluk, birbirinden ayrı görülemez.
- Disiplin: İşletmenin belirli davranış kalıpları ile yönetilmesi zorunludur. Disiplin ve düzeni sağlayacak kuralların olması şarttır. Saygının dışsal belirtisi, doğru tutum, itaat, gayretli çalışma ve enerjidir.
- Emir-Komuta Birliği: Herkesin sadece tek bir amiri olmalıdır.
- Yönetim Birliği: Yönetim birliği, aynı amaca sahip tüm faaliyetlerin bir plan içinde ve bir yönetici tarafından yerine getirilmesidir.
- Örgüt Amaçlarının Bireysel Amaçlardan Üstünlüğü: Örgüt amaçları, bireylerin ya da onların oluşturduğu grubun amaçlarından önce gelir.
- Ücret ve Ödül: Tüm çalışanların yaptıkları işler için ücret ödenmesi gerektiği ve bu ödeme planının a) adil ücreti garanti etmesi, b) başarılı çabayı ödüllendirmek ve hevesi teşvik etmek, c) ödüllerin mantıklı sınırın ötesine geçmemesi gerekmektedir.
- Merkezileşme: Tüm kararların üst yönetimdeki bir kaç kişi tarafından verilmesidir. Dolayısıyla, otorite merkezleşmenin doğal eğilimidir.
- Hiyerarşi: Üst yönetim kademelerinden, alt yönetim kademelerine doğru belirginleşen kumanda zinciridir. Emir komuta birliğini sağlamak için, iletişimin biçimsel kanalı izlemesi gerekmektedir.
- Düzen: H. Fayol düzen ilkesini "her şey kendi yerinde" şeklinde tanımlamıştır.

- Eşitlik: Eşitlik, arkadaşlığın adalet ile birleşmesi sonucunda oluşmaktadır.
- Örgüte Bağlılık: Bir çalışan için bir işe yerleşmek ve başarılı biçimde faaliyet göstermek belirli bir zaman alır. Bu neden ile örgütler çalışanların uzun süre şirkete bağlanmasını teşvik etmelidir.
- İnisiyatif: H. Fayol inisiyatif kelimesini; "bir hareket planının uygulanması ve idrak edilebilme gücü" olarak tanımlamıştır.
- Birlik ve Beraberlik Ruhu: Birlik ve beraberlik, örgütü oluşturan insanlar arasındaki önemli bir dayanışmadır.

Ancak, H. Fayol'un, bu ilkeleri bir takım kaide ve kanunlar niteliği taşımaz (Baransel, 1979, s. 135).

H. Fayol'un yönetim kuramına en kalıcı katkılarından birisi, yönetsel süreci analiz etmek için bir kavramsal iskelet sağlaması olmuştur. İkinci olarak, H. Fayol'un dikkatini yönetim kuramının geliştirmesi yolu ile yönetimin örgütlenme olasılığı ve yönetim ihtiyacına odaklanması, onu geleneksel yönetim kuramcılarının önüne yerleştirmiştir (Hodgetts, 1997, s. 28).

Bürokrasi Yaklaşımı: Yönetim teorisine sosyal yapı açısından bakan sosyolog Max Weber (1864-1920), klasik kuramının gelişmesinde önemli rol oynamıştır (Bursalıoğlu, 1974, s. 19). Bürokrasi, yazı, imza mühür, onay, kayıt gibi birçok süreci içermektedir. Bunun yanı sıra, kırtasiyecilik, yavaşlık, savsaklamak, bugün git ve yarın gel gibi olumsuzlukları içermektedir. Bürokrasi, toplumların vazgeçemediği çağdaş bir örgüt tipidir (Kaya, 1990, s. 21). Max Weber'e göre, toplumda insanların davranışlarını etkileyen otorite merkezleri üç grupta toplanır. Bu gruplar aşağıda açıklanmıştır (Weber, 2005, s. 40):

a. Geleneksel Otorite: Çok uzun yıllardan beri toplumca kabul edilmiş normlar ve geleneksel tabulardır. Geleneksel yetki, kişiseldir ve doğuştan kazanılan statüye dayanır. Astlardan mutlak itaat bekleyen davranışları öngörür. Yetki ve emirler, geleneklere aykırı olmadığı sürece meşrudur.

b. Karizmatik Otorite: Büyük liderlere özgü kişisel kuvvetleri kapsar.

c. Yasal Otorite: Meşruluk kaynağını hukuktan ve yasalardan alan otorite

biçimidir.

Baransel'e (1979, s. 169) göre, yasal yetki, bürokratik örgütler için en uygun yetki tipini teşkil ettiği için, "bürokratik yetki" adı da verilmektedir.

Bürokratik yapıda rasyonel, biçimsel ilkesini egemen kılabilecek araç, birtakım ilkelerden oluşmuş olan kural, yönetmelik ve emirlerdir. Bu kurallar kendi içlerinde tutarlıdırlar. Max Weber, F. Taylor'un aksine, hukuksal düzen sözlü değil, ancak yazılı kurallar ile ayakta kalabileceğini savunmaktadır. İşlerin nesnellik niteliğini artırmak ve denetimini sağlamak amacı ile tüm işlemlerin kayıtları tutulur ve dosyalanarak saklanır (Türkmen, 1992, s. 12).

Max Weber'e göre, ideal bürokrasinin en temel özellikleri şunlardır (Akt. Türkmen, 1992, s. 12):

- Bürokratik örgütlerde iş bölümü vardır. Bu örgütlerde görev yapan bireylerin sahip oldukları yetki ve sorumluluk açık biçimde belirtilmiştir. Bunlar resmi görevler olarak meşrulaştırılmıştır. Her bireyin yerine getirmesi gereken görevler ve yetkiler açık olarak tanımlanmıştır. Bu biçimde örgütlenmiş birim "yönetimsel organ" olarak adlandırılmaktadır.

- Örgüt içinde yer alan pozisyonlar, hiyerarşi ilkesine göre sıralanmıştır. Her birim bir üstünde yer alan birim tarafından denetlenmektedir. Emirler yukarıdan aşağıya doğru iletilmektedir. Çeşitli sorunlar ile ilgili bilgiler ise, aşağıdan yukarıya doğru iletilmektedir.

- Herhangi bir birimin işleyişini düzenleyen kurallar ve normlardır. Belli bir yönetimsel kadroya girebilmek için, bireylerin teknik bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir.

- Görev alacak kişiler "sözleşme" ile alınması gerekmektedir. Bu kişiler sahip oldukları teknik özellikler temelinde, rasyonel olarak, sınav yapılarak seçilir ve göreve atanır. Belirli bir göreve gelecek kişinin seçim yolu yerine atama yolu ile gelmesi gerekir.

- Yönetici konumundaki kişilerin, yönetilecek olan birimin sahibi olmaması gerekmektedir.

- Yönetim fonksiyonları ile ilgili davranışlar, kararlar ve kurallar açık olarak belirtilmiş ve yazılı olarak kaydedilmiştir.

- Örgütte görev yapan kişilerin görev aldığı konuma bağlı olarak, belli bir ücret para olarak ödenir.

- Görevliler kurallara, disipline ve denetime dahildir. Görevlilerin çalışmaları nesnel bir biçimde denetlenir.

Görüldüğü gibi, geleneksel yönetim kuramcıları, örgütü kapalı bir sistem olarak kabul etmişlerdir (Baransel, 1979, s. 191). Bu açıdan, geleneksel yönetim kuramcıların ihmal ettiği konuların başında, örgüt içi iletişimin nasıl sağlanacağı ve örgüt ile çevresi arasında iletişimin düzeyidir (Genç, 2004, s. 62).

Türkmen'e (1992, s. 14) göre, geleneksel yönetim kuramcıların, örgütte biçimsel yapıya ağırlık vermesi, otorite sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Fişek (2005, s. 178), geleneksel yönetim yaklaşımı, yönetimin temel sorunu, bir başka ifade ile, iş bölümü, otorite ve hiyerarşi sorunu olarak görmektedir. Parçalara ayrılmış bir işi en verimli ve etkili bileşimde yeniden toplamak bir "eşgüdüm" sorununu doğurduğunu belirtmektedir.

Hoy ve Miskel'e (2015, s. 86) göre, Max Weber, otoriteye ağırlık veren bir yaklaşım ile iletişimin sadece biçimsel iletişim kanalları ile gerçekleşmesine önem vermiştir. Yetkinin kademelere ayrılması koordinasyonu arttırmaktadır. Ancak, çoğu zaman iletişim kopukluğuna, bozulmasına ve tıkanmasına neden olmaktadır.

Şimşek'e (2005, s. 74) göre, geleneksel yönetim kuramcıları, yöneticiyi sadece örgüt içinde emir verme yetkisine sahip olan kişi olarak görmüşlerdir. Yönetici, bu yetkiyi örgütün verimliliğini sağlamak için en rasyonel biçimde kullanacaktır. Yöneticinin davranışlarına akılcılık hakim olacaktır ve duygusallığa yer verilmeyecektir

Kısaca, geleneksel yönetim yaklaşımında iletişim, mekanik, otoriter ve yukarıdan aşağıya doğru akan dikey bir sisteme dayanmaktadır. Bu sistemde, esas olan biçimsel yapıya uygun bir şekilde tanımlanan biçimsel iletişim ilişkileri yer almaktadır. Kişisellikten uzak olan bu mekanik yapı, yüz yüze iletişim ilişkilerini ve

sözlü iletişimi göz ardı etmiştir. Mesajları yazılı olarak iletilmesine ve gerçekleşmesine önem vermiştir. İletişim kanalları kesin sınırlar ile belirlenmesine dikkat edilmiştir. Bu bağlamda, otoriter yapı insan faktörünü dikkate almamıştır. Bu durum, insanların kendi aralarında kurduğu biçimsel olmayan iletişim ilişkileri ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan yapıyı sistem dışında bırakılması gerektiğine inanmalarına neden olmuştur (Genç, 2004, s. 63).

2.3.2. Biçimsel Örgüt Yapısı

Her yapı, belirli bir sürecin sonucudur. Örgütlenme, tıpkı planlama, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol gibi bir yönetim işlevidir. Bu işlev, örgüt yapısını sürekli olarak değişen şartlara göre değişmeyi amaçlamaktadır. Örgütlenme süreci sonucunda ortaya çıkan yapı "biçimsel" örgüt yapısıdır (Koçel, 1993, s. 99).

Biçimsel örgüt genel anlamda, bilgi işleme ve eşgüdümleme mekanizması olarak tanımlanmıştır (Baransel, 1979, s. 206). Biçimsel örgütü, geleneksel kuramcıların "komuta zinciri" olarak alınan hiyerarşik dizilişi, işi parçalara ayırarak önemlerine göre yukarıdan aşağıya dikey olarak sıralanmalarının bir sonucu olarak görülebilir (Fişek, 2005, s. 186).

2.3.3. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, örgüt kademeleri arasında biçimsel olarak tasarlanmış kanallar vasıtasıyla gerçekleşen mesaj akışıdır. Birçok örgütte biçimsel iletişim sistemi, örgüt şeması olarak belirtilir (Hodgetts, 1997, s. 270). Biçimsel iletişim, statüler arası bir iletişim türüdür (Türkmen, 1992, s.25).

Biçimsel iletişim bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Clarke, 2002, s. 122-123).

a. İletişim tek yönlüdür. Mesaj herhangi bir geri bildirim ya da karşılıklı etkileşim olmadan aktarılır. İletişim yukarıdan aşağı ya da merkezden çevreye doğru akar.

b. İletişim olgusaldır. Duygu ve hisler dikkat alınmadan mantıksal bir şekilde ifade edilir.

c. İletişim yüzeyseldir. Bireyler tarafından önem taşıyan çok az gerçek bilgi ya da analiz içerir. Bütün ayrıntılar karmaşıklık içerir.

d. İletişim sistemlere ya da kağıta dayanır. Bilgi kalıcı olarak depolanır ve tekrar elde edilir.

Campbel ve Gregg'e göre, biçimsel kanallar karar ve iletişim süreçlerini kolaylaştırır. Bu bakımdan tek bir iletişim sistemi, kararın rasyonelliğini artırır. Rasyonel kararların alınabilmesi için bilgi, karar merkezlerine akmalı ve örgüt üyelerine etki yapabilmek için, kararlarda bu merkezden yayılmalıdır (Akt, Bursalıoğlu, 1999, s. 114). Bu iki yönlü sürecin çalışmasında, uzmanlık üniteleri ve iş görene ihtiyaç vardır. Yönetici, iletişim süreci ve özellikle haber hazırlamakta rol oynayan etkenleri iyi bilmesi gerekir. Ancak bu koşulları yerine getirdiği zaman, kanalları örgütün amaçlarına dönük olarak işletebilir (Bursalıoğlu, 1999, s. 114).

Örgüt içinde biçimsel iletişimin bir sisteme göre yapılması ve biçimsel olmayan iletişimin bu biçimde etki altına alınması, bazı koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşullar aşağıdaki gibidir (Bursalıoğlu, 1999, s. 117-118):

- İletişim süreci hem dikey hem yatay yönde işleyecek şekilde en az iki yönlü olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri bir iletişim aracı olarak kabul edilmelidir.
- Yazılı yerine sözlü iletişim teknikleri tercih edilmelidir.
- İletişim kanallarını açık bulundurmak için engeller azaltılmalı ve kaldırılmalıdır.
- Konferans tekniklerinden yararlanılmalıdır.
- Örgüt hiyerarşisindeki her basamağın iletişim yetkileri açık bir şekilde saptanmalıdır.

Dikey İletişim: Emirlerin örgüt hiyerarşisi düzeninde aşağı doğru iletilmesini ve kontrol bilgisini yukarı doğru akışını kapsar. Dikey iletişim tipik olarak örgüt hiyerarşisi boyunca gerçekleşir. Yöneticiler ve astlar arasında kurulan iletişimdir (Genç, 2004, s. 329). Yöneticiler, buyrukları, yönergeleri, amaçları ve eylem programlarını dikey iletişim aracılığı ile ilgililere iletirler. İletişimdeki biçimsel dikey

boyut, komuta zincirinin bağı olduğu örgütsel orun düzeninin basamakları ile ilgilidir. Çünkü söz konusu iletişim, üst ve ast mevki yapısına göre düzenlenir. Aşağıdan yukarı doğru bilgi akışı, dikey iletişim boyutunun öteki yönüdür. Bu durum örgütte mevkilerin yer aldığı basamaklar sırası ile yakından ilgilidir. Yukarıdan aşağıya doğru yetki aracılığı ile gelirken, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, üst ve ast ilişkilerinin sorumluluk yönüne ağırlık verilir (Aşkun, 1981, s. 431).

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim: Örgütün üst düzey yöneticilerinden başlayıp emir komuta zincirini izleyerek aşağı düzeylerde uygulayıcı olan çalışanlara doğru akan iletişim yukarıdan aşağıya doğru iletişim olarak tanımlanabilir (Hodgetts, 1997, s. 270). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, bilgiler yazılı olduğundan dolayı değişikliğe uğramazlar. Bu açıdan iletişim, planlı ve rasyoneldir (Kaya, 1996, s. 107).

Yukarıdan aşağıya doğru iletilen tek yönlü iletişim simetriktir. Cok'e (1993, s. 171) göre, örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru programlar, planlar, politikalar ve stratejiler akarken, astların söz konusu bilgilerin gerektiği gibi yerine getirilmesi beklenir. Bu durumda, iletişim çift yönlü ve simetrik olur. Ancak astların söz konusu süreçlere katılmaması durumunda iletişim tek yönlü olarak kalır. Üst yöneticilerden gelen emirlerin astlar tarafından yerine getirilmesi beklenir. Aksine astlar tarafından sözlü yorumun yapılması beklenmez. Dolayısı ile iletişim tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru akar (Akt. Tutar, 2008, s. 62).

Katz ve Kahn (1977, s. 263) örgütlerde ast-üst iletişiminin beş genel amacının olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- Özel görev buyrukları ve iş yönetmelikler ile ilgili talimatlar vermek,
- Görevin örgütte yapılan diğer görevler ile bağlantısının anlaşılmasını sağlamayı amaçlayan bilgiler,
- Örgütsel görevler ve uygulamalar ile ilgili bilgi vermek,
- Astlara, performansı ile ilgili geri bildirim sağlamak,
- Görev bilinci yerleştirecek bilgileri ve örgüt amaçlarının benimsetmesini sağlamak.

Buna karşın yukarıdan aşağıya doğru iletişimin bazı zorlukları vardır. Bunlardan birincisi, otoriter bir atmosferi teşvik etmesidir. İkincisi, örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan genişleyici bir yapı oluşması ve çalışanlar aşırı haberleşmeden dolayı astlar üzerinde gereksiz yük oluşturmasıdır. Üçüncüsü, mesajlar üstlerden astlara örgütün hiyerarşik kademeleri boyunca iletilirken, çeşitli saptırmadan, yanlış yorumlamadan dolayı değişikliklere uğrayabilir (Hodgetts, 1997, s. 270).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim: Üst kademe yöneticilere geri bildirim sağlamak ve mevcut sorunları bildirmek amacı ile kullanılır (Robbins&Judge, 2015, s. 344). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim astların gerekli bilgi ve mesajların üstlere iletmek için bir araçtır. Bu kanallar, geri bildirim almak, problemler hakkında fikir sahibi olmak ve etkin çalışmayı engelleyen unsurları anlama açısından yarar sağlar (Hodgetts, 1997, s. 272).

Katz ve Kahn (1977, s. 269) aşağıdan yukarıya doğru iletişimin belli başlı dört konusunu belirtmektedir. Bu konuları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a. Bireyin performansı ve sorunları ile ilgili bilgiler.
- b. Öteki çalışanların sorunları ile ilgili bilgiler.
- c. Örgütsel politika ve uygulamalar ile ilgili bilgiler.
- d. Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ya da yapılacağı konusundaki bilgiler.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, aşağıda sıralanmış olan şu yararları sağlar (Aydın, 1991, s. 147):

- Yukarıdan aşağıya gönderilen iletilen emirlerin astlar tarafından benimsenme derecesini bilinmesini sağlar.
- Yönetimde istenmedik durumların oluşmasını engeller.
- Örgüt çalışanlarını öz değer duygularının gelişmesini sağlar.

Aşağıdan yukarıya doğru etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için, yöneticilerin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmaları gerekir. Aynı zamanda, astların duygu ve düşüncelerini önemsemeleri önemli görülür (Aydın, 1991, s. 147).

2.3.4. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Örgütsel iletişim ağı, örgütteki grup üyelerin karşılıklı olarak kurdukları ilişki ve etkileşimleri sonucunda oluşur. Örgüt içinde birçok farklı iletişim ağları vardır. Grup üyeleri arasında gerçekleşen iletişimin yapısı, grubun işlemlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Sabuncuoğlu&Gümüş, 2012, s. 99).

Ruben'e (1984, s.275) göre, ağların işlevlerini şöyle sıralanabilir (Akt, Tutar&Yılmaz, 2003, s. 149):

- Bireyler arasındaki etkinlikleri eşgüdümlemek ve düzenlemek,
- Yetke çizgisini sürdürmek,
- Bilgi alış verişi kolaylaştırmak,
- Örgüt ile dış çevre arasında bilgi alış verişi sağlamak.

Geleneksel örgüt yapı ve felsefesinde sık olarak görülen ağ modelleri, Merkezi ve "Y" modeli olarak adlandırılmaktadır (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 150).

Merkezi model: Bu modelde, örgütün tüm bilgi alışverişi yönetici konumundaki kişi üzerinde yoğunlaşmıştır. İletişim, emir-komuta zinciri ile gerçekleşir. Diğer grup üyeleri ile iletişim olanaksızdır (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 152).

"Y" Modeli: "Y" modeli daha çok küçük gruplar için uygun olan bir iletişim modelidir. "Y" modelinde, merkezîleşme derecesi, önderlik tatmini, hız ve doğruluk yüksek, buna karşın haberleşme kanalı sayısı ve grup tatminin düşüktür (2003, s. 151). "Y" modeli, başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahip iken, daha sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşür. Yetkilerin giderek tek kişide toplanması, grup üyelerinin bir kısmında huzursuzluk duymalarına neden olabilir (Sabuncuoğlu&Tüz, 2001, s. 101).

2.3.5. Merkezden Yönetim

Merkezden yönetim, karar verme gücünün, örgütün belli bir noktasında toplanmasını ifade eder. Merkezden yönetim, yönetim gücünü bir merkezde toplayarak, bütün kararları üst yöneticileri tarafından alınır. Bu alınan kararları, alt

kademe yöneticileri yerine getirirler. Merkezileşme kavramı, yalnızca biçimsel yetkiyi, pozisyonda var olan hakları kapsar (Robbins&Judge, 2015, s. 493).

Merkezden yönetim, bir örgütte kararların alındığı hiyerarşik basmağa dayalı olarak tanımlanmaktadır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya belli başlı iletişim kanallarını içermektedir (Tortop, vd. 2005, s. 78).

Merkezden yönetimde, üç temel ilke önemli rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi yetkinin devri ilkesidir (Efil, 1996, s. 216). İkincisi, bütünlük ilkesidir. Bütünlük ilkesi, kendilerine yetki devredilen bireylerin çeşitli konularda üstlerinden yardım görmelerine rağmen, kararları doğrudan alabilmeleri ile ilgilidir. Üçüncüsü ise, tutarlık ilkesidir. Tutarlık ilkesi, yetkilerin devredilmesi ile bütünün tutarlılığının ve örgütsel amaçların gözden kaçırılmaması açısından düzenlettirmenin en iyi şekilde yapılmasıdır. Başka bir ifade ile, çeşitli birimlerin yürüttüğü faaliyetlerin örgütün amaçları ile tutarlı olmasıdır (Efil, 2006, s. 227).

Efil'e (2006, s. 227) göre, çeşitli araçlardan yararlanılarak, merkezi örgüt yapısından kurtulmak mümkündür. Bunları, örgütsel ortamın psikolojik olarak hazırlanması, çalışanların eğitimi, amaçlara göre yönetim, denetim ve katılma olarak sıralamaktadır.

Merkezden yönetimin bazı yararlı ve sakıncalı yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Efil, 1996, s. 223-224):

Yararları:

- İletişim sistemi etkin olarak yürütülebilir. Emirler daha sağlıklı iletilir.
- Örgütün yürütülmesi, denetlenmesi ve eşgüdümlemesinde etkinliği sağlar.
- Olağan üstü durumlarda yöneticinin çabuk karar vermesi kolaylaşır.
- Üst yönetimin yaptığı planların güvenilirliği daha çok olabilir.

Sakıncaları:

• Merkezden yönetimde yetki devri yoktur. Bu durum astların bireysel yeteneklerinin geliştirmesini kısıtlar ve köreltir.

- İş görenlerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder.

- Üst kademe yöneticilerin başka işler ile uğraşması sonucu ana politikadan uzaklaşır.

- Çeşitli bölgelere dağıtılan faaliyetler ile ilgili kararlar merkezden verilir. Bu durum, çalışmaları ve çeşitli fırsatları engelleyebilir.

Merkezden yönetimde iki önemli unsur öne çıkmaktadır. Bunlar; karar alma ve denetlemedir. Aslında bu unsurlar, geleneksel yönetim yaklaşımında öne çıkan önemli unsurlardır. Geleneksel yönetim yaklaşımına bakıldığında insan, güvenilmeyen, kontrol edilmesi gereken, örgütü oluşturan bir makine olarak gördüğünden, örgütteki insanların duyguları ve aralarındaki etkileşimleri dikkate alınmamıştır. Örgütün kendisini daha önemli gördüğü için örgüt üyelerinin karara katılmaları söz konusu değildir. Merkezden yönetiminin özünü geleneksel yönetim yaklaşımlarından oluşturulduğunu göz önüne alırsak, her türlü karar, üst kademedeki yöneticiler tarafından oluşturulmakta ve alt kademedeki çalışanlar bu kararların yerine getirmesi ile yükümlüdürler (Aydın, 1991, s. 74).

2.4. YÖNETSEL İLETİŞİMİN TİNSEL/İÇSEL TUTARLILIĞI ve ETKİLERİ

2.4.1. Neo-Klasik Yönetim Kuramı ve İletişim

Geleneksel yönetim düşüncesinin 1930'lu yıllarda yetersiz hale gelmesi sonucunda, Neo-Klasik yaklaşım ya da İnsan İlişkileri yaklaşımı adı altında yeni bir yönetim kuramı doğmuştur. Yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan bu yaklaşım hızla gelişmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim düşüncesinde bir okul, yönetim uygulamalarında da bir akım haline gelmiştir (Baransel, 1979, s. 208).

Neo-Klasik kuramını oluşturan düşünürler, her zaman tek bir görüşü savunmamışlardır. Her bir düşünürün çalışması, kurama önemli katkılar sağlamıştır. Bu kuramın öncüleri; E. Mayo, K. Levin, D. Roethlisberger ve McGregor gibi düşünürlerdir (Türkmen, 1992, s. 15).

Neo-Klasik yönetim kuramcıları, geleneksel kuramcılardan farklı olarak, insan unsurunu önemsemişlerdir. Bir başka ifade ile, geleneksel yaklaşımın mekanik bir bütünlük olarak gördüğü örgüt ve yönetime, insan ilişkileri ve davranışlarını esas

olarak yaklaşmışlardır. Bu kuramcılar, geleneksel yönetim yaklaşımlarını fazla otoriter ve anti demokratik olarak görmüşlerdir (Türkmen, 1992, s. 15).

Neo-Klasik yönetim kuramcıları, her bir örgüt üyesinin kendilerine özgü kültürü, inancı, duygu, değer ve beklentisi olduğuna dikkati çekmişlerdir. Bunların bir takım kurallar ile kolay değiştirilemeyeceğini savunmuşlardır. Bu konuda ilk ve en önemli araştırma Hawthorne deneyleridir (Türkmen, 1992, s. 15). Elton Mayo tarafından yürütülen bu araştırmalar, Chester I.Barnard tarafından daha derin kuramlar geliştirmesinde önemli rol oynamıştır (Hodgetts, 1997, s. 28). Hawthorne deneylerinin sonuçları, geleneksel kuramın oluşturduğu "ussal davranan insan" ve "ekonomik insan" kavramlarının geçersizliğini göstermiştir (Türkmen, 1992, s. 15).

Hawthorne deneyleri, örgütte iş görenlerin doğal iletişim kurmalarını sağlamıştır. Bu deneyler sırasında kurulan biçimsel olmayan iletişim ile iş görenler örgütleri hakkındaki duygularını ve düşüncelerini birbirleri ile paylaşmışlardır. Bu deneylerde iş görenler, yüz yüze iletişim sayesinde düşüncelerini üstlerine doğrudan iletme imkanı bulmuşlardır. Deneyler aynı zamanda, geleneksel kuramcıların öngördüğü yukarıdan aşağıya doğru, dikey ve yazılı iletişimin yerine, açık, çok yönlü ve doğal iletişimin iş görenlerin iş tatminlerini arttırarak, örgütsel verimliliğe daha çok katkısı olacağını göstermiştir (Genç, 2004, s. 69).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, neo-klasik yönetim kuramcılarının etkisi ile kısa sürede yaygınlaşmıştır. 1980 yıllarına kadar mikro ve makro düzeyde çalışmalar hızlandırılmıştır. Mikro düzeydeki çalışmalar içerisinde en önemlisi Kurt Levin'in "alan teorisi" yaklaşımıdır. Levin, grup davranışı, etkileşim üzerinde durmuştur. Buna göre, hiç bir grup dengeli ve sabit olmamaktadır. Her zaman değişim ve karşılıklı adaptasyon durumunda bulunmaktadır (Türkmen, 1992, s. 16). Bununla birlikte, mikro konular içerisinde motivasyon, önderlik, kişilerarası ilişkiler ve iletişim konuları gelişmeye başlamıştır (Baransel, 1979, s. 216).

Neo klasik yönetim düşünürlerin en önemlilerinden biri olan McGregor, insanlara ilişkin iki teori ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, temelde negatiftir ve Teori X olarak adlandırılmaktadır. İkincisi ise, temelde pozitifdir ve Teori Y olarak

adlandırılmaktadır (Robbins&Judge, 2015, s. 206). McGregor'un, X ve Y Teorilerinin temelinde yatan varsayımlar şunlardır (Hodgetts, 1997, s. 297):

X Teorisi Varsayımları:

- İnsan, doğası gereği tembeldir ve çalışmak istemez. O nedenle yönetim, denetim ve ceza gibi araçları kullanılmalıdır.
- İnsan, sorumluluktan kaçır ve güvenliğe aşırı önem verir. İnsan yönetilmeye yatkındır ve yönetmekten kaçınan bir tavır içindedir.
- İnsan bencildir, kendi amaç ve isteklerini grubun amaç ve isteklerine tercih eder.
- İnsan, doğası gereği değişimlere karşı direnç gösterir.
- İnsan, kolayca kandırılabilir. Bu nedenle etkin bir yönetim düzeni kurabilmek için disiplin ya da ceza mekanizması oluşturmak gerekir.

Y Teorisi Varsayımları:

- İnsan, doğuştan işten nefret etmez.
- İnsan normal koşullarda sorumluluk peşinde koşar. İnsan, arkadaşları içinde kötü duruma düşmemek için sorumluluktan kaçır. Bu durum yönetim sistemini olumlu bir şekilde değiştirmek sureti ile düzeltilir.
- Sıkı denetim, ceza ve korkutma insanı örgüt amaçlarına götürecek tek yol değildir. İnsanlar işini sever ise, kendi kendini denetleme yolu ile örgüte hizmet eder.

Aydın'a (1991, s. 85) göre, insan doğasına ilişkin bu varsayımların hangisi geçerlidir? Sorusunun yanıtı, "her iki varsayımın da belli ölçüde geçerlidir" şeklinde olması gerekir. Çünkü her iki Teorinin varsayımları ile karakterize edilebilecek insanlar vardır ve insanları bu varsayımlardan birinin uç noktasında kesin olarak karakterize etmek olanaksızdır. Aydın'a (1991, s. 86) göre, örgütlerdeki davranışlar bu varsayımlar ile açıklanmayacak kadar karmaşıktır. Dolayısıyla örgütlerde insana ilişkin gerçekçi bir modelin nasıl olacağına dair kesin ve eksiksiz bir yanıt vermek zordur.

Neo-Klasik yönetim düşüncesinin önemli ikinci önemli ismi olan Rensis Likert, yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak Sistem-4 Modelini geliştirmiştir. Rensis Likert, *Pattens of Management* (1961) adlı kitabında, iletişime yönelik tutumu ortaya koymuştur. Ona göre iletişim, bir örgütün işlevlerini yerine getirmesinin temeli ve yönetimin en önemli süreçlerinden birisidir. Rensis Likert'e göre, birçok yönetici yukarıdan aşağıya doğru iletilen mesajları en büyük iletişim sorunu olarak görmektedirler. Oysa aşağıdan yukarıya doğru iletişimdeki boşluklar, yukarıdan aşağıya doğru mesajlardan daha önemli olabilir. Rensis Likert'in katılımcı yönetim kuramı, gruplarda ne olup bittiğine ilişkindir. Yüksek bağlılığa sahip gruplar, düşük bağlılığa sahip gruplara göre daha çok iletişim kurarlar ve iletişime de daha yatkındırlar. Etkili grup üyeleri, hiyerarşik zinciri izleyen bireylere göre daha doğru ve geçerli iletişim kurma eğilimindedirler. Rensis Likert, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiye önem vermiştir. Etkili grup destekleyici atmosferler, yaratıcılığı geliştirir. İletişim sürecinin hem göndericisi hem alıcısı olarak bireyleri iletişimde bulunmaya güdüler ve liderlik üzerinde daha çok etkide bulunur (Akt, Sabuncuoğlu&Gümüş, 2012, s. 90).

Neo-Klasik yönetim düşüncesinin gelişmesinde katkıda bulunan bir başka düşünür de Chester I.Barnard olmuştur. Chester I.Barnard, örgüt yapısını mantıklı bir analizi ile ilgilenmiş ve sosyolojik kavramları yönetime uygulamıştır (Hodgetts, 1997, s. 33). Chester I.Barnard, astların iş birliğe ikna edilmelerinin önemini vurgulamıştır. Bunun sonucunda "Yetkinin Kabulü Teorisi" ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 1974, s. 31; Hodgetts, 1997, s. 34).

Chester I.Barnard'ın yetkiye ilişkin görüşleri, Klasik kuramcılarının pozisyona bağlı olarak gördükleri yasal yetki anlayışından farklıdır. Chester I.Barnard'a göre, yetki iletişime bağlıdır. İletilen emir, alan tarafından anlaşılıyor ise, örgüt amacına uygun ise, kişisel beklentilere aykırı değil ise, emri alanın bedensel ve zihinsel yapısına uygun ise, yetki kabul edilir (Kaya, 1986, s. 66). Chester I.Barnard, biçimsel olmayan örgütleri, biçimsel örgütlerin işlevleri için gerekli bir unsur olarak tanımlamıştır (Baransel, 1979, s. 269).

Türkmen'e (1992, s. 17) göre, neo-klasik yönetim yaklaşımı başarısızlık ile sonuçlanmıştır. Bunun nedeni ise, insan ilişkilerine gerçek manada önem verilmeden,

geleneksel örgüt ve yönetim kuralları içinde girilen değişim uygulamalarıdır. Bireylerin ve grupların birbirinden farklı özelliklere sahip olması, genel uygulama kurallarının oluşmasını engellemiştir. Bu durum, özellikle alt kademe yöneticilerinin çalışanlarına nasıl davranacağını gösteren bir eğitim aracı haline gelmiştir.

Neo-klasik yönetim yaklaşımına yöneltilen bir diğer eleştirisi de, örgütlerdeki insan ilişkilerinin göstermelik bir demokrasiye dayanmasıdır. Oysaki neo-klasik yaklaşımın önem verdiği insan ilişkileri samimi, gerçekçi ve insani bir içeriğe sahiptir (Genç, 2004, s. 70).

Neo-klasik yönetim yaklaşımına yöneltilen bir diğer eleştirisi de, örgüt sorunlarını bir duygu sorunu olarak görüp, insan davranışlarının rasyonel boyutunun ihmal edilmesidir. Neo-klasik kuramcılarını biçimsel ilişkiler ve iletişim üzerinde durmamıştır. Bu yüzden, önemli bir eleştirisi konusu olmuştur (Genç, 2004, s. 70).

Neo klasik yönetim yaklaşımında biçimsel örgüt ve çevre faktörleri arasındaki etkileşimler de dikkate alınmamıştır. Örgüt ile diğ çevresi arasındaki iletişim ihmal edilmiştir. Bu neden ile neo klasik yaklaşım kapalı bir sistem olarak eleştirisi konusu olmuştur (Genç, 2004, s. 70).

2.4.2. Modern Yönetim Düşüncesi ve İletişim

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra her alanda olduğu gibi yönetim bilimlerinde de hızlı gelişmeler olmuştur. 1950'den önce gelişen yapısal, yönetsel, nicel ve davranışsal yönetim kuramlarının yeniden incelenmesi ile ortaya çıkan eksiklerin tamamlanması yollarını aranmıştır. Bu sıralarda, canlı organizmalar ile örgütler arasında yaşayış ve işleyiş benzerlikleri dikkati çekmiştir. Canlıların sistem özelliklerinin örgütlerde bulunup bulunamayacağı araştırılmıştır. Bütün bu çalışmalar sistem yaklaşımının temellerini oluşturmuştur (Başaran, 1989, s. 81).

Sistem Yaklaşımı: Sistem yaklaşımı, örgüt ile yönetimi birleştiren ve bu birleşme esnasında davranış bilimlerine geniş ölçüde önem veren bir görüştür (Bursalioğlu, 1999, s. 18). Sistem, beş temel öğeden oluşur. Bunlar; girdi, süreç, çıktı, feed back (geri besleme) ve çevredir. Bu yaklaşımda; kontrol, yapı, amaç, süreç ve sibernetik gibi konulara önem verilmektedir (Aydın, 1991, s. 113). Prof.

Henderson, klasik yaklaşımları *tez*, davranışçı ve çevresel yaklaşımları *anti-tez*, sistem yaklaşımlarını da *sentez* olarak görmektedir (Akt. Kaya, 1996, s. 79).

Sistem, açık ve kapalı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açık sistemlerde sürekli bir girdi, çıktı ve geri bildirim akışı vardır. Sistem çevreden aldığı girdileri çıktıya dönüştürür. Geri bildirim, sistemin kendi kendini denetlemesine olanak sağlar. Geri bildirim sayesinde sistem işlevlerini değerlendirir ve gerekli önlemleri alır. Bu süreç, aynı zamanda sistemin kendini yeniden üretmesini, çevreye uyumunu ve entropiden kurtulmasını sağlayabilir. Kapalı sistemlerde ise, girdi, çıktı ve geri bildirim akışı sürekli değildir (Efil, 1996, s. 60). Kapalı sistemler, entropiden kaynaklanan bozulma ve düzensizleşme eğilimlidir (Türkmen, 1992, s. 24). Aslında, bütün sistemlerde enerji kaybından doğan aşınma, entropi eğilimini ortaya çıkarır. Entropi arttıkça sistemin aşınması o doğrultuda artar (Bursalıoğlu, 1974, s. 52).

Kısaca, sistem kendi sınırları içinde girdi ve çıktılardan oluşan bir süreç, sıkı bir iletişim ağı, etkileşim ve geri bildirim aracılığı ile kendini yeniden üretebilen ve çevresi ile iletişimini sürdüren bir bütünlüktür (Türkmen, 1992, s. 18).

Örgütsel Sistemler: Örgütsel sistemler, kendi sınırları içinde ve çevre ile iletişimini sürdürebilen, kendilerini yenileme ve dış çevrenin gelişimine ayak uydurabilme yeteneğine sahiptirler. Toplumsal bir sistem olan örgütsel sistemler, hem çevreyi etkilerler hem de çevreden etkilenirler. Örgüt üyelerinin değer yargıları, davranış kalıpları, iletişim yetenekleri, kültür birikimleri örgütsel sistemi etkilerler ve aynı zamanda sistemden etkilenirler (Türkmen, 1992, s. 18).

Bir örgütsel sistemin nitelikleri aşağıda açıklanmıştır (Türkmen, 1992, s. 20):

- a. Her örgüt açık bir sistemdir ve çevre ile etkileşim halindedir
- b. Her örgüt, insan, yapı, teknoloji ve amaç gibi öğelerden oluşan bir bütünlüktür.
- c. Her örgüt, toplumsal sistemin bir alt sistemi niteliğindedir.
- d. Her örgüt, kendi amacına ulaşmak için, kendini yeniden üretmek, değişmek ve çevre ile bir uyum sağlamak gibi yaşamsal konuları da amacına eklemek zorundadır.

e. Her örgüt, değişime ayak uydurabilmek, yaşamını sürdürebilmek, büyümek ve kimliğini korumak için;

- Dış çevre ile uyumu sağlayabilmelidir.
- Çevreden bilgi alabilmelidir.
- Bu bilgileri değerlendirebilmelidir.
- Çevreye bilgileri çıktı olarak verebilmelidir.
- Yıkıcı etkiler ve entropiden korunmak için kendi kendini denetleyen mekanizmalar kurmalıdır.

Sibernetik Yaklaşım: Sibernetik, insan ve makine ilişkisini inceleyen, iletişim kurabilen ve kendini denetleyen yapay zekâ olan bilgisayarlar aracılığı ile öz yönetimli örgüt yapısı kurmaya çalışan bilimdir (Başaran,1998, s. 121).

Fişek (2005, s. 43) sibernetik kavramını, örgütsel süreçlerin ve denetim sistemlerin ortak yönlerini araştıran bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır.

Sibernetiğin amacı, örgütü öz yönetimli araçlar ile donatmak ve kendiliğinden etkili çalışan bir yapıya ulaştırmaktır. Böyle bir yapıya ulaştığında, örgüt canlılar gibi kendi kendini düzenleyen, güç yitimini anında bildiren ve gidermeye çalışan bir yapıya kavuşacağı varsayılmaktadır (Başaran,1998, s. 122).

Sibernetiğin örgüte sağladığı yararlar aşağıda açıklanmıştır (Başaran, 1998, s. 122):

- Rasyonel karar verme kolaylaşır ve hızlanır.
- Bilgi akışı ve iletişim hızlanır.
- Örgütün denetim süreci etkinleşir.
- Güvenilir geri bildirim alma hızlanır.
- Yöneticinin denetim alanı genişler.
- Çalışanlar rutin işlerden kurtulur.
- Örgütün çevresi ile etkileşimi artar.
- Çalışanların ilke ve kural dışı davranışları hemen görülebilir

Sibernetik, örgütü öz devinimli bir makineye dönüştürür ve örgütün niteliğini artırmayı tasarlar. Ancak, böyle bir tasarımın gerçekleşmesi bazı sakıncaları ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu sakıncalar, aşağıda açıklanmıştır (Başaran, 1998, s. 122):

- Bilgisayar, kötü bir yönetim aracı olabilir ve çalışanlara eziyet edebilir.
- Yönetim süreci, insan ilişkileri, toplumsal ortam, örgüt kültürü kavramları, böyle bir öz devinimli makinelere bırakıldığında örgütü terk edebilir.
- Sibernetik örgüt kurmanın maliyeti yüksek olabilir.
- Sibernetik yönetim, çalışanların davranış sorunlarını dışlar.
- Öz devinimli makineler arttıkça, örgütün insan gücünün azalmasına sebep olur.

Sibernetik kavramı belirli bir amaca dönük olarak otomatik işlemeyi öngörmektedir. Bu neden ile öğrenme ve uyum hareketlerini kapsamaz. Bu özelliği, yönetime uygulanma olanaklarını büyük ölçüde kısıtlamaktadır (Bursalıoğlu, 1974, s. 53).

2.4.3. Biçimsel Olmayan (Doğal) Örgüt Yapısı

Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt yapısı içinde oluşur. Bu neden ile, biçimsel örgüt yok ise, biçimsel olmayan örgütten söz etmek mümkün değildir. Biçimsel olmayan örgütün özünü, biçimsel örgüt içindeki gruplaşmalar oluşturur (Efil, 1996, s. 229).

Biçimsel örgütün çalışabilmesi, biçimsel olmayan örgütün varlığı ile olanaklıdır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler birbirleri için neden ve sonuç olurlar. Bu bakımdan, birbirleri için gereklidir (Bursalıoğlu, 1999, s. 24).

Biçimsel olmayan örgüt içindeki gruplaşmalar, hiyerarşik temellere dayanmayan türde ilişkileri esas alır. Bireyler arasındaki ilişki, biçimsel olmayan ilişkilerin gelişmesini sağlar. Kendi kendine oluşan bu ilişkiler, biçimsel olmayan örgütü meydana getirir (Efil, 1996, s. 229-230).

Aydın'a (1991, s. 34) göre, biçimsel olmayan örgüt, her bireyin aradığı öz kimlik gereksinimini karşılamak için bir ortam ve olanak sağlar. Biçimsel olmayan

grup ile özdeşleşme, bireyi tanınma ve statü kazanma gereksinimini de karşılar. Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgütün bireylere sağlamadığı prestiji, önemi, etkileme gücünü ve liderliği sağlayabilir.

2.4.4. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Biçimsel olmayan örgütü, doğal iletişimin bir ürünü olarak tanımlamak mümkündür. Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde bireyler arası ilişkilerin sonucu olarak meydana gelen iletişim türüdür (Bursalıoğlu, 1999, s. 110).

Biçimsel olmayan iletişimin örgüte sağladığı bazı yararları aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu&Tüz, 2001, s. 114):

- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından, biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tanımlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
- Biçimsel olmayan iletişim, kararların zamanında ve ortaklaşa alınmasını sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, aşağıdan yukarıya iletişimin etkin bir aracıdır.

Biçimsel iletişimin yararlı yönlerinin yanı sıra, bazı sakıncalı yönleri vardır. Bunlar; söylentiler, dedikodular ve kasıtlı tahminlerdir (Hodgetts, 1997, s. 273). Biçimsel olmayan iletişim ağları, eksik ve yanlış bilgilere dayalıdır. Örgüt içinde yayılan söylentiler "fısıltı gazetesi" olarak adlandırılır (Robbins&Judge, 2015, s. 350). Bu, fısıltı gazetesi, gizli sözlerin tüm örgüte yayılmasına neden olmasından dolayı, dürüstlüğü ve açık sözlü olmayı engelleyebilir. Dedikodu ya da söylentiler, belli bir yön ve kalıp içermediğinden dolayı, her yönde yayılır ve çarpıtılmış. Örgüt içinde eksik ya da yanlış bilgilerin yayılması yıkıcı rol oynar. Yöneticiler, dedikodu ve söylentilere engel olamazlar, ancak onları kontrol altına alabilirler (Bursalıoğlu, 1999, s. 114). Bu durumda, sağlıklı bir biçimsel iletişim sistemi, söylentilerin olumsuz etkilerini aza indirebilir (Ayдын, 2009, s. 39).

Biçimsel olmayan iletişim kanalları ile sağlanan dedikodu ve söylentiler her örgütte görülse de, biçimsel iletişim sisteminin yetersiz olduğu durumlarda daha güçlüdür (Aydın, 1991, s. 39).

Biçimsel olmayan iletişim ağını önemseyen bir yönetici, iş görenlerin ilgi ve çıkarlarını, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumlarını öğrenebilir. Bu durum, iş görenlere bilgi sağlar. Böylece, yönetici, iş görenlerin görüşlerini belirtmesine fırsat ve olanak sağlar. Örgütün politikası ve planların oluşturulmasına katılım özendirilir (Aydın, 1991, s. 148-149).

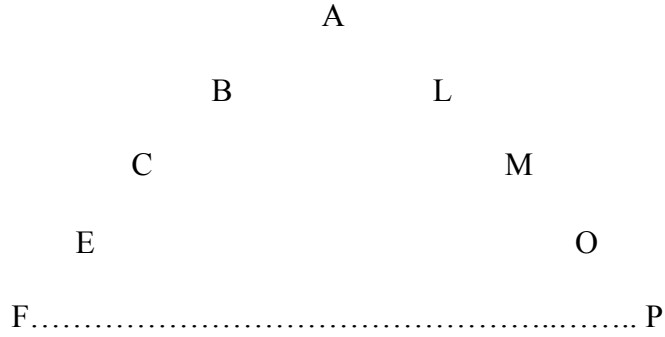
Yatay İletişim: Yatay iletişim, aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında, aynı düzeydeki yöneticiler arasında gerçekleşir (Robbins&Judge, 2015, s. 346). Yatay iletişim, hem örgütlenmiş hem de örgütlenmemiş iş gruplarındaki bireyler için sosyo-psikolojik destek aracı olarak kabul görülmektedir. Örgütte benzer durumlardaki insanlar bir birileri ile konuşma ve yardımlaşma ihtiyacı duyarlar. Yatay iletişim bazı durumlarda sistemin etkin işleyişi açısından önemlidir. Birçok görevler iş süreci içinde eşitler arasında eşgüdümü gereksiz kılacak derecede tümü ile belirlenemezler. Bu bakımdan, eğer bir eşitler grubuna hiç bir görev koordinasyonu sorunu bırakılmaz ise, bunların iletişimlerinin içeriği örgütsel işleyişi ile ilgisiz ya da zararlı biçimler olabilir (Katz&Kahn, 1977, s. 268).

Üst ve ast'ın bilgi gereksinimlerinin simetrik olmaması da yatay iletişime ihtiyacı artırır. Sıklıkla üst'ün bilmek istediği şey astın kendisine söylemek istediği şey değildir. Ast'ın bilmek istediği şey ile de üst'ün iletmek istediği bildirim aynı değildir. Hiyerarşik olarak yerleşmiş bilgi, gönderici ile alıcının iletişim gereksinimleri arasındaki çatışma ne denli büyük olursa yatay iletişimde artış olasılığı o denli büyük olur. Eşitler arasında ilişkiler bilgi gereksinimleri için tamamlayıcı olacaktır. Yatay bilgi alış verişi aşağı ve yukarı iletişimdeki bunalımları önleyebilir ve örgütün önemli işlerini başarılmasını sağlayacak şekilde çalışabilir (Katz&Kahn, 1977, s. 271).

Dikey iletişimden farklı olarak yatay iletişim aynı düzeydeki insanları arasında gerçekleşir ve bu yüzden genellikle daha dostça ve kolay olur. Aynı veya benzer kademedekilerin arasında ve aynı zamanda bölümler arasında iletişim sosyal

engeller daha az olduğu için daha rahat ve çabuk bir şekilde meydana gelir (Türkmen, 1992, s. 27). Yatay iletişim, örgüt üyelerini sosyal ve mesleki bir grup bütünlüğü oluşturmalarını olanaklı kılar ve sosyal bir yumak oluşmalarında önemli rol oynar (Aydın, 1991, s. 148).

Yatay iletişimin kullanılmasını ilk kez öneren Henry Fayol olmuştur (Hodgetts, 1997, s. 273). Fayol, çalışmalarında iletişim akışının önemi ve yönetimin yapısı üzerinde durmuştur. Onun başarılı bir kumanda birliğinin temelinde hiyerarşi, en üst yönetim kademesinden en alta kadar uzanan aşamalı iletişim bulunur. Fayol'un yatay iletişim mantığını aşağıdaki diyagramda görülmektedir (Dale, 1996, s. 108):



Fayol'un Köprüsü

Şekil 2: Fayol'un Köprüsünü Gösteren Diyagram

Kaynak: Dale, Ernest (1996). Yönetim Teorileri, s. 109, Ankara: Emel Matbaası

Diyagramda gösterilen, A, B ile L'nin hemen üstündeki, kuruluşun en tepesindeki kişiyi temsil etmektedir. B, C'nin üstündedir; L, M'nin amiridir ve bu zincir böyle devam eder. Fayol, aynı hiyerarşik seviyede fakat farklı birimlerde çalışan F ve P, bir biri ile biçimsel olarak yukarıdan ve aşağı yönlerde gönderdikleri mesajlar ile iletişim kurabilirler. F ile P arasındaki bir iletişimin bir üçgen biçiminde A'ya çıkıp diğer tarafa inerek oldukça zaman tüketici bir süreci ifade eder. Fakat F ve P bir biriyle doğrudan iletişim kurma süreci kısıtlıdır. Bu Fayol'un köprü ilkesi olarak bilinir. Bu nedenle, Fayol, kumanda zincirini zayıflatmaksızın bir "iskele tahtası" yani noktalı çizgi geliştirir. Bu tür yatay bir iletişimin işlerin daha hızla ilerlemesini sağlayacağını öngörür. Fayol'un bu hiyerarşik yapı ilkesi, yukarıdan aşağıya doğru iletişimi ve yatay mesaj akışını ifade etmektedir (Dale, 1996, s. 109).

Çapraz İletişim: Çapraz iletişim, farklı düzeyindeki birimlerin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdiği iletişimidir (Hodgetts, 1997, s. 273).

Çapraz iletişim, etkin karar alımı sürecinde yardımcı olabilir. Ancak bilgi alışverişi dışında, bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan iş görenlere emir vermesi şekline dönüşür ise, örgütün düzenini bozarak düzensizliklere neden olabilir. Bu nedenle ilke olarak, örgütlerde zorunlu olmadıkça çapraz iletişimden kaçınılması önerilmektedir (Sabuncuoğlu&Tüz, 2001, s. 83).

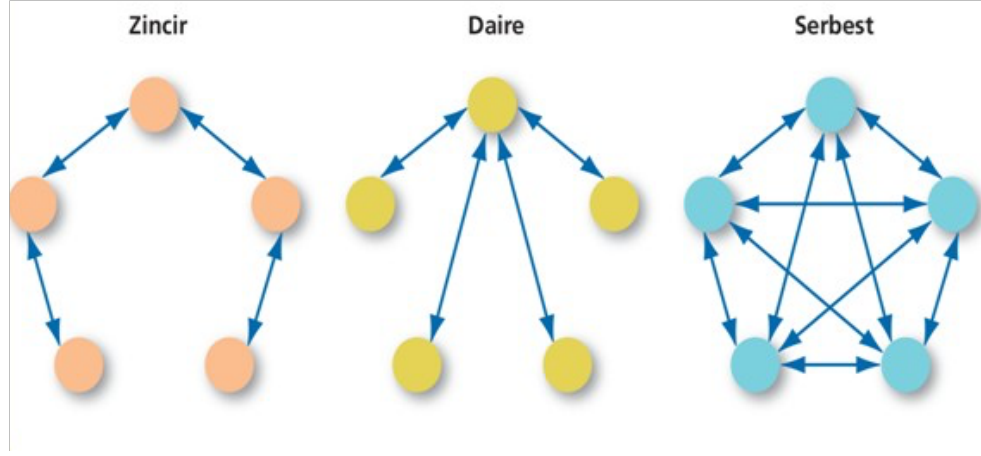
Açık ve Çok Yönlü İletişim: Açık iletişim, bilgi ve haberler kurumsal yapı içerisinde çok yönlü kanallar aracılığı ile serbest ve sağlıklı bir biçimde akışını ifade etmektedir. Açık ve çok yönlü iletişim, örgütlerde doğal yollar ile sağlanır ve şu yararları görülmektedir (Genç, 2004, s. 333):

- İş görenlerin kendilerine ve örgüte olan güvenleri artar.
- İş görenlerin motivasyonu artar.
- Üst yönetime karşı saygı artar.
- Örgütte sorun çözme yeteneği gelişir.
- İş görenlerin iş verimi artar.
- Örgüt içinde demokratik yönetim anlayışı gelişir.

Örgütün verimliliği ve etkinliği artırabilmeleri için, çok yönlü ve açık iletişim kurmaları gerekir. Açık ve çok yönlü iletişim, iş görenlerin ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmaları için önemli bir performans aracıdır (Genç, 2004:333).

Gruplar Arasındaki İletişim: Örgütlerde iletişim, bireyler ve gruplar arasında kurulur. Örgütün çeşitli bölümler, biçimsel grup olarak görülebileceği gibi, bunların yanında bir de örgüt üyeleri arasında ilişkilerden ve iletişimden kaynaklanan biçimsel olmayan gruplar vardır. Örgütlerde gruplar ve bireyler arasında iletişim, farklı iletişim modellerine göre gerçekleşir (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 149).

Şekil 3'de görüldüğü gibi, iletişim ağları; zincir, daire ve serbest iletişim modelleri olarak adlandırılmaktadır (Robbins&Judge, 2015, s. 349)



Şekil 3: Küçük Grup Ağları

Kaynak: Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış*, s.349, Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Zincir Model: Zincir modelinde, emir komuta zinciri takip edilir. Bu iletişim ağı, katı bir şekilde üç hiyerarşi basamağına sahip örgütlerde görülen iletişim türüdür (Robbins&Judge, 2015, s. 349). Zincir modelinde bilgiler, kademeler arasında her aktarım sırasında doğruluk olasılığı ve hızı azalır (Tutar&Yılmaz, 2003, s. 152).

Daire Model: Daire modeli olarak adlandırılan bu ağ modelinde, bütün grup üyelerinin birbirleri ile iletişim kurma olanakları fazladır. Bu durum, güçlü bir liderin bulunduğu iletişim ağını gösterir (Robbins&Judge, 2015, s. 350).

Serbest Model: Serbest model olarak adlandırılan bu ağ modelinde, bütün grup üyelerinin birbirileri ile aktif olarak iletişimde bulunmalarına izin verir. Bu ağ modelinde tek bir lider yoktur. Grubun tüm üyeleri birbirlerine katkıda bulunabildikleri, kendi kendini yöneten takımlarda görülmektedir (Robbins&Judge, 2012, s. 350).

Ağlar

Kriter	Zincir	Daire	Serbest
Hız	Orta	Hızlı	Hızlı
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta
Liderin valığı	Orta	Yüksek	Hiçbiri
Üye tatmini	Orta	Düşük	Yüksek

Tablo 1: Küçük Grup Ağları ve Etkinlik Kriteri

Kaynak: Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). Örgütsel Davranış, s.350, Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Tablo 1'de gösterdiği gibi, her bir ağın etkinliği bağımlı değişkenlere bağlıdır. Dairenin yapısı bir lideri gerektirmektedir. Serbest ağ grup üyelerinin tatminini arttırmakta ve zinciri en doğru mesajın aktarılmasını sağlamaktadır. Tablo 1'de görülen bütün bu durumlarda uygulanabilecek tek ve en iyi modelin olmadığını göstermektedir (Robbins&Judge, 2015, s. 350).

2.4.5. Yerinden Yönetim

Yerinden yönetim, karar alma yetkisinin tüm örgütsel basamaklara dağılması anlamına gelir. Kararların alımı örgütte kolektif bir süreç olarak gerçekleşir. Bu neden ile, karar alımı daha demokratiktir (Robbins&Judge, 2015, s. 493).

Yerinden yönetime dayalı örgüt yapısında, yönetsel kararların daha alt kademelerde alınmasına imkân verdiği için, yöneticilere gelişme imkanı tanınmıştır. Bu alt düzey yöneticileri, problemler hakkında tepe yöneticilerden daha detaylı bilgiye sahip ve eyleme daha yakındırlar (Robbins&Judge, 2015, s. 493).

Leonard J. Kazmier, yerinden ve merkezden yönetim ilkelerini karşılaştırarak bazı sonuçlara varmıştır. Bu sonuçlar şunlardır (Akt. Efil, 1996, s. 223):

- Yerinden yönetim, fazla denetim alanını, az kademeli bir örgüt yapısını ve daha kısa bir iletişim kanalı ile az sayıda yöneticiyi öngörmektedir. Merkezden yönetim ise, dar denetim alanını, çok kademeli örgüt yapısını, uzun bir iletişim kanalı ile çok sayıda yöneticiyi öngörmektedir.

- Yerinden yÖnetime dayalı örgüt yapısında yÖnetmel kararların daha alt kademelerde alınmasına imkân verdiği için yÖnetici geliştirmeye fırsat tanınır.

- Yerinden yÖnetimin bazı yararlı ve sakıncalı yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Efil, 1996, s. 224-225):

Yararları:

- Yerinden yÖnetimde, karar, iletişim ve yÖnetim faaliyetlerinin daha hızlı ve esnek yürütölmesi kolay sağlanır.

- Alt kademe yÖneticilerinin yeteneklerinden faydalanma imkânı verildiği gibi, moralleri üzerine de olumlu etkide bulunur.

- Merkezi örgüt yapısında görölen kırtasiyecilik azaltıp, zaman, emek ve maliyetten tasarruf sağlanır.

- Alt kademe yÖneticilerin yetişmesine fırsat tanıdığı gibi, dış çevredeki değişiklere uyumu da kolaylaşır.

Sakıncaları:

- Yerinden yÖnetimde bölümler bağımsız çalıştıkları için bölümler arası iletişim, koordinasyon ve denetim yönünden bazı sorunlar oluşabilir.

- Yerinden yÖnetimde yetkileri üstlenenlerin sorumluluktan kaçması, isteksiz davranışları ve karar almaktan kaçınmaları olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir.

- Bölümlerin bağımsızlığı, yÖneticileri sadece kendi bölüm ve yüksek kar elde etmesi amacı taşırken başka bölümleri zor durumda bırakabilir.

Yerinden yÖnetimi, sistem yaklaşımı anlayışının bir ürünü olarak görmek mümkündür.

2.5. YÖNETSEL İLETİŞİM ETİĞİNİN DOĞASI ve VİZYONU

2.5.1. Etik

Bireylerin davranışlarına yerleşen ahlaki prensipler ve standartlar sistemi olarak tanımlanabilen etik kavramının kökeni, doğası, iletişim ile ilişkisi, türleri, hukuk ile ilişkisi ve ilkeleri başlıklar çerçevesinde yer verilmiştir.

2.5.2. Etik Kavramı ve Doğası

"Etik" kavramı, köken olarak Yunanca'deki "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca "ethos" kavramı "töre (ahlak)" ve "görenek"tir. Böylece, etik, "karakter" anlamını da gelmektedir (Pieper, 1999, s. 30).

Etik; insanların ahlaksal ilişkilerini, insan davranışlarını ahlaki niteliği yönünden değerlendirmeye tabi tutan, insanlar arası ilişkilerde değer sorunlarını inceleyen felsefe dalıdır (Kuçuradi, 2006, s. 30).

Etik, öncelikle insanın ahlakiliğini vurgulayan eylemleri konu alır (Pieper, 1999, s. 17). Bu bağlamda, ahlak üzerine bir düşünme etkinliği olarak etik, bunlardan geçen "iyi", "kötü", "erdem", "ödev", "gereklilik", "yükümlülük", "sorumluluk" vb. gibi kavramların anlamlarını en genel düzeyde çözümleme görevini üstlenen felsefe disiplini (Özlem, 2014, s. 178).

Etik, "iyi niyet"e dayalıdır. Buradaki iyi niyet, birey tarafından iyi olarak kabul edileni, kendi eylemlerinin ilkesi haline getirmesi anlamına gelmektedir (Pieper, 1999, s. 18). Etiğin ana amacı, bireyin ahlaki kararlarını kendi başına verebileceğini ve dıştan hiç kimseye, gerek duyulmadığını gösterebilmektir. Etiğin en önemli işlevi, bireyi etki altına almadan, ne ise o olarak var olabileceğine ilişkin yolları göstermektir (Pieper, 1999, s. 21).

Etik, pratik (eylem) ile ilişkisi bakımından, bir pratik felsefesi ya da pratik bilimdir. Ancak, insan pratiğinin bütününe ele almaz, sadece ahlaki eylemleri alanına alır. *"Etik, bir ahlaki eylem kuramıdır."* Etiğin önemli özelliği, *"bu kuramı bilgi adına değil, eylem adına geliştirir"* (Pieper, 1999, s. 60-61).

Etiğin ana konusunu, ahlak ve ahlakilik ilişkisi oluşturur. Karakter anlamına gelen ahlakilik kavramı, iyi olma isteğidir. Bu iyi olma isteğini temel ilke haline dönüştüren insan, ahlaki yetkinliğe sahip olabilir ve insanın yalnızca kendisi ahlaki yetkinliğe ulaşabilir. Ahlaki yetkinlik, sorumluluk ile bağlantılıdır ve bunlar ayrı düşünülemez (Pieper, 1999, s. 49).

Akgündüz'ün (2012, s. 253), ahlakın doğası hakkında yaptığı saptamada, hiçbir ahlaki kalitenin edinilmiş ve çevreden kazanılmış bir nitelik taşımadığı,

bireyin ahlaka sahip bir varlık değil, ahlak ötesi doğal profili yansıttığı belirtmektedir. Bu bakımdan, birey ahlaklı ve ahlaksız olma durumunu aşmadan etik davranma özelliğini kazanamaz.

Kropotkin (2015, s. 43), bireyin etik duygusunu, koku ve dokunma duygusu gibi doğal bir yetenek olduğunu savunmaktadır. Bu durumu Akgündüz (2012, s. 253), "*ahlak, bireyin proaktif doğası*" olarak açıklamaktadır. Bireyin kendisi olduğu bir şeyi, dışta arama ve yükleme durumu söz konusu değildir. Böylece etik, bilgi değil, deneyimsel farkındalık olarak yaşama yansımadır. Etik, topluma yönelik olmayıp, tamamen birey ile sınırlıdır. İnsan, bireysel ve toplumsal yaşamında, alışkanlık ve kurallardan arındığı zaman, yaşamın kendisi doğal koordinatlarında akmaya ve kreatif bir şekilde nesnelere ve dünyaya yansımaya başlar. Böylece, bireysellik hem toplumsallığı hem de evrenselliği beraberinde getirmiş olur. Dolayısı ile, bireyin tüm yapıp etmeleri, toplumsal ve evrensel amaçlar ile kendiliğinden örtüşme özelliği gösterir (Akgündüz, 2012, s. 254).

Bu bağlamda, eğitim sistemlerinin omurgasını teşkil eden öğretisel etik eğitimi, tamamen sonuçlara dönük ve bireyin doğal niteliklerini yansıtmayacak şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bireye dıştan ahlaki davranış ya da nitelik yükleme girişimleri, aslında kendinin ahlak olduğunu unutan bireysel ve kolektif bilinç altıların yıkıcı dışavurumudur (Akgündüz, 2012, s. 254).

2.5.3. İletişim ve Etik

Aristoteles'e göre etik, bir konuşmacının sahip olması gereken ahlakiliği, iyi niyeti ve tüm temiz duyguları ifade eder. İki tür etik söz konusudur. Bunlardan birincisi "*doğal etik*", ikincisi ise, "*sonradan kazanılan etik*"tir. Doğal etik, bireyin varoluşsal niteliğidir. Bir başka ifade ile bireyin yaratılışında yani doğasında bulunan içsel hal ve özelliklerinin tümüdür. İyi ve kötü gibi kavramlar, doğal etiğin kapsamı dışındadır. Sonradan kazanılan etik ise, çevrenin yani toplumun etkisi ile kazanılır. Birey, çevresi ile iletişime ve etkileşime girerken, etik bir kanal vasıtası görür ve kendi iradesi ile yeni değer yargıları kazanır (Akgündüz, 2012, s. 254, Tutar&Yılmaz, 2003, s. 44).

Tutar'a (2003, s. 45) göre, her iletişim biçiminin etik ile ilgili bir yönü vardır.

Etik, bireyin konuşma biçiminde, dinleme biçiminde ya tamamen sessiz kalma tercihinde ortaya çıkar. İletişim ve etik arasındaki ilişki, alıcı ile konuşmacı arasında var olur. Konuşmacı ile alıcı arasında etik, bir kanal vasıtası görür. Söz konusu kanal, alıcı ile konuşmacının bir birilerine karşı davranışı ve iletişim biçimini belirler. Konuşma biçiminde ortaya çıkan etik, birey iletişim aracılığı ile bilgi ve duygularını ortaya koyarken, kendi inanç, tutum ve davranışlarını etik çerçevesinde yerine getirir. Dinleme biçiminde ortaya çıkan etik, "etkin sessizlik" sayesinde olabilir. Ancak, etkin sessizlik ile sessiz kalma aynı şey değildir. Etkin sessizlik, dinleme yani katılmadır. Dolayısı ile iletişimin etkinliği artar. Sessiz kalma, konuşmanın gerektiği yerde susmaktır. Bu neden ile etik kurallara aykırı olabilir (Tutar&Yılmaz, 2013, s. 44).

Bu bağlamda, Kant "Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran" düşüncesini temel alarak, bireylerin genel bir yasa, evrensel bir kurala göre hareket etmeleri gerektiğini savunmuştur. Bunun anlamı, "her bireyin davranışlarında ahlaki görev ve sorumluluk bilinci taşıması gerekmektedir" (Akt, Tutar&Yılmaz, 2013, s. 46).

Kropotkin (2015, s. 44) "Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran" ilkesini, eşitliğin ilkesi olarak açıklamıştır. Kropotkin (2015, s. 52), bireylerin ötekiler ile olan ilişkisinin dörtte üçü bilinç dışı yaşamdan oluştuğunu savunmaktadır. Sözsüz iletişimde kullanılan gülümseme, yüz ifadeleri ya da sözlü iletişimde kullanılan konuşma, bir tartışmada hareketli olma ya da soğukkanlılığı koruma tarzları, bireylerin bilinçli veya bilinçsiz kazanılmış basit alışkanlıkları olduğu için yaptıklarını belirtmektedir. Böylece, bireylerin öteki insanlara karşı davranış tarzları alışkanlık halini alır. Bu durumda, "Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına öyle davran" ilkesi de, insanda basit alışkanlık halini alır. Kropotkin'e (2015, s. 53) göre, genellikle insan böyle durumlarda nasıl davranmasını gerektiğini kendine sormaz. İyi ya da kötü ayrımı yapmadan ve düşünmeden davranır. İnsan ancak empati kurarak, kendini karşısındakinin yerine koyarsa, ona davrandığı gibi davranılmasının hoşuna gidip gitmeyeceğini kendisine sorarsa, kişi ile ne kadar özdeşleşirse, kararı da o denli ahlaklı olur.

2.5.4. Etik Türleri

Etik, betimleyici, normatif ve meta etik olmak üzere üç türe ayrılmaktadır.

Betimleyici etik, norm bildirmez ya da kural koymaz, sadece insan eylemlerini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler. Betimleyici etik, ahlaki inançlar ile ilgili sosyolojik ve psikolojik olguları ifade eder (Cevizci, 2008, s. 6).

Normatif etik, nasıl eylemde bulunmalı? nasıl yaşamalı? ya da nasıl bir insan olmalı? soruları ile ilgilenmektedir (Cevizci, 2008, s. 7). Bu doğrultuda normatif etik, hangi eylemlerin iyi, doğru ya da yükümlülük olduğunu araştırmayı ve ortaya çıkarmayı amaçlar (Tepe, 2011, s. 88). Normatif etik, bireylerin ahlaki eylemleri için düzenleyici ilkeler getirir (Cevizci, 2008, s. 7)

Meta etik, normatif etiğin ortaya koyduğu ahlaki yargıların doğasını, manalarını, işlevlerini ve aralarındaki ilişkilerini inceler (Cevizci, 2008, s. 10). Meta etik, günlük dildeki iletişim ve etkileşim arasında sağlanan uyum görüşünden hareket eder. Meta etik, ahlaki amaç ile kullanılan sözcükler, yargılar, argümanlardaki anlam ve işlevleri araştırmak için ahlak dilini analizden geçirir. Dil çözümlemesinde, cümlelerin içinde yer alan iyi, kötü, gönüllü, suç, vicdan, ödev, isteme, yasak vb. sözcüklerdir (Pieper, 1999, s. 196).

Meta etik, değerlendirme yapmaz ya da normatif talepler içermez. Ancak değer ve normlar hakkında bir şeyler öne süren önermelerin olduğu yerde meta ahlaki önermeler söz konusudur. Bu önermelerde birey ya da topluluk ile ilgili değerler ve normlar, birer olgu olarak görülür. Birey, önermeyi dile getirirken, normların geçerliliğine ilişkin kişisel yargısını katmaz. Sadece ahlaki normların geçerli olduğunu ileri sürer, ama geçerli olmaları gerektiği iddiasında bulunmaz (Pieper, 1999, s. 81).

Meta etik önermeler ise meta etik ahlaki önermelerden farklıdır. Meta etik önermeler, bilimsel cümleler, kuramlar ve sistemler hakkında konuşur. Doğrudan bir eylem talebinde bulunmaz. Meta etik önermeler, herhangi bir eyleme geçmeden önce eleştirel bilinç ve irade oluşturmaya zorlayan ikinci dereceden normatif önermelerdir (Pieper, 1999, s. 82).

Frankena'ya göre, "meta etik, doğrudan ahlaki ilkeler veya eylem hedefleri önermez. Meta etik, bütünü ile bir kavramsal çözümlerdir. Amacı, pratikte yol göstermek değil, ahlaki kavramları açıklamak ve anlaşılır kılmaktır" (Akt, Pieper, 1999, s. 198).

2.5.5. Etik ve Hukuk İlişkisi

Etik ve hukuk kavramları, toplumsal yaşam zorunluluğun bir sonucu olarak oluşmuşlardır. Normatif yönü ile hukuk, toplumsal düzenin sağlaması amacı ile insanların birbirleri ile ve devlete olan ilişkilerini düzenleyen bir normlar bütünüdür. Bu yönü ile hukuk, etik ile birçok ortak özelliklere sahiptir. Birincisi, etik ve hukuk bir normlar topluluğuna dayanır. İkincisi, etik ve hukuk, ortaya çıkacak olan karışık bir durumu ya da kargaşayı önleyen bir pratik zorunluluğun ürünleridir (Özlem, 2016, s. 190).

Hukuk kuralları, etik ilkelerine dayanır ve bireye önem veren bir etik sistemlerini varsayar. Etik kuralları, etik yargılara uygun düşen meşru normlar olmadan, hukuk kuralları yasanın en üstün şey olmasını sağlayamazlar. Bunun yanı sıra, "adalet", "yükümlülük", "eşitlik", "hak" gibi kavramlar hem etik hem de hukuk alanında yer almaktadır (Tepe, 2015, s.163).

Etik ve hukuk arasında ilişki kurmayı sağlayan temel değer adalettir. Adalet, eşitlik ve özgürlük kavramları başta olmak üzere, değerlerin, ideallerin ve erdemlerin, somutlaşmış ya da hayata geçirilmiş halidir. Ahlaksal anlamı ile adalet; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, uygun ve doğru davranıştır. Hukuksal anlamı ile, bir bireyin hakları ile ötekilerinin hakları arasında bir uyum bulunması halidir (Özlem, 2016, s. 50).

Aristoteles'e göre adalet, "yurttaşların kanunlar ve toplum düzeni karşısında kanuna uyma ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde şekillenen temel erdemdir." Hukuksal ya da düzenleyici adalet, toplumsal yaşamda aksayan durumları ya da bozulan eşitliği yeniden tesis etmektir. Hukuksal adalet, hukuk düzenine aykırı eylemleri suç olarak tanımlar ve bunların cezalandırılmasına başvuracak ilke ve kuralları içerir. Dolayısı ile, cezalandırıcı adalet olarak da adlandırılır (Özlem, 2016, s. 147-148).

2.5.6. Yönetmel Etiğın Temel Unsurları ve İlkeleri

Yönetmel etiğın üç temel unsuru vardır. Bunlar, değerler, normlar ve davranışlardır. Değerler, içsel görü ile duyumsanan, ampirik olmayan, zihinsel ama bütün bunlara rağmen objektiftir. Değerler, doğruluk, dürüstlük gibi kavramlar dahilinde gerçekleşir. Standartlar ve normlar, bireylerin davranışlarına yön veren ve onları denetleyen yasalar, kurallar vb. tümüdür. Davranışlar ise, toplumsal değerlere uygun normlar ve standartlardır (Pieper, 1999, Tepe, 2015).

Yönetmel etik, yöneticilerin eylemlerine yön veren davranış standartlarıdır. Bir başka ifade ile yönetmel etik, evrensel değerleri temel almayı sağlayan ahlaki kural ya da ilkelerdir (Aydın, 2012, s. 4).

Yöneticilerin eylemlerine yön veren davranış standartları, yöneticilerin uyması gereken temel etik ilkelerdir. Bu ilkeler, bir örgüt içinde insanlar arası ilişkilerin daha iyi hale getirilmesini amaçlar. Bunlar (Aydın, 2012, Başaran, 2000):

Adalet İlkesi: Temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar vardır. İnsanların ihtiyaçlarına, yeteneklerine göre ya da her ikisine göre davranmayı ifade eden etik ve hukuk ilkeleridir.

Eşitlik İlkesi: Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile iç içedir.

Doğruluk ve Güven İlkesi: Dürüstlük, doğruluk ve güven, bireyler arası ilişkilerde en temel unsurdur. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, iş görenler ile ilişkilerindeki güveni zedeler.

Tarafsızlık İlkesi: Nesnellik anlamına gelen tarafsızlık, bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmeleridir. Herhangi bir yöneticinin, iş görenler ile ilişkilerinde tarafsız davranması gerekir. Özellikle siyasal tarafsızlık, bir yöneticilerin en önemli sorumluluğudur. Çalışma ortamında hem üstlerin hem de astların tarafsız ve objektif davranarak faaliyetlerini sürdürmesi etik açısından gereklidir.

Sorumluluk İlkesi: Sorumluluk, belirli bir görevin istenilen zaman ve yerde, istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir. Astın üste karşı hesap verme ve sorumlu olmasını gerektirirken diğer taraftan da bir işi yapmayı üslenme sorumluluğu vardır. Üstlerin astlarına sorumlu olduğu kadar, astların da üstlere karşı

aldıkları sorumlulukları yerine getirme yükümlülükleri vardır. Aynı zamanda sorumluluk, etik davranışın merkezinde yer alır ve değer yüklü seçimleri gerektirir. Bu neden ile sorumluluk, ahlaki değerlendirme için gereken bir ön koşuldur.

İnsan Hakları İlkesi: İnsan hakları, özellikle insanların, insan olmalarından kaynaklanan dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikte olan ve kendi kişiliklerine bağlı haklardır. Bu neden ile yöneticilerin insan haklarına saygılı etik değerlere sahip bireyler olmalarını gerektirir. İyi bir yöneticiden, insan haklarına saygılı, laik ve demokratik davranması beklenir.

Hukukun Üstünlüğü İlkesi: Hukukun üstünlüğü, yasaların kişilere göre çifte standartlı olarak uygulanmamasını, yetkili kişi veya kuruluşun yasalara saygılı olmasını, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli çalışmasını sağlar.

Hoşgörü İlkesi: Hoşgörü, istenmeyen veya onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül göstermektir. Yöneticiler iletişim kurarken karşıdaki insan ile empati kurabilmesi, onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılayabilmesi; böylece doğru tepkide bulunması beklenir.

Laiklik İlkesi: Yönetenlerin, yönetme yetkilerini halktan aldıkları bir yönetme biçimidir.

Saygı İlkesi: Saygı, öteki bireylerin eylemlerini ve isteklerini hesaba katma, onların bakış açılarından bakabilme ve karşıdakinin değerinin onaylanmasıdır.

Demokrasi İlkesi: Demokrasi, insana önem veren ve insan kişiliğinin özgür ve eksiksiz olarak geliştirmesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Yönetici tutumları, örgüt içinde demokratik bir ortam oluşturulmasında önemli rol oynar.

Olumlu İnsan İlişkileri: İnsan ilişkileri, bireyin kurduğu ilişki ve ortamdan aldığı etkileri, kendi içinde işleyerek, karşısındakine tepkide bulunması ile ortaya çıkan etkileşimin ürünüdür.

2.5.7. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Yönetimde bir yöneticinin görevlerini yerine getirirken, kaçınması gereken bazı etik dışı davranışlar vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Aydın, 2012, Başaran, 2000):

Ayrımcılık İlkesi: Ayrımcılık, bireyin önyargılı tutumlar ile davranmasını ifade eder.

Kayıрма İlkesi: Kayırma, yöneticilerin, yetkilerini yakın çevresine ya da bireylere ayrıcalıklı davranmasıdır.

Yıldıрма ve Korkutma İlkesi: Yöneticinin çalışanlar üzerinde güç gösterisi yapmasıdır.

Sömürü İlkesi: Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımınıdır.

Bencillik İlkesi: Bencillik, yöneticinin kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir.

Yolsuzluk İlkesi: Yolsuzluk, bir çıkar karşılığında, kamu yetkilerinin yasa dışı kullanımınıdır.

İşkence (Eziyet) İlkesi: İşkence, bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyettir. Öteki bireylere kasti, sistematik ya da kötü niyetli biçimde herhangi bir otoritenin isteği ile fiziksel ya da zihinsel acı verme durumudur.

Yaranma-Dalkavukluk İlkesi: Rahatsız edici olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülen bir davranış biçimidir.

Bedensel ve Cinsel Taciz İlkesi: Bedensel taciz, şiddetin bir ürünüdür ve cezalandırma tokat atma, kulak çekme, sopayla vurma vb. olarak görülmektedir.

Dedikodu İlkesi: Dedikodu, başkaları hakkında konuşmak, kınamak, suçlamak, kötülemek amacı ile yapılan bir konuşma biçimidir. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimseyen bireylerin, birbirini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmasıdır. Bu durumda, yanlış ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzı gelişmektedir. Pehlivan'ın (1993) Bakanlık Müfettişleri, teknik lise müdür ve öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada "dedikodu"nun bu üç grupta da orta derecede stres yarattığı ortaya çıkmıştır. Eğitim ortamlarında bile dedikodu etmeninin bireyleri bu denli rahatsız etmesi, bu konunun önemli bir etik konu olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Dogmatik Davranış İlkesi: Dogmatiklik, bir inanca ya da bir kavrama, zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır.

Bu bağlamda, yöneticinin yapması gereken ve yapmaması gereken etik ilkeler ayrımı, yönetsel etiğin pozitif ve negatif anlamı olarak ifade edilmektedir. Yönetsel etiğin pozitif yönü, ahlak anlayışındaki iyi ve pozitif yönlerin yönetsel amaçlara ve örgüt kültürüne yansımalarıdır. Bu anlamda, pozitif yönetsel etik, dürüst bir bireyin, bir örgüte katıldığı ve bütünün bir parçası olduğundaki görünümüdür (Kılavuz, 2002, s. 259).

Yönetsel etiğin negatif yönü ise, örgütlerde ortaya çıkan olumsuz ahlak anlayışıdır. Negatif yönetsel etiği, örgütün ya da kamu kuruluşunun meşru hukuki zeminlerde belirlenen, örgütsel amaçlarına ters düşecek şekilde davranışlarda bulunmasıdır. Bu durumda kuruluş, verimsiz ve etkisiz bir hal alır ve işlemez duruma gelir (Kılavuz, 2002, s. 259).

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli olarak nitel araştırmanın bir alt dalı olan söylem analizi belirlenmiştir. Böylece, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan kanun ya da maddeler yönetsel iletişim etiği açısından değerlendirilmiştir.

Çağımız bir söylem çağıdır ve söylem, dil ve dil pratiğidir. Birer eylem ve dil pratiği olan söylemler, farklı beyanlara, farklı anlamlara ve farklı ideolojilere dayanır (Sözen, 1999, s. 12-20). Söylemin fonksiyonları; bilgi, güç, iktidar, hâkimiyet, otorite ve kontroldür. Bütün bunlar dil aracılığı ile varlık kazanır. Bilginin dildeki kullanımı, gücün dildeki kullanımı, ideolojinin dildeki kullanımı, birer dil eylemidir ve bunların fonksiyonelliği ancak bir söylem içinde anlamlı hale gelir (Sözen, 1999, s. 13).

Söylem analizi, bir sosyolinguistik çalışma, metin analizi, sosyal analiz ve bütün bu analiz türlerini içine alan eleştirel analizdir (Sözen, 1999, s. 81-82). Söylem analizleri, bilinmeyeni ortaya çıkarma, sorgulama ve aydınlatma amacını taşımaz. Analizler, eleştirel bilgiyi işler hale getirme açısından verimlidir. Aynı zamanda yorum gücünü genişletme ve geliştirme açısından da etkilidir (Sözen, 1999, s. 160-161).

Söylem analizi, sosyal araştırmalar içinde bir yöntem olarak kullanılır. Mevcut yöntemleri yeniden üretme, değiştirme, dönüştürme ya da mevcut söylemlerin özelliklerini açığa çıkarma özelliğine sahiptir. Söylem analizi "verilere", "analiz" ve "sonuçlara" dayanır (Sözen, 1999, s. 83).

Söylem analizinin gerçekleştiği ortam hayatın kendisidir. Bu analizde kontrol grupları ya da deney alanları yoktur. Çıktılar, bakış açılarına göre değerlendirilir ve eleştirel açıklamalar geliştirilir (Sözen, 1999, s. 103-104).

Söylem analizi, "önermeye dayalı söylem analizi" şeklinde de kabul edilebilir. Bu tip bir analiz, içerik analizine bir ilave ya da bir alternatif olarak düşünülebilir (Sözen, 1999, s. 124).

3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada öncelikle literatür tarama tekniği kullanılmıştır. Bilgiler kuramsal çerçevenin belirlenmesinde kaynak taraması, uygulama evresinde ise "öneri havuzu" oluşturularak bilgiye ulaşılmıştır. Teorik temellendirme ile pratiği yansıtan verilerin karşılaştırılabilmesi için yönetsel iletişime yasal referans teşkil eden Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatı taranmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergeler incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda 22 adet Kanun hükme ait yöneten-yönetilen ilişkisinde ifadelerini bulan buyurucu ve önerici iletişim temasına ulaşılmıştır ve öneri havuzu oluşturulmuştur. Söz konusu 22 adet Kanun hükümleri, sınırlılıklar başlık altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Buyurucu iletişim temalarından oluşan öneri havuzunda, mutlak uyulması zorunlu olan hükümler seçilmiştir. Örnek olarak, "yükümlüdür", "gereklidir", "mecburidir", "zorunludur", "yapamazlar" vb. Önerici iletişim temalarından oluşan öneri havuzunda ise, bireyler tarafımdan aksi kararlaştırılabilen, "yapılabilir", "kabul edilebilir" gibi zorunlu olmayan yani inisiyatif tanıyan hükümler seçilmiştir.

3.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmanın ilk aşamasında; literatür taramasından toplanan veriler ile teorik temellendirme yapılmıştır. Bunu takip eden ikinci aşamada ise araştırmanın genel ve alt amaçları bağlamında Yükseköğretim Mevzuatından seçili önermeler üzerinde içerik analizi ve söylem analizi tekniği ile ham verilerin işlenmiş verilere dönüştürülmüştür.

Sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan içerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalar ile bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, vd., 2014, s. 246). Bir başka ifade ile içerik analizi, eldeki yazılı bilgilerin temel içeriklerini ve içerdikleri mesajları özetleyen, sınıflandıran ve anlamlı hale getiren bir analiz tekniğidir (Weber, 1990, s. 5).

İçerik analizi, metin ya da metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılır (Büyüköztürk, vd., 2014, s. 246). İçerik analizinin temel amacı, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım&Şimşek, 2013, s. 259). İçerik analizi yolu ile verileri tanımlama ve verilerin içinde saklı gerçekleri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Yıldırım&Şimşek, 2013, s. 259).

İçerik analizi sürecinde, dokümanlardan elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesi, verilerin kodlanması, temaların (kategorilerin) oluşturulması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2014, s. 260). Araştırmada öncelikle, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergeler sadece yöneten yönetilen ilişkisi dikkate alınarak araştırmanın amacı çerçevesinde incelenmiştir ve veri kodlaması yapılmıştır. Verilerin kodlanması sürecinde veri seti birkaç kez okunarak ortaya çıkan kodların üzerinde tekrar çalışma yapılmıştır. Çalışmada veri kodlanmasının tamamlanmasını izleyen süreç temaların oluşturulmasıdır. Bu aşamada, elde edilen kodlar bir araya getirilerek ortak yönleri belirlenmiştir. Böylece çalışma bulgularının ana hatları oluşturan "buyurucu" ve "önerici" temalar belirlenmiştir. Bu aşama sürecinde kodlanan veriler, düzenlenen temalar ile eşleştirilerek sürece devam edilmiştir. Elde edilen kodlar her iki temanın altına yerleştirilmiştir ve bulguların sunulmasına yer verilmiştir. Örneklem grubundaki kanun hükümlerinin tematik ve istatistiki dağılımlarının sunumunda; frekans ve yüzdeler dağılımlar hesaplanmıştır ve bulgular yorumlanmıştır. Son olarak, tüm bulgu ve yorumlar dikkate alınarak araştırmanın sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt amacında, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yönetsel iletişimin yasal meşruiyetine ilişkin vurguların neler olduğu araştırılmıştır. Bu alt amacın yasal meşruiyetine tekabül eden buyurucu iletişim teması açısından kodlanmıştır. Bu alt amacın analizinde, frekans ve yüzdeler değerleri dikkate alınarak yorumlanmasında söylem analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt amacında, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yönetsel iletişimin tinsel meşruiyetine ilişkin vurguların neler olduğu araştırılmıştır. Bu alt amacın tinsel meşruiyetine tekabül eden önerici iletişim teması açısından kodlanmıştır. Bu alt amacın analizinde frekans ve yüzdeler değeri dikkate alınarak yorumlanmasında söylem analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında; araştırmanın genel amaçları, alt amaçları varsayım ve sınırlılıkları bağlamında teori ile pratiğin ruhunu oluşturan mevzuat hükümlerinin karşılaştırılmış ve ulaşılan çıkarsamaların iç-dış yoruma tabi tutulmuştur. Buradan hareketle nihai sonuç, alt sonuçlar ve bağlantılı öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmada, istatistiksel analizleri NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı ile gerçekleştirilmiştir. Niteliksel verilerin karşılaştırılmasında Pearson Ki-Kare testi ve Fisher's Exact test kullanılmıştır. Araştırma kapsamında tüm sonuçların anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR:

4.1. YÖNETSEL İLETİŞİMİN YASAL MEŞRUIYETİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatının yönetsel iletişim etiğinin yasal/biçimsel yönüne ilişkin emredici/buyurucu iletişim ile ilgili Kanun hükümleri ele alınmıştır ve yorumlanmıştır.

Emredici kurallar, insan denilen varlıklar arasında, hak ve görevleri dağıtan, herkese ödevler yükleyen, bütün insan ilişkilerinin başlıca şekillerini tayin eden yükümlülüklerdir. Emredici kurallar, mutlak uyulması zorunlu olan kaidelerdir (Sorokin, 1994, s. 230). Emredici kurallar, kayıtsız şartsız uygulanması mecburi olan, genel ve objektif davranış kurallarıdır (Edis, 1993, s. 155). Bu çalışmada, emredici hükümler, buyurucu iletişim adı altında incelenmiştir.

Burada, araştırmaya örneklem teşkil eden Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergeler olmak üzere 22 adet Kanun hükme ait buyurucu iletişim temasının inceleme sonuçlarını içermektedir.

Kanunlar:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Kanunların buyurucu iletişim tema bulguları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: İncelenen Kanunların Tema Dağılımları

Kanun	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
2547 Sayılı Kanun	92	86.8	14	13.2	106
2914 Sayılı Kanun	35	94.6	2	5.4	37
3843 Sayılı Kanun	4	100.0	0	0	4
4483 Sayılı Kanun	25	86.2	4	13.8	29
5978 Sayılı Kanun	8	88.9	1	11.1	9
Kanun Maddeleri Toplamı	164	88.6	21	11.4	185

Tablo 2'de 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun ilgili 106 teması incelendiğinde; %86,8 oranında (f=92) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunda, dikey iletişimi ifade eden hiyerarşik, emir komuta zinciri mekanizmasına dayanan buyurucu hükümlerin yukarıdan aşağıya doğru akan iletişim temalarının daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kullanılan dil, buyurucu ve otoriter olduğu görülmektedir. Dolayısı ile, etik dışı iletişim olduğunu söylemek mümkündür. Bu kanunun yönetsel yapısına bakıldığında ise, merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir.

Üniversitelerde yönetim yapısını ve işleyişini belirleyen 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun "öğretim elemanları", "memurlar ve diğer görevliler" ile ilgili bölümlerde yer alan 23. 25. 26. 31. 32. 33. 34. ve 52'inci, maddelerine bakıldığında, atama yetkisi rektöre verilmiş bulunmaktadır. Türkiye Yükseköğretim Kurumu, 2007 yılında yayımladığı *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi* adlı kitabında bu konu ile ilgili saptamalarda bulunmuştur. İlk olarak, rektörlere tanınan yetkiler ve uzun görev süreleri üniversitelerde "tek adam" yönetimini oluşturmakta ve bireylerin yönetime katılmasına olanak vermemektedir. Üniversitelerdeki yönetim kurulları rektörlerin bakış açısının dışına çıkmamaktadırlar. Kadroların tahsisi ve öğretim elemanlarının seçimi gibi konularda da karara katılmamaktadır. Yaşanan diğer bir önemli sorun ise üniversite sisteminin işleyişinde liyakat arayışından çok, sadakat arayışının ön planda olmasıdır. Halbuki başarıya ulaşmakta liyakat esaslı, değerlendirme uygulamalarının sadakat esaslı değerlendirmenin önüne geçmesi önem arz etmektedir (YÖK, 2007).

Celep (2015, s. 243), üniversitelerde yönetsel yapının oluşturduğu kültürün akademisyenlerin üzerindeki etkilerine yönelik araştırma yapmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, yukarıda ifade edilen veriler ile oldukça tutarlı saptamalar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üzerinde durduğu konulardan biri, mevcut sistem ile rektöre tanınan sınırsız yetkiler ve yönetimin merkeziyetçi bir yapı almasının üniversitede "tek adam" yönetimi anlayışı getirmesidir. Katılımcılar, bu durumun üniversiteler üzerinde olumsuz sonuçları ortaya çıkaracağını vurgulamışlardır. Böyle bir yönetim anlayışının üniversitelerin rektöre göre şekillenmesine, akademik özgürlüğün kısıtlanmasına ve adaletsizliklerin artmasına yol açtığı vurgulanmıştır. Bu durum, rektörün eylemlerini ve dolayısı ile

üniversitedeki işleyişi de şekillendirmektedir. Yani, rektörler kararlarını daha çok seçim odaklı almaya başlamaktadırlar.

Celep (2015, s. 259), üst yönetime yönelik etki alanını genişleten etkenleri belirlemiştir. Celeb'in Schilit'ten aktarımına göre, bazı akademisyenler, üst yönetimin eylemleri üzerinde etkili olabilmektedirler. Üst yönetim ile arkadaşlık ilişkisi bulunması, örgüt içinde güçlü arkadaşlık ağlarının bulunması gibi etkenler ve iş görenin etki alanını genişletmektedir. Brass (1984) araştırmasının bulguları ışığında, özellikle iletişim ağlarının kuvvetli olmasının bireyin etki alanını genişliğini ifade etmektedir. Bu durumda, bir iş gören diğerleri ile yakın arkadaş olmayabilir. Etkili olabilmesi için onlar ile iletişim halinde olması ve iyi ilişkiler kurması yeterlidir. Katılımcılar özellikle rektörün yakın çevresinde olan, onun ile yakın ilişkileri bulunan ya da güç bağılıkları olan bireylerin üst yönetim üzerinde etkili olabileceğini ifade edilmiştir (2015, s. 259).

Kaya (1986, s. 179), "Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel ve Yönetimsel Sorunları" adlı çalışmasında eğitim yönetiminde kırtasiyeciliğin aşırı boyutlara ulaştığı, yetkinin hiyerarşinin üst basamaklarında toplandığı, iletişimin yetersiz olduğu, kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın sonucunda tüm bu soruların aşılması için nitelikli eğitim yöneticilerine sahip olunması gerektiği ifade edilmiştir.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 24. 27. 28. 29. 35. 36. 38. 39. 40. 41. ve 42'nci maddeleri incelendiğinde, kullanılan "zorundadırlar", "yükümlüdür", "yapamazlar", "gereklidir", "gerekir" gibi yasaklayıcı kelimelerin hüküm onun içindedir. Çünkü gereklidir demek "insan için bir görev vardır" demektir (Bertrand, 2001, s. 23). Gereklilik ve görev, yaşam enerjisinin yönlendirilmesi ve kontrolünü esas alır. Bu durum insan zihninin dış bir nedene beklenti ve sonuca takılı kaldığının bir göstergesidir. Bireyin her davranışı gereklilik ve görev nedenselliği ile politize edilmiştir. Oysaki insan, gereklilik ve görev temelinde var oldukça, kendine ve çevresine politik bir şiddet sürecine girer. Gereklilik insan varoluşunun içsel ve organik amacını göz ardı etmesine neden olur ve ona dışardan in organik değer yükler. Böylece davranışı varoluşsal kökenlerinden koparak, zihinsel düzeye indirgemiş olur (Akgündüz, 2012, s. 172).

Zorunluluk ve zorlama, deneyimi varoluşsal köklerinden kopararak, beyinsel mekanizma hapis eder. Deneyim, hem insanın kendisi hem de çevresi için zararlı hale gelir. *"Asıl olan çiçeğe bakmak değil, çiçek aracılığıyla bakana bakmaktır"*. Bu anlamda insan, tümü ile kendi içine dönüktür. Bir deneyimin kendi dışında amaç ile ilişkilendirilmesi, kontrol ve dış onay olgusunu öne çıkarır. Kontrol edilme korkusu, olmanın yapmaya indirgenmesidir. Çünkü insan dış onaya odaklandıkça, deneyimdeki mevcudiyet ortadan kalkar. Bütün enerji beyne yüklenmiş olur. Dış gerekliliği yerine getirmeye çalışırken, iç gereklilik ve deneyime hayat katan mevcudiyet enerjisi ortadan kalmış olur. Halbuki insan varoluşunda önemli olan ne yapıldığı değil, yapılanın hangi farkındalık ve mevcudiyet ile deneyimlediğidir (Akgündüz, 2012, s. 173).

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun "disiplin ve ceza işleri" ve "çeşitli hükümler" ile ilgili 53. 59. 60. 62. 63. ve 64'üncü maddeleri incelendiğinde (YÖK, 2015), buyurucu iletişimin daha fazla olduğu ve çok az inisiyatif tanındığı görülmektedir.

Tablo 2'de *2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun* ilgili 37 teması incelendiğinde; %94,6 oranında (f=35) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bu kanunda, görev, emir, hiyerarşi itibarıyla buyurucu hükümlerin yukarıdan aşağıya doğru, dikey boyutta iletişimi ifade eden temaların daha fazla olduğu saptanmıştır.

2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun 3'üncü maddesinde, öğretim elemanlarının sınıflandırılması yapılmıştır (YÖK, 2015). *Derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesi* ile ilgili 7. ve 8. maddelerine bakıldığında ise, Max Weber'in bürokratik yapıda saydığı özellikleri görmek mümkündür. Bunlar; bürokratik yapıda terfi ve ilerlemeler, bireyin beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Başarıya dayalı bir terfi sistemi söz konusudur (Gürgen, 1997).

2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun 9. maddesine göre, "derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesi üniversite rektörünün onayı ile gerçekleşir. 11. ve 12. maddelerine göre ise, öğretim elemanlarının gerçekleştireceği tüm çalışmalar Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenir" (YÖK, 2015). Burada yine Weberci modelin özelliklerini taşıyan dikey iletişimden söz etmek mümkündür. Max Weber'e

göre, örgütte görev yapan kişiler ile görevlerinin karşılığı olarak belli bir ücret para olarak ödenir. Bu ücretin miktarı görevin hiyerarşideki pozisyonuna göre belirlenmektedir.

Blau ve Skott, yetkinin kademelenmesi koordinasyonu arttırdığını belirtmişlerdir. Ancak bu durum, çoğu zaman iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. Hiyerarşinin iki olumsuz tarafı, iletişimde bozukluk ve tıkanmadır. Hiyerarşinin her basamağı, potansiyel iletişim tıkanmasına neden olmaktadır. Çünkü astlar, üstlerin gözünde onları kötü gösterecek her hangi bir iletişime karşı isteksizlerdir. Bu nedenle, astlar sadece üstlerin gözünde onları iyi gösterecek şeyler için ya da üstlerin duymak istediği şeyleri söylemek için iletişime girme eğilimindedirler (Akt. Hoy&Miskel, 2015,s. 86).

Tablo 2'de 3843 Sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması Hakkında Kanunun ilgili 4 teması incelendiğinde; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir.

Bu kanunun 10. maddesinin "*ders ücreti*" ve 11. maddesinin "*akademik ve idari personelin görevlendirilmesi*" ile ilgili maddelerine bakıldığında, Madde 10- "... Yükseköğretim Kurulunun görüşü, Milli Eğitim Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek ders ücreti ödenir." Madde 11-"...ilgili yükseköğretim kurumunun yönetim kurulunun görüşünü alarak kurumun yöneticisi karar verir." Madde 12-, "...öğretim elemanları ile idari personele ödenecek ücret miktarı, Yükseköğretim Kurulunun görüşü, Millî Eğitim Bakanlığının teklifi üzerine her yıl bütçe kanunu ile belirlenen saat başı fazla çalışma ücretinin üç katını aşmayacak şekilde Bakanlar Kurulu tarafından belirlenir..." (YÖK, 2015). Bu kanundaki buyurucu iletişim temalarını, dikey iletişimi ifade eden hiyerarşik, emir komuta zinciri mekanizmasına dayandığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda, tamamen buyurucu iletişim dilinin hakim olduğu ve hiç bir opsiyon tanınmadığı görülmektedir.

Tablo 2'de 4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerin Yargılanması Hakkında Kanunun ilgili 29 teması incelendiğinde; %86,2 oranında (f=25) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanun, memur yargılanmasının önceleri salt idari olan prosedürün, idari ve adli aşamalara ayrılmasını göstermektedir. Örgütsel kurallar, cezalandırmayı meşrulaştırır. Astlara hangi

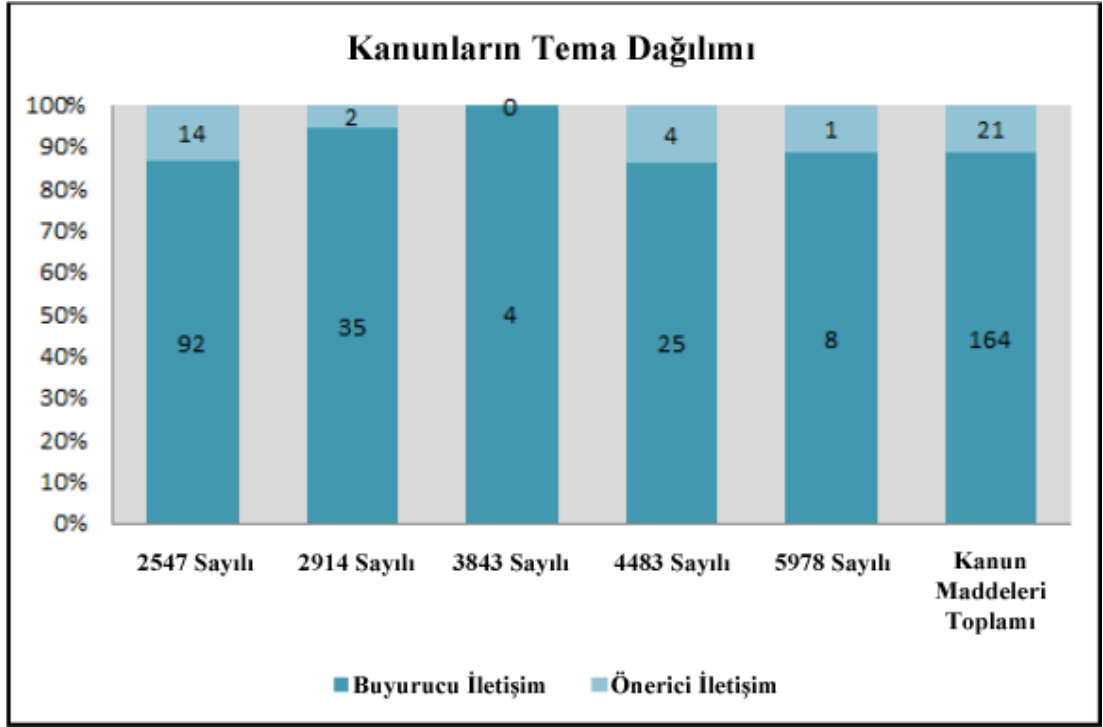
davranışın cezalandırılacağını ve bu cezaların doğası ile ilgili uyarılar açık bir biçimde verildiğinde cezalandırma meşrulaşır. Gouldner'in belirttiği gibi, cezalandırmaya, sadece suçlunun önceden belli davranışların yasaklandığını bilmesi durumunda izin verilebilir olgusu ile ilgili kültürümüzde derinden kökleşmiş bir his vardır. Geçmişte meydana gelen olayın yargılanmasına izin verilmez. Kurallar, sadece cezayı meşrulaştırmaz, cezasın yönetimini de nesnelleştirir (Akt, Hoy&Miskel, 2015, s. 88).

Kullanılan buyurucu dilin yüksek olması etik dışı bir iletişim olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir. Buyurucu iletişim şiddet iletişimdir. Akgündüz (2012, s. 295) eğitim ve yönetimde dilin dominant bir bileşen haline getirilmesi, dilsellik ve sözsellik patolojisi olduğunu söylemektedir. Bir kitleyi uyuşturmanın en etkili yollarından biri de dil tekeli yaratmaktır. Bu yönü ile dil, tepkisel yönetim aracına dönüştürülmektedir. Bu bağlamda, buyurucu iletişim otoriter ve koşullayıcı yönü ile insanı araçsallaştırdığını söylemek mümkündür.

Tablo 2'de 5978 Sayılı Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ilgili 9 teması incelendiğinde; %88,9 oranında (f=8) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunun "*personelerle ilişkin hükümler*"inin 21. 22. 23. 24. ve 25'inci maddelerine bakıldığında dikey iletişimi ifade eden hiyerarşik, emir komuta zinciri mekanizmasına dayanan buyurucu iletişim hükümlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, buyurucu iletişim dili kullanıldığını ve inisiyatif tanınmadığını söylemek mümkündür.

Yukarıda incelenen kanunların görev ve emir yüklü olan buyurucu ifadelerin fazla olduğu görülmektedir. Toplam 185 Kanun teması incelendiğinde; %88,6 oranında (f=164) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunlarda egemen etik anlayış; boyun eğme ve hizmet etme anlayışı olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile kurallara ve otoriteye sorgusuz sualsiz uymak esas olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 4: Kanunların Tema Dağılımları



Kanun Hükmünde Kararnameler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Kanun Hükmünde Kararnamelerin buyurucu iletişim tema bulguları Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3: Kanun Hükmünde Kararnamelerin Tema Dağılımları

Kanun Hükmünde Kararname	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kararname	15	78.9	4	21.1	19
Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kararname	12	100.0	0	0	12
Kanun Hükmünde Kararname Maddelerinin Toplamı	27	87.1	4	12.9	31

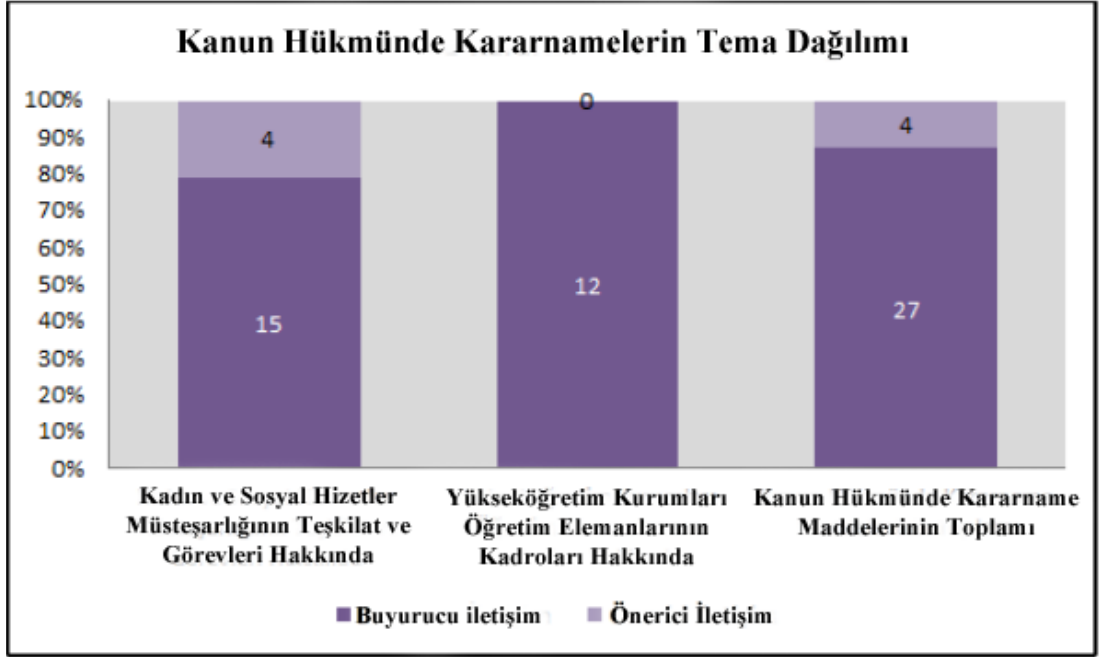
Tablo 3'de *Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*'nin ilgili 19 teması incelendiğinde; %78,9 oranında (f=15) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Bu Kanun Hükümünde Kararnamede yetki ve sorumluluklar hiyerarşi düzenine göre düzenlenmiştir. 34'üncü maddeye göre, atamalar Başbakan ya da Devlet Bakanı tarafından yapılır. Başbakan veya Devlet Bakanı bu yetkisini Müsteşar ya da Müsteşar Yardımcılarından birine devredebilir. Madde 35'de, üst yönetim kadrolarına atamada aranacak nitelikler sıralanmıştır. 36'ıncı maddeye göre, Sosyal araştırma uzman yardımcılığına atanabilmek için, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48'inci maddesinde sayılan şartlara ek nitelikler aranır. 38'inci maddeye göre, "...Müsteşarlık, kendilerinden bilgi istenen bütün kamu kurum ve kuruluşları ile diğer gerçek ve tüzel kişiler bu bilgileri mümkün olan en kısa zamanda vermekle yükümlüdürler." Fazla çalışma ücreti ile ilgili 41'inci maddeye göre ise, "Müsteşarlık merkez teşkilatında görevli memurlara 10/10//1984 tarihli ve 3056 sayılı Kanunun değişik 31'inci maddesinde yer alan fazla çalışma ücreti aynı esas ve usullere göre ödenir" (YÖK, 2015). Bu Kanun Hükümünde Kararname, Weber'in ideal bürokrasisinin temel özelliklerini taşıdığını söylemek mümkündür. Görev yapan bireylerin sahip oldukları yetki ve sorumluluk açık biçimde belirtilmiştir ve bunlar resmi görevler olarak meşrulaştırılmıştır. Her bireyin yerine getirmesi gereken görevler ve yetkiler açık olarak tanımlanmıştır. Belli bir yönetsel kadroya girebilmek için, kişilerin teknik bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu kişiler sahip oldukları teknik özellikler temelinde sınav yapılarak seçilir ve göreve atanır. Örgütte görev yapan kişiler ile görevlerinin karşılığı olarak belli bir ücret para olarak ödenir. Bu ücretin miktarı görevin hiyerarşideki pozisyonuna göre belirlenir (Türkmen, 1992, s. 12).

Tablo 3'de *Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükümünde Kararname'nin ilgili 12 teması incelendiğinde* ise; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir. Madde. 2. 3. 4. 5. 6. ve geçici madde 1 bakıldığında, dikey iletişimi ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Toplam 14 adet Kanun Hükümünde Kararname maddelerinin 31 teması incelendiğinde; %87,1 oranında (f=27) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 5: Kanun Hükmünde Kararnamelerin Tema Dağılımları



Bakanlar Kurulu Kararları:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Bakanlar Kurulu Kararların buyurucu iletişim tema bulguları Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: İncelenen Bakanlar Kurulu Kararlarının Tema Dağılımları

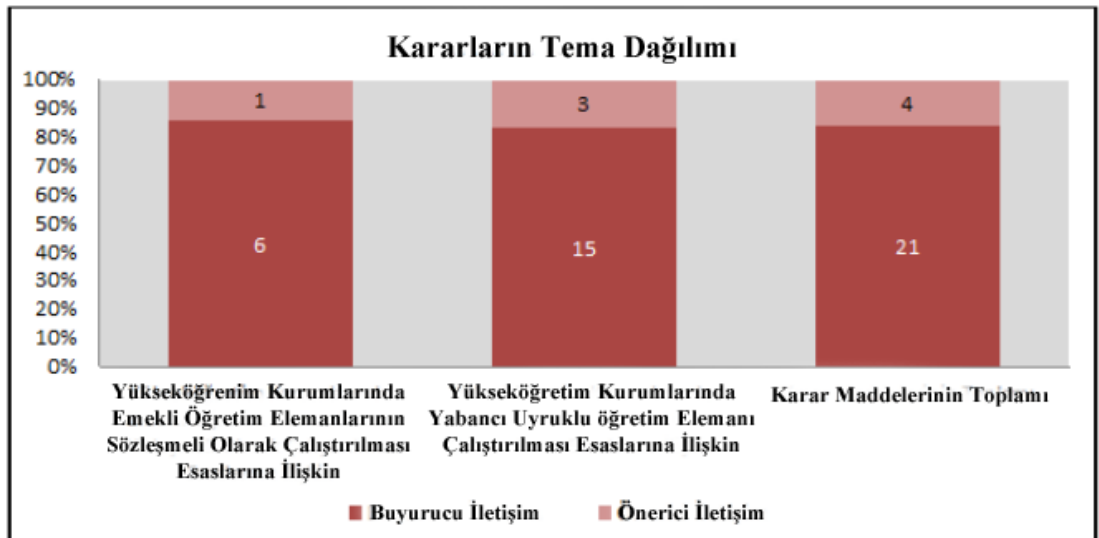
Bakanlar Kurulu Kararları	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin	6	85.7	1	14.3	7
Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar	15	83.3	3	16.7	18
Karar Maddelerinin Toplamı	21	84.0	4	16.0	25

Tablo 4'de Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar'ın ilgili 7 teması incelendiğinde; %85,7 oranında (f=6) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunun, 4. 5. 6. ve 7'inci maddelerine bakıldığında, dikey iletişimi ifade eden temaların fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4'de *Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar*'ın ilgili 18 teması incelendiğinde; %83,3 oranında (f=15) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu kanunun, 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. ve 14'üncü maddelerine bakıldığında, sözleşmeli olarak çalıştırılacak yabancı uyruklu öğretim elemanlarına ödenecek ücret, görevlendirme süresi, yapılacak sözleşmenin şartları ve yapılacak sözleşmenin süresi açıklanmıştır. Madde 8'de, "Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının sözleşmeli olarak çalıştırılmaları için öncelikle Yükseköğretim Kurulunun Yabancı uyruklu öğretim elemanının ücreti konusunda karar alması gerekir. Bu karardan sonra İçişleri Bakanlığının konuyla ilgili görüşünün istenmesi, olumlu görüş alınmasından sonra ilgili üniversite rektörlüğünce imzalanacak sözleşmenin vize için Maliye Bakanlığına gönderilmesi gereklidir. Sözleşmenin aynı şartlarla uzatılması, Yükseköğretim Kurulunun olumlu görüşü üzerine ilgili üniversite Rektörlüğünce yapılır ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir" şeklinde belirlenmiştir (YÖK, 2015). Söz konusu maddeler incelendiğinde, biçimsel iletişimi ifade eden hükümlerin fazla olduğu ve dikey iletişim kanalları yolu ile gerçekleştiği söylenebilir.

Toplam 15 adet Bakanlar Kurulu Karar maddelerinin 25 teması incelendiğinde; %84,0 oranında (f=21) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu her iki Kararın, dikey boyutta, yukarıdan aşağıya doğru iletişim akışını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, buyurucu iletişim temasının fazla olması nedeni ile, yönetilenlere çok az opsiyon tanındığını da söylemek mümkündür.

Şekil 6: Bakanlar Kurulu Kararların Tema Dağılımları



Tüzükler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Tüzüklerin buyurucu iletişim tema bulguları Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5: Tüzüklerin Tema Dağılımları

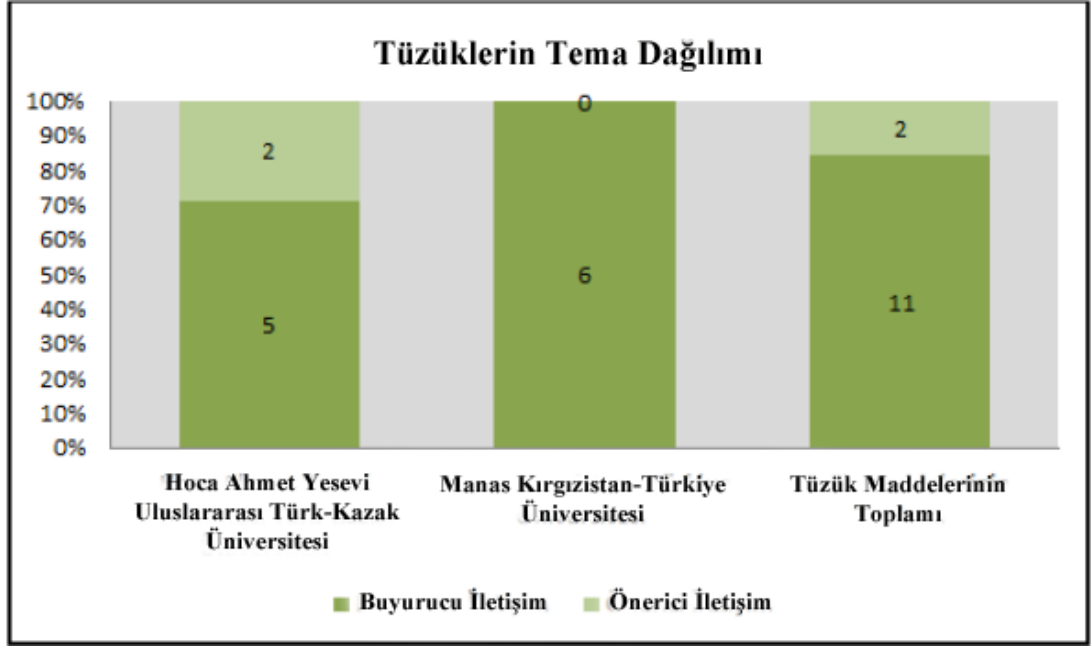
Tüzük	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi Tüzüğü	5	71.4	2	28.6	7
Manas Kırgızistan - Türkiye Üniversitesi Tüzüğü	6	100.0	0	0	6
Tüzük Maddelerinin Toplamı	11	84.6	2	14.4	13

Tablo 5'de *Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi Tüzüğü*'nün ilgili 7 teması incelendiğinde; %71,4 oranında (f=5) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu Tüzüğün "*diğer hükümler*" ile ilgili dördüncü bölümde yer alan 17. 18. 24. ve 25'inci maddelerinin yöneten-yönetilen ilişkisine bakıldığında, dikey iletişimi ifade eden buyurucu iletişim temalarının fazla olduğu görülmektedir. Ancak, yine de az da olsa yönetilenlere inisiyatif tanındığını söylemek mümkündür.

Tablo 5'de *Manas Kırgızistan-Türkiye Üniversitesi Tüzüğü*'nün ilgili 6 teması incelendiğinde; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir. Bu Tüzüğün "*diğer hükümler*" ile ilgili dördüncü bölümde yer alan 17'inci ve 23'üncü maddelerinin yöneten-yönetilen ilişkisine bakıldığında, dikey iletişimi ifade eden, hiç opsiyon tanımayan, buyurucu iletişim temalarının söz konusu olduğunu söylemek mümkündür.

Toplam 6 adet Tüzük maddelerinin 13 teması incelendiğinde; %84,6 oranında (f=11) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu her iki Tüzüğün, dikey boyutta iletişimi ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, buyurucu iletişim temasının yüksek olması nedeni ile, yönetilenlere çok az inisiyatif tanındığını da söylemek mümkündür.

Şekil 7: Tüzüklerin Tema Dağılımları



Yönetmelikler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Yönetmeliklerin buyurucu iletişim tema bulguları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Yönetmeliklerin Tema Dağılımları

Yönetmelik	Buyurucu		Önerici		Total
	İletişim		İletişim		
	f	%	f	%	
1. 2809 Sayılı Kanun'un Geçici 10. Maddesinin 2.Fıkrası Gereğince Öğretim Üyeliğine Yükseltilecek Sanat Dalları Öğretmenleri Hakkında Yönetmelik	7	87.5	1	12.5	8
2. Doçentlik Sınavı Yönetmeliği	31	93.9	2	6.1	33
3. Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik	6	66.7	3	33.3	9
4. Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Hukuk Müşavirliği ve Avukatlık Giriş Sınavı ve Atama Yönetmeliği	2	66.7	1	33.3	3
5. Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği	36	94.7	2	5.3	38
6. Yurtdışında ve Yurtdışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik	12	92.3	1	7.7	13
7. Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik	5	71.4	2	28.6	7
8. Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanları ile Yabancı Uyraklı Elemanları Geliştirme Eğitimi	21	95.6	1	4.5	22
9. Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği	149	97.4	4	2.6	153
10. Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği	38	86.4	6	13.6	44
Yönetmelik Maddelerin Toplamı	307	93.0	23	7.0	330

Tablo 6'da 2809 Sayılı Kanun'un Geçici 10. Maddesinin 2.Fıkrası Gereğince Öğretim Üyeliğine Yükseltilecek Sanat Dalları Öğretmenleri Hakkında Yönetmeliğin ilgili 8 teması incelendiğinde; %87,5 oranında (f=7) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunun 3. maddesinde, öğretim üyeliğine yükseltilmek isteyen öğretmenler ile ilgili başvuru şartları açıklanmıştır. Uygulanacak işlem ile

ilgili 4. Maddesinin ikinci, üçüncü ve dördüncü fıkraları incelendiğinde ise, adayların öğretim üyeliğine yükseltme ve atanmalarının koşulları açıklanmıştır. Bu yönetmelik, biçimsel iletişimi ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 6'da *Doçentlik Sınav Yönetmeliğinin* ilgili 33 teması incelendiğinde ise; %93,9 oranında (f=31) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliğin "*başvuru zamanı ve şartları, jürilerin oluşturulması ve doçentlik sınavı*" ile ilgili 6'ncı maddesi ve "*bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırılık, doçentlik sınav komisyonu*", "*bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırılık*" ile ilgili üçüncü bölümünün 7'inci ve 8'inci maddeleri incelendiğinde (YÖK, 2015), dikey iletişimi ifade eden hiyerarşik, emir komuta zinciri mekanizmasına dayanan buyurucu hükümlerin yukarıdan aşağıya doğru akan iletişim temaların daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6'da *Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmeliğinin* ilgili 9 teması incelendiğinde ise; %66,7 oranında (f=6) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliğin "*öğretim elemanı hareketliliği*" ile ilgili bölümün 24. 25. ve 26'ncı maddeleri incelendiğinde (YÖK, 2015), yönetilenlere daha fazla inisiyatif tanındığını söylemek mümkündür.

Tablo 6'da *Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Hukuk Müşavirliği ve Avukatlık Giriş Sınavı ve Atama Yönetmeliğinin* ilgili 18'inci maddesinin 3 teması incelendiğinde ise; %66,7 oranında (f=2) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6'da *Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliğinin* ilgili 38 teması incelendiğinde; %94,7 oranında (f=36) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliğin 2'inci maddesinde, yardımcı doçentlik, doçentlik ve profesörlüğe atanabilmek için önşartlar açıklanmıştır. Yardımcı doçentliğe başvurma ve atanma ile ilgili hükümler, madde 3. 4. 6. 7. 8. ve 9 da belirtilmiştir. Doçentliğe yükseltme ve atanma ile ilgili hükümler, madde. 10. 11. 13. 14. 15. ve 16. da belirtilmiştir. Profesörlüğe yükseltme ve atanma ile ilgili hükümler ise, madde. 17. 18. 19. 20. ve 22. de belirtilmiştir (YÖK, 2015). Söz konusu yönetmelik, dikey iletişimi ifade eden, emir komuta zinciri mekanizmasına dayanan buyurucu

hükümlerin yukarıdan aşağıya doğru akan iletişim temalarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6'da *Yurtiçinde ve Yurtdışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmeliğin 3. 4. 5. 6. ve 7'inci maddelerinin ilgili 13 teması incelendiğinde; %92,3 oranında (f=12) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu yönetmelikte, dikey iletişimi ifade eden buyurucu hükümlerin yüksek olduğu görülmektedir.*

Tablo 6'da *Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmeliğin 29. 30. 31. ve 32'inci maddelerinin ilgili 7 teması incelendiğinde; %71,4 oranında (f=5) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.*

Tablo 6'da *Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanları ile Yabancı Uyruklu Elemanları Geliştirme Eğitimi Yönetmeliğin ilgili 22 teması incelendiğinde; %95,6 oranında (f=21) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.*

Bu Yönetmeliğin "*program yöneticisi, eğiticiler ve diğer görevliler*" ile ilgili 10. ve 11. maddesinde, eğiticiler ve program yöneticisi ile ilgili hükümler belirtilmiştir. "Program yöneticisi, eğitim programının gerçekleştirilmesi için gereken her türlü hazırlık yapma, iş birliği içinde olma, kendisine verilen görevleri yerine getirme, var ise disipline aykırı davranışlarını tesbit etmek ve yetkililere bildirmek ile yükümlüdür." "*Diğer görevliler*" ile ilgili 12'inci maddesine göre, "*diğer görevliler; geliştirme eğitiminin en iyi şekilde yürütülmesi için verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.*" Görev kabul mecburiyeti ile ilgili 13'üncü maddesine göre, "*Yükseköğretim kurumları öğretim elemanı ve personeli içinden kendilerine geliştirme eğitiminde görev verilenler bu görevi kabul etmek zorundadırlar. Mücbir sebebe dayalı olmayarak görevi kabul etmeyenler hakkında disiplin işlemi yapılır*" (Şahin, 2011, s. 472). Söz konusu yönetmeliğin 14. 15. 16. 18. 19. ve 20'inci maddeleri de incelenmiştir (YÖK, 2015). Bu yönetmeliğin söz konusu maddelerine bakıldığında, görev hükümlerin içindedir.

Görev düşüncesini ahlak teorileri açısından incelendiğinde insandan objektif olarak kanuna uygun olmasını, içsel olarak da davranış kuralından bu kanuna iradeyi

belirleyen tek ilke olmasını ister. "Göreve uygun" olarak yapılan bir işin bilinci ile "vazife olarak" yani kanuna saygı ile yapılan bir insan bilinci arasında mevcut olan fark ve ihtilaf bunun üzerine kuruludur. Birincisini teşkil eden yasal olma, insan iradesinin yalnız eğilimler ile belirlenmiş olması halinde mümkün olacaktır. Ancak ikincisi olan ahlakilik ise, davranışlara ahlaki kıymet veren yegâne şeydir (Bertrand, 2001, s. 43).

Görev bilinci, dış amaç ve motivasyona bağlıdır. Bu durumda amaçlar, kurallar, motivasyon, gereklilik referanslı *yasa zihni* ve yön duygusunu ifade eden *sevgi zihni* fenomenleridir. Yasa zihni, insanın deneyim ile ne hissettiği önemli değildir. Deneyimin dış ölçütlere uygunluğu esastır. Burada insan özne iken nesneye indirgenmektedir. İnsan varoluşu nesneyi yaratma amacına sözleşmiş olmaktadır. Sevgi zihninde ise *ideoloji yoktur*. Dolayısı ile insan, kendisinin değer olduğu ve yaşamın salt ifade olduğu gerçeğinden yola çıkmış olur (Akgündüz, 2012, s. 174).

İnsanın güdülenme ya da motivasyona bağlı mekanizması robotik olarak programlanmış bilinçaltıdır ve insanın kendine dönüş yolu değildir. İnsanın kendine dönüş yolu, iç yön duygusu ile bilinç aktivasyonudur. Bu yol, insanın iç gözlemine, yüzleşmesine, kendini gözleme, kendini düzeltme sürecinin işleyişine katkı sağlayabilir. Böylece, insanın atomik anlamda kendini açan sonsuza büyüyen bir gizem keşfi olduğu farkındalığına uyandırma işlevi görebilir (Akgündüz, 2012, s. 29).

Tablo 6'da *Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliğinin* ilgili 153 teması incelendiğinde; %97,4 oranında (f=149) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Disiplin cezası uygulamasına sebep olan fiil haller bu yönetmeliğin "*disiplin suçları ve cezaları*" ile ilgili olan ikinci bölümünde belirlenmiştir. Disiplin suçunu soruşturma yetkisi 17'inci maddesine bakıldığında: "*Yükseköğretim Kurulu Başkanı, üst kuruluşlar ile bütün yükseköğretim kurumlarının; Rektör, bütün üniversitenin, Dekan, bütün fakültenin; Enstitü veya yüksekokul müdürü, bütün enstitü veya yüksek okulun her kademesindeki görevlilerin disiplin amiridir. Bunlar hakkında resen disiplin soruşturması açabilir veya açtırabilir. Bölüm Başkanı; anabilim, ana sanat, bilim veya sanat dalları başkanları görev alanları ile ilgili disiplin soruşturma taleplerini en yakın disiplin amirine*

yaparlar." İkinci fıkrasına göre, "öğretim elemanlarının soruşturmasında, sanığın akademik unvanına ya da daha üst akademik unvana sahip olmaları şarttır. Yöneticiler hakkındaki soruşturmalarda, ünvan eşitliği ya da üstlüğüne göre yapılır." Üçüncü fıkrasına göre, "üst disiplin amirinin soruşturma açtığı ya da açtığı disiplin olayında alt disiplin amiri soruşturma yapamaz veya yapturamaz" (YÖK, 2015).

Rektörler hakkında soruşturma açılması, 18'inci maddesi ile belirlenmiştir. "Rektörler ile ilgili soruşturmayı Yükseköğretim Kurulu Başkanının kararı ile açılır. Bu soruşturma Yükseköğretim Denetleme Kurulu üyeleri tarafından yapılır." 19'uncü maddesine göre, "Rektörlerin disiplin cezaları; uyarma, kınama ve aylıktan kesmedir. Bu cezalar, Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından verilir. Diğer cezalar için Yüksek Disiplin Kurulunun kararı şarttır" (YÖK, 2015).

Madde-24 ise, "Disiplin cezası savunma alınmadan verilemez. İş gören, bu savunmasını kendine bildirilen tarihten başlayarak yedi gün içinde yapmadığında savunmasından vazgeçmiş sayılır" (YÖK, 2015).

Bu bağlamda, disiplin istenilmeyen bir eylemin sonucunda verilen cezadır. Amacı, gelecekte aynı tür davranışların ortaya çıkmasını engellemektir. Bu durumda önleyici disiplinden söz etmek mümkündür. Bu yöntem, daha önce sözü edilen McGregor'un X ve Y Teorisindeki X yaklaşımı ile bakıldığında, tek etkili yöntem cezalandırma yöntemi olmayabilir. Buna karşılık, bu görüşün Y Teorisi yaklaşımı ile bakıldığında ise içsel denetime daha çok yer verildiği görülmektedir. Disiplin konusunu yine de Y Teorisi çerçevesinde ele almak yetersizdir. Çünkü yöneticinin yaklaşımı, bu durumlarda ceza uygulama yaklaşımı değil sorun çözme yaklaşımı olmalıdır.

Kural varsa ödünç ve eski, yeni olan yaşam enerjisi ile uyumlanması mümkün değildir. Bu durumda kuralın mevcudiyetinin kaçınılmaz bir sonucu olarak hata ve suç olguları ortaya çıkar. Kurallayıcı her eğitim ve yönetim dilinin ürünleri kendine ve çevresine karşı suçluluk hisseden nevrotik insanlardır. Bu anlamda, dinsel eğitimde bireyin *kula* ve metafizik bir otorite karşısında suçlu konuma taşınması, beraberinde Tanrı arzusuna aykırılık bağlamında ödül ve ceza sistemini ve bununla beslenen tepkiselliği getirmektedir. Esasen doğal varlık durumu, ödül ve ceza ikileminin ötesinde, zıddı olmayan, nedensiz, özgür ve kendiliğinden enerji devinimi

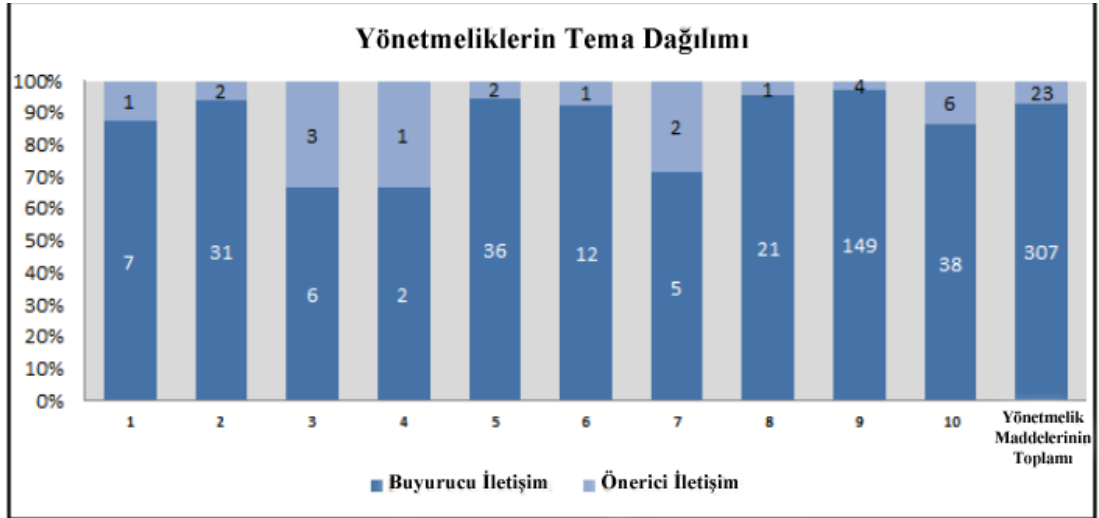
ve akışıdır. Esaret psikolojisi ve bunun beslediği savunma mekanizmaları enflasyonu halinde kendini gösterir. Dolayısı ile suçluluk, doğal ile politik davranış arasında bölünmeyi beraberinde getirir. Bu durum, insan yaşamına yönetilmiş ince bir şiddettir. Çünkü suçluluk, içtenliğin ve özgürlüğün zehri ve ruhsal doğum imkânının ortadan kaldırılması anlamına gelir (Akgündüz, 2012, s. 175).

Bu yönetmelik için, Max Weber bürokrasinin üstünlükleri sayan disiplin ve kontrol mekanizmalarına dayanan özellikleri taşıdığını söylemek mümkündür.

Tablo 6'da *Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğinin* ilgili 44 teması incelendiğinde; %86,4 oranında (f=38) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Toplam 106 adet Yönetmelik maddelerinin 330 teması incelendiğinde; %93,0 oranında (f=307) buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Yönetmeliklerin Tema Dağılımları



Yönergeler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Yönergelerin buyurucu iletişim tema bulguları Tablo 7'de yer almaktadır.

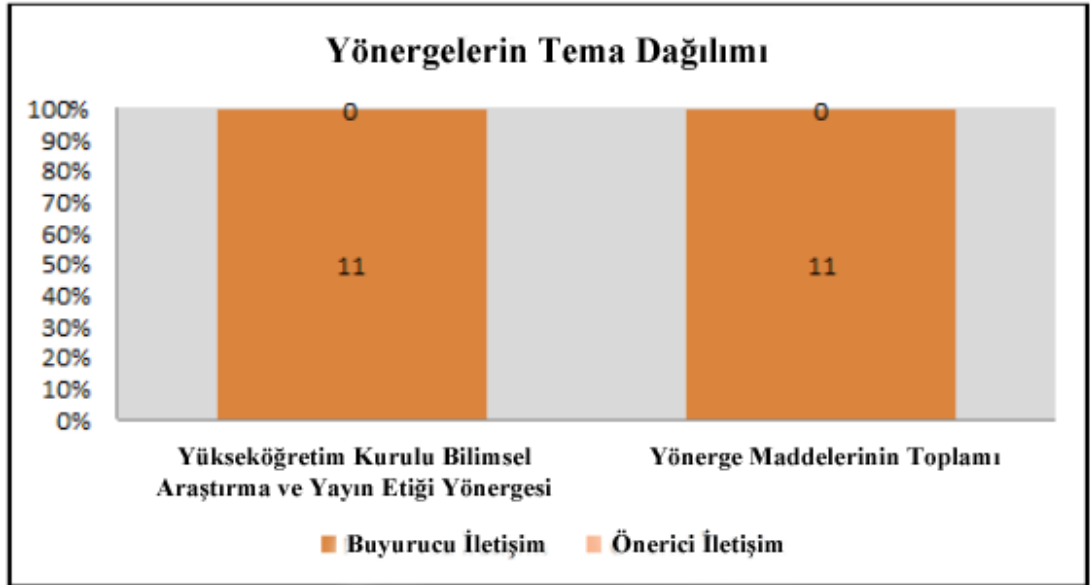
Tablo 7: Yönergelerin Tema Dağılımları

Yönergeler	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
	Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi	11	100.0	0	
Yönerge Maddelerinin Toplamı	11	100.0	0	0	11

Tablo 7'de *Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*'nin 5, 13 ve 14 maddelerinin (YÖK, 2015) ilgili 11 teması incelendiğinde; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir.

Bu Yönergenin "*bilimsel araştırma etiğine ilişkin temel ilkeler*" ile ilgili 5. maddesine bakıldığında, tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir. "*Disiplin işlemleri*" ile ilgili 13. ve 14. maddelerinde, dikey iletişimi ifade eden buyurucu iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 9: Yönergelerin Tema Dağılımları



4.2. YÖNETSEL İLETİŞİMİN TİNSEL MEŞRUIYETİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında, T.C. Yükseköğretim Mevzuatının yönetsel iletişim etiğinin tinsel yönüne ilişkin önerici iletişim Kanun hükümleri ele alınmıştır ve yorumlanmıştır.

Yedek hukuk kuralları, bireyler tarafından aksi kararlaştırılabilen ve uyulması zorunlu olmayan kaidelerdir. Aksi kararlaştırılmadıkça, yapılabilir, kabul edilebilir, isteyebilir gibi kelimeleri içeren hükümler yedek hukuk kurallarıdır (Adal, 1985, s. 128). Bu çalışmada, emredici olmayan hükümler, önerici iletişim adı altında incelenmiştir.

Burada, araştırmaya örneklem teşkil eden Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergeler olmak üzere 22 adet Kanun hükme ait önerici iletişim temasının inceleme sonuçlarını içermektedir.

Kanunlar:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Kanunların önerici iletişim tema bulguları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: İncelenen Kanunların Tema Dağılımları

Kanun	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
2547 Sayılı Kanun	92	86.8	14	13.2	106
2914 Sayılı Kanun	35	94.6	2	5.4	37
3843 Sayılı Kanun	4	100.0	0	0	4
4483 Sayılı Kanun	25	86.2	4	13.8	29
5978 Sayılı Kanun	8	88.9	1	11.1	9
Kanun Maddeleri Toplamı	164	88.6	21	11.4	185

Tablo 8'de 2547 Sayılı Kanunun ilgili 27 temasının 106 teması incelendiğinde; %13,2 oranında (n=14) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu kanunun "*Öğretim Elemanları*" ile ilgili beşinci bölümüne bakıldığında,

yöneticilere opsiyon tanınmış olduğunu söylemek mümkündür. 23. maddesinin (a) bendinin ikinci fıkrasına göre, " Yardımcı doçentler bir üniversitede her seferinde ikişer veya üçer yıllık süreler için en çok 12 yıla kadar atanabilirler." (c) "Üniversiteler, yardımcı doçentlik kadrosuna atama için bu maddede aranan asgari koşulların yanında, Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle, münhasıran bilimsel kaliteyi artırmak amacıyla yönelik olarak, bilim disiplinleri arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurarak, objektif ve denetlenebilir nitelikte ek koşullar belirleyebilirler" 25. maddesinin (c) bendine göre, "Üniversiteler, doçentlik kadrosuna atama için, Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle, münhasıran bilimsel kaliteyi artırmak amacıyla yönelik olarak, bilim disiplinleri arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurarak, objektif ve denetlenebilir nitelikte ek koşullar belirleyebilirler." 31. maddesine göre, "Öğretim görevlileri; üniversitelerde ve bağlı birimlerinde bu Kanun uyarınca atanmış öğretim üyesi bulunmayan dersler veya herhangi bir dersin özel bilgi ve uzmanlık isteyen konularının eğitim - öğretim ve uygulamaları için, kendi uzmanlık alanlarındaki çalışma ve eserleri ile tanınmış kişiler; süreli veya ders saati ücreti ile görevlendirilebilirler. Öğretim görevlileri, ilgili yönetim kurullarının görüşleri alınarak fakültelerde dekanların, rektörlüğe bağlı bölümlerde bölüm başkanlarının önerileri üzerine ve rektörün onayı ile öğretim üyesi, öğretim üye yardımcısı ve öğretim görevlisi kadrolarına atanabilirler veya kadro şartı aranmaksızın ders saati ücreti veya sözleşmeli olarak istihdam görevlendirilebilirler.. Öğretim üyesi kadrolarına öğretim görevlileri en çok iki yıl süre ile atanabilirler; bu süre sonunda işgal ettikleri kadroya başvuran öğretim üyesi bulunmadığı ve görevlerine devamda yarar görüldüğü takdirde aynı usulle yeniden atanabilirler. Atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer. Bunların yeniden atanmaları mümkündür. Bu takdirde ilk atama usulü uygulanır. Konservatuvarlar ile meslek yüksekokullarına gerektiğinde sürekli olarak öğretim görevlisi atanabilir" (YÖK, 2015).

Soz konusu kanun hükümlerinin önerici temaları incelendiğinde, "atanabilir", "belirleyebilir", "görevlendirilebilir", "edilebilir", "uzatılabilir", "dönebilirler" gibi kelimeleri içermektedir. Bazı hükümler şartlı olmasına rağmen, opsiyon tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8'de 2914 Sayılı Kanunun ilgili 37 teması incelendiğinde; %5,4 oranında (n=2) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunun sadece 14. maddesinin birinci fıkrası ile 18. maddesinde önerici iletişim olduğu söylenebilir.

Madde 14- "Diğer yükseköğretim kurumlarına göre sosyo-ekonomik açıdan daha az gelişmiş yerlerde öğretim yapan ve/veya yeterli sayıda öğretim elemanı sağlanamayan

yükseköğretim kurumları ile bunların bölümlerinde görevli öğretim elemanlarına; almakta oldukları aylık gösterge ve ek gösterge toplamının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca belirlenen aylık katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın beş katına kadar geliştirme ödeneği ödenebilir" (YÖK, 2015).

Madde 18- *"Öğretim elemanları ile tabi oldukları özel kanunlarda mani hüküm bulunmayan diğer kamu görevlileri, rektörün görüşü veya ilgili kuruluşun muvafakatı ile yükseköğretim üst kuruluşlarında her seferinde altı ayı geçmemek üzere geçici olarak görevlendirilebilirler" (YÖK, 2015).* Dolayısı ile, inisiyatif tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

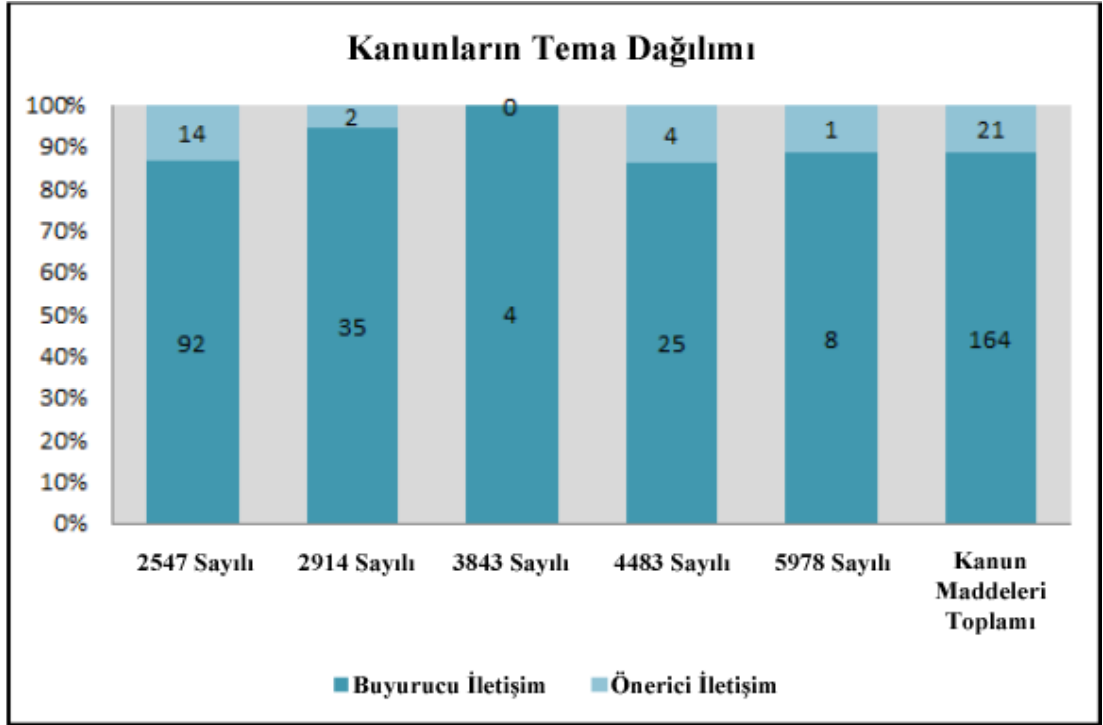
Tablo 8'de 3843 Sayılı Kanunun ilgili 4 teması incelendiğinde; önerici iletişim temasının olmadığı görülmektedir.

Tablo 8'de 4483 Sayılı Kanunun ilgili 29 teması incelendiğinde; %13,8 oranında (n=4) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunun 5'inci maddesinin ikinci ve üçüncü fıkrasında "koyabilirler", "yaptırılabilir", 7'inci maddesinde maddesinde "uzatılabilir", 9'uncu maddesinin ikinci fıkrasında "itiraz yoluna gidebilir" gibi kelimeleri içermektedir. Dolayısı ile, az da olsa inisiyatif tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8'de 5978 Sayılı Kanunun ilgili 9 teması incelendiğinde; %11,1 oranında (n=1) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu kanunun 24'üncü maddesinin (2), *"Üniversite öğretim elemanları, özel bilgi ve ihtisas gerektiren işler için, 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 38 inci maddesine göre Başkanlıkta görevlendirilebilir."* Dolayısı ile, şartlı olsasına rağmen, opsiyon tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

Toplam 65 adet Kanun maddelerinin 185 teması incelendiğinde; %11,4 oranında (n=21) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunlarda, az da olsa insanı yönetim deneyiminin öznesi kılan iletişim dili kullanıldığı söylenebilir.

Şekil 10: Kanunların Tema Dağılımları



Kanun Hükmünde Kararnameler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Kanun Hükmünde Kararnamelerin önerici iletişim tema bulguları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Kanun Hükmünde Kararnamelerin Tema Dağılımları

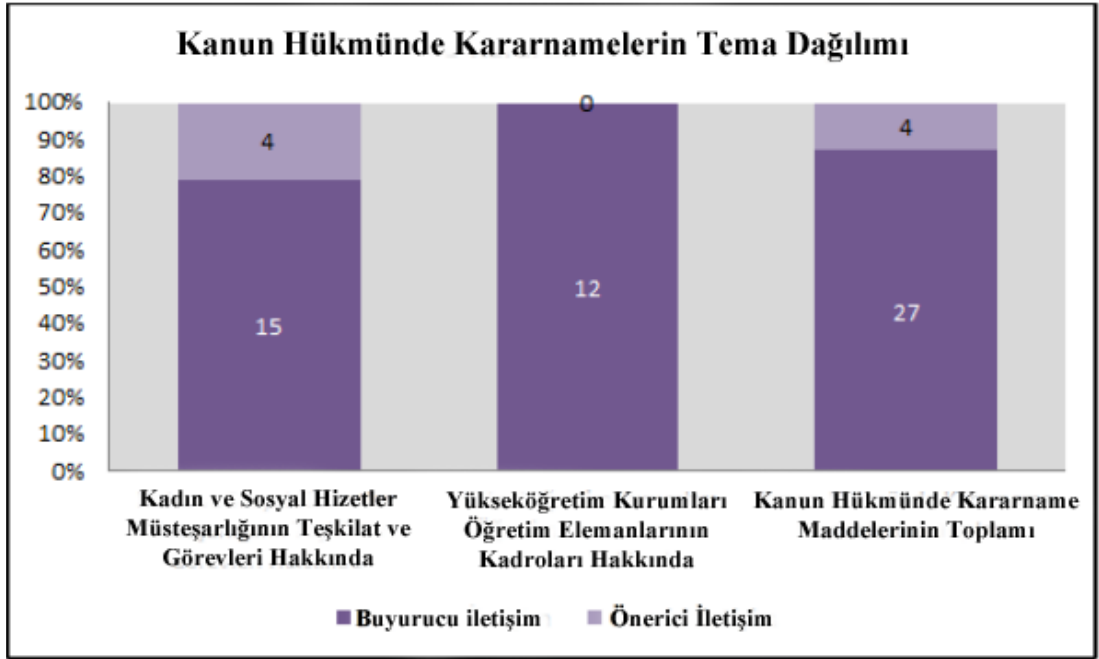
Kanun Hükmünde Kararname	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kararname	15	78.9	4	21.1	19
Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kararname	12	100.0	0	0	12
Kanun Hükmünde Kararname Maddelerinin Toplamı	27	87.1	4	12.9	31

Tablo 9'da *Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*'nin 19 teması incelendiğinde; %21,1 oranında (n=4) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu kanunun 40'ıncı maddesine bakıldığında, şartlı olsa bile bir inisiyatif tanınmış olduğu görülmektedir.

Tablo 9'da *Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*'nin 12 teması incelendiğinde; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir.

Toplam 14 adet Kanun Hükmünde Kararname maddelerinin 31 teması incelendiğinde; %12,9 oranında (n=4) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 11: Kanun Hükmünde Kararnamelerin Tema Dağılımları



Bakanlar Kurulu Kararları:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Bakanlar Kurulu Kararların önerici iletişim tema bulguları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: İncelenen Bakanlar Kurulu Kararların Tema Dağılımları

Bakanlar Kurulu Kararları	Buyurucu		Önerici		Total
	İletişim		İletişim		
	f	%	f	%	
Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin	6	85.7	1	14.3	7
Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar	15	83.3	3	16.7	18
Karar Maddelerinin Toplamı	21	84.0	4	16.0	25

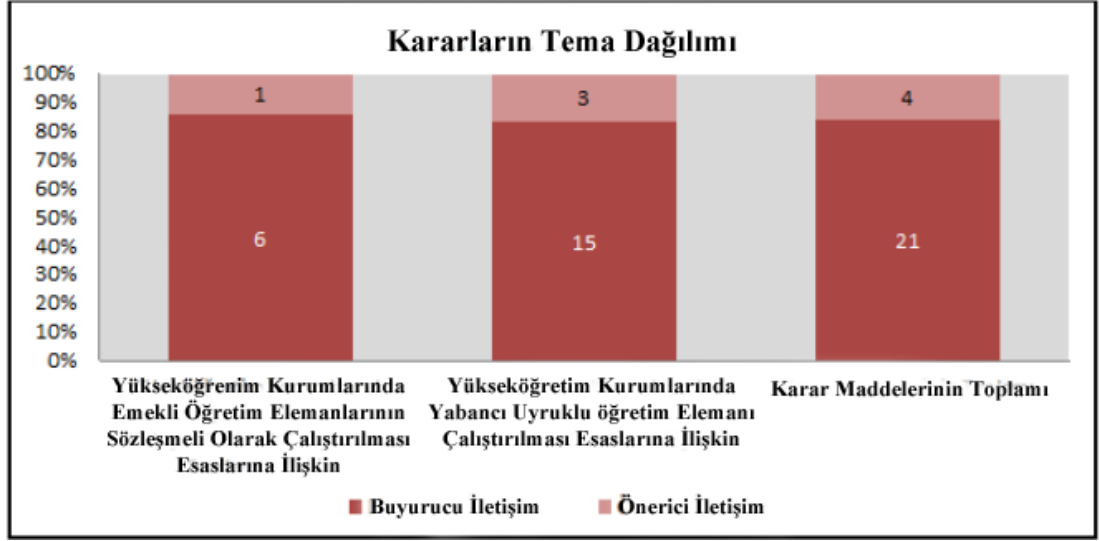
Tablo 10'da *Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Karar*'ın ilgili 7 teması incelendiğinde; %14,3 oranında (n=1) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu kararın 7'inci maddesinde "*...sadece ihtiyaca sözleşmeler her seferinde birer yıl olmak üzere uzatılabilir*" şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 10'da *Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Karar*'ın ilgili 18 teması incelendiğinde; %16,7 oranında (n=3) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Söz konusu kararın 4'üncü maddesine göre, "*...yabancı uyruklu personele döner sermayeden ödeme yapılmaz. Ancak bu personele görev aldıkları üniversite tarafından sözleşme esasları içinde lojman veya çevre rayicine göre kiralanacak ikametgah tahsis edilebilir.*" 10'uncu maddesine göre, "*...sözleşme süresi iki yıl ile sınırlıdır. Sözleşme süresinin bitiminde Maliye Bakanlığının olumlu görüşü alınmak suretiyle her defasında iki yıl olmak üzere bu süre uzatılabilir.*" 11'inci maddesinin birinci fıkrasına göre "*...resmi tabip raporu ile kanıtlanan hastalıklar için yılda 30 günü geçmemek üzere ücretli hastalık izni verilebilir*" (YÖK, 2015). Bu bağlamda, bazı hükümleri şartlı olsa bile, opsiyon tanınmış olduğunu ve insanı yönetim deneyiminin öznesi kılan iletişim dili kullanıldığını söylemek mümkündür.

Toplam 15 adet Karar maddelerinin 25 teması incelendiğinde; %16,0 oranında (n=4) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 12: Bakanlar Kurulu Kararların Tema Dağılımları



Tüzükler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Tüzüklerin önerici iletişim tema bulguları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Tüzüklerin Tema Dağılımları

Tüzük	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi Tüzüğü	5	71.4	2	28.6	7
Manas Kırgızistan - Türkiye Üniversitesi Tüzüğü	6	100.0	0	0	6
Tüzük Maddelerinin Toplamı	11	84.6	2	14.4	13

Tablo 11'de *Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi Tüzüğü*'nin 7 teması incelendiğinde; %28,6 oranında (n=2) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

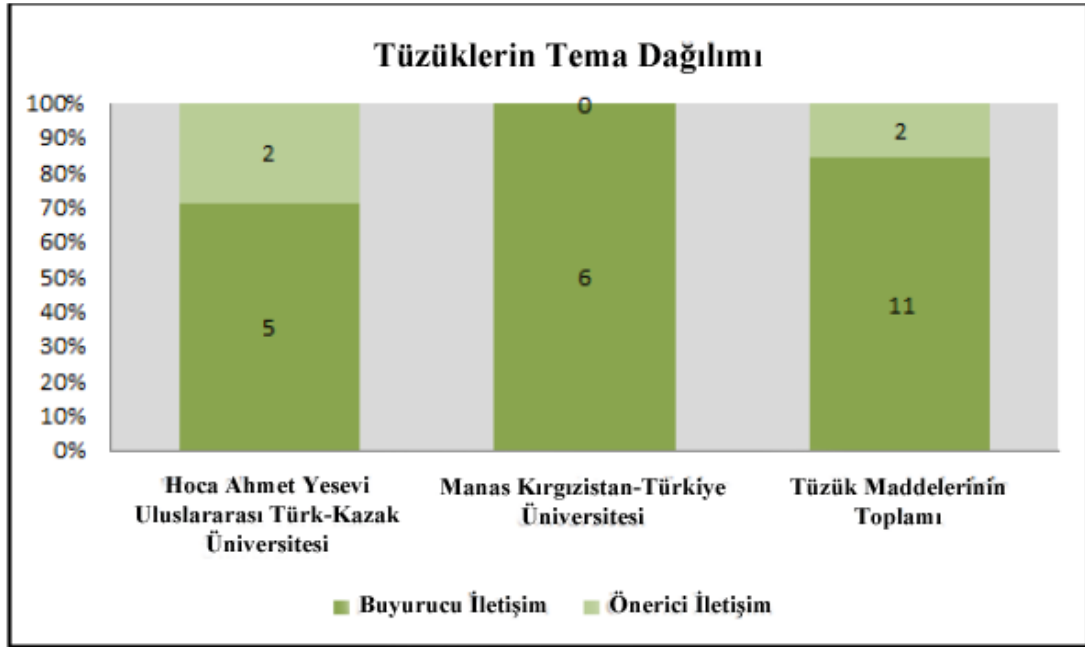
Bu tüzüğün 17'inci maddesinin ikinci fıkrasına göre, "*Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı akademik personel ve sayısı on beşi geçmeyen idari ve teknik personel, çalışma lisansı aranmaksızın, Üniversite birimlerinde görevlendirilebilir.*" 18'inci maddesine göre, "*Üniversite öğretim elemanları ile kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı personel, kurumlarının muvafakati ile Üniversite birimlerinde süreli*

olarak görevlendirilebilir. Bu personel, kurumlarından maaşlı izinli sayılır ve aylık, ödenek, her türlü zam ve tazminatları ile diğer mali ve sosyal hak ve yardımları kurumlarınca ödenir. Görevlendirilecek personele yapılacak ödemeler, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Kanununun görevlendirmelerle ilgili sınırlandırmalarına tabi tutulmaz" (YÖK, 2015). Söz konusu tüzükte, az da olsa, opsiyon tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11'da *Manas Kırgızistan-Türkiye Üniversitesi Tüzüğü*'nün 6 teması incelendiğinde; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir.

Toplam 6 adet Tüzük maddelerinin 13 teması incelendiğinde; %14,4 oranında (n=2) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 13: Tüzüklerin Tema Dağılımları



Yönetmelikler:

Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Yönetmeliklerin önerici iletişim tema bulguları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Yönetmeliklerin Tema Dağılımları

Yönetmelik	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
	1. 2809 Sayılı Kanun'un Geçici 10. Maddesinin 2.Fıkrası Gereğince Öğretim Üyeliğine Yükseltilecek Sanat Dalları Öğretmenleri Hakkında Yönetmelik	7	87.5	1	
2. Doçentlik Sınavı Yönetmeliği	31	93.9	2	6.1	33
3. Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik	6	66.7	3	33.3	9
4. Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Hukuk Müşavirliği ve Avukatlık Giriş Sınavı ve Atama Yönetmeliği	2	66.7	1	33.3	3
5. Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği	36	94.7	2	5.3	38
6. Yurtiçinde ve Yurtdışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik	12	92.3	1	7.7	13
7. Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik	5	71.4	2	28.6	7
8. Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanları ile Yabancı Uyraklı Elemanları Geliştirme Eğitimi	21	95.6	1	4.5	22
9. Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği	149	97.4	4	2.6	153
10. Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği	38	86.4	6	13.6	44
Yönetmelik Maddelerin Toplamı	307	93.0	23	7.0	330

Tablo 12'de 2809 Sayılı Kanun'un Geçici 10. Maddesinin 2.Fıkrası Gereğince Öğretim Üyeliğine Yükseltilecek Sanat Dalları Öğretmenleri Hakkında Yönetmeliği'nin ilgili 8 teması incelendiğinde; %12,5 oranında (n=1) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12'de *Doçentlik Sınav Yönetmeliği*'nin ilgili 33 teması incelendiğinde; %6,1 oranında (n=2) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Söz konusu yönetmeliğin 6'ncı maddesine göre, (6) "*...Başarısız bulunan aday, jüri tarafından eksik bulunan eser ve faaliyetleri tamamlamak kaydıyla en erken izleyen ikinci dönemde yeniden başvurabilir.*" (20) "*Eser incelemesinde başarılı olmasına rağmen sözlü sınavda başarısız olan veya başarısız sayılan aday, sözlü sınava en erken iki dönem; ikinci kez başarısız bulunan aday ise en erken dört dönem sonra yeniden başvurabilir...*" (YÖK, 2015). Bu yönetmelikte adaylara inisiyatif tanındığı görülmektedir. Dolayısı ile, önerici iletişimden söz etmek mümkündür.

Tablo 12'de *Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik*'in ilgili 9 teması incelendiğinde; %33,3 oranında (n=3) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu Yönetmeliğin 24'üncü maddesine göre, (1) "*Mevlana Değişim Programı Protokolü imzalayan yurtiçi ve yurtdışı yükseköğretim kurumlarında görev yapan tüm öğretim elemanları, öğretim elemanı hareketliliğine katılabilirler...*" (2), "*Öğretim elemanı hareketliliği süresi, bir eğitim-öğretim yılı içinde bir defaya mahsus olmak üzere en az iki hafta, en çok üç ay olabilir.*" (4) "*Öğretim elemanı hareketliliğinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için, hareketliliğin kapsamı, süresi ve şartları gerekli durumlarda YÖK Yürütme Kurulu tarafından yeniden düzenlenebilir*" (YÖK, 2015). Bu yönetmelikte, az da olsa yönetilenlere inisiyatif tanınmıştır. Dolayısı ile, önerici iletişimden söz etmek mümkündür.

Tablo 12'de *Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Hukuk Müşavirliği ve Avukatlık Giriş Sınavı ve Atama Yönetmeliği*'nin ilgili 3 teması incelendiğinde; %33,3 oranında (n=1) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu yönetmeliğin 18'inci maddesine göre, (2) "*...Sınavda başarılı olup göreve başlamayanların veya ataması yapıp herhangi bir sebeple görevden ayrılanların yerine, yeni bir sınav yapılana kadar ve her halükarda giriş sınavı sonuçlarının açıklandığı tarihten itibaren en geç altı ay içinde, giriş sınavı başarı sırası dikkate alınarak yedek listeden atama yapılabilir*" (YÖK, 2015).

Tablo 12'de *Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği*'nin ilgili 38 teması incelendiğinde; %5,3 oranında (n=2) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12'de *Yurtiçinde ve Yurtdışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik*'in ilgili 13 teması incelendiğinde; %7,7 oranında (n=1) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliğin 5'inci maddesine göre, (d) "*Araştırma görevlisi veya bu kadrolara atanmış öğretim elemanları üniversitede en az bir yıl görev yapmış olmak ve genel hükümlere göre mecburi hizmet yüklenmek şartıyla yurtdışında iki yıla kadar görevlendirilebilirler. Bunların görevleri beş yıla kadar uzatılabilir*" (YÖK, 2015).

Tablo 12'de *Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmeliğin* ilgili 7 teması incelendiğinde; %28,6 oranında (n=2) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu yönetmeliğin 29'uncu maddesine göre, (1) "*Yükseköğretim kurumlarında görev yapan tüm öğretim üyeleri öğretim üyesi hareketliliğine katılabilirler...*" 31'inci maddesine göre, (1) "*Öğretim üyesi hareketliliği süresi, bir eğitim-öğretim yılı içinde en az bir, en çok iki yarıyıl olabilir...*" (YOK, 2015). Bu yönetmelikte, az da olsa opsiyon tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12'de *Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanları ile Yabancı Uyruklu Elemanları Geliştirme Eğitimi Yönetmeliği*'nin ilgili 22 teması incelendiğinde; %4,5 oranında (n=1) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Bu Yönetmeliğin başarısının değerlendirilmesi ile ilgili olan 15'inci maddesinin ikinci fıkrasına göre "*...Eğitimin genel olarak değerlendirilebilmesi için, eğitim esnasında ya da sonunda eğitime katılanların görüş ve düşüncelerini almak amacı ile anketler düzenlenebilir*" (YÖK, 2015). Burada anketin amacı, bir geri bildirim sağlanması amacı ile yapıldığı söylenebilir.

Tablo 12'de *Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği*'nin ilgili 153 teması incelendiğinde; %2,6 oranında (n=4) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Bu Yönetmeliğin 16'ncı maddesine göre, "*...diğer personel için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir*" şeklinde belirlenmiştir. 47'inci maddesinin üçüncü fıkrasına göre, "*disiplin cezalarına karşı idari yargı yoluna başvurulabilir*" şeklinde belirlenmiştir. İtiraz süresi ve yapılacak işlem ile ilgili olan 48'inci maddesinin ikinci fıkrasına göre, "*...cezayı hafifletebilir veya tamamen*

kaldırabilirler." 49'uncu maddesine göre, *"Disiplin cezaları özlük dosyasına işlenir. Kamu görevinden çıkarma cezasından başka bir disiplin cezasına çarptırılmış olanlar uyarma ve kınama cezalarının uygulanmasından 5 sene, diğer cezaların uygulanmasından 10 sene sonra atamaya yetkili amire başvurarak, verilmiş olan cezalarının özlük dosyasından silinmesini isteyebilir"* (YÖK, 2015). Bu yönetmelikte, az da olsa yönetilenlere opsiyon tanınmış olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12'de *Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği*'nin ilgili 44 teması incelendiğinde; %13,6 oranında (n=6) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

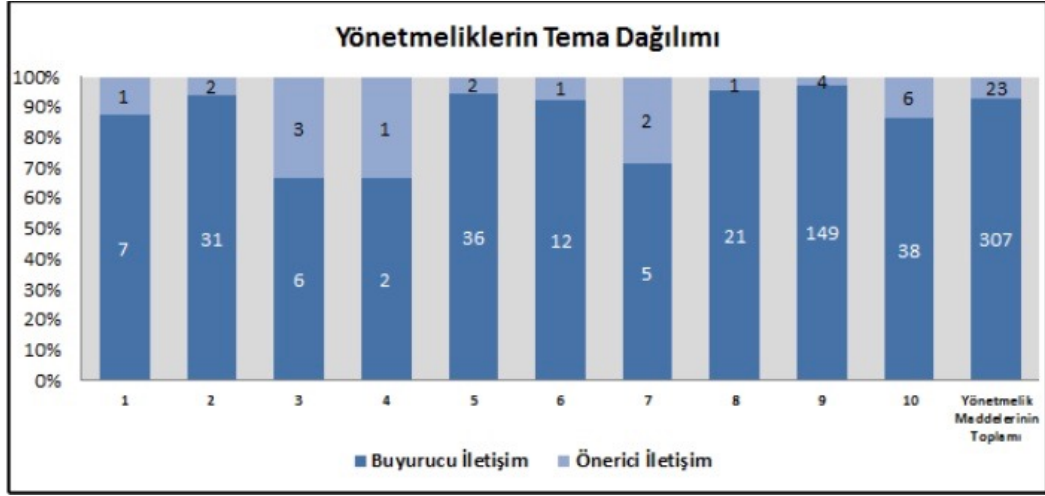
Bu Yönetmeliğin 11'inci maddesine göre, (3) *"...kurumlar, yazılı sınavın merkezi olarak yaptırılması amacıyla her yılın Şubat ayı sonuna kadar görevde yükselme suretiyle atama yapacakları boş kadrolarına ilişkin bilgilere de yer vererek Başkanlığa talepte bulunabilir"* (YÖK, 2015).

Bu Yönetmeliğin 20'inci maddesinin a) bendine göre, *"aynı görev grubu içinde kalmak kaydıyla, ilgili personelin isteği ve atanacak kadronun gerektirdiği özellikleri taşıyanlar sınav yapılmaksızın alt görevlere atanabilirler."* b) *"kurumda veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarında daha önce bulunulan görevler ile bu görevlerle aynı düzey görevlere veya alt görevlere, görevde yükselme sınavı veya unvan değişikliği sınavına tabi tutulmadan atama yapılabilir."* c) *"...kadrolara sınavsız atama yapılabilir."* ç) *"doktora öğrenimini bitiren kurum personelinin, atanacak görev için aranan hizmet süresine sahip olmaları ve mevzuat ile aranan öğrenim şartını taşımaları kaydı ile uzman veya aynı düzeydeki görevler ya da daha alt görevlere sınavsız ataması yapılabilir"* (YÖK, 2015).

Söz konusu Yönetmeliğin 21'inci maddesine göre, (1) *"...diğer personel kanunlarına tabi olan personel, öğrenim durumları ve ihraz ettikleri unvanlar dikkate alınarak bu Yönetmelik kapsamındaki kadrolara görevde yükselme veya unvan değişikliği sınavına tabi tutulmaksızın genel hükümlere göre atanabilirler"* (YÖK, 2015). Bu yönetmelikte de az ve şartlı olsa bile astlara inisiyatif tanındığı söylenebilir.

Toplam 106 adet Yönetmelik maddelerinin 330 teması incelendiğinde; %7,0 oranında (n=23) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 14: Yönetmeliklerin Tema Dağılımları



Yönergeler:

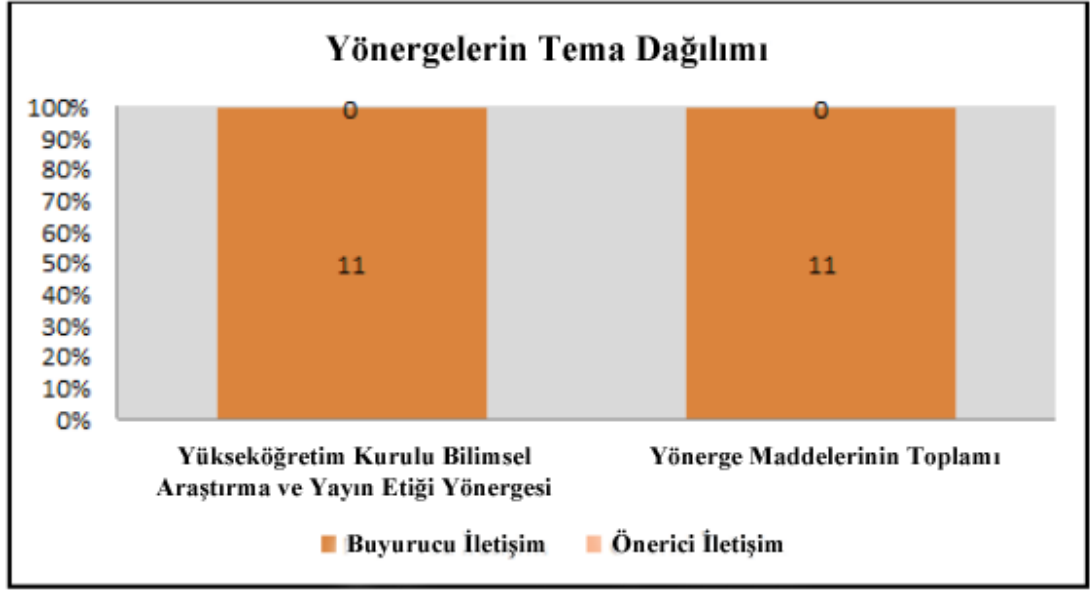
Yöneten-yönetilen ilişkisi açısından incelenen Yönergelerin önerici iletişim tema bulguları Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13: Yönergelerin Tema Dağılımları

Yönergeler	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		Total
	f	%	f	%	
Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi	11	100.0	0	0	11
Yönerge Maddelerinin Toplamı	11	100.0	0	0	11

Tablo 13'de *Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*'nin 3 adet maddesinin 11 teması incelendiğinde; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 15: Yönergelerin Tema Dağılımları



Tablo 14: Tüm Maddelerin Tema Dağılımları

	Toplam	Buyurucu İletişim		Önerici İletişim		p
		f	%	f	%	
		Kanun	185	164	30.3	
Kanun Hükmünde Kararname	31	27	5.0	4	7.4	^b 0.514
Tüzük	13	11	2.0	2	3.7	^b 0.333
Yönetmelik	330	307	56.7	23	42.6	^a 0.046*
Karar	25	21	3.9	4	7.4	^b 0.271
Yönerge	11	11	2.0	0	0	^b 0.611
Tüm Maddelerin Toplamı	595	541	100	54	100	

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher's Exact Test

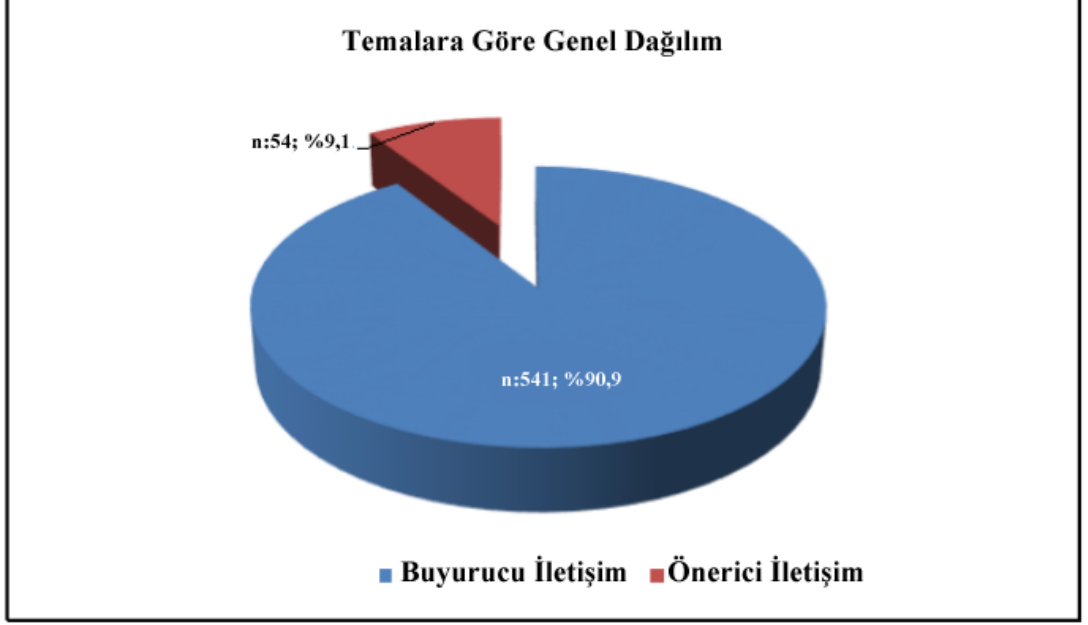
*p<0,05

Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergelerin iletişim temalarına göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Yönetmeliklerde ise iletişim temaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,046; p<0,05). Önerici iletişim teması oranı, toplam yönetmeliklerde diğer hükümlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Toplam 595 hüküm teması incelendiğinde; %90,9 oranında (n=541) buyurucu iletişim, %9,1 oranında (n=54) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 16: Konuya İlişkin İncelenen Tüm Hükümlerin Tema Dağılımları



BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan hükümleri buyurucu ve önerici iletişim açısından incelemiştir. Temel olarak da Yükseköğretim Mevzuatında yönetsel iletişimin yasal ve tinsel meşruiyetine ilişkin vurgular nelerdir? Sorusuna yanıt aramıştır. Bunun yanı sıra, bürokrasi ile etik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemiştir.

1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar:

• **Kanunların buyurucu iletişim temasına ilişkin olarak;** Kanunların buyurucu iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %88,6 oranında (f=164) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, dikey iletişimi ifade eden, dolayısıyla merkezîyetçi bir karakter taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda dikey iletişim düzeyinin yüksek olması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

• **Kanun Hükmünde Kararnamelerin buyurucu iletişim temasına ilişkin olarak;** Kanun Hükmünde Kararnamelerin buyurucu iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %87,1 oranında (f=27) sahip olduğu görülmektedir. Dikey iletişim düzeyinin yüksek olması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

• **Tüzüklerin buyurucu iletişim temasına ilişkin olarak;** Tüzüklerin buyurucu iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %84,6 oranında (f=11) sahip olduğu görülmektedir. Koşullayıcı ve otoriter iletişim düzeyinin yüksek olması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

• **Yönetmeliklerin buyurucu iletişim temasına ilişkin olarak;** Yönetmeliklerin buyurucu iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %93,0 oranında (f=307) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, dikey iletişim kanalları ve otoritenin hiyerarşisi yolu ile gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Kullanılan otoriter ve etik dışı iletişim düzeyinin yüksek olduğunu da ortaya koymaktadır.

Buyurucu iletişim, insanı araçsallaştıran, dolayısıyla yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

• **Bakanlar Kurulu Kararlarının buyurucu iletişim temasına ilişkin olarak;** Bakanlar Kurulu Kararların buyurucu iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %84,0 oranında (f=21) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, dikey iletişim kanalları ile otoritenin hiyerarşisi yoluyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

• **Yönergenin buyurucu iletişim temasına ilişkin olarak;** Yönergenin buyurucu iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, dikey iletişimi ifade eden, hiçbir opsiyon ya da inisiyatif tanımayan bir iletişim olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısı ile, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellenmektedir denilebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuat dili ve örgüt yapısının yönetsel iletişimi olumsuz etkilediği, insanları nesneleştirdiği ve hiyerarşi kademeler arasında kurulan ilişkinin insanları araçsallaştırdığı söylenebilir. Bu sorunların aşılabilmesi için Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuat dilinin yumuşatılması ve örgüt yapısının içe dönük olarak yeniden gözden geçirilmesi, dikey farklılaşmanın azaltılması ve bireyleri karar alımına katılımını artırılması önemli görüldüğü söylenebilir.

Aşırı kuralcılık insanın doğasına aykırıdır. Bireyler arasındaki ilişkileri araçsallaşmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyin giderek kendine yabancılaşması ile kendini gösterir. Buyurucu dil, makine dilidir ve sadece nesnelere için geçerlidir. Buyurucu iletişim bireylere inisiyatif tanımamaktadır. Halbuki inisiyatifin olmadığı yerde yaratıcılık yerine mekanik tekrar çalışır. Dolayısı ile insan, makine gibi işlev görür. Bu neden ile, buyurucu iletişim insan için değil, nesnelere için geçerlidir (Akgündüz, 2015, s. 155).

Buyurucu iletişim dili hükmedicidir, yani otoriterdir. Dolayısıyla bireylere inisiyatif tanımamaktadır. Marcuse, iletişimde kullanılan dilin "buyurucu" özelliğine vurgu yaparak, işlevsel olan dil, buyurucu iletişim dili ile eleştirel ve diyalektik

niteliğini yitirmiştir. Dolayısı ile, tek boyutlu düşüncenin dili olduğunu söylemektedir (1986, s. 81-106).

Aslında nesneleştirme ile makineleştirme, bürokrasinin temel sorunudur. Lukacs (1998, s. 174-175), bürokrasiyi, doğrudan doğruya kapitalist gelişmenin bir sonucu olarak görmektedir. Bürokrasi, katı, biçimsel ve önceden belirlenmiş kurallar ışığında rasyonel ve sistematik olarak bölünmesi anlamına gelir. Bu durum, bürokrasi içindeki insan ilişkilerinin de biçimselleşmesine neden olur. Bauman'a (1997, s. 33) göre, bürokratik kültür, bireyleri yönetsel objeler olarak görme ve eylemlerinde bireyleri "nesne" olarak ele alma eğilimindedir. Bu bakımdan, teknik sorumluluk ve kuralların ahlaki sorumluluğa üstünlüğü "bürokratik işlemlerin amaçlarının insandışılaştırılması ve nesneleştirilmesi" durumunu ortaya çıkarmaktadır. İnsandışılaştırma, modern bürokrasinin temelinde bulunan rasyonellik eğilimi ile yakından ilgilidir. Bürokrasinin hedef kitlesi insanlar ustaca insandışılaştırarak ahlaki değerlendirmeye konu olma olasılıkları ortadan kaldırıldığında, artık bu "nesne"ler etik kayıtsızlık ile düşünülür. Bu kayıtsızlık etik kökenli herhangi bir bürokratik işleyişi bozucu bir etken ile karşılaştığında, hoşnutsuzluk ve suçlamaya dönüşür (Bauman, 1997, s. 139).

Bauman, üstlerin emirlerine başka türlü davranmayı gerektiren hiç bir uyarı dikkate almadan itaat etme, üstlerin buyruklarında tanımlanan örgütün yararlarına olan bağlılığı diğer her türlü bağlılıktan ve bağlantıdan üstün tutma eğilimidir. Bu durum, ahlaki yozlaşma eğilimini içinde barındırmaktadır. Bürokrasinin davranışları rasyonel koordine etme başarısı aynı zamanda ahlaki boyutunu ortadan kaldırılması anlamına da gelmektedir. Rasyonelleştirme eğiliminin bu alandaki başarısı, süreç içinde yasallaşarak kurumsallaşmasıdır. Bu açıdan modern bürokrasinin esas kaygısı, ahlaki susturmaktır ve rasyonel iş birliğinin temel koşulu da bu yöndedir (1997, s. 41-50).

Bauman, Max Weber'in, "bürokratik yapı ve sürecinin esası'nın, ahlaksal değerler ile ilgiyi kesme işlemi olduğunu söylemektedir. Bu işlem, birbirine paralel iki sürece dayalıdır. Bunlar çok titiz görevsel iş bölümü ve ahlaksal sorumluluğun yerine teknik sorumluluğun ikamesidir. Bürokratik iş bölümü, emir hiyerarşisi, uzmanlaşma gibi özellikler ahlakın susturulmasının unsurlarıdır. Teknik sorumluluk,

eylemin kendisi dışında başka bir şeyin aracı olduğunu unutması ile ahlaki sorumluluktan ayrılmaktadır. Bürokratik eylem, uygunluk ve başarı gibi kriterler ile değerlendirilmektedir. Özel amaca yönelik uzmanlaşmış davranış biçimleri kendisinden uzaklaştırıldığında ahlaki endişeler ortadan kalkmaktadır. Ahlaksal kaygıdan kurtulan eylem ise, salt rasyonel temelde değerlendirilebilir. Bürokrasideki karmaşık ve görevsel farklılaşma ve bu nedenle onların katkılarının etkilediği nihai sonucundan uzaklaştığında, bürokratlar işleri en iyi şekilde yerine getirebilirler. Ahlak böylece iyi, etkin özenli uzman ve çalışkan olma talimatlarına indirgenmiş olmaktadır (Bauman, 1997, s. 136-137).

Lukacs (1998, s. 177), hukuk, yönetim vb. toplumsal kurumlarda egemen olan biçimsel rasyonelleştirme, nesnel bakımdan tüm toplumsal işlevlerin kendi öğelerine, benzer şekillerde indirgenip parçalanmasına neden olduğunu söylemektedir. Bauman (1997, s. 136-208) ise, görevsel iş bölümü, eylemi yetki hiyerarşisi ile belirlenmiş ve birbirinden ayrılmış aşamalara bölerek, eylemi görevsel uzmanlıklar ile bölüp parçalara ayırdığını belirtmektedir. Dolayısı ile, eylemi hiç birinin tek başına sorumluluğu üstlenemeyeceği biçimde bireyler arasında parçalanmaktadır. Böyle bir sorumluluk kaymasının sonucu bir yüzer-gezer hale gelmektedir ve hiç kimsenin o eylemden tek başına ve nihai olarak sorumlu olduğu ileri sürülemez. Çünkü örgütün her üyesi bir başkasının emrinde olduğuna inanmaktadır. Bu yüzden sorumluluğu taşıyan kişi kendisini olayın sonuçlarından sorumlu olarak görmez. İkinci olarak, bürokrasi, ahlaki sorumluluğun yerine teknik sorumluluğu koymaktadır. Amaç teknik başarıyı yakalamak ve işi iyi yapmaktır. Bu durum ahlaki sorumluluğu yok etmektedir ve ahlaksal sorumluluğun yerini disiplin almaktadır. Böylece, toplumsal ve ahlaksal davranış uygunluğunun kaynağı ve güvencesi olarak örgüt içi kurallar dışında her şeyin meşruluğunu kaldırmak, vicdanın egemenliğini yadsımak ahlaksal erdem haline gelmektedir.

2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar:

• **Kanunların önerici iletişim temasına ilişkin olarak;** Kanunların önerici iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %11,4 oranında (n=21) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, yatay iletişimi ifade eden, dolayısıyla bireylere az da olsa inisiyatif tanıyan bir karakter taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda

yatay iletişim düzeyinin düşük olması yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

• **Kanun Hükmünde Kararnamelerin önerici iletişim temasına ilişkin olarak;** Kanun Hükmünde Kararnamelerin önerici iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %12,9 oranında (n=4) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum yatay iletişimi ifade eden daha demokratik bir karakter taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda, yatay iletişim düzeyinin düşük olması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi kısmen de olsa engellemektedir denilebilir.

• **Tüzüklerin önerici iletişim temasına ilişkin olarak;** Tüzüklerin önerici iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %14,4 oranında (n=2) sahip olduğu görülmektedir. Önerici iletişim düzeyinin düşük olması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi kısmen de olsa engellemektedir denilebilir.

• **Yönetmeliklerin önerici iletişim temasına ilişkin olarak;** Yönetmeliklerin önerici iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %7,0 oranında (n=23) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, yatay iletişimi ifade eden, az da olsa inisiyatif tanıyan karakter taşıdığını ortaya koymaktadır.

• **Bakanlar Kurulu Kararlarının önerici iletişim temasına ilişkin olarak;** Bakanlar Kurulu Kararlarının önerici iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; %16,0 oranında (n=4) sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, az da olsa opsiyon tanıyan karakter taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda, önerici iletişim düzeyinin düşük olması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi kısmen de olsa engellemektedir denilebilir.

• **Yönergenin önerici iletişim temasına ilişkin olarak;** Yönergenin önerici iletişim temasının değerlendirilmesi sonucunda; tamamının buyurucu iletişim temasına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, demokratik olmayan karakter taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda, önerici iletişim düzeyinin hiç olmaması, yöneten-yönetilen ilişkisindeki iletişimi engellemektedir denilebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuat dilinin, daha önerici ve yapıcı bir dil ile insanileştirilmesinin önemli görüldüğü söylenebilir.

Önerici iletişim dilinde zorunluluk yoktur ve bireyi performans objesi olarak görmez. Aynı zamanda önerici iletişim, bireyi nesneleştirmemektedir. Aksine, bireyin performansını ve derinliğini ortaya çıkarır.

Akgündüz'ün (2015, s. 245-246) belirttiği gibi, özneler dünyasında zorunlu ilişki yoktur. Kendiliğinden ilişki vardır. Özneleri aynı nesnelerdeki gibi zorunlu ilişkiler alanı olarak görerek ihtiyacı temellendirme özneyi nesneleştirmektedir. Öznenin mutlak doğasına yabancılaştırmaktadır. Dolayısı ile, yönetsel şiddet dili yerine yönetsel şefkat dili kullanılması gerekmektedir. Bir başka ifade ile, önerici dil kullanılması gerekmektedir. Yönetsel ilişki gerçekte sevgi ilişkisidir ve yöneticiyi iç yöneticisine uyandırma vizyonuna sahip stratejik bir eğitim deneyimidir. Bu nedenle, önerici dil kullanılması önemli görülmektedir.

Bu bağlamda, önerici iletişim, yöneticilerin potansiyelini açığa çıkarma açısından önemlidir. Önerici iletişimde insanı nesneleştirme ya da makineleştirme söz konusu değildir. Çünkü inisiyatif tanınmaktadır. İnsanı bir birey olarak kabul görmektedir ve dönüşümüne katkı sağlamaktadır. Dolayısı ile demokratiktir ve bireyi yönetim deneyiminin öznesi olarak görmektedir (Akgündüz, 2012).

Bu iki sonuçtan çıkan sonuç: Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kararları, Tüzük, Yönetmelik, ve Yönergelerin iletişim temalarına göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetmeliklerde ise, iletişim temaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,046$; $p<0,05$). Önerici iletişim teması oranı, toplam yönetmeliklerde diğer hükümlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Toplam 595 hüküm teması incelendiğinde; %90,9 oranında ($n=541$) buyurucu iletişim, %9,1 oranında ($n=54$) önerici iletişim temalarına sahip olduğu görülmektedir.

Yukarıda temas edilen iki sonuçtan hareketle, buyurucu iletişim dilinin bireylerin bilinç dönüşümüne katkı sağladığı söylenemez. Söz konusu dönüştürücü güce ulaşmak için mevzuat dilinin tinsel meşhuriyet (önerici) boyutuna göre hazırlanması esas olmalıdır.

5.2. UYGULAMACILARA ÖNERİLER

Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuat'nda yönetsel iletişim etiğinin yasal/biçimsel ve ruhsal/içsel meşruiyet parametreleri bakımından değerlendirilme amacı yönünden toplanan veriler, ulaşılan bulgu ve yargıların ışığında aşağıdaki genel öneriler getirilmiştir. Ancak genel önerilere çok belirgin olarak görülen bazı sorunlar da eklenmiştir.

a. Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan hükümlerin insanı nesneleştirdiği görülmektedir. Bu neden ile, buyurucu iletişim dilinden ziyade, önerici iletişim dilini kullanmaları önemli görülmektedir. Aksi durumda bu hükümler insan doğasını dejenere edici ve yıkıcı sonuçları ortaya çıkarır.

b. Kanun hükümlerinde kullanılan buyurucu iletişim dili yumuşatılması ve zorlayıcı hükümleri azaltarak hafifletilmesi önemli görülmektedir. Bu manada, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatının yeniden gözden geçirilmesi ve hükümlerin daha insanileştirilmesi önemli görülmektedir.

c. İletişim devrelerine dahil olan kademe sayısı azaltılması önemli görülmektedir.

d. Hiyerarşiden kaynaklanan iletişim engellerinin aşabilmesi için yöneten ve yönetilenler arasında daha demokratik bir iklim oluşturulması önemli görülmektedir.

5.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

a. Bu araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yönetsel iletişim etiğinin yasal/biçimsel ve ruhsal/içsel meşruiyet parametreleri bakımından değerlendirilmiştir, diğer boyutları ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

b. Bu araştırma, farklı kurum ve evrenlerde tekrarlanabilir.

c. Bu araştırma, ilköğretim ve lise müdürleri açısından ele alınabilir ve tekrarlanabilir.

d. Konu deneysel olarak araştırılabilir.

e. Bu araştırma, ilk öğretim, orta öğretim ve liselerde, öğrenme-öğretme süreçlerinde bireyi nasıl etkilediğini araştırılabilir.

f. Bu araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Mevzuatında yer alan hükümleri sadece yöneten-yönetilen ilişkisi bakımından incelenmiştir, diğer boyutları ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2016). *Etkili İletişim*, Çev: Ömer Çolakoğlu, İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Adal, E. (1985). *Hukukun Temel Kavramları*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları No: 428
- Akgündüz, H. (2012). *Hurafe ve Gerçek İkileminde Eğitim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Akgündüz, H. (2015). *Eğitime Kuramsal ve Tarihsel Yaklaşımlar*, İstanbul: Ders Notları.
- Aşkun, C. (1981). *Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları*, Ankara: TODAİE. Yayınları No: 201.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Akademi. Yayıncılık
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Ankara: Emel Yayınevi.
- Bal, H. (2000). *İletişim Sosyolojisi*, Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Baltaş, Z. & Baltaş, A. (1999). *Bedenin Dili*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barthes, R. (1979). *Göstergebilim İlkeleri*, Çev: Berke Vardar&Mehmet Rıfat, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları: 337.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Fatih Matbası

- Bauman, Z. (1997). *Modernite ve Holocaust*, Çev: Süha Sertabiboğlu, İstanbul: Sarmal Yayınları.
- Bauman, Z. (2004). *Sosyolojik Düşünmek*, Çev: Abdullah Yılmaz, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bertrand, A. (2001). *Ahlak Felsefesi*, Çev: Hayrani Altıntaş, Ankara: Akçağ Yayınları.
- Binbaşioğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*, Ankara: Binbaşioğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1974). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:42.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (2015). *Yükseköğretimde Yönetim*, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Clarke, J. (2002). *Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika*, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: Mess Yayınları.
- Crowley, D. & Heyer, P. (2011). *İletişim Tarihi*, Çev: Berkay Ersöz, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dale, E. (1996). *Yönetim Teorileri*, Çev: Osman Akınhay, Ankara: Emel Maatbası.
- Edis, S. (1993). *Medeni Hukuka Giriş ve Başlangıç Hükümleri*, Ankara: A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Ü. Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

- Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çev: Süleyman İrvan, Ankara: Ark Yayınları.
- Fişek, K. (2005). *Yönetim*, Ankara: Paragraf Yayınları.
- Fromm, E. (1985). *Sevme Sanatı*, Çev: Işıtan Gündüz, İstanbul: Say Yayınları.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Guiraud, P. (1975). *Anlambilim*, Çev: Berke Vardar, İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Guiraud, P. (1994). *Göstergebilim*, Çev: Mehmet Yalçın, Ankara: İmge Kitabevi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Heidegger, M. (1995). *Nedir Bu Felsefe*, Çev: Ali Irgat, İstanbul: Afa Yayınları.
- Heller, A. (2006). *Bir Ahlak Kuramı*, Çev: Ertürk Demirel, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev: Doç. Dr. Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi*, Çev: Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayınları.
- Jaspers, K. (1986) *Felsefe Nedir?* Çev: İ.Zeki Eyüboğlu, İstanbul: Say Yayınları.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1977) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: Can ve Yavuz Bayar, Ankara: TODAİE Yayınları: No:167.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiyedeki Uygulama*, Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1990). *Çağdaşlaşma Yolunda Deve Dikenleri*, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiyedeki Uygulama*, Bilim Yayınları.
- Kılavuz, R. (2002). *Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri*, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, Cilt.26, No.2, 249.

- Koçel T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayın.
- Kropotkin, P. (2015). *Anarşist Ahlak*, Çev: Işık Ergüden, İstanbul: Kaos Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (2006). *Etik*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Lazar, J. (2009). *İletişim Bilimi*, Çev: Cengiz Anık, Ankara: Vadi Yayınları.
- Lukacs, G. (1998). *Tarih ve Sınıf Bilinci*, Çev: Yılmaz Öner, İstanbul: Belge Yayınları.
- Marcuse. H. (1986). *Tek Boyutlu İnsan*, Çev: Aziz Yardımlı, İstanbul: İdea Yayınları.
- Mengüşoğlu, T. (1958). *Felsefeye Giriş*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:773.
- Mengüşoğlu, T. (2011). *İnsan Felsefesi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mevlana, C. R. (1995). *Mesnevi I*, Çev: Veled İzbudak, İstanbul: Milli Eğitim Yayınları:770.
- Mutlu, E. (1994). *İletişim Sözlüğü*, Ankara: Ark Yayınevi.
- Oskay, Ü. (1982). *XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri*, Ankara: Kuramsal Bir Yaklaşım, A.Ü.SBY Yayınları.
- Oskay, Ü. (1992). *İletişimin ABC'si*, İstanbul: Simavi Yayınları.
- Özlem, D. (2014). *Etik-Ahlak Felsefesi*, İstanbul: Notos Kitap Yayınevi.
- Özlem, D. (2016). *Tarihselci Düşünce Işığında Bilim, Ahlak ve Siyaset*, İstanbul: Notos Kitap Yayınevi.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*, Çev: Veysel Atayman&Gönül Sezer, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*, Çev: Prof. Dr. İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*, İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*, Ankara: TODAİE Yayınları.

- Sapir, E. (1983). *Dil ve Toplum*, Çev: Ö. Demircan, Ankara: TDK Yayınları.
- Simon, H. A. & Swithburg, D. W. & Thompson, V. A. (1985). *Kamu Yönetimi*, Çev: Cemal M, Ankara: Ankara Ü. Sayısal Bilgiler Fakültesi Yayınları: 547.
- Sorokin, P. A. (1994). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları II*, Çev: M. Münir Raşit Öymen, Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Sözen, E. (1999). *Söylem, Belirsizlik, Mübadele, Bilgi/Güç ve Refleksivite*, İstanbul Paradigma Yayınları.
- Şahin, A. (2011). *Yükseköğretim Mevzuatı*, Ankara: Palme Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tepe, H. (2011). *Etik ve Metaetik*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Tepe, H. (2015). *Etik ve Meslek Etikleri*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Thompson, B. L. (2003). *Yönetim Fonksiyonları*, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tortop, N.& İşbir, E. G.& Aykaç, B. (2005). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 3462/186/87, C.I. B.4.
- Tutar, H. & Yılmaz, K. (2003). *Genel İletişim: Kavramalar ve Modeller*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2008). *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkmen, İ. (1992). *Etken İletişim Modeli*, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, No: 480.
- Türkoğlu, N. (2004). *Toplumsal İletişim*, İstanbul: Babil Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları.
- Voloşinov, V. (2001). *Marksizm ve Dil Felsefesi*, Çev: Mehmet Küçük, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Vygotsky, L. (1998). *Düşünce ve Dil*, Çev: S.Koray, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Weber, M . (2005). *Bürokrasi ve Otorite*, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.

Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Yılmaz, M. A. (2012). *Dil Zekası İletişim Sihirbazlığı*, Ankara: Tutku Yayınevi.

YÖK. (2015). *Yükseköğretim Mevzuatı*, Ankara: YÖK.

ÖZGEÇMİŞ

Gulistan JUMANIYAZOVA, 2014 yılında Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Radyo Televizyon ve Sinema bölümünü bitirmiştir. 2017 yılında İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. İleri düzeyde Rusça ve orta düzeyde İngilizce bilmektedir. Hedefleri arasında eğitim alanında öğrenimini sürdürmek ve doktora çalışması yapmaktır.