

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ömer HAMAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK**

**EKİM – 2016**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ömer HAMAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez \_\_\_/\_\_\_/201\_\_\_ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Mehmet Sait	Th. A. h	Basarılı
Doç. Dr. Orhan Akar	O. A. h	Basarılı
Doç. Dr. K. Ozan Özer	O. A. h	Basarılı

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ömer HAMAN**

**2016**



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde her türlü yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam, Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK, eğitim hayatımın mimarları çok değerli hocalarıma, hayatımın her döneminde beni sevgi ve hoşgörü ile yüreklendiren aileme, ayrıca bu çalışmam sürecinde yardım ve desteklerinden dolayı Yusuf AĞZITEMİZ'e, Şeyda GÜNDÜZ İNAN'a, Fatih TÜRK'e, Mücahit HAKTANIR'a minnetle teşekkür ederim.

**Ömer HAMAN**

**2016**



# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. ÖRGÜT YAPISI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Örgüt Kavramı .....	4
1.2. Örgüt Yapısı Kavramı .....	6
1.2.1. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar .....	10
1.2.1.1. Amaç .....	10
1.2.1.2. İşbölümü ve Uzmanlık Derecesi (Farklılaşma).....	11
1.2.1.3. Formelleşme (Biçimselleşme) Derecesi .....	12
1.2.1.4. Emir- Komuta ve Yönetim Organlarının Oluşturulması.....	13
1.2.1.5. Denetim (Yönetim) Alanı.....	14
1.2.1.6. Merkezileşme Derecesi .....	15
1.2.1.7. Çapraşıklık Derecesi .....	16
1.3. Örgüt Yapıları .....	17
1.3.1. Biçimsel Örgüt Yapısı .....	18
1.3.2. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı.....	21
1.3.3. Mekanik Örgüt Yapısı .....	23
1.3.4. Organik Örgüt Yapısı .....	25
1.4. Örgütsel Yapı Modelleri .....	26
1.4.1. Dikey Örgüt Modeli.....	27
1.4.2. Yatay Örgüt Modeli .....	28
1.4.3. Dikey-Kurmay Örgüt Modeli .....	29
<b>BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI</b> .....	<b>30</b>
2.1. İletişimin Tanımı ve Önemi .....	30
2.2. Örgütsel İletişimin Tanımı .....	32
2.3. Örgütsel İletişimin Amaç ve İşlevleri .....	34

2.4. Örgütsel İletişimin Kanalları.....	37
2.4.1. Yazılı İletişim Kanalları .....	37
2.4.2. Sözlü İletişim Kanalları .....	39
2.4.3. Görsel İletişim Kanalları.....	40
2.4.4. Sözsüz İletişim Kanalları .....	41
2.5. Örgütsel İletişimin İşleyiş Çeşitleri.....	42
2.5.1. Biçimsel İletişim .....	42
2.5.2. Yatay, Dikey ve Çapraz İletişim.....	43
2.5.3. Biçimsel Olmayan İletişim .....	45
2.6. Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkileri .....	47

<b>BÖLÜM 3. ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>51</b>
3.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	51
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	51
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	51
3.4. Veri Toplama Yöntemi .....	52
3.5. Araştırma Verileri .....	52
3.5.1. Demografik Bulgular .....	52
<b>SONUÇ .....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AGE</b>	: Adı Geçen Eserler
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TV</b>	: Televizyon
<b>S</b>	: Sayfa
<b>SS</b>	: Sayfalar
<b>VB.</b>	: Ve Benzeri
<b>VD.</b>	: Ve Diğerleri



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo1:</b> Demografik Özelliklerin Frekansları .....	58
<b>Tablo2:</b> Örgüt Yapısına İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalaması ve Örgütsel İletişime İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalaması.....	60
<b>Tablo3:</b> Soruların Frekans Analizi .....	63
<b>Tablo4:</b> KMO ve Bartlett's Testi .....	65
<b>Tablo5:</b> Faktör Analizi .....	66
<b>Tablo6:</b> Matrix Modeli- Boyut 1 (İş Paylaşımı) .....	67
<b>Tablo7:</b> Matrix Modeli- Boyut 2 (Personelin Etki ve Katılımı) .....	68
<b>Tablo8:</b> Matrix Modeli- Boyut 3 (Birimler Arası İletişim).....	69
<b>Tablo9:</b> Matrix Modeli- Boyut 4 (Yönetim Sorunları ve İletişim Eksikliği).....	70
<b>Tablo10:</b> Matrix Modeli- Boyut 5 (Örgütsel Bağlılık) .....	71
<b>Tablo11:</b> Matrix Modeli- Boyut 6 (Çalışan Motivasyonu).....	72
<b>Tablo12:</b> Matrix Modeli- Boyut 7 (Çalışanlar Arası İletişim) .....	73
<b>Tablo13:</b> Ölçek Özeti .....	74
<b>Tablo14:</b> Güvenilirlik İstatistiği .....	74
<b>Tablo15:</b> İfadelerin Toplam İstatistikleri .....	75
<b>Tablo16:</b> Korelasyon Analizi .....	76
<b>Tablo17:</b> Korelasyon İstatistiği .....	77



<b>Tezin Başlığı:</b> Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ömer HAMAN	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK
<b>Kabul Tarihi:</b>	<b>Sayfa Sayısı:</b> vi (ön kısım) + 76 (metin kısmı) + 3 (ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> İşletme
<p>Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmenin ve onlar tarafından çalıştırılıyor olmasının ötesinde yine insanlar için ve insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Dolayısıyla örgütler, belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülerek yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır.</p> <p>En basitinden en gelişmişine kadar tüm işletmelerin, bir yapıya ihtiyacı vardır. Örgüt yapısı, bütün faaliyetler için, zemin oluşturur. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit eder.</p> <p>Örgüt içi iletişim ise, birimler arasındaki etkinliğin sağlanmasında oldukça büyük öneme sahiptir. İletişim sorununun ortaya çıkması; dış çevre ve örgüt içi ilişkilerin sorunlu hale gelmesine neden olur. Örgüt içi iletişim etkinliğinin sağlanması, örgüt birimleri arasındaki işleyişi etkin hale getirmekte ve örgüt amaçlarına ulaşmada en etkin rollerden birini üstlenmektedir.</p> <p>Bu çalışmada örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi incelenmektedir. Bu amaçla öncelikle örgüt yapısı ve örgütsel iletişime yönelik yazın taraması yaparak konuyla ilgili literatüre yer verilmiştir. Uygulama bölümünde ise bir kamu kurumu çalışanlarına örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi ölçeklerini içeren anket formu dağıtılmış ve sonuçları analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt, Örgüt Yapısı, Örgütsel İletişim, İletişim.	

<b>Title of the Thesis:</b> A Research on the Relation Between Organizational Structure and Organizational Communication	
<b>Author:</b> Ömer HAMAN	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK
<b>Date:</b>	<b>Nu. of pages:</b> vi (prep.) + 76 (main body) + 3 (app.)
<b>Department:</b> Business Management	<b>Subfield:</b> Business Management
<p>Although organizations are structured and run by people, in the mean time they are structured to meet people's needs. That's why organizations are social beings, which are envisaged and designed as coordinately structured activity systems, and they are continuously in touch with their environment.</p> <p>From the simplest to the most complicated all organizations need a structure. Organization structure provides a basis for all the activities of the organization. Where the soundness of this basis increases the success of the organization, an unsound basis may pose a threat to the existence of the organization.</p> <p>Internal communication holds importance on the interdepartmental effectiveness. Communication problems may cause deformation on both internal and external relations. Maintaining the effectiveness of internal communication would provide a harmonious atmosphere for the departments to work and facilitate the departments to reach the organization goals.</p> <p>In this research, the organization structure's effects on the organizational communication are being analyzed. In this regard firstly the literature on organization structure and organizational communication has been scanned and presented. Secondly the field application has been held by conveying a related survey in a public institution and the results of the survey have been analyzed.</p>	
<b>Keywords:</b> Job Satisfaction, Loyalty, Loyalty For The Company, Public Institution.	

## GİRİŞ

Günümüz toplumunda örgütler, doğumdan ölüme kadar insanın tüm hayatını içine almıştır. Bireyler hayatları boyunca çeşitli örgütlerin içinde çalışmakta, onlara üye olmakta veya onlarla etkileşimde bulunmaktadır.

Örgütler en basit ifadeyle, “ belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir grubun faaliyetlerinin koordinasyonu ve uyumunu sağlayan mekanizmadır” (Koçel, 2003: 22).

“Örgütler sadece iş yaşamında değil, insanın her etkinliğinde görülmekte ve insanların zamanlarının büyük bir kısmı da işyeri, okul gibi örgütler içinde harcanmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi ile paralel olarak, toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar da değişmekte ve bu değişimler de örgütlerin yapılarında değişimlere neden olmaktadır. Örgüt yapısı ile ilgili yapılan literatür taramasında, örgüt yapısının örgüt ve yönetim kuramları bağlamında değişik açılardan ele alındığı görülmektedir. Bir örgütün yapısı, amaçlara ulaşmak için gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile dağıtıldığını göstermektedir” (Kurt, 2004: 10-14).

Örgüt yapısı, örgütlenme süreci sırasında planlanarak bilinçli bir şekilde kurulur. Böylece biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açan önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir yapı oluşur. Üyeler, kendi kişisel isteklerine göre değil, bu sistem içerisinde planlanan ve belirlenen şekilde davranmaları ve iletişim kurmaları gerekir.

Örgüt, içinde bulunan değerler, normlar ve inançlar sisteminin tüm çalışanlar tarafından benimsenirse daha çok pekişebilir. İşbirliğini, güven duygusunu ve iletişimi benimseyen ve yaşanan bir örgüt yapısı, üyelerinin davranışlarının olumlu yönlendirilmesinde ve üyeler arasında uyumun aşılmasında etkili olmaktadır.

Örgüt içi çalışanlar için iletişimin yönü ve etkinliği, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini de etkilemektedir. Çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulu sağlıklı bir iletişim ağının varlığına bağlı bulunmaktadır. Dikey, çapraz ve yatay iletişim kanallarını

açık tutarak çalışanlar arası bilgi paylaşımına etkinlik kazandırmak, örgütsel sorunların çözümü ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasına da katkı sağlayacaktır.

Tarih boyunca farklı özelliklere sahip çok çeşitli örgüt biçimlerine rastlansa da örgütler sosyal hayat içerisinde daha çok son yüz elli yıllık modern dönemde etkin hale gelmişler ve bilimsel açıdan daha ayrıntılı olarak incelenmişlerdir.

Örgütlerin uzun vadede hayatta kalma becerisine sahip olma anlamında durağan, belli prosedürlere bağlı olarak ne zaman ne yapacağı belli olduğu için güvenilir, faaliyetleri sürekli kayıt altına alındığından geliştirilmeye açık ve hesap verebilir olmaları, sosyal hayatta örgüt biçimindeki yapılara olan ihtiyacı artırmıştır.

Örgüt yapısı, bütün faaliyetler için, zemin oluşturur. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit eder.

Örgüt içi iletişim ise, birimler arasındaki etkinliğin sağlanmasında oldukça büyük öneme sahiptir. İletişim sorununun ortaya çıkması; dış çevre ve örgüt içi ilişkilerin sorunlu hale gelmesine neden olur. Örgüt içi iletişim etkinliğinin sağlanması, örgüt birimleri arasındaki işleyişi etkin hale getirmekte ve örgüt amaçlarına ulaşmada en etkin rollerden birini üstlenmektedir.

İletişim aynı zamanda çalışanları örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirerek örgüt üretim ve hizmetlerinin hem nicelik hem de nitelik olarak yükselmesine, örgütün hem beşeri hem de fiziki kaynakları bir sistem içinde yoğurup onları belirli amaçlara doğru yöneltmeye, çevresi ile arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliğe ayak uydurmak yoluyla devamlı değişmesine imkan vermek ve fırsat oluşturarak örgütün verimlilik, etkinlik ve sağlığını artırmanın en önemli faaliyet ve aracını oluşturmaktadır.

Bu nedenle çalışmada araştırmanın asıl amacı olan örgüt yapısı ve örgütsel iletişim ilişkisi değerlendirilmiştir.

Öncelikle örgüt ve yapısı ile ilgili literatür taraması yapılmış ve tanımlamalara yer verilmiştir. Ardından örgütsel iletişim ile ilgili makale, kitap, çalışma gibi birçok kaynak incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise bir kamu kurumu çalışanlarından 400 kişilik bir örneklem grubu ele alınmıştır. Bu örneklem grubundan yola çıkarak yapılan anket analizleri sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda ise örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisine ilişkin düzeyler ölçülmüş, bu kavramların birbirleri ile ilişkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.



# BÖLÜM 1. ÖRGÜT YAPISI

## 1.1. Örgüt Kavramı

“Örgütler hayatımızın büyük bir kısmını çevrelemiş durumdadır. Çeşitli şirketler, okullar, hastaneler, ordu, itfaiye, dernekler, medya kuruluşları, cemaatler, sendikalar, alışveriş merkezleri, hatta mafya veya terör örgütleri de gündelik hayatımızın bir parçasını oluşturan örgütlere örnek gösterilebilir. Bu örgütler büyük-küçük, yeni-eski, ulusal-küresel, kâr amacı güden-gütmeyen, yasal-yasa dışı olmak üzere farklı çeşit ve özelliklerde olabilirler. (Taşçı vd., 2013: 4).

Dolayısıyla her örgüt, biçimleri, büyüklükleri, stratejileri, hedefleri, üyeler, teknolojik imkânları, çevre ve kültür gibi boyutlardan bir araya gelir..

Örgüt kavramının birçok bilim dalı içerisinde incelenen, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavramdır. Bu nedenle, bu bilim dallarına bağlı olarak değişik biçimlerde örgütsel tanım ve çözümlenmeler yapılabilmektedir. Ayrıca örgütle ilgili olarak geliştirilen kuramlara göre de değişebilen farklı tanım ve çözümlenmeler yapılmaktadır (Şişman ve Turan, 2004; 1).

Geçmişten günümüze kadar farklı özelliklere sahip çok çeşitli örgüt biçimlerine rastlansa da örgütler sosyal hayat içerisinde daha çok modern dönemde etkin hâle gelmişler ve bilimsel olarak daha detaylı incelenmişlerdir. Örgütlerin uzun vadede hayatta kalma becerisine sahip olma anlamında durağan, belli prosedürlere bağlı olarak ne zaman ne yapacağı belli olduğu için güvenilir, faaliyetleri sürekli kayıt altına alındığından geliştirilmeye açık ve hesap verebilir olmaları, sosyal hayatta örgüt biçimindeki yapıların önemini artırmıştır (Taşçı vd., 2013: 4).

Örgütler, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, bir araya gelmiş bireylerden oluşan ve bu bireylerin kendi kişiliklerini ve sosyal güdülerini de beraberinde getirdikleri olgulardır. Bu nedenle, örgütleri içinde buldukları toplumun birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki çeşitli toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de değişik kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir (İçerli, 2009: 10).

Örgütün (organization) değişik tanımları yapılmıştır. Yunancadaki alet ya da araç anlamına gelen “*organon*” kelimesi, kelimenin özünü oluşturmaktadır. Belirlenen amaç için kullanılan araç niteliğinde olan örgütün iyi tasarlanması, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlaması açısından büyük önem oluşturmaktadır. (İçerli, 2009: 10).

“Latince “*organum*” ve Yunanca “*organon*” kelimeleri etimoloji açısından örgüt sözcüğünün nasıl türediği ifade etmektedir. Türkçede organ olarak kullanılan bu kelime, bütünün bir parçası anlamını taşımaktadır. Organ, yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak, ortak bir görev ya da amaç için bütüne hizmet eder” (İçerli, 2009: 10).

Barnard (1994), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını belirterek tanımlamıştır (Güçlü, 2001: 147).

Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak belirtmiştir (Güçlü, 2001: 147).

Etzioni (1964), “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler” olarak örgütleri ifade etmektedir.

Marc ve Simon (1958) ise örgütü, “üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı” olarak öne sürmüşlerdir (Güçlü, 2001: 147).

Geniş anlamda ise örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda üyelerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi, amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan, işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetkiyle iletişim ilişkilerini gösteren yapılardır (Güçlü, 2001: 147).

“Örgüt; sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve tamamlanması için kuralların toplamına göre insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, düzenin kurulması, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasıdır. Teknik olanaklar, zaman, çalışma yeri ve elemanlar bakımından işletmenin durumu göz önünde tutularak,

alım, depolama, mal yapımı ve pazarlama ile ilgili fonksiyonların yerine getirilmesine çalışılır” (Dolu, 2011: 3).

“Örgütler, üyelerinin farklı beklentileriyle şekillenen hedeflerine ulaşmak için çeşitli biçimlerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin etkisi altında varlığını sürdürmeye yönelik çabalar gösteren sosyal yapılardır” (Taşçı vd., 2013: 4).

Örgütün ise başlı başına amaç olmasından daha çok bu amacın gerçekleştirilmesinde ve planlanan işin yürütülmesinde, hedefe yaklaştırılmasında araç olması düşünülebilir. “Amaçların gerçekleştirilmesi; işletme örgütünün yapısı ve hareketleri, işletmenin tümü göz önünde tutularak düzenlenen iş bölümü, görevler ve fonksiyonlar ile ilgili konuların planlanması ve uygulanması, iyi işleyen kontrol mekanizmasının kurulması, ticaret yarışması savaşında çeşitlerin ayarlanması, müşterilerin çoğaltılması, kazancın optimal düzeye ulaştırılması ile sağlanır” (Dolu, 2011: 3).

Örgüt kavramı, dar ve geniş anlamda kullanılabilir.

*Dar anlamda örgüt*, “herhangi bir amaç için gerekli çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreç olarak açıklanabilir” (İçerli, 2009: 12-13).

*Geniş anlamda örgüt ise*, “bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde insanların, fiziksel araç ve imkânların, düzenlenip hizmete konulmasıdır. Bu durumda örgüt, bir işletme içinde insanlar, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans araçları gibi çeşitli faktörler arasında temel ilişkilerin yaratılması işidir şeklinde ifade edilebilir” (İçerli, 2009: 12-13).

## **1.2. Örgüt Yapısı Kavramı**

“Örgüt yapısı (organization structure), bir örgütün tasarımı olup, örgüt içindeki üye ve görevlerin gruplanmasına göre oluşan biçimsel bir modeldir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bir örgütteki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve örgütteki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl



gerçekleştirileceğinin planlanması olarak tanımlanabilir. İş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ile denetim yapılması için yönetsel araçlar, örgüt yapısını oluşturmaktadır” (Çalış, 2012: 41).

Görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyan örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisidir.” (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 44).

Başka bir tanımda örgüt yapısı, “örgüt içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye çalışan bir araçtır” şeklindedir. Örgütte görevlerin birbirlerinden bağımsız olarak ancak uyumlu bir düzen halinde gerçekleşmesine sağlayan ilişkiler bütünü olarak da tanımlanan örgüt yapısından, bir örgütü oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır (Çalış, 2012: 41).

En gelişmiş yada basit olan tüm işletmelerin, bir yapıya ihtiyacı vardır. Az çalışanı olan ve kimin hangi görevi yaptığı belli olan, basit bir örgütte, mesela iki kişinin çalıştığı bir benzin istasyonunda, kimin müşterilere benzin vereceği, kimin lastik tamir edeceği, kimin muhasebe kayıtları gibi görevlerle ilgileneceğinin belirtilmesi gereklidir. Böyle iki kişiden oluşan bir yapıda görevlerin dağılımı güç olmayacak ve çok sayıda çalışanı bünyesinde barındıran bir örgütte ise görev dağılımı çok daha uğraştırıcı ve zor olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, mutlaka her örgütte bir yapının olması gerekmektedir, aksi halde birçok kişi aynı işi yaparken yapılması gereken önemli işlerin hiç yapılamaması tehlikesi ortaya çıkabilir (İçerli, 2009: 13).

Latince yapan, inşa eden anlamına gelen “structor” kelimesinden türemiş olan yapı sözcüğü, sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama faaliyet unsurlarının bir düzen içinde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsayan bir örgüt yapısının incelenmesinden doğmaktadır. Yapı, çok basit bir tanımla örgütün bölümleri veya elemanları arasında kurulmuş ilişkilerin şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (İçerli, 2009: 13-14).

Genel anlamda bakıldığında ise, herhangi bir sistemde geçerli ilişki ve organların tümü veya işletmenin çeşitli fonksiyonlarını gerçekleştiren çeşitli organlar arasındaki düzenleme olarak yapıyı tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla örgütün yapısı, bu açıdan

bakıldığında, bir örgütün unsurlarının birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla elverişli bir sistemin oluşturulması işi olarak görülebilir (İçerli, 2009: 13-14).

“Örgüt yapısı bütün faaliyetler için zemin oluşturur. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit eder. Örgüt yapısını geliştiren önemli unsurlar ise, örgütün çevresinin özellikleri, örgütün çevreye bağımlılık derecesi, strateji, teknoloji, örgütün yaşı ve büyüklüğü gibi değişkenlere bağlıdır. Örgüt yapısının seçiminde bu güçler ayrıntısıyla incelenmeden karar verilemez. Diğer taraftan çoğu kez örgüt içi dinamikler ve mevcut kadro, örgüt yapısının kurulmasında önemli bir rol oynayabilir. Hızlı değişen ve karmaşık bir çevrenin belirsizliği organik bir örgütü zorunlu kılarken; farklı bölüm veya takımların oluşmasına, bunlar arasında koordinasyona, değişime uyuma ve dolayısıyla esnekliğe neden olur. Tersine durumda ise yani durgun ve nispeten belirli çevrelerde mekanik ve bürokratik örgütler daha başarılı olacaktır. Durgun bir çevrede organik bir örgüt kaygan bir zemin oluşturur ve çalışanlar arasında güven kaybına sebep olurken değişken bir çevrede mekanik bir örgüt katı ve değişmez bir sonuç doğurur ve çevreyle stratejik bir açıklık oluşur” (Perçin, 2008: 78-79).

“Bir örgüt yapısının oluşturulmasına ilk olarak, örgütün amaç ve etkilerinden başlanır ve genellikle, aşağıdaki hususların ele alınması ve incelenmesi suretiyle geliştirilebilir;

- Etkinliklerin ana bölünüş biçimi; diğer bir deyişle işin en iyi biçimde bölünmesini sağlayacak ana eylem birimleri,
- Yürütme sorumluluğunun saptanması; diğer bir deyişle yürütme kararlarının çoğunun verileceği birimlerin ve özellikle basamakların saptanması,
- Hizmet kolaylaştırıcı birimler; diğer bir deyişle temel yürütme görevlerini yapacak olan birimlere rehberlik ve yardım için gerekli olan birimler,
- Üst basamak yönetim görevlerinin yeterli biçimde düzenlenmesi,
- Yapısal önlemler; diğer bir deyişle örgütün düzgün bir biçimde işlemesine sadelik ve tutarlık sağlamak suretiyle ya da başka biçimlerde katkıda bulunabilecek yapısal önlemler” (Çalış, 2012: 42).

Örgütler amaçlarını birçok insanın katkısı ile gerçekleştirirler. Dolayısıyla amaçlarının gerçekleşmesi süreci içinde karar alıcıların gereksinim duyduğu bilgi akışının

sağlanması, gerekli etkinliklerin yapılması için kararların alınması ve bireylerin etkinliklerinin amaçlara doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütler kendi amaçlarıyla iş görenlerin amaçlarını örtüştürebildiği derece başarılı olabilmektedir (Çalış, 2012: 42).

Örgüt yapısını tanımlamak için olmazsa olmaz önemli üç ana unsurdan bahsedilebilir (İçerli, 2009: 14):

1. Örgüt yapısı, yöneticilerin denetim alanını gösterirken, formel ilişkileri, hiyerarşideki seviyenin sayısını da kapsar.
2. Örgüt yapısı, tüm örgüt bölümlerinin ve bu bölümlerdeki kişilerin gruplandırılması olarak tanımlanır.
3. Örgüt yapısı, bölümlerdeki çabaların bir araya getirilmesini, koordinasyonu, etkili iletişimi sağlamak için sistemin oluşturulmasını kapsamaktadır.

Örgütsel yapının oluşum süreci ana hatlarıyla şu aşamaları kapsamaktadır (Perçin, 2008: 79):

- Başarılabacak amaçların saptanması (hedefler),
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler),
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi,
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insani kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma),
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması,
- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi (hesap verme).

Örgüt yapısı, çalışanlara sorumluluklarını, hangi seviyede durduğu, kime veya kimlere bağılı olarak ve kimlerle birlikte çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini örgütün yapısı belirlemektedir. Başka bir ifade ile örgüt yapıları oluşturulurken dikkate alınması gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Altunay, 2006: 66):

- “Örgütü hedeflerine ulaştıracak faaliyetlerin saptanması,
- Örgütteki temel iş dağılımının belirlenmesi,

- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin oluşturulması,
- Bölümler arası yetki, sorumluluk ve iş ilişkilerinin saptanması,
- Temel koordinasyon mekanizmasının oluşturulması,
- Örgütteki bölümlerin şemasının oluşturulması,
- Örgüt kılavuzunun hazırlanması” (Altunay, 2006: 66).

Bir örgüt yapısı oluşturulurken örgütün faaliyetleri, örgüt içindeki işbölümü, gerçekleştirilecek faaliyetlerin gerektirdiği uzmanlık seviyesi, yönetim tarzı ve koordinasyon biçimi tümüyle ele alınmalıdır (Altunay, 2006: 66).

### 1.2.1. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Örgüt yapısı boyutları, değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların bazıları şu şekilde ifade edilebilir (İçerli, 2009: 19);

- Pugh vd. örgüt yapısını; “faaliyetlerin yapısı (uzmanlaşma, biçimselleşme), yetkinin merkezileşmesi, iş akışının kontrolü ve büyüklük şeklinde belirlemişlerdir” (İçerli, 2009: 19).
- Reimann, örgüt yapısı boyutlarını; “merkezileşme derecesi, uzmanlaşma ve biçimselleşme” olarak ifade etmiştir (İçerli, 2009: 19).
- Farklı bir araştırmada da Pugh vd.; örgüt yapısı boyutlarını; “organizasyonda işbölümü yani fonksiyonel uzmanlaşma, her zaman uygulanan tüm durumları kapsayan kuralların var olması yani prosedürlerin standart hale getirilmesini ifade eden standartlaşma, kuralların fazlalığı ve prosedürlerin, talimatların ve iletişimin yazılı olması yani biçimselleşme, yetkinin merkezileşmesi ve pozisyonların düzenlenmesi (konfigürasyon)” şeklinde belirlemişlerdir (İçerli, 2009: 19).
- Daft, örgütün yapısal boyutlarını; “biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel oranı” olarak belirlemiştir (İçerli, 2009: 19).
- Aldemir, örgüt yapısı boyutlarını; “temel yapı boyutları ve eylemsel yapı boyutları” şeklinde gruplandırmıştır. Temel yapı boyutları içerisinde; farklılaşma ve denetim alanı boyutlarını, eylemsel yapı boyutları içerisinde de

merkeziyetçilik, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselleşme boyutlarını incelemiştir (İçerli, 2009: 19).

### **1.2.1.1. Amaç**

Örgütler, ulaşmak istediği hedeflere ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıya sahip olmalıdır. Rutin işlerin yürütüldüğü örgütler klasik bir yapıya göre tasarlanırken, çeşitli işlerin yapıldığı örgütler organik yapıya göre tasarlanır. Başka bir ifade ile bu yapı unsuru örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak iş ve faaliyetlerin nitelikleriyle alakalıdır. Aynı hedefe yönelik olmayan kurallar ve düşünceler örgütü başarısızlığa götürür. Amaçlarına ulaşmaya yönelik olmayan örgütlerin faaliyetlerini ve hayatlarını devam ettirmesi pek mümkün değildir (Altunay, 2006: 67).

Amaç, bir örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Örgütün sosyal bir kuruluş olarak temel varlık nedeni amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Örgüt yapısı, hedeflenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre değişmektedir. Örneğin, belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda klasik-bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır. Dolayısıyla, örgüt için belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş ve faaliyetlerin yerine getirilmesiyle alakalıdır. Amaçların aldığı önem örgüt yapılarına göre değişir (Çalış, 2012: 58).

“Biçimsel örgütlerde bireysel kural ve normlar önemli değildir. Davranışlar keyfi olamaz. Örgüt içindeki bütün bireyler kurallara uygun hareket etmek zorundadırlar. Biçimsel örgütler, bireysel isteklerin yerine kuralları tercih eder. Örgütün içindeki çatışmalar bile yasaklanmıştır. Biçimsel örgütlerde herhangi bir birey bilgi, yetenek ve mantığıyla örgüt içinde yükselebilir” (Çalış, 2012: 58-59).

### **1.2.1.2. İşbölümü ve Uzmanlık Derecesi (Farklılaşma)**

Örgütler büyüdükçe yöneticilerin örgütün değer yaratabilmesi için gerekli olan faaliyetlerin nasıl kontrol ve koordine edileceğine karar vermeleri gerekmektedir. Örgütsel görevlerin yerine getirilebilmesi için, hangi çalışanların, hangi yetki ve sorumluluk ile hangi faaliyeti ve görevi, hangi kaynakları kullanarak

gerçekleştireceğinin belirlenmesi sürecine farklılaşma denilmektedir. Örgütsel görevlerin yerine getirilebilmesi için uzmanlaşma derecesi veya işgücünün denetlenerek kontrol edilmesi ve oluşturulması süreci olarak farklılaşmayı ifade edebiliriz (İçerli, 2009: 20).

“Her personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre en fazla katkı yapabileceği bir işe yerleştirilmesini içerir. Böylece her çalışan her işte değil; en iyi yapabileceği bir işte uzmanlaşarak bölümlenmeye gidilmelidir. Bu ilke, iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir hedefin gerçekleştirilmesi için bir bölüm insanın işlerinin ussal eşgüdümü olması açısından önem taşımaktadır” (Perçin, 2008: 80).

“Uzmanlaşma, bir örgütteki işlerin belirli bir yetenek ya da bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bazı yazarlar uzmanlaşmayı işlevsel uzmanlaşma ve sosyal uzmanlaşma olarak iki gruba ayırmaktadır. İş bölümü olarak da bilinen işlevsel uzmanlaşma işin basit ve tekrarlanabilir parçalarına ayrıldığı, iş görenin bunlardan sadece biri ya da bir kaçından sorumlu olduğu ve iş görenlerin birbirlerini tercih edebildiği uzmanlaşma türüdür” (Çalış, 2012: 59).

Belirlenen bir işin çok küçük detaylara bölünerek, bir çalışanın devamlı olarak yapması uzmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yapısı, nasıl bir uzmanlaşmaya gidileceği ile ilgili olarak direk etkilenmektedir (Altunay, 2006: 67).

Sosyal uzmanlaşma ise bir kimsenin özel bilgi ve yetenek gerektiren bir işte ya da alanda uzmanlaşmasıdır. Farklılaşma, karar verme yetkisinin alt basamaklar yaratılarak bölüştürülmesi ve yerine getirilecek olan ana işin alt işlere bölünmesi anlamında kullanılmaktadır. Karar verme olgusunun, alt yönetici kademeleri oluşturularak bölüştürülmesi dikey farklılaşmayı gösterirken, yerine getirilecek olan ana işin alt iş birimlerine bölüştürülmesi ise yatay farklılaşmayı belirtir (Çalış, 2012: 59).

### **1.2.1.3. Formelleşme (Biçimselleşme) Derecesi**

Bir örgütte hangi işin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesi, başka bir ifade ile işler gerçekleştirilirken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesine verilen yoğunluğu formelleşme ile tanımlanmaktadır. Dolayısıyla faaliyetlerin nasıl, nerede, ne zaman,

kim tarafından yapılacağı detaylı ve ayrıntılı olarak belirlenmişse ve bunlara uymak zorunlu ise formelleşme seviyesi yüksek anlamına gelmektedir (Altunay, 2006: 67).

“Biçimselleşme, örgüt içerisindeki kuralların amaca ulaşmak için birbiriyle ilgili işlerin bir sıra halinde yapılmasını ifade eden yöntemlerin, emirlerin ve iletişimin ne derecede yazıya döküldüğünü gösteren ölçüdür. Bu tanımdan yola çıkarak biçimselleşmenin, örgüt içindeki işlerin standartlaştırılma derecesini gösterdiği ifade edilebilir. İş görenlerin görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin detaylar ne kadar açık, ayrıntılı ve yazıya dökülüp belgelenmişse örgütün de o derecede biçimselleşmiş bir yapıya sahip olduğu düşünülebilir” (İçerli, 2009: 35).

“Formelleşme; kurallarla belirlenen örgüt faaliyetlerinin sürekli yapılandırılmasını kurallar, standartlar ve sistematik yöntemler ise; örgütteki işlevlerin hedef merkezli olmasını ve böylelikle daha alt seviyedeki bölüm ya da faaliyetlerin daha yüksek olanın kontrol ve denetiminde olmasını sağlamaktadır. Bu unsur ile yönetsel faaliyetler, kararlar ve kurallar yazılı hale getirilir ve sabitlenir. Sonuç olarak örgütlerde denge sağlanır ve çalışan ve yöneticiler için yönlendirici standartlar belirlenmiş olur” (Çalış, 2012: 62).

#### **1.2.1.4. Emir- Komuta ve Yönetim Organlarının Oluşturulması**

Örgütler için bir diğer önemli olgu ise, emir-komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak bölümlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu olguya gereken önem gösterilmez ise ilerleyen aşamalarda problemlerin çıkması kaçınılmazdır (Altunay, 2006: 68).

Her astın doğrudan ve sadece bir üstten emir almasını ifade etmektedir. Başka üstler tarafından da emir verildiği zaman ast hangi emri yerine getireceği konusunda çelişkiye düşer. Böyle bir durumda ise belirsizlik, kargaşa ve çatışmalar kaçınılmaz olur (Perçin, 2008:80).

Komuta birliği, örgütlerde iş görenin yapmakta olduğu işle ilgili olarak birden fazla kişi ya da üstten emir almaması gerektiğini öngörür. İlkenin temelinde yatan varsayım, işi ile ilgili birden fazla üstten emir almak durumunda kalan bir astın etkin bir çalışma yapmasının güç olacağı şeklindedir. Ayrıca uyumun sağlanıp sürdürülebilmesi için de bu ilkeye uyulması gerekir.

Bu durum kuramlarda kalmakta, uygulamada kumanda birliği sık sık bozulmakta ve üstler buna bahaneler bulmaktadır. Bu bahaneler şöyle ifade edilmektedir (Çalış, 2012: 63):

- “Daha iyi anlaşılmak ve hız kazanmak için, ikinci basamaktaki bir üst, birinci basamağı atlayarak direk iş görene emir verir. Bu işlem hem iş görende kararsızlığa yol açar, hem de birinci seviyedeki yöneticinin sinirlenmesine neden olacaktır.
- Ortaklıklarda, aile örgütlerinde aynı yetki seviyesindeki insanlar yönetimde bulunabilir. Bu durumda ortaklardan her birinin aynı kişiye emir verme yetkisi söz konusu olabilir. Bu çok önemli sorunlara neden olabilir.
- Bölümlerin iş ve yetki tanımlarının açık olarak yapılmaması da bu ilkenin bozulmasına yol açabilir.
- Örgüt şemasında sıklıkla değişiklik yapmak, bölümleri birbirlerine bağlamak da karışıklığa neden olur ve bu karışıklık sonunda kumanda birliği ilkesi zarar görebilir” (Çalış, 2012: 63).

#### **1.2.1.5. Denetim (Yönetim) Alanı**

Denetim alanı, üstlerin ve ya yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısının sınırlandırılması olarak tanımlanabilir. Bir üste bağlanan ast sayısının fazla olması sonucunda yönetici, emri altındakileri yeterli ve etkili bir şekilde denetlemesi beklenemez. Denetim alanı, yapılan faaliyete, işgörenlerin ve üstlerin yeteneklerine ve işlevlerin benzerliğiyle alakalıdır (Altunay, 2006: 68).

- “Denetim alanı;
- Gerçekleştirilen işin niteliğine,
- Çalışan ve yöneticinin eğitim ve becerilerine,
- Elde bulunan denetim tekniklerine,
- Gerekli koordinasyon düzeyine,
- Standartlaşma seviyesine,
- Cođrafi yakınlığa,
- Kurmay bölümlerin varlığına,



- Kullanılan iş yapma ve iletişim teknolojisine, göre şekillenir ve örgütten örgüte de değişiklikler gösterir” (İçerli, 2009: 26).

Denetim alanı, yönetim alanı, nezaret alanı, yetki alanı gibi kavramlar aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu kavramlarla kastedilen yöneticinin dikkat alanıdır. Denetim alanını, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısı şeklinde ifade edilmektedir. Alt yönetim katlarında yönetici başına 15-25, üst yönetim katlarında ise yönetici başına 5-8 iş gören vermenin “ideal” olduğu pek çok gelenekçi yazar tarafından düşünülmektedir. Yönetim konularıyla ilgilenen ilk yazarlar her çeşit örgütsel koşullar altında geçerli sayılabilecek evrensel bir denetim alanı belirlemeye çaba göstermişlerse de, son zamanlarda yapılan incelemeler evrensel sayılabilecek bir oranın bulunmadığını ortaya koymuştur (Çalış, 2012: 64).

Denetim alanının dar veya geniş oluşuna göre örgütün biçimi, bölümlerin büyüklüğü, örgüt şemasının yükseklik ve genişliği belli olur. Denetim alanının dar tutulması halinde, örgüt yapısını simgeleyen hiyerarşi piramidi tabanı dar, yüksekliği fazla, sivri bir üçgene benzemektedir. Denetim alanının geniş tutulması halinde ise tabanı geniş, yüksekliği az, basık bir hiyerarşi piramidi söz konusudur. Daha iyi iletişim, daha uzak gözetim ve daha çok bireysel girişim olanağı geniş denetim alanı ile sağlanabilir (İçerli, 2009: 25-26).

Denetim alanının geniş olmasını sağlayan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (İçerli, 2009: 25-26):

- “Çalışanların gerçekleştirdiği görevlerin rutin ve dengeli olması,
- Çalışanların devamlı olarak benzer faaliyetleri üstlenmesi,
- Çalışanların tek bir iş alanında yoğunlaşmaları,
- Çalışanların eğitilmiş ve işlerini yaparken çok az yönlendirme ihtiyacı duymaları,
- İşin gerektirdiği faaliyetleri belirleyen kural ve prosedürlerin bulunması,
- Planlama ve tüm bölümlerle koordinasyon gibi yönetim işlevlerinin çok gerekli olmaması,
- Üstlerin yararlanabileceği bilgi akışı gibi destek sistemlerinin mevcut olması,

- Üstlerin bireysel tercihlerinin ve yönetim şekillerinin geniş bir denetim alanı oluşturma yönünde olması.”

#### **1.2.1.6. Merkezileşme Derecesi**

Örgütlerde karar verme yetkisinin bölümler arasında dağıtımı, merkezileşme derecesi ile alakalıdır. Örgütlerde en üst yönetim tarafından kararların verilmesi merkeziyetçi, fakat karar verme yetkisi alt kademelere doğru yayılıyorsa ademi-merkeziyetçi bir yapı olduğu söylenebilir (Altunay, 2006: 68).

“Bazı örgütlerde yöneticilerin örgütle ilgili tüm kararları aldıkları, alt kademe yöneticilerinin ise üst yönetimin kararlarını gerçekleştirdiği görülmektedir. Böyle örgütlerin merkezci bir yapıda oldukları kabul edilirken; bazı örgütlerde de, karar alma yetkisinin faaliyetlere yakın olan daha alt yöneticilere bırakılması ise, yerinden yönetim olarak kabul edilmektedir. Merkezci yönetim, karar alma yetkisinin örgütün üst kademelerinde toplanmasını ifade etmektedir. Yerinden yönetim ise, karar alma yetkisinin örgütün alt kademelerine doğru yayılımına dayanmaktadır. Yani merkezileşme, karar verme ve otorite gücünün yayılması yerine toplanma derecesi ile ilgilidir” (İçerli, 2009: 27).

Merkezileşme ya da merkezileşmemeye ilgili olarak karar verme kavramının yanında yetki devri kavramı ve bunun derecesi konusu da önem kazanmaktadır. Yetki, karar alma ve bu kararı uygulayabilme yeteneğidir. Örgüt yapısını canlandıran faktör yetkidir. Ayrıca yetki, bir yöneticilik konumunda bulunan emir verme ve emre uyulmasını bekleme hakkıdır. Yetki ilişkileri üç biçimde belirginleşir (Çalış, 2012: 68-69):

- “Birincisi hat yetkisi, herhangi bir üst ile astın ilişkisi şeklinde tanımlanabilir,
- İkincisi kurmay yetkisi, karar verme yetkisine sahip yöneticilere destek, öneri, danışmanlık hizmeti verme ile ilgili yetki olarak tanımlanabilir,
- Üçüncüsü işlev yetki olup sadece uzmanlık alanına dönüktür” (Çalış, 2012: 68-69).

Örgütte, gerekli bir ölçüde olması gereken yetki devri ilkesi örgütün işleyişiyle ilgili en temel kavramlardan birisidir. Yetki devri en kısa ifadeyle karar verme hakkı demektir. Fakat yetki devri konusunda sürekli vurgulanan bir konu, üstün astına yetkisini devir edebileceği fakat sorumluluğunu devir edemeyeceği şeklindedir. Yetki devri ilkesine

doğru uyulduğu takdirde etkin bir organizasyon yapısı elde edilecektir (Perçin, 2008: 81).

### **1.2.1.7. Çapraşıklık Derecesi**

Çapraşıklık, örgüt içerisindeki alt bölümlerin sayısı ile ilgilidir. Basit yapıdaki örgütlerin farklı bölümleri daha azken varken, karmaşık örgütlerin ise, birbiriyle ilişkilendirilecek ve uyumlaştırılacak daha çok bölümü bulunmaktadır. Bu kavram, bazen karmaşıklık bazen de farklılaştırma olarak adlandırılır ve örgütün alt bölüm genişliğini kapsamaktadır (Altunay, 2006: 68).

“Organizasyonlardaki dikey ve yatay yayılma derecesi çapraşıklık ile tanımlanmaktadır. Koordinasyon, haberleşme ve denetim açısından bir çok problem çapraşıklık derecesinin artması ile ortaya çıkmaktadır” (Altunay, 2006: 68).

Dolayısıyla, örgütün çapraşıklık derecesinin artması iş görenler arasında iletişim sorunlarının oluşmasına neden olacaktır. İletişim aksaklıkları iş görenlerin kafasında soru işaretleri bırakır. Bu durum örgütlerde dedikoduları, haksız söylentileri doğurur. Mesleki ilişkilere ve itibara yapılan bu saldırılar ise zamanla mobbinge dönüşebilmektedir. Örgüt yapısının karmaşıklığının artmasına neden olan etkenler şu şekilde sıralanmıştır (Çalış, 2012: 71);

- “Daha fazla iş uzmanlaşması daha fazla karmaşıklığa neden olur. Uzmanlaşma farklı işler oluşturma sürecidir ve bu yüzden karmaşıktır. İş uzmanlaşması öncelikli olarak yatay farklılaşmaya katkı sağlar.
- Yetkinin daha fazla devredilmesi örgütün karmaşıklık derecesini arttırır. Yetki devredilmesi uzun bir emir komuta zincirini akla getirmektedir. Bu yüzden yetki devri dikey farklılaşmaya katkı sağlar.
- Dar denetim alanı yüksek karmaşıklıkla ilişkilendirilmektedir. Bu ilişki kabul edilir çünkü işler birinden diğerine oldukça farklılaşan işlerin gözetlenip denetlenmesi dar denetim alanını gerektirir. Bir yönetici basit bir örgütte karmaşık bir örgüttekenden daha fazla insanı yönetir” (Çalış, 2012: 71).

## **1.3. Örgüt Yapıları**

“Örgüt yapısı genel olarak örgütlerde işlerin işleyişini, iletişim düzenini, basamaksal yapıyı ve örgütteki bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de açıklamaya çalışan bir kavramdır” (Perçin, 2008: 82).

Genel hatlarıyla organizasyon yapıları, gereksiz aşamaların ortadan kaldırıldığı yalın organizasyon; iyi tanımlanmış prosedürler ve bunların uygulanması için kuralların belirlendiği bürokratik organizasyon; örgütsel yapının fonksiyonel ayrışımı ve emir komuta ilişkilerinin iyi tanımladığı karmaşık bir görünüme sahip olan mekanik organizasyon; iş bölümü ve uzmanlaşmanın yaygın olduğu endüstrilerde kullanılan, dikey örgüt yapılarına kurmayların eklendiği kurmay organizasyon yapılarıdır (Perçin, 2008: 82).

Örgütün başarısı ile yapı arasındaki sıkı bağımlılık göz önüne alınırsa stratejilerini uygun bir yapıyla uygulamaya koyan işletmelerin daha etkili olacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle genel hatlarıyla temel örgüt yapılarını ele almak faydalı olacaktır. Örgüt yapıları, yöneticilerin kararları, işletmenin büyümesi/küçülmesi, rekabet çevresinin yoğunlaşması ve müşterilerin artması/azalması durumlarına ve daha birçok faktöre göre çeşitlenmektedir (Perçin, 2008: 82).

### **1.3.1. Biçimsel Örgüt Yapısı**

Bir örgütte biçimsel yapı; sınırları örgüt kurucuları tarafından çizilmiş, görev ve sorumlulukların belirli olduğu yapıyı ifade eder.

Bu tür örgütte otorite, güç ve sorumluluk ilişkilerini gösteren iyi tanımlanmış örgüt yapısı vardır. Yapı aynı zamanda iletişimin aktığı kanalları tanımlamaktadır. Biçimsel örgütlerin amaçları açıkça belirtilmiştir. Örgüt içindeki toplumsal ilişkiler ussal niteliklidir ve anlaşmalara dayanmaktadır. Biçimsel örgütlerin üyeliği belirli zamanda ve genelde bilinçli olarak kazanılmaktadır. Her üye için açıkça belirtilen görevleri ve yükümlülükleri vardır. Üyeler arasında inanç ve değer paylaşımı biçimsel olmayan örgütlerin aksine zayıftır (Çalış, 2012:50).

Örgüt yapısı üzerine yapılan araştırmalarda biçimsel örgütler çoğunlukla, biçimsel yapının temel yapı ve eylemsel yapı olmak üzere iki şekilde irdelendiği söylenebilir. Örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanı biçimsel örgütün temel yapısını; örgüt şemaları içinde pek yer almayan

dolayısıyla da kolaylıkla çözümlenemeyen karmaşık düzenlemeleri (uzmanlaşma, standartlaşma veya yazışmalar gibi) ise eylemsel yapıyı oluşturmaktadır (Altunay, 2006: 70).

Bu düzenin sağlanması ise biçimsel örgüt yapısı ile olanaklıdır. Her türlü bilgilerin geçtiği kanalların oluşturduğu yapıya biçimsel örgüt denilebilir. Biçimsel örgüt, iş görenin görev ve yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimin kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler (Çalış, 2012:50).

Günümüzde ise biçimsel örgüte bir açık sistem olarak bakılmaktadır. Örgütü açık sistem olarak niteleyen ilk yönetim bilimcilerden Chester I. Barnard, bir örgütün ortaya çıkabilmesi için üç ögenin zorunlu olduğunu savunmuştur. Bu ögeler (Alıç, 1995):

“(1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) ortak bir amaç ve (3) amacı gerçekleştirmeye yönelik istekliliktir. Barnard'a örgütü "iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak birleştirilmiş faaliyetleri ya da güçlerinden oluşan sistem" olarak tanımlamaktadır. Barnard, örgütü fiziki, biyolojik, kişisel ve toplumsal ögelerden oluşan bir işbirliği sistemi olarak nitelemektedir” (Alıç, 1995).

Örgütlerde biçimsel yapı önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Biçimsel yapı içerisinde gözlemlenen temel yapı hakkında örgüt şemasına bakılarak bilgi edinilebilir. Temel yapıyı oluşturan ögeler; denetim alanı, farklılaşma ve bölümlere ayırma şeklinde sıralanabilir (Altunay, 2006: 72).

Literatürde yalın organizasyon (lean organization), sıfır hiyerarşi ve küçültme gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir. Yalınlık felsefesinde işi yapan ile karar veren mekanizmanın mümkün olabildiğince birbirlerine yakın olmaları hedeflenmektedir. Böylelikle tüm gecikmeler ve değer oluşturmeyen süreçler ortadan kalkacak ve etkin bir organizasyon meydana gelecektir (Perçin, 2008: 83).

Biçimsel yapı, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda işlerin nasıl yapılacağını, kim tarafından yapılacağını ve yapılan işin sonucunun kimler tarafından denetleneceğinin belirlendiği; tanımlı ve şekli yöneticiler tarafından oluşturulan yapıdır (Altunay, 2006: 91).

Peters ve Waterman'a göre kusursuz şirketler biçimsel yalınlığa yani, günlük yaşamın karmaşıklığı karşısında belirli bir yaklaşım olanağı yaratan ve herkesin anlayabileceği bir temeli oluşturan oldukça yerleşik, değişmeyen bir biçime sahip olmalıdır. Yalın örgüt, gereksiz kademelerin ortadan kaldırıldığı, gerekli görülenlerin ise sürekli bir akış düzenine konduğu ve ilgili faaliyetle alakalı eylemlerin çapraz fonksiyonlu birimler şeklinde yeniden organize edilerek işletmenin gelişebileceğinin öngörüldüğü felsefeye dayanmaktadır. Böyle bir örgütsel yapının temelinde kaosu düzen ile dengeleyen bir özellik bulunmaktadır (Perçin, 2008: 83).

“Örgüt teorisinin temel taşlarını oluşturan yapı unsurlarının başında merkezileşme, karmaşıklık ve biçimselleşme gelmektedir. Aynı zamanda dikey ve yatay farklılaşma, uzmanlaşma, bölümlendirme ve denetim alanı alt boyutları da karmaşıklık boyutu altında ele alınmaktadır. Bu boyutları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür” (Örücü vd., 2012: 4).;

*Merkezileşme;* gücün örgüt içindeki dağılımı ve bu dağılıma göre de örgütün yapısı hakkında bilgi veren önemli bir etkidir.

*Karmaşıklık;* işi bölümlendirme ve bölümler oluşturmanın görevler ve bölümler arasında oluşturduğu farklılıklarla alakalıdır.

*Dikey Farklılaşma;* en üst düzey yöneticiler ile çalışan arasındaki kademelerin sayısını gösterir.

*Yatay Farklılaşma;* örgütte yer alan bölümler arasındaki ayrılma seviyesidir.

*Uzmanlaşma;* örgütün içindeki görevlerin örgütteki çeşitli pozisyonlara dağıtılmasını gösterir.

*Bölümlendirme;* amaçlara yönelik faaliyetlerin tespiti ve yürütülmesi arasındaki yetki ilişkilerinin oluşturulmasıdır.

*Denetim Alanı;* bir üste doğrudan rapor veren ast sayısını gösterir.

*Biçimselleşme;* çalışanların yönlendirilmesi ve denetlenmesi amacıyla kullanılan yazılı süreçleri belirtir (Örücü vd., 2012: 4).

Biçimsel örgüt, insan ögesini göz önünde tutmadan örgütün yapısal yönünü ve işleyiş süreçlerini değerlendirmektedir. Biçimsel örgüt yapısında iş gören, örgütte bulunmasına alışılmış bir varlıktır. Sayısı arttırılabilir, yerine başkası alınabilir, yeri değiştirilebilir. Ondan beklenen, biçimsel örgüt projelerine engel olması değil çalışmasına uyum göstermesidir. Kişilik, değer, kişisel davranış, öncelik, duygu gibi özelliklere önem verilmez (Çalış, 2012: 50).

Temel yapı, örgüt içerisinde işlevlerin, fiziki şartların ve insan kaynaklarının belirlenmesini ifade ederken; eylemsel yapı belirli bir işi yerine getirme zorunluluğunu, gerçekleştirilen işleyle ilgili karar verme ile verilen kararı uygulamayı ve işin sonucu ile ilgili rapor vermeyi ifade eder. Bu süreç içerisinde eylemsel yapı öğeleri; yetki yapısı, faaliyetler yapısı ve denetim yapısı olarak sıralanabilir (Altunay, 2006: 81).

Biçimsel örgütlerde, iş görenlerin duygularına önem verilmediği gibi basamaklar ve iş görenler arası ayırıcı sorunlar önem taşımaktadır. Ücret vb. araçlarla iş görenlerin tatmin olduğu düşünülmektedir. Bu özellikler, iş görenler arasında çatışmalara ve istismarlara uygun ortam yaratabilmektedir. Ayrıca, esnek bir yapıya sahip olmayan biçimsel örgütler iş görenlerin değişen gereksinimlerine de yanıt verememektedir (Çalış, 2012: 50).

### **1.3.2. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**

“Biçimsel örgüt içindeki gruplaşmalar, bu tür örgütün temelini oluşturmaktadır. Bu durumda, basamaksal ilkelere dayandırılmayan şekilde ilişkiler vardır.” Kişilerin aralarındaki ilişkisi biçimsel olmayan ilişkilerin gelişmesini devamlı kılar. Biçimsel olmayan örgüt, kendiliğinden ortaya çıkan bu ilişkilerle oluşmaktadır. Diğer bir deyişle bir sosyal gereksinime yanıt olarak, insanların diğerleri ile birleşmek ya da arkadaşlık etmek gereksiniminden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte biçimsel olmayan örgütün ortaya çıkışının altında olan daha belirli etkenler vardır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Çalış, 2012: 51):

- “Herhangi bir uzun süren grubun oluşması için, insanların sık yüz yüze temasları olması gerekmektedir. Dolayısıyla, bireylerin örgütler içindeki fiziksel konumları kimin hangi grupta olduğunu saptamakta önemli bir etkidir.

- İş ya da meslek, biçimsel olmayan grupların ortaya çıkışı ve bileşimini belirleyen ana faktördür. Aynı işle uğraşan insanların aynı gruplarda toplanmalarına yönelik bir eğilim vardır.
- Biçimsel olmayan gruplar için bir diğer etken benzer ilgi alanlarıdır. Büyük bir biçimsel olmayan örgütün yerine birkaç küçük örgütün ortaya çıkmasının nedeni, insanların ilgi alanlarında farklılıkların olmasından kaynaklanmaktadır.
- Özel durumlar sıkça biçimsel olmayan grupların oluşması ile sonuçlanır. Bu durumda, aynı ilgi alanı, mesleği ya da konumu olmayan insanlar ortak bir nedenle birleşmektedirler. Özel durumlar daha geçici grupların ortaya çıkmasına neden olmakla birlikte; diğer üç etken üzerine dayanan gruplar daha uzun süreli olmaya eğilimlidir” (Çalış, 2012: 51).

“Biçimsel olmayan örgüt yapısı, örgütün biçimsel yapısındaki gruplaşmanın doğal bir sonucu olarak oluşmaktadır” (Altunay, 2006: 92).

Bir kişinin bir örgütte daha iyi çalışması her şeyden önce o kişinin işine, arkadaşlarına ve üstlerine karşı olan yaklaşımları tarafından yönlendirilmektedir. Bu duygular ve diğer psikolojik etkenler örgütte çalışanlar arasında gruplaşmaların oluşumuna neden olmakta ancak bu durum örgütün biçimsel yapısında görülmemektedir. Örgütte çalışan insanlar biçimsel örgütün öngördüğü ilişkilerin ve davranış kalıplarının dışına çıkmakta ve biçimsel örgüt yapısına uymayan biçimsel olmayan örgüt yapısını oluşturmaktadır. Genellikle biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteğine dayanan sosyal bir güdüye bağlı olarak oluşmaktadır (Altunay, 2006: 92).

Gayri resmi, biçimsel olmayan (İnformal) organizasyon yapısı kendiliğinden, doğal bir şekilde, bilinçli bir tasarım sonucu olmadan işgörenlerin bir araya gelmesiyle kendiliğinden (planlanmamış bir şekilde) ortaya çıkan ilişkilerin bulunduğu yapıdır. Örgüt elemanlarının aralarında iş-içi ve iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen formal organizasyonun öngörmediği ilişkiler oluşur. dolayısıyla bu şekilde önceden planlanmayan, öngörülme, çalışanın aralarında ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise; informal organizasyon yapısını ifade etmektedir. İnformal yapı, bir yönetici tarafından görmezlikten gelinemez. Formal yapının etkinliğini informal yapı büyük düzeyde etkilemektedir (Yıldız, 2011: 68).



Biçimsel olmayan örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve etkinliği, örgüt üyelerinin duygularına bağlıdır. Biçimsel örgüt yöneticilerinin isteği ve emirlerine bağlı olmaksızın faaliyetlerini sürdürdükleri için yöneticiler tarafından yok edilmeleri olanaklı değildir. Biçimsel olmayan yapı örgütün her yanına dağılmış biçimsel olmayan çalışma grupları ve iş arkadaşları çerçevesinde kendini gösterir. Müşteriler örgütün biçimsel olmayan yapısını ayırt edemeyebilirler, ancak biçimsel olmayan örgütün sağladığı dayanışma ve hizmet duygusundan yararlandıklarında, böyle bir yapının var olduğunu hissederler. Bu, o örgütün kimlik ve kültürünü yansıtır (Çalış, 2012: 51).

Örgütlerde oluşan biçimsel olmayan gruplar için herhangi bir biçimsel mevki söz konusu değildir. Belirli çalışmalar sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan grupların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Altunay, 2006:92):

- “Kişiler, örgüt içerisinde birbirine yakın bir çalışma düzeni içinde bulduklarında kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek için bir takım gruplar kurma eğilimindedirler. Örgüt yönetiminin, bu grupların kuruluşuna karşı durması bir değişikliğe yol açmaz.
- Bu gruplar örgütün amaçlarını benimseyebilir ve örgütün hedeflerine ulaşmada önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgüt içindeki biçimsel olmayan grupların, örgütün amaçlarına karşıt amaçları benimsemeleri ve örgüt amaçlarına ulaşılmasını etkileyecek ve zora sokacak şekilde hareket etmeleri de beklenebilir.
- Bu tür gruplar örgütün hedeflerine tarafsız da durabilirler.
- Grup içinde biçimsel olmayan bir liderin olması, o grubun amaçlarına ulaşmadaki başarısını olumlu şekilde etkileyecektir.
- Grupta lider seçilirken grubun amaçlarına ulaşması sürecinde en uygun davranan üye seçilecektir.
- Örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığı ve etkinliği bilinir ve bundan yararlanılırsa amaçlara ulaşmada olumlu bir etki oluşabilir” (Altunay, 2006:92).

### **1.3.3. Mekanik Örgüt Yapısı**

“Mekanik örgüt yapısı; yüksek düzeyde merkezileşme ve uzmanlaşma, kesin olarak tanımlanmış görevler, biçimsel kurallar ve net bir hiyerarşiye sahiptir. Mekanik yapıda, klasik yönetim akımında vurgulanan özellikler ön plandadır” (Taşçı vd., 2013:34).

Mekanik örgütün ortaya çıkışında ‘’makine olarak örgüt’’ anlayışı yaygın bir kullanıma sahiptir. Buna göre makine, insan gücüyle kıyaslandığında gücü, düzeni ve sürekliliği ifade etmektedir. Nitekim bu anlayış, yönetim düşüncesi üzerinde de benzer etkiler yaratmıştır. Kitle üretimi yapan fabrikalar kurulmuş ve bunlar makine gibi tasarlanarak bir saat düzenliğinde ve kesinliğinde işletilmişlerdir. Ayrıca iş görenlerden bu makinenin parçaları olarak, sadece iş yapmaları beklenmiştir (Çalış, 2012: 52).

Mekanik yapılar, sanayi devriminin ve kütle üretiminin oluşturduğu işletme yapılarıdır. Burada basit yapıların aksine örgütsel yapı, fonksiyonel ayrışım ve emir-kumanda ilişkileri olarak iyi tanımlanmış ve karmaşık bir görünüm verir. Mekanik yapılarda örgütsel yapıyı formalize ve standardize eden bir tekno-yapı bulunmaktadır. Bu tekno-yapı, standardizasyon eğilimi sonucunda örgüt performansının kendisine olan bağımlılığı nedeni ile genişlemiş bir informal güç kazanmaktadır. Burns ve Stalker'e göre mekanik örgütlerin genel özellikleri şunlardır (Perçin, 2008: 85-86):

- “Fonksiyonel görevlerin uzmanlaşması.
- Her bir fonksiyonel role iliştilen teknik yöntemlerin, hak ve yükümlülüklerin kesin olarak tanımlanması.
- Hak, yükümlülük ve yöntemlerin fonksiyonel bir sorumluluk içine sokulması.
- Kontrol, iletişim ve otoritenin hiyerarşik yapıda olması.
- Üst ve astlar arasında dikey etkileşimin varlığı.
- İşlemlerin ve çalışma davranışının, üstlerin yayınladıkları yönerge ve kararlara göre yönetilmesi.
- Üyeliğin bir koşulu olarak üstlere itaat ve işletmeye sadakatte ısrar edilmesi.
- Her bireyin kendi faaliyet alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması” (Perçin, 2008: 85-86).

Mekanik bürokrasinin kökeninde klasik yönetim düşüncesindeki örgüt yaklaşımlarının benzer bir anlayış yatmaktadır. Bunun nedeni örgütün parçalardan oluşan bir şebeke olarak algılanması da bulunabilmektedir. Bu parçalar üretim, pazarlama, mali işler, iş gören, araştırma ve geliştirme gibi işlevsel birimlerdir ve kesin olarak tanımlanmış

işlerden oluşan şebekeler biçiminde tasarlanmıştır. İş sorumlulukları birbirini olanaklı olduğu kadar kusursuz bir biçimde tamamlayacak ve tek adam, tek patron özdeyişinde ifadesini bulan komuta zinciriyle bağlantılandırılacak şekilde birbirine kenetlenmiştir. Mekanik örgüt yapılarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çalış, 2012: 52).

- “İleri düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşma vardır.
- Bireylerin kendi alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması gerekmektedir.
- Emir-komuta ve kurmay iş gören arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- Basamaksal denetim, yetki ve iletişim yapısı esastır.
- Haklar, yükümlülükler ve kullanılacak yöntemler kesin olarak tanımlanmıştır ve örgüt yapıları işlevsel esaslara göre oluşmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimde ast-üst ilişkileri gibi dikey ilişki bulunmaktadır.
- İletişim dikey kanallar yoluyla biçimsel basamaklar boyunca akmaktadır.
- İş, emir ve yönergeleri üstler tarafından verilmektedir.
- Bilgi ve enformasyon üstler tarafından verilmektedir.
- Bilgi ve enformasyon üst yönetimde yoğunlaşmaktadır.
- Örgüt-kişi ilişkilerinde bağlılık ve itaat etme beklenir.
- Görevler açık şekilde ve kesin olarak tanımlanmıştır.
- Katı bir yönetim yapısı ve pek çok kurala dayanan merkezi denetim bulunmaktadır” (Çalış, 2012: 52-53).

#### **1.3.4. Organik Örgüt Yapısı**

“Organik örgüt yapısı, iş tanımları ve işlevler arasındaki sınırların daha esnek ve kuralların daha az biçimsel, çalışanların karar alma yetkileri daha fazla ve keskin olmayan bir hiyerarşinin olduğu bir yapıdır. Organik yapıda, neo-klasik yönetim akımında vurgulanan özellikler ön plandadır” (Taşçı vd., 2013:34).

Burns ve Stalker'e göre değişen koşullara daha uygun olduğu ileri sürülen organik örgütlerin genel özellikleri şunlardır (Perçin, 2008: 86):

1. “Özel bilgi ve deneyimin işletmenin genel görevine katkıcı niteliğinin bulunması.
2. Bireysel görevin gerçekçi niteliğinin varlığı.
3. Başkalarıyla etkileşim aracılığıyla bireysel görevlerin sürekli olarak yeniden tanımlanıyor ve düzenleniyor olması.
4. Hak, yükümlülük ve yöntemlerin sınırlı bir alanının çizilerek sorumluluğun yayılması.
5. Herhangi bir teknik tanımlamanın ötesinde işletmeye olan ilginin yayılması.
6. İşletmenin üst yönetiminin her şeyi bildiğini söylememesi.
7. İletişimin dikeyden çok yatay yönelimli olması ve yönerge ve kararlardan çok bilgiden oluşması.
8. İşletmenin görevlerine ve malzeme geliştirmenin teknolojik yönüne ilgi gösterme ve gelişmenin sadakat ve itaatten daha yüksek bir değere sahip olması” (Perçin, 2008: 86).

Bir iş ortamındaki örgütsel davranış, çok sayıda birbirleriyle etkileşim içindeki faktörün karmaşık sonucudur. Tutum, değerler, inançlar gibi kişisel özellikler, belirli bir iş ortamının özellikleri, örgütsel kültür, kişiler ve gruplar arasındaki geçmiş ve şimdiki ilişkiler ve mevcut örgütsel yapı, belirli bir zamanda ve belirli bir yerdeki olayların akışını etkileyecek ve belirleyecektir. Bu durumsallıkları göz önüne almadan verilecek yanıtlar çoğu kez “diğer koşullar aynı kalmak kaydıyla” ya da “bilinen koşullar altında” gibi sınırlamalar içerecek ve dolayısıyla gerçekçi ve doyurucu olamayacaktır. Dolayısıyla mekanik bir yapı yetersiz kalacak ve organik örgüt yapısı uygun olacaktır. Organik örgüt yapılarının özellikleri ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Çalış, 2012: 53-54):

- “Örgüt üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden belirlenir.
- Karar vermede alt basamaklar söz hakkına sahiptir.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık söz konusu değildir.
- Uzmanlaşma değil çok işlevsellik esastır.
- İletişim, emir-komuta iletişiminden çok danışmaya yönelik bir nitelik taşır.

- İş gören ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile görüşerek geliştirmeye çalışır.
- Örgüt çevre faktörlerine karşı daha açıktır. Mekanik yapıya göre basamaksal yapıdan uzaklaşır.
- Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. İş görenler grubun görevlerini yerine getirmek için farklı görevlerle ilgilenebilmektedirler. Bilgi ve deneyim örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya yönelmiştir. Görev tanımında iş genişletme sistemi uygulanır.
- Denetim, yetki ve iletişimde basamaksal yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme oluşmuştur.
- Biçimsel olmayan yetki yapısı vardır ve az sayıda kurala dayalı denetim esastır.
- İşe ilişkin bilgiler ve denetim örgüte yayılmaktadır.
- Dikey iletişimden çok yatay iletişim vardır ve iş görenler iletişim gereksinimi duydukları kişilerle hangi basamakta olurlarsa olsunlar ilişkiye geçebilmektedir. İletişimin içeriği karar ve yönergeleri iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacı taşır.
- Bilgi tüm örgütsel basamaklara yayılmaktadır.
- İş görenlerin örgüt ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.
- Katılım teknik tanımları aşarak tüm örgüte yayılmaktadır” (Çalış, 2012: 53-54).

#### **1.4. Örgütsel Yapı Modelleri**

“Örgüt ortamında bireylerin görevsel davranışlarına etki eden etmenlerin aşında örgütün modeli gelmektedir. Örgüt modeli deyimi, örgütün temel formunu, doğasını oluşturan yapısal etkenlerin belli bir biçimde bütünleştirilmelerini ifade etmektedir. Örgütlerin büyüklükleri, biçimleri, denetim şekilleri gibi anatomik boyutlar, işlevlerin belirlenme durumu, otoritenin düzeyi ve dağılım şekli, kontrolün niteliği ve işlevlerin uzmanlaşması gibi operasyonel yönler örgütlerin modelini oluşturmada rol oynayan önemli faktörlerdir” (Buluç: 25).

##### **1.4.1. Dikey Örgüt Modeli**

Dikey örgüt modeli en basit örgüt modelini oluşturur. “Dikey örgüt modeli sadece emir-komuta zincirinin izlenmesini önermektedir. Bu modelde belirli işlevler bazı kriterlere

göre (mal, hizmet, makine ve süreç, bölge, zaman gibi) düzenlenir. Bu modelin en bariz iki özelliği ise; her çalışan bir yöneticiden emir alır ve her yönetici sadece kendisine bağlı çalışana emir verir, yetki ilişkisi en üst yönetimden en alt kademeye kadar emir-komuta düzeyinde olmaktadır” (Çalış, 2012: 56).

Özellikle askeri örgütlerde yaygın olarak kullanılır. Emir-kumanda zincirinin sıkı bir biçimde takibini önerir en belirgin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güleç, 2008: 43):

- Her iş gören sadece bir yöneticiden emir alır ve yine işletmedeki her yönetici yalnız kendine bağlı iş görenlere emir verir.
- Kademe sayısı fazladır.
- Örgütün tepesi ile tabanı arasındaki yükseklik fazladır.
- Denetim alanı dardır.
- Bölümler arası iletişim, emir-kumanda başka bir deyişle dikey kanallar yolu ile sağlanır.
- Yöneticiler kendi denetim alanı içindeki tüm işlerden sorumludurlar.

Mesela işletme müdürü sadece bölüm şeflerine emir verirken, bölüm şefleri de kendilerine bağlı ustabaşı ya da memurlara emir verir. Öte yandan işçiler de sadece ustabaşı ya da memurlardan emir alırlar (Güleç, 2008: 43).

Bu tür örgüt modeli, belirli bir üstün yönetiminde örgütsel kademelerin yukarıdan aşağı doğru aşamalı bir şekilde birbirinin yönetimi altında bulunması ya da en alttan üst kademeye doğru zincirleme oluşan bir örgüt modeli şeklindedir (Buluç: 26).

Hiyerarşik örgütlenme veya hat tipi örgütlenme de denilen dikey örgütler, çok sayıda çalışanı bulunan kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için oldukça işlevseldir. İyi bir örgütlenme biçimi olan dikey örgütlenme, otoritenin belirli bireylerde toplanmasında mecburiyet olan durumlarda etkindir” (Buluç: 26).

Her örgüt modelinin kendine göre avantaj ve dezavantajları söz konusudur.

*Dikey örgüt modelinin avantajları* (Güleç, 2008: 44):

- Kolay anlaşılır olması sebebi ile her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu bilir.

- Disiplin çok rahat sağlanır.
- İş görenler tek bir yöneticiden emir aldıkları için farklı yöneticilerin emir ve baskıları ile ezilmezler.
- Bu model özellikle küçük işletmelerde geçerlidir, şeklinde sıralanabilir.

*Dezavantajları ise şöyledir (Güleç, 2008: 44):*

- Örgütün büyümesi ile yöneticilerin yükleri artacak ve daha çok teknik mesleki bilgiye ihtiyaç duyacaklardır, bu özellikleri az sayıda yönetici üzerinde toplamak çok güç olacaktır.
- Yine işletmenin büyümesi ile basamaklar artacak emir-kumanda zinciri uzayacak dolayısı ile haberleşme ve hızlı karar alma zorlaşacaktır.
- Aşırı merkeziyet nedeni ile yöneticiler çok yönlü sorumluluk alacak ve bunları başarabilecek düzeyde yetişmeleri zorlaşacaktır (Güleç, 2008: 44).

#### **1.4.2. Yatay Örgüt Modeli**

Dikey örgütlenmedeki gibi katı bir hiyerarşi yapısı bulunmayan yatay örgütlenmede görevler göz önünde tutulur ve uzmanlık önemli bir etkidir. Görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesinin önemli olduğu bu tür örgütlenmede emirler bir üst yetkiliden değil, faaliyetlerin gerekliliğine göre ilgililerden sağlanmaktadır. Hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle oluşan bu tür örgütler, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne açıktır (Buluç: 26).

En önemli niteliği işbölümünün sağlanması olan bu tür örgütlerde, yetki ve sorumlulukların saptanarak bunlardan dolayı oluşabilecek sorumlulukların dağıtılmasıdır. Bu modelin en önemli sorunu ise bölümler arasındaki etkileşim, koordinasyon ve denetim-değerlendirme aşamalarında karşılaşılabilecek zorluklardır.

#### **1.4.3. Dikey-Kurmay Örgüt Modeli**

“Bu tip örgüt, dikey örgüt modeline benzemektedir. Dikey örgütte kurmay iş görenlerin çalıştırılması ile sağlanır. Örgütte büyük değişmelere gerek olmadan uygulanabilir. Burada önemli olan uzmanlaşmaya önem verilmesidir. Bu örgüt modeliyle yatay büyüme daha çok artacaktır. Her komuta örgütü uzmanlara gerek duyar. Hiçbir komuta yöneticisi tüm gerekli bilgilere sahip değildir. Bu nedenle, teknik verilerin toplanması

ve tutarlı bir kararın verilmesinde yardımcı olmak için uzmanlardan yararlanmak kaçınılmazdır. Uzmanların görevi ise, özel bir bilgi gerektiren konularda teknik bilgileri vererek komuta yöneticilerine yardımcı olmaktır” (Çalış, 2012: 57).

Günümüzün büyük örgütlerinde de uluslararası ticaret, endüstriyel ilişkiler, mühendislik, ekonomi, kredi yönetimi, bütçe denetimi, vergiler gibi çok çeşitli konularda destek olan kurmay iş görenler oldukça büyük önem taşımaktadır (Çalış, 2012: 57).

*Dikey ve Kurmay Organizasyon Modelinin Olumlu Yönleri* (Çalış, 2012: 57).;

- Büyük işletmeler için oldukça geçerli bir modeldir.
- İlişkileri sağlayan ara birimler sayesinde işbölümü daha etkindir.
- Dikey bir organizasyon modelinde birtakım yatay organlar sayesinde uzmanlaşmayı sağlar.

*Dikey ve Kurmay Organizasyon Modelinin Olumsuz Yönleri* (Çalış, 2012: 57).;

- Uzman kişilerden oluşan kurmay organlar, örgüt koşullarını düşünmeksizin sundukları önerilerinin hayata geçmesini beklerler. En üst kademeler ise çoğunlukla kendi düşüncelerini uygulatmayı uygun görür. Dolayısıyla da bu durum iki taraf arasında çatışma oluşturabilir.
- Her aşamada kurmaylara danışılması karar alma ve uygulama sürecini geciktirecektir.



## BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

### 2.1. İletişimin Tanımı ve Önemi

Toplumsallaşma ve birliktelik anlamına gelen “communication” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan iletişim, Latince “communis” sözcüğünden türemiştir. İletişim, insanlar aracılığı ile yapılması gereken işlerin yürütülmesi anlamına gelen yönetim sürecinin en önemli ögesidir (Demirel vd., 2011: 34).

“İnsanın varlığını sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme şeklindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan iletişim, insana özgü bir olgudur. Diğer canlılar gibi, insanoğlu da doğa ile etkileşimde bulunarak varlığını sürdürmektedir. İletişim sadece dille gerçekleştirilen bir süreç olmamakla birlikte, insan ile insanın karşılaştığı, ilişki kurduğu her yerde, her durumda, her mekanda ayrı bir dil biçimi içinde kodlanmış bir süreçtir” (Oskay, 2005: 3).

İletişim, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, “duygu ve düşüncelerin, akla uygun şekilde başkalarına aktarılması, bildirim ve haberleşme” olarak ifade edilmektedir. Buna ek olarak iletişimle ilgili diğer tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karcıoğlu vd., 2009: 64).

- “İletişim bir organizmanın bir uyarıcıyla gösterdiği ayırıcı tepkidir.
- İnsanın bulunduğu her yerde kişiler, gruplar ve türler arasında karşılıklı etkileşimle oluşan, iletilerin alış-verişidir.
- Duygu, düşünce, fikir, bilgi ve kültürü kapsayan anlamların semboller aracılığıyla iletildiği bir süreç olarak tanımlanabilir.
- İletişim, tanımları itibarıyla uzlaşmış simgeler yoluyla değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleşen bilgi, düşünce ve duyguların aktarılması ve etkileşimidir.
- Anlam olarak üzerinde uzlaşılan simgeler aracılığıyla, bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişki şekliyle insan ya da insanlardan diğerine çeşitli kanallar kullanılarak, değişimi ve iletilmesi süreci olarak adlandırılabilir” (Karcıoğlu vd., 2009: 64).

İletişim, örgütlerin etkinliğinde çok önemli bir göreve sahip eylemlerdendir. Yöneticiler neyi nasıl ve hangi vakit yapacağını iletişim sayesinde iş görenlere aktarmaktadır.

Örgütlerdeki yüksek dayanışma ve anlaşma, personeller arasındaki düzen ve uyuma temel oluşturan iletişime bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi kurulmuş örgütlerde bireylerin kendini gerçekleştirme ve saygı görme gibi birincil ihtiyaçları tatmin olacaktır (Öztürk, 2014: 6).

“Bireyler arasında ortak simgeler sistemiyle gerçekleştirilen anlam ve bilgi alışverişi” olan iletişim haberleşme olarak da ifade edilebilir. Bu tanım, iletişimin bütün bileşenlerini ve özelliklerini ortaya koymaktadır. Her şeyden önce, iletişim için birden fazla kişi ya da kurum gerekir. İkinci olarak iletişim sürecine katılanlar arasında, genellikle mesaj ya da ileti olarak adlandırılan bir anlam ve bilginin alışverişi söz konusudur. Kuşkusuz bu alışverişin anlamlı olabilmesi için iletişimin farklı yanında olanların birbirini anlaması yani ortak bir dil kullanmaları gerekir. Son olarak, yukarıdaki tanımda açıkça belirtilmemiş olmakla birlikte, söz konusu alışverişin gerçekleşmesi için bir iletim kanalına ve iletişim aracına gereksinim vardır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 7).

Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla iletişim tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir (Karcıoğlu vd., 2009: 64).

“İletişim, bilginin değiş tokuşu ve anlamın aktarılması yönüyle bir sosyal sistemin veya bir organizasyonun özüdür. Örgütlerin bilgi dolaşımını sağlayan en önemli yapı iletişim yapısıdır. Bu temel yapı sayesinde sistemler yaşamlarını sürdürürler” (Kıraç, 2012: 8).

İletişimde bulunanlar arasında karşılıklı inanç, güven ve karşılıklı sağlanamayan bir anlayış söz konusuysa problemler çoğalacak ve iletişimde ulaşılmak istenen sonuçtaki etkinlik sağlanamayacaktır. Kuşkusuz bu durumda iletişim başlangıçta amaçlanan etkililik ve yeterli seviyede sonuca ulaşamayacak ve iletişim bir süreç olma niteliğinden çıkabilecektir (Öztürk, 2014: 6).

“İletişim, motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir çok fırsatları ortaya koyar. Bilgi vermeyi, rehberlik etmeyi görüş birliğinin oluşmasını ve yanıt vermeyi sağlar. İletişim aracılığıyla yaratıcı problem çözme tekniği üst düzeyde kullanılır. Örgütlerin geleceği, bütünlüğü ve işbirliğinin sağlanması iletişimin bu süreçlerin her alanında yer almasıyla olur” (Öztürk, 2014: 6).

Scott ve Mitchell'e göre de iletişim, organize olma sürecini kuran kritik bir noktadır. Yani iletişim organize olmayı gerektirir. Çünkü kişinin kendisiyle olan iletişimi haricinde, çoğulluğu ifade eden bir olaydır. Eğer insan sadece kendisi var olsaydı etrafında, yanında, evrende başka hiçbir canlı veya cansız varlık bulunmasaydı herhangi bir etkileşim ihtiyacı duymayacağından iletişim asla söz konusu olamazdı. Bu noktada kişinin kendisiyle olan iletişimi de oldukça sınırlı olurdu. Etrafında araştırıp merak edeceği yapılar bulamayan ve bunlardan bilgiler elde edemeyen insan kendisiyle iletişimde dahi çok etkin olamazdı. Buradan yola çıkarak iletişimin, insanları gruplar hâline getirmede rol oynadığını ve bunu sağladığını söyleyebiliriz (Kıraç, 2012: 8).

Toplumlar için yaşamsal bir seviyede öneme sahip olduğu şüphesiz olan iletişim bilimi, topluma öğretilmesi ve aynı zamanda aktif olarak hayata geçirilmesi, iletişim bozukluklarını önlemek ve toplumsal hayatın daha düzenli çalışmasını sağlamak için büyük önem taşıyabilmektedir (Öztürk, 2014: 6).

## **2.2. Örgütsel İletişimin Tanımı**

“Örgütsel iletişim, yöneticinin iş göreni, iş görenin de yöneticiyi etkilediği çift yönlü bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin bir çatı altında olmaları, onları iletişime daha çok teşvik etmekte ve iletişim normal seyrinden daha yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.” Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sürdürmek ve hedeflerine ulaşmak için örgütü oluşturan bölümlerle çevreleri arasında devamlı bir bilgi alışverişini sağlayan toplumsal bir süreçtir (Örücü vd., 2008: 4).

Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün oluşması ve korunmasında da önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü konusunda araştırmalar yapan Deal Kennedy'e göre örgütsel iletişimin temel işlevi örgüt kültürünü güçlendirmektir. Örgütsel iletişim örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Örgütsel iletişim örgütün sürdürülebilirliği için zaruri olan bilgi alış-verişini sağlarken eşzamanlı olarak örgütte ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlar. Bir örgütün sahip olduğu kültür ancak iletişimin sağlanmasıyla anlam kazanabilir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, aktarılması ve örgüt kültürü ile uyumlu belirli bir sistematige bağlı örgütsel iletişim politikasının oluşturulması klasik personel yönetimi anlayışından ayrılan insan kaynakları yönetiminin en önemli misyonlarından biridir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 28).

Örgütsel iletişim, örgütsel yapı ile örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleşen iletişim şeklidir. Biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan faaliyetlerinin alış-verişi, örgütsel iletişimin farklı bir yönünü oluşturmaktadır (Örücü vd., 2008: 4).

Belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir önemdir. Örgütü oluşturan kişi ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan önemli unsur ise örgütsel iletişim denebilir. Bir örgütün hayatını idame ettirebilmesi için merkezi bir konuma sahip olan örgütsel iletişim, örgütsel tüm aşamalarda da önemli bir rol oynamaktadır (Durğun, 2006: 119-120).

“Çağımızda verimliliği arttırabilmek, toplam kaliteye ulaşabilmek, kamuoyunda olumlu imaj oluşturabilmek, iyi personeli işletmeye çekebilmek için çalışanlarla etkin iletişimin kurulması ve yönetime katılmalarının sağlanması artık tartışılmaz kabul edilmektedir. Gerçekten, rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır. Yani işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri memnun edebilmesi mümkün değildir” (Ulukuş, 2010: 34).

“Örgütsel iletişim yoksa herhangi bir örgütsel faaliyetin ya da yönetim sürecinin başarılı olabilmesi düşünülemez. İletişimin etkin olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması ve örgüt üyelerinin bu ortak hedeflere ulaşılması doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak hareket etme eğilimi içinde olmaları beklenir” (Durğun, 2006: 119-120).

Çalışanlarla iletişimin bir diğer önemli boyutu işletmelerin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı iletişim oluşturabilmesi için tek sesli iletişimin gerekliliğidir. Bu esaslara dayalı kurulan iletişim ise daha az iş bırakma, daha yüksek verimlilik ve daha az hata anlamındadır” (Ulukuş, 2010: 34).

Örgütsel iletişimle ilgili yaptığımız tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür (Atak, 2005: 60):

- “Örgütsel iletişim, kişilerin bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür. Örneğin, bir işletme kurulma aşamasında iken ortak olabilecek yada bu işletmeye

katılabilecek kişileri bulmak gerekir ve bu da etkili bir iletişim ile sağlanabilmektedir.

- Ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen bireylerin işbirliğini ve uyumunu sağlayan örgütsel iletişim, bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim için örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan ve koruyan bir süreç denilebilir.
- Örgütsel iletişim, yönetim tarafından belirlenen bir işleyiştir ve örgütteki elemanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan, programlanmamış iletişim paylaşımlarının bulunduğu doğal bir durumu da ortaya koymaktadır” (Atak, 2005: 60).

### **2.3. Örgütsel İletişimin Amaç ve İşlevleri**

Örgütlerin başarısı büyük ölçüde iletişimin etkinliğine bağlı bulunmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki ilişkiyi yönlendiren bir güce sahip olması nedeniyle örgütsel sonuçları da etkilemektedir. Örgütsel başarı için gerekli olan iletişim süreci öğelerini etkin ve verimli bir şekilde organize etmek çalışanların kendilerinden beklenen rol ve işlevleri anlamalarını sağlamanın yanı sıra bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeleri konusunda da isteklendirecektir (Demirel vd., 2011: 35).

Örgüt içinde iletişimin pek çok önemli işlevi vardır. Ancak bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, öğretim/egitim ve birleştirme işlevleri öne çıkmaktadır. Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi örgüt üyelerinin faaliyetlerini birbirleriyle koordineli yapmalarının temel koşuludur. Örgüt içi iletişimin yetersizliği örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkânsız kılar, bazen de emek ve zamanın daha fazla harcanmasına neden olur (Kuşçu, 2014: 3).

“İletişimin, bilgilerin paylaşılıp çaba ve gayretlerin birleştirilmesine etki ettiği gibi işgörenlerin motivasyonu ve örgüte olan bağlılıklarını da çoğaltmaktadır. Çalışanların iş yapma istekleri, örgütte bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsendiğinde, yalın bir hiyerarşik düzenleme yapıldığında ve ast-üst ilişkilerinde açık bir iletişim sağlandığında yükselecektir. Çalışanlar böyle bir iletişim ortamında daha verimli işler çıkarıp performanslarını artıracaklardır” (Ölçer ve Koçer, 2015: 42-43).

Örgüt çalışanları iletişimin her türlü aracı ile kendilerinden ne beklenildiğini, işlerini nasıl yapacaklarını ve diğerlerinin işleri ile ilgili olarak ne düşündüklerini öğrenmektedirler. Örgütsel iletişim sistemi, çalışanların hem iç ve dış çevreden elde edecekleri bilgiye erişim engellerinden soyutlanmalı hem de yeni bilgi üretmeyi teşvik edecek bir yapıya kavuşturulmalıdır. Böyle bir yapı, çalışanların örgütçe paylaşılan değerler oluşturarak bu değerlere sahip çıkma bilincini de güçlendirecektir (Demirel vd., 2011: 35).

Örgütsel iletişim birçok işleve sahiptir. Örgüt içinde haber, emir ve görüşlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilen iletişim, bireyler arasında bir bağlantı kurma amacı dışında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşılmasına da olanak sağlamaktadır. Örgütlerde işgörenlerin birbiriyle olduğu kadar yönetici ve üstleriyle de oluşturdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Örgüt içinde oluşturulan çok yönlü iletişim ağı, işgörenlerin çok rahatça üstleriyle tartışabilmesi ve farklı önerilerini de iletebilmesi aynı zamanda örgütle ilgili konularda haberdar olabilmesi gibi imkânlar sunarak, değer gördükleri izlenimi yaratması bakımından oldukça etkilidir (Atak,2005;61).

İyi bir iletişim sürecini kurulmasının birçok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bir kısım önemli maddeler aşağıda sıralanmıştır (Öztürk, 2014: 8);

- “Kendimize nasıl baktığımızı gösterir ve özgüveni artırır,
- Diğer insanların bize bakışını iyileştirir,
- İnsani ilişkileri hakkında bilgilerimizi çoğaltır,
- Sorun çözme, çatışma çözme, takım oluşturma, karar verme, genel topluma yönelik konuşma gibi önemli yaşamsal becerileri öğrenmemizde etkilidir,
- Özgür konuşma ve demokratik vatandaş olmada deneyimi katar,
- Profesyonel başarıya olumlu etkiler sağlar” (Öztürk, 2014: 8).

“Örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağladığı gibi örgütün dış çevre ile olması gereken uyumunu da etkin bir şekilde gerçekleştirmektedir.”

Örgütün hayatını idame ettirebilmesi açısından örgütte nelerin nasıl yapıldığı, nelerin nasıl yapılacağına doğru anlaşılması beklenmektedir. Örgütte görevler ne kadar iyi düzenlense, görev tanımları ne kadar açık olsa da görevi gerçekleştirecek iş görenler

arasındaki iletişim kilit bir rol oynamaktadır. Eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşimin gerçekleşmesi etkili bir iletişimle sağlanabilecektir. Yöneticilerin örgütte etkili iletişimi sağlayabildiği ve çalıştırabildiği ortamda örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir (Ölçer ve Koçer, 2015: 42).

Örgütsel iletişimin diğer önemli işlevlerini de şu şekilde sıralayabiliriz (Atak, 2005: 61-62);

- Örgütün politika ve kararları ile yıllık bütçe, gelirler, faaliyet ve projeler, örgütsel birleşmeler gibi konuların çalışanlarca bilinmesini sağlar,
- Örgütün yeni yönetim anlayışı ile kullanılacak yeni teknolojilere ilişkin çalışanları bilgilendirerek uyumlarını sağlar,
- İşgörenleri ilgilendiren ve onların motivasyonunu arttıracak konularda bilgilendirilmelerini sağlar,
- Örgüt içi yayımlarla işgörenleri örgütle ilgili bilgilendirir ve böylece örgütte bir aile ortamının oluşmasını sağlar,
- Örgüte ilişkin bilgileri arttırılmış işgörenlerle örgütün dışarıda daha iyi tanıtılmasını sağlar,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuatı örgüt elemanlarına duyurarak olası hataları engeller” (Atak, 2005: 61-62).

İletişim, 1950’li yılların başlarına kadar yönetim biliminde tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Fakat davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. İletişim, örgüt ve kişiler üzerinde önemli etkileri olan, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir olgudur. Yapılan bir çalışmada toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80’ini iletişim faaliyetlerine ayırdıkları sonucu ortaya çıkmıştır” (Ulukuş, 2010: 35).

Örgütsel iletişimin örgüte sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Demirel vd., 2011: 35):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sağlar,

- Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından amacına uygun şekilde anlaşılmasını ve eyleme dönüştürülmesinde kolaylık sağlar,
- Çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirerek müşteri ilişkilerinin iyileşmesini sağlar,
- Çalışanların davranış seçeneklerini olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırıcı etki sağlar,
- Çalışanların paylaşım duygularını geliştirmeleri ve pekiştirmelerini sağlar,
- İş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar,
- Örgütsel faaliyetlerin iş birliği içerisinde yürütülmesine katkı sağlayarak istikrarlı bir ortama süreklilik kazandırır,
- Değişime karşı direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır,
- Hataları azaltıcı etkisi maliyetlerin düşürülmesine imkân sağlar,
- Örgütsel karlılığı ve etkinliği artırır” (Demirel vd., 2011: 35).

#### **2.4. Örgütsel İletişimin Kanalları**

Örgütlerdeki ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleşeceği de önemlidir. Kullanılacak araçlar bireyler arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı sağlayacak biçimde olmalıdır. Bilgi akışını kolaylaştırıcı, hızlandırıcı, anlaşılır kılan iletişim araçlarının durumlara uygun seçimi etkinliğini artıracaktır. “Bu araçlar yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-teknolojik araçlar olmak üzere gruplandırılabilir” (Kuşçu, 2014: 6).

##### **2.4.1. Yazılı İletişim Kanalları**

Yazılı iletişim araçları, örgüt içi mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin aktarılmasını sağlamak üzere etkili bir rol oynamaktadır. (Aktepe ve Uslu, 2012: 6).

Yazılı araçların bu üstünlüğüne karşılık bazı sakıncaları da vardır. Özellikle kırtasiyeciliğe yol açması ekonomik kayba, basamaksal yapıyı izlemek zaman kaybına neden olur. Bunun da ötesinde mesajı alan kişinin yazılı metni anlamakta güçlük



çekmesi halinde yanlış uygulamalara neden olabilir. Yansıma süreci gerçekleşse bile ağır işleyeceğinden kararların etkinliği azalacaktır (Altnışık: 34).

*Yazılı iletişim araçları;*

- Yazılı raporlar;

“Üst yöneticiler, çalışanlarına ya da danışmanlarına belirli konularda çalışma ve araştırma yapma ve elde edilen sonuçları yazılı bir rapor halinde aktarmasını isteyebilir. Bu raporlar, katı bürokrasi kurallarının bir devamı olarak isteksizce ve inançsız bir biçimde hazırlanmışsa, sadece araç ve süre harcanmasına yol açar. Bu nedenle rapor: "basit, kesin bir dille hazırlanmalı" kısa, eksiksiz, doğru ve gizli olmalıdır. Ayrıca rapor, ele alınan sorunun bütün yönlerini verilere dayanarak analiz etmek, değerlendirmek, sentez, çözüm ve sonuçlara varmak şeklinde bir yöntem içinde düzenlenmelidir” (Altnışık: 34).

- İşletme gazetesi;

“Bu yayın organı ile iş görenler, örgütün özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konulardan haberdar olma, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme olanağı elde ederler. Bunun dışında iş görenin boş zamanını değerlendirmek, onu eğitmek ve eğlendirmek amacı güdülür ve genellikle ücretsiz dağıtılır” (Altnışık: 34).

- Broşür ve el kitapları;

“Broşür genellikle az sayfalı, ufak bir dergi boyunda basılan bir tanıtma aracıdır. Daha çok 8 ila 16 sayfa arasında basılır ve önemli özelliği bol resimli oluşudur. İçinde resim ya da tablo yerine bol yazı bulunan bir broşür amacından uzaklaşmış olur. Broşürlerin renkli olması, sayfalarının sunulan konu bakımından belli bir sıra izlemesi, anlaşılması ve dikkati dağıtmaması gerekir.” (Altnışık: 34).

El kitapları ise broşürlere göre daha çok sayfalı ve resim yerine yazıya önem veren araçlardır. Bunlar bazı konuların anlatımı, açıklanması için hazırlanmıştır ve her an el altında bulundurulup bilgi alınacak yardımcı kaynak niteliğindedir.

Broşür ve el kitapları daha çok örgütü tanıtmak amacını güder. Örgüte ilk gelenlerle, işe yeni girenlere tanıtıcı bilgiler toplu olarak ve ilgi çekici nitelikte sunulmaya çalışılır (Aktepe ve Uslu, 2012: 6).

- Afiş, ilan tahtası, bültenler;

“İşletmenin belirli yerlerine konulan, asılan ya da belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Bir takım sloganlar, çizgi ve resimlerle iş görenlerin ilgisi çekilmeye çalışılır. Örneğin, iş güvenliğine ilişkin olarak afiş ve bültenlerin yayınlanması veya iş görenleri ilgilendiren konularda ilan tahtasına çeşitli duyuruların asılması gibi” (Altnışık: 34).

#### **2.4.2. Sözlü İletişim Kanalları**

Herhangi bir konuda iş görenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır (Aktepe ve Uslu, 2012: 6).

“İletişimde kullanılan sözlü araçlar; yüz yüze konuşma, telefonla görüşme, toplantı, sözlü rapor, konferans, seminer ve forum vb.dir. Söz konusu araçlar iletişimin daha hızlı akışını, bireyler arası ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca sözlü araçlarla geri bildirim süreci hızlanır ama belge yokluğu nedeniyle sorumlulukta belirsizlik, konuşmanın uzamasıyla zaman kaybı, hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde mesajın özünü yitirmesi gibi sakıncaları vardır.” Organizasyonlarda çoklukla başvurulan sözlü iletişim araçları, konferanslar, seminerler, görüşmeler/mülakatlar, toplantılar vb. gibi sıralanabilir (Kuşçu, 2014: 7).

##### **1. Konferans ve seminerler:**

“Konferanslar, herhangi bir konuda çalışanları bilgilendirmek amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak sözlü bilgi alış-verişi araçlarıdır” (Altnışık: 38).

“Seminerler ise, konferanslara göre daha uzun süren ve çoğu zaman eğitim amaçlarına dönük biçimdedir. İş görenlerin mesleki, teknik, sosyal ve davranışsal bilgileri genişletilmeye çalışılır” (Altnışık: 38).

##### **2. Görüşme ve toplantılar:**

“Sözlü iletişim araçları içinde en yaygın ve en etkili olarak kullanılan araçlardır.”

“Görüşme en kısa anlatımla, en az iki ve daha çok kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak ifade edilebilir. Görüşmede çoğunlukla bireyin duygusal ve düşünsel durumunun etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi hedeflenir. Eğer amaç bu ise görüşmecinin bireyin sorunlarını iyi tanınması, onunla birlikte onun için çözümler arama ilkesine uyması ve çevre koşullarını araştırması gerekir. Böylece görüşmeci ile görüşülen kişi arasında uyumlu, esnek ve işbirliğine dönük bir ortam yaratılabilir.” Hangi konuda olursa olsun görüşmenin belirli bir düzen, amaç ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Aksi halde, görüşme zaman kaybına yol açabilir ve bireyler arasında anlaşma yerine çatışmalara neden olabilir (Altnışık: 38).

“Toplantılar, görüşmenin genişletilmiş bir modeli olarak düzenlenmesiyle etkin bir iletişim aracı rolünü üstlenir.” Amaç, örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamının yaratılarak sorunlara ortak çözüm yollarının araştırılmasıdır. Bu toplantıların verimli olması için öncelikle (Altnışık: 38):

- ”Sorunun içeriği üzerinde taraflar tartışmaya girebilmelidir
- Tartışmalı toplantılara katılanların düşünce, amaç ve inançlarını söylemesine fırsat verilmelidir.
- Başkalarının görüş ve düşüncelerine saygılı olunmalıdır.
- Toplantının yapıldığı yerin fiziksel koşullarına dikkat edilmelidir.
- Toplantı zamanı ve süresi uygun olarak saptanmalıdır.
- Katılanlara tartışılacak konuya ilişkin önceden bilgi verilmeli, gerekli veriler sağlanmalıdır” (Altnışık: 38).

Toplantılar ilk bakışta zaman kaybına yol açan bir araç olarak görülebilir. Oysa bilinçli ve belirli amaçlara dönük olarak düzenlenen tartışmalı toplantılar (Altnışık: 38):

- “Örgütte demokratik bir ortamın yaratılması,
- Katılmalı yönetime geçişin sağlanması,
- İş görenlerin eğitilmesi,
- Etkin kararların alınması,

- Katılanların davranış yapılarını ve moral düzeylerini olumlu yönde geliştirmesi gibi bir başka araçla kolay kolay elde edilmeyecek üstünlükler taşır” (Altınışik: 38).

### 2.4.3. Görsel İletişim Kanalları

“Tek başına kullanıldığında çok fazla etkili olmayan ancak diğer araçları destekleyici etkiye sahip görsel araçlar genellikle ses ve görüntüden oluşurlar. Görsel-ışitsel teknikler iletişim ve eğitim dallarında başvurulan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içerir. Video, slayt, tepegöz, episkop, projeksiyon cihazları, intranet görsel ve teknolojik araçlardandır” (Kuşçu, 2014: 7).

Bütün bu yöntemler için en etkili ve yararlı olanı sinematik nitelik taşıyanlardır. Bugün birçok örgüt ya tanıtıcı ya da öğretici amaçla geniş ölçüde film gösterilerinden yararlanırlar. Daha çok işe yeni başlayan işgörenlere üretimin her aşamasını, fiziksel görünümü, çalışma koşulları, iş akışı, servisler ve sosyal faaliyetler sinematik araçlarla kolaylıkla gösterilebildiği gibi, yeni bir çalışma yöntemini ayrıntılarıyla tanıtmak ve öğretmek amacıyla da yararlanılabilmektedirler (Kuşçu, 2014: 7).

“İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Bu araçlar, tekniklerin (radyo, teyp, pikap vb.) görsel (TV, bilgisayar, maket vb.) kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimdir” (Aktepe ve Uslu, 2012: 7).

#### *Üstünlükleri:*

- Diğer iletişim unsurlarını destekler ve kuvvetlendirir,
- Ses ve resim kullanılarak iletişim daha etkili ve anlaşılır olması sağlanır,
- İletişimin basitleşmesi sebebiyle zaman kaybı olmaz;
- Mesajın renkli ve sesli olarak iletilmesi daha çok ilgi çeker;
- İletişimde önemli bir role sahip tekrarlanma tekniği görsel-ışitsel yöntem aracılığı ile geniş biçimde sağlandığından iletişime esneklik sunar (Altınışik: 44).

#### *Sakıncaları:*

- Tek başına uygulandığında yeterince etkili değildir;

- Dönüt sürecinin çoğu kez uygulanmayışı nedeniyle mesajın etkinliğini denetleme güçlüğü oluşur;
- Görsel ve işitsel araçların maliyeti yüksektir ve bu nedenler örgüt için bir gider kaynağı olabilir (Altınışik: 44).

#### **2.4.4. Sözsüz İletişim Kanalları**

“Sözlü ve yazılı olmayan insan iletişimini içine alan tüm süreci kapsamaktadır. Bazı durumlarda sözlü iletişimden daha önemli konumda olduğu görülmektedir. Sözsüz iletişim yüz ifadeleri ve vücut diliyle de kurulabileceği gibi ofis dizaynı gibi çevresel objelerle de kurulabilmektedir. Sözsüz iletişim içinde bulunduğumuz örgütlerde çoğu zaman kurum kültürüne dair önemli ipuçları verebilmektedir” (Öztürk, 2014: 23).

Konuşma dışında, bedensel ipuçları da bir iletişim doğurur. Bu tür sözel olmayan iletişim; yüz ifadesi, jestler, duruş, vücut hareketleri vb. üzerinden gerçekleştirilmektedir. Buna beden dili de denilmektedir. Sözsüz iletişim, sözlü veya yazılı olarak ifade edilemeyen tüm unsurları barındırır, üstelik zaman zaman sözcüklerden daha fazla anlam da taşır (Kuşçu, 2014: 7).

Örneğin bir örgütte yüzü çoğunlukla gülen çalışanların olması o örgütün çalışanlarının mutlu olduğuna dair bir işarettir. Aynı şekilde bir yöneticinin astından bulunan bir çalışanı övgü dolu bakışlar ile sırtını sıvazlaması olumlu mesaj olarak algılanmaktadır. İletişim sürecinde bir arada kullanılan sözlü ve sözsüz iletişim önemli bilgi kaynaklarıdır (Öztürk, 2014: 23).

### **2.5. Örgütsel İletişimin İşleyiş Çeşitleri**

Planlama, koordine etme, güdüleme ve denetim işlevlerinin gerçekleştirilmesinde rol oynayan iletişim örgüt içinde biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim ve çapraz iletişim biçiminde gerçekleşmektedir. Bu yöntemler iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü açısından iki temel başlıkta incelenmektedir (Ölçer ve Koçer, 2015: 341).

#### **2.5.1. Biçimsel İletişim**

“Biçimsel (Formel) İletişim Sistemi, organizasyondaki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi

arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Bu yapı içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir miktarının süzgeçten geçirilmesi eğilimi taşır.” Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır. Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde hareket eder. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarı doğru iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişimdir (Karcıoğlu vd., 2009: 66).

Örgütlerdeki resmi iletişim biçimini ifade eder. İş görenlerin birbirlerine karşı bey, hanım gibi ifadeleri kullanarak resmi düzeyde hitap etme şekillerini biçimsel iletişime örnek olarak verebiliriz. Örgütsel iletişimde sınırlamaların olmaması bir takım problemleri ortaya çıkarabilir. Biçimsel iletişim aynı zamanda iş görenler arasındaki bilgi transferini ve iletişim sınırlarını çizen iletişim çeşididir. Bu sınırlamalar işletme içi yönetmelik prosedür gibi düzenlemelerle belli bir standarda oturtularak, problemlerin azaltılması ve çözüm sürecinin nasıl yürütüleceği belirlenebilir. Dolayısıyla, biçimsel iletişimde kişiler arası iletişim kalkar ve yerine örgüt hiyerarşisine bağlı resmi iletişim biçimi devreye girer. Biçimsel iletişim, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı yatay ve çapraz iletişim olarak dörde ayrılabiliriz (Öztürk, 2014:24).

Biçimsel iletişim kanalları, iletilen bilginin doğruluğu; biçimsel olmayan kanallar da ulaştırılma hızı yönünden diğerine göre üstünlük sağlamaktadır. Öte yandan bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemekte; bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır. Örgüt şemasına bağlı bir şekilde dikey ve yatay yönlü araçlar aracılığıyla gerçekleşen biçimsel iletişim, çalışanlar ve birimler arasında resmi niteliğe sahip bilgilerin paylaşılmasını sağlar” (Özarallı ve Torun, 2011: 102).

### **2.5.2. Yatay, Dikey ve Çapraz İletişim**

Tüm örgütlerde iletişim genel olarak üç yönde gerçekleşmektedir. Aşağı doğru, yukarı doğru ve yatay iletişim. Biçimsel iletişim kanalları, organizasyon tarafından belirlenen görev–sorumluluk veya emir–komuta zinciri içerisinde oluşan iletişim kanallarıdır. Geleneksel ve dikey yapıları örgütlerde başlıca iletişim türü aşağı ve yukarı doğru iletişimdir. Bunun tersine öğrenen organizasyonlarda özellikle yatay organizasyona vurgu yapılmaktadır (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

“Yöneticiler çalışanlara belirlenen amaçlarla uyumlu olarak yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarını kullanarak emir ve direktifler verirler. İş görenler de çeşitli istek, dilek, yakınma, öneri ve raporlarını aşağıdan yukarıya işleyen iletişim kanalıyla iletirler. Ayrıca aynı düzeyde çalışanlar arasında işbirliği, eşgüdümü ve bilgi alışverişini sağlayan yatay ilişkiler kurulur” (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

*Dikey iletişimde;* “emirler, görevin nasıl yürütüleceğine gösteren yönergeler, çalışma şartlarıyla ilgili genel bilgiler, astların performans ve başarılarının değerlendirilmesi ve örgüt amaçlarının üyelerine benimsetilmesi için gerekenleri betimleyen çeşitli bilgiler iletilmektedir. Örgütün üst kademe yöneticilerince alt kademe çalışanlarına gönderilen mesajlarla oluşan iletişim biçimini ifade etmektedir. Genellikle yazılı iletişim aracı kullanılmaktadır. Yanlış anlaşılmalara oluşmaması için iletişim biçiminin gayet açık ve net olması ve sade bir dille yazılması büyük önem taşımaktadır” (Öztürk, 2014: 4).

“Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da astlara ne çok bilgi ne de az bilgi iletilmesidir. Çok bilgi gönderilince astın kafası karışabilecek ve ne yapacağına karar veremeyebilecektir. Tam tersi olarak az bilgi gönderildiğindeyse çalışan karanlıkta kalacak ve ek bilgi almak için sürekli üste gidebilecek ve bu da her iki taraf için de zaman kaybı olabilecektir” (Öztürk, 2014: 4).

Yukarı doğru iletişim, alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajları kapsamaktadır. Bu bilgi akışı genelde astın üstüne ve o kişinin de bir üstüne rapor vermesi şeklinde hiyerarşiye göre gerçekleşir. Yukarı doğru iletişim, aşağı doğru iletişimin tamamlayıcısıdır. Bu tür iletişim genelde, yukarıdan gelen mesajlara cevap niteliğindedir (Ölçer ve Koçer, 2015: 345).

“Yöneticiler çalışanlara belirlenen amaçlarla uyumlu olarak yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarını kullanarak emir ve direktifler verirler. İş görenler de çeşitli istek, dilek, yakınma, öneri ve raporlarını aşağıdan yukarıya işleyen iletişim kanalıyla iletirler. Ayrıca aynı düzeyde çalışanlar arasında işbirliği, eşgüdümü ve bilgi alışverişini sağlayan yatay ilişkiler kurulur” (Sabuncuoğlu, 2008: 43).

*Yatay iletişimin* temel amacı örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır. “Yatay iletişimin bir başka yararı örgüt üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmektir. Yatay iletişim, örgütsel faaliyetleri koordine etmek,

aynı seviyedeki diğer yöneticileri ikna etmek, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmek amacıyla kurulur” (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

Örgüt içinde aynı düzeyde çalışan iş gören ve birimler arasında yapılan yatay iletişim kapsamında herhangi bir üstten emir almaksızın kendi aralarında işin yürütülmesine dair olan iş birliği, koordinasyon gibi geniş bir alandaki süreci kapsamaktadır. Daha çok modern ve büyük örgütlerde bulunan aşırı iş bölümünün oluşturduğu uzmanlaşma ve farklılaşma, birimler arasında koordinasyon sağlanmasındaki önemi ortaya koymaktadır (Öztürk, 2014: 26).

Bazı olağan olmayan durumlarda bir yönetici kendine bağlı olmayan başka bir bölümdeki iş gören veya iş görenlerle direk ilişki kurabilir. Örnekle açıklarsak, bir yangın ya da bir kaza durumunda şirketin güvenlik işleriyle sorumlu müdür tüm iş görenlerle basamaksal kanalları kullanmaksızın direk olarak bilgi alabilir. Buna göre olağan dışı durumlarda çapraz iletişim kurmak zaman kazandırması açısından büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 124).

*Çapraz iletişim* kanalları eğer sadece belli başlı konularda bilgi akışını sağlıyorsa bunun bir sakıncası yoktur. Ancak bilgi alışverişi dışında yöneticinin bir başka bölümde çalışan iş görenlere emir verme biçimine dönüşürse burada örgütsel düzen yerini düzensizliğe bırakacaktır. Dolayısıyla zorunlu durumlar olmadıkça çapraz iletişim biçiminden kaçınmak gereklidir (Öztürk, 2014: 28).

### **2.5.3. Biçimsel Olmayan İletişim**

Örgütte iletişim genellikle biçimsel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen işleri hızlandırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bilgi alışverişi yoluna gidilebilir. İşte bazen işleri hızlandırmak bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan iletişim adı verilir. Bu tür iletişim, örgüt içerisindeki samimi ilişkilerden doğar ve bir üst otoritenin haberi olmaksızın bilgiler paylaşılır (Karcıoğlu vd., 2009: 66).

Resmi olmayan iletişim kanallarına örnek olarak şunları gösterebiliriz (Atak, 2005: 63);



- Örgüt içindeki resmi olmayan gruplaşmalar,
- Örgüt dışındaki sosyal birliktelikler,
- Değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Arada bir personelin arasına karışarak onlarla konuşmak,
- Liyezon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (örneğin laf taşıyan kişiler),
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırmaya ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler.
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile görüşmek” (Atak, 2005: 63).

Biçimsel olmayan iletişim; örgüt içindeki bireyler arasında oluşur ve biçimsel iletişime göre daha az yapısaldır ve anlık gelişir. Biçimsel olmayan iletişim içinde klikler vardır. Bu klikler içinde iletişim süreklidir ve en az 5 fazla 25 üyesi vardır. Bilginin örgüt içinde dedikodu, söylenti olarak da adlandırılan biçimde yayılmasına olanak veren doğal iletişim biçimi olarak kabul edilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi de destekleyerek örgüt hedeflerine ulaşmada destek olur (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

Biçimsel olmayan iletişim de işgörelere kendilerini ilgilendiren her konuda etkileşim imkânı sunmakta ve biçimsel iletişim yoluyla ulaşılmayan bilgilere ulaşma fırsatı sağlanmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011: 102).

Örgütsel iletişim, sadece biçimsel olan iletişimi değil bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Böyle bir iletişim işgörelere birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmaksızın bilgilerin iletildiği durumlarda daha sık karşılaşılmaktadır. Örgüt içi bireyler arası ilişkilerin beklendiği bir sonucu olarak doğan bu iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim çeşididir. Doğal olarak oluşması nedeniyle resmi olmayan iletişim, doğal iletişim olarak da ifade edilmektedir (Atak, 2005: 62).

Biçimsel iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt elemanlarında birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından biçimsel olmayan

iletişimin önemli etkileri ve rolü bulunmaktadır. Fakat örgütsel iletişime her zaman olumlu etki ettiği söylenemez (Karcıoğlu vd., 2009: 66).

“Resmi iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, resmi olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Resmi olmayan iletişim sistemi, resmi örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar” (Atak, 2005: 62).

Söylenti ve dedikodular örgütte biçimsel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Aynı haber biçimsel kanallardan iletilinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi 30 dakika içinde tüm örgüte yayılabilir. Çalışanların sadece %10’u söylentileri iletirler. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler (Karcıoğlu vd., 2009: 66).

## **2.6. Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkileri**

Örgütler, kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan yapılardır. Dar ve geniş anlamda örgüt, bir örgüt içerisinde bireyler, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma koşulları, finans araçları vb. gibi çeşitli unsurlar arasındaki ana ilişkilerin yürütüldüğü yapılardır. İster kar amaçlı, ister yerel yönetimler gibi hizmet amaçlı olsun örgütler belli bir hiyerarşik yapıya sahiptirler ve bu hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru yatay ve çapraz bir hareketle bilgi akışı içerisinde yönetilirler (Gürgen, 1997: 32).

Ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen örgütlerin içte ve dışta kurdukları ilişkilerin belirli bir düzen içerisinde sürdürülmesini sağlayan ise iletişimdir. İnsan yaşamının vazgeçilmez unsuru olan iletişim, örgütsel yapı içerisinde de oldukça önemlidir. Örgütsel başarı iletişimin başarısıyla eşgüdümlüdür. Etkin ve devamlı işleyen bir iletişim, örgütün sağlıklı ve başarılı olduğunun bir sonucudur. Örgütsel düzende etkili ve başarılı olabilmek, özellikle yöneticiyle olan iletişime bağlıdır (Yatkin, 2006: 48).

Bilgi akışının düzenli olmasını, uygulamaların amaçlar doğrultusunda olmasını sağlayansa yönetimdir. Yönetim, örgüt içerisindeki çalışanlar arasında işbirliği

sağlamalı ve onları belirlenen amaçlara ulaşma konusunda yöneltmelidir. Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl hayata geçirildiği, işin dağıtılması, şekilleri, bir hiyerarşik otorite yapısının ve iletişim ağının oluşturulması, örgüt üyelerinin örgüte katılma güdülerinin etkilenmesi, örgüt kurallarına uygun ve etkili davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgili sorunları ve bunların çözümüne ilişkin karar ve uygulamalardan oluşur (Gürgen, 1997: 32).

Yönetici ile olan iletişim ne kadar iyiye, iletişimin örgüt başarısında ki şansı da o kadar yüksektir. Başarılı bir yönetim anlayışının ayrılmaz parçasını oluşturan iletişim, bir örgütte açık, anlaşılır, doğru ve etkili kanallar biçiminde devreye girmemişse, bu durumda artarak ilerleyen bir çalışan kesimiyle, onlardan uzaklaşan yönetici kesimini bir araya getirmek, anlaşma sağlamak ve sürekli işleyen bir ilişkiler sistemi kurmak oldukça zordur. Toplum temelini oluşturan sistem bütünü olan iletişim için, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları etkileyen sosyal süreçler bileşimi tanımını yapmak uygun olacaktır (Yatkın, 2006: 48).

İletişim, işletmelerin faaliyetleri açısından önemli yere sahip bir süreçtir. Ayrıca yönetici için de iş yaptırmak için faydalandığı temel bir araç olması bakımından da önemli bir rol üstlenir (Atak, 2005: 66).

Örgütlerin kendilerini meydana getiren alt sistemler arasındaki ve çevreleriyle kurdukları iletişimle varlıklarını oluşturup devam ettirdiklerini ileri süren Lee Taheye'e göre, bir örgütün iletişim gereksinimlerini ve işlevlerini karşılayan üç temel iletişim alt sistemi vardır (Gürgen, 1997: 34-35):

- “İşlemsel-operasyonel iletişim süreci, örgütün amaçlarını ulaşma, örgüt işlevleriyle ilgili işlem ve faaliyetlere ilişkin verileri, kaynağından hedefine taşıma fonksiyonunu gerçekleştirir. Bu sistem genellikle üretim, envanter ve muhasebe ile ilgili mesajlar iletir.
- Düzenleyici iletişim sistemi, örgüt elemanlarının hedeflerini, görevlerini, faaliyetlerini ve davranışlarını belirlemeye aynı zamanda da düzenlemeye yönelik emir, karar ve talimatlar gibi mesajlar ulaştırır. Bu sistemde iletişim yönetici tarafından başlatılmaktadır.

- Koruma ve geliştirme iletişim sistemi, örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgüt dışı arasındaki iletişimi oluşturmaktadır” (Gürgen, 1997: 34-35).

İnsan kaynakları yönetimi, bilimsel yönetim stratejileri gibi, insan ilişkileri yaklaşımı, sistem yaklaşımı ve kültürel perspektif gibi çeşitli yaklaşımlara dayanan örgütsel iletişim için farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımlardan her biri ayrı ayrı iletişime yönelik çeşitli kavramları ve tanımları öne sürmüşlerdir (Durğun, 2006: 120).

“Bir örgütte görevler ne kadar iyi belirlense de görev tanımlarının yeterince açık olması görevleri bilecek kişiler arasında iyi iletişim olmadan yeterli ve etkili olamaz. Örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgüt hakkındaki tüm bilgiyi edinme sistemleri doğal karşılanan ve çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından önem taşıyan bir konuyu oluşturmaktadır. İstenilen bilgiyi sağlayacak etkin biçimde işleyen bir iletişim sistemi yardımıyla örgüt üyeleri sorumlulukları, işlerden ve üyesi oldukları örgütten memnunluk duymaya başlayabilirler. Böylece örgüt daha iyi tanınabilir, iş sürecinin devamı sağlanır ve işten tatmin, işe bağlılık, sorumluluk, moral gibi örgütsel tutumlar da olumlu yönde etkilenir” (Yatkın, 2006: 49-50).

“19. Yüzyıldaki faydacılıktan ve Adam Smith’in zamanından beri örgütlere hâkim olan bakış açısı sürekli olarak rasyonalisttir. Yönetim teorisinin Klasik Okulu rasyonalizmle bütünleşmiştir. Modernlik rasyonalitesi Weber tarafından bir örgüt teorisine dönüştürülmüştür. Weber rasyonelliği karakterize eden ‘bürokrasi’ kavramını öne sürmüştür. Geleneksel örgüt çalışmaları sosyal yapılardan insan eylemlerini ayırmaktaydı ve örgütler insansız süreçler, sözleşmeler, kurallar, prosedürler, belirgin görevler ve mimari öğelerden oluşmaktaydı. ‘Kuralsız, prosedürsüz, araçsız, makinesiz bir örgüt nedir?’ sorusunu Taylor, ‘metin’ olarak cevaplamıştır. Günümüzde artık, hiyerarşik ve bürokratik yapılardan farklı olan sosyal düzenlemeler söz konusudur. Örgütsel iletişim alanı yapıdan ziyade süreç üzerine yoğunlaşmış ve söz konusu alan hikâye ilgisine doğru kanalize olmuştur” (Durğun, 2006: 124).

İşletmelerin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde iyi bir iletişim sisteminin gerekliliği önemlidir. Etkili bir iletişim düzeni olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, işleyişlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun da sağlanması beklenemez (Atak, 2005: 66).

Örgütsel iletişime sosyo-semiyotik yaklaşım örgütsel yapı ve eylemi uzlaştırmaya çalışmış, işlevselci ve yorumlamacı paradigmlar arasında bir köprü olmaya çalışmıştır. Sosyo-semiyotik yaklaşımda örgütler, sembolik süreçler ve sosyal gerçeklikler olarak düşünülmektedir. Söz konusu yaklaşıma göre, örgütsel yapı daima zamana aittir ve uzamsaldır. Bu nedenle, en iyi yol sosyal yapıyı bir hikâye gibi tasarlayarak anlamaya çalışmaktır. Örgütsel yapıyı bir hikâyenin boyutlarına sahip olarak gören sosyo-semiyotik yaklaşıma göre, her örgüt hikâyeye benzetilebilir (Durğun, 2006: 124). İşletmelerde resmi olmayan grupların meydana gelmesi olası bir durumdur ancak yöneticilerin bu durumu bir iletişim sistemi olarak örgüt yararına yönlendirmeyi tercih edebilir (Atak, 2005: 66).



## **BÖLÜM 3. ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, kısıtları, veri toplama yöntemi ve araştırma verilerinin analizi başlıklarına yer verilecektir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütlerin başarılı olabilmesinde iletişimin etkisi büyük role sahiptir. Örgütün içi ve dışını da kapsayan iletişim, örgütlerin geleceği, başarısı ve örgütsel sonuçları için gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir.

Örgütsel başarı için gerekli olan yapı ve iletişim süreci öğelerini etkin ve verimli bir şekilde organize etmek çalışanların kendilerinden beklenen rol ve işlevleri anlamalarını sağlamanın yanı sıra bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeleri konusunda da isteklendirecektir.

Bu çalışmada, araştırmanın asıl amacı olan örgüt yapısı ve örgütsel iletişim ilişkisi değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları ve kaynak taraması neticesinde örgütlere örnek ve yol gösterici bir çalışma oluşturmak hedeflenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın kapsamını bir kamu kurumunda çalışanlar oluşturmaktadır. Bir kurum ile sınırlandırılan çalışmada 400 kişiye anket dağıtılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği konusu belirtilmiştir. Bu sebeple cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktardıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplanan sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

### **3.4. Veri Toplama Yöntemi**

Veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmış ve seçilen 400 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Veriler, SPSS 19.0 paket program aracılığıyla analiz edilmiştir.

Dağıtılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin (Kurt, 2004) ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise örgüt yapısı ve örgütsel iletişim olgularını ölçmek amacıyla 5'li çentik yöntemiyle yöneltilen sorular yer almaktadır.

### **3.5. Bulgular**

#### **3.5.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ait verileri belirlemek için tanımlayıcı istatistiksel analiz yapılmış, sonuçlar Tablo 1'' de açıklanmıştır. Analize ait Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların % 60,1'' inin erkek, % 39,8''nin kadın çalışan olduğu, medeni durumları incelendiğinde % 76,5 ''nin evli, % 23,5'' nin evli olduğu görülmektedir. Eğitim durumları analiz edildiğinde %9.3 ilköğretim, %22 lise, %57,8 Üniversite, %11 Lisansüstü olduğu, çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların çocuk sayısı değişkenine göre 114'ü (%28,5) çocuğu yok, %28,5'i 1, %33,8' zi 2, %8' zi 3, %1.3'çü 5 ve üstü olarak dağılmaktadır. Yaş değişkenini incelediğimizde; katılımcıların %0,8 'i 20 ve altı, %8,5 'i 21-30, %37'si 31-40, %43,8' i 41- 50, %10 'u 51 ve üzeri olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanlarının çoğunluğunu orta yaş düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların meslek değişkenine göre incelendiğinde %28,5'i işçi, %53' çü memur, %0,8'i emekli, %0,5'i stajyer,%0,8'i eğitimci,%16,3'ü diğer olarak dağılmaktadır. Katılımcılarının çoğunluğunun memur olduğu gözlenmektedir. Ankete katılanların aylık gelir değişkenine göre %16,3' çü 2000 TL ve altı, %26,5' i 2001-3000 TL, %57,3'çü 3000 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

**Tablo 1**  
**Demografik Bulgular**

Sorular	Cevaplar	Cevapların Dağılımı	Yüzde %	Toplam Yüzde
<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın	159	39,8	39,8
	Erkek	241	60,3	100
	Total	400	100	
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	94	23,5	23,5
	Evli	306	76,5	100
	Total	400	100	
<b>Çocuk Sayısı</b>	1 Çocuk	114	28,5	28,5
	2 Çocuk	135	33,8	62,3
	3 Çocuk	32	8	70,3
	4 Çocuk	4	1	71,3
	Daha çok	1	0,3	71,5
	Yok	114	28,5	100
	Total	400	100	
<b>Yaşınız</b>	20 ve altı	3	0,8	0,8
	21-30	34	8,5	9,3
	31-40	148	37	46,3
	41-50	175	43,8	90
	51 ve üzeri	40	10	100
	Total	400	100	
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	37	9,3	9,3
	Lise	88	22	31,3
	Üniversite	231	57,8	89
	Lisansüstü	44	11	100
	Total	400	100	
<b>Meslek</b>	İşçi	114	28,5	28,5
	Memur	212	53	81,5
	Emekli	3	0,8	82,3
	Stajyer	2	0,5	82,8
	S.meslek	1	0,3	83
	Eğitimci	3	0,8	83,8
	Diğer	65	16,3	100
	Total	400	100	
<b>Ücret</b>	1000 ve altı	2	0,5	0,5
	1001-2000 TL	63	15,8	16,3
	2001-3000 TL	106	26,5	42,8
	3000 ve üstü	229	57,3	100
	Total	400	100	



**Tablo 2**  
**Örgüt Yapısına İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalaması ve Örgütsel İletişime İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalaması**

	SORULAR	ORTALAMA
1	Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır.	2,4325
2	Görev yapmakta olduğum bölümle ilgili alınan kararlar hakkında bilgilendirilirim.	2,3350
3	Kararlar, alt düzeyler dahil tüm birimlerin katılımı ile alınır.	2,9975
4	Alınan kararlardan haberim olmaz.	2,8600
5	Görevlerim ile ilgili: emir ve bilgiler üstlerim tarafından bana zamanında iletilmektedir.	2,0925
6	Bilgi, görüş ve emirlerin iletiminde hiyerarşik kademe atlanması olmaktadır.	2,7350
7	İşlerin yoluna koyulması için formel iletişim kanallarının dışında kanallar kullanmak zorunda kalırım.	2,7850
8	Görevlerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm getirildiği olmaktadır.	2,3500
9	Bulduğum konuma çok fazla emir ve bilgi gelmektedir.	2,6100
10	Görevlerle ilgili bilgi veya diğer iletilerin gideceği yere ulaşmasını engelleyen kişi veya birimler vardır.	3,0875
11	İşinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademe sayısı çoktur.	2,7425
12	Bilgi ve emirlerin iletilmesinde bazı önemli birim veya kişiler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır.	2,8350
13	Görevimle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum bilginin geciktiği olmaktadır.	2,7400
14	Verilen emir veya bilgilerin ilgili kişilere ulaşmadığı durumlar olmaktadır.	2,8925
15	Gönderdiğim bilgi veya diğer iletiler gideceği yere varıncaya kadar çeşitli basamaklarda değişikliğe uğrar.	2,7550
16	Üst makamlardan, görevimle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum bilgileri alamıyorum.	2,9875
17	Diğer bölümlerle bağlantılı olan işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasında aksaklıklar olmaktadır.	2,6600
18	Herhangi bir birim, yaptığı faaliyet ile ilgili olan tüm birimleri bilgilendirir.	2,7500
19	Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yapılan işlerde aksamalara neden olmaktadır.	2,5300
20	Diğer bölümlerin katkısının gerekli olması, görevli olduğum bölümde yapılan işlerin başarı ile tamamlanmasını geciktirir.	2,5425

**Tablo 2'nin Devamı.**

	SORULAR	ORTALAMA
21	Yaptığım görev tek ve belli bir işi barındırmaktadır.	2,8200
22	Yapılan görevler, ayrı ayrı çok fazla işlere bölünmüştür.	2,6100
23	Yapılan işlerin çok fazla parçalara ayrılması, aynı görevle ilgili olan birim ve kişiler arasında iletişim aksaklıklarına neden olmaktadır.	2,6150
24	Yaptığım görev çok farklı işleri barındırmaktadır.	2,4900
25	İşin çok fazla bölümlere ayrılması bölümler arasındaki iletişimi zorlaştırır.	2,4450
26	Bölümler arasında yetki sınırlarının belli olmaması görev çakışmalarına yol açar.	2,3550
27	Bölümler arasında yetki ve sorumluluk ayrımı kesin ve açık bir şekilde yapılmıştır.	2,4825
28	Yetki ve sorumlulukların belirsizliği nedeniyle bölümler arasında iletişim aksaklıkları veya çatışmalar meydana gelmektedir.	2,6250
29	Görev yapmakta olduğum birimdeki bölüm sayısının çok olması iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir.	2,9000
30	Yöneticimle görüşmek istediğimde ona ulaşamıyorum.	3,2150
31	Bilgi, görüş ve sorunları iletmem üstlerim tarafından teşvik edilmektedir.	2,5300
32	Bilgi, görüş ve sorunları iletmek için, bağlı olduğum üstlere kolayca ulaşırım.	2,4000
33	Görevimle ilgili olarak üst makamlardan gelen bilgi ve yönlendirme yetersizdir.	2,9500
34	Görevimle ilgili bazı konularda, hangi yöneticime karşı sorumlu olduğumdan emin olmadığım zamanlar olur.	3,0050
35	Kurum genelinde görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından kaynaklanan iletişim sorunları yaşanmaktadır.	2,8600
36	İş tanımları belirgin olmadığından yapacağım işlerle ilgili olarak sık sık üst birimlere danışma ihtiyacı duyarım.	3,0125
37	Bölüm içinde veya bölümler arasında aynı görevlerin tekrarı veya görevlerin birbirine karıştığı olmaktadır.	2,9125
38	Görevimi yaparken iletişim halinde olduğum birimlerden daha farklı birimlerle iletişim halinde olmam gereklidir.	2,5900
39	Sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm bulunduğu olmaktadır.	2,5013

Ölçeklerde frekans analizine bakıldığında; *Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır.* Sorusuna ankete katılanların, %39.3'ü katılıyorum, %21.3'ü kesinlikle katılıyorum, %21.3'ü kararsızım, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

*Görev yapmakta olduğum bölümle ilgili alınan kararlar hakkında bilgilendirilirim.* Sorusuna ankete katılanların, %20.3'ü kesinlikle katılıyorum, %45.8'i katılıyorum %18.8'i kararsızım, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

*Görevlerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm getirildiği olmaktadır.* Sorusuna ankete katılanların, %51.5'i katılıyorum %22'si kararsızım, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

*Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yapılan işlerde aksamalara neden olmaktadır.* Sorusuna ankete katılanların, %45'i katılıyorum %25.8'i kararsızım, %13.5'i katılmıyorum, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

*Bölümler arasında yetki ve sorumluluk ayrımı kesin ve açık bir şekilde yapılmıştır.* Sorusuna ankete katılanların, %47'si katılıyorum %25.3'ü kararsızım, %13.3'ü katılmıyorum, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

*Bilgi, görüş ve sorunları iletmek için, bağlı olduğum üstlere kolayca ulaşıyorum.* Sorusuna ankete katılanların, %52.8'i katılıyorum %20.5'i kararsızım, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

*Sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm bulunduğu olmaktadır.* Sorusuna ankete katılanların, %48.5'i katılıyorum %24.'ü kararsızım, %10.3'ü katılmıyorum, cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verdiği gözükmektedir.

**Tablo 3**  
**Soruların Frekans Analizi**

	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
1	85	21,3	157	39,3	85	21,3	46	11,5	27	6,8	2,4	1,1
2	81	20,3	183	45,8	75	18,8	43	10,8	18	4,5	2,3	1,1
3	57	14,3	112	28,0	76	19,0	84	21,0	71	17,8	3,0	1,3
4	47	11,8	123	30,8	103	25,8	93	23,3	34	8,5	2,9	1,2
5	82	20,5	235	58,8	56	14,0	18	4,5	9	2,3	2,1	0,8
6	34	8,5	163	40,8	102	25,5	77	19,3	24	6,0	2,7	1,1
7	32	8,0	156	39,0	105	26,3	80	20,0	27	6,8	2,8	1,1
8	57	14,3	206	51,5	88	22,0	38	9,5	11	2,8	2,4	0,9
9	40	10,0	168	42,0	109	27,3	74	18,5	9	2,3	2,6	1,0
10	20	5,0	128	32,0	95	23,8	111	27,8	46	11,5	3,1	1,1
11	43	10,8	157	39,3	80	20,0	100	25,0	20	5,0	2,7	1,1
12	23	5,8	156	39,0	107	26,8	92	23,0	22	5,5	2,8	1,0
13	28	7,0	174	43,5	90	22,5	90	22,5	18	4,5	2,7	1,0
14	26	6,5	149	37,3	98	24,5	96	24,0	31	7,8	2,9	1,1
15	42	10,5	157	39,3	87	21,8	85	21,3	29	7,3	2,8	1,1
16	21	5,3	140	35,0	96	24,0	109	27,3	34	8,5	3,0	1,1
17	28	7,0	184	46,0	106	26,5	60	15,0	22	5,5	2,7	1,0
18	34	8,5	148	37,0	120	30,0	80	20,0	18	4,5	2,8	1,0
19	47	11,8	180	45,0	103	25,8	54	13,5	16	4,0	2,5	1,0
20	46	11,5	173	43,3	113	28,3	54	13,5	14	3,5	2,5	1,0

**Tablo 3'ün Devamı.**

	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
21	37	9,3	160	40,0	74	18,5	96	24,0	33	8,3	2,8	1,1
22	48	12,0	166	41,5	98	24,5	70	17,5	18	4,5	2,6	1,0
23	47	11,8	163	40,8	102	25,5	73	18,3	15	3,8	2,6	1,0
24	50	12,5	192	48,0	84	21,0	60	15,0	14	3,5	2,5	1,0
25	49	12,3	198	49,5	94	23,5	44	11,0	15	3,8	2,4	1,0
26	71	17,8	175	43,8	103	25,8	43	10,8	8	2,0	2,4	1,0
27	47	11,8	188	47,0	101	25,3	53	13,3	11	2,8	2,5	1,0
28	45	11,3	168	42,0	98	24,5	70	17,5	19	4,8	2,6	1,0
29	33	8,3	133	33,3	98	24,5	113	28,3	23	5,8	2,9	1,1
30	17	4,3	130	32,5	72	18,0	112	28,0	69	17,3	3,2	1,2
31	43	10,8	184	46,0	105	26,3	54	13,5	14	3,5	2,5	1,0
32	52	13,0	211	52,8	82	20,5	35	8,8	20	5,0	2,4	1,0
33	18	4,5	148	37,0	105	26,3	94	23,5	35	8,8	3,0	1,1
34	25	6,3	152	38,0	71	17,8	100	25,0	52	13,0	3,0	1,2
35	33	8,3	157	39,3	81	20,3	91	22,8	38	9,5	2,9	1,1
36	28	7,0	136	34,0	88	22,0	99	24,8	49	12,3	3,0	1,2
37	21	5,3	164	41,0	78	19,5	103	25,8	34	8,5	2,9	1,1
38	33	8,3	200	50,0	82	20,5	68	17,0	17	4,3	2,6	1,0
39	46	11,5	194	48,5	96	24,0	41	10,3	23	5,8	2,5	1,0

*KMO testi:* Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılır. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır:

- 0.50-0.60 arası “kötü”,
- 0.60-0.70 arası “zayıf”,
- 0.70-0.80 arası “orta”,
- 0.80-0.90 arası “iyi”,
- 0.90 üzeri “mükemmel”.

*Bartlett testi:* Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılır. Bu test, X<sup>2</sup> (ki kare) değerini verir. X<sup>2</sup> testindeki gibi anlamlılık değerine bakılır. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılmaz.

**Tablo4**  
KMO ve Bartlett's Testi

KMO Değeri		,896
Bartlett's Test	Küresellik	6440,624
	df	741
	Sig. Anlamlılık	,000

KMO değeri (.896); bu örnekteki 400 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da (Sig.<.01); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçekteki ifadelerin faktör analizini yaptığımızda soruların 7 boyut altında toplandığını ve bu etkenlerin, soruların %55'ini karşıladığı gözükmektedir. Boyutların %50'nin üstünde olması analiz için yeterlidir.

**Tablo5**  
**Faktör Analizi**

Bileşen	İlk Öz değer			Yüklerin Toplam Değerleri			Toplam
	Toplam	% Varyans	Kümülatife %	Toplam	% Varyans	Kümülatife %	
1	10,490	26,898	26,898	10,490	26,898	26,898	8,086
2	2,934	7,524	34,423	2,934	7,524	34,423	7,201
3	1,979	5,075	39,498	1,979	5,075	39,498	7,134
4	1,738	4,456	43,953	1,738	4,456	43,953	5,465
5	1,536	3,938	47,891	1,536	3,938	47,891	2,655
6	1,381	3,542	51,433	1,381	3,542	51,433	2,927
7	1,269	3,253	54,686	1,269	3,253	54,686	2,364
8	1,117	2,864	57,550				
9	1,026	2,632	60,181				
10	,990	2,538	62,719				
11	,936	2,400	65,119				
12	,912	2,338	67,457				
13	,846	2,170	69,627				
14	,783	2,008	71,635				
15	,712	1,825	73,460				
16	,676	1,735	75,195				
17	,670	1,717	76,912				
18	,653	1,674	78,585				
19	,624	1,599	80,185				
20	,596	1,527	81,712				
21	,564	1,447	83,159				
22	,548	1,406	84,565				
23	,512	1,313	85,877				
24	,483	1,238	87,116				
25	,465	1,193	88,309				
26	,434	1,112	89,421				
27	,413	1,060	90,481				
28	,400	1,025	91,506				
29	,391	1,002	92,508				
30	,367	,942	93,450				
31	,363	,930	94,379				
32	,343	,880	95,260				
33	,308	,790	96,049				
34	,301	,771	96,820				
35	,292	,749	97,569				
36	,271	,696	98,264				
37	,242	,620	98,884				
38	,220	,563	99,447				
39	,216	,553	100,000				

**Tablo 6**  
**Matrix Modeli-Boyut 1 (İş Paylaşımı)**

Soru no	BOYUT 1 İş paylaşımı ve idari konuları ölçen ifadeler	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
34	Görevimle ilgili bazı konularda, hangi yöneticime karşı sorumlu olduğumdan emin olmadığım zamanlar olur.	,878						
36	İş tanımları belirgin olmadığından yapacağım işlerle ilgili olarak sık sık üst birimlere danışma ihtiyacı duyarım.	,865						
37	Bölüm içinde veya bölümler arasında aynı görevlerin tekrarı veya görevlerin birbirine karıştığı olmaktadır.	,753						
35	Kurum genelinde görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından kaynaklanan iletişim sorunları yaşanmaktadır.	,751						
33	Görevimle ilgili olarak üst makamlardan gelen bilgi ve yönlendirme yetersizdir.	,670						
30	Yöneticimle görüşmek istediğimde ona ulaşamıyorum.	,556						
29	Görev yapmakta olduğum birimdeki bölüm sayısının çok olması iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir.	,461						
38	Görevimi yaparken iletişim halinde olduğum birimlerden daha farklı birimlerle iletişim halinde olmam gereklidir.	,449						

Kurum personele uygulanan 34,36,37,35,33,30,29,38 soruların iş paylaşımı ve idari konuları ölçen ifadeler oluşturmaktadır.



**Tablo 7**  
**Matrix Modeli-Boyut 2 (Personelin Etki ve Katılımı)**

Soru no	İletişim Güçlüğü	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
12	Bilgi ve emirlerin iletilmesinde bazı önemli birim veya kişiler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır.		,810					
6	Bilgi, görüş ve emirlerin iletiminde hiyerarşik kademe atlanması olmaktadır.		,739					
11	İşinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmeye geçilmesi gereken kademe sayısı çoktur.		,624					
4	Alınan kararlardan haberim olmaz.		,525					
8	Görevlerle ilgili bilgi veya diğer iletilerin gideceği yere ulaşmasını engelleyen kişi veya birimler vardır.		,517					
13	Görevimle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum bilginin geciktiği olmaktadır.		,439					

12,6,11,4,8,13 numaralı ifadelerin ölçüğümüzde boyut 2'yi oluşturduğu gözükmektedir.

Boyut 2 kurum içinde personelin kurumun aldığı kararlara etkisini ve katılımını ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

**Tablo 8**  
**Matrix Modeli-Boyut 3 (Birimler Arası İletişim)**

Soru no	BOYUT 3 Birimler arasındaki iletişim	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
20	Diğer bölümlerin katkısının gerekli olması, görevli olduğum bölümde yapılan işlerin başarı ile tamamlanmasını geciktirir.			,894				
19	Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yapılan işlerde aksamalara neden olmaktadır.			,805				
17	Diğer bölümlerle bağlantılı olan işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasında aksaklıklar olmaktadır.			,718				
14	Verilen emir veya bilgilerin ilgili kişilere ulaşmadığı durumlar olmaktadır.			,527				
15	Gönderdiğim bilgi veya diğer iletiler gideceği yere varıncaya kadar çeşitli basamaklarda değişikliğe uğrar.			,478				
16	Üst makamlardan, görevimle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum bilgileri alamıyorum.			,401				

20,19,17,14,15,16 numaralı ifadelerin ölçeğimizde Boyut 3'ü oluşturduğu gözükmemektedir.

Boyut 3 kurumun birimler arasındaki iletişimini ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

**Tablo 9**

**Matrix Modeli- Boyut 4 (Yönetim Sorunları ve İletişim Eksikliği)**

Soru no	BOYUT 4 Yönetimden kaynaklanan sorunlar ve İletişim eksikliği	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
24	Yaptığım görev çok farklı işleri barındırmaktadır.				,710			
25	İşin çok fazla bölümlere ayrılması bölümler arasındaki iletişimi zorlaştırır.				,695			
26	Bölümler arasında yetki sınırlarının belli olmaması görev çakışmalarına yol açar.				,602			
22	Yapılan görevler, ayrı ayrı çok fazla işlere bölünmüştür.				,567			
23	Yapılan işlerin çok fazla parçalara ayrılması, aynı görevle ilgili olan birim ve kişiler arasında iletişim aksaklıklarına neden olmaktadır.				,528			
28	Yetki ve sorumlulukların belirsizliği nedeniyle bölümler arasında iletişim aksaklıkları veya çatışmalar meydana gelmektedir.				,506			

24,25,26,22,23,28 numaralı ifadelerin ölçeğimizde Boyut 4'ü oluşturduğu gözükmektedir.

Boyut 4 kurumun yönetiminden kaynaklanan sorunlar ve iletişim eksikliğini ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

**Tablo 10**  
**Matrix Modeli-Boyut 5 (Kararlara Katılım)**

Soru no	Boyut 5 Kararlara Katılım	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır.					,887		
2	Görev yapmakta olduğum bölümle ilgili alınan kararlar hakkında bilgilendirilirim.					,884		
3	Kararlar, alt düzeyler dahil tüm birimlerin katılımı ile alınır.					,653		

1,2,3 numaralı ifadelerin ölçeğimizde Boyut 5'i oluşturduğu gözükmektedir. Boyut 5 çalışanın Kararlara Katılımı ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

**Tablo 11**  
**Matrix Modeli- Boyut 6 (Çalışan Motivasyonu)**

Soru no	BOYUT 6 çalışan motivasyonu	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
31	Bilgi, görüş ve sorunları iletmem üstlerim tarafından teşvik edilmektedir.						,782	
32	Bilgi, görüş ve sorunları iletmek için, bağı Olduğum üstlere kolayca ulaşıyorum.						,759	
27	Bölümler arasında yetki ve sorumluluk ayrımı kesin ve açık bir şekilde yapılmıştır.						,570	
18	Herhangi bir birim, yaptığı faaliyet ile ilgili olan tüm birimleri bilgilendirir.						,562	

31,32,27,18 numaralı ifadelerin ölçeğimizde Boyut 6'yı oluşturduğu gözükmektedir.

Boyut 6 kurumdaki çalışanların motivasyonunu ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

**Tablo 12**  
**Matrix Modeli- Boyut 7 (Çalışanlar Arası İletişim)**

Soru no	BOYUT 7 çalışanlar arası iletişim	Bileşen						
		1	2	3	4	5	6	7
8	Görevlerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm getirildiği olmaktadır.							,721
39	Sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm bulunduğu olmaktadır.							,562
7	İşlerin yoluna koyulması için formel iletişim kanallarının dışında kanallar kullanmak zorunda kalırım.							,521

*Güvenilirlik Analizi (Alfa Testi) :*

**Tablo 13**  
**Ölçek Özeti**

	N	%
Cevaplar	400	100,0
Boşlar	0	,0
Toplam	400	100,0

Anketimiz 400 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 14**  
**Güvenilirlik İstatistiği**

Alfa	İfadelerin Baz Alınan Standart Alfa Analizi	N
,919	,919	39

Ölçeğimizde ifadelere verilen cevaplarda Cronbach's Alpha değeri 0.919 çıkmıştır. Bu değer oldukça yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 15**  
**İfadelerin Toplam İstatistikleri**

<b>İfadelerin Toplam İstatistikleri</b>					
	İfade Çıktığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıktığında Olasılık Ortalaması	İfade Düzeltildiğinde Toplam Korelasyon	Ortalama Çoklu Korelasyon	İfade Çıktığında Alfa Ortalaması
1	102,6100	409,201	,211	,534	,920
2	102,7075	413,902	,123	,529	,921
3	102,0425	400,231	,343	,445	,919
4	102,1825	406,335	,271	,203	,920
5	102,9500	414,749	,139	,263	,920
6	102,3075	400,655	,439	,354	,918
7	102,2575	400,287	,442	,361	,918
8	102,6925	404,680	,393	,376	,918
9	102,4325	400,015	,497	,337	,917
10	101,9550	393,958	,564	,458	,916
11	102,3000	393,549	,585	,514	,916
12	102,2075	396,365	,562	,561	,916
13	102,3025	396,948	,545	,505	,916
14	102,1500	393,005	,608	,620	,916
15	102,2875	392,972	,586	,570	,916
16	102,0550	391,260	,650	,591	,915
17	102,3825	398,086	,532	,517	,917
18	102,2925	402,689	,407	,375	,918
19	102,5125	403,017	,406	,454	,918
20	102,5000	402,010	,441	,433	,918
21	102,2225	403,617	,334	,344	,919
22	102,4325	397,915	,508	,463	,917
23	102,4275	395,143	,587	,555	,916
24	102,5525	400,388	,469	,453	,917
25	102,5975	401,409	,462	,461	,917
26	102,6875	402,276	,444	,405	,918
27	102,5600	407,390	,310	,351	,919
28	102,4175	397,868	,510	,495	,917
29	102,1425	392,173	,630	,535	,915
30	101,8275	389,637	,621	,566	,915
31	102,5125	410,110	,234	,500	,920
32	102,6425	412,130	,179	,419	,920
33	102,0925	396,330	,538	,465	,916
34	102,0375	391,740	,579	,564	,916
35	102,1825	392,420	,585	,572	,916
36	102,0300	391,929	,585	,569	,916
37	102,1300	392,374	,612	,620	,916
38	102,4525	403,040	,404	,413	,918
39	102,5400	402,790	,404	,415	,918

Yukarıdaki tabloda ölçekten çıkartılacak her bir ifadenin Cronbach's Alpha değerinde yapacağı değişiklik listelenmiştir. İfade çıkartılması durumunda herhangi bir ifadenin değeri çok fazla değiştirmedeği gözükmektedir.

**Tablo16**  
**Korelasyon Analiz**

	Ortalama	Standart Sapma	N
Boyut 1	2,9306	,80288	400
Boyut 2	2,6961	,65213	400
Boyut 3	2,7279	,76912	400
Boyut 4	2,4371	,63774	400
Boyut 5	2,5892	,97923	400
Boyut 6	2,5965	,66828	400
Boyut 7	2,5458	,75269	400

Faktör analizinde elde ettiğimiz boyutların birbirleriyle olan korelasyon analizine baktığımızda aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Sadece boyut 7 ile boyut 5 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (sig.2 =0.067)

Diğer boyutların sig.2 değeri  $< 0.01$  olduğu için aralarında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Boyutların arasında pozitif yönlü doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Bütün boyutların korelasyon değeri pozitif.

Boyutlardan herhangi birinin değerinin yükselmesi diğer boyutların da korelasyon tablosundaki oran kadar yükselmesini sağlar.

Boyut 2 ile Boyut 3 arasında 0.636, Boyut 2 ile Boyut 1 arasında 0.617, Boyut 1 ile Boyut 3 arasında 0.620, Boyut 7 ile Boyut 2 arasında 0.609, Boyut 4 ile Boyut 1 arasında 0.546, Boyut 6 ile Boyut 4 arasında 0.330, Boyut 3 ile Boyut 4 arasında 0.500, Boyut 3 ile Boyut 7 arasında 0.430, Boyut 5 ile Boyut 6 arasında 0.327, Boyut 1 ile Boyut 7 arasında 0.478, Boyut 7 ile Boyut 4 arasında 0.354, Boyut 5 ile Boyut 2 arasında 0.159 ve Boyut 2 ile Boyut 4 arasında 0.492

**Tablo17**  
**Korelasyon İstatistiği**

		Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3	Boyut 4	Boyut 5	Boyut 6	Boyut 7
Boyut 1	Korelasyon	1	,617**	,620**	,546**	,129**	,302**	,478**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,010	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Boyut 2	Korelasyon	,617**	1	,636**	,492**	,159**	,259**	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Boyut 3	Korelasyon	,620**	,636**	1	,500**	,051	,232**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,312	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Boyut 4	Korelasyon	,546**	,492**	,500**	1	,210**	,330**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Boyut 5	Korelasyon	,129**	,159**	,051	,210**	1	,327**	,092
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,312	,000		,000	,067
	N	400	400	400	400	400	400	400
Boyut 6	Korelasyon	,302**	,259**	,232**	,330**	,327**	1	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Boyut 7	Korelasyon	,478**	,609**	,430**	,354**	,092	,228**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,067	,000	
	N	400	400	400	400	400	400	400

Anlamlılık(Sig.2-tailed) değeri 0.01'den küçük olan korelasyonlar.



## SONUÇ

Örgütler hayatımızın her alanında önemli bir alan işgal etmektedirler. Kimileri belirgin biçimlere sahip olsalar da hayatın içine yayılmış çok çeşitli örgüt biçimlerinden bahsetmek mümkündür. Örgütler en basit şekilde belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan, belli bir yapıya ve devamlılığa sahip sosyal ilişki biçimi olarak tanımlanabilir.

“Örgütteki düzenlenmiş ilişkiler bütünü örgütsel yapıyı oluşturur. Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sistemlerdir. Örgütlerin amacı, işbirliğine bağlı bir yapı oluşturarak, kişilerin tek başlarına başaramayacakları faaliyetleri bir araya gelerek, işbirliği içinde gerçekleştirmektedir. Bilinçli bir yönetimin aracı olan iletişim, yönetimin temel ilişkilerinin yürütülmesinde etkilidir.”

Örgüt fonksiyonlarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için uygun bir yapının kurulması gerekir. Çünkü örgütü bir arada tutan ve örgütün devamı için hayati öneme sahip olan unsur iletişimdir.

Otorite, güç ve sorumluluk ilişkilerini gösteren iyi tanımlanmış örgüt yapısının olduğu biçimsel örgüt yapılarında iletişimin aktığı kanallar tanımlanmıştır.

Sanayi devriminin ve kütle üretiminin oluşturduğu işletme yapıları olan ve örgütsel yapıyı formalize ve standardize eden bir tekno-yapı bulunan mekanik örgüt yapılarında hiyerarşik bir iletişim yapısı bulunmaktadır.

Daha esnek olan ve değişen koşullara ve bu koşullar doğrultusunda değişen örgüt gereksinimlerine uygun hareket etme imkânları sunan organik örgüt yapılarında ise dikey iletişimden çok yatay iletişim vardır ve iş görenler iletişim gereksinimi duydukları kişilerle hangi basamakta olurlarsa olsunlar ilişkiye geçebilmektedir.

Sadece emir-komuta zincirinin izlenmesini öneren dikey örgüt modellerinde bölümler arası iletişim, emir-komuta başka bir deyişle dikey kanallar yolu ile sağlanır.

Etkili bir örgütsel iletişim sistemi sayesinde çalışanlar kendilerini örgüt için gerekli hissetmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişim sistemini işletmenin sinir sistemi olarak adlandırmak yerinde olur.

Çalışmada belli hipotezler dikkate alınmış ve cevaplar aranmıştır. Bu hipotezler;

- **H1:** Yönetiminden kaynaklanan sorunların birimler arası iletişime etkisi vardır.
- **H1:** Yönetiminden kaynaklanan sorunların birimler arası iletişime etkisi yoktur.
- **H2:** Çalışanların birbirleriyle olan ilişkisinin birimler arası iletişimi etkisi vardır.
- **H2:** Çalışanların birbirleriyle olan ilişkisinin birimler arası iletişimi etkisi yoktur.
- **H3:** İş paylaşımı ve idari konuların birimler arası iletişime etkisi vardır.
- **H3:** İş paylaşımı ve idari konuların birimler arası iletişime etkisi yoktur.
- **H4:** Çalışanların birbirleriyle olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.
- **H4:** Çalışanların birbirleriyle olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa etkisi yoktur.
- **H5:** Personelin kurumun aldığı kararlara katılımının çalışanların birbirleri ile iletişime etkisi vardır.
- **H5:** Personelin kurumun aldığı kararlara katılımının çalışanların birbirleri ile iletişime etkisi yoktur.
- **H6:** Personelin kurumun aldığı kararlara katılımının iş paylaşımına ve idari konulara etkisi vardır.
- **H6:** Personelin kurumun aldığı kararlara katılımının iş paylaşımına ve idari konulara etkisi yoktur.

Ölçekteki ifadelerin faktör analizini yaptığımızda soruların 7 Boyut altında toplandığını ve bu boyutların, soruların %55'ini karşıladığı gözükmektedir.

Faktör analizinde elde ettiğimiz etkenlerin birbirleriyle olan korelasyon analizine baktığımızda aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt yapısı ile örgütsel iletişim paralel yönde artma ve eksilme göstermektedir. Etkenlerin arasında pozitif yönlü doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Bütün etkenlerin korelasyon değeri pozitif çıkmıştır.

Etkenlerden herhangi birinin değerinin yükselmesi diğer etkenlerinde korelasyon tablosundaki oran kadar yükselmesini sağlar.

## Öneriler

Örgüt fonksiyonlarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için uygun bir yapının kurulması gerekir. Çünkü örgütü bir arada tutan ve örgütün devamı için hayati öneme sahip olan unsur iletişimdir.

Çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulu sağlıklı bir iletişim ağının varlığına bağlı bulunmaktadır.

Birer toplumsal sistem olan yönetimlerin oluşması ve varlığını devam ettirebilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belli bir düzen içinde sürdürmelerine, denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır.

Örgüt içi çalışanlar için iletişimin yönü ve etkinliği, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini de etkilemektedir.

Dikey, çapraz ve yatay iletişim kanallarını açık tutarak çalışanlar arası bilgi paylaşımına etkinlik kazandırmak, örgütsel sorunların çözümü ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasına da katkı sağlayacaktır.

Etkili bir örgütsel iletişim sistemi sayesinde çalışanlar kendilerini örgüt için gerekli hissetmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişim sistemini işletmenin sinir sistemi olarak adlandırmak yerinde olur.

İyi bir iletişimci olarak değerlendirilmek isteyen yöneticilerin, yönetim ve iletişim konularında yetenekli olmaları gerekir. Böyle bir yönetici, yöne-tim alanını iyi bilmeli, insan ilişkilerinde bilgili, örgütsel etkinlikleri anlayabilecek düzeyde olmalıdır. Yönetim becerisi kavramı ele alınırken ifade edilen tüm yeteneklerde iletişimin önemli yeri olduğu görülmektedir.

Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yapılan işlem ve eylemlerden geri bildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece, hem yöneticinin çalışanı etkilemesini, hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir.

Kaliteli bir iletişim sistemi, hem yöneticilerin hem de çalışanların değişik sorun ve beklentilerine ışık tutarak, sorunların çözümüne ulaşmasını sağlayacaktır. Böylelikle astlar, örgütün şimdiki ve gelecekteki durumu hakkında bilgi sahibi olacak, kendilerinin ne beklediğini, ne yapmaları gerektiğini ve ayrıca yönetimden ne isteyeceklerini bileceklerdir

Günümüzün belirsiz ve değişken çevre koşullarında küresel rekabet gücünü kazanmanın yolu; örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlere sahip olmaktan geçmektedir. Organizasyonlarda çalışanların bağlılık düzeyleri; örgüt ile bireyin algılarının çelişmediği; örgütsel yapı, teknoloji, liderlik ve örgüt kültürü ile iş görenler arasındaki yakınlığın arttığı oranda yükselecektir.



## KAYNAKÇA

- AKTEPE Ümit, USLU Hilmi, **Örgütte İletişim**, Konya, 2012.
- ATAK Metin, **Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, No: 2, s: 59-67, 2005.
- ALİÇ Mehmet, **Örgütler**, Eğitim Yönetimi, Yıl:1, Sayı:1, 1995.
- ALTUNIŞIK Songül, **Örgütsel Haberleşme(İletişim)**, TODAİE.
- BULUÇ Bekir, **Yönetimde Örgütlenme Süreci**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., YILDIRIM, E., BAYRAKTAROĞLU S. , **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları**, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2002.
- ALTUNAY Özlem, **Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E, Kütahya, 2006.
- ÇALIŞ Meral, **Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,2012.
- DEMİREL Yavuz, SEÇKİN Zeliha, ÖZÇINAR M. Faruk, **Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, 2011.
- DOLU Banu, **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Isparta, 2011.
- DOĞAN Başak, ALTUNOĞLU Ender, **Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme**, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014.
- DURĞUN Serpil, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Aralık 2006.
- GÜÇLÜ, Nezahat, **Stres Yönetimi**, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2001.

- GÜLEÇ Oya, **Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2008.
- GÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- İÇERLİ Leyla, **Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi, 2009.
- KARCIOĞLU Fatih, TİMUROĞLU Kürşat, ÇINAR Orhan, **Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim Yıl:20 Sayı: 63, 2009.
- KIRAÇ Esmâ, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2012.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.
- KURT Türker, **Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi; M.E.B. Merkez Teşkilatı Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2004.
- KUŞÇU Ali Fuat, **Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2014.
- OSKAY Ünsal, **İletişimin ABC’si**, Der Yayınları, İstanbul, 2005.
- ÖLÇER Neslihan, KOÇER Sevim, **Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme**, Global Media Journal TR Edition, Kocaeli, 2015.
- ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep, YILDIZ Harun, YILDIZ Bora, **Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği**, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 32, 2012.
- ÖZARALLI, Nurdan, TORUN Alev, **Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi 6, 2011.

- ÖZTÜRK Mehmet Halil, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.
- PERÇİN Mehmet, **İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Isparta, 2008.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987. -**Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayıncılık, 2005.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, ve GÜMÜŞ Murat. **Örgütlerde iletişim**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- ŞİMŞEK, S. ve A. TAŞÇI, **Örgütlerde ‘Güven’ Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi**, Polis Dergisi, 2004.
- ŞİŞMAN, M. TURAN, S., “**Örgütsel Semboller Ve Eğitimde Sembolik Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2004.
- TAŞÇI Deniz, EROĞLU Erhan, **Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi**, Selçuk İletişim, 2008.
- TÜZÜN, İ. K., ÇAĞLAR, İ. , **Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi**, Journal of Yasar University, 2008.
- ULUKUŞ Kanuni Süleyman, **Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma)**, Doktora Tezi, Konya, 2010.
- YATKIN Ahmet, **Örgütsel Yöneti(ileti)şim, Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- YILDIRIM Mehmet Halit, İÇERLİ Leyla, GÜNER Ebru, **Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2012.
- YILDIZ Şeyda, **Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi**, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011.

## EKLER

### EK-A

#### Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Tez amacıyla hazırlanmıştır ve sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Vereceğiniz yanıtların kesin, eksiksiz ve net olması, sonuçların objektif değerlendirilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmamızda herhangi bir biçimde kişi yâda kurum isimleri kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

**Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek

**Medeni haliniz:**  Bekar  Evli

**(varsa) Çocuk sayısı**  1  2  3  4  daha çok ( )

**Yaşınız:**  20 ve altı  21-30  31-4  41-50  51 ve üzeri

**Eğitim seviyeniz:**  İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisansüstü

**Mesleğiniz:**  İşçi  Memur  Emekli  Stajyer

S. Meslek  Eğitimci  Diğer (belirtiniz).....

**Aylık geliriniz:**  1000 TL ve altı  1001-2000 TL  2001-3000 TL

3000 ve üzeri



NO	ÖRGÜT YAPISININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ : BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ	5	4	3	2	1
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır.					
2.	Görev yapmakta olduğum bölümle ilgili alınan kararlar hakkında bilgilendirilirim.					
3.	Kararlar, alt düzeyler dahil tüm birimlerin katılımı ile alınır.					
4.	Alınan kararlardan haberim olmaz.					
5.	Görevlerim ile ilgili: emir ve bilgiler üstlerim tarafından bana zamanında iletilmektedir.					
6.	Bilgi, görüş ve emirlerin iletiminde hiyerarşik kademe atlanması olmaktadır.					
7.	İşlerin yoluna koyulması için formel iletişim kanallarının dışında kanallar kullanmak zorunda kalırım.					
8.	Görevlerle ilgili olarak karşılaşılan sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm getirildiği olmaktadır.					
9.	Bulduğum konuma çok fazla emir ve bilgi gelmektedir.					
10.	Görevlerle ilgili bilgi veya diğer iletilerin gideceği yere ulaşmasını engelleyen kişi veya birimler vardır.					
11.	İşinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademe sayısı çoktur.					
12.	Bilgi ve emirlerin iletilmesinde bazı önemli birim veya kişiler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır.					
13.	Görevimle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum bilginin geciktiği olmaktadır.					
14.	Verilen emir veya bilgilerin ilgili kişilere ulaşmadığı durumlar olmaktadır.					
15.	Gönderdiğim bilgi veya diğer iletiler gideceği yere varıncaya kadar çeşitli basamaklarda değişikliğe uğrar.					
16.	Üst makamlardan, görevimle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum bilgileri alamıyorum.					
17.	Diğer bölümlerle bağlantılı olan işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasında aksaklıklar olmaktadır.					
18.	Herhangi bir birim, yaptığı faaliyet ile ilgili olan tüm birimleri bilgilendirir.					
19.	Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yapılan işlerde aksamalara neden olmaktadır.					
20.	Diğer bölümlerin katkısının gerekli olması, görevli olduğum bölümde yapılan işlerin başarı ile tamamlanmasını geciktirir.					
21.	Yaptığım görev tek ve belli bir işi barındırmaktadır.					
22.	Yapılan görevler, ayrı ayrı çok fazla işlere bölünmüştür.					
23.	Yapılan işlerin çok fazla parçalara ayrılması, aynı görevle ilgili olan birim ve kişiler arasında iletişim aksaklıklarına neden olmaktadır.					
24.	Yaptığım görev çok farklı işleri barındırmaktadır.					
25.	İşin çok fazla bölümlere ayrılması bölümler arasındaki iletişimi zorlaştırır.					
26.	Bölümler arasında yetki sınırlarının belli olmaması görev çakışmalarına yol açar.					
27.	Bölümler arasında yetki ve sorumluluk ayrımı kesin ve açık bir şekilde yapılmıştır.					
28.	Yetki ve sorumlulukların belirsizliği nedeniyle bölümler arasında iletişim aksaklıkları veya çatışmalar meydana gelmektedir.					

29.	Görev yapmakta olduğum birimdeki bölüm sayısının çok olması iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir.					
30.	Yöneticimle görüşmek istediğimde ona ulaşamıyorum.					
31.	Bilgi, görüş ve sorunları iletmem üstlerim tarafından teşvik edilmektedir.					
32.	Bilgi, görüş ve sorunları iletmek için, bağlı olduğum üstlere kolayca ulaşıyorum.					
33.	Görevimle ilgili olarak üst makamlardan gelen bilgi ve yönlendirme yetersizdir.					
34.	Görevimle ilgili bazı konularda, hangi yöneticime karşı sorumlu olduğumdan emin olmadığım zamanlar olur.					
35.	Kurum genelinde görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından kaynaklanan iletişim sorunları yaşanmaktadır.					
36.	İş tanımları belirgin olmadığından yapacağım işlerle ilgili olarak sık sık üst birimlere danışma ihtiyacı duyarım.					
37.	Bölüm içinde veya bölümler arasında aynı görevlerin tekrarı veya görevlerin birbirine karıştığı olmaktadır.					
38.	Görevimi yaparken iletişim halinde olduğum birimlerden daha farklı birimlerle iletişim halinde olmam gereklidir.					
39.	Sorunlara kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözüm bulunduğu olmaktadır.					

## ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı** : Ömer HAMAN
2. **Doğum Tarihi** : 02.02.1982
3. **Öğrenim Durumu** : Üniversite

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi Fakültesi	İşletme 2010
Y. Lisans	İşletme	Niğantaşı Üniversitesi	2016

#### 4. İletişim

1. Cep Telefonu: 0 533 241 79 58

2. E-Mail : omerhaman@gmail.com