

BÜROKRATİK YAPIDA HABERLEŞME KANALLARI

Ass. Bilâl Murat ÖZGÜVEN

Örgütler sistematik bir şekilde ve bilinçli olarak güçlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için birleştiren bireylerin meydana getirdiği topluluklar olarak tanımlanabilirler (1). Örgüt konusu gerek yönetim bilimi gerekse sosyal bilimler tarafından son derece detaylı bir şekilde işlenmiştir. Örgütler hakkında başlıca teori ve yaklaşımlar şöyle özetlenebilir.

A — Ekonomik insan varsayımı temel alınarak geliştirilmiş olan klasik organizasyon teorisi.

B — Klasik örgüt teorisinin bazı noksanlarını insan ilişkileri akımının açıklamalarıyla doldurmaya çalışan Neo-klasik örgüt teorisi.

C — Sosyal bilimlerde son zamanlarda geliştirilen «Sistem» yaklaşımına paralel olarak gelişen modern örgüt teorisi.

Örgütlerin incelenmesi analizi ve kavranması için en tutarlı yaklaşım bu teorileri birbirlerini tamamlayıcı olarak ele almaktır.

Örgüt belli amaçların gerçekleşmesine yönelmiş çeşitli fonksiyonların işleyiş ilişkileridir. Örgüt yapısı ise örgüt içindeki davranış kalıplarının nisbeten kararlı ve az değişen yönleridir (2). Örgüt literatüründe iki tip örgüt yapısı incelenmektedir. Bunlar biçimsel ve

(1) EDVIN O. STENE, «An Approach to a Science of Administration», American Political Science Review 34, December 1940, s. 1127.

(2) JAMES G. MARCH and A. SIMON, Organizations, John Wiley Inc. Newyork, 1958 s. 170.

biçimsel olmayan örgüt yapılarıdır (3). Bu iki ayırım sadece teorik bir yaklaşımdır. Gerçekte birbirlerini tamamlayan kavramlardır.

A — Biçimsel Örgüt Yapısı : Örgütün resmi otorite merkezini, mesuliyet, iş bölümü ve emir kumanda zincirini gösteren hukuki ve meşru ilişkiler sistemidir. Kanun, kararname yönetmelik ve sözleşmelerle tesbit edilen örgüt yapısıdır. William Scott biçimsel örgütü «Belli bir yetki ve önderliğe bağlı olarak ortak bir amaca doğru işbirliği ile çalışan bir gurup insanın koordineli faaliyetlerini kapsayan sistem» olarak tanımlar (4). Klasik örgüt teorisine göre biçimsel yapının temel faktörleri iş bölümü, hiyerarşik düzen, örgüt şeması ve denetim alanıdır.

B — Biçimsel olmayan yapı : Neoklasik örgüt teorisinin gerektirdiği bu kavram örgütün meydana getiren üyeler arasındaki sosyal ilişkileri ve bunların örgüt gayelerine etkilerini ele alır. Örgütün üyeleri arasındaki resmi örgüt düzeni dışındaki ilişkileri ifade etmekte kullanılır. Örgütün verimli işleyişi için mutlaka ortaya çıkışı artan sosyal ilişkiler menfaat benzerlikleri meslek birliği ve diğer sosyal psikolojik nedenlerdir.

Klasik Örgüt Teorisi hemen hemen tamamiyle biçimsel örgütün anatomisiyle ilgilidir (5) denebilir. Taylor ve Fayol klasik görüşün yapıcıları olmuşlardır. Taylor kişilere işlerinin dağıtımında bilimsel metodları getirip savunmuş işgörenin bilimsel seçimi ve eğitimini öngörmüştür. Yönetimde ahenkleştirmenin bilimsel temellerini ve yöneticilerle iş görenler arasında mesuliyetin dağıtılmasında planlama ve örgütlenme fonksiyonları yöneticilerle kalmak üzere daha eşitlikçi yaklaşımı savunmuştur (6).

Fayol'un katılıktan uzak ve değişik şartlara uyabilir olmalarını işaret ettiği ondört yönetim prensibini kısaca sıralayacak olursak

- (3) İNAL CEM AŞKUN - DOĞAN BAYAR, İşletmecilik Bilimine Giriş, Ders Notu B.İ.T.İ.A. 1971 - 1972 s. 134.
- (4) William G. Scott, **Human Relations in Management**, Ricard D. Irwin, Homewood, İllinois, 1962 s. 116.
- (5) William G. Scott, «Organization Theory : An overview and Appraisal», **Readings in Management** Max D. Richards, William A. Nielander (Ohio, South Western Publishing company. 1963) s. 644.
- (6) Harold Kooutz, Cyril O'Donnell (McGrawhill book company 1972) s. 22.

bunlar; işbölümü, otorite ve mesuliyet, disiplin, emir kumanda birliği, yönetim birliği, bireylerin örgüt menfaat ve gereklerine itaati, mükafat, merkeziyetçilik emir kumanda zinciri (scolar chain) düzen, (order) eşitliği, mevkii kararlılığı (mevkileri dolduran kimse-lerin sık değişmemesi), insiyatif, birlik ve beraberliktir (7). Scott'a göre klasik örgüt teorisinin dayandığı dört esas işbölümü, emir ve fonksiyon sırası yapı ve denetim alanıdır (8). Bu açıdan örgüt yapısı firmanın amaçlarına verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için düzenlenmiş tutarlı ve mantıklı ilişkiler grubudur. Yapı, sistem ve kalıpları öngörür. Emir kumanda ve kurmay ilişkilerden oluşmuştur. Komite ve komisyonları da kapsayabilir. Buraya kadar Bürokratik yapı kavramına yönetim bilim alanında çalışılmaya çalışılmıştır.

Bürokratik yapının daha evrensel ve tutarlı tanımı sosyal bilimler yaklaşımı ile verilebilir. Kelime kökü itibarile Fransızcadan gelen ve Fransız idare sistemiyle ilgili olan Bürokrasi sosyolog Max Weber tarafından detaylı incelenmiş ve teorik kavramlarına dayanılarak rasyonel verimli ve ideal örgüt yapısı olarak savunulmuştur.

Weber bir sosyolog olarak cemiyetteki kuvvet ve iktidar fonksiyonunca ehemmiyet vermiştir. Dünyanın giderek ursallaştığı ve mistisizmden uzaklaştığını rasyonel örgütsel şekillerin oluşarak geliştiğini kabul etmiştir. Toplumda otoritenin ilkl gelenekçi cemiyetin yasaklarından duyguya dayanan bireysel önderlik (karizma) tipine dönüştüğünü ve son kademenin rasyonel ve meşru Bürokrasiler olduğunu belirtmiştir (9).

Weber'e göre ideal bürokrasinin özelliklerini şöyle özetlenebilir (10).

- 1 — Şekli mükemmellik : Örgütün formal yapısı ile ilgilidir.
- 2 — Hiyerarşi.
- 3 — Belirlenmiş tasarruf alanları : Çeşitli ihtisas sahaları arasındaki ilişki belirlenip dikkatle uygulanmalıdır.

(7) Harold Kooutz, A.g.e. s. 24.

(8) William G. Scott, Anverview and Appraisal «Readings in management» s. 650.

(9) Victor A. Thompsan «Modern Organization» (New York, Alfred A. Knopf, 1968) s. 11.

(10) John M. Pfifner, Frank P. Sherwood **Administrative Organization**, (New Jarsey, pretice - Hall, Inc. 1965) s. 56.

- 4 — İş bölümü : Organizasyon üyeleri arasında iş bölümü bireylerin kabiliyet değerlerine göre yapılmalıdır.
- 5 — Belirtilmiş ilişki ve faaliyet şekilleri : Örgüt içinde politikalar önceden açıklanmış olması ve üyelerin bu politikaları uyguladığını görmeleri gereklidir.
- 6 — Kayıt : İdari karar, faaliyet ve kurallar kayıtlarla tesbit edilmelidir.

Bu özelliklerin ışığında bürokratik yapı katı otorite hiyerarsisine dayanan karmaşık bir teknik bağımlılık olarak tanımlanabilir. Bürokratik yapıda hiyerarşi, rutinizasyon, gayrişahsilik, resmîlik ve rasyonellik daha büyük ehemmiyet kazanmaktadır. Bürokratik yapının diğer özelliği değişiklik ve yeniliğe açık olmayışı ve yavaş işleyişidir. Yeniliğe kapalılık bütün müesseseseleşme olaylarının temel karakteristigidir. İşleyişin yavaş oluşu haberleşme ve bilgi akımı mekanizması ile ilgilidir.

Rasyonalitenin gerçekleşmesi ve bilginin etkenliği işlerin verimliliği ve çabukluğu haberleşmenin etkililiğine dayanır. Bürokrasinin başarısı haberleşme sisteminin mükemmeliyetine bağlıdır. Bürokratik yapının önemi rasyonalite ve meşruiyete verdiği ehemmiyet universalite ve gayri şahsiliğe dayanmaktadır.

HABERLEŞME TEORİSİ

Haberleşme, bilgi ve anlayışın kişiden kişiye naklidir. Ancak sadece bilgi nakli kafi değildir. Bilginin alıcı tarafından kavranmış olması haberleşme düzeninin gerçekleşmesi için esastır.

— Haberleşme Elemanları

Haberleşme süreci şu altı elemandan oluşur (11).

- A — Haberin kaynağı : Bir haber veya bir fikri başkasına göndermek isteyen kişidir.

(11) Davit K. Berlo, **The Process of Communication**. (New York Holt Rinehart and Winston, Inc. 1960) s. 32

- B — Haberin Kodlanması : Haberi gönderen kimsenin haberi veya fikri söz, yazı, şekil veya hareket ile ifade etmesi,
- C — Mesaj : Haberin ifade edilmiş şekli,
- D — Haber kanalı : Emir kumanda zinciri veyahut dedikodu süreci haber kanalını teşkil eder.
- E — Haberin çözümlenmesi mesaj alan kimsenin çözümlemesi veya resmi değerlendirmesi,
- F — Haberin alıcısı.

Haberleşmenin en önemli yönü mananın tam alınmasıdır. Bunu belirleyen faktörler kullanılan kelimenin isabetli seçimi haberi gönderenin ve alanın duygusal durumu, haber ifade eden ve çözümleyenin kafa yapısı tecrübeleri, (referans çerçevesi), haberin ifade edildiği ve çözümlendiği ortam ve durumdur.

— **Etkili haberleşmeyi önleyici faktörler (12) :**

- A — Görültü (noise) haberleşme kanalındaki aksaklıklar,
- B — Mesajın isabetli ve uygun seçilmemesi,
- C — İtimat : Alıcının haberi gönderen itimatı yoksa haberi değiştirebilir veya ihmal eder.
- D — Başarısız değerlendirme
- E — Seçici dinlemek : İnsanlar müsbet değerlendikleri haberi almakta daha dikkatlidirler.

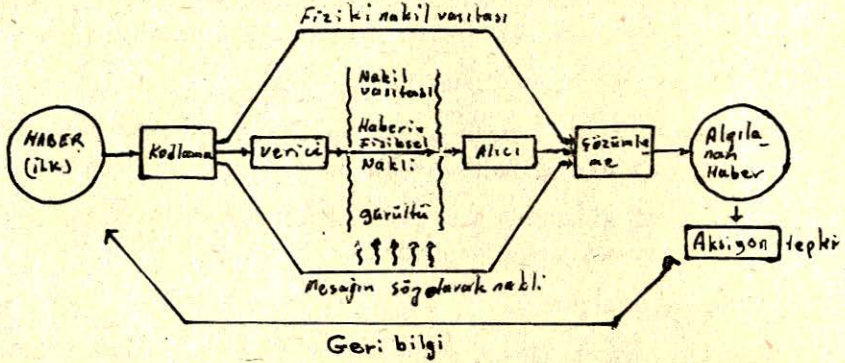
Bu nedenlerle haberleşmede etkililiği arttırmak için geri bilgi yönteminin mevcudiyeti, haberi çeşitli kanallardan göndermek ve alıcının yorum kabiliyetinin tahmini gereklidir (13).

ÖRGÜTSEL YAPIDA HABERLEŞMENİN ANLAMI

Haberleşme insanların faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Kişilerin birbiriyle ilişki kurmaları, sosyal hayatın varlığı haberleşme sayesinde mümkün olmuştur.

(12) Paul E. Torgersan, Irwin T. Weinstock, Management, An Integrated Approach, (New Jarsey, Pretice Hall, Inc, 1972) s. 3838.

(13) Paul E. Torgersan, Irwin T. Weinstock, a.g.e. s. 388.



Şekil : 1 Geri bilgi işlemli bir haberleşme süreci şeması

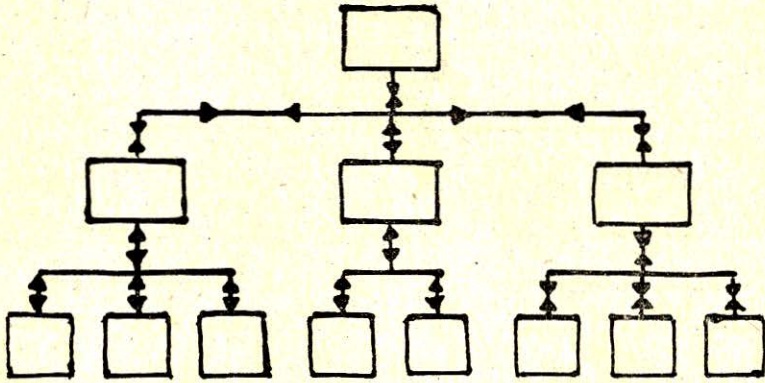
Aynı şekilde örgütlerin varlığı ve işleyişi haberleşmeye dayanır. Örgütün müşterek gayelerinin gerçekleşmesi için biraraya gelmiş insanlar olarak tarif etmiştir. Örgütsel yapı ise bu kişilerin amaca dönük faaliyetlerinin işleyiş düzeni olarak ifade edildiği hatırlanırsa haberleşmenin Örgütsel yapının temelini teşkil ettiği gayet kolaylıkla görülecektir. Örgütsel yapının biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ayrılması haberleşme kanallarının farklılığı yönündendir denebilir.

Örgüt üyelerinin amaca dönük faaliyetlerinin koordinasyonu haberleşme ile mümkündür. Statü ayrıcalıkları, liderlik, otorite ilişkileri ve iş bölümü örgüt üyeleri arasında haberleşme vasıtasıyla anlam kazanır. Diğer bir deyimle düzenleştirilmiş örgütsel davranışlar etkili haberleşmeyi gerektirir.

BÜROKRATİK YAPIDA HABERLEŞME KANALLARI

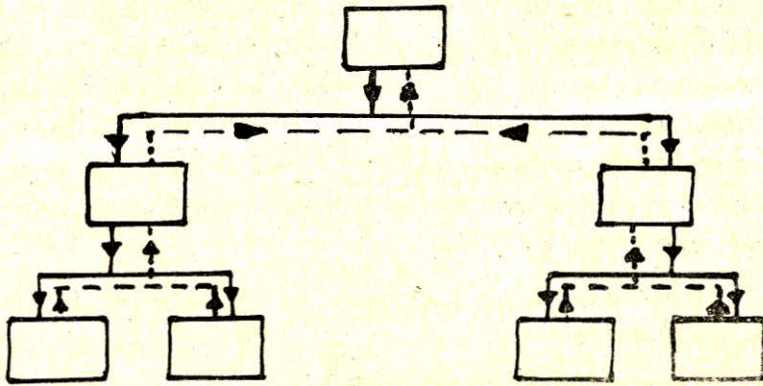
Klasik örgüt teorisyenleri bir işletme örgütü için haberleşme sisteminin organizasyon şemasını takip etmesi ön görmüşlerdir⁽¹⁴⁾. Aşağıdaki şekilde bu prensip şematik olarak görülmektedir. Haberleşme süreci okların gösterdiği yönlerde oluşmak durumundadır.

(14) Arthur W. Gutenberg, Engene Richman, **Dynamics of Management**, (Pennsylvania, International textbook company, 1968) s. 192.



Şekil : 2

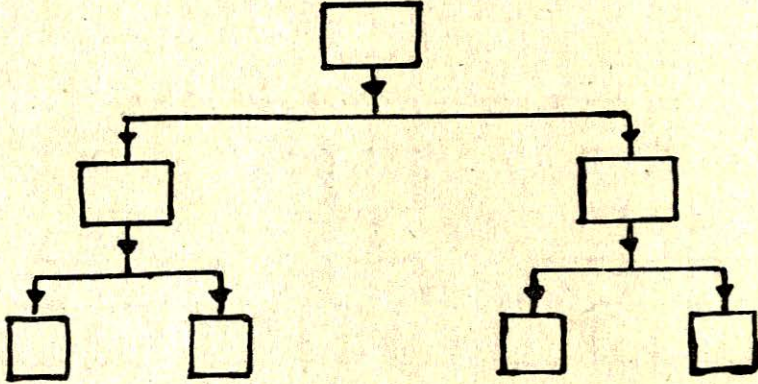
Bir çok yazarın işaret ettiği gibi yukarıdan aşağı doğru haber akımı emir ve açıklamaları ihtiva etmeleri nedeniyle kolaylıkla gerçekleşmektedir. Fakat, özellikle teşvik edilmedikçe aşağıdan yukarı bir haber akımı oldukça yavaş oluşur. Klasik örgüt teorisi açısından daha gerçekçi bir haberleşme kanalı şematik olarak aşağıda görüldüğü gibidir.



Şekil : 3

Klasik örgüt ile ilgili bu gerçekçi gözlem konumuz olan bürokratik yapıda daha da kesin bir şekilde ortaya çıkar. Bürokrasinin savunucusu Max Weber yukarıdan aşağı doğru tek yönlü bir haberleşmeyi ideal olarak görmektedir⁽¹⁵⁾.

(15) Arthur W. Gutenberg : a.g.e. s. 192.



Şekil : 4

Bu durumda yukarıdan aşağı doğru bir haberleşme sistemi vasiata olarak ancak sözlü ve yazılı emirleri kullanabilecektir.

Bürokratik Yapıda Haberleşme Sisteminin Tenkidi :

Bürokratik haberleşme kanalları bürokrasi ve klasik örgüt teorisinin kendi mantığı için de son derece rasyonel bir sistem teşkil eder. Ancak Bürokratik yapı teorisyonlarının dikkate aldıkları yapısal değişimleri ve bunların getirdiği yeni haberleşme ihtiyaçlarına cevap verecek durumda değildir. Tenkitlerimizi Bürokratik yapının kendi mantığı düzeni içinde yapacak olursak başlıca üç nokta üzerinde durabiliriz.

1. Haberlerin geçtiği kademeler arttıkça yorum ve nakil hataları da çoğalacaktır.

2. Haber ve bilgilerin emir kumanda zinciri boyunca hareketleri esnasında koruyucu yaldızlama diye ifade edebileceğimiz üstesirin gözükmeye çabaları gerçeklerin değişmesine sebep olacaktır.

3. Örgütsel mesafe diyebileceğimiz örgütün en alt ve en üstü arasındaki mesafenin uzunluğu her iki ucun birbirlerinden tamamiyle kopmasına ve haberleşmenin durmasına sebep olur.

Bunun dışında tenkitler şöylece özetlenebilir.

A — Bürokratik yapı biçimsel olmıyan örgüt yapısının yarattığı etkileri dikkate almaz, bu nedenle etkilerini düzenleyemez.

B — Haberleşme kanalları son derece sınırlıdır.

C — Yatay haberleşmeyi gerektiren fonksiyonel ilişkilerden yararlanamaz.

D — Dedikodu zincirinin etkilerini dikkate alamaz.

F — Aşağı doğru haberleşmede kademe atlıyarak kişilerle şahsi haberleşmeye imkan vermez.

Çeşitli raporlar, toplantılar, tavsiye planları, tutum (attitude) araştırmaları gibi ast ve üstleri biraraya getiren çeşitli alt kademelerden üst kademelere yönelim haberleşme imkanlarından yararlanamaz.