

Doç.Dr. Kazım DEVELİOĞLU / Osman Can TÜRK

## ÇALIŞANLARIN ROL BELİRSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE YETKİ DEVRİNE İLİŞKİN KAYNAKLARI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Doç.Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, İKY Bölümü

Osman Can TÜRK

Uzman

### Özet

*Bu çalışmada, işletmelerde iletişimde ve iletişim yoluyla aktarılan yapısal bilgi düzeyinde oluşabilecek sorunların ve yetki devri süreci unsurlarındaki başarısız yapılanmanın sonucunda çalışanlarda ortaya çıkabilecek rol belirsizliği düzeyinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla iletişim, bilgi, yetki devri ve rol belirsizliği unsurlarını ölçümlemek amacıyla bir anket geliştirilmiş ve otomotiv sektöründe uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, kuramsal varsayımları ve öngörülen hipotezleri destekler nitelikte çıkmıştır. Buna göre işletmelerde iletişim kanallarında ortaya çıkan sorunların çalışanın elde ettiği yapısal bilgiye etkisinin olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların elde ettikleri yapısal bilginin ve yetki devri unsurlarının çalışanların rol belirsizliği düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu da yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, Yetki devri, Bilgi, Rol belirsizliği.

## SOURCES OF PERSONNEL ROLE AMBIGUITY STEMMED FROM ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND TRANSFER OF AUTHORITY: AN APPLICATION IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

### Abstract

*In this study, we aim to examine how organizational communication, problems in the formation of knowledge stemmed from organizational communication applications and transfer of authority practices influence personnel's role ambiguity level in organizations. For this purpose, a survey questionnaire is developed which contains questions regarding communications, knowledge, role ambiguity and transfer of authority. The questionnaire is applied in automotive sector and analyses conducted, which supported our main hypotheses and related theory in the field. According to results, problems caused by communication channels have an impact on the level of knowledge personnel accumulated. Besides, other results pointed out that the level of accumulated knowledge and applications of transfer of authority have and impact on personnel's role ambiguity.*

**Key Words:** Organizational communication, Transfer of authority, Knowledge, Role ambiguity.

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerin var oldukları piyasalardaki rekabetin ve belirsizliğin gün geçtikçe artması, yaşamsal faaliyetlerini sürdürme çabalarının yanı sıra diğer işletmelerle rekabette insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni düzenlemeler yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu zorlu koşullar da işletmelerin dikkatini, iletişim, bilgi, yetki devri ve çalışan rolleri gibi kavramlara çekmektedir. Örgütsel başarının artırılması için iletişim kanallarında hızlı ve doğru bilgi akışının sağlanması ve başarılı bir yetki devri süreciyle çalışanların rollerindeki belirsizliklerin azaltılması düşüncesi yaygınlaşmıştır. Bu düşünce ile işletmeler, çalışanların pozisyonları, eğitim durumu ve yaş gibi demografik değişkenleri de göz önüne alarak etkin bir iletişim sistemi ve başarılı bir yetki devri süreci ile çalışanların rollerindeki belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını hedeflemişlerdir.

İletişim sürecinde yatay dikey ve çapraz kanallarda ortaya çıkacak sorunlar, çalışanın ihtiyacı olan bilgi düzeyine engel teşkil etmekte ve elde edilen bu bilgi düzeyi çalışan rollerindeki belirsizlikler üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca yetki devri sürecinde yaşanacak olumsuzlukların, görev-yetki ve sorumluluk-yetki denklıklarının sağlanamaması da çalışan rolleri üzerinde belirsizliklere yol açmaktadır. Bu sorunların giderilmesi için çalışanlara gerekli serbestlik yetki devriyle sağlanırken çalışanların kullanacakları bilgiler de etkin bir iletişim sistemiyle aktarılmaktadır. Bir çalışanın işletmeye faydalı olması bu unsurların çalışma hayatında sorunsuz işlemesine ve işletmenin o çalışandan beklediği rollerin çalışan tarafından öğrenilmesine bağlıdır. Rollerin öğrenilmesinde ve başarılmasında etkili olan bu unsurlar sayesinde işletmeler yaşamlarına devam edebilir ve rekabette bir adım öne geçebilirler.

## 2. Teorik Çerçeve

### 2.1. Örgütsel İletişim

Günümüzde iletişim toplumsal ve bireysel başarının sağlanması açısından her zamankinden daha büyük öneme sahiptir. İçinde bulunduğumuz çağ enformasyon çağı olarak nitelendirilmekte ve çağımıza adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi, iletişim eyleminin gerçekleştirilebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bunun nedeni ise iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasıdır. Çünkü bilgi, karar vermede önemli bir işlev sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadan, bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, herhangi bir konuda karar verilemez (Gümüştuyu ve diğ., 2008: 50; Tutar ve diğ., 2004: 74).

İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireylerin davranışlarını görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir (Karatepe, 2005: 63). Örgütler, iletişimin en yoğun işlediği yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi vardır. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere örgütün alt birimlerine iletilir. Bu iletişimler örgüt içerisinde temelde iki tür iletişim kanalı ile gerçekleşir. Bunlar biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim kanallarıdır (Akat ve diğ., 2002: 356).

Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür (Tutar ve diğ., 2004: 82). Bir örgütteki biçimsel iletişim yapısı, personel arasındaki bilgi akışını düzenlediği kadar gereksiz bilgilerin dolaşımını engellemekte kullanılan bir araç olarak düşünülebilir. Çünkü uygun kanal ve mesaj türlerinin belirtilmemesi ve bazı sınırlamalar getirilmemesi, örgüt içinde karışıklığa neden olabilir. Ayrıca artık örgütsel iletişimde kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur. Bir başka deyişle, iletişim artık sadece kişiler arasında değil, bu kişilerin hiyerarşi içinde sahip oldukları konumlar ve yetki seviyeleri arasında oluşur (Vural, 2005: 150).

Biçimsel iletişim, çalışanların olup bitenden haberdar olmalarına, onların dedikodu, tahminler, yarı doğru yarı yanlış bilgileri değil, açık ve kesin bilgileri elde etmelerini sağlar (Cusins, 1997: 107). Fakat bazen işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi alışverişine gidilir. İşte bazen zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek, bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların doğal sonucu ortaya çıkan ve örgütlerde yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan iletişim adı verilir. Biçimsel olmayan iletişim, örgütün biçimsel iletişim yapısını, aksaklıklarını yansıtan ayna gibidir. Bir örgütte biçimsel olmayan iletişim kanalları yaygın ve yoğun biçimde kullanılıyorsa, o örgütün iletişim sisteminde bozukluklar var demektir (Sabuncuoğlu, 1987: 147).

Biçimsel olmayan iletişim kanalları yöneticilerin elinde ve yönetiminde değilse de yönetime farklı bir bakış açısı sağlamak ve örgütün o anki fotoğrafını elde etmeyi sağladığından, yönetim tarafından kullanılıp çalışanlara yön verilebilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel başarı, biçimsel ve biçimsel olmayan kaynaklardan gelen bilgileri birlikte almak (Hodgetts, 1999: 273-274-275) ve doğru kullanmakla sağlanır.

## 2.2. Örgütlerde Yetki Devri Kavramı

Örgütsel faaliyetler yerine getirilirken, yapılacak olan iş görevlere bölünür, görevler de daha sonra yönetsel birimler içinde gruplanır. İşte yetki bu birimlerde yapılacak olan eylemlerin tümüne bir temel oluşturur. İşlerin ve görevlerin örgütsel amaçlara uygun olarak yerine getirilmesi, ancak yetkinin varlığı ile olanaklıdır. Söz konusu yönetsel birimin bir yöneticisi bulunur ve yönetici (Akat ve diğ., 2002:227) yetki sayesinde; örgütü yönetmek için gereken her türlü eylemi, işlemi yapmaya, ya da astlarına yaptırmaya hak kazanmış olur (Başaran, 1991: 213).

Bütün bu yönetsel işlevler belli bir aşamada karar almayı gerektirir. Karar alma süreci yönetimin özüdür. Ne var ki, hangi boyutta olursa olsun (Wells, 1993: 14) uygulamada, bir örgütün tüm yetkesinin tek bir makamda toplanması olanaksızdır. Yöneticiler görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmek zorundadır. Ancak yetki devri, görevin tamamının başkalarına bırakılması değil, belirli kararların alınması için başkalarına devredilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 288-289). Bu devretmeyle astlar karar verme sürecine katılma, sorun çözme, kendi gelişimlerini denetleme gibi konularda motive olurlar ve böylece kendi iş planlarını yürütmeye başlarlar (Thompson, 1998: 77-145). Yetki devri, sorunların çözümüne ve kararların aksamadan alınmasına yardımcı olacağı gibi, alt

kademelerdeki çalışanların yetişmesine, onların yaratıcı gücünden yararlanılmasına da fırsat verecektir (Sabuncuoğlu ve diğ., 1985: 118).

Yetki devri, tıpkı diğer yönetim etkinlikleri gibi, dikkatle planlanması ve izlenmesi gereken karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle bu süreç, hızlı ve tepkisel olarak planlanıp uygulanmamalıdır (Özalp ve diğ., 2006: 142). Yetki devri yapısı itibarıyla örgüt yaşamı boyunca devam eden bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılacak işlerin ve bunu yapacak kişilerin sürekli devrim halinde olması bu sürecin her zaman yenilenmesini gerekli kılmaktadır. Bu sürecin aşamaları aşağıda açıklanmıştır:

**Görevlerin astlara devredilmesi:** Yetki devri süreci, bir yöneticinin belirli bir görev ya da görevleri astına vermesiyle başlar. Ancak yönetici hangi görevlerin astlara verileceğine karar verirken bu görevleri nitelik ve nicelik açısından sınıflandırıp ona göre dağıtmalıdır. (Özalp ve diğ., 2006: 142). Yöneticilerin en büyük hatalarından birisi iyi tanımlanmamış faaliyetler, yani belli bir yapıya sahip olmayan ve görevi devredecek yöneticinin de belli bir yapıya kavuşturmadığı belirsiz görevlerdir (Wells, 1993: 107). Yetki veren kişi, görev yapacak kişiye; kendisinden tam olarak ne beklendiğini ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde bildirmelidir.

Görevlerin astlara devredilmesi aşamasında karşılaşılan sorunlardan bir diğeri görevin yeniliğidir. Çalışanlar üzerindeki baskının ve belirsizliğin kaldırılması görevin yeniliği ve öteki görevlerle benzerliği açısından tanımlanabilir olmasıyla da yakından ilgilidir. Daha önce hiç karşılaşılmayan ve öteki tanıdık görevlerle çok az benzerliği olan bir görev, son derece yeni bir görev olarak tarif edilebilir. Böylesi bir görev, gerek görev gerekse kesin bilgi açısından rutin olarak yerine getirilen diğer görevlerle ters düşmeyecek ve çalışanların rollerinde belirsiz durumlar yaratmayacak şekilde tanımlanmalıdır (Wells, 1993: 69-70).

Etkili bir yetki devri için yönetici görevle bağlı ve durumsal ihtiyaçların ve bu gereklerle bireysel elemanın yetenekleri arasındaki karşılıklı etkileşimin farkında olmalıdır. Kendisinden karmaşık ya da yeni bir görevi yerine getirilmesi istenen deneyimsiz bir çalışana çok az yapısal bilgi ve talimat vermek, ya görevin önemsiz olduğu ya da yöneticinin çalışana büyük güven duyduğu anlamına gelebilir. Diğer bir deyişle, çalışan eğer yöneticinin verdiği görevdeki belirsizlikleri aşamazsa; görevin başarılabilmesi ya da astın görevden veya işten soğuması gibi olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Buna karşılık basit ya da rutin bir işi yerine getirmesi istenen deneyimli bir çalışana bıktırıcı ölçüde ayrıntılı açıklamalar yapmak, ya görevin görüldüğünden çok daha önemli olduğu ya da yöneticinin çalışana güvenmediği anlamına gelecektir. Bu durumda da çalışan işi tamamen talimatlara uyarak yapmaya çalışacak ve yaratıcı yeteneklerini kısıtlayacaktır (Wells, 1993: 70-71).

**Yetkinin Verilmesi:** Verilen görevleri astın tamamlayabilmesi için, bu görevlerin yapılması için gerekli olan yetki yönetici tarafından astına verilmelidir. Zira yeterli yetki olmaksızın, çalışanların başarılı bir şekilde devredilen görevleri tamamlamaları mümkün değildir (Özalp ve diğ., 2006: 142). Bu duruma görev-yetki denkliği denir ve astın bir görevi yerine getirmesindeki ilk şartlardan biridir. Astların görevi

yerine getirmesindeki oluşabilecek engellerin görevin gereklerini yerine getirecek oranda yetki verilmesi oluşabilecek sorunların önüne geçecektir.

Yetki verme, astlara yöneticinin istemediği kötü, zor işleri vermek değildir. Rutin görevleri de devretmek değildir. Yetki verme, çalışanlarla iş yükünü paylaşmak ve sonra en az müdahaleyle bu işlerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamak içindir (Ardıç, 2001). Bu amaçla yetki devri için yapılar ve yöntemler oluşturulur ve bunlar çerçevesinde, ne yapması gerektiği konusunda çalışanlar yetkiye sahip olurlar. Bu yeni kurallar çalışanları sorumluluk almaya, sahiplenmeye özendirir. Bu da yöneticinin aşamalı olarak kararlara katılımı destekleyici ve yetki devredici yöntemlere geçmesiyle olasıdır. Yetki verilmesi, yeni sınırlar içinde herkesin sorumluluk alarak ve özerklik içinde hareket etmeyi öğrenmesine yardımcı olur. Bu da çalışanların hareket etme özgürlüğünün olduğu ve aynı zamanda yaptığı şeylere göre değerlendirileceği anlamına gelir. Çünkü iş yapabilmek için görev standartlarının ve tanımlarının belirlenmesi kadar, çalışanın işinde özgürlüğün olması ve yaratıcı düşüncelerini hayata geçirebilmesi de çok önemlidir. Sorumluluk almak ve kararlara katılım ile artı değer yaratmak için her geçen gün standartların yükseltilebileceğini bilmek motive edici bir şeydir. Yetki devrinde çalışanlar sürekli olarak gelişirler, yeni roller ve düzeltmeler benimseyerek etkin bir hale gelirler (Rodoplu, 2001: 257-258).

**Sorumluluğun Verilmesi:** Sorumluluk, çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür. Yetki devreden yönetici sorumluluktan kurtulamaz, yetkisini devredebilir, sorumluluğunu devredemez. Çalışan ise verilen yetkiyi kabul ettiğinde sorumlu hale gelir (Özalp ve diğ., 2006: 142). Birçok yönetici işte ve sorumlulukta yardım isterler. Fakat gücü, etkiyi ve yetkiyi beraberinde getiren bir konumu paylaşmaya istekli değildirler. Oysa astlar açısından, uygun bir seviyedeki yetki olmadan sorumluluk yüklenmek hüsrana ve tatminkar olmayan sonuçlara yol açar (Nelson, 2004: 87).

Yetki devri sürecinde nasıl ki çalışanların görevlerini yerine getirecek oranda yetkiye sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkıyorsa, aynı şekilde sorumluluklarını karşılayacak oranda yetkiyi elde etme gerekliliği de doğmaktadır. Yetki ve sorumluluk denkliği, örgüt çalışmalarında bütünlüğü koruyan başlıca ilkelerdendir. Ancak yetkide olduğu gibi sorumlulukta da, üst elinde bulundurduğu mevkinin nasıl tüm yetkisine sahip ise, sorumluluğunu da yüklenmiştir. Bu yüzden sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Birey bir yetkiyi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğar (Akat ve diğ., 2002:229) ve ast ile üst birlikte o yetkiyi kullanmanın doğuracağı sonuçlardan sorumlu hale gelirler.

**Denetimin Sağlanması:** Yöneticiler, çalışanların yetki ve sorumluluğunu üzerine aldıkları görevleri tamamlamaları konusunda denetime tabi tutulmalıdırlar. Performans denetlendiğinde, çalışanlar sorumluluğunu üzerine aldıkları görevleriyle ilişkili kararları ve faaliyetleri sürekli denetlemeye tabi tutarlar. Denetim yoluyla yöneticiler hem kendi performanslarını hem de çalışanların performans ve faaliyetlerini değerlendirebilirler (Özalp ve diğ., 2006: 142). Örgüt çalışmasının değerlendirileceği performans ölçütlerini açıklamak, çalışanın iyi performansın ne olduğunu bildiğinden emin kılar. Performans ölçütleri belirlemek, ölçme ve geri bildirim için bir mekanizma sağlar. Performans ölçütleri değişik zaman miktarının belirlenmesini, değişik nitelik derecelerini, miktarı ve maliyeti kapsar (Nelson,

2004: 83-84). Performans ölçütlerini belirlemek, performansı ölçmek, belirlenen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmak, ulaşılan performans ile belirlenen hedefler arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmek yönetimin denetim işlevini yerine getirmesinin gereğidir (Coşkun, 2006: 28-29). Performans ölçütleri çalışanların neyi, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici olması ve belirsizliği giderici etki gösterdiğinden, çalışanlar üzerindeki baskıları da azaltır.

### 2.3. Rol Belirsizliği Kavramı

Bir toplumsal yapıyı, toplumu oluşturan üyelerin birbirleri ile etkileşimleri ve ilişkilerinin dokusu oluşturur. Etkileşim ve ilişkilerin oluşturduğu örüntüyü yaşatan, başka bir deyişle, direkleştiren etken ise toplumun üyelerinin kendilerine düşen ya da kendilerinden beklenen rolü oynamalarıdır (Başaran, 1991: 263). Rol, belli bir statü ile gelen davranış biçimi beklentilerinin setidir. Rol, statünün dinamik yanıdır. Kişiye toplumsal olarak bir statü verilir. Bu statüyle ilgili görevleri yerine getiriyor ve hakları kullanıyorsa o kişi rolünü gereğince yapıyor demektir (Tekinalp ve Uzun, 2004: 51). Örgütsel açıdan bakıldığında ise rol, bir bireyin örgütsel düzlemdeki statünün belirlediği hak ve yükümlülüklerinin toplamıdır.

Literatürde oldukça sık karşılaşılan görüş; örgütün, temelde bir roller kalıbı ve rollerin eşgüdümü için bir plan olarak, varlığı belli kişilere bağlı olmadığı ve üyeleri yüzde yüz değişse bile yaşayabileceğidir. Roller örgütsel yapıda iyi tanımlanmış ve yazılmışsa, örgüt rolleri yapan yeni üyeleriyle kuşaktan kuşağa devam edip gidecektir. İlke olarak, örgüt, sadece, yüksek makamlar ya da o makamların sahipleri tarafından planın değiştirilmesi ya da rollerin yeniden tanımlanması halinde değişecektir (Schein, 1978, 11-12). Fakat bazı durumlarda örgütün iş yapısı, dinamik çevre koşulları, örgüt sahiplerinin ve yöneticilerin yönetim anlayışı, çalışanların yetenekleri gibi bir çok unsur rollerin belirlenmesine ya da örgüt çalışanları tarafından anlaşılmasına engel olabilmektedir. Bu durumda, kişiler üzerinde, rollerin anlaşılmasından kaynaklanan rol belirsizliği kavramı karşımıza çıkar.

Rol belirsizliği kavramı, çalışanın örgütte kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Bilgi paylaşımının çalışanın rolleri üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Yapılacak görevde belirsizliklerin bilgi eksikliği nedeniyle ortaya çıkması, örgütün iletişim sisteminde ya da yetki ve görev tanımlarında sorunların olduğunu gösteren bir çeşit uyarıdır. Alt başlıklarda bu durum daha ayrıntılı açıklanacaktır.

### 2.4. Rol Belirsizliği ve Örgütsel İletişim İlişkisi

Bir örgütte çalışanların birtakım iletişim gereksinimleri vardır; bunlardan en önemlisi işleri ile ilgili bilgilerdir. Bu bilgileri, yöneticiler eğer işin nesnel gerekleri açısından belirtirlerse örgütsel amaçlar üzerinde daha iyi sonuç almır (Davis, 1984: 539). Bu şekilde çalışanların örgütsel başarıdaki payları, belirsizliklerin ortadan kalkmasıyla artar. Çalışanların örgütsel faaliyetler konusunda bilgilendirilmeleri, onların güdülenmelerine, yüksek performans göstermelerine ve başarılı olmalarına katkı sağlar. Örgütte

etkin iletişim olmadıkça, çalışanların rollerini ve rol gereksinimlerini tam olarak anlamaları mümkün olmaz. Örgütlerde iş başarısı, çalışanların rollerini anlamalarının bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Kısaca tüm başarılı örgütsel faaliyetler için gerekli etkileşim, iletişim sayesinde gerçekleşir. Etkin bir iletişim, kişinin algıladığı ve oynadığı rolün kendisinden beklenen rol ile uyum içinde olmasını sağlar. Bunun sonucunda başarılı iletişimden sağlanan bilgi kişilerin ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. Etkin iletişim etkin bir örgütün varlığının en büyük göstergesidir. Bozuk, eksik ve yetersiz iletişim ise bireysel başarısızlıkların, dolayısıyla örgütsel başarısızlıkların en önemli nedenidir (Tutar, 2003: 256-257).

Çalışanların iletişim süreciyle kararlara katılmaları, bilgilerin alınıp verilmesi ile gerçek olur. Bu süreç yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının etkin kullanılmasıyla bireylerin rollerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırıp örgütsel başarıyı destekler (Eren, 2000: 333). Örgüt içinde iyi kurulmuş iletişim düzeni, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını sağlar (Doğan, 2002: 72). Örgüt hiyerarşisi içerisinde birey nerede bulunursa bulunsun, bilgi güç demektir. Yöneticiler, çalışanlarla yoğun bilgi paylaşımında bulunarak, onları karar verme sürecine katılmaya hazırlayabilirler. Aynı zamanda karar verme yeteneklerine güvenildiğini ve yargılarına saygı duyduğunu düşünürler (Thompson, 1998: 154).

Yukarıdan aşağıya iletişim süreci içindeki kişiler arasında gizli bir anlaşma vardır. Bilgi veren üstten bilgili, doğru, tarafsız olması beklenirken, asttan da dikkat beklenir (Tekinalp ve Uzun, 2004: 51-52). Çünkü çalışanlarca rolün oynanabilmesi için, ona gönderilmesi yetmez. Çalışanın kendine gönderilen rolü algılaması gerekir. Gönderilen rol çalışan tarafından değişik düzeylerde algılanabilir. Kimi kez bir rol olduğundan daha değişik biçimde algılanırken kimi kez de yeteri düzeyde algılanmayabilir. Rolün, gereken nicelikte ve nitelikte oynanabilmesi için, çalışan tarafından yeterince algılanması zorunludur. Bu zorunluluk yerine getirilmediğinde, çalışan ne yapacağını tam olarak anlayamadığından rolünü oynamada başarılı olamaz ve rol belirsizliği ortaya çıkar. Çünkü çalışanlara gönderilen rol değil, onlar tarafından algılanan rol önemlidir (Başaran, 1991: 267). Burada yöneticinin dikkat etmesi gereken durum, çalışanların birbirinden farklı olduğudur. Bu farklılık, tecrübe, kişilik, eğitim düzeyi, yetenek gibi unsurları kapsar. Bazı çalışanlar görev üzerinde diğer çalışanlara oranla daha tecrübelidirler ve bu kişilere daha az yapısal bilgi sunulması gerekebilir. Fakat bazen de işe yeni başlamış bir çalışan eski bir çalışana oranla daha az bilgiye ihtiyaç duyabilir. Diğer bir durum da, çalışanın yeteneği ve eğitimi ölçüsünde, görevin başarılmasında ihtiyaç duyulan bilgi düzeyinin değişeceğidir. Bu farklılıklar yönetici tarafından göz önüne alınıp, gerekli yapısal bilgi kişiden kişiye değişik oranlarda sağlanmalıdır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yaşanan sorunlardan bir diğeri, basamak sayısının fazlalığıdır. Çok sayıda basamak bulunan yönetim kademeleri, aşağıya doğru iletilen bilgilerin ya geçişini engeller ya da bilginin yapısını bozar. Örgütte çok fazla hiyerarşik kademe bulunması, orta düzey yöneticilerin bazı çekincelerle bilgilerde oynamalar ve kendi çıkarları doğrultusunda değişiklikler yapmalarına neden olur. Böyle bir ortamda sağlıklı bilgi akımı sağlanamaz. Çalışanlar, görevlerinde, yanlış bilgilerden kaynaklanan hatalar yaparlar ve geri bildirimde bulduklarında emirlerle yapılan iş sonuçlarının

farklılığı sorunlara neden olur. Üstlerden gelen bilginin yanlışlığını ya da eksikliğini fark edemeyen ast, rolleri için ya sık sık doğrulama ister ya da belirsizlikler karşısında ne yapacağını bilemez.

Aşağıdan yukarıya iletişimin temel varoluş nedeni, onun zıttı olan yukarıdan aşağıya iletişimin tamamlayıcısı olmasıdır. Yukarıdan aşağıya iletişimde sıralanan olumsuzlukların gerçekleşip gerçekleşmediği, astların rollerini algılayıp algılamadıkları aşağıdan yukarıya iletişimle belirlenir. Bu iletişim türü yöneticiler açısından geri beslemenin sağlandığı temel kaynaktır. Başarılı bir yönetim felsefesi, çalışanların görevlerini tam olarak algılayıp algılamadıklarını, onlar üzerinde aşırı baskıcı denetime başvurmadan bilmeyi ifade eder. Bu da çalışanların yukarıya doğru kanalları kullanmalarını teşvik ederek sağlanabilir.

Bölüm içindeki problemlerin çözümü, bölümler arası koordinasyon ile inisiyatiflerin değişimi ve gelişimini kolaylaştıran ve düzenleyen bilgiler (Şahin, 2007: 91) örgütte çalışan diğer kişilere yatay iletişimle iletilir. Bu bilgiler sözlü ya da yazılı olarak aktarılabilir (Anthony, 1987: 84). Çalışanlar ve özellikle işe yeni başlamış kişilerin, üstlendikleri görevlerle ilgili bilgiyi bazen dikey kanalların iyi işlememesi ya da farklı bölümlerden kişilerle oluşturulmuş takımlar nedeniyle, gerekli bilginin takım içinden alınması gerektiği durumlarda yatay iletişimin etkinliği ön plana çıkmaktadır. Diğer bir açıdan, daha deneyimli örgüt çalışanları bile yeni görevlerle karşılaştıklarında aynı tepkiyi verirler. Aynı iş sürecini farklı departmanlardan gelen bireylerle paylaşan çalışanın bazı belirsizlikler yaşaması olası bir durumdur. Bu kişiler bilgiyi nerden, nasıl ve ne şekilde elde edeceklerini bilemeyebilirler. Bunun sonucunda yaşanan belirsizlikler kişiyi rol belirsizliğiyle karşı karşıya getirebilir.

Yatay iletişimin, takım üyelerine gerekli bilgiyi sunması ya da bireysel olarak yapılacak görevlerde, aynı kademedeki farklı departmanlardan bilgi elde edilmesi belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır. Bu da yönetimin, yatay iletişimle koordinasyonu sağlaması ve bilgilerin bu kanallarda rahatça dolaşmasına izin vermesiyle olur. Fakat dikkat edilmesi gereken husus, bilginin doğruluğudur. Çalışanların yatay iletişimde kimlerle ve ne dereceye kadar iletişimde bulunacağını iyi belirlenmesi gereklidir. Yanlış, eksik yada gereğinden fazla bilgiyle karşı karşıya kalan bir ast, görevle ilgili karışıklıklar yaşayabilir. Sonuç olarak, oluşturulan bu takımların ya da kişilerin amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmesi, onların yatay iletişim sistemi yoluyla yeterli bilgiyi elde etmesiyle başarılabilir. Yatay iletişimin bu bilgi sağlaması ve belirsizlikleri gidermesi, onun örgütler tarafından çok sık kullanılmasını gerekli kılar.

Yukarıda belirtildiği gibi örgütsel roller çalışanların sadece bazı örgütsel faaliyetleri yerine getirmeleriyle ilişkili olmasına rağmen, çalışmak üzere gelen bütün bir kişidir. Kendisiyle birlikte, örgütün önceden kestiremediği ve örgüt planına açık olarak uymayan bir çok tutum, duygu ve algılar getirmektedir. Başkalarıyla çalışırken, örgütün biçimsel olarak belirlediklerinin dışında kalan ilişkiler kurmakta, biçimsel olmayan anlaşmalar yapmakta ve eşgüdüm kalıpları meydana getirmektedir. Eğer örgütün biçimsel iletişim sistemi çalışana gerekli bilgiyi sağlamaz ve iş süreçlerinde görevlerinin belirsizliklerle yavaşlamasını veya aksamasını engelleyemezse, çalışan rollerindeki belirsizlikleri biçimsel olmayan iletişim sistemi içerisinde somutlaştırmaya çalışacaktır. Gerçekten de bu tür biçimsel olmayan usuller, ekseriya biçimsel usul ve düzenlemelerin kapsayamadığı sorunlara çözüm bulmak üzere çalışanlar



tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Schein, 1978: 20). Yeterli düzeyde bilgiyi elde edemeyen çalışanın biçimsel olmayan kanalları kullanması, başarısız bir örgütsel iletişim sisteminin bir yansıması olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Eksik bilgilerin çalışınca elde edilmesinin temel nedeni ise; çalışanın bireysel başarısızlıktan korkmasıdır. Sonuçta örgütler bireylerden meydana gelir ve bireylerin başarısı da örgütsel başarının tetikleyicisidir. Çalışanlarda bireysel başarı ancak oynanması istenen rolün gereklerinin yani bilginin açık seçik ifade edilmesiyle mümkün olur ve bu da ancak etkin bir iletişim sistemiyle gerçekleşir.

## 2.5. Rol Belirsizliği ve Yetki Devri İlişkisi

Belirli bir görevde olan kişinin yapması gereken görevlere ilişkin bilgisinin yeterli olmaması durumu, rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanın yerine getirdiği görevlerle ilgili olarak, kendisinden beklenenlerin belirgin olup olmaması ve bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir şekilde ifade edilip edilmemesi, örgüt ortamında oluşabilecek rol belirsizliklerini belirleyici etkenlerdir (Esatoğlu ve diğ., 2002: 2). Çalışanlar üzerindeki rol belirsizlikleri temelde, yöneticilerin yetki devri sürecinin gereklerini ne denli yerine getirdikleriyle ilişkilidir. Süreç içerisinde, görevlerin belirlenmesi kısmında yapılan hatalar, politika ve prosedür belirleme eksiklikleri astların rollerini algılamalarında önemli etkiye sahiptir. İyi belirlenmemiş bir görev ya ast tarafından reddedilir ya da kabulü halinde birtakım belirsizliklere yol açar. Böyle bir durumda yöneticilerin görevleri tekrardan ele almaları gereği ortaya çıkar. Bu da boşa zaman ve emek kaybıdır.

Çalışanların örgüt içinde görevlerinin ne olduğunun yazılması istendiğinde pek çok çalışanın görevlerini bile tam olarak yazamadıkları görülebilmektedir. Oysa işgörenlerin, en açık ve seçik olarak bilmeleri gereken, görevlerinin ne olduğudur (Başaran, 1991: 267-268). Görevlerin tanımlanması sürecine astların da dahil edilmesi, yani kendi görev ve sorumlulukları üzerinde kararlara katılıma izin verilmesi, onların iş tanımlarını ve süreçlerini daha iyi anlamalarını sağlar. Aslında katılım bazı yöneticilerce desteklenmesi de örgütsel faaliyetler üzerindeki etkisi yadsınamaz boyuttadır. Genellikle yöneticiler, astlarına işin gerekleri ve sorumlulukları konusunda sadece talimat verirler. Talimat; rehberlik, öneri, istek ya da emir biçiminde gelebilir. Talimatlar, astın yapması ve yapmaması gereken şeyleri kapsar; bazen de bir şeyin nasıl yapılması gerektiğini içerir. Burada bir eğitim ögesi vardır (Anthony, 1987: 83). Fakat başarılı yöneticilerin görev tanımlarını yaparken çalışanları da bu süreç içine dahil etmeleri, çalışanların eğitimi için daha az zaman harcamalarına da fayda sağlar. Başlangıç aşamasında gerçekleştirilen bu eğitim, çalışanın görevi üzerindeki belirsizlikleri en aza indirger ve onu gerekli hallerde ek görevlere hazırlar.

Çalışanın ilk kez karşılaştığı görevde, sorumluluklar net olmazsa, işlerin yapılmamasından kaynaklanan sorunlar yaşanır. İlginçtir ki, bir görev yeni olduğunda çok basit olsa bile hak ettiği dikkati üzerlerine çekemez. Eğer görev belli bir kimsenin iş tanımında açık şekilde ifade edilmemişse, bu potansiyel bir sorundur. Bu durum özellikle rutin dışı görevlerde kendisini gösterir çünkü her detayın herhangi bir belirsizliğe yol açmadan çalışana aktarılması gereklidir (Thompson, 1998: 69-70). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın görevi üzerindeki bilgi hakimiyetidir. Belirsizlikler, yeterli miktarda

bilgi aktarımıyla ya da çalışanın biraz önce bahsedilen görev tanımlama sürecine katılımıyla ortadan kaldırılabılır.

Çalışanların yetki devri sürecine katılmaları, iş üzerindeki rollerini anlamalarını ve buna bağlı olarak mesleki anlamda psikolojik haz duygusunun da gelişmesini sağlamaktadır. Bu şekilde bir bütünü olmazsa olmaz parçalarını oluşturan çalışanlar arasındaki katı hiyerarşik ayrımların da etkisi azalmış olur. Bilgilerin daha serbest hareket etmesini öngören ve katılımı teşvik eden çağdaş yönetim anlayışıyla yöneticiler, örgütün amaç ve ilkelerinin çalışanlarca da benimsenmesini sağlarlar. Böylece örgüt yöneticisi, çalışanların rollerindeki başarılarının artışı desteklemiştir (Bıçakçı, 2003: 91).

Yetki ve görev devri sürecinin aşamalarından biri olan yetkilerin astlara verilmesi, aslında astların rollerinin gereklerini yerine getirmelerinde kullanacakları gücün aktarılmasıdır. Bir astın yapması gereken görevi bilmesi kadar, o görevi yapacak gücü elinde bulundurması da önemlidir. İş yapma yetkisine sahip olmayan ast, kendinden istenenlerle yapabilecekleri arasında sıkışır. Yetkinin görevi gerçekleştirmeye yetmemesi, sadece astın görevi başarmasına engel olmakla kalmaz, uzun vadede örgütsel amaçlardan sapmaların yaşanmasına da neden olur. Yöneticinin görev- yetki eşitsizliğini görmesi ve asta yeterli yetkiyi sağlaması, başarılı bir yetki devri süreci ve bu süreci destekleyen yönetim felsefesiyle sağlanır.

Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49). Bu unsurlardan sorumluluk, işleri yürütme konusundaki zorunluluktur. Belli bir görevle ilgili sorumluluk aldığımızda, o görevi yerine getirmek üzere çalışmak doğal bir eğilimimizdir. Sorumluluğu kabul ettiğimizde, performansımıza göre cezalandırılmayı veya ödüllendirilmeyi öngörürüz (Thompson, 1998: 69). Fakat sorumluluk yetkiyle beraber gelmelidir. Aksi halde, yapılan iş üzerinde herhangi bir yaptırım gücü olmayan astın sorumlu olması düşünülemez. Sorumluluğun diğer bir boyutu da onun yetki ve görev gibi tanımlanması gerekliliğidir. Astın yaptığı işin sonuçları için kendisinden beklenenleri bilmesi gereklidir. Bu sayede çalışan işin sonuçlarından doğan sorumluluğu almakta çekingen davranmayacak ve gerekli hareket serbestliğini elde etmiş olacaktır.

Sonuç olarak görev yetki ve sorumluluk-yetki denkliklerinin sağlanması çalışanlardaki iş ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldıracak ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki en büyük engellerden biri olan rol belirsizliğini engelleyecektir. Daha önce de bahsedilen rollerin örgütün bütünü için temel yapı taşları olduğu gerçeği, onların dikkat ve özenle tanımlanmasını, çalışanlara aktarılmasını, çalışanlarca algılanmasını ve gerekliliklerinin yeterince yerine getirilmesini gerekli kılar.

### 3. METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmamızın uygulama aşamasında, verilerin toplanması için gereksinim duyulan anketin geliştirilmesi, bulguların elde edilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanmasına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

#### 3.1. Methodoloji

Bu araştırmada, işletmelerin iletişim kanallarındaki ortaya çıkabilecek sorunların, çalışanın elde ettiği bilgi düzeyi üzerindeki etkisinin bulunması; ayrıca çalışanın elde ettiği bilgi düzeyi ve yetki devri süreci unsurlarındaki başarısız yapılanmanın çalışanlar üzerindeki rol belirsizliği düzeyine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket sorularının, araştırma amaçları doğrultusunda yeterli veri toplamayı destekleyecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada, çalışanların rol belirsizliği düzeyi, ve House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Anketi ile ölçümlenmiştir. Anket 14 maddeden oluşmakta; 8 maddesi rol çatışmasını ve 6 maddesi de rol belirsizliğini ölçmektedir. Bu çalışmada kullanılan soru formu ise; rol belirsizliği ile ilgili 6 sorunun anketten ayrılmasıyla oluşturulmuştur. Anketin orijinalinde rol belirsizliği puanının düşük olması yüksek rol belirsizliği olduğunu göstermektedir. Ancak bu çalışmada diğer değişkenlerle rol belirsizliği sonucunun yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla rol belirsizliğini ölçen sorulara verilen cevaplar ters olarak kodlanmıştır. Dolayısıyla yüksek rol belirsizliği puanı düşük rol belirsizliğini göstermektedir.

Ankette ayrıca iletişim ve yetki devri ile ilgili çeşitli kaynaklardan sorular derlenerek araştırmada kullanılmıştır. Rol belirsizliği, iletişim ve yetki devrini ölçmek amacıyla oluşturulan sorularda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan 28 soruluk anket formu bir otomotiv sektörü işletmesindeki 197 çalışana uygulanmış ve elde edilen veriler verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan ve analizleri yapılan hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H<sub>1</sub>: Çalışanların iletişim kanallarını kullanmadaki serbestlikleri ile elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin iletişim kanallarını kullanma sıklığı artarsa çalışanların elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi artar.

H<sub>3</sub>: Çalışanların görevleri ile ilgili elde ettikleri yeterli düzeyde yapısal bilgi rol belirsizliğini azaltır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların sorumluluklarının yetkilerine denk olması rol belirsizliğini azaltır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların görevleriyle ilgili yeterli yetkilerinin olması rol belirsizliğini azaltır.

### 3.2. Araştırmanın Bulguları

Hipotezlerimizin, elde edilen veriler çerçevesinde analiz edilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

**H<sub>1</sub>**: Çalışanların iletişim kanallarını kullanmadaki serbestlik düzeyleri ile elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 2.1. İletişimin Serbestliği ile Elde Edilen Yapısal Bilgi Arasındaki Korelasyon Analizi**

r	p
0,404	0,000

Tablo 2.1’de çalışanların yatay ve dikey iletişim kanallarını kullanma serbestlikleri ile elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r= 0,404$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,000$ ) olarak çıkmıştır. Çalışanların yatay ve dikey iletişim kanallarını kullanma serbestlikleri ile elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasında H1 hipotezine göre ilişki pozitif çıkmıştır: Çalışanlar iletişim kanallarını kullanmadaki serbestlikleri ile elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>**: Yöneticilerin iletişim kanallarını kullanma sıklığı artarsa çalışanların elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi artar.

**Tablo 2.2. Yöneticilerin İletişim Kanallarını Kullanma Sıklığı ile Elde Edilen Yapısal Bilgi Arasındaki Korelasyon Analizi**

r	p
0,507	0,000

Tablo 2.2’de üstlerin çalışanların ihtiyacı olan bilgiyi elde etmesindeki tutumları ile çalışanların elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r= 0,507$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,000$ ) olarak çıkmıştır. Üstlerin çalışanların ihtiyacı olan bilgiyi elde etmesindeki tutumları ile çalışanların elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi arasında H2 hipotezine göre pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, yöneticilerin iletişim kanallarını kullanma sıklığı artarsa çalışanların elde ettikleri yapısal bilgi düzeyi artış göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların görevleri ile ilgili elde ettikleri yeterli düzeyde yapısal bilgi rol belirsizliğini azaltır.

**Tablo 2.3. Yapısal Bilgi ile Rol Belirsizliği Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

r	p
0,469	0,000

Tablo 2.3'de çalışanların görevleri ile ilgili elde ettikleri yeterli düzeyde yapısal bilgi ile rol belirsizliği düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r= 0,469$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,000$ ) olarak çıkmıştır. Çalışanların görevleri ile ilgili elde ettikleri yeterli düzeyde yapısal bilgi ile rol belirsizliği düzeyleri arasında H3 hipotezine göre ilişki pozitif çıkmıştır: Çalışanların görevleri ile ilgili elde ettikleri yeterli düzeyde yapısal bilgi rol belirsizliğini azaltmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların sorumluluklarının yetkilerine denk olması rol belirsizliğini azaltır.

**Tablo 2.4. Sorumluluk-Yetki Denkliği ile Rol Belirsizliği Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi**

r	p
0,346	0,000

Tablo 2.4'te çalışanların sorumluluklarının yetkilerine denk olması ile rol belirsizliği düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r= 0,346$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,000$ ) olarak çıkmıştır. Çalışanların sorumluluklarının yetkilerine denk olması ile rol belirsizliği düzeyleri arasında H4 hipotezine göre de ilişki pozitif çıkmıştır: Çalışanların sorumluluklarının yetkilerine denk olması rol belirsizliğini azaltır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların görevleriyle ilgili yeterli yetkilerinin olması rol belirsizliğini azaltır.

**Tablo 2.5. Görev-Yetki Denkliği ile Rol Belirsizliği Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi**

r	p
0,252	0,001

Tablo 2.5'te çalışanların görevleriyle ilgili yeterli yetkilerinin olması ile rol belirsizliği düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,252$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p=0,001$ ) olarak çıkmıştır. Çalışanların görevleriyle ilgili yeterli yetkilerinin olması ile rol belirsizliği düzeyleri arasında H5 hipotezine göre pozitif bir ilişki bulunmaktadır. U sonuç, çalışanların görevleriyle ilgili yeterli düzeyde yetkilerinin olmasının rol belirsizliğini azalttığını belirtmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında; ortaya konan bulguların, kuramsal varsayımları ve öngörülen hipotezleri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılabılır. Buna göre işletmelerde iletişim kanallarında ortaya çıkan sorunların çalışanın elde ettiği yapısal bilgiye etkisinin olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların elde ettikleri yapısal bilginin ve yetki devri süreci unsurlarının çalışanların rol belirsizliği düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu da yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda, bilginin iletişim kanallarında dolaşımının önündeki temel engellerin çalışanların elde ettiği bilgi düzeyi üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bilginin iletişim kanallarında serbestçe dolaşmasını kısıtlayan bazı engeller vardır. Bu engellerden birisi çalışanların iletişim kanallarını kullanmadaki serbestliklerine kısıtlamalar getirilmesidir. Bilginin işletme amaçları dışında kullanımının yaratacağı sorunlardan çekinen yöneticilerin başvurduğu bu yöntem çoğunlukla, iletişimi aşırı kısıtlar ve bilginin onu kullanacak kişi ya da birimlere ulaşmasına engel olur. Yatay düzeyde birimler ve çalışanlar arasındaki bu engelin yanı sıra, bazen de dikey iletişim bağlamında; yöneticiler çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi vermek istemezler ya da gerek duymazlar. Halbuki çalışanlar diğer bölümlerden ya da çalışma arkadaşlarından bilgi elde etmenin yanı sıra yöneticilerinden de işle ilgili bilgi alma gereği duyarlar. Sonuç olarak çalışanların iletişim kanallarını kullanmalarındaki serbestlikleri arttıkça ve yöneticilerin iletişim kanallarını kullanma sıklıkları arttıkça çalışanın elde ettiği yapısal bilgi düzeyinin de arttığı belirlenmiştir.

Örgütlerde rol kavramı çalışandan ne beklendiğinin belirlenmesiyle açığa çıkar. Diğer bir değişle beklentiler; iletişimle aktarılan bilgi düzeyi, iş tanımları, görev-yetki-sorumluluk tanımları, sorumluluk-yetki denkliği ve görev-yetki denkliği kavramlarıyla çalışanlara aktarılır ve böylece örgütsel roller açığa çıkar. Rol belirsizliği ise, çalışanların işle ilgili biraz önce sıralanan beklentilerden birinde veya birkaçında yaşadığı sorunlar sonucu rollerinin gereklerini yerine getirememeleridir. Örgütsel roller belirli bir kişinin varlığına bağlı değilse de o rolleri oynayacak kişilerin rollerini anlamaları ve rol belirsizliğiyle karşı karşıya kalmamaları için etkin bir iletişim sistemine ve başarılı bir yetki devri sürecine gereksinimleri vardır. Yetki devri sürecinde karşılaşılan temel sorunlar ise; sorumluluk-yetki ve görev-yetki denkliklerinin sağlanamamasıdır. Bir çalışana sorumluluklarını karşılayacak ölçüde yetki verilmemesi ya da görevinin gereklerini yerine getirmeye yetecek oranda yetki sağlanmaması başarılı yetki devri sürecine engel olur. Yetki devri sürecinde yaşanacak bu sorunlar çalışanlarda bilgi eksikliğinden kaynaklanan rol belirsizliği düzeyiyle farklı seviyelerde fakat aynı yönde etki gösterecektir.

Bu düşüncelerin destekleyicisi olarak araştırma sonuçları göz önüne alındığında; yapısal bilgi düzeyi, sorumluluk-yetki denklığı ve görev-yetki denklığı olumlu yönde ilerlerse rol belirsizliği düşecektir.

Yukarıda özetlenen bulgulara dayanarak bazı önerilerde bulunmak gerekirse; günümüzde işletmelerin insan unsuruna önem vermesindeki en önemli etkenlerden birisi, örgütsel rollerin çalışanlarca oynanması ve bu süreçte başarının bu rollerin gereklerinin yeterince yerine getirilmesi ölçüsünde örgütsel başarının yakalanabileceği gerçeğidir. Kuşkusuz rollerin gereğince yerine getirilmesinde etkili olan iletişim, bilgi ve yetki devri unsurlarına özellikle dikkat etmek gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için;

- Bilginin iletişim kanallarında serbestçe dolaşımının önündeki engellerin kaldırılması,
- Yöneticilerin çalışanlarla daha sık iletişimde bulunması ve iş ile ilgili bilgileri düzenli olarak onlara aktarmaları,
- Bilginin içeriğinde değişiklik yapılmasının ve iletilecek birimlere ulaşmamasının engellenmesi için hiyerarşik kademe sayısının azaltılması ve çalışanın bilgiyi elde edip etmediğinin geribildirim ile denetlenmesi,
- İş tanımlarının yazılı olarak çalışanlara bildirilmesi ve bu tanımlarda görev, yetki ve sorumlulukların açıkça ifade edilmiş olması,
- Görevlerle ilgili çalışanların ihtiyacı olan bilginin her çalışana bireysel sınırlılıkları göz önüne alınarak aktarılması,
- Başarılı bir yetki devri süreci için görev-yetki ve sorumluluk-yetki denklığıne dikkat edilmesi,
- Çalışanların örgütsel rollerin gereklerini yerine getirip getirmediklerinin denetlenmesi amacıyla yöneticilere destek olacak denetim organlarının yaratılması ve bu organlara gerekli serbestliğin sağlanması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2002). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

ANTHONY, W. P. (1987). Yöneticinizi Siz Yönetin, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

ARDIÇ, K. (2001). "Toplam Kalitede Liderlik Adımları Ve Liderlik Biçimleri",  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=493](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=493)

BAŞARAN, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.

BAŞARAN, İ.E. (2000), Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara.

BIÇAKÇI, İ. (2003). İletişim ve Halkla İlişkiler (4. Baskı), Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

CEYLAN, A. ve ULUTÜRK, Y.H. (2006). "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7: 48-58, [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_7\\_sayi\\_1/M00150.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_7_sayi_1/M00150.pdf) (06.01.2009).

COŞKUN, A. (2006). "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", Bankacılar Dergisi, 56: 28-39, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi56/Performansmm.pdf> (22.10.2008).

CUSINS, P. (1997). Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri (1. Baskı), Günhan Günay (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.

DAVIS, K. (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı (2. Baskı), Kemal, Tosun (Çev.), Venüs Ofset, İstanbul.

DOĞAN, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2: 69-76, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf) (22.10.2008).

EREN, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

ESATOĞLU, A., AĞIRBAŞ, E.İ., AKBULUT, Y. ve ÇELİK, Y. (2002). "Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama", 5. Ulusal Sağlık Kur. ve Hast. Yön. Sempozyum Kitabı: 47-53, [http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/display.aspx?id=1342](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/display.aspx?id=1342) (01.11.2008).

FİLİZ, A. (2004). Yönetimde İletişimin Rolü, <http://www.atillafilez.com/makale.php?id=19> (01.11.2008).

GÜMÜŞSUYU, Ç., SÖNMEZ, S. ve OYUR, E. (2008). Genel ve Teknik İletişim, Savaş Yayınevi, Ankara.

HODGETTS, R.M. (1999). Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (Çev.), Der Yayınları, İstanbul.

HOUSE, R.J. ve RIZZO, J.R. (1972). "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior", Organizational Behavior and Human Performance, 7 (3): 467-505.

KARATEPE, S. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi, Siyasal Kitabevi, Ankara.



- MISIRLI, İ. (2003). Genel İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara.
- NELSON, R.B. (2004). Çalışanlara Yetki Verme, E.Sabri Yarmalı (Çev.), Hayat Yayınları, İstanbul.
- ÖZALP, İ, ŞAHİN, M., BERBEROĞLU, G. ve CEYLAN, R. (2006). Yönetim Organizasyon, Celil Koparal (Ed.), Web-Ofset, Eskişehir.
- RODOPLU, D. (2001). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri, Review of Social, Economic & Business Studies, 3 (4): 251-273, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article14.pdf> (22.10.2008).
- SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T. ve ONAL, G. (1985). İşletme Bilimine Giriş, Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa.
- SCHEIN, E. (1978). Örgüt Psikolojisi, Mustafa Tosun (Çev.), TODAİE Yayınları, Ankara.
- ŞAHİN, A. (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", Maliye Dergisi, 152: 81-101.  
[http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/152/ali\\_sahin.pdf](http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/152/ali_sahin.pdf) (01.11.2008).
- TEKİNALP, Ş. ve UZUN, R. (2004). İletişim Araştırmaları ve Kuramları, Derin Yayınları, İstanbul.
- THOMPSON, B. (1998). Yeni Yöneticinin El Kitabı 1 Yönetim Fonksiyonları, Vedat G. Diker (Çev.), Hayat Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, H. (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara.
- TUTAR, H., YILMAZ, M. K.İ ve ERDÖNMEZ, C. (2004). Genel ve Teknik İletişim (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- VURAL, Z. B. A. (2005). Kurum Kültürü (2. Baskı), İletişim Yayınları, İstanbul.
- WELLS, R. G. (1993). Yetki Devri (1. Baskı), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- YATKIN, A. (2003). Halkla İlişkiler ve İletişim (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.