

# YÖNETİM FONKSİYONLARI EKSENİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

## Importance of Organizational Communication within the Scope of Management Functions

Hasan Alpay KARASOY\*

### Öz

İnsanlık tarihi ile birlikte var olduğu düşünülen yönetim olgusu, özellikle Sanayi Devrimi'nin ardından daha fazla önem kazanmış ve bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Bunun nedeni, kitle üretimine imkân veren örgütlerin (fabrikaların) ve buralarda çalışan insan gücünün artmasıdır. Dolayısıyla yönetim olgusu örgütlerde meydana gelmektedir. Örgütlerde gerçekleşen yönetim olgusunun etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için ise birtakım unsurlar gerekmektedir ki bunlardan bir tanesi de iletişimdir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerin faaliyetlerinde önemli bir rol oynayan iletişim unsurunu, yönetimin nasıl gerçekleştiğini açıklamak üzere geliştirilen "yönetim fonksiyonları" ekseninde incelemektir. Doküman incelenmesi yöntemi ile yapılacak olan bu çalışma sonucunda, planlama fonksiyonunun olası istisnası dışında iletişim unsurunun bütün yönetim fonksiyonlarında merkezi bir rol oynadığı; iletişim unsuru öneminden dolayı H. Fayol'dan sonra yönetim fonksiyonlarını inceleyen L. Gullick tarafından münferit bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirildiği; örgütlerde dikey iletişimin yanı sıra yatay iletişimin de geliştirilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetim Fonksiyonları, Örgütsel İletişim, H. Fayol

### ABSTRACT

The management phenomenon, which is thought to have existed with the history of humanity, gained more importance especially after the Industrial Revolution and started to be studied scientifically. The reason for this is the increase in organizations (factories) that allow mass production and the manpower working there. Therefore, the phenomenon of management occurs in organizations. In order for the management phenomenon in organizations to function effectively and efficiently, some elements are required, one of which is communication. The aim of this study is to examine the communication element, which plays an important role in the activities of organizations, in the axis of "management functions" developed to explain how management takes place. At the end of this study which will be carried out with the document review method, findings indicated that the communication element plays a central role in all management functions with the possible exception of the planning function; It was evaluated as an individual management function by L. Gullick, who investigated the management functions after H. Fayol due to the importance of communication element; It has been reached the findings that horizontal communication should be improved as well as vertical communication in organizations.

**Keywords:** Management, Functions of Management, Organizational Communications, H. Fayol

\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, dr.alpaykarasoy@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3813-2960.

Bu çalışma yazarın yüksek lisans tezinden hareketle hazırlanmıştır.

# 1. GİRİŞ

Yönetim, insan hayatında merkezi konuma sahip bir unsurdur. Okula gitmek için beklediğimiz otobüsün zamanında durağa gelmesinde, bir salgın hastalık halinde hastanelerdeki iş bölümünün yeniden düzenlenmesi ve hastanenin kapasitesinin artırılmasında ve hatta hayatın vazgeçilmezi haline gelen akıllı telefonların tüm bireylerin cebinde bulunmasının temelinde etkin bir yönetim faaliyeti yer almaktadır. Dolayısıyla yönetim, bireyin hayatını idame ettirebilmesini sağlayan faaliyetlerin tam ortasında yer alır ve tüm bu faaliyetlerde yönetim esastır.

Yönetim faaliyetinin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli unsurlardan bir tanesi ise yönetimin gerçekleştiği örgütteki iletişim unsurudur. Yönetimin, bir kısmı yukarıda da sayılan, insan hayatını kolaylaştırıcı işlevini yerine getirebilmesi için etkin bir iletişim temeline dayanması gerekir. Aksi halde ortaya çıkan durum yönetim değil karmaşa olur. İletişimsizlik durumunda bir örgüt, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütemez ve ortaya birbirinin faaliyetlerinden haberdar olmayan yönetim birimleri çıkar. Bu durumu 1980'lerin başında ABD'li otomobil üreticisi olan Chrysler'in yöneticiliğine getirilen Lee Iacocca şu şekilde ifade etmiştir: “Chrysler'de bulduğum şey, her biri kendi bölgesine sahip otuz beş müdürdü. [...] Örneğin mühendislik bölümlerini yöneten adamın imalat bölümündeki mevkidaşıyla sürekli temas haline olmamasına inanamadım. Ama durum aynen böyleydi. Herkes bağımsız çalışıyordu. Sisteme şöyle bir baktım ve az daha kaçtıyordum. Başımın fena halde dertte olduğunu işte o zaman anladım. [...] Chrysler'de hiç kimse bir şirketin değişik işlevleri arasındaki karşılıklı etkileşimin ne kadar önemli olduğunu anlamışa benzemiyordu. Mühendislikte ve imalatta çalışanların sürekli bir arada olması gerekirken onlarda tam tersi bir durum söz konusuydu” (Daft, 2015, s. 60-61).

Lee Iacocca'nın bu ifadelerinden o dönem Chrysler'de başta yöneticiler olmak üzere örgüt birimleri arasındaki iletişimin çok zayıf olduğu ve normalde yan yana bulunması gereken birimlerin birbirlerinden haberinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Yönetim olgusunu bilimsel olarak incelemek 20. Yüzyılın başlarına rastlar. Yönetimi bilimsel olarak inceleyen kişilerin başında ise H. Fayol gelmektedir. Aslen bir Fransız mühendis olan Fayol, yönetim olgusunu daha kolay anlayabilmek için yönetimin tanımlanması gerektiğini ileri sürmüştü ve yönetimi; planlama, örgütlenme yöneltme, eşgüdümleme ve denetimden oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır (Öztaş, 2014, s. 112). Bunlar daha sonradan yönetim bilimi literatüründe “yönetim fonksiyonları” adıyla anılır olmuştur.

Bu çalışmanın konusu, yönetim faaliyetinin gerçekleşebilmesinde merkezi ilke denilebilecek olan “iletişim” ile yönetimin daha iyi anlaşılmasına imkân veren “yönetim fonksiyonları”nın birbirleri ile ilişkisi ve örgüt yönetimindeki önemidir. Çalışmanın ilk bölümünde iletişim ve örgütsel iletişim kavramları, örgütsel iletişimin amacı ve türleri üzerinde durulacak; ikinci bölümde ise yönetim fonksiyonlarında iletişim unsurunun oynadığı rol incelenecektir. Çalışma neticesinde, iletişim unsurunun öneminden dolayı Fayol’dan sonraki yönetim bilimciler tarafından ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlandığı, örgütlerde denetime olanak veren dikey iletişimin yanı sıra zamandan tasarruf ve ilgili birimlerin birbirinden haberdar olabilmeleri adına yatay iletişime de önem vermeleri gerektiği değerlendirilmesine ulaşılmıştır.

## 1. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM: AMACI, FAYDALARI VE TÜRLERİ

Örgüt, “belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlar topluluğudur” (Öztaş, 2014, s. 36). Belirli bir amaç ekseninde bir araya gelen insanlar topluluğunun söz konusu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bir “armoni” içerisinde faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Örgütlerde bu armoniyi sağlayan temel unsur ise iletişimdir. Bu nedenle bu bölümde genel olarak iletişim kavramına değinilecek ve ardından örgütlerde meydana gelen iletişim unsuru, amacı, örgüte yararı ve örgütlerde gerçekleşen iletişim türleri gibi konular ele alınacaktır.

### 1.1. İletişim ve Örgütsel İletişim

İlgili literatürde iletişimin genelde tek bir tanımına yer vermektense ziyade birden fazla tanımına yer verilmektedir. Bunun nedeni, iletişim kavramının çok yönlü, karmaşık ve bilim ve teknolojideki gelişmelere göre doğasının da gelişme göstermesidir. Kitabında ABD’li iletişim kuramcısı olan David Berlo’nun tanımına yer veren Güngör, Berlo’dan aktararak iletişimi şu şekilde tanımlamıştır: “İletişim, semboller (simgeler), işaret, resim, plastik, sözel veya herhangi bir şekilde yapılan bir değiş tokuştur” (Güngör, 2011, s. 18). Tanım yakından incelenecek olursa iletişim sadece dil ile yapılan bir faaliyet değildir. Çeşitli semboller ve simgeler de iletişime olanak verir. Hatta hiçbir şey söylememek veya bireyin yüz ifadesi de bir iletişim yöntemidir. Örneğin, bir dersin ilerleyen dakikalarında öğrencilerin değişen yüz ifadeleri, defter veya kitapların kapatılması, öğrencilerin dersten sıkıldıklarını ve artık dersin bitmesini istedikleri anlamına gelmektedir. Dersin bitmesi konusunda öğrenciler öğretmenlerine bir şey söylememişlerdir. Ancak öğrencilerin hal ve tavırları, on-

ların dersten sıkıldıkları ve artık çıkmak istediklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla öğretmen ve öğrenciler arasındaki iletişim bu şekilde sağlanmış durumdadır.

İletişim, insanın sosyal hayatı içerisinde hayati rol oynayan bir unsurdur. Bu hayatiyet, insan yaşamının her yerinde faaliyet gösteren örgütler (okullar, marketler, devlet kurumları vb.) için de geçerlidir. Bu nedenle örgüt ve yönetim bilimi ile uğraşan bilim adamları, iletişimi örgütler özelinde değerlendirmişler ve adına “örgütsel iletişim” denilen bir çalışma alanı ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişim; örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içinde veya örgüt dışında gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir (Tutar, 2003, s. 118) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişimin temel amacı, örgütün amaçlarını (bir örgütün en başta gelen amacı hayatta kalmaktır, daha sonra örgüt türüne göre bu amaçlar farklılık gösterir) gerçekleştirmeye olanak sağlamaktır. Örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için sadece kendi içerisindeki personel veya araç-gereçle sınırlı olan bir yapı değildir. Aynı zamanda örgüt, çeşitli hammadde veya yarı mamul maddeleri dışarıdaki örgütlerden temin eden veya onlara satan bir yapıdır. Yani iletişim sadece örgüt içerisinde gerçekleşen bir faaliyet değil, örgüt dışında da gerçekleşen bir faaliyettir. Bu nedenle örgütsel iletişim, örgütlere hem kendi içindeki hem de kendi dışındaki alandaki faaliyetlerinde “koordinasyon” sağlayan bir unsurdur. Bu nedenle örgütsel iletişimin önemi, amacı ve örgüte sağladığı faydalara biraz daha yakından bakmakta yarar vardır.

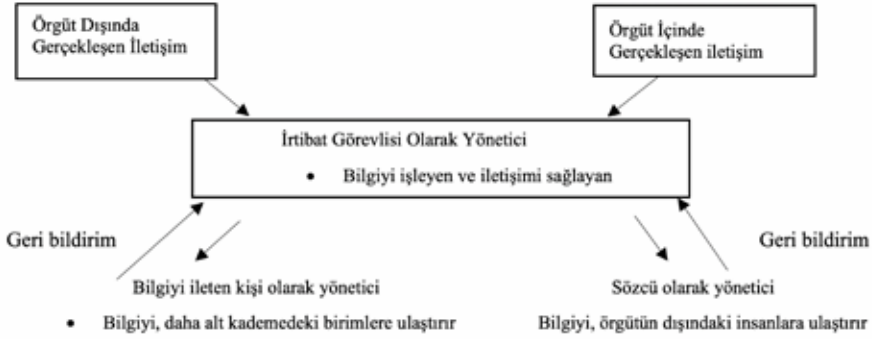
## 1.2. Örgütsel İletişimin Önemi, Amacı ve Faydaları

Örgütsel iletişim, özellikle yöneticiler açısından önem arz eden bir unsurdur. Öyle ki, yöneticiler her gününün en az yüzde 80’ini başkalarıyla doğrudan iletişim içinde geçirmektedirler. Bir başka açıdan bakıldığında yöneticiler, her bir saatin en az 48 dakikasını toplantılarda, telefonda, çevrimiçi iletişimde veya örgüt içinde gayri resmi konuşmalarla geçirmektedir. Yöneticilerin geriye kalan yüzde 20’lik zaman diliminin çoğunluğu da okuma ve yazma biçiminde “resmi iletişim” olarak adlandırılan faaliyetlerle geçmektedir (Daft & Marcic, 2006, s. 487).

İletişimin, örgüt yöneticileri açısından ne kadar önemi bir faaliyet olduğunun bir diğer ifadesini Henry Mintzberg yansıtmaktadır. Mintzberg, yöneticilerin oynadığı rolleri bizzat yöneticilerin neler yaptıklarını inceleyerek tespit etmiştir. Mintzberg’in tespitine göre yöneticiler örgütlerde şu beş rolü oynarlar (Öztaş, 2014, s. 23-24): “Temsilci, lider, irtibat görevlisi, sözcü ve müzakereci”. Yöneticilerin örgütlerde oynadığı bu rollere yakından bakılacak olursa, bu rollerin hepsinin özünde iletişimin olduğu, iletişim olmadan yönetim ve yöneticilik faaliyetinin

düşünülemeyeceği ve yöneticilik yapmanın bir nevi örgütlerde iletişimi yönetmek demek olduğu rahatlıkla söylenebilir. Mintzberg'in yöneticiler için belirlediği bu rolleri R. Daft Şekil 1'deki gibi görselleştirmiştir (Daft & Marcic, 2006, s. 488):

**Şekil 1:** İletişimde Yönetici Roller



Örgüt yönetiminde önemli rol oynayan örgütsel iletişimin amaçları ise genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 113):

- Örgüt faaliyetlerinden örgüt üyelerinin ve dış çevrenin haberdar olmasını sağlamak
- Çalışanlar tarafından örgütün dış çevrede tanıtımının sağlanmasını sağlamak
- Örgütün takip ettiği politikaların ve aldığı kararların çalışanlara duyurulmasını sağlamak
- Örgütün mal veya hizmet aldığı ve bağımlı olduğu "kaynaklarla" olan ilişkilerini sağlam bir zeminde yürütmesini sağlamak
- Kurumsal çevrede örgütün meşruiyetini sağlamak
- Teknolojide meydana gelen yeniliklerden örgütün haberdar olmasını sağlamak

Örgütsel iletişim, özellikle etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirildiğinde, örgütler açısından birçok faydayı bünyesinde barındıran bir unsurdur. Ekin ve verimli bir örgütsel iletişim sayesinde örgütün dış çevre içerisinde kurumsallaşma süreci kolaylaşır ve kısılır. Örgüte karşı güven ve sempati oluşur. Örgüt, ihtiyacı olan iç ve dış desteği kolaylıkla bulabilir. Etkin ve verimli bir örgüt için iletişim sayesinde "fısıltı gazetelerine" meydan verilmemiş olunur. Böylelikle çalışanların örgüte karşı

güveni arttırdığı gibi çalışanların motivasyonları da bu durumdan olumlu etkilenir (Aslan, 2018, s. 169). Çünkü örgütlerde aslı astarı olmayan ve “bazı bölümlerin kapatılacağı, bazı işçilerin işten çıkarılacağı” şeklinde fısıltı gazetesi aracılığıyla yayılan haberler çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler. Yine örgütün karşı karşıya kaldığı olağanüstü durumlar ki bunlara örgüt yönetiminde kriz durumları denilir, yine etkin ve verimli bir iletişim kullanılarak aşılabılır. Bu nedenledir ki kriz durumlarında gerçekleşen iletişimin kendine has özelliği ve gerekliliklerini incelemek için “kriz iletişimi” adı altında münferit bir konu bulunmaktadır.

### 1.3. Örgütsel İletişimin Türleri

Örgütsel iletişim iki farklı türde gerçekleşir: Biçimsel (resmi-formel) iletişim ve biçimsel olmayan (gayri resmi-informel) iletişim. Biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısı dâhilinde gerçekleşir, örgüt içi ve örgütün çevresi ile bilgi alışverişini sağlar (Karaçor & Şahin, 2004, s. 103). Biçimsel iletişim, örgüt içerisindeki yetkililer tarafından önceden düzenlenmiş ve belirli esaslara dayanan iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleşebilir. Bunlar kısaca şu şekilde ifade edilebilir (Berberoğlu, 2004, s. 128-129):

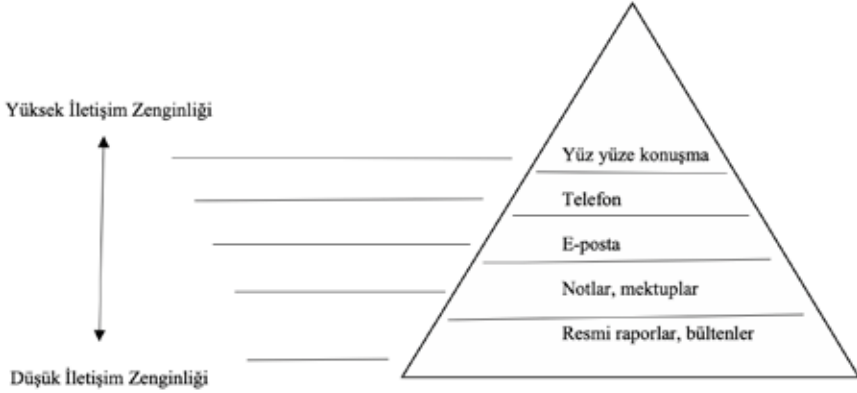
Dikey iletişim, hiyerarşik yapılanmaya uygun olarak ast-üst arasındaki iletişimdir. Bu iletişim türünde üstten asta doğru emir direktif gönderilirken, asttan üste doğru da rapor, çıktı gönderilir. Yatay iletişim, aynı hiyerarşik kademede bulunan yönetici veya fonksiyonel bölümler arasındaki iletişimi ifade eder. Burada amaç, hiyerarşiye takılmadan hızlı bir şekilde iletişimi sağlamaktır. Bu nedenle genelde sözlü olarak yürütülür. Çapraz iletişim ise, bir örgütte herhangi bir bölüm yöneticisinin kendi fonksiyon alanına giren konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışverişi yapmasını ifade eder. Örgütlerde dikey iletişimin amacı denetimi sağlamaktır. Yatay iletişim ise daha çok iş birliği ve eşgüdüm için kullanılır, ancak yatay iletişimin kullanılması genelde denetimi azaltır (Daft, 2015, s. 58).

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim ise daha çok dedikodu ve fısıltı gazetesi aracılığıyla gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişimin bir örgütte yaygın olması, örgütün iletişimi doğru sağlayamadığını gösterir. Çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenirler. Özellikle örgütler için faaliyetlerini gerçekleştirmeleri önünde bir engel olan kriz zamanlarında biçimsel olmayan iletişim mümkün olduğunca azaltılmalı ve tüm bilgiler biçimsel iletişime uygun olarak resmi ağızlardan yapılmalıdır.

Örgütlerde biçimsel iletişim farklı araçlarla sağlanır. Resmi evraklar, mektuplar, e-postalar bu araçlardan bazılarıdır. Araçlar çeşitli olsa da bu araçların iletişimi

sağlamadaki zenginliği aynı değildir. Aşağıda yer alan Şekil 2’de iletişim araçlarından hangisinin daha zengin olduğu ifade edilmiştir (Daft & Marcic, 2006, s. 491):

**Şekil 2:** İletişim Araçları ve İletişim Kalitesi



Yukarıdaki şekle göre örgütlerde az kullanılan ancak en yüksek zenginlikteki iletişim türü yüz yüze konuşmalardır. En çok kullanılan ancak en düşük zenginlikteki iletişim türü ise resmi raporlar ve bültenler aracılığıyla sağlanan iletişimdir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada da örgütlerin resmi iletişimi daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Karasoy, 1997, s. 104). Resmi yazılar, iletişimin ciddiyeti ve kâğıda dökülmesi yönüyle denetimi sağlama konusunda avantaj sağlasa da bürokrasiye takılması ve zaman alması nedeniyle iletişimde gecikmelere sebebiyet vermektedir. Daft’ın teoride yer verdiği bu ifadeler pratikte de karşılık bulmaktadır. Yapılan anketlere göre bir çalışanın bir e-posta baktıktan sonra işine geri dönme süresi 64 saniye sürmektedir. Ayrıca çalışanların yüzde 25’i zamanlarını boşa harcamamak için rutin problemlere geri dönmediklerini ifade etmişlerdir (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, s. 339).

Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerindeki en önemli unsurlardan olan iletişim, bir örgütün fiziki yapısını oluşturma ve bu yapıyı işletmenin temel haritası olan ve “yönetim fonksiyonları” olarak adlandırılan faaliyetlerde de önemli rol oynamaktadır. Aşağıdaki bölümde örgütsel iletişim yönetim fonksiyonları ekseninde incelenecektir.

## 2. Örgütsel İletişim ve Yönetim Fonksiyonları İlişkisi

Yönetimi ilk olarak tanımlayan ve yönetimin gerçekleşebilmesi için belirli fonksiyonların (elementlerin, unsurların) olması gerektiğini ileri süren kişi Fransız mühendis H. Fayol'dur. Fayol'un yönetim fonksiyonları olarak adlandırdığı unsurlar şunlardır (Öztaş, 2014, s.112-116): Planlama (uzağı görme), örgütleme, yöneltme (kumanda etme), eşgüdümleme, denetim. Yönetim fonksiyonlarının örgütsel iletişim ile ilişkisi ise şu şekilde ifade edilebilir:

İlk olarak planlama, bir örgütün geleceği tahmin edip buna göre bir faaliyet programı hazırlamasını ifade eder (Öztaş, 2014, s. 113). Örgütün geleceği tahmin edebilmesi ve sağlıklı bir karara varabilmesi ancak doğru bilgileri elde edip bunlar üzerinde değerlendirmeler yapmakla mümkün olabilir. Doğru bilgilerin de sağlanabilmesi ancak etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşebilir (Karaçor & Şahin, 2004, s. 101).

Planların çalışanlar için düzenli bilgi sağlama işlevi de vardır. Bunun en tipik örneği ve örgütlerde en çok kullanılan plan bütçedir. Titizlikle hazırlanmış ve ilan edilmiş bütçe planlarıyla alt kademelerde çalışanlar kendilerine ayrılan kaynaklar çerçevesinde kendi işlerini görebilirler (Daft, 2015, s. 60). Planlar, örgütlerde karar vericilerin belirsizliğini azaltıcı işlevlere de sahiptirler. Çünkü bir konu hakkında karara varabilmek ancak o konu hakkında yeterli bilgi edinebilmek ve bunu belirli bir plan dâhilinde stratejiye dönüştürebilmekle mümkün olabilir (Çelik, 2016, s. 30). Örneğin bir kriz anında, söz konusu krizden başarı ile çıkabilmek için örgütler krizle mücadele planları yaparlar. Bu planların akamete uğramaması için örgütün doğru bilgileri alması ve bu bilgileri kendi içinde işleyerek paydaşları ile paylaşması gerekmektedir. Bunun için de örgütün hem kendi dışında hem de kendi içinde aktif bir iletişim sürdürmesi gerekmektedir. Nitekim kriz zamanlarındaki iletişimin kendine has özellikleri nedeniyle örgütler, "kriz iletişim planı" adı altında sadece kriz zamanlarında kullanılacak iletişim biçimlerini düzenlemeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.

İkinci olarak örgütlenme, örgütün maddi ve beşerî yapısını meydana getirmek demektir (Öztaş, 2014, s. 114). Örgütlenme aşamasında iletişim özellikle örgütün beşerî yapısını oluşturmada önemli bir işleve sahiptir. Çünkü çalışanların sorumluluk alanlarını belirlemek, işlerin nerede ve nasıl yapılacağını tanzim etmek ve örgütteki çalışanlardan statülerine göre hangi rolün beklendiğini anlatmak ancak etkin bir örgütsel iletişimle mümkün olabilir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 101).



Örgütün maddi yapısı olduğu kadar, hatta maddi yapısından daha fazla, beşeri yapısını oluşturmak önemlidir. Örgütün beşerî yapısı ise durağan olmayıp dinamik bir yapıdadır. Yani bir örgüt, faaliyet alanında yaşanan çeşitliliğe veya işçilerin duruma göre yeni işçileri kendi bünyesine dâhil edebilmektedir. İşte örgüt bünyesine dâhil olan yeni işçilerin örgütün amaçlarını, çalışma prensiplerini, işçileri yönlendiren gelenekleri (bunlara yönetim biliminde kurum kültürü denilir) öğrenmeleri gerekmektedir. Yeni işçilerin bunları öğrenebilmeleri de örgütsel iletişim sayesinde mümkün olabilir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 101).

Yönetimin üçüncü fonksiyonu yöneltme (kumanda etme)'dir. Örgütün maddi ve beşerî yapısı oluşturulduktan sonra sıra bunları işletmeye gelir ki bu da kumanda işidir (Öztaş, 2014, s.115). Örgütün beşerî yapısını çalıştırmak için örgütün amaçları doğrultusunda üstten astlara doğru emir ve direktiflerin iletilmesi (buna yukarıda dikey iletişim denmişti) gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün beşerî yapısını kumanda etme işinin temel bileşeni örgütsel iletişimdir.

Örgütün beşeri yapısını etkin bir biçimde kullanma, bir başka deyişle etkin bir yöneltme faaliyetinin gerçekleşmesi için şunlar gereklidir (Koparal & Özalp, 2013, s. 38): Takım ruhunu gerçekleştirmek, personeli iyi tanımak, görev ve sorumluluk yüklenemeyecek olan personeli örgütten uzaklaştırmak, personel ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından takip etmek, yöneticinin olarak personeli sürekli denetim altında tutmak, yönetici yardımcılarını ile yöneticilerin sık sık toplantılar yapması ve onlardan raporlar istenmesi. Bu sayılanlar yakından bakacak olursak, örgütsel iletişim olmadan bu faaliyetler yerine getirilemez. Örneğin, personeli iyi tanımak için onlarla yüz yüze iletişime önem vermek; yönetici yardımcılarını ile sık sık toplantılar yapmak için yine yüz yüze iletişim gerçekleştirmek; yöneticinin astlarından faaliyetlere dair raporlar istemesi ise yine dikey iletişim yöntemi ile mümkün olabilir.

Yönetimin dördüncü fonksiyonu eşgüdümleme'dir (koordinasyon). Eşgüdümleme, "bir örgütün işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm çalışmalarını uyumlu hale getirmek demektir" (Fayol, 2005'ten aktaran Öztaş, 2014, s.115). Fayol, eşgüdümleme faaliyetinin özellikle büyük örgütlerde hayati bir rol oynadığını belirtmiş ve toplantıların, komisyonların varlığı ve etkin bir şekilde çalışmasının, çalışanlar ve birimler arasındaki etkin iletişimin bir örgütün faaliyetlerindeki eşgüdümü sağlamak için hayati rol oynadığına dikkat çekmiştir (Öztaş, 2014, s. 115).

Örgüt faaliyetleri açısından eşgüdümlemenin ne kadar hayati olduğunu şu örnek daha iyi açıklamaktadır: II. Dünya Savaşı'nın ilk yıllarında (1940 yaz mevsimi) Alman ordusu Fransa'ya saldırdığı zaman Fransızların Almanlardan daha fazla

tankı bulunmaktaydı. Ancak Fransa, Alman saldırısı karşısında pek bir varlık gösterememiştir. Bunun en önde gelen nedenlerinden bir tanesi Alman tanklarında iletişimi (eşgüdümü) sağlayıcı telsiz operatörü bulunmasına rağmen Fransız tanklarında böyle bir iletişim aracı yoktu (Çınar, 2019, s. 246-250). Yani savaş meydana geldiğinde gelişigüzel bir şekilde birbirlerinden haberdar olmayan Fransız tanklarına karşın Almanlar, birbirleri ile iletişim halinde eşgüdümlü olarak ilerliyorlardı. Doğal olarak Almanlar kısa süre içinde Fransızları dize getirmişleridir. Bu örnekten anlaşılacağı üzere bir örgütün (bu örnekte Alman ordusunun) hedefine en makul yoldan ve en verimli bir şekilde varabilmesinde eşgüdümleme merkezi bir karakter arz etmektedir.

Yönetimin beşinci fonksiyonu ise denetimdir. Denetim, örgütteki faaliyetlerin örgütün planına, amacına, önceden belirlenmiş kural ve kaidelere ve yöneticilerin vermiş oldukları emir ve direktiflere uygun bir biçimde yapılıp yapılmadığının tespit etmek demektir (Öztaş, 2014, s. 116). Örgütlerde denetim, bizzat faaliyet yerinde ürün veya hizmet üretimine nezaret etmek (sözlü iletişim), bilanço veya diğer muhasebe kayıtlarını incelemek (yazılı iletişim) ve astlardan bilgi almak (sözlü iletişim) şeklide yapılabilir. Dolayısıyla iletişim, denetimin özünde mevcuttur ve iletişim olmadan denetim faaliyeti yapılamaz. Denetim aşamasında, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen sorunların çözümü için verilecek kararların zamanında alınması ve alınan kararların ilgili birimlere doğru ve hızlı bir biçimde iletilmesi ancak örgütsel iletişim sayesinde mümkün olabilir. Denetim aşamasında alınması gereken kararların doğru ve zamanında alınmaması ve bunun ilgili birimlere eksik ve geç bilgi iletilmesi örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ciddi bir engel olabilecektir (Çelik, 2016, s. 31).

## SONUÇ

H. Fayol'un yönetim fonksiyonları olarak ifade ettiği unsurlar (planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim) incelenecek olursa, iletişim unsurunun münferit bir yönetim fonksiyonu olarak belirtilmediği görülecektir. Ancak şurası açıktır ki, planlama unsurunun olası istisnası dışında iletişim olmadan yönetim fonksiyonlarının faaliyet göstereceklerini düşünmek zordur (Miller, 2012, s. 19-20). Buradan da şöyle bir sonuca varılabilir ki, iletişim olmadan yönetim fonksiyonları, yönetim fonksiyonları olmadan da yönetim olgusunun varlığından bahsedilemez.

İletişim unsurunun yönetimdeki bu etkisi, Fayol'dan sonraki yönetim bilimciler tarafından fark edilmiştir. Kamu yönetiminin dekanı olarak adlandırılan L.

Gullick, tıpkı H. Fayol gibi yönetimi fonksiyonlarına ayırarak incelemiştir. Gullick, Fayol'un "planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdümleme, denetim" olarak sıraladığı yönetim fonksiyonlarını yeniden listelemiştir. Gullick, listelediği ve her türlü yönetim için geçerli olabileceğini ileri sürdüğü yönetim fonksiyonlarını, İngilizce baş harflerinin kısaltılmış haliyle POSDCORB olarak ifade etmiştir. POSDCORB'un açılımı: "Planning-planlama, organizing-örgütleme, staffing-personel işleri, directing-yönlendirme, coordinating-eşgüdümleme, reporting-haberleşme, budgeting-bütçe/finansman" şeklindedir (Öztaş, 2014, s. 130). Yani Gullick, iletişimi başlı başına bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirmiştir.

Örgütsel iletişim farklı kanallardan sağlanabilmektedir. Bu kanalların bir kısmı örneğin yüz yüze görüşmeler, astlarından fikir almalar ve mal ve hizmet üretimini yerinde kontrol edip ilgili personel ile yerinde yapılan görüşmeler, diğer resmi iletişim kanallarından hem daha etkili hem de daha az zaman alıcıdır. Bu durum özel sektör örgütlerinde olduğu kadar kamu örgütleri için de geçerlidir. Özellikle merkezîleşme ile ön plana çıkan Türk kamu yönetiminin de başlıca sorunlarından bir tanesi, bürokratik uygulamalar nedeniyle ilgili birimler arasındaki iletişimin geç sağlanabilmesi ve bu nedenle sorunlara yerinde ve zamanında müdahalede geç kalınmasıdır. Bu nedenle özel sektör örgütlerinde ön plana çıkan dikey iletişimin (hiyerarşik iletişimin) yanında yatay iletişime de kamu örgütlerinde yer verilmelidir.

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

**Yazar Katkıları:** Hasan Alpay Karasoy, çalışmanın tamamında tek başına katkı sunmuştur.

**Çıkar Beyanı:** Yazar ya da herhangi bir kurum/kuruluş arasında çıkar çatışması yoktur.

**Teşekkür:** Yayın sürecinde katkısı olan hakemler ile editör kuruluna teşekkür ederim.

**Ethics Statement:** The author declares that the ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the event of a contrary situation, the Journal of Public Administration and Policy has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

**Author Contributions:** Hasan Alpay Karasoy has contributed to all parts and stages of the study.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest among the author and/or any institution.

**Acknowledgement:** I would like to thank the referees and the editorial board who contributed to the publication process.

## KAYNAKÇA

- Aslan, N. B. (2018). Örgütsel İletişimde Sosyal Medyanın Araçsallığı. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 166-184.
- Berberoğlu, G. N. (Dü.). (2004). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Çelik, A. (2016). İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği . İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çınar, B. (2019). İkinci Dünya Savaşı'nın Başladığı Gün Avrupa'daki Durum: Ülkelerin Savaşa Hazırlık Durumları ve Bunun Savaşa Yansıması. *Gazi Akademik Bakış*, 13(25), 239-266.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Ö. T. Özmen, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding Management* . Thomson South- Western.
- Güngör, N. (2011). *İletişime Giriş*. Ankara: Desen Ofset.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(8), 97-117.
- Karasoy, H. A. (1997). *Haberleşme ile Yönetim Fonksiyonları İlişkisi ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koparal, C., & Özalp , İ. (Dü.). (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication* (6 b.). Wadsworth Cengage Learning.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim* (2. b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P, Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (A. Öğüt , Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Akademi Yayıncılık.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.