T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PEYZAJ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME İŞLEVİ VE ÖRGÜT YAPILARI

Nur Aytul TEMİZ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Seçil YURDAKUL EROL

Orman Mühendisliği Anabilim Dalı

Ormancılık Politikaları ve Yönetimi Programı

İSTANBUL-2019

Bu çalışma, 10.06.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Ormancılık Politikaları ve Yönetimi Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Doç. Dr. Seçil YURDAKUL EROL(Danışman)
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Orman Fakültesi

Doç. Dr. Cihan ERDÖNMEZ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Orman Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Hikmet Batuhan GÜNŞEN
Bartın Üniversitesi
Orman Fakültesi

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa'nın abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

ÖNSÖZ

"Peyzaj İşletmelerinde Örgütleme İşlevi ve Örgüt Yapıları" başlıklı bu çalışma, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Ormancılık Politikası ve Yönetimi Programına bağlı bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın başından bu yana sağladığı katkılardan dolayı danışmanım Doç. Dr. Seçil Yurdakul Erol'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca öğrenimimdeki emeklerinden dolayı Prof. Dr. Aytuğ Akesen'e, Prof. Dr. Abdi Ekizoğlu'na, Prof. Dr. Yalçın Kuvan'a, Doç. Dr. Cihan Erdönmez'e, tez jürime katılımından ötürü Dr. Hikmet Batuhan Günşen'e ve çalışmamın her aşamasında destek olan Doç. Dr. Hasan Tezcan Yıldırım'a ve Araş. Gör. Gizem Şahin'e teşekkürü borç bilirim.

Bunun yanında İstanbul'da ki yoğun çalışma tempolarına rağmen değerli vakitlerini ayırarak anket sorularımı cevaplandıran tüm peyzaj firmaları sahiplerine ve yöneticilerine çalışmama olan katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca yazım aşamasında emeği geçen Şafak Köker'e, bu süreçte benle aynı heyecanı paylaşan Funda Dedeoğlu'na, yine çalışmam sırasında maddi manevi her türlü desteği sağlayan aileme, özellikle annem Saniye Temiz'e ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2019 Nur Aytul TEMİZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ ..... **iv**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **viii**
TABLO LİSTESİ ..... **viiix**
SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ ..... **xiii**
ÖZET ..... **xiii**
SUMMARY ..... **xv**
1. GİRİŞ **1**
2. GENEL KISIMLAR **3**
2.1. YÖNETİM ve YÖNETİMİN İŞLEVLERİ 3
2.2. ÖRGÜT ve ÖRGÜTLEME KAVRAMLARI 5
2.3. ÖRGÜTLEMENİN DİĞER YÖNETİM İŞLEVLERİ İLE İLİŞKİSİ 8
2.4. ÖRGÜTLEMENİN İLKELERİ 9
2.5. ÖRGÜTÜN BÖLÜMLERE AYRILMASI: PEYZAJ İŞLETMELERİNE UYGUN ÖRNEKLERLE 12
2.5.1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma 12
2.5.2. Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma 13
2.5.3. Ürün veya Hizmete Göre Bölümlere Ayırma 14
2.5.4. Müşterilere Göre Bölümlere Ayırma 15
2.5.5. İşlem ve Araçlara Göre Bölümlere Ayırma 16
2.6. ÖRGÜT YAPISI: BİÇİMSEL ve BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT 17
2.7. YETKİ, SORUMLULUK ve YETKİ DEVRİ 20
2.8. ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ 23
2.8.1. Emir-Kumanda Örgütü 23
2.8.2. Emir-Kumanda ve Kurmay Örgütü 23
2.8.3. Fonksiyonel Örgüt 24
2.8.4. Proje ve Matriks Örgütü 24
3. MALZEME ve YÖNTEM **27**
3.1. MALZEME 27
3.2. YÖNTEM 28

3.2.1. Örnekleme Yöntemi 28
3.2.2. Veri Toplama Yönetimi 30
3.2.3. Verilerin Değerlendirilmesi 31
4. BULGULAR 33
4.1. KURULUŞLARIN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR....33
4.2. KURULUŞLARIN MEVCUT ÖRGÜT BİRİMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR....35
4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR....39
4.4. PEYZAJ KURULUŞLARININ ÖRGÜTLEMEYE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ ve ARALARINDAKİ FARKLAR 45
4.4.1. Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar....45
4.4.2. Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar....51
4.4.3. Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar....59
4.4.4. Örgütsel İlişkilere Yönelik Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar....68
4.4.5. Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar 76
4.5. PEYZAJ KURULUŞLARININ ÖRGÜTLEMEYE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ ve KURULUŞLARIN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRMELER....86
4.5.1. Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Arasındaki İlişkiler....86
4.5.2. Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Arasındaki İlişkiler 88
4.5.3. Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Arasındaki İlişkiler 90
4.5.4. Örgütsel İlişkilere İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Arasındaki İlişkiler 91
4.5.5. Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Arasındaki İlişkiler 93
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 96
5.1. PEYZAJ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME İŞLEVİ ve ÖRGÜT YAPILARINA İLİŞKİN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER....96
5.2. ÖRGÜTLEMENİN EVRELERİNE İLİŞKİN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER....100
5.3. ÖRGÜTLEMENİN İLKELERİNE İLİŞKİN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER....102
5.4. ÖRGÜTLEMENİN ETKİLERİNE İLİŞKİN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER....103

5.5. ÖRGÜTSEL İLİŞKİLERE İLİŞKİN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER 104
5.6. YETKİ VE SORUMLULUĞA İLİŞKİN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....106
KAYNAKLAR.....108
EKLER.....114
EK-1 ANKET FORMU.....114
ÖZGEÇMİŞ.....123

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: İşlevsel Bölümlendirme (Topaloğlu ve Koç, 2017).....12

Şekil 2.2: Bölgelere Göre (Coğrafi) Bölümlendirme (Topaloğlu ve Koç, 2017). 13

Şekil 2.3: Ürün veya Hizmete Göre Bölümlere Ayırma (Topaloğlu ve Koç, 2017). 14

Şekil 2.4: Müşterilere Göre Bölümlere Ayırma (Topaloğlu ve Koç, 2017). 15

Şekil 2.5: İşlem ve Araçlara Göre Bölümlere Ayırma (Özdönmez ve diğ., 1998b). 17

Şekil 2.6: Geliştirilmiş Biçimsel Örgüt Yapısı Anlayışı (Aldemir, 1985). 19

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1: Peyzaj İşletmelerinin İl Düzeyinde Sayısal Dağılımı (PMO Tescil Sayılarına Göre) (PMO, 2018) verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.) 29

Tablo 4.1: Katılımcı Kuruluşların Çeşitli Özellikleri 33

Tablo 4.2: Katılımcı Kuruluşların Çalışan Sayıları 34

Tablo 4.3: Kuruluşların Mevcut Örgüt Birimleri 36

Tablo 4.4: Katılımcıların Proje Yönetimi Şekli.....37

Tablo 4.5: Taşeron Firma ile Çalışma, Danışmanlık Hizmeti Alma, Denetim ve Raporlama.....38

Tablo 4.6: Örgütleme Evrelerine İlişkin Soru-Bütün İstatistiği 40

Tablo 4.7 Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Soru-Bütün İstatistiği.....41

Tablo 4.8: Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Soru-Bütün İstatistiği 42

Tablo 4.9: Örgütsel İlişkilere İlişkin Soru-Bütün İstatistiği 43

Tablo 4.10: Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Soru-Bütün İstatistiği.....44

Tablo 4.11 Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 46

Tablo 4.12: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 47

Tablo 4.13: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar.....48

Tablo 4.14: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar.....49

Tablo 4.15: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar.....50

Tablo 4.16: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar.....52

Tablo 4.17: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 53

Tablo 4.18: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 54

Tablo 4.19: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 56

Tablo 4.20: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 58

Tablo 4.21: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 62

Tablo 4.22: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 63

Tablo 4.23: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 64

Tablo 4.24: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 65

Tablo 4.25: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 67

Tablo 4.26: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 69

Tablo 4.27: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 71

Tablo 4.28: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 72

Tablo 4.29: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 74

Tablo 4.30: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 75

Tablo 4.31: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 78

Tablo 4.32: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 80

Tablo 4.33: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 82

Tablo 4.34: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 84

Tablo 4.35: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar 85

Tablo 4.36: Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler 87

Tablo 4.37: Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler 89

Tablo 4.38: Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler 91

Tablo 4.39: Örgütsel İlişkilere İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler 92

Tablo 4.40: Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler 93

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Simgeler **Açıklama**

α : Alfa Modeli/Cronbach Alpha Coefficient

Kısaltmalar **Açıklama**

N : Örnek Büyüklüğü/Katılımcı Sayısı
M : Aritmetik Ortalama
MD : Aritmetik Ortalama Farkı
p : Anlamlılık Düzeyi
r : Korelasyon Değeri

ÖZET

PEYZAJ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME İŞLEVİ ve ÖRGÜT YAPILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nur Aytul TEMİZ

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Orman Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman : Doç. Dr. Seçil YURDAKUL EROL

"Peyzaj İşletmelerinde Örgütleme İşlevi ve Örgüt Yapıları" başlıklı çalışmanın amacı peyzaj sektöründe etkinlik gösteren özel sektör kuruluşlarının örgütleme sürecini ve örgüt yapılarını incelemek, aralarındaki farklılıkları irdelemek ve bu alandaki belli başlı sorunları ortaya koymaktır. Bu kapsamda peyzaj sektöründe farklı alanlarda etkinlik gösteren firmaların örgüt yapılarında bulunan birimler ve örgütün hangi şekilde bölümlere ayrıldığı konularında bilgiye ulaşmak hedeflenmiştir. Ayrıca kuruluşların, örgütleme evreleri, örgütlemenin ilkeleri ve etkileri, örgütsel ilişkiler ile yetki ve sorumluluk kapsamındaki konularda değerlendirmelerde bulunarak araştırma konusu çerçevesinde peyzaj sektörüne özgü sorunları belirlemek, çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Belirtilen amaçlara ulaşmak için çalışmada İstanbul ili örnek alan olarak seçilmiş, ilde faaliyet gösteren ve peyzaj alanında çalışan firmalara anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler ANOVA ve korelasyon analizi yöntemlerinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Böylelikle katılımcı firmaların yaklaşımları arasındaki farlılıklar ve ilişkiler analiz edilmiştir.

Örnekleme dahil olan örgütlerin faaliyet alanları, amaçları, hizmet verdiği müşteri grupları, çalışanlarına ilişkin genel özellikleri ile birlikte örgüt birimleri hakkında genel durum ortaya konulmuş, kuruluşların taşeron firma ile çalışma, raporlama sistemi, danışmanlık ve denetim gibi konulardaki uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, araştırma örneklemini oluşturan kuruluşlar kapsamında örgütlemenin evreleri, ilkeleri, etkileri, örgütsel ilişkiler ile yetki ve sorumluluk konularında bulgulara ulaşılmıştır.

Genel olarak çalışmaya konu olan kuruluşların; üretim işlevinin arka planda kaldığı, piyasada sürekli kalabilme ve kar amacı öncelikleri taşıdıkları, özellikle mimar ve mühendis istihdamının sınırlı olduğu, proje tipi örgütlemenin ağırlık kazandığı, denetim ve raporlama sisteminin sektörün gereklerine uygun olarak kullanılamadığı yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Müşteri grupları ve örgütsel amaçların örgüt yapılarının farklılaşmasında belirleyici değişkenler olduğu, emir-kumanda zinciri ve denetim alanı ilkelerine ilişkin eksiklikler bulunduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bunun dışında öne çıkan diğer belli başlı bulgular; örgütlemenin özellikle eşgüdüm ve iletişime olumlu katkısının olduğu ancak çatışma yönetimine etkisinin sınırlı düzeyde olduğu, örgütlerde iletişim ve bilgilendirme süreçlerinde sorunlar yaşandığı, biçimsel olmayan iletişimin desteklendiği ancak yetki devri ve katılımcılık konusunda eksikliklerin bulunduğu kapsamındadır.

Söz konusu bulgular ayrıntılı olarak, “Peyzaj İşletmelerinde Örgütleme İşlevi ve Örgüt Yapılarına İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütsel İlişkilere İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler” ve “Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler” başlıkları altında ele alınmıştır. Tartışma ve Sonuç bölümünde ise öne çıkan sonuç, sorun ve temel çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Haziran 2019, 123 sayfa.

Anahtar kelimeler: Örgüt, örgütleme işlevi, örgüt yapısı, peyzaj işletmesi.

SUMMARY

ORGINIZING FUNCTION and ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN LANDSCAPE ENTERPRISES

M.Sc. THESIS

Nur Aytul TEMIZ

Istanbul University-Cerrahpasa

Institute of Graduate Studies

Department of Forest Engineering

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Seçil YURDAKUL EROL

The aim of the study titled "Organization Function and Organization Structures in Landscape Businesses" is to investigate the organization processes and structures of the private sector corporations operating in the landscape sector in order to examine the differences between the theoretical and actual challenges in the field. The scope of the study seeks to reach information regarding units within varying divisions in companies operating in the landscaping sector, the study delves further into determining the sector's specific issues within the framework of the research subject in order to come up with suggestive solutions through evaluations of corporate principles, structures, authorities and responsibilities.

Istanbul province was selected as the sample area for achieving the specified objectives. Data was collected from questionnaires submitted to landscaping businesses operating in the province. Data obtained was evaluated by utilizing from ANOVA and methods of correlation analysis which in turn highlighted the differences and similarities in approaches adopted by different participating subjects.

The spectrum of the study on the sampled corporations included organizational objectives, service grouping, human resources, general practices, subcontractors, reporting systems, consultancy and audit, in addition to the inclusion of organizational stages and relations, principles, effects, authority and responsibility.

The findings of the study concluded that the “Production Functionality” of targeted corporations was treated as an indirect target as the priorities were mostly market presence and profit growth. Worth mentioning that when it comes to resourcing, architecture and engineering employment proved to be bounded and limited while Project-type organization proved to gain attention, furthermore, auditing and reporting systems could not be properly utilized by the sector. Customer groups and Organizational Objectives were the determining variables in differentiating between organizational structures, the study also highlighted deficiencies regarding chain organization and auditing. The major outstanding findings are that the organization has a positive aspect particularly in coordination and communication, however, its contribution into Conflict Management remains limited. Some issues were also spotted in internal communication and information processing, informal communication is active and widespread in addition to deficiencies in authority delegation and participation.

The aforesaid findings were discussed under the following titled headings, “Result and Evaluations of Organizational Functions and Structures in Landscape Businesses”, “Result and Evaluations of Organizational Stages”, “Result and Evaluations of Organization Principles”, “Result and Evaluations of Organizational Effects”, “Result and Evaluations of Organizational Relations” and “Result and Evaluations of Authorities and Responsibilities”. In the study’s Discussion and Conclusion, the optimum anticipated results, surfacing problems and suggested solutions were discussed thoroughly.

June 2019, 123 pages.

Keywords: : Organization, organizing function, organizational structure, landscape enterprises.

1. GİRİŞ

Örgütleme, bir kuruluşun amacını gerçekleştirmek için plan dâhilinde belirlenen işlerin birbirine benzerliklerine göre gruplandırıldığı, bu işleri yapacak birimlerin oluşturulduğu, ilgili insan kaynağı ve diğer kaynakların bu birimlere dağıtıldığı, yetki ve sorumluluk dağılımın yapıldığı ve biçimsel ilişkilerin tanımlandığı bir yönetim işlevidir. Örgütleme işlevi kapsamında ortaya çıkan örgüt yapısı ve örgütsel ilişkiler kuruluşların planlarını hayata geçirmek için oluşturduğu temel bir araçtır. Yönetimin yürütme ve denetim işlevleriyle de yakın ilişkisi bulunmakta ve etkili bir yönetim sisteminin oluşturulması için temel bir rol oynamaktadır.

Örgütleme işlevinin peyzaj kuruluşları için de belirtilen rolü söz konusu olmakla birlikte sektörün özelliklerine göre değerlendirme yapılması gerekmektedir. Sektördeki kuruluşların birbirinden farklı etkinlikler yürütmesi, farklı müşteri gruplarına yönelik hizmet vermesi ve farklı ölçeklerde faaliyet göstermesi sonucu farklı örgüt yapılanmaları gündeme gelmiştir. Çalışmada yönetimin işlevlerinden örgütlemenin konu edilmesinin temel nedeni, bu işlevin yönetimin diğer işlevleriyle olan yakın ilişki ve etkilişimin yanı sıra kurumsal yapılanmanın yeterli ölçüde olmadığı peyzaj işletmeleri için genel bir durum değerlendirmesi yapılmasının sağlanabilmesidir. Ayrıca literatürde, kendine özgü özellikleri bulunan peyzaj sektöründe yönetim ve organizasyon konularını ele alan bir çalışmaya rastlanılmamış, örgütleme konusuna odaklanılarak, bu alanda yapılan çalışmaların önemine dikkat çekmek istenmiştir.

Bunun dışında çalışmanın amacı, peyzaj sektöründe etkinlik gösteren özel sektör kuruluşlarının örgütleme sürecini ve örgüt yapılarını incelemek, aralarındaki farklılıkları irdelemek ve bu alandaki belli başlı sorunları ortaya koymaktır. Bu kapsamda peyzaj sektöründe farklı alanlarda etkinlik gösteren firmaların örgüt yapılarında bulunan birimler ve örgütün hangi şekilde bölümlere ayrıldığı konularında bilgiye ulaşmak hedeflenmiştir. Ayrıca kuruluşların, örgütleme evreleri, örgütlemenin ilkeleri ve etkileri, örgütsel ilişkiler ile yetki ve

sorumluluk kapsamındaki konularda değerlendirmelerde bulunarak araştırma konusu çerçevesinde peyzaj sektörüne özgü sorunları belirlemek, çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır. Kuşkusuz bu çalışma peyzaj işletmelerinde yönetim ve organizasyon konusuna dikkat çekmek ve bu alanda yapılan çalışmaların artırılması yönününde gerekilileri vurgulamak açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma ile ulaşılan bulgu ve geliştirilen öneriler bu alanda yapılacak diğer çalışmalar için çıkış noktası niteliği taşımaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. "Giriş" bölümünün ardından "Genel Kısımlar" bölümünde temel kavram ve konulara yer verilmiştir. Daha sonra "Malzeme ve Yöntem" bölümünde veri toplama ve analiz etme yöntemleri açıklanmıştır. "Bulgular" bölümünde çalışmada ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. "Tartışma ve Sonuç" bölümünde ise ulaşılan temel sonuçlar değerlendirilmiş ve çalışma konusuna ilişkin çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

2. GENEL KISIMLAR

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

Gelişim süreci ve diğer disiplinlerle etkileşimi çerçevesinde, yönetimin çok farklı tanımları yapılmıştır. Akat ve diğ. (2002) yönetimi; "Amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda iş birliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümüdür." olarak tanımlamıştır. Karadağ (2007) ise yönetim; "Birlikte yaşamak ve gereksinimleri karşılamak zorunluluğuyla ortaya çıkan, bir taraftan birlikte çalışmayı, diğer taraftan amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinliği sağlamayı, değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektiren sosyal bir olgudur." şeklinde açıklanmıştır. Palamutçuoğlu (2015)'na göre ise yönetim; "İnsanların gruplar halinde birlikte çalışarak seçilmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir." diye ifade edilmiştir.

Yapılan tanımlara göre sosyal bir olgu olarak bakıldığında yönetim, insanların bir araya gelerek şekillendirdiği her oluşumda görülmekte ve amaçları gerçekleştirebilmek için bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda işletmeler açısından da üretilen ya da temin edilen ürünlerin, hizmetlerin ve verilerin insanlar aracılığı ile etkili bir şekilde değerlendirilerek belirlenen amaçlar doğrultusunda istenilen sonuçlara ulaşılması ancak iyi bir yönetim sürecinin sonucu olabilmektedir.

Özdönmez ve diğ. (1998a)'ne göre yönetimin gerçekleştiği ortam ve etkinlikler kompleksi olan (teknik, ticari, mali, muhasebe, pazarlama ve yönetim) teknik ve ekonomik üretim birimleridir. Üretim biriminin tipi ne olursa olsun (devlet dairesi, kamu girişimi, özel sektör işletmesi vb.) yönetim etkinliğinin temeli aynıdır.

Bu temeli oluşturan yönetimin birbiriyle ilişkili birtakım işlevleri vardır. Amaçları ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını planlamak, birimleri ve çalışanları örgütleme fonksiyonu içerisinde konumlandırmak, görev, yetki, sorumluluk ve aralarındaki ilişkileri belirlemek, yürütme ve denetim sağlamak iyi bir yönetim sürecinin birbirleri ile bağlantılı olan işlevleridir.

Yönetimin ilk işlevi olan planlama, aslında yönetim sürecinin de ilk aşamasıdır. Planlama, örgütün gelecekte ulaşmak istediği amaç veya amaçların belirlenmesi, bu amaçlara nasıl ulaşılacağının yani hangi işin, nerede, hangi yöntemlerle, neden, ne zaman, hangi kaynaklar kullanılarak ve kimler tarafından yapılacağının belirlendiği süreçtir (Tokgöz, 2013).

Yönetim süreci içerisinde, planlama işlevini, örgütleme işlevi takip etmektedir. Örgütleme kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan yapıyı oluşturma, işi yapacak çalışanları belirleme, oluşturulan birimler arasındaki ilişkileri düzenleme ve gerekli donanımı sağlama sürecidir (Buluç, 1996). Eren (2016)'e göre örgütleme; "Organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere birbiriyle uyumlu şekilde iş gören bölümlerin oluşturulmasıdır. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütleme, planı uygulamaya yansıtmak için araç rolü oynayan bir işlevdir." etkili bir örgütlemenin olmadığı durumlarda yürütme, koordinasyon ve denetimin sağlanması olanaklı değildir.

Yönetim süreci açısından örgütlemeyi; takip eden işlev yürütmedir. Bazı kaynaklarda yöneltme olarak da geçen işlev, planın örgüt aracılığıyla hayata geçirildiği aşamadadır. Bu kapsamda yürütme, çalışanların planla uyumlu biçimde iş görmesi, bu çerçevede çalışanlara iş verme ve yol gösterme etkinliklerini içermektedir (Efil,1995). Yürütme veya yöneltme süreci emir verme, güdüleme, liderlik, iletişim, disiplin, eşgüdüm ve yönetime katılma gibi konuları kapsamaktadır (Maviş, 2001).

Denetim, yalnızca etkinliklerin sonucunda değil, planlama aşamasından süreç bittikten sonrasına kadar devam eden bir kapsamda gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, düzeltici önlemlerin alınmasına yönelik yaklaşımları da kapsamaktadır. Kuşkusuz tüm yönetim işlevleri birbiriyle etkileşim ve ilişki halindedir. Ayrıca yönetim süreci, tüm bu işlevleri içerecek şekilde bir döngüye sahip olmakla birlikte yinelemeli bir yapı göstermektedir.

2.2. ÖRGÜT ve ÖRGÜTLEME KAVRAMLARI

Türk Dil Kurumu'na göre örgüt; "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat; bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünüdür." olarak tanımlanmıştır.

Bununla birlikte örgüt kavramı, birçok bilim dalı içerisinde incelenen, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavramdır (Şişman ve Turan, 2004). Kavrama yönetim bilimi açısından yaklaşan Ülgen (1990)'e göre, genel olarak varlığını korumak ve sürdürmek için insanların oluşturduğu örneğin fabrika, banka, sendika, vb. gibi her türlü ekonomik ya da toplumsal kurum ve kuruluşlardan birer organizasyon (örgüt) olarak söz edilebilmektedir.

Arslan (2012)'a göre ise teşkilat veya organizasyon olarak da ifade edilen örgüt; yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (resmi) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir.

Bir amaç doğrultusunda belirlenmiş insan gruplarının hedeflerine ulaşmak için oluşturduğu alt birimler ile birlikte birtakım kurallara uygun olarak hareket eden birimler arasında ilişkilerin bulunduğu yapıyı örgüt olarak değerlendirmemiz mümkündür. Örgüt kavramı aynı zamanda amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin tanımlanması, gruplandırılması, gerekli araç-gereç ve insan kaynağının sağlanması ile yetki ve sorumluluk dağılımını da kapsamaktadır.

İşletmeler için etkin bir yönetim sağlamak için yapılacak işlerin, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, bireyler arası biçimsel ilişkilerin düzenlenmesi, gerekli maddi ve insan kaynağının sağlanması ve örgüt birimlerine dağıtılması, bütçe ve zamanın amaçlarla uyumlu şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu durumda her işletme bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütleme işlevine başvurmaktadır.

Bir süreç olarak örgütleme veya organize etme, "İnsan kaynağı ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir." şeklinde tanımlanabilir (Palamutçuoğlu, 2015).

Geniş anlamda örgütleme; "Bir kuruluşta çalışanlar ile her türlü fiziksel varlığın (bina, araç, gereç, donanım, ekipman vb.) kuruluşun amacını gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesidir." (Özdönmez ve diğ., 1998a).

Koçel (2005)'e göre örgütleme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili süreci kapsamaktadır. Belirtilen süreç; örgütteki faaliyetlerin anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırılması, bu grupların belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirilmesi ve bu mevkilere (pozisyonlara) iş görenlerin atanması aşamalarından oluşmaktadır.

Paşaoğlu ve diğ. (2013)'ne göre örgütleme; planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gerecin ve diğer işletme olanaklarının bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir.

Mucuk (1993)'a göre örgütleme; belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ile bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek, nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütleme ''maddi ve insan unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi'' şeklinde tanımlanabilir.

Eren (2016)'e göre örgütleme (organizasyon) süreci bir işletmede yapılacak işleri belirlemek, bu işleri kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplamak, gruplanan işleri görecek sayı ve nitelikte personeli işe alarak (istihdam ederek) bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenleme çabalarının toplamı olarak tanımlanmaktadır.

Tanımlardan yola çıkarak örgütlemenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Amacı gerçekleştirmek için yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirlenip, birbirlerine benzerliklerine göre sınıflandırılması,
- Bu sınıflandırma paralelinde örgüt birimlerin oluşturulması,
- Örgüt birimlerine gerekli insan kaynağının sağlanması,
- İnsan kaynağı için gerekli ekipman, araç- gereç, donanım ve olanakların sağlanması,
- Örgüt birimleri ve çalışanların yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Örgüt birimleri ve çalışanlar arasında biçimsel ilişkilerin tanımlanması.

Bu noktada örgüt yapı olarak işletmenin iskeleti, örgütleme ise amacı gerçekleştirmeye yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi için vazgeçilmez bir araçtır. Örgütleme hem örgütün oluşturulması hem de ilişki ve işleyişin belirlenmesi açısından yönetim süreci içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu durumda örgütleme işlevi sonucu ortaya çıkan örgüt

yapısında insan ve diğer kaynaklar ile örgüt birimi, yetki, sorumluluk ve örgütsel ilişkilerin birbirini tamamlayıcı özelliğe sahip olması esastır.

2.3. ÖRGÜTLEMENİN DİĞER YÖNETİM İŞLEVLERİYLE İLİŞKİSİ

Yönetim süreci planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama tüm yönetim işlevlerine yön verdiği gibi, örgütlemenin de temelini oluşturmaktadır. Planlama aşamasında amaçlar ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı belirlenmekte, örgütleme aşamasında ise amaç ve plana paralel olarak yapılacak işler ortaya konulmakta, gruplandırılmakta, ilişkiler belirlenmekte ve kaynak dağıtımı yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle planlar örgütlemenin başlangıç noktası olarak değerlendirildiği gibi planların gerçekleşmesinde de temel rol oynamaktadır. Bu açıdan planlama ve örgütleme süreci arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır.

Bunu takip eden yürütme işlevi aşamasında ise oluşturulan örgüt yapısı çerçevesinde verilen kararlar uygulamaya yansıtılmaktadır. Yürütme aşamasında yer alan bütün işler, örgüt yapısı ile belirlenen yetki, sorumluluk ve örgütsel ilişkiler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Özellikle yönetimin yürütme işlevi kapsamında yer alan emir verme, haberleşme, disiplin, katılımcılık, liderlik ve motivasyon gibi kavramların örgüt yapısı ve bu kapsamda belirlenen hiyerarşik yapı ve örgütsel ilişkiler ile doğrudan bağlantılı olduğu açıktır.

Örgütlemenin denetim işleviyle de yakından ilişkisi bulunmaktadır. Denetim yaparken, örgüt birimleri, bu birimlerin görev yetki ve sorumlulukları dikkate alınmakta, etkili bir denetim sistemi oluşturulması için sorumluluğun kime veya hangi birime ait olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Görev, yetki ve sorumluluk sınırlarının tam ve açık olarak belirlendiği bir örgütleme süreci, örgütsel amaçlara ulaşamama durumunda sorumluluğun kimde ve hangi birimde olduğunun bilinmesi açısından bir gerekliliktir.

Kimi yazarlar tarafından ayrı bir yönetim işlevi olarak değerlendirilen koordinasyon işlevinin de sağlıklı şekilde yürütülmesi sözü edilen görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ile biçimsel ilişkilerin ayrıntılı olarak ortaya konulmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Bu çerçeveden bakıldığında Özdönmez ve diğ. (1998a)'e göre örgütleme, yönetim işlevlerinin planlamadan sonra gelen yönetim sürecinin aşamasında ikinci önemli işlevidir. Bu yaklaşıma paralel olarak iyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütleme işlemiyle ortaya çıkan "iyi bir örgüt" de, yönetimin yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak için gereklidir (Palamutçuoğlu, 2015).

2.4. ÖRGÜTLEMENİN İLKELERİ

Örgüt yapısı oluşturulurken göz önüne alınması gereken bazı esaslar bulunmaktadır. Bu esaslar aşağıda sıralanmıştır (Yazıcı, 1978; Ülgen 1997; Özdönmez, 1998a; Özalp ve diğ., 2015; Eren 2016; Şimşek ve Çelik 2017).

Amaç Birliği İlkesi: Örgütün her bölümünün ortak bir amacı veya amaçları gerçekleştirebilecek ve tam bir koordinasyon sağlayabilecek şekilde düzenlenmesidir. Başka bir deyişle, bir bütün olarak örgüt ve örgütün her düzeyi çalışanların işlerini kolaylaştıracak ve açık-anlaşılır bir şekilde belirlenmiş amaçlara sahip olmasıdır. Bu kapsamda önce örgütün temel amacı belirlenmeli, sonra bu temel amacın alt amaçları olarak bölüm-birim ve pozisyonarın amaçları saptanmalıdır.

Verimlilik İlkesi: Örgütlemede verimlilik veya etkinlik, örgütün amaçlarına en düşük maliyetle ulaştırılması halinde sağlanmaktadır. Bunun için de örgüt en az maliyetle amacına ulaşacak biçimde oluşturulması esastır. Ayrıca belirli bir maliyetle amaca uygun bir örgütlenmenin gerçekleştirilmesi de bu kapsamda değerlendirilebilir.

Kontrol (Denetim) Alanı İlkesi: Bir üstün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı sınırlıdır. Bu sınırlama yer, zaman, yapılan işin niteliği ve işi yapan ile yönlendiren kişilerin yeterlilikleri gibi bir takım değişkenlerin etkisine göre değişmektedir. Çeşitli yazarlar bir yöneticinin yönetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüş ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle 2 ile 20 arasında değiştiği üzerinde birleşmişlerdir. Yöneticiye karşı sorumlu olan astların sayısı çoğaldıkça, hiyerarşik basamaklar azalmakta, kısa ve geniş bir örgüt yapısı ortaya çıkmakta, ast-üst ilişkileri ve bunların gerektirdiği işlemler artmaktadır. Kontrol alanı ilkesinin vurgulamak istediği nokta, astların sayısıyla birlikte, ilişkilerin ve işleyişin önemli olduğudur.

Yetki Devri (Göçertilmesi) İlkesi: Örgütte karar verme yetkisi gerektiğinde alt düzeylere devredilmelidir. Bu ilke bir üst düzey yöneticinin astlarına ne kadar yetki vereceğini belirlemektedir. Yetki devrinin kendine göre dereceleri vardır. Bu dereceler merkezcilikten merkezkaçlığa kadar gitmektedir. Bu bir işletmede yöneticilerin astlarına yetki devretmesi, yetki devredilen kişinin de üstüne karşı sorumluluk alması anlamına gelmektedir. Böylece astlar, kendi alanlarına giren sorunlar hakkında, üstlere yansıtmadan karar alabilmekte ve üstler de önemli sorunlarla ilgilenebilme olanağı bulabilmektedir.

Emir-Kumanda Birliği İlkesi: Bu ilke, bir örgütte hiçbir astın birden çok üstten emir almaması gerektiğini öngörmektedir. Bu kapsamda temel amaç asta verilen görev ve sorumluluklar arasında oluşabilecek karışıklığı önlemektedir.

Basamaklar İlkesi: Örgütün hiyerarşik bir yapısı olduğunu anlatan bu ilke, örgütte yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz bir şekilde üst yönetim düzeyinden en alt düzeye kadar kesintisiz akması gerektiğini belirtir. Buna emir-kumanda zinciri de denilmektedir. Bu ilkeye göre örgütlerde hiyerarşik bir düzen oluşmaktadır. Yöneticiler tarafından örgütlenen işlerde emir kumanda zinciri dikkate alınmalıdır.

Sorumluluk İlkesi: Astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludurlar. Söz konusu sorumluluğun ölçüsü asta devredilen yetki ile orantılıdır. Bu kapsamda yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması gerekmektedir. İşletme içerisinde yetkinin devredileceği çalışanların bu duruma uygun ve yeterli özellikte olmaları, bireylerin sorumlulukları ile ilgili yetki kullanırken kısıtlanmaması gerekmektedir. Bu noktada sorumluluk ile yetkinin denkliği devreye girmektedir. Yetki verildikten sonra da üstün sorumluluğu ortadan kalkmaz ve üst her zaman kullanılan yetki ile ilgili olarak sorumludur.

İş Bölümü İlkesi: Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için, söz konusu işlerin iş bölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların uzmanlık alanından yararlanma kapasitesi arttığı gibi alınan karar ve yapılan uygulamaların başarı düzeyi de artacaktır.

Esneklik (Yeniden Yapılanma) İlkesi: İşletmeler, iç ve dış çevrelerindeki gelişmelerden etkilenmektedir. Kuşkusuz örgüt yapılarının da bu gelişmelere uyum sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve zaman içerisinde değişime uğraması gerekmektedir. Değişen bir çevrede örgüt yapısının statik olması kuruluşların değişime ayak uyduramaması sonucunu doğuracaktır.

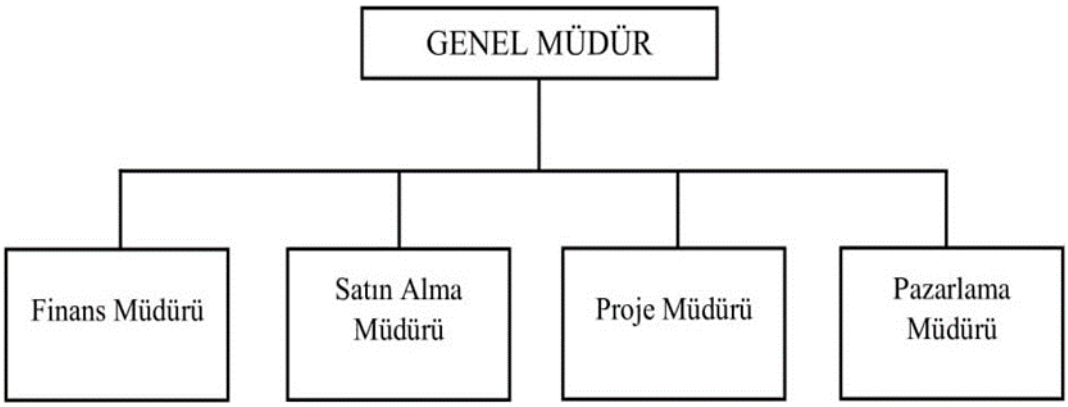
Örgütleme sürecinin sıralanan ilkeler paralelinde şekillenmesi etkili bir örgüt yapısının oluşması açısından önemlidir. Her bir biriminin kendi alanında etkin görev ve sorumluluk alabilmesi, üst ve ast arasındaki ilişkinin sınırlarının belirlenmesi, üstlerin yetki kullanımı ve aktarımların doğru bir şekilde anlaşılabilmesi, her astın kendi görevlerini etkin ve uzmanlaşarak yerine getirebilmesi için bu ilkeler gereklidir.

2.5. ÖRGÜTÜN BÖLÜMLERE AYRILMASI: PEYZAJ İŞLETMELERİNE UYGUN ÖRNEKLERLE

Örgütün bölümlere ayrılması, işletmenin amacına ulaşması için benzer işlevlerin etkili bir şekilde gruplandırılarak yönetsel birimler oluşturulmasıdır (Montana ve ark., 1993). Bir işletmenin etkili şekilde bölümlere ayrılması yapılacak iş hakkında doğru donanıma sahip eleman sağlamayı, hedefe verimli ve hızlı bir şekilde ulaşmayı, aynı zamanda bu süreç boyunca iş ve işleyişin kolay takibini sağlayacaktır. Bir işletmede iş çeşitliliği, müşteri veya daha geniş çerçevede ilgi grubu, küresel, ulusal veya yerel koşullara uyum gibi etkenler arttıkça bölümlere ayrılma gereksinimi de artış göstermektedir. Bu bölümde örgütlerin bölümlere ayırma şekillerine peyzaj işletmelerinde görülebilecek örnekler geliştirilerek yer verilmiştir. Belirtilen kapsamda genel olarak örgütün bölümlere ayrılmasına ilişkin bilgiler verilecek, konuya ilişkin örnekler ise peyzaj işletmelerine uygun şekilde ele alınacaktır.

2.5.1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

Genel olarak işletme fonksiyonları, mal veya hizmet üretimi, bunların pazarlanması, üretim için hammadde, yedek parça ve malzeme tedariki, tüm faaliyetlerin gerektirdiği parayı bulma yani finansman, işletmenin hesap ve kayıtlarının tutulması, yani muhasebe işlemleri ve diğer işlevlerden oluşmaktadır (Eren, 2016).



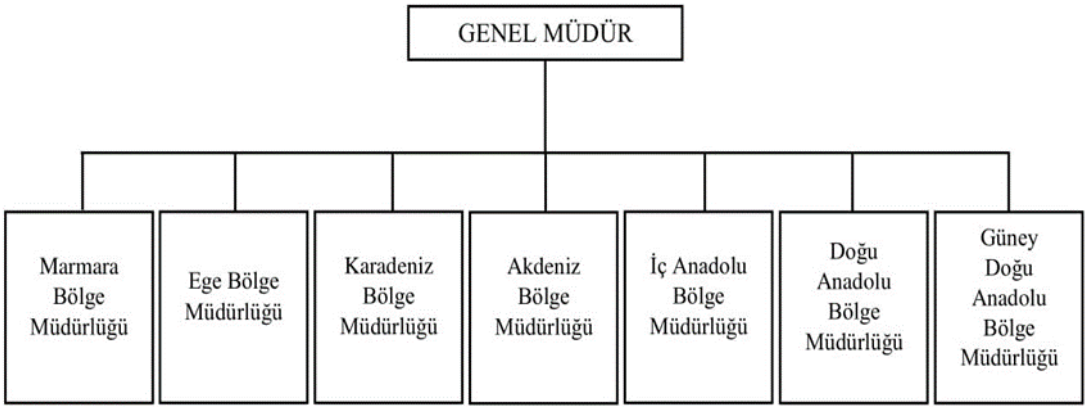
Şekil 2.1: İşlevsel Bölümlendirme (Topaloğlu ve Koç, 2017).

Şekil 2.1'de peyzaj işletmelerindeki bir örgütün işlevlere göre bölümlendirilmesi örneği yer almaktadır. Bu bölümler işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Örneğin Şekil 2.1'de belirtilen işletme eğer üretim yapan bir işletmeyse proje müdürün yerini üretim müdürü alacaktır. Bu tip bölümlendirmede her bir birim aslında kendi alanının uzmanı olmak durumundadır. İşletme her ne tipte olursa olsun finans, satış, pazarlama, peyzaj ürün ve hizmet üretimi ayrı birer uzmanlık gerektirecektir. Bu tip durumlarda işlevlere göre örgütün bölümlere ayrılması yarayışlı olmaktadır.

2.5.2. Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma

Bölgeye (coğrafi alanlara) göre bölümlere ayırma; fiziksel olarak farklı yerleşkelere yayılmış kuruluşlar için daha uygun bir bölümlendirme şeklidir (Eren 2016). Ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yönetici sorumluluğuna verilmesidir.

Şekil 2.2.'de bir örgütün bölgelere göre ayrılma örneği yer almaktadır. Rulo çim üretimi yapan bir işletmenin farklı bölgelerde üretim tesisleri olabilir. Çünkü her bölgenin coğrafi durumuna ve iklim koşullarına göre ürünün yetişme istekleri de değişebileceği gibi, tek bir yerden nakliye edilmesinin yaratacağı ek masraflar ve ürünün uygunluk kriterleri de bölgelere ayrılmada belirleyici kriterler arasındadır. Bunun dışında farklı pazarlara yakınlık gereksinimi de örgütlerin bölgelere göre ayrılmasında etkili olan faktördür. Ayrıca hammaddeye yakınlık gerekliliği de bu tip bir ayrımın yapılmasının tercih edilmesine yol açmaktadır.

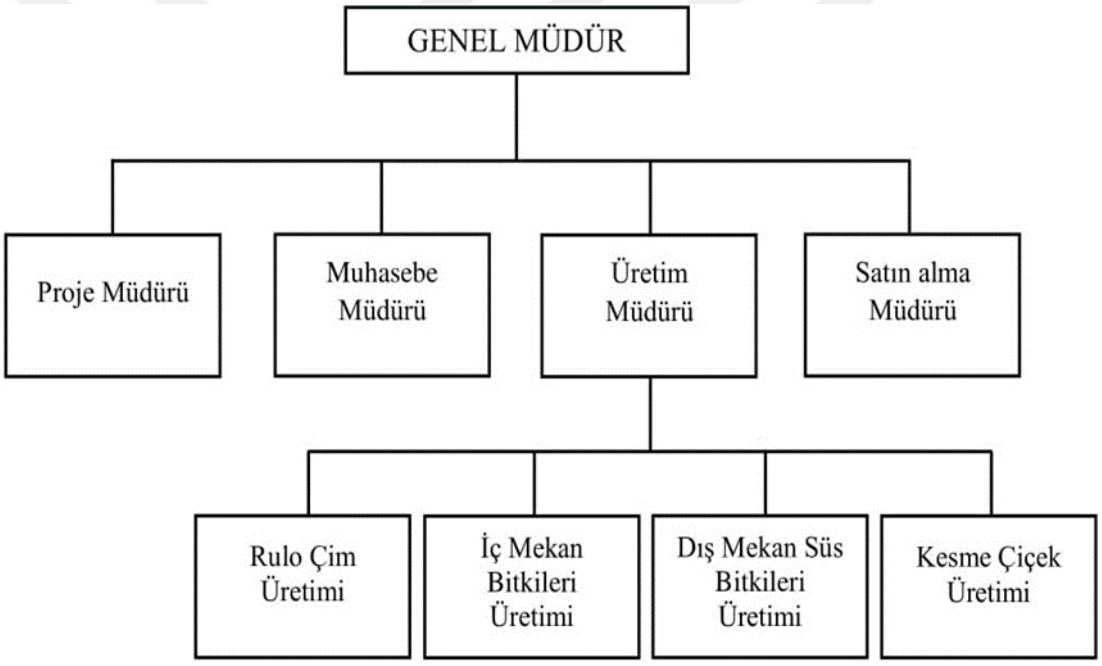


Şekil 2.2: Bölgelere Göre (Coğrafi) Bölümlendirme (Topaloğlu ve Koç, 2017).

Örgüt yapısı olarak değerlendirildiğinde ise Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere bölgesel olarak ayrılan tüm birimler merkeze bağlıdır. Burada kuruluşun tercih ve gereksinmeleri doğrultusunda merkezden yönetim veya yerinden yönetim anlayışı gelişebilmektedir.

2.5.3. Ürün veya Hizmete Göre Bölümlere Ayırma

Faaliyetleri ürün ya da ürün zinciri temeline göre bölümlendirme, çok ürün üreten büyük işletmelerde başvurulan önemli bir ölçüttür. Bu yöntemi kullanan işletmeler temelde işlevsel olarak düzenlenmiştir (Topaloğlu ve Koç 2017).



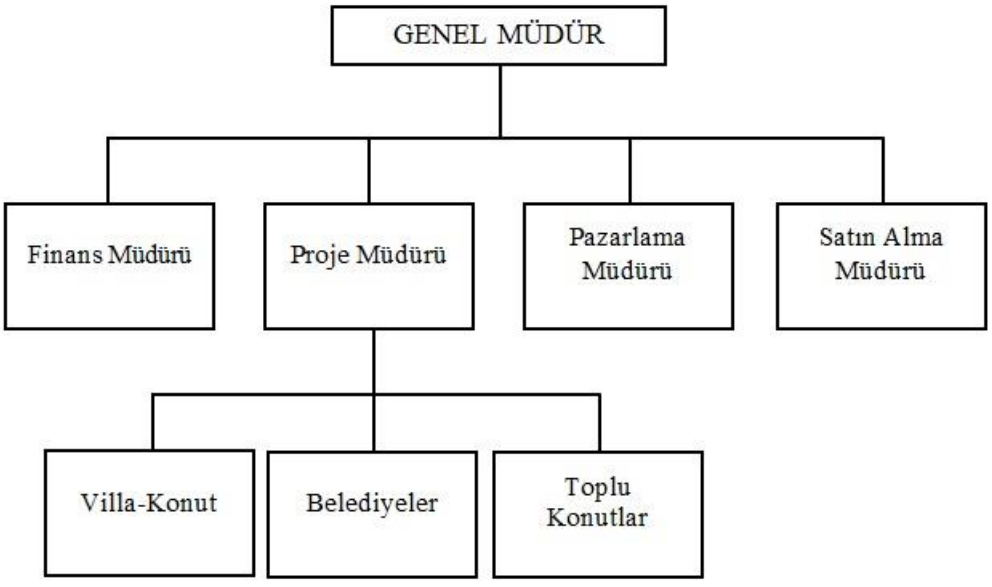
Şekil 2.3: Ürün veya Hizmete Göre Bölümlere Ayırma (Topaloğlu ve Koç, 2017).

Şekil 2.3'te olduğu gibi eğer karma hizmet veren bir işletmenin örgüt yapısı ele alınırsa, rulo çim üretimi konusunda yeterli donanıma sahip teknik ekip kesme çiçek üretimi konusunda hiçbir bilgiye sahip olmayabilir. O halde bu ayırmada yer alan her birimdeki ekip kendi alanında yeterli donanıma sahip olmalıdır. Aynı zamanda bir alanda uzmanlaşma, çalışan bireylerin enerjilerinin doğru yönde kullanılmasını sağlamaktadır.

2.5.4. Müşterilere Göre Bölümlere Ayırma

Müşteriye sağlanacak hizmetlerin önemli olması bazı işletmelerde müşteri temeline göre bölümlendirmeyi ön plana çıkarmıştır. Bu gruplamada, yapılan işlerde müşteri anahtar teşkil etmekte ve örgütteki faaliyetler bu esasa göre gruplandırılmaktadır. Özellikle, sipariş ile üretim gerçekleştiren işletmeler müşterileri gruplarını temel alarak örgüt bölümlendirmesi yapmaktadır (Şimşek, 2010).

Bu kapsamda, müşteri kitlesine göre bölümlendirmeye gitmek, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanmayı sağladığı için bazı sektörlerde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerde müşterilere göre bölümlendirme hedefe ulaşmak için belirlenen stratejileri şekillendirmesinde ve müşteri özelliklerine göre etkinlik göstermedeki başarı düzeyini arttırmaktadır.



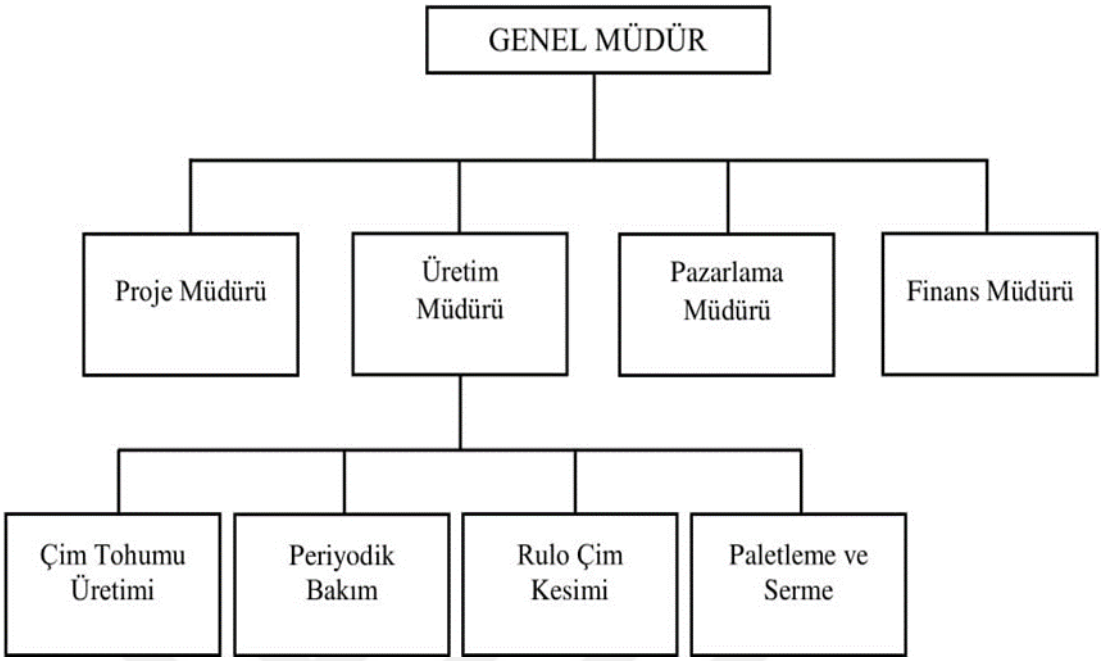
Şekil 2.4: Müşterilere Göre Bölümlere Ayırma (Topaloğlu ve Koç, 2017).

Şekil 2.4'de görüldüğü gibi peyzaj sektöründe müşteri tipi proje ve ürün üretimi konusunda belirleyici bir kriter olarak kabul edilebilir. Örneğin villa bahçesi olan bir müşteri kendi

istekleri doğrultusunda, çocuk oyun alanı, meyve bahçesi, yüzme havuzu vb. isteklerde bulunabileceği gibi, bir belediyeye ait alanda ise kamuyu ilgilendiren ihtiyaçlar belirleyici olacaktır. Bu noktada kamu için toplanma alanları, parklar, kentsel boyutta bakıldığında nirengi noktaları, meydanlar, kent parkları, bisiklet yolları, sahil bantları (prominent alanlar) ve bu alanların toplumun ihtiyacına yönelik planlanması proje üretimi için bölümlere ayırmayı gerektirmektedir. Görüldüğü üzere bireysel bahçe sahibi müşteri tipinin ihtiyaçları ile kamusal alanların amaçları rekreasyonu sağlamak, insana hizmet etmek olsa da toplumsal ihtiyaçları birbirinden oldukça farklıdır. Toplu konutların ihtiyaçları kamusal alan kapsamında bakıldığında daha küçük boyutta ortak alanları planlamaktır. Hitap ettiği kişi sayısı, alan büyüklüğü, ana projenin peyzaj etiği bu müşteri tipinin de bölümlere göre ayırmada yer alması gerektiğini gösterir.

2.5.5. İşlem ve Araçlara Göre Bölümlere Ayırma

İşlem ve araca göre bölümlere ayırmada amaç, etkinlikleri bir işlem veya araç çeşidi etrafında gruplandırarak tasarruf sağlamaktır (Özdönmez ve diğ., 1998b). Bu tip gruplandırma ile uzmanlaşma ve denetim kolaylaşmaktadır. Şekil 2.5'e göre bir peyzaj işletmesinde işlemlere göre bölümlere ayrılan ürün örneği yer almaktadır.



Şekil 2.5: İşlem ve Araçlara Göre Bölümlere Ayırma (Özdönmez ve diğ., 1998b).

Bu örnekte yer alan peyzaj işletmesi üretim ve satış odaklı çalışıyor ise, ürettiği türe göre başlangıçtan son kullanıcıya kadar ürünü farklı işlemlerden geçirmektedir. Birimini her işlem için ayrı bir bölüme ayırabilir, bu şekilde zaman ve iş gücünün orantılı kullanımından fayda sağlayabilir.

2.6. ÖRGÜT YAPISI: BİÇİMSEL ve BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT

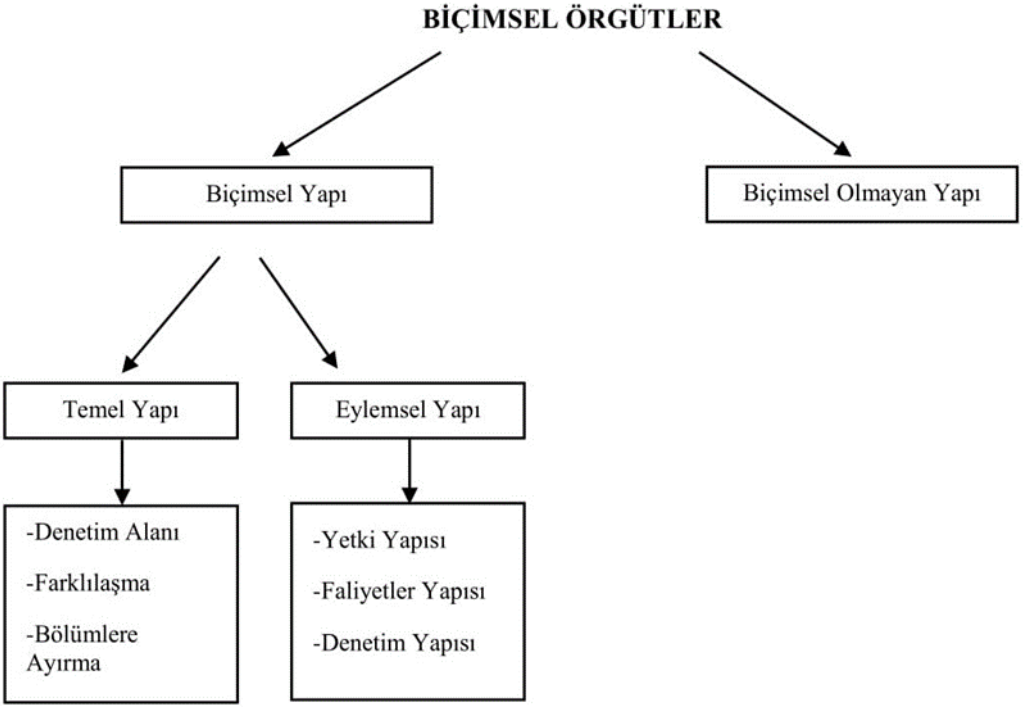
Güzelcik (1999)'e göre bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini belirlemektedir. Ayrıca bir örgütü oluşturan birey ve grupların davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden birisi, o örgütün yapısı olduğu gibi diğeride örgütün bölümlerinin birbiri ile ilişkilendirilmesi ve konumlandırılmasıdır. (Ivancevich ve diğ., 1990; Üçok, 1993).

Robbins (1987)'e göre örgüt yapısı, örgüt içinde görevlere ayrılan, kimin kime rapor vereceğini, resmi koordinasyon mekanizmalarını ve takip edilecek iletişim kalıplarını öngörmektedir.

Anlaşıldığı üzere örgütleme süreci sonucunda ortaya çıkan örgüt yapısı biçimsel örgütü ortaya çıkarmakta ve bu doğrultuda örgütsel ilişkilerin nasıl şekilleneceği belirlenmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel iletişim, örgütsel yapısı ile örgüt amaçlar doğrultusunda gerçekleşen iletişim şeklidir (Chen ve diğ., 2006). Karcıoğlu ve diğ. (2009)'ne göre ise örgütsel iletişim, yöneticinin iş göreni, iş görenin de yöneticiyi etkilediği çift yönlü bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede bir işletmede yönetim işlevlerinin sistemli ve doğru bir şekilde çalışabilmesi için kurulan örgüt birimlerinin iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Biçimsel iletişim ile başta emir, yetki devri gibi konular işlerlik kazandığı gibi, moral, motivasyon, liderlik, katılımcılık, disiplin gibi konularla yakından ilişkisi bulunmaktadır. Belirtilen biçimsel iletişim, kuruluşu oluşturan bütün birimlerin ve unsurların, amaca etkili şekilde yönlendirilmesi, eşgüdümün sağlanması ve kurumsal bütünlüğün korunması açısından büyük önem taşımaktadır (Özodaşık, 2014).

Bunun dışında örgüt yapısında görülmeyen, örgütte çalışan kişilerin kaçınılmaz ilişkileri sonucu ortaya çıkan ve insan doğası gereği her örgütte görülen ilişkiler bulunmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004) . Örgüt tarafından belirlenen iletişim kanalarının dışında gelişen bu iletişim şekli biçimsel olmayan iletişimdir. Örgütlerde görülen bu tip iletişim çalışanlar arasında etkileşim sağlamakta ve biçimsel iletişim kanallarıyla erişilemeyen bilgilere erişim olanağı sunmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011). Genellikle biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteğine dayanan sosyal bir güdüye bağlı olarak oluşmaktadır (Aşkun, 1972).

Aynı zamanda, Greenberg (2002) ve Guimera ve diğ. (2006)'ne göre bireyler arasında çeşitli kişisel, politik ve kültürel nedenlerle kurulan bağlar aracılığı ile ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim, kişiler arasında örgütteki konumlarından bağımsız olarak iş ve iş dışı konularla ilgili bir bilgi alışverişini mümkün hale getirmektedir. Sözü edilen ilişkiler sonucu şekillenen biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüte ilişkin yapı Şekil 2.6'da görülmektedir.



Şekil 2.6: Geliştirilmiş Biçimsel Örgüt Yapısı Anlayışı (Aldemir, 1985).

İlgili Şekil 2.6' ya göre biçimsel örgüt yapısı, örgütsel ilişkileri içeren temel yapıyı ve bu yapı ile ortaya çıkan ilişkileri kapsamaktadır. Bunun dışında örgütte bulunan insanların doğası gereği biçimsel olamayan örgüt şekillenmekte ve biçimsel örgütü desteklemektedir. Aldemir (1985)'e göre biçimsel örgüt yapısının örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanı, temel yapıyı oluşturmaktadır. Örgüt şemaları içinde pek yer almayan bu nedenle de kolaylıkla çözümlenemeyen, karmaşık düzenlemeler (uzmanlaşma, standartlaşma veya yazışmalar gibi) ise eylemsel yapıyı oluşturmaktadır. Bu da biçimsel örgütün temel yapı ve eylemsel yapı olarak ikiye ayrıldığını göstermektedir. Temel yapı ve eylemsel yapı bir bütün olarak kurum içi iletişimin şeklini, örgüt yapısının buna göre

biçimlenmesini ve en nihayetinde örgüt içi hiyerarşik yapının oluşmasını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bu hiyerarşik yapı aslında kurum içi bireysel ilişkilerin bir standarda dayanmasını, yani biçimsel olmayan ilişkiler yerine görülebilen, müdahale edilebilen, üzerine fikir yürütülebilen bir iletişim şeklini savunmaktadır.

Biçimsel olmayan yapı ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu kapsama özellikle yatay ilişkilerin desteklenmesi bakımından biçimsel olmayan yapı etkili bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Biçimsel olmayan yapıdaki örgütler, motivasyonun sağlanması, aidiyet duygusunun desteklenmesi, örgütsel vatandaşlık algısının güçlenmesi gibi konularda destek sağlamakta ve bu yönüyle hem bireysel hem de örgütsel performansın arttırılmasında etkili rol oynamaktadır.

2.7. YETKİ, SORUMLULUK ve YETKİ DEVRİ

Türk Dil Kurumuna göre yetki; ‘‘Bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkânlara göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet’’ olarak tanımlanmıştır.

Yönetim bilimi bakımından yetki, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmi ve yasal olarak sahip olduğu haklarıdır (Koçel, 2005). Daha geniş çerçevede yetki, çalışanların kurumsal amaçlara yönlendirilmelerinde, sorumluluklarını gerçekleştirmelerinde ve etkili bir örgütsel işleyişin sağlanmasında etkisi bulunan eylemler dizgesi ve yönetsel bir erk olarak tanımlanmaktadır (Tanrıöğen ve Yücel, 2007).

Tanımlardan da yol çıkarak yetkinin örgütlerin işbirliği içinde amaçlarını gerçekleştirmesinde rolü olduğu belirtilebilir. Bu kapsamda yetki örgütte işbölümü, çatışma yönetimi, eşgüdümün sağlanmasına katkı sağlayan en temel yönetim etkinliklerinden biri olduğu gibi bir denetim ve uyumlaştırma aracı olarak da görülmektedir (Papatya, 1997). Yetki çalışanları yönlendirme işi

olarak temelde karar verme hakkı ve emir verme hakkına dayanmaktadır. Bu açıdan yetki, tüm örgütlerin işlerlik kazanmasında vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ağlargöz, 2015). Yöneticilerin sahip olduğu yetki, kapsamına ve etkisine göre farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Demirci ve diğ., 2016). Bu kapsamda ortaya çıkan yetki çeşitleri; komuta, kurmay ve fonksiyonel yetkidir.

Komuta Yetkisi (Yürütme Yetkisi): Örgütlerde dikey ilişkiyi temsil eden komuta yetkisi, üstlerin astlara emir vermesi, yapılan işleri izleme ve değerlendirmesi, hesap sorması ve eşgüdümü sağlamasına ilişkin yetkileri kapsamaktadır (Ertürk, 2013). Komuta yetkisi, örgüt hiyerarşisi içinde emir-komuta ilişkilerini meydana getirmesi açısından önemlidir (Özalp ve diğ., 2015). Bu yetki hiyerarşik ilişkilerin ortaya çıkardığı haklardan kaynaklanmaktadır. Bu durumda her ast kimden emir alacağını ve sorumluluğunu bilirken, her üst ise komuta yetkisini üstlenmiş olmaktadır.

Kurmay Yetki: Kurmay yetki sahibi bir kişi kendi bilgi ve deneyimi ile tepe yöneticilerine birtakım kararların alınmasında yardımcı olmaktadır (Özalp, 1987). Ceylan (2004)'a göre kurmay yetki örgütün amaçlarıyla dolaylı olarak bağlantılı faaliyetleri kapsayan, yardımcı bir yetki tipidir. Bu yetki çeşidi, örgüt birimlerine yardımcı olmayı, danışmanlık yapmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla kurmay yetkiye sahip birimlerin emir verme yetkisi bulunmamakta, tavsiyelerde bulunma yoluyla örgütsel faaliyetleri desteklemektedirler.

Fonksiyonel Yetki: Fonksiyonel yetki, bir bölümün başka bir bölümde görev yapan birim veya kişilere kendi uzmanlık alanına giren konularda emir verme hakkıdır (Hodgetts, 1990). Fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri hakkında emir hazırlama ve verme iznidir. Bu izin üst düzey yöneticiler tarafından tanınır ve kendisi tarafından verilmiş gibi kabul edilir (Eren, 2016).

Bu durumda aslında yetkiyi kullanan bölüm, kendi uzmanlık alanına giren konularda diğer bölümlere emir verebilmektedir. Bu durum emir kumanda birliği ilkesine aykırı gibi görünse de özel ve teknik bilgi gerektiren durumlarda kullanılmakta ve böylece herhangi bir sorun ortaya çıkmamaktadır (Ertürk, 2013).

Sorumluluk: Eren (1998)'e göre sorumluluk; faaliyetlerden, başkalarının faaliyetlerinden veya herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğudur. Can (1999)'a göre herhangi bir işi kabul ederek, görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir.

Buna göre yetki, bir işletmede üstün asta iş yaptırabilme gücü, sorumluluk ise astın üstünden aldığı tüm görevleri ve işleri kabul ederek, bununla birlikte doğacak tüm sonuçları üstlenmiş olma durumudur. İşletmede sorumluluk sahibi olarak konumlandırılmış her kişi kendisinden beklenen işi, istenilen sürede takip ve teslim edebilmek için planlı bir şekilde çalışmak zorundadır.

Yetki Devri: Yetki devri, çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır (Blanchard ve diğ., 1998). Bu çerçevede sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılması süreci yetki devri olarak adlandırılmaktadır (Akın ve Peker, 2002).

Yetki devri, yöneticinin zamanının etkili kullanımı, yönetim etkinliğinin tüm kademelere yayılması, astların eğitimi ve gelişmesi, moral ve motivasyonun artması, katılımcı yönetim anlayışının güçlenmesi, kişisel ve örgütsel verimliliğin artması gibi konularda örgüte önemli katkılar sağlayan bir yönetim etkinliğidir (Derdiman ve Uysal, 2014). Yetki devrinin örgütlere

sağladığı yararlara ilişkin olarak sıralanan unsurlar, yetki devrinin örgütler için bir gereklilik olduğunu da ortaya koymaktadır.

2.8. ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

Örgütün beş temel bileşeni; stratejik üst yönetim, mal ve/veya hizmet üreten birimler, orta kademe yönetici ve birimler, destek personeli ve etkin yapı olarak sıralanmaktadır (Mintzberg, 2014). Bu bileşenlerin arasındaki ilişki ve yetki çeşidine göre örgüt yapısı tipleri şekillenmektedir. Belirtilen çerçevede ortaya çıkan örgüt yapısı tipleri; emir- kumanda örgütü, emir-kumanda-kurmay örgütü, fonksiyonel örgüt, proje örgütü ve matriks örgüt olarak sıralanabilir (Ülgen, 1990).

2.8.1. Emir-Kumanda Örgütü

Emir-kumanda örgüt tipi dikey örgüt olarak da adlandırılmaktadır. Bu yapı içerisinde komuta zinciri şeklinde her yönetici bir üste bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, emir-komuta örgütlerinde, örgüt kademeleri arasındaki ilişkiler dikey olarak bir hat şeklinde biçimlenmektedir. Temel olarak yürütme yetkisinin görüldüğü bu örgüt tipinde yöneticilerin karar alma süreci ve birimlerdeki yürütme işleri hız kazanmakta, çalışanlar ile iletişim kurma kolaylaşmakta ve ilişkiler güçlenmektedir (Ertürk, 2013). Aynı zamanda ortaya çıkan hiyerarşik yapılanma, eşgüdüm ile denetim etkinliklerini de kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır (Alıç, 1995).

2.8.2. Emir-Kumanda ve Kurmay Örgütü

Örgüt yapılarının büyümesi sonucu, yöneticilerin birbirinden farklı işlevlere odaklanması ve zaman ayırması konusunda zorluklar yaşanmaya başlamış, bunun dışında uzman kişi veya birimlerden destek alma ihtiyacı artmıştır (Özdönmez ve diğ., 1998a). Bu noktada örgüt birimlerine kurmay yetkiye sahip birimlerin eklenmesi sonucu emir-kumanda kurmay örgütü ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2013). Belirtilen örgüt tipinde kurmay birimler, danışmanlık yapma

işlevine sahip olup, yürütme ve dolayısıyla karar verme yetkileri bulunmamaktadır (Dal, 2006).

Kurmay birimler, yönetsel sorunlara daha kolay çözüm bulunabilmekte, böylelikle etkin bir işbölümü sistemi sağlanabilmektedir. Ancak, karar alma sürecinin yavaşlaması, görüş ayrılıklarının gündeme gelmesi gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Efil, 2002). Bu çerçevede emir- komuta ve kurmay örgütünün sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için yürütme yetkisine sahip birimler ile danışmanlık hizmeti verecek birimler arasındaki ilişkilerin tanımlanması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt yapısına ilişkin pek çok sorunun yaşandığı ve danışmanlık işlevinin tam anlamıyla yerine getirilemediği bilinmektedir (Peker, 1995; Varol, 1993).

2.8.3. Fonksiyonel Örgüt

Örgüt içerisindeki benzer veya ilişkili işlerin bir araya getirildiği bölümlerden oluşan bir yapılanma temel alınmaktadır (Demirci ve diğ., 2016). Bununla birlikte bir yönetici kendisine bağlı astların dışında başka bir birimin astlarıyla da ilişki kurabilmekte ve emir verebilmektedir (Balçık, 2002; Can 1997; Can ve diğ. 2002). Fonksiyonel örgüt yapılanmasında da uzmanlık esas alınmakta ancak bir astın birden çok üstten emir alması sonucu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bu durum emir kumanda birliği ilkesine ters düşmekte (Yeniçeri, 1998) ise de söz konusu emir verme yetkisi fonksiyonel yetkiye sahip birimdeki üstün uzmanlık alanı ile sınırlandırılmıştır. Ancak bu örgüt tipinde emir-kumanda kurmay örgütünden farklı olarak, değişik birimlerdeki yöneticilerin emir verme yetkisi bulunmaktadır.

2.8.4. Proje ve Matriks Örgüt

Proje türü çalışmalar yapan kuruluşlarda, yürüttükleri projelerin, örgütün ve çalışanlarının özelliklerine göre farklı örgüt yapılanmaları oluşmaktadır. Bu bağlamda üç farklı proje

organizayonundan söz edilebilir. Bunlar; i)kurmay-fonksiyonel proje örgüt yapısı, ii)saf proje örgüt yapısı ve iii)matriks örgüt yapısı olarak sıralanmaktadır (Eren, 2017).

Kurmay-Fonksiyonel Proje Örgüt Yapısı: Belirlenen proje yöneticisi, proje kapsamındaki işleri yönlendirmek ve koordine etmek için danışmanlık yapmakla görevlendirilir, diğer bir ifadeyle projenin yönlendirilmesi için kurmay yetkiye sahip olur (Eren, 2017; Albayrak 2001). Bazı durumlarda, proje yöneticisine sınırlı düzeyde yürütme yetkisi verilse de projenin asıl yöneticisi örgütün üst kademesinde görev yapan yöneticilerdir.

Saf Proje Örgüt Yapısı: Kuruluşun gerçekleştirdiği projelere göre, üst düzey yöneticiye bağlı olan bir bölümlendirme yapılmaktadır. Bu yolla örgüt yapısı şekillendirildiğinde emir-kumanda ilkesine uygun bir örgüt yapısı oluşturulmaktadır (Eren, 2016). Saf proje örgüt yapısı emir-komuta zinciri içinde oluşur ve diğer komuta birimleri yanında bir proje yöneticisi görev yapar. Projenin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynak ve görevlendirilen birimler, proje yöneticisinin yetki ve sorumluluk alanına girmektedir. Örgüt yapısı olarak işletmelerin büyük projelerinin gerçekleştirilmesinde kullanılması uygundur.

Matriks Örgüt Yapısı: Özellikle geniş ve karmaşık örgütlerde, karar verme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevini etkinleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu örgüt biçimi, fonksiyonel ve ürün-hizmet temeline dayalı olarak oluşturulan örgüt özelliklerini bir araya getirmektedir (Ertürk, 2013). Matriks örgüt yapısının özelliklerinden biri ikili komuta sistemini getirmesidir. Bu nedenle proje yöneticisi ile işlevsel bölüm yöneticileri arasında devamlı bir çatışma ve anlaşmazlık çıkma olasılığı bulunmaktadır (Eren, 2016). Bu yapı gelişmiş örgütlerde giderek karmaşıklaşan karar verme, koordinasyon, kontrol gibi konulardaki bazı sorunların içinden çıkmak amacıyla kullanılır (Şimşek ve Çelik, 2017).

Matriks yapı, farklı birim ve uzmanlık alanlarından kişilerin bilgi paylaşımı ve işbirliği içinde çalışmasına olanak tanımasından dolayı, proje türü işlere uygundur (Dal, 2006). Matriks

örgütler, geçici veya sürekli olarak kurulabilmekte, biçimsel ilişkiler dikey, yatay ve çapraz olarak görülmektedir. Bu özelliği ile paralel olarak astlar ve üstler arasında çoklu emir komuta ilişkilerini içermektedir (Dinçer ve Fidan, 1996). Söz konusu örgüt yapısı kuruluşlara mevcut ve yeni piyasalara ve müşterilere eş zamanlı olarak cevap verebilme olanağı sunmaktadır. Bu tip örgüt yapısına sahip kuruluşlar, devam ettirmekte oldukları ürün ve/veya hizmet üretiminin yanı sıra müşterinin isteklerine uygun üretimi de gerçekleştirebilmektedir (Varol ve Tarcan, 2000).

3. MALZEME VE YÖNTEM

3.1. MALZEME

Bu çalışmanın amacı, peyzaj sektöründe etkinlik gösteren özel sektör kuruluşlarının örgütleme sürecini ve örgüt yapılarını incelemek, aralarındaki farklılıkları irdelemek ve bu alandaki belli başlı sorunları ortaya koymaktır. Bu kapsamda peyzaj sektöründe farklı alanlarda etkinlik gösteren firmaların örgüt yapılarında bulunan birimler ve örgütün hangi şekilde bölümlere ayrıldığı konularında bilgiye ulaşmak hedeflenmiştir. Ayrıca kuruluşların, örgütleme evreleri, örgütlemenin ilkeleri ve etkileri, örgütsel ilişkiler ile yetki ve sorumluluk kapsamındaki konularda değerlendirmelerde bulunarak araştırma konusu çerçevesinde peyzaj sektörüne özgü sorunları belirlemek, çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Sıralanan amaçlara ulaşmak için öncelikle literatür çalışması yapılmıştır. Yönetim ve organizasyon alanında yazılmış kitap ve makalelerden yararlanılmış, lisansüstü tezler incelenmiştir. Bunun dışında sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri alanındaki yayınlara da başvurularak, çalışmanın yöntemine ilişkin bilgi edinilmiştir.

Araştırma konusu belirlendikten ve kaynak taraması yapıldıktan sonra, örneklemin belirlenmesine ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Peyzaj işletmelerinin sayısının fazla olması ve farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin bulunması nedeniyle İstanbul örnek alan olarak seçilmiştir. Aynı zamanda İstanbul'un örnek alan olarak seçilmesinde, şirketlere ulaşımın daha kolay sağlanabilmesi ve gerekli durumlarda işletme ziyaretlerinin yapılabilmesinin mümkün olması da etkili olmuştur. Bu noktada çalışmanın zamansal ve maddi olarak kaynak kısıtları dikkate alınmıştır.

Örnek alan seçiminin ardından, İstanbul'da etkinlik gösteren peyzaj işletmelerine erişim olanakları araştırılmıştır. Bu noktada Peyzaj Mimarları Odası ile bağlantıya geçilmiş ve İstanbul'da bulunan, söz konusu alanda etkinlik gösteren işletmeler hakkında bilgi alınmıştır. Belirlenen firmalara anketler gönderilmiş ve anketlere verilen yanıtlar, çalışanının bulgular bölümü için temel veri kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Yeterli veri kaynağına ulaşım sağlanması için İstanbul Avrupa yakasındaki fidanlıklara ayrıca ziyarete gidilerek, anket formu yüz yüze görüşmeler eşliğinde şirket yöneticilerine doldurtulmuştur.

3.2. YÖNTEM

3.2.1. Örnekleme Yöntemi

Örnekleme yöntemlerine, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması durumunda, maddi ve zamansal olarak kaynakların ekili kullanılması, veri toplama ve değerlendirmeye ilişkin hataların azaltılması yoluyla doğru bilgi toplama amacıyla başvurulmaktadır (Özmen, 1999; Karasar, 2014).

Araştırmada örnek alan seçiminde bilinçli (tesadüfi olmayan) örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bilinçli örnekleme; örneğe girecek birimlerin tesadüfi olarak seçilmediği, araştırmacının bilgi ve tarafsızlığına bağlı olarak anakütlenin içinden bilinçli olarak örnek seçmesine dayanan örnekleme yöntemidir (Orhunbilge, 2000a). Belirtilen örnekleme yönteminde örneklem, araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı birimleri kapsamakta, örneklemin belirlenmesinde ölçüt araştırmacının yargısı olmaktadır (Coşkun ve ark, 2015).

Bu çerçevede öncelikle Türkiye genelinde Peyzaj Mimarları Odasına tescili yaptırılmış firmalar araştırılmıştır. Elde edilen sayısal veriler Tablo 3.1 'de görülmektedir. İlgili tabloda da görüldüğü üzere Türkiye'de en fazla peyzaj işletmesi bulunan il İstanbul olmuştur. Bilinçli örnekleme yönteminden yararlanılarak, çalışmanın, İstanbul'da bulunan ve peyzaj alanında ekinlik gösteren işletmeler çerçevesinde yürütülmesine karar verilmiştir. Bunun dışında, örnek

alan seçiminde, zaman, emek ve maddi olarak çalışma kısıtları da göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 3.1: Peyzaj İşletmelerinin İl Düzeyinde Sayısal Dağılımı (PMO Tescil Sayılarına Göre) (PMO, 2018) verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.)

PEYZAJ İŞLETME SAYISI	İL	TOPLAM İL SAYISI
Yok	Ağrı – Ardahan – Artvin – Bayburt – Bilecik – Bingöl – Bitlis – Çankırı - Edirne – Erzincan - Erzurum – Giresun – Hakkari – Hatay – Iğdır – Isparta – Karaman – Kars – Kırıkkale – Kırklareli – Kilis – Kütahya - Manisa- Mardin - Muş – Niğde - Samsun - Siirt – Şanlıurfa – Şırnak – Tunceli – Uşak -Yozgat	**33**
1 İşletme	Afyon – Bolu – Budur – Denizli – Elazığ - Eskişehir- Gümüşhane - Kocaeli – Ordu – Sakarya - Sinop	**11**
2-4 İşletme	Adıyaman (2) – Çanakkale (2) – Düzce (2) – Kırşehir (2) - Konya (2)- Zonguldak (2) - Tekirdağ (2) – Tokat (2)- Aksaray (3) - Bartın (3)- Diyarbakır (3)- Kastamonu (3) - Malatya (3) - Nevşehir (3) – Osmaniye (3) - Yaloya (3)- Amaysa (4)- Batman (4)- Çorum (4)- Rize (4)- Sivas (4)- Van (4)	**22**
5-9 İşletme	Aydın (5) - Gaziantep (5)- Karabük (5) – Kayseri (5)-Balıkesir (6)- Trabzon (8)- Kahramanmaraş (9)-	**7**
10'dan Fazla İşletme	Mersin (13)- İzmir (17)- Muğla (24)- Adana (25)- Antalya (29)- Bursa (30)- Ankara (62) – İstanbul (66)	**8**
Toplam İşletme Sayısı: **341**		

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere ve Peyzaj Mimarları Odası'na kayıtlı işletmeler kapsamında bir değerlendirme yapıldığında Türkiye'de en çok işletme sırasıyla İstanbul, Ankara, Bursa, Antalya ve Adana'dadır. Toplamda 8 ilimizde 10'dan fazla işletme varken, 33 ilimizde tescilli işletme bulunmamaktadır. 11 ilimizde 1 işletme bulunurken, 22 ilimizde 2-4 arası işletme bulunmaktadır. 5-9 işletme sayısı olan il sayısı ise 7 ile sınırlıdır. Toplamdaki işletme sayısı Türkiye genelinde 341'dir.

Çalışmada İstanbul'da bulunan peyzaj işletmelerinin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Tamsayım olarak tanımlanan bu yöntem, araştırma evreninin sonlu ve az sayıda olması durumunda kullanılmaktadır. Bu tip durumlarda tüm birimler incelenmekte ve parametre değeri bulunmaktadır (Yıldırım, 2015). Tamsayım kapsamında İstanbul'da etkinlik gösteren ve Peyzaj Mimarlığı Odası İstanbul Şubesi'ne kayıtlı tüm firmaların çalışmaya katılması planlanmıştır. İlgili oda ile yapılan görüşme ve kurumun web sayfasından alınan bilgiler (PMO, 2018) ışığında 2018 yılı için tescili bulunan 66 firma araştırmaya dahil edilmiştir.

Tüm firmalara anket ulaştırılmış ancak söz konusu firmalar arasından 35'inin yetkilisi anket sorularını cevaplandırmıştır. Bazı firmalar telefonla arayıp bilgilendirildikten sonra e-mail aracılılığıyla doldurdukları anketi iletirken, bazı firmalar ziyaret edilerek anketler yüz yüze doldurulmuştur. Anketi dolduranların şirket hakkında yeterli bilgiye sahip kişiler olmasına ve üst düzey yönetim kademesinde bulunmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda anketlerin işletme sahipleri, genel müdür, proje müdürü veya saha sorumlusu tarafından doldurulması sağlanmıştır. Özellikle iki firmanın ankette bulunan bazı soruları cevaplandırmadığı görülmüş bu nedenle, ilgili anketlerde bu sorular değerlendirmeye alınmamıştır. Bunun bir sonucu olarak da bazı sorularda katılımcı sayısı 35'den az olarak görülmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Yönetimi

Çalışmada temel veri toplama yöntemi olarak anketten yararlanılmıştır. Anket formunda ilk soru grubu peyzaj işletmelerinin genel özelliklerini ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde işletmenin hizmet verdiği alan, faaliyette bulunma süresi, hizmet verdiği müşteri grubu, işletmenin amaçları ve çalışan durumu gibi sorulara yer verilmiştir. Ayrıca, örgütün ne şekilde bölümlere ayrıldığı, proje yönetiminin ne şekilde yürütüldüğü, danışmanlık hizmeti alma durumu ve denetim etkinliklerinin ne şekilde gerçekleştiğine ilişkin sorular da anket formunda yer almıştır. Bu bölümde ölçekte sınıflayıcı ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir (Ek-1).

Anket formunun ikinci bölümünde peyzaj işletmesi temsilcilerinden örgütlemenin evreleri, ilkeleri, etkileri, örgütsel ilişkiler ile yetki ve sorumlulukla ilgili konular kapsamında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu bölümde ölçekler 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Bu kapsamda "5" tamamen katılıyorum, "1" ise tamamen katılmıyorum ifadelerine karşılık gelecek şekilde değerlendirilmiştir (Ek-1).

3.2.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Anket sonuçları değerlendirirken ilk olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. SPSS (Statistical Packag for the Social Sciences) programı kullanılmıştır.Çalışmada uygulanan anket formunun güvenilirliğini ölçmek için Alfa (α) Modeli (Cronbach Alpha Coefficient) güvenilirlik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem kullanılarak anket ile yapılan ölçümlerin iç tutarlılığı, ölçümleri oluşturan değişkenlerin homojenliği değerlendirilmiştir (Akalın, 2015). Belirtilen yöntem ile hesaplanan α katsayısı, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır (Kalaycı, 2006). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

- $0.00 < \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 < \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 < \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 < \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Güvenilirlik analizi kapsamında soru- bütün istatistiği de dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, ölçekten ilgili bir soru grubu çıkarıldığında geride kalan soruların oluşturulduğu ölçek ortalama ve varyans değerleri ile birlikte çıkartılan ilgili soru ile ölçekteki diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Bunun dışında, ölçekten ilgili soru çıkartıldıktan sonra kalan bütüne ait çoklu korelasyon (R^2) katsayıları ve güvenilirliği ölçen Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve ölçekten soru çıkarılma durumu bu çerçevede değerlendirilmiştir (Kalaycı,2006). Elde edilen sonuçlar yardımıyla ele alınan (ölçekten çıkartılan) her bir sorunun bütün içinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığı

araştırılmıştır. Soru-bütün korelasyon katsayısı düşük olması ilgili sorunun bütün ölçeğe katkısının düşük olması yönünde değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik analizinin dışında, tanımsal istatistik kapsamında anket sorularının aritmetik ortalamaları değerlendirilmiştir. Aritmetik ortalama, bir seriyi oluşturan gözlem değerleri toplamının, gözlem sayısına oranı olarak tanımlanmaktadır (Yüzer ve diğ., 2004). Ayrıca diğer tanımsal ölçüler ile pek çok istatistik tekniğin temelini oluşturan aritmetik ortalamanın temel ölçü olma özelliği bulunmaktadır (Orhunbilge, 2000b). Bu nedenle anket sorularının aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve bu paralelde genel değerlendirmeler yapılmıştır.

Varyans analizi (Analysis of Variance, ANOVA), üç ya da daha fazla grup ortalaması arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Amaç, deneyi etkileyen faktör veya faktörlerin etkisinin belirlenmesidir. Deneyi etkileyen yalnız bir tane faktör olduğunda bir yönlü varyans analizi kullanılmaktadır (Çelik, 2012). Elde edilen sonuçlar kendi aralarında veya önceden oluşturulan bir sonuç bağlantısına göre değerlendirilir. Parametrik olarak dağılmış gruplarda kullanılır. Bu testin sonucunda eğer farklılık önemli çıkarsa hangi gruplar arasındaki farkların önemli olduğu belirtilmelidir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için ise korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi; bağımsız değişken veya değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ölçme amacıyla kullanılmaktadır (Akalp, 2016). Korelasyon analizi, aynı zamanda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Özdamar, 2004; Kalaycı, 2006). Ankette yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçerken değişkenlerin tam değerlerinin bulunmaması, verilerin özellikleri çerçevesinde sayılarla sıralanması sonucu ortaya çıktığından ve dolayısıyla nonparametrik özellik taşıdığından Spearman sıra korelasyonundan (Kalaycı, 2006; Sayım, 2017) yararlanılmıştır.

4.BULGULAR

4.1. KURULUŞLARIN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankete katılanlarda, peyzaj alanında en fazla tasarım ve planlama (%35.9) ile proje uygulama (%33.7) alanında etkinlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Belirtilen etkinlik alanlarını tedarik izlemektedir (%20.7). Üretim yapan kuruluş oranı ise %9.8 ile sınırlı kalmıştır. Örneklemi oluşturan peyzaj kuruluşlarının %54.2'si 11 yıldan fazla süredir faaliyet gösterirken geri kalanların faaliyet süresi 1-5 yıl (%22.9) ile 6-10 yıl (%22.9) olarak değişmektedir. Yine kuruluşların %65.7'si peyzaj sektörü dışında bir alanda etkinlik göstermemekte, geri kalan %34.3'lük kısım başka bir alanda da faaliyetlerini sürdürmektedir (Tablo 4.1).

Tablo 4.1: Katılımcı Kuruluşların Çeşitli Özellikleri

Kuruluşların Çeşitli Özellikleri	Çeşitli Özelliklerin Sınflandırılması	N* (Katılımcı Sayısı)	% (Yüzde)
Hizmet Alanı (Peyzaj Sektöründe)	Üretim	9	9.8
	Tasarım ve Planlama	33	35.9
	Proje Uygulama	31	33.7
	Tedarik	19	20.7
Faaliyet Yılı	1-5 Yıl	8	22.9
	6-10 Yıl	8	22.9
	11 Yıldan Fazla	19	54.2
Hizmet Alanı (Peyzaj Sektörü Dışında)	Faaliyeti Bulunma	12	34.3
	Faaliyeti Bulunmama	23	65.7
Müşteri Grupları	Belediyeler	19	12.9
	Kamu Kuruluşları	22	15.0
	İnşaat Firmaları	32	21.8
	Oteller-Holdingler	24	16.3
	Eğitim Kurumları	16	10.9
	Özel Konut Sahipleri	31	21.1
	Diğer	3	2.0
İşletme Amacı	Kar sağlamak	23	24.0
	Büyümek	20	20.8
	Süreklilik	30	31.3
	Topluma Hizmet Etmek	22	22.9
	Diğer	1	1.0

* Bazı Bölümlerde Çoklu Yanıt Olduğu İçin Toplam N Sayısı Örneklem Sayısını Geçmektedir.

Katılımcı firmaların hizmet verdiği müşteri grupları değerlendirildiğinde inşaat firmaları (%21.8) ve özel konut sahiplerinin (%21.1) ağırlık kazandığı görülmektedir. En çok hizmet verilme oranına göre diğer müşteri grupları; oteller-holdingler (%16.3), kamu kuruluşları (%15), belediyeler (%12.9) ve eğitim kurumları (%10.9) olarak sıralanmaktadır. İşletme amaçlarına bakıldığında, en öne çıkan amacın süreklilik (%31.3) olduğu, bunu kar sağlamak (%24), topluma hizmet etmek (%22.9) ve büyümenin (%20.8) takip ettiği anlaşılmaktadır (Tablo 4.1). Bu sonuçlara göre şirketlerin büyük çoğunluğunun öncelikli olarak süreklilik amacı güttüğünü görmekteyiz. Sıralamada kar sağlamak ve topluma hizmet etmek gibi amaçlar işletmeler için neredeyse eşit düzeyde olup büyüme amacının süreklilikten daha az önemsenmesi elde edilen bulgulardan biridir. Topluma hizmet etmenin büyümekten daha önemli olması yine elde edilen anlamlı bulgular arasındadır. Peyzaj firmalarında toplam çalışan sayıları değerlendirildiğinde %57,1'inin 10'dan az, %25.7'sinin 11-20 arası ve %17.1'inin 21'den fazla çalışanı olduğu görülmektedir (Tablo 4.2). Yine çoğunluğunda çalışan mimar ve mühendis sayısı (%48.6), tekniker sayısı (%45.7) ve büro ve idari işler alanında çalışan personel sayısı (%57.1) 1-2 arasındadır. İşçi sayısı için de benzer bir durum söz konusu olup %31.4'ünün işçi sayısı 1-2 arasında kalmaktadır.

Tablo 4.2: Katılımcı Kuruluşların Çalışan Sayıları

Çalışanların Özellikleri	Çalışan Sayısı	N* (Katılımcı Sayısı)	% (Yüzde)
Toplam Çalışan Sayısı	10'dan az	20	57.1
	11-20	9	25.7
	21+	6	17.1
Mimar-Mühendis	1-2	17	48.6
	3-5	8	22.9
	5'den fazla	10	28.6
Tekniker	Yok	12	34.3
	1-2	16	45.7
	3-5	3	8.6
	5'den fazla	4	11.4
Büro ve idari işler alanında çalışan personel	Yok	6	17.1
	1-2	20	57.1
	3-5	4	11.4
	5'den fazla	5	14.3

Tablo 4.2 (devam): Katılımcı Kuruluşların Çalışan Sayıları

İşçi	Yok	9	25.7
	1-2	11	31.4
	3-5	7	20.0
	5'den fazla	8	22.9

Ankete katılan firmaların genel özellikleri değerlendirildiğinde tasarım - planlama ve proje uygulama alanlarında daha çok etkinlik gösterildiği, faaliyet yıllarının uzun sayılabilecek düzeyde olduğu söylenebilir. Çoğunluğu peyzaj dışında bir alanda etkinlik göstermezken, ağırlıklı olarak inşaat firmaları ve özel konut sahiplerine yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Söz konusu firmaların en öncelikli amaçları süreklilik ve kar sağlamak olarak değerlendirilebilir. Ayrıca genel olarak çalışan sayılarının da 10'dan az olduğu, özellikle 1-2 mimar ve mühendis istihdam edildiği belirtilebilir.

4.2. KURULUŞLARIN MEVCUT ÖRGÜT BİRİMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankete katılan peyzaj kuruluşlarının tamamında işlevlere göre birimlerin bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda örgüt şeması içinde en fazla yer alan birim satın alma birimi (%23.8) olmuştur. İşlevsel bölümlendirme kapsamında, örgütlerde yar alan diğer birimler, bulunma oranlarına göre finans (%20), pazarlama (%18.8) olarak sıralanmaktadır (Tablo 4.4). Yine peyzaj kuruluşlarında çok yaygın olmamakla birlikte üretim (%8.8), tanıtım (%7.5), insan kaynakları (%6.3) ve araştırma-geliştirme (%5) birimlerinin yer aldığı görülebilmektedir.

Tablo 4.3: Kuruluşların Mevcut Örgüt Birimleri

		N* (Katılımcı Sayısı	% (Yüzde)
İşlevlere Göre Birimler	Finans	16	20.0
	İnsan Kaynakları	5	6.3
	Pazarlama	15	18.8
	Satın Alma	19	23.8
	AR-GE	4	5.0
	Tanıtım	6	7.5
	Üretim	7	8.8
	Diğer	8	10.0
Coğrafi Bölgelere Göre Birimlerin Bulunması	Yok	25	71.4
	Var	10	28.6
Coğrafi Bölgelere Göre Birimler	Farklı İlçelerde	1	10.0
	Farklı İllerde	4	40.0
	Farklı Ülkelerde	5	50.0
Müşterilere Göre Birimlerin Bulunması	Yok	32	91.4
	Var	3	8.6
Müşterilere Göre Birimler	Belediyeler	3	27.3
	Toplu Konut-İnşaat	3	27.3
	Villa-Konut	3	27.3
	Kamu Kuruluşları	2	18.2
Ürün ve Hizmete Göre Birimlerin Bulunması	Yok	13	37.1
	Var	22	62.9
Ürün ve Hizmete Göre Birimler	Plan-Proje	23	23.7
	Fidanlık	14	14.4
	Bakım	20	20.6
	Bitkilendirme	11	11.3
	Aydınlatma	9	9.3
	Sulama	16	16.5
	Diğer	4	4.1

*Bazı Bölümlerde Çoklu Yanıt olduğu için Toplam N sayısı Örneklem Sayısını geçmektedir.

Kuruluşların büyük bir çoğunluğunda (%71.4) bölgelere göre örgüt birimleri bulunmamaktadır. Coğrafi bölgelere göre birimlere ayrılmış kuruluşların %50'sinin farklı ülkelerde, %40'ının farklı illerde ve %10'unun farklı ilçelerde birimlerinin olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.3). Müşterilere göre bölümlere ayırım da katılımcı peyzaj firmaları içinde pek rastlanmamaktadır. Katılımcıların yalnızca %8.6'sında bu tip bir bölümlendirme görülmektedir.

Buna karşın ürün ve hizmete göre bölümlendirme daha yaygındır (%62.9). Üretilen ürün ve hizmeti temel alarak birim oluşturan kuruluşlar %62.9'luk bir kısmı temsil etmektedir (Tablo 4.4). Bu kapsamda en sık rastlanan birimler, plan-proje (%23.7), bakım (%20.6), sulama (%16.5) ve fidanlık (%14.4) olmuştur. Bu birimleri bitkilendirme (%11.3) ve aydınlatma (%9.3) izlemektedir.

Ankete katılan firmalardan proje yönetim sistemleri hakkında da bilgi istenmiştir. Katılımcıların %52.9'u "Her proje için bir proje yöneticisi belirlenmekte, gerekli tüm yetki ve sorumluluklar bu yöneticiye verilmektedir. Projede çalışacak elemanlar örgütün ilgili birimlerinden sağlanmaktadır. Bu elemanlar proje bitene kadar proje yöneticisinin sorumluluğunda görev yapmaktadır." ifadesine katılmıştır. Bu durum genel olarak saf proje organizasyonu tipinin görüldüğünü ortaya koymaktadır. Geriye kalanların dağılımı, "Bir proje yöneticisi olmadan ilgili birimlerin yöneticileri ve çalışanları tarafından işler yürütülmektedir" ve "Her proje için bir proje yöneticisi belirlenmekte ancak ilgili projelerde çalışan elemanlar aynı zamanda kuruluşun (daimi/devamlı) yönetim kademesinde de emir almaktadır." ifadeleri arasında eşit şekilde olmuştur. Ortaya çıkan sonuç, klasik proje yönetimi ile matriks örgüt yapılanmasının da %20.6'lık bir düzeyde görüldüğünü ortaya koymaktadır (Tablo 4.4).

Tablo 4.4: Katılımcıların Proje Yönetimi Şekli

	N* (Katılımcı Sayısı)	% (Yüzde)
Her Proje için Belirlenen Proje Yöneticisi Tarafından	18	52.9
Proje Yöneticisi Olmadan Mevcut Birim Yöneticileri Tarafından	7	20.6
Her proje için yöneticisi belirlenmekte ancak çalışanlar aynı zamanda bağlı oldukları örgüt birimlerinden emir almaktadır.	7	20.6
Diğer	2	5.9

Ayrıca peyzaj firmalarında %69.7 oranında taşeron firmalarla çalışıldığı görülmektedir (Tablo 4.6). Taşeron firmalardan destek alınan konular daha çok işgücü (%40) ve teknik ekipman

(%23.6) konularında olmaktadır. Bunun dışında üretim (%12.7), tasarım (%7.3), pazarlama (%5.5) ve muhasebe (%5.5) konularında da taşeron kuruluşlardan destek alınmaktadır.

Tablo 4.5: Taşeron Firma ile Çalışma, Danışmanlık Hizmeti Alma, Denetim ve Raporlama

		N* (Katılımcı Sayısı)	% (Yüzde)
Taşeron Firma ile çalışma Durumu	Taşeron Firma ile Çalışılmıyor	10	30.3
	Taşeron Firma ile Çalışılıyor	23	69.7
Taşeron Hizmeti Alınan Alan	Pazarlama	3	5.5
	Tasarım	4	7.3
	Üretim	7	12.7
	Muhasebe	3	5.5
	İşgücü	22	40.0
	Teknik Ekipman	13	23.6
Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu	Danışmanlık Hiz. Alınmıyor	25	75.8
	Danışmanlık Hiz. Alınıyor	8	24.2
Danışmanlık Hizmeti Alınan Birim	Kurum İçi	1	12.5
	Kurum Dışı	7	87.5
Denetim	Hiyerarşik Denetim	20	57.1
	İç Denetim	7	20.0
	Dış Denetim	0	0.0
	Denetim Yapılmamaktadır	8	22.9
Raporlama	Raporlama Yapılmaktadır	14	40.0
	Raporlama Yapılmamaktadır	21	60.0

Danışmanlık hizmeti alınması ise katılımcı kuruluşlar için çok yaygın bir uygulama olmayıp, alan kuruluşların oranı %24.2 ile sınırlı kalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan kuruluşların %87.5'i kurum dışından bu hizmeti almaktadır. Denetim ise daha çok hiyerarşik denetim (%57.1) yani üstün astı denetlemesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Herhangi bir denetim etkinliği bulunmayan kuruluşlar %22.9, iç denetim etkinliği gerçekleştiren kuruluşlar %20 oranında görülürken, hiçbir kuruluş dış denetim yaptırmamaktadır (Tablo 4.5). Yine denetime

destek olması açısından kurulan raporlama sistemi kuruluşların %40'ında uygulanırken %60'ında uygulanmamaktadır.

Ayrıca ankete katılan kuruluşlardan eksik örgüt birimleri bulunduğunu düşünenlerin oranı %36.4'tür. Geriye kalan %63.6'lık kısım örgüt birimleri açısından bir eksiklik yaşanmadığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan katılımcıların tamamı (%100) örgütte gereksiz veya işlevsiz birim bulunmadığını belirtmişlerdir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında katılımcı kuruluşlarda işlevlere göre bölümlere ayırmanın yaygın olduğu bu kapsamda da satın alma, finans ve pazarlama birimlerinin örgüt şeması içinde daha sık görüldüğü belirtilebilir. Aynı zamanda ürün ve hizmete göre bölümlere ayırma da sıklıkla kullanılmıştır. Bu kapsamda; plan- proje, bakım, sulama ve fidanlık birimleri, örgüt yapıları içinde daha fazla yer bulmuştur. Söz konusu işletmelerde bölgelere ve müşterilere göre bölümlere ayrılma sık rastlanan bir durum değildir. Bununla birlikte genel olarak saf proje örgüt tipine uygun olarak proje çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Taşeron firmalarla çalışma düzeyi yüksekken, danışmanlık hizmeti alma yaygın bir uygulama değildir. Belirtilen kuruluşlarda denetim ise daha çok hiyerarşik denetim şeklinde gerçekleştirilmektedir.

4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tüm sorular birlikte değerlendirildiğinde ankette kullanılan ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri (α)=0,97 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin bütün olarak yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca her soru grubu için güvenilirlik düzeyleri ayrı ayrı incelenmiş, soru-bütün arasındaki korelasyon ile soru ölçekten çıkarıldığında soru grubunun alacağı α değeri değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak örgütlemenin evrelerine ilişkin soru grubu ele alınmıştır. Belirtilen grup için (α)=0,93 olarak belirlenmiş ve güvenilirlik düzeyi çok yüksek çıkmıştır. Tablo 4.6'da görüleceği üzere soru-bütün korelasyonlarının tamamı pozitif yönlü ve 0.63'den büyüktür. Bu durumda, söz konusu soru grubundan soru çıkarmaya gerek olmadığı açıktır.

Tablo 4.6: Örgütleme Evrelerine İlişkin Soru-Bütün İstatistiği

SORU (katılma düzeyi)	**Soru -Ölçekteki Diğ. Soruların Toplamından Oluş. Bütün Ar. Korelasyon**	**Ölçekten İlgili Soru Çıkarıldıktan Sonra Kalan Alfa (α) Değeri**
Kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.	0.63	0.93
Kuruluşun yaptığı işlere uygun olarak birimler oluşturulmuştur.	0.70	0.93
Her birime yeterli personel verilmiştir.	0.83	0.92
Her birim gerekli araç- gereç ve donanıma sahiptir.	0.64	0.93
Birimlerin görev tanımı bulunmaktadır.	0.83	0.92
Birimlerin yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır.	0.83	0.92
Birimlerin kendi içinde görev dağılımı yapılmıştır.	0.78	0.92
Astlık-üstlük ilişkileri (hiyerarşik ilişkiler) tanımlanmıştır.	0.76	0.92
Farkı birimler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.	0.83	0.92

Takip eden soru grubunda (α)=0,82 olarak belirlenmiş ve güvenilirlik düzeyi yine çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Örgütlemenin ilkelerine ilişkin güvenilirlik analizine ait değerler Tablo 4.7'de görülmektedir. Bir önceki soru grubunda olduğu gibi örgütlemenin ilkelerine ilişkin soru grubunda da tüm sorular ve soru bütünü arasındaki korelasyon pozitif yönlüdür.

Tüm korelasyon değerlerinin 0,25'in üzerinde olması tüm sorunların ölçekte kalmasının uygun olacağını göstermektedir.

Tablo 4.7: Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Soru-Bütün İstatistiği

SORU (katılma düzeyi)	Soru -Ölçekteki Diğ. Soruların Toplamından Oluş. Bütün Ar. Korelasyon	Ölçekten İlgili Soru Çıkarıldıktan Sonra Kalan Alfa (α) Değeri
Örgütteki her birim kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.	0.43	0.81
Örgüt birimleri kuruluşun amacını gerçekleştirmek için uygundur.	0.51	0.80
Örgüt birimleri örgütün en az maliyetle amacını gerçekleştirmesine uygun olarak oluşturulmuştur.	0.60	0.79
Her üstün (yöneticinin) yönlendirip denetlediği çalışan sayısı yapılan işle uyumludur.	0.57	0.79
Yöneticiler, ilgili oldukları konularda karar verme yetkisini çalışanlara devrederler.	0.16	0.85
Örgütte her çalışan kendi üstünden emir alır.	0.39	0.81
Her çalışan üstüne karşı sorumludur.	0.63	0.80
Kuruluşta etkili bir işbölümü vardır.	0.68	0.79
Örgüt basamakları yetki ve sorumluluk açısından kesintisiz şekilde ilerlemektedir.	0.67	0.79
Kuruluşta uzmanlaşma dikkate alınır ve her çalışan uzmanlık alanına göre görevlendirilir.	0.74	0.79
Rutin işler alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararlar ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir.	0.35	0.82
Örgüt yapısı günün gereklerine göre değiştirilmektedir.	0.44	0.81

Yine örgütlemenin etkilerine ilişkin soru grubunda (α)=0,91 çıkmış ve yüksek düzeyde güvenilirlik seviyesi bu soru grubu için de sağlanmıştır. Tablo 4.8'de görüleceği üzere soru-bütün korelasyon değerleri yüksek ve pozitif yönlüdür.

Tablo 4.8: Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Soru-Bütün İstatistiği

SORU (katılma düzeyi)	**Soru -Ölçekteki Diğ. Soruların Toplamından Oluş. Bütün Ar. Korelasyon**	**Ölçekten İlgili Soru Çıkarıldıktan Sonra Kalan Alfa (α) Değeri**
Kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluş verimli şekilde çalışmaktadır.	0.74	0.90
Kuruluşun örgüt yapısı birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü (koordinasyonu) güçlendirmektedir.	0.81	0.90
Kuruluşun örgüt yapısı etkili bir işbölümü yapılmasını sağlamıştır.	0.76	0.90
Kuruluşun örgüt yapısı kurum içi iletişimi güçlendirmektedir.	0.73	0.90
Kuruluşun örgüt yapısı sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırmaktadır.	0.73	0.91
Kuruluşun örgüt yapısı çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemektedir.	0.64	0.91
Kuruluşun örgüt yapısı işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlamaktadır.	0.70	0.91
Kuruluşun örgüt yapısı, sahip olunan kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır.	0.75	0.90
Kuruluşun örgüt yapısı, denetim etkinliklerini kolaylaştırmaktadır.	0.65	0.91

Diğer bir soru grubu olan örgütsel ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik katılımcıların yaklaşımlarını ölçmek amacıyla hazırlanan soru grubu için (α)=0,91 çıkmıştır. Bu soru grubunun güvenilirliğinin de yüksek derecede çıktığı belirtilebilir. Bu soru grubunda da genel

olarak soru-bütün korelasyonlarının tamamı pozitif ve yüksek korelasyon değeri almıştır (Tablo 4.9).

Tablo 4.9: Örgütsel İlişkilere İlişkin Soru-Bütün İstatistiği

SORU (katılma düzeyi)	Soru -Ölçekteki Diğ. Soruların Toplamından Oluş. Bütün Ar. Korelasyon	Ölçekten İlgili Soru Çıkarıldıktan Sonra Kalan Alfa (α) Değeri
Kurumsal düzeyde bilgi ve emirler en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmektedir.	0.71	0.91
Örgüt içinde birimler arasında etkili bir işbirliği vardır.	0.77	0.90
Örgüt içinde ast ve üstler (çalışan ve yöneticiler) arasında etkili bir iletişim kurulmaktadır.	0.84	0.90
Aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim vardır.	0.70	0.91
Farklı birim çalışanları arasında etkili bir iletişim vardır.	0.63	0.91
Çalışanlar kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	0.75	0.90
Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.	0.56	0.91
Çalışanlar, bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşmaktadır.	0.85	0.90
Çalışanlar arasında kişisel ilişkiler (arkadaşlık vb.) güçlüdür.	0.64	0.91
Kurum, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin (arkadaşlık vb.) gelişmesini desteklemektedir.	0.61	0.91

Yetki ve sorumluluğa ilişkin görüşlerin belirlenmesine yönelik soru grubu için (α)=0,87 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.10'deki değerler göz önünde bulundurulduğunda incelenen sorular için soru-bütün korelasyonlarının çoğu pozitif ve 0.25'den büyüktür. Belirtilen özeliklerin dışında kalan ifadeler "Kararları üst düzey yöneticiler vermektedir.", "Karar verirken yöneticiler, çalışanlarının fikrini almaktadır." ve "Birimler birbirinden bağımsız karar almaktadır." olmuştur. Ancak Tablo 4.10'da da görüleceği üzere ilgili sorular çıktığında soru

grubunun güvenilirliğinde önemli bir değişim olmayacağı ve mevcut yapısıyla ölçek yüksek düzeyde güvenilir çıktığı için soruların ölçekten çıkarılmaması yerinde olacaktır.

Tablo 4.10: Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Soru-Bütün İstatistiği

SORU (katılma düzeyi)	**Soru -Ölçekteki Diğ. Soruların Toplamından Oluş. Bütün Ar. Korelasyon**	**Ölçekten İlgili Soru Çıkarıldıktan Sonra Kalan Alfa (α) Değeri**
Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmıştır.	0.56	0.86
Yöneticiler yetkilerini çalışanlara devretme konusunda isteklidir.	0.61	0.86
Yeki devredilirken çalışanların görev tanımı dikkate alınmaktadır.	0.69	0.86
Yetki devredilirken çalışanların özellikleri dikkate alınmaktadır.	0.78	0.85
Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırları açıkça tanımlanmaktadır.	0.71	0.85
Çalışanlara yetki verilirken beklenen standartlar açıkça tanımlanmaktadır.	0.84	0.85
Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk birbirine denk olmaktadır.	0.84	0.85
Yetki devredildikten sonra üstler çalışanları düzenli olarak denetlemektedir.	0.71	0.85
Kararları üst düzey yöneticiler vermektedir.	0.21	0.88
Kararları birim yöneticileri vermektedir.	0.62	0.86
Karar verirken yöneticiler, çalışanlarının fikrini almaktadır.	0.18	0.88
Kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınmaktadır.	0.74	0.85
Birimler birbirinden bağımsız karar almaktadır.	0.14	0.89
Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmektedir.	0.25	0.88

4.4. PEYZAJ KURULUŞLARININ ÖRGÜTLEMEYE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ ve ARALARINDAKİ FARKLAR

4.4.1. Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar

Örgütlemenin evrelerine ilişkin yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları ile hizmet alanı, hizmet süresi, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, müşteri grubu, işletme amaçları, çalışan sayısı ve teknik eleman sayısına göre görülen farklar bu başlık altında ele alınmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütlemenin evrelerine ilişkin tüm ifadelere katılım yüksek düzeydedir. Bu kapsamda yer alan ifadeler ve ortalama değerleri (M) aşağıda verilmiştir:

- (S7) Birimlerin kendi içinde görev dağılımı yapılmıştır (M=4,31),
- (S1) Kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir (M=4,23),
- (S6) Birimlerin yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır (M=4,09),
- (S4) Her birim gerekli araç- gereç ve donanıma sahiptir (M=4,03),
- (S2) Kuruluşun yaptığı işlere uygun olarak birimler oluşturulmuştur (M=4,00),
- (S5) Birimlerin görev tanımı bulunmaktadır (M=3,97),
- (S8) Astlık-üstlük ilişkileri (hiyerarşik ilişkiler) tanımlanmıştır (M=3,94),
- (S9) Farkı birimler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir (M=3,94),
- (S3) Her birime yeterli personel verilmiştir (M=3,71).

Yapılacak işlerin kuruluşun amacı doğrultusunda ayrıntılı olarak belirlenmesine ilişkin yapılan değerlendirmede hizmet alanları itibariyle proje uygulama konusunda çalışan kuruluşlar daha yüksek düzeyde (M=4,26) katılım göstermiştir. Tedarik alanında çalışan kuruluşlar için, birimlerin yapılan işe uygun şekilde oluşturulma düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilebilir (M=4,21). Birimlerin yeterli personele sahip olması konusunda ise en yüksek düzeyde katılım proje uygulama alanında çalışan kuruluşlar (M=3,77) tarafından

sağlanmıştır. Birimlerin gerekli araç ve gereçle donatılması konusunda ise tedarik (M=4,11) alanında çalışan kuruluşların daha yüksek düzeyde katılım sağladığı belirtilebilir. Birimlerin görev tanımı bulunması konusunda ise tasarım (M=3,97), proje uygulama (M=3,97), ve tedarik (M=3,95) alanında çalışan kuruluşlar öne çıkmaktadır (Tablo 4.11).

Tablo 4.11: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	HİZMET ALANLARI							
	ÜRETİM		**TASARIM**		**PROJE UYGULAMA**		**TEDARİK**	
	Faaliyet Gösteren	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**
S1	4,00	4,31	4,22	4,33	4,26	4,00	4,16	4,31
S2	4,11	3,96	3,97	4,33	4,19	2,50	4,21	3,75
					P:0,00 - MD:1,69			
S3	3,67	3,73	3,69	4,00	3,77	3,25	3,63	3,81
S4	3,89	4,08	4,00	4,33	4,00	4,25	4,11	3,94
S5	3,78	4,04	3,97	4,00	3,97	4,00	3,95	4,00
S6	4,00	4,12	4,09	4,00	4,16	3,50	4,21	3,94
S7	4,44	4,27	4,34	4,00	4,32	4,25	4,42	4,19
S8	3,89	4,96	3,94	4,00	4,00	3,50	4,05	3,81
S9	3,89	3,96	3,94	4,00	4,06	3,00	4,11	3,75
					P:0,05 - MD:1,06			

Birimlerin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması konusunda tedarik alanında etkinlik gösteren firmaların (M=4,21) diğer alanlarda etkinlik gösterenlere göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği söylenebilir. Üretim (M=4,44) ve tedarik (M=4,42) alanında çalışan kuruluşlar kendi içinde görev dağılımının yapılması konusunda diğer alanlarda çalışanlardan daha etkindir. Astlık-üstlük ilişkilerinin tanımlanması konusunda en yüksek düzeyde katılım gösteren kuruluşlar tedarik (M=4,05) ve proje-uygulama (M=4,00) alanında etkinlik gösterenler olmuştur. Yine tedarik alanında çalışan kuruluşlar farklı birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi noktasında daha öndedir (M=4,11).

Katılımcılar arasındaki farklar t-testi ile incelenmiş ve iki ifade için anlamlı düzeyde fark oluştuğu görülmüştür. Yapılan işe uygun birimler oluşturulması konusunda proje uygulama alanında çalışanlar ve çalışmayanlar arasında anlamlı fark görülmüştür (p:0.00- MD: 1,69). Aynı şekilde proje uygulama alanında çalışan ve çalışmayan kuruluşlarda farklı birimler arasında ilişkilerin düzenlenmesine yönelik de fark bulunmaktadır (p:0.05- MD: 1,06) (Tablo 4.11).

Katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında örgütlemenin evreleri açısından anlamlı düzeyde bir farklılık görülmemektedir. Genel olarak sorulara katılım düzeyi birbirine yakındır. Yalızca peyzaj alanında etkinlik gösteren ve peyzajın dışındaki alanlarda da çalışan kuruluşlar arasında yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi konusunda fark bulunmaktadır (p:0.03- MD: 0,54). Bu konuda yalnızca peyzaj alanında etkinlik gösteren firmaların katılım düzeyi çok yüksek seviyedeyken (M=4,58) peyzaj ve dışında da etkinlik gösterenlerinki yüksek düzeydedir (M=4,04) (Tablo 4.12).

Tablo 4.12: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	FAALİYET YILI			**FAALİYET ALANI**	
	1-5 YIL	**6-10 YIL**	**11 YIL +**	**Yalnızca Peyzaj**	**Peyzaj ve peyzaj dışındaki alanlar**
S1	4,13	4,38	4,21	4,58	4,04
				P:0,03 - MD:0,54	
S2	4,13	4,00	3,95	4,08	3,96
S3	3,63	3,50	3,84	3,75	3,70
S4	3,75	4,00	4,16	4,17	3,96
S5	3,63	4,25	4,00	4,08	3,91
S6	3,88	4,25	4,11	4,08	4,09
S7	4,00	4,62	4,32	4,33	4,30
S8	3,75	4,62	3,74	4,17	3,83
S9	3,88	4,00	3,95	3,92	3,96

Örgütlemenin evrelerine ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların, hizmet verilen müşteri gruplarına göre dağılımı incelendiğinde kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işlerin

ayrıntılı olarak belirlenmesi hakkındaki ifadeye inşaat firmalarına hizmet vermeyenler ve özel konut sahiplerine hizmet vermeyenlerin katılım düzeyi çok yüksek, diğer grupların ise yüksek düzeydedir. Kuruluşun yaptığı işlere uygun olarak birimlerin oluşturulması konusunda inşaat firmalarına yönelik çalışmalar yürütmeyenlerin katılım düzeyinin çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.13).

Tablo 4.13: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	MÜŞTERİ GRUPLARI													
	BELEDİYEL.		**KAMU KUR.**		**İNŞAAT FİRMA.**		**OTELLER-HOLDİNG.**		**EĞİTİM KURUM.**		**ÖZEL KONUT SAHİPLERİ**		**DİĞER**	
	Hizmet Verenler	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**
S1	4,32	4,13	4,33	4,07	4,16	5,00	4,29	4,09	4,44	4,05	4,16	4,75	4,50	4,19
S2	3,95	4,06	3,86	4,21	3,94	4,67	4,12	3,73	4,06	3,95	4,03	3,75	4,25	3,97
S3	3,84	3,56	3,71	3,71	3,69	4,00	3,96	3,18	4,06	3,42	3,77	3,25	4,00	3,68
S4	4,11	3,94	4,14	3,86	4,00	4,33	4,21	3,64	4,38	3,74	4,00	4,25	4,00	4,03
									P:0,03-MD:0,63					
S5	3,95	4,00	3,95	4,00	3,97	4,00	4,25	3,36	4,44	3,58	4,00	3,75	4,00	3,97
							P:0,01 -MD:0,88		**P:0,00-MD:0,85**					
S6	4,00	4,19	4,00	4,21	4,09	4,00	4,29	3,64	4,44	3,79	4,13	3,75	4,50	4,03
							P:0,04 -MD:0,65		**P:0,03-MD:0,64**					
S7	4,21	4,44	4,29	4,36	4,31	4,33	4,46	4,00	4,56	4,11	4,32	4,25	4,75	4,26
									P:0,05-MD:0,45					
S8	3,68	4,25	3,76	4,21	3,91	4,33	4,21	3,36	4,19	3,74	3,90	4,25	4,25	3,90
S9	3,95	3,94	3,86	4,07	3,91	4,33	4,25	3,27	4,31	3,63	4,00	3,50	4,25	3,90
							P:0,02 -MD:0,90		**P:0,04-MD:0,68**					

Her birimin gerekli araç- gereç ve donanıma sahip olması konusunda eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında 0,03 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,63) belirtilebilir. Bu konuda eğitim kurumlarına hizmet veren katılımcıların katılımının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 4.13). Birimlerin görev tanımının bulunması ile birimlerin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması konularında

oteller-holdingler ve eğitim kurumlarına hizmet verenler arasında farklılık görülmektedir. Her iki konuda da söz konusu müşteri gruplarına hizmet veren kuruluşların katılım düzeyi daha yüksektir. Birimlerin kendi içinde görev dağılımı yapılması ile farklı birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi konusunda da eğitim kurumlarına hizmet veren katılımcılar ile vermeyenler arasındaki fark anlamlıdır. Müşteri grubu olarak oteller ve holdinglere hizmet verenler ve vermeyenlerde farklı birimler arasında ilişkilerin belirlenmesi açısından da farklılık bulunduğu söylenebilir (p:0.02- MD: 0,90).

Diğer taraftan örgütlemenin evreleriyle ilgili sorulara verilen yanıtlar işletme amaçları açısından değerlendirildiğinde genel olarak tüm sorulara verilen yanıtların yüksek düzeyde katılımı simgelediği görülmektedir (Tablo 4.14).

Tablo 4.14: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	AMAÇLAR							
	KAR SAĞLAMAK		**BÜYÜMEK**		**SÜREKLİLİK**		**TOPLUMA HİZMET ETMEK**	
	Amacı Bulunanlar	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**
S1	4,27	4,15	4,15	4,33	4,20	4,40	4,36	4,00
S2	3,91	4,15	4,30	3,60	4,03	3,80	4,23	3,62
			P:0,03-MD:0,70					
S3	3,68	3,77	3,80	3,60	3,73	3,60	3,91	3,38
S4	4,05	4,00	4,00	4,07	3,93	4,60	4,27	3,62
					P:0,05- MD:0,66			
S5	3,91	4,08	4,15	3,73	3,97	4,00	4,18	3,62
S6	4,05	4,15	4,25	3,87	4,03	4,40	4,27	3,77
S7	4,32	4,31	4,40	4,20	4,30	4,40	4,45	4,08
S8	3,77	4,23	4,15	3,67	3,93	4,00	4,18	3,54
S9	3,73	4,31	4,20	3,60	4,00	3,60	4,23	3,46
							P:0,04-MD:0,76	

Bu kapsamda büyüme amacı güdenler ve gütmeyenler arasında fark görülen konu kuruluşun yürüttüğü işlerle uyumlu birimlerin olması şeklindedir (p:0.03- MD: 0,70). Büyüme amacı

güdenlerin katılım düzeyi bu amacı gütmeyenlere göre daha yüksek düzeydedir. Ayrıca her birimin gerekli araç-gereç ve donanıma sahip olması konusunda da anlamlı fark süreklilik amacı güdenler ve gütmeyenler arasında söz konusudur (p:0.05- MD: 0,66). İlgili soru grubunda işletme amaçları açısından yapılan karşılaştırmada bir diğer fark, farklı birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik ifadede topluma hizmet amacı güden ve gütmeyenler arasında görülmektedir (p:0.04- MD: 0,76). Topluma hizmet amacı güdenlerin ilgili ifadeye katılım düzeyi, bu kapsamda amacı olmayanlardan daha fazladır (Tablo 4.15).

Aynı soru grubunda çalışan sayısı açısından karşılaştırma yapıldığında tüm ifadeler için birbirine yakın değerlendirmeler yapıldığı anlaşılmaktadır (Tablo 4.16). Bu çerçevede örgütlemenin evreleri açısından katılımcılar arasında çalışan sayısına göre anlamlı bir fark olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.15: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	ÇALIŞAN SAYISI			**MİMAR MÜHENDİS SAYISI**		
	10 DAN AZ	**11-20**	**20 +**	**1-2**	**3-5**	**5+**
S1	4,05	4,56	4,33	4,00	4,38	4,50
S2	3,90	4,33	3,83	4,06	4,25	3,70
S3	3,65	4,00	3,50	3,59	4,00	3,70
S4	3,90	4,22	4,17	3,88	4,00	4,30
S5	4,10	3,89	3,67	4,06	4,00	3,80
S6	4,05	4,22	4,00	4,06	4,25	4,00
S7	4,25	4,33	4,50	4,24	4,50	4,30
S8	3,95	4,00	3,83	4,18	4,12	3,40
S9	3,85	4,33	3,67	3,94	4,25	3,70

4.4.2. Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar

Örgütlemenin ilkelerine ilişkin katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmelerin hizmet alanı, faaliyet süresi, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, müşteri grupları, işletme amaçları, işletmede görev yapan çalışan sayısı ve teknik eleman sayısına göre dağılımı ve aralarındaki farklar bu bölümde incelenmiştir. Bunun dışında örgütlemenin ilkelerine ilişkin yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

- (S16) Her çalışan üstüne karşı sorumludur (M=4,40),
- (S20) Rutin işler alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararlar ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir (M=4,29),
- (S19) Kuruluşta uzmanlaşma dikkate alınır ve her çalışan uzmanlık alanına göre görevlendirilir (M=4,26),
- (S10) Örgütteki her birim kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (M=4,23),
- (S11) Örgüt birimleri kuruluşun amacını gerçekleştirmek için uygundur (M=4,23),
- (S17) Kuruluşta etkili bir işbölümü vardır (M=4,17),
- (S21) Örgüt yapısı günün gereklerine göre değiştirilmektedir (M=4,11),
- (S18) Örgüt basamakları yetki ve sorumluluk açısından kesintisiz şekilde ilerlemektedir (M=4,06),
- (S12) Örgüt birimleri örgütün en az maliyetle amacını gerçekleştirmesine uygun olarak oluşturulmuştur (M=4,00),
- (S15) Örgütte her çalışan kendi üstünden emir alır (M=3,97),
- (S13) Her üstün (yöneticinin) yönlendirip denetlediği çalışan sayısı yapılan işle uyumludur (M=3,89),
- (S14) Yöneticiler, ilgili oldukları konularda karar verme yetkisini çalışanlara devrederler (M=3,49).

Genel olarak değerlendirildiğine ilgili soru grubunda yer alan sorulara katılım yüksek düzeydedir. Katılımın en yüksek olduğu ifadeler; her çalışanın üstüne karşı sorumlu olması,

rutin işlerin alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan ve karar verme kapsamındaki işlerin üst düzey tarafından yürütülmesi ve uzmanlaşmanın dikkate alınarak, çalışanların uzmanlık alanlarına uygun olarak görevlendirilmesiyle ilgili olanlardır.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu konu olan yöneticilerin karar alma yetkilerini devretmesi, orta düzeyde değerlendirilmiştir. Bunun dışında sıralamada sonlarda yer alan diğer ifadeler; üstlerin yönlendirip, denetleyebileceği ast sayısının işle uyumlu olması ve her çalışanın kendi üstünden emir alması olmuştur.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar, kuruluşların hizmet alanına göre dağılımı kapsamında incelendiğinde, ilgili bölümdeki pekçok konuda katılımcı firmaların birbirine yakın yaklaşımlar sergilediği görülmektedir. Ancak hizmet alanlarına göre anlamlı farklılık yalnızca etkili bir işbölümü bulunması konusunda üretim yapan ve yapmayan kuruluşlar arasında görülmüştür (p:0.00- MD: 0,67). Bu açıdan üretim yapmayan firmalarda işbölümü, üretim yapanlara göre daha etkili düzeydedir (Tablo 4.16).

Tablo 4.16: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	HİZMET ALANLARI							
	ÜRETİM		**TASARIM**		**PROJE UYGULAMA**		**TEDARİK**	
	Faaliyet Gösteren	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**
S10	4,22	4,23	4,25	4,00	4,23	4,25	4,21	4,25
S11	4,00	4,31	4,25	4,00	4,23	4,25	4,26	4,19
S12	4,11	3,96	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
S13	3,89	3,88	3,88	4,00	4,00	3,00	4,05	3,69
S14	3,44	3,50	3,44	4,00	3,45	3,75	3,42	3,56
S15	3,89	4,00	3,97	4,00	4,06	3,25	4,00	3,94

Tablo 4.16 (devam): Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

S16	4,33	4,42	4,44	4,00	4,42	4,25	4,47	4,31
S17	3,67	4,35	4,19	4,00	4,16	4,25	4,11	4,25
	P:0,00-MD:0,67							
S18	3,78	4,15	4,13	3,33	4,06	4,00	4,16	3,94
S19	4,11	4,31	4,28	4,00	4,32	3,75	4,32	4,19
S20	4,22	4,31	4,28	4,33	4,42	3,25	4,47	4,06
S21	3,89	4,19	4,16	3,67	4,10	4,25	4,05	4,19

İlgili soru grubuna ilişkin cevaplar, faaliyet yılı açısından değerlendirildiğine katılımcılar arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır (Tablo 4.17). Genel olarak tüm gruplarda katılım yüksek düzeydeyken, karar verme yetkisinin devredilmesi açısından 5 yıldan fazla süredir çalışan kuruluşlarda orta düzeyde katılım olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.17).

Tablo 4.17: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	FAALİYET YILI			**FAALİYET ALANI**	
	1-5 YIL	**6-10 YIL**	**11 YIL +**	**Yalnızca Peyzaj**	**Peyzaj ve peyzaj dışındaki alanlar**
S10	4,38	4,25	4,16	4,26	4,17
S11	4,38	4,38	4,11	4,17	4,33
S12	4,00	4,00	4,00	3,96	4,08
S13	4,12	3,88	3,79	3,91	3,83
S14	3,88	3,38	3,37	3,57	3,33
S15	4,25	4,12	3,79	3,83	4,25
S16	4,38	4,50	4,37	4,39	4,42
S17	4,25	4,38	4,05	4,17	4,17
S18	4,12	4,25	3,95	4,09	4,00
S19	4,38	4,25	4,21	4,30	4,25
S20	4,62	4,12	4,21	4,30	4,25
S21	4,25	4,13	4,05	4,22	3,92

Benzer bir durum yalnızca peyzaj alanında etkinlik gösteren kuruluşlar ile peyzaj dışında da etkinlik gösterenler arasında görülmektedir. Bu grupta yer alan sorular arasında da faaliyet

alanına göre anlamlı bir fark görülmezken, karar verme yetkisinin devri konusunda peyzaj dışında da faaliyet gösteren kuruluşların orta düzeyde bir yaklaşım sergilediği belirtilebilir (Tablo 4.17).

Örgütlemenin ilkelerine ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların, hizmet verilen müşteri gruplarına göre dağılımı incelendiğinde örgütteki her birimin kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlaması konusunda diğer müşteri guplarına hizmet veren kuruluşların katılım düzeyi çok yüksek (M=4,75), eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların katılımı ise yüksek düzeydedir (M=4,38) (Tablo 4.18).

Tablo 4.18: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	MÜŞTERİ GRUPLARI													
	BELEDİYEL.		**KAMU KUR.**		**İNŞAAT FİRMA.**		**OTELLER-HOLDİNG.**		**EĞİTİM KURUM.**		**ÖZEL KONUT SAHİPLERİ**		**DİĞER**	
	Hizmet Verenler	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**	**Hizmet Verenler**	**Hizmet Vermeyenler**
S10	4,26	4,19	4,29	4,14	4,22	4,33	4,33	4,00	4,38	4,11	4,23	4,25	4,75	4,16
S11	4,16	4,31	4,19	4,29	4,25	4,00	4,46	3,73	4,38	4,11	4,26	4,00	4,25	4,23
							P:0,00-MD:0,73							
S12	4,11	3,88	4,05	3,93	4,00	4,00	4,08	3,82	4,06	3,95	4,00	4,00	4,00	4,00
S13	3,89	3,88	3,71	4,14	3,91	3,67	4,12	3,36	4,19	3,63	4,00	3,00	3,75	3,90
S14	3,68	3,25	3,62	3,29	3,44	4,00	3,50	3,45	3,75	3,26	3,45	3,75	3,75	3,45
S15	3,95	4,00	3,95	4,00	3,97	4,00	4,00	3,91	4,00	3,95	3,97	4,00	4,00	3,97
S16	4,37	4,44	4,43	4,36	4,41	4,33	4,38	4,45	4,50	4,32	4,39	4,50	4,25	4,42
S17	4,16	4,19	4,19	4,14	4,19	4,00	4,33	3,82	4,44	3,95	4,19	4,00	3,75	4,23
							P:0,03-MD:0,51		**P:0,02-MD:0,49**					
S18	4,00	4,13	4,05	4,07	4,12	3,33	4,33	3,45	4,38	3,79	4,16	3,25	3,75	4,10
							P:0,00-MD:0,87		**P:0,01-MD:0,58**		**P:0,02-MD:0,91**			
S19	4,26	4,25	4,24	4,29	4,28	4,00	4,38	4,00	4,44	4,11	4,32	3,75	4,00	4,29
S20	4,42	4,12	4,43	4,07	4,28	4,33	4,21	4,45	4,19	4,37	4,32	4,00	4,00	4,32
S21	4,16	4,06	4,10	4,14	4,13	4,00	4,17	4,00	4,38	3,89	4,13	4,00	3,75	4,16

Örgüt birimlerinin kuruluşun amacını gerçekleştirmek için uygun olması konusunda oteller ve holdingler müşteri grubuna hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında 0,00 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,73) belirtilebilir. Her üstün yönlendirip denetlediği çalışan sayısının yapılan işle uyumlu olması konusunda eğitim kurumlarına hizmet verenlerin katılımı yüksek düzeydedir (M=4,19). Her çalışanın üstüne karşı sorumlu olması konusunda eğitim kurumlarına hizmet verenler ve özel konut sahiplerine hizmet vermeyenlerin katılımı eşit ve çok yüksek düzeydedir (M=4,50).

Kuruluşta etkili bir işbölümü olması konusunda oteller ve holdinglere hizmet veren kuruluşlar ile hizmet vermeyenler arasında (p: 0,03 – MD: 0,51) , eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,02 – MD: 0,49) 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu belirtilebilir (Tablo 4.18).

Örgüt basamaklarında yetki ve sorumluluğun kesintisiz bir şekilde ilerlemesi konusunda oteller ve holdinglere hizmet verenler kuruluşlar ile hizmet vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 0,87) , eğitim kurumlarına hizmet verenler ile vermeyenler arasında (p: 0,01 – MD: 0,58) , özel konut sahiplerine hizmet verenler ile vermeyenler arasında (p: 0,02 – MD: 0,91) anlamlılık düzeyinde farklılık söz konusudur (Tablo 4.18).

Uzmanlaşmanın dikkate alınması, uzmanlık alanına göre görevlendirme ve örgüt yapısının günün gereklerine göre değiştirililebilmesi konularında eğitim kurumlarına hizmet verenlerin katılımı daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.18).

Örgütleme ilkeleriyle ilgili sorulara verilen yanıtlar işletme amaçları kapsamında değerlendirildiğinde genel olarak tüm sorulara verilen yanıtların yüksek katılım düzeyine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4.19).

Tablo 4.19: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	AMAÇLAR							
	KAR SAĞLAMAK		**BÜYÜMEK**		**SÜREKLİLİK**		**TOPLUMA HİZMET ETMEK**	
	Amacı Bulunanlar	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**
S10	4,23	4,23	4,25	4,20	4,20	4,40	4,36	4,00
S11	4,27	4,15	4,30	4,13	4,23	4,20	4,45	3,85
							P:0,00-MD:0,60	
S12	3,95	4,08	4,05	3,93	3,90	4,60	4,18	3,69
					P:0,04-MD:0,70		**P:0,03-MD:0,49**	
S13	3,86	3,92	4,15	3,53	3,87	4,00	4,18	3,38
							P:0,03-MD:0,79	
S14	3,32	3,77	3,30	3,73	3,37	4,20	3,41	3,62
S15	3,91	4,08	4,10	3,80	3,97	4,00	4,14	3,69
S16	4,41	4,38	4,35	4,47	4,30	5,00	4,45	4,31
					P:0,00-MD:0,70			
S17	4,14	4,23	4,20	4,13	4,10	4,60	4,23	4,08
S18	3,95	4,23	4,10	4,00	4,03	4,20	3,77	4,23
S19	4,23	4,31	4,35	4,13	4,23	4,40	4,45	3,92
							P:0,05-MD:0,53	
S20	4,23	4,38	4,35	4,20	4,23	4,60	4,41	4,08
S21	3,95	4,38	4,10	4,13	4,03	4,60	4,05	4,23

Örgütteki her birimin kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlaması konusunda süreklilik amacı gütmeyen kuruluşların katılımı daha yüksek düzeydedir (M=4,40) (Tablo 4.19).

Topluma hizmet etme amacı güdenlerin ve gütmeyenlerin arasında anlamlı farklılık görülen konu örgüt birimlerinin kuruluş amacını gerçekleştirmek için uygun olmasıdır (p: 0,00 – MD: 0,60). İlgili ifadeyle topluma hizmet etme amacı güden kuruluşların gütmeyenlere göre katılım düzeyi daha yüksektir. Örgüt birimlerinin örgütün en az maliyetle amacını

gerçekleştirmesine uygun olarak oluşturulması konusunda süreklilik amacı güdenler ve gütmeyenler arasında (p: 0,04 – MD: 0,70) topluma hizmet etme amacı güdenler ve gütmeyenler arasında (p: 0,03 – MD: 0,49) anlamlılık düzeyinde farklılık söz konusudur. Bu kapsamda ilgili ifadeye ilişkin süreklilik amacı gütmeyenlerin katılım düzeyi güdenlere göre, topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılım düzeyi ise gütmeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.19).

Her üstün yönlendirip denetlediği çalışan sayısının yapılan işle uyumlu olması konusunda topluma hizmet etme amacı güdenler ve gütmeyenler arasında 0,03 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,79) belirtilebilir. İlgili ifadeye topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılımı gütmeyenlere göre daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.19).

Süreklilik amacı güdenler ve gütmeyenler arasında her çalışanın üstüne karşı sorumlu olması konusunda anlamlı farklılık olduğu belirtilebilir (p: 0,00 – MD: 0,70). İlgili ifadeye süreklilik amacı gütmeyenlerin katılım düzeyi, güdenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.19).

Kuruluşta uzmanlaşmanın dikkate alınması ve her çalışanın uzmanlık alanına göre görevlendirilmesi konusunda topluma hizmet etme amacı güdenlerin ve gütmeyenlerin arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirtilebilir (p: 0,05 – MD: 0,53). Bu konuda topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılım düzeyi gütmeyenlere göre daha yüksektir.

Rutin işlerin alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararların ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmesi, örgüt yapısının günün gereklerine göre değiştirilebilmesi ve kuruluşta etkili bir işbölümü olması konularında süreklilik amacı gütmeyenlerin katılımı diğerlerine göre çok yüksek düzeydedir (Tablo 4.19).

Örgütleme ilkeleriyle ilgili sorulara verilen yanıtlar işletmede bulunan çalışan sayısı ve mimar mühendis sayısı kapsamında değerlendirildiğinde genel olarak tüm sorulara verilen yanıtların yüksek katılım düzeyine sahip olduğu belirtilebilir (Tablo 4.20).

Tablo 4.20: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	ÇALIŞAN SAYISI			**MİMAR MÜHENDİS SAYISI**		
	10 DAN AZ	**11-20**	**20 +**	**1-2**	**3-5**	**5+**
S10	4,25	4,11	4,33	4,12	4,50	4,20
S11	4,25	4,22	4,17	4,18	4,38	4,20
S12	4,00	4,00	4,00	3,88	4,25	4,00
S13	4,05	3,89	3,33	3,88	4,38	3,50
S14	3,35	3,56	3,83	3,35	3,50	3,70
S15	4,15	3,67	3,83	4,06	4,50	3,40
					P:0,00 - F:6,75	
S16	4,45	4,44	4,17	4,41	4,50	4,30
S17	4,30	4,33	3,50	4,29	4,25	3,90
		P:0,01 - F:4,47				
S18	4,15	4,11	3,67	4,24	4,12	3,70
S19	4,30	4,22	4,17	4,24	4,50	4,10
S20	4,15	4,56	4,33	4,12	4,88	4,10
S21	4,25	4,33	3,33	4,12	4,38	3,90
		P:0,02 - F:4,17				

Örgütteki her birimin kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlaması, örgüt birimlerinin kuruluş amacını gerçekleştirmek için uygun olması, örgüt birimlerinin örgütün en az maliyetle amacını gerçekleştirmesine uygun olarak oluşturulması ve her üstün yönlendirip denetlediği çalışan sayısının yapılan işle uyumlu olması konuları için bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis çalışan kuruluşların katılımı diğer kuruluşlara göre daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.20).

Örgütte her çalışanın kendi üstünden emir alması konusunda işletme bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis bulunan kuruluşlar ve diğerleri arasında anlamlı farklılık (p: 0,00 – F: 6,75) olduğu görülmektedir (Tablo 4.20).

Kuruluşun çalışan sayısı kapsamında yapılan değerlendirmede kuruluşta etkili bir işbölümü olması konusunda anlamlı bir farklılık olduğu belirtilebilir (p: 0,01 – F: 4,47). Çalışan sayısı 11-20 arası olan kuruluşların katılımı diğer kuruluşlara göre daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.20).

Kuruluşta uzmanlaşmanın dikkate alınması ve her çalışanın uzmanlık alanına göre görevlendirilmesi, rutin işlerin alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararların ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmesi konularında bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis çalışan kuruluşların katılımı çok yüksek düzeydedir.

Örgüt yapısının günün gereklerine göre değiştirilebilmesi konusunda çalışan sayısı 11-20 arası olan kuruluşların katılım düzeyinde anlamlı farklılık (p: 0,02 – F: 4,17) olduğu görülmektedir (Tablo 4.20).

4.4.3. Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar

Örgütlemenin etkilerine ilişkin katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmelerin hizmet alanı, faaliyet süresi, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, müşteri grupları, işletme amaçları, işletmede görev yapan çalışan sayısı ve teknik eleman sayısına göre dağılımı ve aralarındaki farklar bu kısımda incelenmiştir. Bunun dışında örgütlemenin etkilerine ilişkin yapılan değerlendirmeler bu başlık altında incelenmiştir.

- (S23) Kuruluşun örgüt yapısı birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü (koordinasyonu) güçlendirmektedir (M=4,23),
- (S25) Kuruluşun örgüt yapısı kurum içi iletişimi güçlendirmektedir (M=4,23),
- (S28) Kuruluşun örgüt yapısı işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlamaktadır (M=4,23),
- (S29) Kuruluşun örgüt yapısı, sahip olunan kaynakların (insan kaynağı, maddi kaynaklar, ekipman vb.) etkin kullanımını sağlamaktadır (M=4,20),
- (S22) Kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluş verimli şekilde çalışmaktadır (M=4,17),
- (S24) Kuruluşun örgüt yapısı etkili bir işbölümü yapılmasını sağlamıştır (M=4,14),
- (S27) Kuruluşun örgüt yapısı çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemektedir (M=4,11),
- (S30) Kuruluşun örgüt yapısı, denetim etkinliklerini kolaylaştırmaktadır (M=4,11),
- (S26) Kuruluşun örgüt yapısı sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırmaktadır (M=4,06).

Genel olarak değerlendirildiğinde ilgili soru grubunda yer alan sorulara katılım düzeyi yüksektir. En yüksek katılımın sağlandığı ifadeler; kuruluşun örgüt yapısının birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü güçlendirmesi, kuruluşun örgüt yapısının kurum içi iletişimi güçlendirmesi, kuruluşun örgüt yapısının işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlaması şeklinde sıralanabilir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar, kuruluşların hizmet alanına göre dağılımı kapsamında incelendiğinde kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluşun verimli şekilde çalışmakta olması konusu hakkında yapılan değerlendirmede hizmet alanları içerisinde tasarım ve proje uygulama alanında çalışan kuruluşlar daha yüksek düzeyde (M=4,19) katılım göstermiştir.

Hizmet alanları kapsamında tasarım alanında çalışan kuruluşların; kuruluşun örgüt yapısının birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü güçlendirmesi konularında (M=4,25), kuruluşun örgüt yapısının etkili bir işbölümü yapılmasını sağlaması konularında (M=4,19) ve kuruluşun örgüt yapısının kurum içi iletişimi güçlendirmesi konularında (M=4,25) katılım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.21).

Kuruluşun örgüt yapısının sektörel gelişmelerin, teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırmakta olması konusunda hizmet alanları kapsamında tedarik alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyi daha yüksektir (M=4,26) (Tablo 4.21).

Kuruluşun örgüt yapısının çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konusunda yapılan değerlendirmede proje uygulama ve tedarik alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyi diğerlerinden daha yüksektir (M=4,16). Hizmet alanları içerisinde tedarik alanında çalışan kuruluşların kuruluşun örgüt yapısının işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlamakta olması konusunda (M=4,32) ve kuruluşun örgüt yapısının, sahip olunan kaynakların (insan kaynağı, maddi kaynaklar, ekipman vb.) etkin kullanımını sağlamakta olması konusunda (M=4,26) katılım düzeyi daha yüksektir.

Bu kapsamda hizmet alanları içerisinde üretim alanında çalışan kuruluşlar ve çalışmayanlar arasında kuruluşun örgüt yapısının denetim etkinliklerini kolaylaştırması konusunda 0,04 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,60) belirtilebilir. Üretim alanında çalışmayan kuruluşların çalışan kuruluşlara göre katılımı daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.21).

Tablo 4.21: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	HİZMET ALANLARI							
	ÜRETİM		**TASARIM**		**PROJE UYGULAMA**		**TEDARİK**	
	Faaliyet Gösteren	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**
S22	3,78	4,31	4,19	4,00	4,19	4,00	4,11	4,25
S23	4,00	4,31	4,25	4,00	4,23	4,25	4,21	4,25
S24	3,89	4,23	4,19	3,67	4,16	4,00	4,16	4,13
S25	4,00	4,31	4,25	4,00	4,23	4,25	4,16	4,31
S26	4,00	4,08	4,13	3,33	4,06	4,00	4,26	3,81
S27	3,89	4,19	4,13	4,00	4,16	3,75	4,16	4,06
S28	4,00	4,31	4,25	4,00	4,29	3,75	4,32	4,13
S29	3,89	4,31	4,22	4,00	4,19	4,25	4,26	4,13
S30	3,67	4,27	4,13	4,00	4,10	4,25	4,11	4,13
	P:0,04-MD:0,60							

Katılımcıların verdikleri yanıtlar örgütlemenin etkileri açısından değerlendirildiğinde genel olarak katılım düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.22). Kuruluşun örgüt yapısının çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konusunda faaliyet yılı açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık olduğu (p: 0,01 – F: 4,83) belirtilebilir. Bu kapsamda 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren kuruluşların katılım düzeyi daha yüksektir.

Faaliyet alanı açısından değerlendirildiğinde kuruluşun örgüt yapısının denetim etkinliklerini kolaylaştırmakta olması konusunda anlamlı düzeyde bir fark olduğu (p: 0,05 – MD: 0,46) belirtilebilir. Peyzaj alanında etkinlik gösterenlerin katılım düzeyi göstermeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.22).

Tablo 4.22: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	FAALİYET YILI			FAALİYET ALANI	
	1-5 YIL	6-10 YIL	11 YIL +	Yalnızca Peyzaj	Peyzaj ve peyzaj dışındaki alanlar
S22	4,38	4,25	4,05	4,33	4,09
S23	4,25	4,25	4,21	4,33	4,17
S24	4,25	4,25	4,05	4,17	4,13
S25	4,38	4,38	4,11	4,25	4,22
S26	4,38	4,13	3,89	4,00	4,09
S27	4,50	4,38	3,84	4,25	4,04
		P:0,01 - F:4,83			
S28	4,38	4,50	4,05	4,42	4,13
S29	4,38	4,25	4,11	4,33	4,13
S30	4,13	4,38	4,00	4,42	3,96
				P:0,05-MD:0,46	

Örgütlemenin etkilerine ilişkin soru grubunda verilen yanıtlar müşteri grupları açısından değerlendirildiğinde genel anlamda oteller-holdingler ve eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ve vermeyenler arasında anlamlı düzeyde farklılıklar söz konusudur (Tablo 4.23). Kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluşun verimli şekilde çalışması konusunda eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların katılım düzeyi yüksektir (M=4,31).

Kuruluşun örgüt yapısı birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü güçlendirmesi konusunda yapılan değerlendirmede oteller-holdingler müşteri grubuna hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında 0,02 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,33) belirtilebilir. Oteller-holdingler müşteri grubuna hizmet verenlerin katılım düzeyi vermeyenlere göre daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.23).

Tablo 4.23: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	MÜŞTERİ GRUPLARI													
	BELEDİYEL.		KAMU KUR.		İNŞAAT FİRMA.		OTELLER-HOLDİNG.		EĞİTİM KURUM.		ÖZEL KONUT SAHİPLERİ		DİĞER	
	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler
S22	4,21	4,13	4,19	4,14	4,19	4,00	4,25	4,00	4,31	4,05	4,19	4,00	4,00	4,19
S23	4,32	4,13	4,33	4,07	4,25	4,00	4,33	4,00	4,38	4,11	4,26	4,00	4,00	4,26
							P:0,02-MD:0,33							
S24	4,16	4,13	4,19	4,07	4,19	3,67	4,25	3,91	4,38	3,95	4,19	3,75	3,75	4,19
									P:0,00 -MD:0,73					
S25	4,26	4,19	4,29	4,14	4,22	4,33	4,29	4,09	4,31	4,16	4,23	4,25	4,00	4,26
S26	4,05	4,06	4,00	4,14	4,09	3,67	4,29	3,55	4,19	3,95	4,13	3,50	4,00	4,06
							P:0,03-MD:0,74							
S27	4,05	4,19	4,05	4,21	4,09	4,33	4,29	3,73	4,19	4,05	4,10	4,25	4,25	4,10
							P:0,02-MD:0,56							
S28	4,21	4,25	4,24	4,21	4,22	4,33	4,29	4,09	4,25	4,21	4,23	4,25	4,50	4,19
S29	4,26	4,13	4,24	4,14	4,19	4,33	4,33	3,91	4,31	4,11	4,19	4,25	4,25	4,19
S30	4,11	4,13	4,14	4,07	4,13	4,00	4,38	3,55	4,31	3,95	4,13	4,00	4,00	4,13
							P:0,00-MD:0,83							

Müşteri grubu olarak eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ve vermeyenler arasında kuruluşun örgüt yapısının etkili bir işbölümü yapılmasını sağlaması konusunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p: 0,00 – MD: 0,73). İlgili ifadeye göre eğitim kurumlarına hizmet verenlerin katılım düzeyi vermeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.23). Kuruluşun örgüt yapısının kurum içi iletişimi güçlendirmesi konusunda müşteri gruplarından inşaat firmalarına hizmet vermeyen kuruluşların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,33).

Kuruluşun örgüt yapısının sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırması konusunda oteller ve holdingler müşteri grubuna hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında 0,03 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,74) belirtilebilir. İlgili ifadeye oteller-holdingler müşteri grubuna hizmet verenlerin katılım düzeyi vermeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.23).

Kuruluşun örgüt yapısının çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konusunda oteller ve holdingler müşteri grubuna hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında anlamlı bir fark söz konusudur (p: 0,02 –MD: 0,56).

Kuruluşun örgüt yapısının denetim etkinliklerini kolaylaştırması konusunda da müşteri gruplarından oteller ve holdinglere hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında anlamlı düzeyde farklılık (p: 0,00 – MD: 0,83) bulunduğu söylenebilir (Tablo 4.23).

Diğer taraftan örgütlemenin etkilerine ilişkin soru gruplarına verilen yanıtlar işletme amaçları kapsamında da değerlendirildiğinde genel olarak süreklilik amacı gütmeyen işletmelerin katılım düzeyinin yüksek ve çok yüksek olduğu, topluma hizmet etme amacı güdenler ve gütmeyenler arasında ise anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu görülmektedir (Tablo 4.24).

Tablo 4.24: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	AMAÇLAR							
	KAR SAĞLAMAK		**BÜYÜMEK**		**SÜREKLİLİK**		**TOPLUMA HİZMET ETMEK**	
	Amacı Bulunanlar	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**
S22	4,05	4,38	4,25	4,07	4,10	4,60	4,23	4,08
S23	4,23	4,23	4,20	4,27	4,20	4,40	4,32	4,08
S24	4,05	4,31	4,20	4,07	4,07	4,60	4,23	4,00
S25	4,18	4,31	4,25	4,20	4,20	4,40	4,27	4,15
S26	4,05	4,08	4,05	4,07	4,03	4,20	4,27	3,69
							P:0,04-MD:0,58	
S27	4,14	4,08	4,25	3,93	4,10	4,20	4,36	3,69
							P:0,00-MD:0,67	

Tablo 4.24 (devam): İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

S28	4,36	4,00	4,25	4,20	4,17	4,60	4,41	3,92
							P:0,02-MD:0,48	
S29	4,27	4,08	4,15	4,27	4,13	4,60	4,36	3,92
S30	4,09	4,15	4,15	4,07	4,10	4,20	4,36	3,96
							P:0,02-MD:0,67	

Topluma hizmet etme amacı güdenler ile gütmeyenler arasında kuruluşun örgüt yapısının sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumunu kolaylaştırması konusunda (p: 0,04 – MD: 0,58) kuruluşun örgüt yapısının çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konusunda (p: 0,00 – MD: 0,67) kuruluşun örgüt yapısının işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlaması konusunda (p: 0,02 – MD: 0,48) kuruluşun örgüt yapısının denetim etkinliklerini kolaylaştırması konusunda (p: 0,02 – MD: 0,67) anlamlılık düzeyinde farklılık bulunduğu belirtilebilir. Bu konulara göre yapılan değerlendirmede topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılım düzeyinin gütmeyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.24).

Örgütlemenin etkilerine ilişkin ilgili soru gruplarına verilen yanıtlar kuruluşların çalışan sayısı ve bünyelerinde çalışan mimar mühendis sayısı açısından değerlendirildiğinde genel anlamda katılım yüksek düzeydedir (Tablo 4.25).

Kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluşun verimli şekilde çalışması konusunda yapılan değerlendirmede çalışan sayısı 11-20 arası olan kuruluşlar ile diğer çalışan sayısına sahip kuruluşlar arasında anlamlı düzeyde farklılık söz konusudur (p: 0,00 – F: 9,74). Kuruluşun örgüt yapısının birimler ve çalışanlar arasındaki uyumu ve eşgüdümü güçlendirmesi konusunda çalışan sayısı 11-20 arası olan kuruluşların katılım düzeyi daha yüksektir (M=4,44) (Tablo 4.25).

Çalışan sayısı 11-20 arasında olan kuruluşların verdiği yanıtların kuruluşun örgüt yapısının etkili bir işbölümü yapılmasını sağlaması konusunda (p: 0,02 – F: 4,31) , kuruluşun örgüt yapısının kurum içi iletişimi güçlendirmesi konusunda (p: 0,03 – F: 3,70) diğer kuruluşlar ile arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirtilebilir (Tablo 4.25).

Tablo 4.25: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	ÇALIŞAN SAYISI			**MİMAR MÜHENDİS SAYISI**		
	10 DAN AZ	**11-20**	**20 +**	**1-2**	**3-5**	**5+**
S22	4,25	4,56	3,33	4,24	4,50	3,80
		P:0,00 - F:9,74				
S23	4,20	4,44	4,00	4,18	4,38	4,20
S24	4,25	4,33	3,50	4,24	4,38	3,80
		P:0,02 - F:4,31				
S25	4,35	4,33	3,67	4,29	4,50	3,90
		P:0,03 - F:3,70				
S26	4,10	4,33	3,50	3,94	4,38	4,00
S27	4,30	3,89	3,83	4,18	4,38	3,80
S28	4,20	4,44	4,00	4,24	4,38	4,10
S29	4,25	4,33	3,83	4,18	4,13	4,30
S30	4,15	4,22	3,83	4,29	3,88	4,00

Bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis bulunduran kuruluşların örgüt yapısının sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırması konusunda (M=4,38) ve kuruluşun örgüt yapısının çalışanlar arasındaki çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konusunda (M=4,38) katılım düzeyi yüksektir (Tablo 4.25).

Çalışan sayısı 11-20 arasında olan kuruluşların kuruluşun örgüt yapısının işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlaması konusunda (M=4,44) ve kuruluşun örgüt yapısının, sahip olunan kaynakların (insan kaynağı, maddi kaynaklar, ekipman vb.) etkin kullanımını sağlamakta olması konusunda (M=4,33) katılımı yine yüksek düzeydedir.

4.4.4. Örgütsel İlişkilere Yönelik Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar

Örgütsel ilişkilere yönelik katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmelerin hizmet alanı, faaliyet süresi, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, müşteri grupları, işletme amaçları, işletmede görev yapan çalışan sayısı ve teknik eleman sayısına göre dağılımı ve aralarındaki farklar bu bölümde incelenmiştir. Bunun dışında örgütsel ilişkilere ilişkin yapılan değerlendirmeler bu başlık altında incelenmiştir.

- (S39) Çalışanlar arasında kişisel ilişkiler (arkadaşlık vb.) güçlüdür (M=4,40),
- (S40) Kurum, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin (arkadaşlık vb.) gelişmesini desteklemektedir (M=4,31),
- (S38) Çalışanlar, bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşmaktadır (M=4,29),
- (S33) Örgüt içinde ast ve üstler (çalışan ve yöneticiler) arasında etkili bir iletişim kurulmaktadır (M=4,26),
- (S31) Kurumsal düzeyde bilgi ve emirler en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmektedir (M=4,23),
- (S34) Aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim vardır (M=4,23),
- (S32) Örgüt içinde birimler arasında etkili bir işbirliği vardır (M=4,20),
- (S36) Çalışanlar kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir (M=4,14),
- (S37) Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir (M=4,03),
- (S35) Farklı birim çalışanları arasında etkili bir iletişim vardır (M=3,94).

İlgili soru gruplarına katılım genel olarak değerlendirildiğinde yüksek düzeydedir. Katılım düzeyinin en yüksek olduğu ifadeler; çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin güçlü olması ve kurumun, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin gelişmesini desteklemesi ile ilgili olanlardır.

Örgütsel ilişkilere yönelik soru gruplarına ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar, kuruluşların hizmet alanına göre dağılımı kapsamında incelendiğinde genel olarak katılım düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 4.26).

Tablo 4.26: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	HİZMET ALANLARI							
	ÜRETİM		**TASARIM**		**PROJE UYGULAMA**		**TEDARİK**	
	Faaliyet Gösteren	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**
S31	3,89	4,35	4,22	4,33	4,26	4,00	4,16	4,31
S32	4,00	4,27	4,22	4,00	4,23	4,00	4,21	4,19
S33	4,00	4,35	4,28	4,00	4,26	4,25	4,26	4,25
S34	4,22	4,23	4,28	3,67	4,29	3,75	4,37	4,06
S35	3,56	4,08	4,00	3,33	3,97	3,75	4,00	3,87
S36	4,00	4,19	4,16	4,00	4,19	3,75	4,16	4,13
S37	3,89	4,08	4,03	4,00	4,00	4,25	3,95	4,13
S38	4,11	4,35	4,31	4,00	4,29	4,25	4,37	4,19
S39	4,22	4,46	4,44	4,00	4,35	4,75	4,42	4,38
S40	4,11	4,38	4,34	4,00	4,29	4,50	4,32	4,31

Kurumsal düzeyde bilgi ve emirlerin en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmesi konusunda (M=4,26), örgüt içindeki birimler arasında etkili bir işbirliği olması konusunda (M=4,23) proje uygulama alanında çalışan kuruluşlar daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Örgüt içinde ast ve üstler arasında etkili bir iletişim kurulması konusunda tasarım alanında çalışan kuruluşların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,28) (Tablo 4.26).

Aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim olması konusunda hizmet alanları kapsamında tedarik alanında çalışanların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,37). Farklı birim

çalışanları arasında etkili bir iletişim olması konusunda tasarım ve tedarik alanında çalışanların katılımı diğerlerine göre daha yüksektir (M=4,00).

Çalışanların kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olması konusunda proje uygulama alanında çalışanların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,19) (Tablo 4.26). Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi konusunda tasarım alanında çalışan kuruluşların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,03). Çalışanların bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşması konusunda tedarik alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (M=4,37).

Hizmet alanları kapsamında tasarım alanında faaliyet gösteren kuruluşların çalışanlar arasında kişisel ilişkiler (arkadaşlık vb.) güçlü olması konusunda (M=4,44) kurumun çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin (arkadaşlık vb.) gelişmesini desteklemesi konusunda (M=4,34) katılım düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.26).

Aynı soru grubuna katılımcıların verdikleri yanıtlar faaliyet yılı ve faaliyet alanına göre örgütsel ilişkiler açısından değerlendirildiğinde bir konu dışında anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir. Genel olarak katılım düzeyinin yüksek olduğu ve faaliyet yılı açısından bakıldığında 1-5 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlarda katılım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.27).

Tablo 4.27: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	FAALİYET YILI			FAALİYET ALANI	
	1-5 YIL	**6-10 YIL**	**11 YIL +**	**Yalnızca Peyzaj**	**Peyzaj ve peyzaj dışındaki alanlar**
S31	4,25	4,38	4,16	4,33	4,17
S32	4,25	4,13	4,21	4,25	4,17
S33	4,50	4,25	4,16	4,25	4,26
S34	4,25	4,13	4,26	4,08	4,30
S35	4,29	3,75	3,89	4,00	3,91
S36	4,25	4,13	4,11	4,25	4,09
S37	3,75	4,25	4,05	4,33	3,87
				P:0,03-MD:0,46	
S38	4,38	4,38	4,21	4,33	4,26
S39	4,25	4,75	4,32	4,50	4,35
S40	4,50	4,38	4,21	4,08	4,43

Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi konusunda yalnızca peyzaj alanında etkinlik gösteren ve peyzaj dışında da etkinlik gösteren kuruluşlar arasında 0,03 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,46) görülmektedir. İlgili ifadeye yalnızca peyzaj alanında etkinlik gösterenlerin katılımı daha yüksek düzeydedir. Çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlü olması konusunda 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşların katılım düzeyi çok yüksektir (M=4,75) (Tablo 4.27).

Tablo 4.28: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	MÜŞTERİ GRUPLARI													
	BELEDİYEL.		KAMU KUR.		İNŞAAT FİRMA.		OTELLER-HOLDİNG.		EĞİTİM KURUM.		ÖZEL KONUT SAHİPLERİ		DİĞER	
	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler
S31	4,26	4,19	4,29	4,14	4,25	4,00	4,33	4,00	4,50	4,00	4,26	4,00	3,75	4,29
									P:0,01-MD:0,50					
S32	4,26	4,13	4,19	4,21	4,25	3,67	4,38	3,82	4,44	4,00	4,29	3,50	3,75	4,26
							P:0,01-MD:0,55		**P:0,02-MD:0,43**		**P:0,00-MD:0,79**			
S33	4,26	4,25	4,24	4,29	4,28	4,00	4,38	4,00	4,44	4,11	4,29	4,00	4,00	4,29
S34	4,26	4,19	4,14	4,36	4,28	3,67	4,38	3,91	4,56	3,95	4,35	3,25	4,00	4,26
									P:0,00-MD:0,61		**P:0,00-MD:1,10**			
S35	4,11	3,75	4,00	3,86	4,03	3,00	4,08	3,60	4,25	3,67	4,06	3,00	3,50	4,00
					P:0,00-MD:1,03				**P:0,02-MD:0,58**		**P:0,00-MD:1,06**			
S36	4,26	4,00	4,19	4,07	4,16	4,00	4,25	3,91	4,38	3,95	4,19	3,75	4,00	4,16
							P:0,05-MD:0,34		**P:0,00-MD:0,42**					
S37	4,16	3,88	4,14	3,86	4,03	4,00	4,17	3,73	4,31	3,79	4,03	4,00	4,00	4,03
									P:0,02-MD:0,52					
S38	4,21	4,38	4,19	4,43	4,31	4,00	4,38	4,09	4,44	4,16	4,32	4,00	4,00	4,32
S39	4,32	4,50	4,38	4,43	4,44	4,00	4,46	4,27	4,56	4,26	4,42	4,25	4,00	4,45
S40	4,26	4,38	4,29	4,36	4,34	4,00	4,38	4,18	4,50	4,16	4,35	4,00	3,75	4,39

Kurumsal düzeyde bilgi ve emirlerin en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmesi konusunda müşteri grupları kapsamında eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,50) belirtilebilir. İlgili ifadeye eğitim kurumlarına hizmet verenlerin katılım düzeyi vermeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.28).

Örgüt içinde birimler arasında etkili bir işbirliği olması konusunda müşteri grupları içerisinden oteller-holdinglere hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,01 – MD: 0,55), eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,02 – MD: 0,43), özel konut sahiplerine hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 0,79) anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. İlgili ifadeye oteller-holdingler, eğitim

kurumları ve özel konut sahipleri müşteri grubuna hizmet verenlerin katılım düzeyi vermeyenlere göre daha yüksektir. Örgüt içinde ast ve üstler arasında etkili bir iletişim kurulması konusunda eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,44).

Aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim olması konusunda müşteri grupları içerisinden eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 0,61), özel konut sahiplerine hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 1,10) anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. İlgili ifadeye eğitim kurumları ve özel konut sahiplerine hizmet verenlerin katılımı vermeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 4.28).

Farklı birim çalışanları arasında etkili bir iletişim olması konusunda müşteri grupları içerisinden inşaat firmalarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 1,03), eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,02 – MD: 0,58), özel konut sahiplerine hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 1,06) anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. Bu ifadeye inşaat firmaları, eğitim kurumları ve özel konut sahiplerine hizmet verenlerin vermeyenlere göre katılım düzeyi daha yüksektir (Tablo 4.28).

Çalışanların kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olması konusunda müşteri grupları içerisinden oteller-holdinglere hizmet veren kuruluşlar ve vermeyenler arasında (p: 0,05 – MD: 0,34), eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ve vermeyenler arasında (p: 0,00 – MD: 0,42) anlamlı düzeyde farklılık bulunduğu belirtilebilir. Bu ifadeye oteller-holdinglere ve eğitim kurumlarına hizmet verenlerin vermeyenlere göre katılımı daha yüksek düzeydedir.

Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi konusunda eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ve vermeyenler arasında 0,02 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,52) belirtilebilir (Tablo 4.28).

Çalışanların bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşması, çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlü olması, kurumun çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konularında eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların katılımı yüksek ve çok yüksek düzeydedir (Tablo 4.28).

Örgütsel ilişkiler ile ilgili soru gruplarına verilen yanıtlar işletme amaçları kapsamında değerlendirildiğinde genel olarak süreklilik amacı gütmeyen işletmelerin katılım düzeyinin yüksek ve çok yüksek olduğu, topluma hizmet etme amacı güdenler ve gütmeyenler arasında ise anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu görülmektedir (Tablo 4.29).

Tablo 4.29: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	AMAÇLAR							
	KAR SAĞLAMAK		**BÜYÜMEK**		**SÜREKLİLİK**		**TOPLUMA HİZMET ETMEK**	
	Amacı Bulunanlar	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**
S31	4,23	4,23	4,35	4,07	4,17	4,60	4,36	4,00
S32	4,18	4,23	4,15	4,27	4,17	4,40	4,32	4,00
S33	4,23	4,31	4,20	4,33	4,20	4,60	4,32	4,15
S34	4,18	4,31	4,20	4,27	4,20	4,40	4,32	4,08
S35	3,76	4,23	3,85	4,07	3,83	4,60	3,95	3,92

Tablo 4.29 (devam) : İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

S36	4,14	4,15	4,20	4,07	4,13	4,20	4,32	3,85
							P:0,00-MD:0,47	
S37	4,00	4,08	4,15	3,87	4,00	4,20	4,23	3,69
							P:0,02-MD:0,53	
S38	4,23	4,38	4,30	4,27	4,23	4,60	4,32	4,23
S39	4,45	4,31	4,35	4,47	4,33	4,80	4,41	4,38
S40	4,23	4,46	4,35	4,27	4,27	4,60	4,23	4,46

Çalışanların kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olması konusunda topluma hizmet etme amacı güden kuruluşlar ve gütmeyenler arasında 0,00 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,47) belirtilebilir. İlgili ifadeye topluma hizmet etme amacı güden kuruluşların katılımı daha yüksektir. Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi konusunda topluma hizmet etme amacı güden kuruluşlar ve gütmeyenler arasında 0,02 anlamlılık düzeyinde (p) fark bulunduğu (MD: 0,53) belirtilebilir. İlgili ifadeye topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılımı daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.30).

Tablo 4.30: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Örgütsel İlişkilere Yönelik Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	ÇALIŞAN SAYISI			**MİMAR MÜHENDİS SAYISI**		
	10 DAN AZ	**11-20**	**20 +**	**1-2**	**3-5**	**5+**
S31	4,30	4,11	4,17	4,24	4,38	4,10
S32	4,20	4,22	4,17	4,12	4,25	4,30
S33	4,35	4,22	4,00	4,18	4,50	4,20
S34	4,20	4,44	4,00	4,06	4,50	4,30
S35	4,05	4,22	3,17	3,94	4,29	3,70
		P:0,01 - F:4,59				
S36	4,20	4,11	4,00	4,06	4,38	4,10
S37	4,10	4,00	3,83	4,12	3,88	4,00
S38	4,35	4,33	4,00	4,24	4,50	4,20
S39	4,45	4,33	4,33	4,41	4,38	4,40
S40	4,45	4,22	4,00	4,24	4,75	4,10

Örgütsel ilişkiler ile ilgili soru gruplarına verilen yanıtlar kuruluş çalışan sayısı ve kuruluş bünyesinde çalışan mimar mühendis sayısı açısından değerlendirildiğinde genel anlamda katılım yüksek düzeydedir (Tablo 4.30).

Kurumsal düzeyde bilgi ve emirlerin en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmesi konusunda en yüksek katılımın bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis sayısına sahip kuruluşlara ait olduğu belirtilebilir (M=4,38). Örgüt içinde birimler arasında etkili bir işbirliği olması konusunda bünyesinde 5 ve üzeri mimar mühendis çalışan kuruluşların katılımı yüksek düzeydedir (M=4,30). Örgüt içinde ast ve üstler arasında etkili bir iletişimin kurulması ve aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim olması konusunda bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis çalışan kuruluşların katılımı eşit ve çok yüksek düzeydedir (M=4,50) (Tablo 4.30).

Farklı birim çalışanları arasında etkili bir iletişim olması konusu çalışan sayısı kapsamında değerlendirildiğinde (p: 0,01 – F: 4,59) anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirtilebilir. Çalışanların kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olması (M=4,38), çalışanların bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşması konularında (M=4,50), kurumun çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin gelişmesini desteklemesi konularında (M=4,75) bünyesinde 3-5 arasında mimar mühendis çalışan kuruluşların katılım düzeyinin yüksek ve çok yüksek olduğu belirtilebilir.

Çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlü olması konusunda çalışan sayısı açısından değerlendirilme yapıldığında 10'dan az çalışan sayısına sahip kuruluşların katılımının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (M=4,45) (Tablo 4.30).

4.4.5. Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ve Aralarındaki Farklar

Yetki ve sorumluluğa ilişkin katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmelerin hizmet alanı, faaliyet süresi, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, müşteri grupları, işletme amaçları,

işletmede görev yapan çalışan sayısı ve teknik eleman sayısına göre dağılımı ve aralarındaki farklar bu bölümde incelenmiştir. Bunun dışında yetki ve sorumluluğa ilişkin yapılan değerlendirmeler bu başlık altında incelenmiştir.

- (S49) Kararları üst düzey yöneticiler vermektedir (M=4,51),
- (S41) Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmıştır (M=4,23),
- (S48) Yetki devredildikten sonra üstler çalışanları düzenli olarak denetlemektedir (M=4,11),
- (S44) Yetki devredilirken çalışanların özellikleri dikkate alınmaktadır (M=4,09),
- (S46) Çalışanlara yetki verilirken beklenen standartlar açıkça tanımlanmaktadır (M=4,09),
- (S43) Yetki devredilirken çalışanların görev tanımı dikkate alınmaktadır (M=4,06),
- (S45) Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırları açıkça tanımlanmaktadır (M=4,00),
- (S51) Karar verirken yöneticiler, çalışanlarının fikrini almaktadır (M=3,97),
- (S42) Yöneticiler yetkilerini çalışanlara devretme konusunda isteklidir (M=3,94),
- (S47) Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk birbirine denk olmaktadır (M=3,94),
- (S50) Kararları birim yöneticileri vermektedir (M=3,91),
- (S52) Kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınmaktadır (M=3,89),
- (S54) Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmektedir (M=3,89),
- (S53) Birimler birbirinden bağımsız karar almaktadır (M=2,86).

Genel olarak değerlendirildiğinde ilgili soru grubunda bulunan sorulara katılım yüksek düzeydedir. Kararları üst düzey yöneticilerin vermesi ifadesine katılım düzeyi çok yüksek, her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımının yapılmış olması ifadesine ve yetki devredildikten sonra üstler çalışanları düzenli olarak denetlemekte olması ifadesine katılım yüksek düzeydedir. Katılım düzeyinin en düşük olduğu konu birimlerin birbirinden bağımsız karar alması orta düzeyde değerlendirilmiştir. Sıralamada sonlarda yer alan diğer

ifadeler; kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınması, uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmesi olmuştur.

Yetki ve sorumluluğa yönelik soru gruplarına ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar, kuruluşların hizmet alanına göre dağılımı kapsamında incelendiğinde genel olarak katılımın orta ve yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 4.31).

Tablo 4.31: Hizmet Alanlarına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	HİZMET ALANLARI							
	ÜRETİM		**TASARIM**		**PROJE UYGULAMA**		**TEDARİK**	
	Faaliyet Gösteren	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**	**Faaliyet Gösteren**	**Faaliyet Göstermeyen**
S41	3,78	4,38	4,22	4,33	4,23	4,25	4,26	4,19
S42	3,67	4,04	3,91	4,33	3,94	4,00	3,95	3,94
S43	4,00	4,08	4,03	4,33	4,10	3,75	4,11	4,00
S44	3,78	4,19	4,09	4,00	4,13	3,75	4,05	4,13
	P:0,04-MD:0,41							
S45	3,56	4,15	4,03	3,67	4,06	3,50	4,11	3,88
S46	3,78	4,19	4,09	4,00	4,16	3,50	4,16	4,00
S47	3,67	4,04	3,94	4,00	4,06	3,00	4,00	3,88
S48	4,22	4,08	4,13	4,00	4,19	3,50	4,11	4,13
S49	4,33	4,58	4,53	4,33	4,48	4,75	4,53	4,50
S50	3,56	4,04	4,00	3,00	4,03	3,00	3,84	4,00
S51	4,22	3,88	3,97	4,00	3,94	4,25	3,74	4,25
S52	3,67	3,96	3,91	3,67	3,97	3,25	4,05	3,69
S53	3,33	2,69	2,81	3,33	2,90	2,50	2,89	2,81
S54	3,89	3,88	3,94	3,33	3,90	3,75	4,21	3,50
							P:0,01-MD:0,71	

Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımının yapılmış olması konularında (M=4,26), yöneticilerin yetkilerini çalışanlara devretme konusunda istekli olması

konularında (M=3,95), yetki devredilirken çalışanların görev tanımının dikkate alınması konularında (M=4,11) hizmet alanları kapsamında değerlendirildiğinde tedarik alanında çalışan kuruluşların katılımı yüksek düzeydedir (Tablo 4.31).

Yetki devredilirken çalışanların özelliklerinin dikkate alınması konusunda üretim alanında çalışan kuruluşlar ve çalışmayanlar arasında 0,04 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,41) belirtilebilir. İlgili ifadeye üretim alanında çalışmayanların katılımı daha yüksektir (Tablo 4.31).

Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırlarının açıkça tanımlanması konusunda tedarik alanında çalışan kuruluşların katılımı diğerlerine göre daha yüksektir (M=4,11). Çalışanlara yetki verilirken beklenen standartların açıkça tanımlanması konusunda proje uygulama ve tedarik alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyinin eşit ve yüksek olduğu belirtilebilir (M=4,16).

Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması konusunda proje alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyi yüksektir (M=4,06). Yetki devredildikten sonra üstlerin çalışanları düzenli olarak denetlemesi konusunda üretim alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirtilebilir (M=4,22) (Tablo 4.31).

Kararları üst düzey yöneticilerin vermesi konusunda tasarım ve tedarik alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyinin aynı ve çok yüksek olduğu görülmektedir (M=4,53). Kararları birim yöneticilerinin vermesi konusunda proje uygulama alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyinin yüksek olduğu belirtilebilir (M=4,03). Karar verirken yöneticilerin çalışanlarının fikrini alması konusunda üretim alanında faaliyet gösteren kuruluşların katılım düzeyi yüksektir (M=4,22).

Kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınması konusunda tedarik alanında çalışan kuruluşların katılım düzeyinin yüksek olduğu belirtilebilir (M=4,05). Birimlerin birbirinden bağımsız karar alması konusunda üretim alanında çalışan kuruluşların katılımının orta düzeyde olduğu görülmektedir (M=3,33) (Tablo 4.31).

Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmesi konusunda tedarik alanında çalışan kuruluşlar ile çalışmayanlar arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,71) belirtilebilir (Tablo 4.31).

İlgili soru grubuna katılımcıların verdikleri yanıtlar faaliyet yılı ve faaliyet alanına göre yetki ve sorumluluk açısından değerlendirildiğinde anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir. Genel olarak katılımın orta ve yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Faaliyet yılı açısından yapılan değerlendirmede 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren kuruluşların kararları üst düzey yöneticilerin vermesi konusunda çok yüksek düzeyde katılım sağladığı görülmektedir (M=4,75) (Tablo 4.32).

Tablo 4.32: Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	FAALİYET YILI			**FAALİYET ALANI**	
	1-5 YIL	**6-10 YIL**	**11 YIL +**	**Yalnızca Peyzaj**	**Peyzaj ve peyzaj dışındaki alanlar**
S41	4,25	4,25	4,21	4,17	4,26
S42	4,00	3,88	3,95	4,08	3,87
S43	4,00	4,00	4,11	4,17	4,00
S44	4,25	4,13	4,00	4,17	4,04
S45	4,38	4,00	3,84	4,00	4,00
S46	4,38	3,88	4,05	4,00	4,13
S47	4,13	3,88	3,89	3,92	3,96

Tablo 4.32 (devam): Faaliyet Süresi ve Peyzaj Dışında Faaliyet Gösterme Durumuna Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

S48	4,13	4,00	4,16	4,17	4,09
S49	4,75	4,75	4,32	4,33	4,61
S50	4,00	4,13	3,79	3,75	4,00
S51	3,63	4,38	3,95	3,92	4,00
S52	3,88	4,13	3,79	3,83	3,91
S53	2,75	2,38	3,11	2,75	2,91
S54	4,13	3,50	3,95	3,58	4,04

Yetki ve sorumluluğa ilişkin soru gruplarına verilen yanıtlar müşteri grupları açısından değerlendirildiğinde genel olarak orta ve yüksek katılım düzeyindedir (Tablo 4.33). Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımının yapılması konusunda müşteri grupları arasından eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,71) görülmüştür. İlgili ifadeye eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların vermeyenlere göre katılımı daha yüksek şekilde gerçekleşmektedir.

Yöneticilerin yetkilerini çalışanlara devretme konusunda istekli olması konusunda oteller ve holdinglere hizmet veren kuruluşlar ile vermeyen kuruluşlar arasında (p: 0,00 –MD: 0,97), eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında ise (p: 0,01 – MD: 0,71) anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu ifadeye oteller-holdinglere ve eğitim kurumlarına hizmet verenlerin katılımı vermeyenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.33: Müşteri Gruplarına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	MÜŞTERİ GRUPLARI													
	BELEDİYEL.		KAMU KUR.		İNŞAAT FİRMA.		OTELLER-HOLDİNG.		EĞİTİM KURUM.		ÖZEL KONUT SAHİPLERİ		DİĞER	
	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler	Hizmet Verenler	Hizmet Vermeyenler
S41	4,21	4,25	4,24	4,21	4,28	3,67	4,38	3,91	4,63	3,89	4,29	3,75	3,75	4,29
									P:0,01-MD:0,71					
S42	3,95	3,94	3,95	3,93	3,97	3,67	4,25	3,27	4,31	3,63	4,00	3,50	3,50	4,00
							P:0,00-MD:0,97		**P:0,01-MD:0,71**					
S43	4,11	4,00	4,10	4,00	4,09	3,67	4,21	3,73	4,25	3,89	4,13	3,50	3,50	4,13
S44	4,16	4,00	4,14	4,00	4,09	4,00	4,25	3,73	4,31	3,89	4,13	3,75	3,75	4,13
							P:0,01-MD:0,52		**P:0,01-MD:0,71**					
S45	3,95	4,06	3,90	4,14	4,03	3,67	4,21	3,55	4,25	3,79	4,06	3,50	4,00	4,00
							P:0,05-MD:0,66							
S46	4,11	4,06	4,00	4,21	4,09	4,00	4,29	3,64	4,31	3,89	4,16	3,50	4,00	4,10
							P:0,04-MD:0,65							
S47	4,00	3,88	3,90	4,00	3,94	4,00	4,17	3,45	4,13	3,79	4,03	3,25	4,00	3,94
							P:0,02-MD:0,71							
S48	4,21	4,00	4,14	4,07	4,13	4,00	4,25	3,82	4,19	4,05	4,19	3,50	4,00	4,13
S49	4,47	4,56	4,52	4,50	4,53	4,33	4,50	4,55	4,56	4,47	4,55	4,25	4,00	4,58
S50	3,89	3,94	3,81	4,07	3,91	4,00	4,04	3,64	3,94	3,89	4,00	3,25	4,00	3,90
S51	3,95	4,00	3,81	4,21	3,97	4,00	4,08	3,73	4,19	3,79	4,00	3,75	4,25	3,94
S52	3,84	3,94	3,76	4,07	3,88	4,00	4,13	3,36	4,19	3,63	3,97	3,25	3,75	3,90
S53	3,05	2,63	2,86	2,86	2,84	3,00	2,88	2,82	2,63	3,05	2,90	2,50	2,75	2,87
S54	3,79	4,00	3,81	4,00	3,94	3,33	3,96	3,73	4,06	3,74	3,97	3,25	3,75	3,90
											P:0,05-MD:0,78			

Yetki devredilirken çalışanların görev tanımının dikkate alınması konusunda eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların katılım düzeyi yüksek olarak belirtilebilir (M=4,25). Yetki devredilirken çalışanların özelliklerinin dikkate alınması konusunda müşteri grupları içerisinden oteller ve holdinglere hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,01 – MD: 0,52), eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında (p: 0,01 – MD: 0,71) anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. İlgili konuya oteller-holdinglere ve eğitim kurumlarına hizmet veren kuruluşların vermeyenlere göre katılımı daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.33).

Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırlarının açıkça tanımlanması konusunda (p: 0,05 – MD: 0,66), çalışanlara yetki verilirken beklenen standartların açıkça tanımlanması konusunda (p: 0,04 – MD: 0,65), çalışanlara verilen yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması konusunda (p: 0,02 – MD: 0,71) oteller ve holdinglere hizmet veren kuruluşlar ile vermeyenler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmaktadır. İlgili konularda oteller ve holdinglere hizmet verenlerin katılımları vermeyenlere göre daha yüksek düzeydedir (Tablo 4.33).

Yetki devredildikten sonra üstlerin çalışanları düzenli olarak denetlemekte olması konusunda oteller ve holdinglere hizmet veren kuruluşların katılım düzeyi fazladır (M=4,25). Kararları üst düzey yöneticilerin vermesi konusunda diğer müşteri gruplarına hizmet vermeyen kuruluşların katılım düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir (M=4,58). Karar verirken yöneticilerin çalışanlarının fikrini alması konusunda diğer müşteri gruplarına hizmet veren kuruluşların katılım düzeyi yüksek bir biçimde gerçekleşmektedir (M=4,25).

Birimlerin birbirinden bağımsız karar almakta olması konusunda belediyelere hizmet veren kuruluşların ve eğitim kurumlarına hizmet vermeyen kuruluşların katılımının orta düzeyde olduğu söylenebilir (M=3,05).

Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmesi konusunda özel konut sahiplerine hizmet veren kuruluşlar ile hizmet vermeyenler arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde (p) fark olduğu (MD: 0,78) görülmüştür.

Yetki ve sorumluluk ile ilgili soru gruplarına verilen yanıtlar işletme amaçları kapsamında değerlendirildiğinde genel olarak katılım orta ve yüksektir (Tablo 4.34).

Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımının yapılması konusunda süreklilik amacı güdenler ile gütmeyenler arasında anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir (p: 0,02 – MD: 0,66). İlgili ifadeye süreklilik amacı gütmeyenlerin katılımı bulunanlara göre çok daha yüksek seviyededir (M=4,80).

Tablo 4.34: İşletme Amaçlarına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	AMAÇLAR							
	KAR SAĞLAMAK		**BÜYÜMEK**		**SÜREKLİLİK**		**TOPLUMA HİZMET ETMEK**	
	Amacı Bulunanlar	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**	**Amacı Bulunanlar**	**Amacı Bulunmayanlar**
S41	4,18	4,31	4,25	4,20	4,14	4,80	4,27	4,15
					P:0,02-MD:0,66			
S42	3,95	3,92	3,95	3,93	3,93	4,00	4,18	3,54
S43	3,95	4,23	4,20	3,87	4,03	4,20	4,18	3,85
S44	4,05	4,15	4,20	3,93	4,10	4,00	4,27	3,77
							P:0,00-MD:0,50	
S45	3,91	4,15	4,10	3,87	3,93	4,40	4,14	3,77
S46	4,00	4,23	4,20	3,93	4,07	4,20	4,23	3,85
S47	3,91	4,00	4,15	3,67	3,97	3,80	4,14	3,62
S48	4,05	4,23	4,30	3,87	4,17	3,80	4,32	3,77
S49	4,45	4,62	4,55	4,47	4,47	4,80	4,45	4,62
S50	3,82	4,08	4,10	3,67	3,93	3,80	3,95	3,85
S51	4,00	3,92	4,25	3,60	4,10	3,20	4,09	3,77
S52	3,91	3,85	4,05	3,67	3,93	3,60	4,14	3,46
S53	2,86	2,85	2,90	2,80	2,90	2,60	2,95	2,69
S54	3,82	4,00	3,70	4,13	3,77	4,60	3,91	3,85

Yetki devredilirken çalışanların özelliklerinin dikkate alınması konusunda topluma hizmet etme amacı güdenler ve gütmeyenler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (p: 0,00 – MD: 0,50). İlgili konuya topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılımı gütmeyenlere göre daha yüksek düzeydedir (M=4,27).

Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırlarının açıkça tanımlanması konusunda süreklilik amacı gütmeyenlerin katılım düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür (M=4,40) Kararları üst düzey yöneticilerin vermesi konusunda süreklilik amacı gütmeyenlerin katılım düzeyinin çok yüksek olduğu anlaşılmıştır (M=4,80).

Birimlerin birbirinden bağımsız karar alması konusunda topluma hizmet etme amacı güdenlerin katılımının düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir (M=2,95) Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmesi konusunda süreklilik amacı gütmeyenlerin katılım düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir (M=4,60) (Tablo 4.35).

Tablo 4.35: Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Yaptıkları Değerlendirmeler Aralarındaki Farklar

	ÇALIŞAN SAYISI			**MİMAR MÜHENDİS SAYISI**		
	10 DAN AZ	**11-20**	**20 +**	**1-2**	**3-5**	**5+**
S41	4,30	4,44	3,67	4,29	4,38	4,00
S42	4,00	4,00	3,67	4,00	4,13	3,70
S43	4,05	4,33	3,67	4,12	4,38	3,70
S44	4,20	4,11	3,67	4,12	4,38	3,80
S45	4,20	4,11	3,17	4,12	4,25	3,60
		P:0,01 - F:4,80				
S46	4,20	4,22	3,50	4,06	4,38	3,90
S47	4,05	4,00	3,50	4,06	4,13	3,60
S48	4,15	4,11	4,00	4,12	4,38	3,90
S49	4,60	4,67	4,00	4,59	4,88	4,10
					P:0,01 - F:4,80	
S50	4,05	4,11	3,17	4,12	4,00	3,50
S51	4,35	3,22	3,83	3,88	4,38	3,80
		P:0,01 - F:4,77				
S52	4,10	3,67	3,50	4,12	3,75	3,60
S53	3,05	2,22	3,17	2,82	2,88	2,90
S54	3,90	3,89	3,83	4,00	3,63	3,90

Yetki ve sorumluluk ile ilgili soru gruplarına verilen yanıtlar işletme çalışan sayısı ve işletme bünyesinde çalışan mimar mühendis sayısı açısından değerlendirildiğinde genel anlamda katılım orta ve yüksek düzeydedir. Bünyesinde 3-5 mimar mühendis sayısı bulunduran

kuruluşların katılımının diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 4.35).

Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırlarının açıkça tanımlanması konusu kuruluşta bulunan çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde anlamlı düzeyde farklılık bulunduğu görülmektedir (p: 0,01 – F: 4,80). Çalışan sayısı 10'dan az olan kuruluşların katılım düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilebilir (Tablo 4.35).

Kararları üst düzey yöneticilerin vermesi konusunda bünyesinde 3-5 mimar mühendis bulunan işletmeler ve diğerleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık söz konusudur (p: 0,01 – F: 4,80). Karar verirken yöneticilerin çalışanlarının fikrini alması konusunda çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde diğer çalışan sayısına sahip kuruluşlar ile aralarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmaktadır (p: 0,01 – F: 4,77). Birimlerin birbirinden bağımsız karar alması konusunda çalışan sayısı 20'den fazla olan kuruluşların katılımının orta düzeyde olduğu söylenebilir (M=3,17).

4.5. PEYZAJ KURULUŞLARININ ÖRGÜTLEMEYE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ ve KURULUŞLARIN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİNE GÖRE ARALARINDAKİ İLİŞKİLER

4.5.1. Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Aralarındaki İlişkiler

Katılımcı peyzaj kuruluşlarının örgütlemenin evrelerine ilişkin değerlendirmeleri ile hizmet alanları, faaliyet yılları, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, müşteri grupları, temel amaçları, çalışan sayısı ve mimar-mühendis sayıları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Tablo 4.36'da görüleceği üzere kuruluşların örgütlemenin evrelerine ilişkin değerlendirmeleri ile hizmet alanı, faaliyet yılı ve çalışan sayısı ile arasında anlamlı düzeyde korelasyon ilişkisi

bulunmamaktadır. Kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işin ayrıntılı olarak belirlenmesi ile faaliyet alanı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki (r=0,40, p= 0,01) bulunmaktadır.

Tablo 4.36: Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

		HİZMET ALANLARI	FAALİYET YILI	FAALİYET ALANI	MÜŞTERİ GRUPLARI	AMAÇLAR	ÇALIŞAN SAYISI	MİMAR MÜHENDİS SAYISI
S.1. Kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.	r	0,14	0,00	0,40**	-0,03	0,26	0,26	0,32*
	p	0,39	0,99	0,01	0,84	0,11	0,12	0,05
S.2. Kuruluşun yaptığı işlere uygun olarak birimler oluşturulmuştur.	r	0,31	-0,09	0,14	0,28	0,16	-0,03	-0,13
	p	0,06	0,59	0,41	0,10	0,34	0,83	0,42
S.3. Her birime yeterli personel verilmiştir.	r	0,00	0,07	0,13	0,15	0,19	0,00	0,04
	p	0,99	0,66	0,44	0,38	0,25	0,98	0,77
S.4. Her birim gerekli araç- gereç ve donanıma sahiptir.	r	0,17	0,11	0,15	0,01	0,28	0,10	0,18
	p	0,32	0,53	0,37	0,91	0,10	0,53	0,29
S.5. Birimlerin görev tanımı bulunmaktadır.	r	0,05	0,06	0,11	0,27	0,26	-0,13	-0,06
	p	0,75	0,71	0,51	0,11	0,11	0,42	0,71
S.6. Birimlerin yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır.	r	0,15	0,06	0,03	0,34*	0,24	0,02	0,05
	p	0,38	0,72	0,83	0,04	0,16	0,87	0,76
S.7. Birimlerin kendi içinde görev dağılımı yapılmıştır.	r	0,03	0,00	0,01	0,37*	0,28	0,09	0,02
	p	0,85	0,98	0,93	0,02	0,10	0,58	0,87
S.8. Astlık-üstlük ilişkileri (hiyerarşik ilişkiler) tanımlanmıştır.	r	0,16	-0,13	0,14	0,32*	0,32*	-0,01	-0,16
	p	0,35	0,44	0,43	0,05	0,05	0,93	0,33
S.9. Farkı birimler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.	r	0,21	-0,02	0,09	0,26	0,46**	0,00	-0,03
	p	0,21	0,89	0,59	0,12	0,00	0,96	0,84

Aynı zamanda kuruluşların hizmet verdikleri müşteri grupları ile örgütlemenin evrelerini değerlendirdikleri üç ifade arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ifadeler, birimlerin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması (r=0,34, p= 0,04), birimlerin

kendi içinde görev dağılımının yapılması (r=0,37, p= 0,02) ve hiyerarşik ilişkilerin tanımlanması (r=0,32, p= 0,05) ile ilgili olanlardır. Yine farklı birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine ilişkin ifadenin ve amaçlar arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde korelasyonu bulunmaktadır. Amaçlarla arasında ilişki bulunan bir diğer ifade hiyerarşik ilişkilerin tanımlanması (r=0,32, p= 0,05) olmuştur. Diğer bir bağımsız değişken olan kuruluşta görev yapan mimar ve mühendis sayısının ise kuruluşta yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi ifadesi ile pozitif yönlü ilişkisi (r=0,32, p= 0,05) olduğu görülmektedir (Tablo 4.36).

4.5.2. Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikleri Aralarındaki İlişkiler

Kuruluşlarının örgütlemenin ilkelerine ilişkin ifadelere yaklaşımları ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, anlamlı düzeydeki ilişkilerin hizmet alanları, müşteri grupları ve amaçlar ile olduğu anlaşılmıştır (Tablo 4.37). Faaliyet yılı, peyzaj dışında faaliyet gösterme durumu, çalışan sayısı ve istihdam edilen mimar ve mühendis sayısı ile ilgili bölümde yer alan ifadeler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki belirlenmemiştir.

Rutin işlerin alt kademe, genel nitelik taşıyan ve karar alma işlerinin üst kademe tarafından yürütülmesi kapsamındaki ifadenin hizmet alanları ile korelasyon ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.37). Söz konusu ilişki pozitif yönlü ve 0,05 anlamlılık düzeyindedir (r=0,39, p=0,02). Ayrıca örgüt basamaklarındaki yetki ve sorumlulukların kesintisiz şekilde ilerlemesi ile ilgili ifadenin de müşteri grupları ile arasında ilişki söz konusudur (r=0,33, p=0,04).

Bağımsız değişkenlerden olan kuruluşların temel amaçlarının örgütlemenin ilkelerine ilişkin iki ifade ile arasında korelasyon ilişkisi olduğu da belirlenmiştir (Tablo 4.37). Söz konusu kapsamda örgütlemenin iktisadilik ilkesi ile amaçlar arasındaki ilişki (r=0,41, p=0,01) 0,01 anlamlılık düzeyinde ortaya çıkarken iş bölümü ilkesi ile olan ilişki (r=0,34, p=0,04) 0,05 anlamlılık düzeyinde görülmektedir.

Tablo 4.37: Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

		HİZMET ALANLARI	FAALİYET YILI	FAALİYET ALANI	MÜŞTERİ GRUPLARI	AMAÇLAR	ÇALIŞAN SAYISI	MİMAR MÜHENDİS SAYISI
S.10. Örgütteki her birim kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.	r	-0,07	-0,15	-0,03	0,13	0,22	-0,01	0,10
	p	0,68	0,38	0,84	0,43	0,18	0,95	0,53
S.11. Örgüt birimleri kuruluşun amacını gerçekleştirmek için uygundur.	r	0,13	-0,20	0,14	0,29	0,41**	-0,04	0,05
	p	0,44	0,24	0,41	0,08	0,01	0,80	0,74
S.12. Örgüt birimleri örgütün en az maliyetle amacını gerçekleştirmesine uygun olarak oluşturulmuştur.	r	-0,07	0,00	0,09	-0,03	0,31	0,00	0,12
	p	0,68	1,00	0,58	0,85	0,06	1,00	0,48
S.13. Her üstün (yöneticinin) yönlendirip denetlediği çalışan sayısı yapılan işle uyumludur.	r	0,16	-0,15	0,20	0,30	0,22	-0,31	-0,16
	p	0,34	0,38	0,91	0,07	0,18	0,06	0,33
S.14. Yöneticiler, ilgili oldukları konularda karar verme yetkisini çalışanlara devrederler.	r	0,01	-0,14	-0,09	-0,04	0,08	0,14	0,10
	p	0,91	0,41	0,58	0,80	0,62	0,40	0,54
S.15. Örgütte her çalışan kendi üstünden emir alır.	r	0,23	-0,26	0,23	0,03	0,16	-0,24	-0,23
	p	0,17	0,12	0,18	0,86	0,34	0,15	0,16
S.16. Her çalışan üstüne karşı sorumludur.	r	0,12	-0,04	0,00	0,07	-0,02	-0,16	-0,07
	p	0,48	0,81	0,96	0,66	0,90	0,35	0,68
S.17. Kuruluşta etkili bir işbölümü vardır.	r	0,14	-0,12	0,09	0,13	0,14	-0,26	-0,18
	p	0,42	0,45	0,60	0,42	0,39	0,12	0,29
S.18. Örgüt basamakları yetki ve sorumluluk açısından kesintisiz şekilde ilerlemektedir.	r	0,14	-0,13	-0,02	0,33*	0,34*	-0,18	-0,29
	p	0,41	0,43	0,87	0,04	0,04	0,27	0,09
S.19. Kuruluşta uzmanlaşma dikkate alınır ve her çalışan uzmanlık alanına göre görevlendirilir.	r	0,27	-0,11	0,02	0,22	0,30	-0,10	-0,05
	p	0,10	0,51	0,90	0,20	0,07	0,56	0,77
S.20. Rutin işler alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararlar ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir.	r	0,39*	-0,13	-0,07	-0,13	0,08	0,17	0,06
	p	0,02	0,45	0,69	0,45	0,63	0,30	0,70
S.21. Örgüt yapısı günün gereklerine göre değiştirilmektedir.	r	-0,05	-0,07	-0,13	0,07	0,10	-0,25	-0,02
	p	0,73	0,65	0,44	0,66	0,54	0,14	0,89

4.5.3. Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

Örgütlemenin etkilerine ilişkin değerlendirmelerin, bağımsız değişkenlerle ilişkisi incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.38'de verilmiştir. İlgili tabloda da görülebileceği gibi hizmet alanı, müşteri grupları ve kuruluşlarında çalışan mimar ve mühendis sayılarının örgütlemenin etkileri kapsamında ele alınan ifadelerin herhangi birisiyle arasında anlamlı düzeyde ilişki gözlemlenmemiştir.

Kuruluşun örgüt yapısının, çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltması ve ilişkileri güçlendirmesi ile arasında negatif yönlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu (r= -0,47, p=0,00). Bununla birlikte kuruluşun örgüt yapısının denetim etkinliklerine etkisini değerlendiren ifade ile faaliyet alanı arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlüdür (r=0,32, p=0,05).

Diğer taraftan, katılımcı kuruluşların temel amaçları ile 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkisi bulunan ifade, kuruluşun örgüt yapısının sektörel ve teknolojik gelişmelerin takibi ve bu alanlardaki uyumu desteklemesi (r=0,45, p=0,00) olmuştur. Yine kuruluş amaçları ile örgüt yapısının çatışmaları azaltıp ilişkileri geliştirmesi (r=0,34, p=0,04) ve denetim etkinliklerini kolaylaştırması (r=0,40, p=0,02) arasındaki ilişki pozitif ve 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Ayrıca örgütlemenin çatışmaların azalması ve ilişkilerin güçlenmesi ile ilgili ifade ve çalışan sayısı arasında da 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmaktadır. Söz konusu ilişki negatif yönlüdür (r= -0,33, p=0,04) (Tablo 4.38).

Tablo 4.38: Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

		HİZMET ALANLARI	FAALİYET YILI	FAALİYET ALANI	MÜŞTERİ GRUPLARI	AMAÇLAR	ÇALIŞAN SAYISI	MİMAR MÜHENDİS SAYISI
S.22. Kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluş verimli şekilde çalışmaktadır.	r	0,15	-0,19	0,21	0,07	0,22	-0,26	-0,19
	p	0,37	0,25	0,22	0,66	0,19	0,12	0,25
S.23. Kuruluşun örgüt yapısı birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü güçlendirmektedir.	r	0,10	-0,04	0,23	-0,05	0,31	-0,01	0,06
	p	0,54	0,79	0,18	0,74	0,06	0,93	0,72
S.24. Kuruluşun örgüt yapısı etkili bir işbölümü yapılmasını sağlamıştır.	r	0,09	-0,14	0,06	0,12	0,14	-0,29	-0,19
	p	0,60	0,41	0,71	0,49	0,40	0,08	0,27
S.25. Kuruluşun örgüt yapısı kurum içi iletişimi güçlendirmektedir.	r	0,00	-0,20	0,05	0,06	0,21	-0,28	-0,21
	p	0,98	0,24	0,74	0,70	0,20	0,10	0,21
S.26. Kuruluşun örgüt yapısı sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırmaktadır.	r	0,15	-0,20	0,00	0,22	0,45**	-0,12	0,09
	p	0,38	0,23	0,98	0,20	0,00	0,47	0,58
S.27. Kuruluşun örgüt yapısı çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemektedir.	r	0,24	-0,47**	0,12	0,25	0,34*	-0,33*	-0,19
	p	0,15	0,00	0,47	0,14	0,04	0,04	0,26
S.28. Kuruluşun örgüt yapısı işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlamaktadır.	r	0,30	-0,27	0,21	0,08	0,11	-0,02	-0,06
	p	0,07	0,10	0,22	0,63	0,50	0,89	0,71
S.29. Kuruluşun örgüt yapısı, sahip olunan kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır.	r	0,14	-0,14	0,14	0,01	0,25	-0,12	0,07
	p	0,42	0,40	0,41	0,91	0,13	0,49	0,67
S.30. Kuruluşun örgüt yapısı, denetim etkinliklerini kolaylaştırmaktadır.	r	0,10	-0,17	0,32**	0,02	0,40*	-0,10	-0,18
	p	0,56	0,31	0,05	0,87	0,02	0,56	0,28

4.5.4. Örgütsel İlişkilere İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

Örgütsel ilişkileri değerlendirmeye yönelik 10 ifadeye katılımcı kuruluşlar tarafından verilen yanıtlar ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri Tablo 4.39'da gösterilmiştir. Bu kapsamda hizmet alanı, faaliyet yılı, toplam çalışan sayısı ve istihdam edilen mimar-

mühendis sayısı ile örgütsel ilişkilerin değerlendirildiği ifadeler arasında anlamlı düzeyde korelasyon ilişkisi bulunmamaktadır (Tablo 4.39).

İlgili soru grubunda yer alan "kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir" şeklindeki ifadenin faaliyet alanı ile pozitif yönlü korelasyon ilişkisi (r=0,37, p=0,02) bulunmaktadır. Diğer yandan çalışanların kurumun yöneticileriyle bilgi paylaşımını değerlendirilen ifade ile müşteri grupları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki (r=0,32, p=0,05) olduğu görülmektedir. Yine aynı soru grubunda yer alan "çalışanlar, kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir." ifadesi ile arasında ilişki bulunan bağımsız değişken kuruluşun temel amaçları (r=0,34, p=0,04) olmuştur.

Tablo 4.39: Örgütsel İlişkilere İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

		HİZMET ALANLARI	FAALİYET YILI	FAALİYET ALANI	MÜŞTERİ GRUPLARI	AMAÇLAR	ÇALIŞAN SAYISI	MİMAR MÜHENDİS SAYISI
S.31. Kurumsal düzeyde bilgi ve emirler en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmektedir.	r	0,20	-0,12	0,12	0,05	0,11	-0,11	-0,06
	p	0,24	0,46	0,46	0,76	0,51	0,50	0,71
S.32. Örgüt içinde birimler arasında etkili bir işbirliği vardır.	r	0,11	0,00	0,10	0,16	0,29	-0,01	0,13
	p	0,52	0,96	0,57	0,33	0,08	0,91	0,44
S.33. Örgüt içinde ast ve üstler arasında etkili bir iletişim kurulmaktadır.	r	0,09	-0,22	0,30	0,15	0,22	-0,20	0,09
	p	0,57	0,20	0,86	0,36	0,20	0,25	0,58
S.34. Aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim vardır.	r	0,11	0,00	-0,06	0,29	0,23	-,0,05	0,18
	p	0,51	0,97	0,70	0,08	0,18	0,77	0,30
S.35. Farklı birim çalışanları arasında etkili bir iletişim vardır.	r	0,19	-0,13	0,08	0,04	0,22	-0,28	-0,09
	p	0,27	0,44	0,63	0,78	0,20	0,09	0,57
S.36. Çalışanlar kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	r	0,18	-0,13	0,16	0,07	0,34*	-0,15	0,08
	p	0,27	0,45	0,34	0,67	0,04	0,36	0,62
S.37. Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.	r	-0,08	0,00	0,37*	-0,02	0,30	-0,15	-0,05
	p	0,64	0,96	0,02	0,89	0,07	0,36	0,73

Tablo 4.39 (devam): Örgütsel İlişkilere İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

S.38. Çalışanlar, bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşmaktadır.	r	0,19	-0,15	0,10	0,32*	0,22	-0,17	0,02
	p	0,26	0,36	0,54	0,05	0,20	0,30	0,89
S.39. Çalışanlar arasında kişisel ilişkiler (arkadaşlık vb.) güçlüdür.	r	-0,03	-0,10	0,15	0,19	0,00	-0,12	-0,03
	p	0,86	0,54	0,39	0,26	0,99	0,47	0,83
S.40. Kurum, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin gelişmesini desteklemektedir.	r	0,00	-0,19	-0,17	0,16	0,04	-0,19	0,03
	p	1,00	0,25	0,33	0,35	0,81	0,26	0,83

4.5.5. Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ile Kuruluşların Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

Çalışmada dikkate alınan bağımsız değişkenler ile yetki ve sorumlulukla ilgili durumu değerlendirmeye yönelik ifadeler arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde faaliyet yılı ve faaliyet alanı ile ilişkili olan herhangi bir ifadenin olmadığı görülmektedir (Tablo 4.40). Hizmet alanları, müşteri grupları, amaçlar, çalışan sayısı ve mimar mühendis sayısı ile korelasyon ilişkisi bulunan ifadelerin tamamında anlamlılık 0,05 düzeyindedir.

Tablo 4.40: Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

		HİZMET ALANLARI	FAALİYET YILI	FAALİYET ALANI	MÜŞTERİ GRUPLARI	AMAÇLAR	ÇALIŞAN SAYISI	MİMAR MÜHENDİS SAYISI
S.41. Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmıştır.	r	0,19	0,01	-0,01	0,12	0,05	-0,17	-0,10
	p	0,25	0,94	0,92	0,46	0,74	0,31	0,55
S.42. Yöneticiler yetkilerini çalışanlara devretme konusunda isteklidir.	r	0,16	0,00	0,07	0,17	0,25	-0,10	-0,12
	p	0,35	0,99	0,65	0,31	0,13	0,54	0,49
S.43. Yeki devredilirken çalışanların görev tanımı dikkate alınmaktadır.	r	0,15	0,07	0,10	0,08	0,24	-0,07	-0,19
	p	0,37	0,68	0,54	0,64	0,15	0,68	0,27

Tablo 4.40 (devam): Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Değerlendirmeler ile Çeşitli Özellikler Aralarındaki İlişkiler

S.44. Yetki devredilirken çalışanların özellikleri dikkate alınmaktadır.	r	0,19	-0,17	0,10	0,09	0,32*	-0,26	-0,15
	p	0,25	0,32	0,56	0,58	0,05	0,12	0,37
S.45. Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırları açıkça tanımlanmaktadır.	r	0,33*	-0,23	0,02	0,30	0,22	-0,35*	-0,20
	p	0,05	0,18	0,87	0,07	0,18	0,03	0,23
S.46. Çalışanlara yetki verilirken beklenen standartlar açıkça tanımlanmaktadır.	r	0,32	-0,13	0,02	0,27	0,24	-0,26	-0,04
	p	0,06	0,44	0,90	0,11	0,15	0,12	0,79
S.47. Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk birbirine denk olmaktadır.	r	0,29	-0,12	0,09	0,19	0,09	-0,24	-0,26
	p	0,08	0,48	0,57	0,27	0,57	0,16	0,12
S.48. Yetki devredildikten sonra üstler çalışanları düzenli olarak denetlemektedir.	r	0,01	0,05	0,09	0,04	0,22	-0,08	-0,08
	p	0,94	0,73	0,58	0,78	0,19	0,62	0,61
S.49. Kararları üst düzey yöneticiler vermektedir.	r	0,04	-0,28	-0,24	0,20	0,02	-0,12	-0,15
	p	0,81	0,09	0,15	0,24	0,90	0,46	0,38
S.50. Kararları birim yöneticileri vermektedir.	r	0,08	-0,17	-0,04	0,28	0,05	-031	-0,32*
	p	0,63	0,31	0,82	0,10	0,77	0,06	0,05
S.51. Karar verirken yöneticiler, çalışanlarının fikrini almaktadır.	r	-0,38*	-0,02	-0,07	0,28	0,16	-0,33*	0,00
	p	0,02	0,90	0,68	0,10	0,34	0,05	0,96
S.52. Kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınmaktadır.	r	0,19	-0,11	0,01	0,37*	0,14	-0,33*	-0,32*
	p	0,27	0,52	0,94	0,02	0,41	0,04	0,05
S.53. Birimler birbirinden bağımsız karar almaktadır.	r	-0,11	0,18	-0,12	-0,13	0,04	-0,13	0,04
	p	0,49	0,28	0,49	0,43	0,80	0,44	0,81
S.54. Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmektedir.	r	0,22	0,01	-0,26	0,30	0,12	-0,06	-0,06
	p	0,19	0,93	0,13	0,07	0,49	0,69	0,69

Hizmet alanı ile pozitif yönlü ilişkisi olan ifade yetki devrinde yetki sınırlarının açıkça belirlenmesi ile ilgili olandır (r=0,33, p=0,05). Aynı bağımsız değişken ile yöneticilerin karar verirken çalışanların fikrini alması ifadesi arasındaki korelasyon ilişkisi negatiftir.

Aynı soru grubu içinde yer alan “kararların çalışanlar tarafından alınmasına olanak tanınmaktadır” ifadesinin de müşteri grupları ile pozitif yönlü bir korelasyonu (r=0,37, p=0,02) bulunmaktadır. Yine kuruluş amaçlarıyla anlamlı düzeyde ilişkisi bulunan ifade yetki devredilirken çalışanların özelliklerinin dikkate alınmasına ilişkin olandır (r=0,32, p=0,05) (Tablo 4.40).

Bununla birlikte, çalışan sayısı ile negatif yönlü korelasyon ilişkisi bulunan üç ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler; yetki devri sürecinde yetkinin sınırlarının belirlenmesi (r= -0,35, p=0,03), karar verilirken çalışanların fikrinin alınması (r= -0,33, p=0,05) ve kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınması (r= -0,33, p=0,04) ile ilgili olanlardır. Kurumda çalışan mimar ve mühendis sayıları ile kararların birim yöneticileri tarafından verilmesi (r= -0,32, p=0,05) ve kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınması (r= -0,32, p=0,05) ifadeleri arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tartışma ve Sonuç Bölümü; “Peyzaj İşletmelerinde Örgütleme İşlevi ve Örgüt Yapılarına İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütlemenin Evrelerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütlemenin İlkelerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütlemenin Etkilerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler”, “Örgütsel İlişkilere İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler” ve “Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler” başlıkları altında ele alınacaktır.

5.1. PEYZAJ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME İŞLEVİ ve ÖRGÜT YAPILARINA İLİŞKİN SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Peyzaj çalışmaları geçmişten günümüze insanlara pek çok açıdan olumlu katkılar sağlamış ve çok çeşitli işlevlere sahip olmuştur. Peyzaj çalışması yapılan her alan maddi ve manevi bir değer kazanırken toplumların estetik algısını da pozitif yönde etkilemektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar, sadece bir alanın iyileştirilmesi ya da güzelleştirilmesi kapsamında değil, aynı zamanda estetik ve fonksiyonel özellikleri geliştirme, toplumun rekreasyon ihtiyaçlarına cevap vereme, bireylerin ruhsal sağlıklarına katkı sağlama gibi etkilere sahip olmaktadır. Daha genel bir yaklaşımla peyzaj uygulamaları yapılan alanların ya da mevcut peyzajın revize edilmesi sonucu ortaya çıkan değerlerin toplumlara ekolojik ve psikolojik etkilerinin yanı sıra ekonomik ve sosyokültürel anlamda da katkı sağladığı görülmektedir. Peyzajın hayatımızda bu denli önemli bir yer tuttuğu günümüzde, peyzaj işletmelerinin yönetimi ve bu kapsamda örgüt yapılanması ile ilgili özellikleri de önem kazanmıştır.

Kuşkusuz yönetimin dört temel işlevi olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetim birbiriyle ilişki ve etkileşim halindedir. Planlama aşamasında kuruluşların amaçları, bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ile kullanılacak kaynak ve yöntemler belirlenmekte,

amaçları gerçekleştirmek için olası çözüm yolları ortaya konulmakta ve bu kapsamda kararlar verilmektedir.

Söz konusu amaçları gerçekleştirmek için yapılacak işlerin detaylı olarak belirlenmesi ve sınıflandırılması, örgüt birimlerinin oluşturulması ve görevlerinin saptanması, belirlenen birimlerin kaynak gereksinmelerinin karşılanması ile yetki ve sorumluluk kapsamlarının şekillenmesi örgütleme ile sağlanmaktadır. Bu çerçevede kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmesinde oluşturdukları örgüt yapısı temel araç rolü oynamakta ve yürütme aşamasının temelini oluşturmaktadır. Kuşkusuz etkili bir denetim süreci gerçekleştirmek için de ön koşullardan biri doğru bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Bu noktada denetimin örgüt birimleri ve bu birimlerin yetki ve sorumlulukları üzerine odaklanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bilindiği üzere peyzaj sektörü kamu ve özel sektöre hizmet edecek şekilde çalışmalarını yürütmektedir. Ancak ister kamu ister özel sektöre yönelik hizmet versin, amacı veya amaç hiyerarşisi ne olursa olsun doğru bir örgüt yapısına gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimi ortaya çıkan ve diğer pek çok sektörlerden farklılık yaratan özelliklerin başında çoğunlukla doğal ortamlarda etkinlik göstermesi ve canlı materyallerle çalışıyor olması gelmektedir.

Peyzaj işletmelerinde etkili bir örgütleme ve örgüt yapısı ile kaynakların etkin kullanımı sağlanacak, biçimsel ilişkiler ve hiyerarşik yapı şekillenecek, yapılan işlerin daha düzenli gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Bu şekilde verimin artması ve performansın gelişmesi beklenmekle birlikte peyzaj işletmelerinin daha kurumsal bir kimlik kazanması söz konusu olabilecektir.

İstanbul genelinde faaliyet gösteren peyzaj işletmeleri kapsamında yürütülen örnek alan çalışması, sektörde öne çıkan koşullar hakkında kısıtlı da olsa bir bakış açısı oluşturmaktadır. Örnekleme giren ve sektörde etkinlik gösteren kuruluşlar ağırlıklı olarak tasarım ve planlama ile proje uygulama alanlarında faaliyet göstermektedir. Ancak üretim yapan kuruluşların oranı son derece düşüktür. Kuruluşların çoğu peyzaj dışında bir alanda etkinlik yürütmemekte ve çok çeşitli müşteri gruplarına hizmet vermektedir. Kuruluşların amacı öncelikle piyasada sürekli olabilmek ve kar elde etmek şeklindedir. İşletmelerin toplam çalışan sayısı 10 kişiden az olmakla birlikte bu kuruluşlarından yarısında mimar ve mühendis sayısı 1-2 arasında değişmektedir. Görüldüğü üzere insan kaynağı ve özellikle nitelikli insan kaynağı istihdam potansiyeli de çok büyük değildir. Çalışma alanı yakın bir sektör olan ormancılıkta da etkili bir insan kaynağı planlamasının olmaması, nitel ve nicel açıdan personel eksikiliği bulunması ve bu nedenle de örgütsel işleyişte çeşitli sorunlar yaşandığı ortaya konulmaktadır (Yurdakul, 2003).

Örnek alan çalışmasında örgütsel birimlere bakıldığında satın alma, finans ve pazarlama işlevlerine ilişkin birimlerin daha yaygın olarak bulunduğu ancak AR-GE, insan kaynakları, tanıtım ve üretim işlevlerine sahip birimlere çok yaygın şekilde rastlanmadığı anlaşılmaktadır. Ağırlıklı olarak coğrafi bölgelere ve müşterilere göre bir bölümlendirmeye gereksinim olmadığı ürün ve hizmete göre bir bölümlendirmeye gidildiği genellemesi yapılabilmektedir.

İşletmelerin işlevlerine göre birimleri dikkate alındığında % 5,0 oran ile en son sırada AR-GE biriminin yer aldığı görülmektedir. Peyzaj işletmelerinde AR-GE birimi gerekli durumlarda toprak, su, yaprak ve bitki analizi ihtiyaçlarının karşılanması açısından oldukça önemlidir. Ormancılık örgütünü konu alan bir çalışmada, AR-GE'nin işletmeler için önemli olduğu, teknik personelin ve yönetici kademedeki personelin Ar-Ge çalışmalarına yeterince önem vermedikleri ortaya konulmaktadır (Köse ve ark., 2017). İşletmelerin özellikle üst düzey yöneticilerinin Ar-Ge çalışmalarına ağırlık ve öncelik vermesi ile elde edilen sonuçlara göre uygulamaların yapılması işletmelerin geleceği açısından önem taşımaktadır.

Gelecekte kurulacak işletmeler için bu verinin mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. Edinilen bir diğer veriye göre % 91,4 katılımcı işletmenin müşteri gruplarına göre ayrılmış birimleri bulunmamaktadır. Genel anlamda işletmelerin her tür müşteri grubuna hizmet vererek bir konuda uzmanlaşmaya gitmedikleri görülmektedir.

Her proje için bir yönetici belirlenmesi eğiliminin ağırlık kazandığı, taşeron firmalarla çalışma eğilimin de hakim olduğu sonuçları ortaya çıkmaktadır. Taşeron firmalardan genellikle işgücü alanında destek alındığı görülmektedir. Danışmanlık konusunda destek alınmadığı, denetimin ise hiyerarşik denetim ile sınırlı kaldığı sonuçları görülmektedir.

Yapılan tüm araştırmalar, yüz yüze görüşme ve anket sonucu elde edilen tüm verilere bağlı olarak peyzajın birden fazla alanda aktif rol alan ve daha çok sayıda ilgi grubuna yönelik çalışan şirketlerde daha gelişmiş bir örgütleme işlevi ve örgüt yapısı olduğu görülmüştür. Yine bu şirketlerin faaliyet yıllarının diğerlerine göre daha uzun olduğu sonucuna varılmıştır.

Genellikle büyümeden çok piyasada devamlı kalabilmeye yönelik amaçların öne çıkması, mevcut durumun korunması yönünde bir eğilimin ortaya çıktığını göstermektedir. Ayrıca sektörde birkaç büyük firma dışında özellikle çalışan sayısına bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin varlığı dikkat çekmektedir. Örgütlemede müşteri özellikleri odaklı yaklaşımın ağırlık kazanması müşterilerin talep ve sorunlarına odaklanılması ve işbölümü yönlerinden olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi eşgüdüm açısından sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

Söz konusu genel özelliklerin etkisiyle pek çok kurumsal işletmede öne çıkan, insan kaynakları yönetimi, tanıtım ve AR-GE gibi işlevler arka planda kalmıştır. Proje tipi

örgütlenme şekli ağırlık kazanmıştır. Her proje için bir proje yöneticisinin olduğu ve örgüt çalışanlarının belirlenen yöneticinin altında çalıştığı saf proje örgüt tipinin yaygın olduğu belirlenmiştir.

Denetim ve raporlama sistemlerinin de gelişmemiş olması örgütleme ve örgüt yapılarında mevcut sorunların kurumlarca fark edilmemesi yönünde önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Kuşkusuz raporlama ve denetim sisteminin gelişmesi; sorunların belirlenmesinde ve düzeltebilecek önlemlerin alınması açısından gereklidir.

5.2. ÖRGÜTLEMENİN EVRELERİNE İLİŞKİN SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Bir örgüt yapısı oluşturulurken izlenmesi uygun olan bazı aşamalar bulunmaktadır. Söz konusu aşamalar ana hatlarıyla; amaca ulaşmak için yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, gruplandırılması, örgüt birimlerinin oluşturulması, söz konusu örgüt birimlerine gerekli kaynakların tahsisi ile örgütsel ilişki, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinden oluşmaktadır. Örgütleme sürecinin sistematik olarak ilerlemesi ve etkili bir örgüt yapısının oluşabilmesi için genel olarak sıralanan aşamaların izlenmesi önem taşımaktadır. Bu yolla amaç ve mevcut kaynaklara uygun bir örgüt yapısı oluşturulacağından yönetimin takip eden aşamalarının da işlerlik kazanması sağlanacaktır.

Örgütlemenin evreleri ile ilgili konular değerlendirildiğinde örnek alanda yapılan çalışmada yeterlilik düzeyi en yüksek konular birimlerin kendi içinde görev dağılımının yapılmış olması, kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirlenmiş olması ve yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olmasıdır. Genel bir değerlendirme yapıldığında örgütlemenin evrelerine ilişkin ifadelerinin tümüne katılım düzeyi yüksektir. Diğer bir ifadeyle İstanbul'da etkinlik gösteren peyzaj firmalarında örgütleme aşamalarının dikkate alındığı ve uygulanmaya çalışıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütlemenin evreleriyle ilgili olarak, katılımcı kuruluşlar arasında en çok fark gözlemlenen değişkenler kuruluşların müşteri grupları ve amaçlar olmuştur. Belirtilen değişkenlerin, farklı örgüt yapılarının ortaya çıkmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Yine örgütleme evrelerine ilişkin ifadelerden birinin faaliyet alanı, üçünün müşteri grupları, ikisinin amaçlar ve birinin mimar-mühendis sayısı ile arasında korelasyon bulunmaktadır. Tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere örgütlemenin evreleriyle genel bir değerlendirme yapıldığında örnek alandaki peyzaj işletmelerinde genel olarak örgütleme ile ilgili sürecin unsurlarının dikkate alındığı, bu kapsamda proje-uygulama ve tedarik alanında çalışan firmaların katılım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmekle birlikte yalnızca peyzaj alanında çalışan firmaların bu kapsamda daha yüksek düzeyde katılımının olması dikkat çekmiştir. Müşteri gruplarının örgüt yapılanmasında en fazla farklılık yaratan unsur olmakla birlikte bunu amaçlar izlemektedir.

Genel olarak sektörün tüm çalışma alanlarına bakıldığında üretimden pazarlamaya kadar iş çeşitliliğinin fazla olması, müşteri gruplarının farklı özellikler taşıması örgütleme sürecini yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Söz konusu iş ve müşteri çeşitliliği sektörde etkinlik gösteren kuruluşların örgütleme sürecinin dikkatle ele alınması ve amaçlarla ilişkilendirilmesi gerekliliğini arttırmaktadır.

Ayrıca özellikle birimlere yeterli personelin verilmesi, birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, birimlerin görev tanımı ile yetki ve sorumlulukların tanımlanması ilgili kapsamda, örgütlerde en çok geliştirilmesi gereken konular olduğu belirlenmiştir. Personelle ilgili öneriler konusunda ormancılıkta da benzer ihtiyaçlar olduğu başka çalışmalarda ortaya konulmuştur. Uygun istatistiksel modeller kullanılarak orman işletme şefleri ve diğer personel gereksinimleri hesaplanması, iş yükünün dengelenmesi, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımşanması bu kapsamda öen çıkan yaklaşımlardandır (Yurdakul Erol, 2005). Kuşkusuz

başarılı bir örgüt yapısının oluşturulabilmesi veya mevcut örgüt yapılarının geliştirilebilmesi için bu eksikliklerin giderilmesine ağırlık verilmesi de önemlidir.

5.3. ÖRGÜTLEMENİN İLKELERİNE İLİŞKİN SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Örgütleme sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanması için dikkate alınması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler, örgütlerin etkinliğini artırmak açısından önem taşımaktadır. Örgütlemenin ilkeleri kapsamında değerlendirme yapıldığında katılım düzeyi en yüksek konular her çalışanın üstüne karşı sorumlu olması, rutin işlerin alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararların ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmesi ve uzmanlaşmanın dikkate alınması olmuştur. Katılımın en düşük olduğu ifadenin karar verme yetkisinin devredilmesine ilişkin olması dikkat çekici bir sonuçtur. Yetki devrinin örgütlerin işlerlik kazanmasında önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Ayrıca bu konuya ağırlık verilmesi insan kaynağının ve diğer kaynakların etkili kullanımı, yeniliklerin takip edilmesi, personel yetiştirilmesi gibi konularda kuruluşlara büyük katkılar sağlayacaktır.

Diğer taraftan emir-kumanda zinciri ve denetim alanı ilkesine ilişkin eksiklikler olduğu anlaşılmaktadır. Kuşkusuz bu konularda yaşanan eksiklik ve sorunlar da örgütsel işleyişi doğrudan etkileyecektir. Emir kumanda birliği ilkesinin uygulanması, örgütteki çatışma ve ilişki karmaşasını azaltacak, denetim etkinliğinin işleyişini kolaylaştıracaktır. Denetim alanı ilkesi ise doğrudan denetimle ilgili gibi görünse de yürütme sürecinin sağlıklı ilerlemesi açısından önem taşımaktadır.

Örgütlemenin ilkelerine ilişkin yaklaşımlar çerçevesinde katılımcı kuruluşlar arasında en çok fark yaratan değişkenler yine müşteri grupları ve amaçlar olmuştur. Korelasyon analizi ise hizmet alanı ve müşteri gruplarının ilgili birer, amaçların ise iki ifadeyle arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Söz konusu ilişkiler pozitif yönlüdür.

Örgütlemenin ilkelerine genel olarak uyum yüksek düzeyde gibi görünse de yetki devri, denetim alanı ve emir-kumanda birliği ilkelerinde eksikliklerin olduğu açıktır. Bu konunun örgütsel düzeyde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İlgili sonuçların, gelecekte kurulacak işletmeler için dikkate alınması gereken noktalar olarak değerlendirilebileceği gibi işletmelerin örgüt yapısında gereksiz kaynak kullanımının engellenmesi noktasında da dikkate alınmalıdır.

5.4. ÖRGÜTLEMENİN ETKİLERİNE İLİŞKİN SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Etkili bir örgütleme kuruluşun verimine, eşgüdüm sağlanmasına, işbölümüne, iletişime doğrudan etki etmektedir. Ayrıca kuruluşların yeniliklere uyum sağlaması, örgüt içi çatışmanın azaltılması, kaynakların etkin kullanımı ve denetim etkinliklerinin artırılmasına da katkı sağlamaktadır.

Pek çok konuyla doğrudan ilişkisi bulunan örgütlemenin örnekleme giren kuruluşlar açısından eşgüdüm sağlama, kurum içi iletişimi güçlendirme ve işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını kolaylaştırması konularında katkısının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Değerlendirilen diğer konularda da örgütlemenin kuruluşlara katkısının yüksek olduğu yönünde görüş bildirilmekle birlikte daha düşük seviyede katkısı olan konu, değişimi takip etme ve uyum sağlama olmuştur.

Örgütlemenin etkileri bakımından katılımcılar arasında en çok fark görülen değişken müşteri grupları olmuştur. Çalışan sayısı da katılımcılar arasında fark yaratan değişkenler arasındadır. Özellikle çalışan sayısı 11-20 arasında olan kuruluşların ilgili ifadelere katılım düzeyinin daha yüksek olması dikkat çekmektedir.

Ölçekte yer alan 9 ifadenin birer tanesinin faaliyet yılı, faaliyet alanı ve çalışan sayısıyla ilişkisi bulunmaktadır. Burada faaliyet alanıyla örgütlemenin çatışmanın azalmasına etkisi arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Faaliyet yılı arttıkça örgütlemenin çatışmaya etkisinin azaldığı yönünde bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Yine çalışan sayısı ve çatışmayı azaltma etkisi arasında da negatif yönlü korelasyon bulunması dikkat çekmektedir. Çalışan sayısının artmasıyla örgütlemenin söz konusu alandaki olumlu etkisinin azaldığı görülmüştür.

Örgütsel amaçlarla yeniliklerin takibi ve uyum sağlanması, çatışmanın azaltılması ile denetimin kolaylaşması arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunduğu belirlenmiştir. Özellikle topluma hizmet amacı güden kuruluşların bu amacı gütmeyenlere göre ilgili etkilerin daha üst düzeyde tespit ettiği söylenebilir.

Belirtilen değerlendirmeler ışığında, örneklemde yer alan kuruluşlar için örgütleme işlevinin olumlu etkiler sağladığı yönünde tespitler bulunmaktadır. Ancak özellikle çatışmayı azaltma açısından etkisinin daha az hissedildiği görülmektedir. Bu açıdan sürecin desteklenmesi gerektiği söylenebilir. Yine sektörel ve ilgili alanlardaki gelişmelerin takibi konusuna da örgütleme kapsamında yer verilmesi gerektiği sonucu da ortaya çıkmaktadır.

5.5. ÖRGÜTSEL İLİŞKİLERE İLİŞKİN SONUÇ ve DEĞERENDİRMELER

Örgütlerde görülen biçimsel ilişkiler örgütün işlerlik kazanmasına ilişkindir. Bu kapsamda belirlenen astlık-üstlük ilişkileri hiyerarşik yapının çatısını oluşturmakta, yatay ve çapraz ilişkiler ise farklı birimler arasındaki ilişkileri şekillendirmektedir. Dikey ilişkilerin belirlenmesi emir-komuta zinciri içerisinde işlerin yürümesi açısından önem taşırken, yatay ve çapraz ilişkiler ise farklı birimler arasında işbirliğinin güçlenmesi ve eşgüdümün desteklenmesi açılarından öne çıkmaktadır. Biçimsel olmayan ilişkiler ise örgüt ortamının sosyal yapısından kaynaklanmakta, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların motivasyonu, aidiyeti, bağlılığı gibi örgütsel davranışa ilişkin konularda olumlu algının ve yaklaşımın oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Yurdakul Erol (2005), yönetimin temel ilkesi kabul edilen ve çabaların ortak bir amaca etkin bir şekilde yönlendirilmesi süreci olan eşgüdüm (koordinasyon) etkinliğini, orman işletme şefliği düzeyinde tam olarak yeterli olmadığını ortaya koymuş, bu sonucun motivasyonla ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü üzere farklı çalışmalarda da kamu ya da özel sektör olmasına bakılmaksızın örgütsel ilişkileri geliştirmek için benzer yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır.

Belirtilen kapsamda, örneklemde bulunan kuruluşlar açısından değerlendirme yapıldığında katılım düzeyi en yüksek konular; çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlü olması, kurumun çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerinin gelişmesini desteklemesi ve çalışanların bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşmasıdır.

Katımın düşük olduğu konular ise farklı birim çalışanları arasındaki iletişim ve çalışanların güncel konulara ilişkin bilgilendirilmeleri kapsamında olmuştur. Elde edilen sonuçlar emir-komuta zincirinde aksaklık olmadığını, biçimsel olmayan ilişkilerin desteklendiğini göstermektedir. Ancak yatay ve çapraz ilişkilerin güçlendirilmesi, çalışanları bilgilendirme mekanizmalarının geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yine ormancılık alanındaki bir araştırmada örgüt çalışanlarının örgütle ilişkisi incelenmiştir. Biçimsel olmayan ilişkilerin desteklenmesi ile bağlılık gibi duyguların örgüt açısından önemi ortaya konmuştur, kuruluşların çalışanlarında örgütsel bağlılığı geliştirmek için örgütsel ilişkilere odaklanmasına değinilmiştir (Yurdakul Erol ve Köse, 2017).

Örgütsel ilişkileri değerlendirmeye yönelik soru grubunda katılımcılar arasında en fazla fark yaratan değişken müşteri grupları olmuştur. Örgütsel ilişkilerle ilgili soru grubunda faaliyet

alanı, müşteri grupları ve amaçlara ilişkin değişkenlerin birer ifade ile ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Özellikle topluma hizmet amacı güden kuruluşların çalışanları örgütsel amaçlar ve görevler hakkında daha fazla bilgilendirme eğiliminde olması dikkat çeken bir sonuçtur.

5.6. YETKİ ve SORUMLULUĞA İLİŞKİN SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ile yetki ve sorumluluğun denk olması örgütün işleyişi açısından kritik önem taşımaktadır. Yine örgütlemenin temeli olan yetki devri de bu kapsamda öne çıkmaktadır. Yetki devri, kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmesi, örgütsel ilişkilerin şekillenmesi, insan kaynağının yetiştirilmesi, yerinden yönetimin işlerlik kazanması gibi konularda en temel kavram olarak ele alınmaktadır.

Örneklem kapsamında, yetki ve sorumluluk ile ilgili konular değerlendirildiğinde katılım düzeyi en yüksek konular; kararları üst düzey yöneticilerin vermesi ile her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımının yapılmış olmasıdır. Ancak, birimlerin birbirinden bağımsız karar alması, uygulamalarda çalışanlara inisiyatif verilmesi, kararların çalışanlar tarafından verilmesinin sağlanması konularında katılım düzeyi daha düşüktür. Yine karar verirken yöneticilerin, çalışanların fikirlerini alması konusu da ölçek içerisinde katılım düzeyinin en düşük olduğu konular arasındadır. Elde edilen bulgular ışığında yetki devri mekanizmasının tam olarak çalışmadığı, üst düzey yöneticiler tarafından kararların alındığı, uygulama sırasında çalışanların inisiyatif kullanma düzeyinin sınırlı olduğu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerle ilgili gerçekleştirilen bir araştırmadaysa firmaların % 61,6'sının yetki devrini yapmadığı ve yetersiz yaptığı ortaya çıkmıştır. Firmalar yetki devri yapamamalarının sebebi olarak astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları, deneyimsiz olmaları ve sayılarının az olmalarını göstermiştir (Yüksel, 2014). Benzer durumun peyzaj işletmelerinde de olduğu görülmektedir.

Görev, yetki ve sorumluluğun birbirine uyumlu olması, çalışanların karar verme ve karar verme sürecine katılımlarının desteklenmesi gereklilikleri ortaya çıkmaktadır. Bu

uygulamaların yapılması, yönetimin işlevlerinin etkinliğinin artırılması ve örgütsel davranış eğilimlerinin olumlu yönde gelişmesine de katkı sağlayacaktır. Peyzaj işletmelerinde karar verme ve yönetim gücünün üst düzey yöneticilerde olduğu ve yetki devrinin az olduğu anlamlı sonucuna ulaşılırken bu konuda orman teşkilatında yapılan bir çalışmamada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Türker ve diğ. (2009) tarafından yapılan çalışmada orman teşkilatında işletme ile ilgili kararların genellikle tepede ve çok az katılım sağlanarak yapılma eğiliminin olduğu belirlenmiş ve daha olumlu bir örgüt kültürü yaratma bakımından kararların alınmasında katılımın önemine vurgu yapılmıştır.

Yetki ve sorumluluk konularında inceleme yapıldığında en çok fark yaratan değişken yine müşteri grupları olmuştur. İlgili ölçekte yer alan konular içinde müşteri gruplarının ve amaçların birer ifadeyle ilişkisi bulunmaktadır. Hizmet alanı ile mimar-mühendis sayısının ikişer ifadeyle ilişkisi söz konusudur. Tedarik alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda birimlerin bağımsız karar alma düzeyi yükselmektedir. Mimar ve mühendis sayısının artması ile kararların birim yöneticileri tarafından verilme eğilimin artması çok dikkat çekici bir sonuçtur. Yine çalışan sayısının azalması ile yetki sınırlarının belirlenmesinde bir düşüş olması, çalışanların fikirlerini alma ve çalışanlar tarafından karar verme eğiliminin azalması da çalışmanın dikkat çekici bulgularındandır. Bu durum, örnekleme giren kuruluşlarda büyüklük arttıkça kararların üst düzey yöneticiler tarafından verilme eğiliminin arttığı, yetki devrinin daha az uygulandığı sonuçlarını göstermektedir.

Belirlenen durumun tam tersi yönde gelişim göstermesi kuruluşların verimini artıracak çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltecek, kararların isabet düzeyini geliştirecek yönde kuruluşlara katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Ağlargöz, O., 2015. *Yetki, Güç ve Liderlik,* Yönetim ve Organizayon I, In: Koparal, C., (ed.), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2564, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ISBN 978-975-06-1232-9, 40-64.

Akalın, M., 2015, *Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği: Anket,* Seçkin Yayıncılık, Ankara, ISBN 978-975-02-3234-3.

Akalp, T., 2016, *İstatistik Yöntemler*, Aktif Matbaa ve Reklam, İstanbul.

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., 2002, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

Akın, B., Peker, A., 2002, *Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri,* 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya.

Albayrak B., 2001, *Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı*, BETA Basım Yayım, İstanbul

Alıç, M., 1995, Örgütler, *Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 1-17.

Arslan, M., 2012, *İşletme Yönetimi 2 Ders Notları*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksek Okulu, Şanlıurfa.

Aşkun İ. C., 1972, *Organizasyon Teorileri*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Ankara.

Aldemir, C., 1985, *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir.

Balçık, B., 2002, *İşletme Yönetimi*, 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Blanchard, K. , Carlos P.J. Randolph A., 1998, *Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır*, Epsilon, İstanbul.

Buluç, B., 1996, Yönetimde örgütleme süreci, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (4), 513-522.

Can, H., 1997, *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H., 1999, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H., Tuncer D., Ayhan D. Y., 2002, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Chen, J., Silverstone, C., & Hung J., 2006, Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America, *Leadership and Organization Development Journal,* 242249.

Ceylan, R., 2004, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., 2015, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, ISBN: 978-605-4229-42-0.

Çelik, N., 2012, *Anova Modellerinde Çarpık Dağılımlar Kullanılarak Dayanıklı İstatistiksel Sonuç Çıkarımı ve Uygulamaları*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dal, V., 2006, Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması, *Akademik Bakış*, 9, 1-6.

Daşdemir, İ., Yılmaz, E., Karabulut, S., Koçak, Z., Polat, O., 2009, *Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği*, Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü, Mersin, ISBN: 978-605-393-056-3

Demirci, E., Ulukan, C., Paşaoğlu D., Tokgöz, N., Tonus, Z., Şakar, N., 2016, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419, Eskişehir, ISBN: 978–975–06–035–5.

Derdiman, R.C., Uysal, Y., 2014, Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 16, 27 (2), 251-277.

Dinçer Ö., Fidan Y., 1996, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Efil, İ., 1995, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme İktisadı ve Muhase Araştırma ve Uygulama Merkezi No: 81, Bursa, ISBN 975-564-010-X.

Efil, İ., 2002, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul, ISBN 975-316-2723.

Eren, E., 1998, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 401, İstanbul.

Eren, E., 2016, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 12. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ISBN: 978–605–333–499–6.

Eren, E., 2017, *İşletmelerde Matriks Örgütleme ve Sorunları*, http://www.arastirmax.com/en/system/files/dergiler/2057/makaleler/10/1/arastirmax-isletmelerde-matriks-orgutleme-v-e-sorunlari.pdf , [Ziyaret tarihi: 21.10.2017].

Ertürk, M., 2013, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş, Gözden Geçirilmiş ve Bologna Süreci Ölçütlerine Göre Yapılandırılmış 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Greenberg, J., 2002, *Managing Behavior in Organizations (3rd ed)*, Upper Saddle River, N.J.: PrenticeHall.

Guimera, R., Danon, L., Diaz-Guilera, A., Giralt, F., Arenas, A., 2006, The Real Communication Network behind the Formal Chart: Community Structure in Organizations, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 653–667.

Güzelcik, E., 1999, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Hodgetts, R. M., 1990, *Management Theory, Process and Practice*, Cengage Learning EMEA, London.

Ivancevich, John M. Matteson, Michael T., 1990, *Organizational Behavior and Management*, Irwin Inc., Second Edition, Boston.

Kalaycı, Ş., 2006, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Karaçor, S., Şahin, A., 2004, Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.

Karadağ, A. A., 2007, *Katılımcı Havza Yönetim Modelinin Oluşturulması: Kovada Gölü Örneği,* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N., 2014, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ISBN: 978-605-5426-58-3.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu K., Çınar O., 2009, Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim Dergisi*, 20(63), 59-76.

Koçel, T., 2005, *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Köse, M., Daşdemir, İ., Yurdakul Erol, S., Yıldırım,H. T., Arslan, A., Göksu, E., Şekercan, A., Alkan, S., 2017, *Türkiye Ormancılığı İçin Alternatif Örgütlenme Modellerinin Geliştirilmesi,* Marmara Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.

Maviş, F., 2001, *Yönetimin İşlevleri*, Genel İşletme Yönetimi, In: Berberoğlu, G. N., (ed.), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1268, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 704, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ISBN 975-06-00169, 390s.

Mintzberg, H., 2014, *Örgütler ve Yapıları*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Montana, P., Charnov, B., 1993, *Management: A Streamlined Course for Students and Business People*, Hauppauge, Barron's Business Review Series, New York.

Mucuk, İ., 1993, *Modern İşletmecilik*, 5. basım, Der Yayınları, İstanbul.

Orhunbilge, N., 2000a, *Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri*, Avcıol Basım, İstanbul, ISBN: 975-8345-04-4.

Orhunbilge, N., 2000b, *Tanımsal İstatistik Olasılık ve Olasılık Dağılımları*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, ISBN: 975-404-548-8.

Özalp, İ., 1987, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özalp, İ., Ağlargöz, O., Paşaoğlu, D., Şakar, N., 2015, *Yönetim ve Organizasyon-I,* Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ISBN: 978–975–06–1232–9.

Özarallı, N., Torun, A., 2011, Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.

Özdamar, K., 2004, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Genişletilmiş 5.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdönmez, M., Akesen A., Ekizoğlu A., 1998a , *Ormancılık Yönetim Bilgisi*, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Yayınları, İstanbul, ISBN: 975-404535-6.

Özdönmez, M., Akesen, A., Ekizoğlu, A., 1998b, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Yayın No: 450, İÜ Basımevi, İstanbul, ISBN: 975-404-486-4.

Özmen, A., 1999, *Örnekleme Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ISBN: 975-492-840-1.

Özodaşık, M., 2014, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2682, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ISBN: 978-975-06-1348-7.

Palamutçuoğlu, B. T., 2015, *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu,* Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksek Okulu, Manisa.

Papatya, G., 1997. İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2 (Güz), 127-146.

Paşaoğlu, D., Tokgöz N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D., Özalp, İ., 2013, *Yönetim ve Organizasyon,* Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, ISBN 978-975-06-1606-8.

Peker, Ö., 1995, *Yönetimi Gerçekleştirmenin Sürekliliği*, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları, Yayın No: 258, Ankara, ISBN: 975-7669-37-7.

PMO, 2018, *Peyzaj Mimarları Odası: Tescilli Şirketler*, http://www.peyzaj.org.tr/genel/tescilli_sirketler.php , [Ziyaret tarihi: 21.02.2018].

Robbins, S. P., 1987, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 2. Basım, , Prentice Hall, New Jersey.

Sayım, F., 2017, *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri: Konu Tespiti-Süreç Yönetimi- Tez Yazımı*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ISBN: 978-975-02-4201-4.

Şimşek, Ş., 2010. *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitapevi, Konya, ISBN 978-605-4392-09-4.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., 2017, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya. ISBN: 978–605–4392–09–4.

Şişman, M. Turan, S., 2004, *Örgütsel Semboller Ve Eğitimde Sembolik Liderlik*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Elazığ.

Tanrıöğen, A., Yücel, Z., 2007, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(21), 55-66.

TDK, 2018, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a54b433e13762.71991461 , [Ziyaret tarihi: 09.01.2018].

TDK, 2018, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a71a9e0034e39.92611174 ,[Ziyaret tarihi: 31.01.2018].

Tokgöz, N., 2013, *Yönetim Fonksiyonları*, Yönetim ve Organizasyon, In: Koparal, C., (ed), İnan ÖZALP), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1900, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ISBN: 978-975-06-1606-8, 23-48.

Topaloğlu M., Koç, H., 2017, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türker M. F., Barlı Ö., 2009, Ayyıldız H., *Türkiye Ormancılık Teşkilatında İşletme Kültürünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,* Ormancılık ve Tabiatı Koruma Yayını, Ankara.

Üçok, T., 1993, *Yönetim İlkeleri*, 4. Baskı, Gazi Büro Kitapevi, Ankara.

Ülgen, H., 1997, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:3, İstanbul.

Ülgen, H., 1990, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:241, İstanbul.

Varol, M., 1993, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 2, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, ISBN: 975-482-140-2.

Varol, E.S., Tarcan, E., 2000, *Örgütsel Yapılanmada Gelinen Son Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar*, Yönetim, İstanbul, 11, 17-22.

Yazıcı, M., 1978, *Örgütlenme İlkeleri*, 2. Baskı, İTYO-Sadrettin Tosbi Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul.

Yeniçeri, Ö., 1998, *İşletme Yönetimi*, Tübitak Yayınları, Ankara.

Yıldırım, E., 2015, *İstatistiksel Araştırma Yöntemleri: Araştırma Tasarımı-Örnekleme-Veri Toplama Teknikleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ISBN: 978-975-02-3487-3.

Yurdakul, S., 2003, *Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek Olaylarla İrdeleme),* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yurdakul Erol, S., 2005, Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek Olaylarla İrdeleme), *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 55 (1), 179.

Yurdakul Erol, S., Köse, M., 2017, *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Örneği*, YADOP Proje, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, İstanbul.

Yüksel, S., 2014, *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma*, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüzer, A. F., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A., Şıklar, E., 2004, *İstatistik*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişekir, ISBN: 975-06-0183-1.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Politikası ve Yönetimi Anabilim Dalı tarafından yürütülen Yüksek Lisans tezine veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Toplanan verilerden, yalnızca bilimsel olarak genel değerlendirme yapmak için yararlanılacaktır. Anketi tamamlayarak çalışmaya sağladığınız katkı için teşekkürlerimi sunarım.

Nur Aytül TEMİZ

1. **İşletmeniz, peyzaj sektöründe hangi alanlarda hizmet vermektedir?** (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

( ) Üretim ( ) Tasarım ve Planlama ( ) Proje Uygulama ( ) Tedarik ( ) Karma (Hepsi)

2. **İşletmeniz peyzaj alanında kaç yıldır faaliyet göstermektedir? (Belirtiniz):** ----------
3. **İşletmeniz peyzaj dışında herhangi bir alanda faaliyet göstermekte midir?**

( ) Evet ( ) Hayır

4. **İşletmenizhangi müşteri gruplarına hizmetvermektedir?** (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

( ) Belediyeler ( ) Kamu Kuruluşları ( ) İnşaat Firmaları ( ) Oteller-Holdingler

( ) Eğitim Kurumları ( ) Özel Konut Sahipleri ( ) Diğer (Belirtiniz): ----------

5. **İşletmenizin amaçları nelerdir?**

( ) Kar sağlamak ( ) Büyümek ( ) Süreklilik ( ) Topluma Hizmet Etmek

( ) Diğer (Belirtiniz):----------

6. **İşletmenizde kaç çalışan görev yapmaktadır? (Belirtiniz):**------

7. **İşletmenizdeki teknik eleman (peyzaj mimarı, mimar, mühendis vb.) sayısı (Belirtiniz):-----**

8. **İşletmenizdeki tekniker (Meslek Yükseokulu, meslek lisesi mezunu vb.) sayısı (Belirtiniz):----**

9. **İşletmenizdeki büro ve idari işler alanında çalışan personel sayısı (Belirtiniz):-----**

10. **İşletmenizde çalışan işçi sayısı (Belirtiniz):------**

11. **İşletmenizde yapılan işlere göre hangi birimler bulunmaktadır?** (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

( ) Finans ( ) İnsan Kaynakları ( ) Pazarlama ( ) Satın Alma ( ) AR-GE

( ) Tanıtım ( ) Üretim ( ) Diğer **(Belirtiniz):** ----------

12. **İşletmenize bağlı olarak farklı coğrafi bölgelerde (ülke, il, ilçe vb.) çalışan birimler bulunmakta mıdır?** ( ) Evet ( ) Hayır

13. **Farklı coğrafi bölgelerde birimleriniz varsa bulundukları yerleri belirtiniz**:----------

14. **İşletmenizde müşterilere göre (Toplu konut, Belediye, Villa vb.) ayrılmış birimler var mıdır?** ( ) Evet ( ) Hayır

15. **Müşterinin özelliklerine göre oluşturulan birimleriniz varsa hangileridir?** (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

( )Belediyeler ( ) Toplu Konut-İnşaat ( ) Villa- Konut

( ) Kamu Kuruluşları ( ) Diğer **(Belirtiniz):** ----------

16. İşletmenizde ürettiğiniz ürün ve hizmete göre (Planlama, Bahçe Bakımı, Bitkilendirme vb.) ayrılmış birimler var mıdır? ( ) Evet ( ) Hayır

17. İşletmenizde üretilen ürün veya hizmete göre oluşturulan birimleriniz varsa hangileridir?

( ) Plan-Proje ( ) Fidan (lık) ( ) Bakım ( ) Bitkilendirme

( ) Aydınlatma ( ) Sulama ( ) Diğer **(Belirtiniz):** ----------

18. İşletmenizde proje yönetimi nasıl gerçekleşmektedir?

( ) Her proje için bir proje yöneticisi belirlenmekte, gerekli tüm yetki ve sorumluluklar bu yöneticiye verilmektedir. Projede çalışacak elemanlar örgütün ilgili birimlerden sağlanmaktadır. Bu elemanlar proje bitene kadar proje yöneticisinin sorumluluğunda görev yapmaktadır.

( ) Bir proje yöneticisi olmadan ilgili birimlerin yöneticileri ve çalışanları tarafından işler yürütülmektedir.

( ) Her proje için bir proje yöneticisi belirlenmekte ancak ilgili projelerde çalışan elemanlar aynı zamanda kuruluşun (daimi/devamlı) yönetim kademesinde de emir almaktadır.

( ) Diğer (Açıklayınız): ----------

19. İşletmeniz taşeron firmalarla çalışmakta mıdır? ( ) Evet ( ) Hayır

20. Taşeronlardan yararlanılan alanlar varsa nelerdir?

( ) Pazarlama ( ) Tasarım ( ) Üretim ( ) Muhasebe ( ) İşgücü

( ) Teknik Ekipman ( ) Diğer (Belirtiniz):----------

21. İşletmeniz danışmanlık hizmeti alıyor mu? ( ) Evet ( ) Hayır

22. Danışmanlık hizmeti alıyorsanız bunu ne şekilde gerçekleştirmektesiniz?

( ) Kurum bünyesindeki birimlerden (Birimin adını belirtiniz): ----------

( ) Kurum dışındaki kuruluşlardan

23. Danışmanlık hizmeti alıyorsanız hangi konuda bu hizmete başvurmaktasınız? (Belirtiniz):----------

24. İşletmenizde denetim etkinlikleri nasıl gerçekleşmektedir?

( ) Her yönetici altında çalışanları denetlemektedir.

( ) Örgüt tarafından iç denetim gerçekleştirilmektedir. ( ) Bir denetim birimi bulunmaktadır.

( ) Dış denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. ( ) Herhangi bir denetim uygulanmamaktadır.

25. İşletmenizde bir raporlama sistemi var mıdır? ( ) Evet ( ) Hayır

26. Bir raporlama sistemi var ise ne amaçla yararlanılmaktadır? (Belirtiniz):

---

27. Örgüt yapısı içerisinde eksikliği hissedilen birim(ler) var mıdır? ( ) Evet ( ) Hayır

28. Varsa (Belirtiniz): ----------

29.Örgüt yapısı içinde gereksiz görülen veya işlevsiz birim(ler) var mıdır? ( ) Evet ( ) Hayır

30. Varsa (Belirtiniz): ----------

31. Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü belirtiniz.

		Tamamen Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Tamamen Katılmıyorum (1)
	Örgütlemenin Evreleri Açısından Değerlendirme					
S1	Kuruluşun amacı doğrultusunda yapılacak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.					
S2	Kuruluşun yaptığı işlere uygun olarak birimler oluşturulmuştur.					
S3	Her birime yeterli personel verilmiştir.					
S4	Her birim gerekli araç- gereç ve donanıma sahiptir.					
S5	Birimlerin görev tanımı bulunmaktadır.					
S6	Birimlerin yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır.					
S7	Birimlerin kendi içinde görev dağılımı yapılmıştır.					
S8	Astlık-üstlük ilişkileri (hiyerarşik ilişkiler) tanımlanmıştır.					
S9	Farkı birimler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.					
	Örgütlemenin İlkeleri Açısından Değerlendirme					
S10	Örgütteki her birim kuruluş amacının gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.					
S11	Örgüt birimleri kuruluşun amacını gerçekleştirmek için uygundur.					

S12	Örgüt birimleri örgütün en az maliyetle amacını gerçekleştirmesine uygun olarak oluşturulmuştur.					
S13	Her üstün (yöneticinin) yönlendirip denetlediği çalışan sayısı yapılan işle uyumludur.					
S14	Yöneticiler, ilgili oldukları konularda karar verme yetkisini çalışanlara devrederler.					
S15	Örgütte her çalışan kendi üstünden emir alır.					
S16	Her çalışan üstüne karşı sorumludur.					
S17	Kuruluşta etkili bir işbölümü vardır.					
S18	Örgüt basamakları yetki ve sorumluluk açısından kesintisiz şekilde ilerlemektedir.					
S19	Kuruluşta uzmanlaşma dikkate alınır ve her çalışan uzmanlık alanına göre görevlendirilir.					
S20	Rutin işler alt kademe tarafından, genel nitelik taşıyan iş ve kararlar ise üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir.					
S21	Örgüt yapısı günün gereklerine göre değiştirilmektedir.					
	Örgütlemenin Etkilerinin Değerlendirilmesi					
S22	Kuruluşun örgüt yapısı sayesinde kuruluş verimli şekilde çalışmaktadır.					
S23	Kuruluşun örgüt yapısı birimler ve çalışanlar arasında uyumu ve eşgüdümü (koordinasyonu) güçlendirmektedir.					

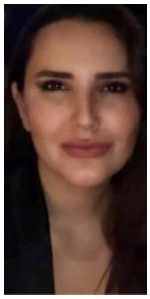
S24	Kuruluşun örgüt yapısı etkili bir işbölümü yapılmasını sağlamıştır.					
S25	Kuruluşun örgüt yapısı kurum içi iletişimi güçlendirmektedir.					
S26	Kuruluşun örgüt yapısı sektörel gelişmelerin ve teknolojinin takibini ve bunlara uyumu kolaylaştırmaktadır.					
S27	Kuruluşun örgüt yapısı çalışanlar arasında çatışmaların azalmasını ve iyi ilişkilerin gelişmesini desteklemektedir.					
S28	Kuruluşun örgüt yapısı işlerin hızlı ve zamanında yapılmasını sağlamaktadır.					
S29	Kuruluşun örgüt yapısı, sahip olunan kaynakların (insan kaynağı, maddi kaynaklar, ekipman vb.) etkin kullanımını sağlamaktadır.					
S30	Kuruluşun örgüt yapısı, denetim etkinliklerini kolaylaştırmaktadır.					
	Örgütsel İlişkilerin Değerlendirilmesi					
S31	Kurumsal düzeyde bilgi ve emirler en üst düzeyden en alt düzey çalışana kadar etkili şekilde iletilmektedir.					
S32	Örgüt içinde birimler arasında etkili bir işbirliği vardır.					
S33	Örgüt içinde ast ve üstler (çalışan ve yöneticiler) arasında etkili bir iletişim kurulmaktadır.					
S34	Aynı birimde çalışanlar arasında etkili bir iletişim vardır.					

S35	Farklı birim çalışanları arasında etkili bir iletişim vardır.					
S36	Çalışanlar kurumun amaçları ve görevleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
S37	Kurumla ilgili güncel durum ve gelişmeler hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.					
S38	Çalışanlar, bilgileri kurum ve yöneticilerle paylaşmaktadır.					
S39	Çalışanlar arasında kişisel ilişkiler (arkadaşlık vb.) güçlüdür.					
S40	Kurum, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin (arkadaşlık vb.) gelişmesini desteklemektedir.					
	Yetki-Sorumluluğun Değerlendirilmesi					
S41	Her kademedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmıştır.					
S42	Yöneticiler yetkilerini çalışanlara devretme konusunda isteklidir.					
S43	Yeki devredilirken çalışanların görev tanımı dikkate alınmaktadır.					
S44	Yetki devredilirken çalışanların özellikleri dikkate alınmaktadır.					
S45	Yetki devri yapılırken çalışana verilen yetkinin sınırları açıkça tanımlanmaktadır.					
S46	Çalışanlara yetki verilirken beklenen standartlar açıkça tanımlanmaktadır.					
S47	Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk birbirine denk					

	olmaktadır.					
S48	Yetki devredildikten sonra üstler çalışanları düzenli olarak denetlemektedir.					
S49	Kararları üst düzey yöneticiler vermektedir.					
S50	Kararları birim yöneticileri vermektedir.					
S51	Karar verirken yöneticiler, çalışanlarının fikrini almaktadır.					
S52	Kararların çalışanlar tarafından verilmesine olanak tanınmaktadır.					
S53	Birimler birbirinden bağımsız karar almaktadır.					
S54	Uygulamalar yapılırken çalışanlara inisiyatif verilmektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Nur Aytul TEMİZ
Doğum Yeri	İSTANBUL
Doğum Tarihi	21.11.1986
Uyruğu	☑ T.C. ❒ Diğer:
Telefon	+905376787186
E-Posta Adresi	aytul@aytultemiz.com
Web Adresi	www.aytultemiz.com



Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	İstanbul Üniversitesi
Fakülte	Orman Fakültesi
Bölümü	Orman Mühendisliği
Mezuniyet Yılı	2010

Yüksek Lisans	
Üniversite	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Enstitü Adı	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	Orman Mühendisliği Anabilim Dalı
Programı	Ormancılık Politikaları ve Yönetimi Programı