

# BİÇİMSEL ÖRGÜTLERDE KONTROLUN DAĞILIMI

Yrd.Doç.Dr. Uğur YOZGAT  
M.Ü. İkt. ve İd.Bil.Fakültesi  
İşletme Bölümü

## A. GİRİŞ

Örgütlenmiş yaşamın başta gelen ve oldukça yaygın bir ilkesine göre, bir örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde, bireyler hiyerarşinin içerisindeki konumlarına göre kontrol gücüne ve yetkisine sahiptirler. Bu kontrol yetkisi hiyerarşinin üst kısımlarında daha fazla iken, altlara inildikçe azalır. Yalnız bir gerçeği unutmamak gerekir. Bazı bireyler kişisel olarak güçlü iken, diğer bazı bireyler etki yeteneğinden yoksun, silik bir kişiliğe sahip olabilirler.\* Bu durumda kontrol edenle edinilen arasında kesin bir çizgi çizmek kolay olmayacaktır. Özellikle hiyerarşinin orta kademelerinde olanlar için böylesine durumlara çok sık rastlanır. Orta kademelerdeki bireyler, daha alt kademelerdekiler üzerinde kontrol mekanizmasının gereklerini uygularken bir yandan da daha üst sıralardan gelen kontrole tabi olurlar. Bu nedenle orta sıralarda kimin, kim ne derecede kontrol ettiğini saptamak güçleşir. Diğer bir olgu da kontrol akışının bazen hiyerarşik düzende ters yönde işlemesidir. Bu durumda da üstler üzerinde derece derece kontrol kurabilirler. Bu iki yönlülük kontrol mekanizması ve yapısının ana ilkelerinden birisini oluşturmaktadır(1).

Dünyadaki sosyal sistemler bile, birbirlerinden, bünyelerinde uygulanan kontrol miktarına göre ayırt edilirler. Bir sistem "lidere" ne denli kişiye özel ayrıcalıklı yol gösterme yetkisi, "takipçilerine" ne denli lidere uyma zorunluluğu getirmiştir? Bu ölçülere göre sosyal sistemler sınıflandırılabilirler. Liderlik yetkisi ve lidere uyma zorunluluğunun dozu, tek bir sosyal sistem içerisinde belirli zaman süreçlerini de belirleyebilir. Örneğin "Yalnız Kalabalıklar" adlı eserinde

Reisman(2), Mc kinley zamarının politik sahnesini, "liderlerin tek görevinin yol göstermek ve takipçilerinin de liderlerini izlemek" olduğu devir olarak tanımlar. Yönetmek ve yönetilmek birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Bu nedendir ki, örgütler içerisindeki kontrol mekanizmasının incelenmesini amaç edenin çalışmalar, kontrolün her iki yönünü de gözönünde bulundurmaya zorundadır. Kontrolün bu iki yönünü "aktif" ve "pasif" diye tanımlamamız uygun olacaktır.

"Aktif Kontrol" derken aktörün (bu bir birey ya da grup olabilir) örgüt içerisinde ne miktarda kontrol uyguladığı anlaşılmalıdır. "Pasif Kontrol" ise aktörün, örgüt içerisinde ne denli kontrol edildiği anlamındadır.

Bu bölümde örgüt içerisinde, aktif ve pasif kontrolün hiyerarşik dağılımının analizine yarayacak bir modeli tartışacağız. model geliştirilirken büyük bir endüstriyel hizmet organizasyonunun iki plantından alınmış verilerden yararlanılacaktır. Söz konusu plantlar ana örgütün bir çok ünitelerinden ikisini oluşturmaktadır. Merkezi yönetim "üst yönetim" olarak adlandırılacaktır. Her iki plant da üst yönetimin bulunduğu yerden ayrı yerde bulunmaktadır. Her plantın başında bir plant yöneticisi bulunmaktadır. Her plant birçok istasyon ya da bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin yöneticilerine de bölüm yöneticileri diyeceğiz. Bu bölüm yöneticilerinin hemen altındaki sırayı ise I. kademe deneticileri (ustabaşılar) almaktadır. Bu seviyenin altında ise sıradan çalışanlar ya da işçiler bulunmaktadır. Birinci plant A ikincisi B olarak isimlendirilmiştir. Plant A'da yüzelli ve plant

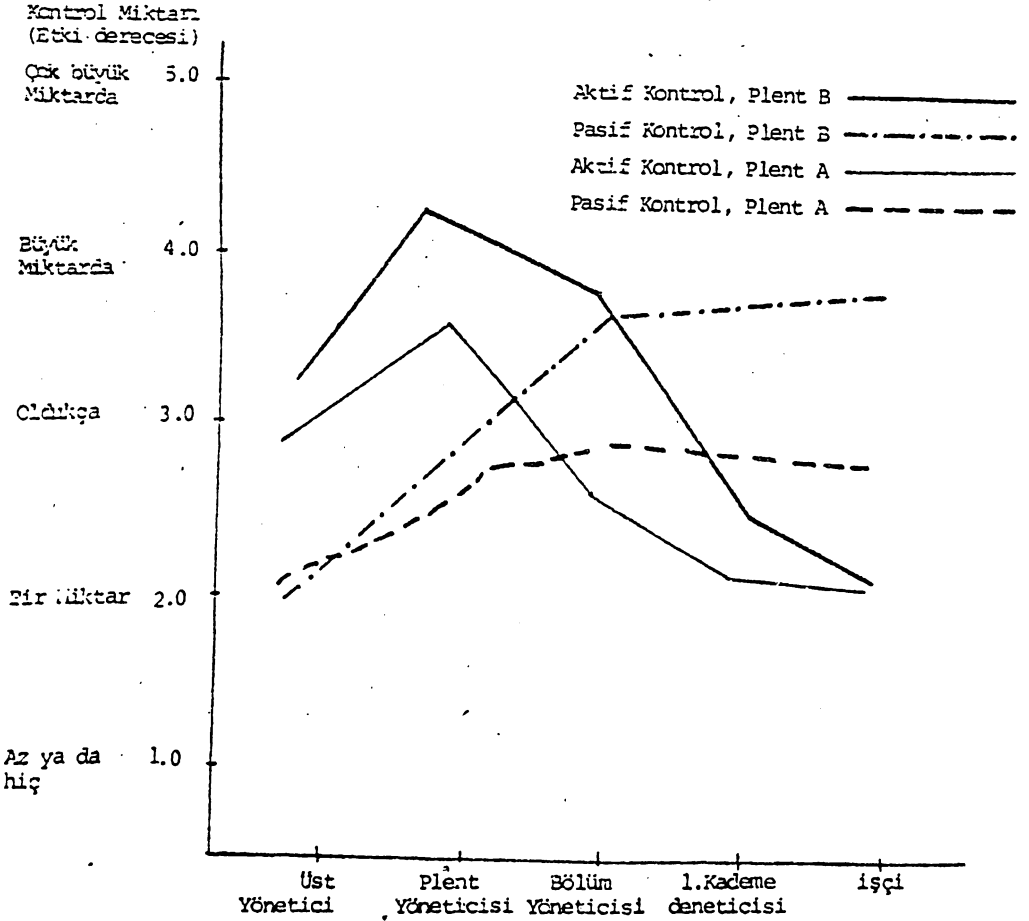
B'de yüz kişi çalışmaktadırlar.

## B- AKTİF VE PASİF KONTROL

Şekil 1'de biri kalın diğeri ince sürekli çizgilerle gösterilen eğriler plent A ve plent B için çizilmiş ve örgüt içerisinde belirli grupların diğerleri üzerinde hiyerarşik olarak uyguladıkları kontrol miktarını ya da aktif kontrolü gösteren eğrilerdir. Kesikli çizgiler ise pasif kontrol eğrileridir. Düşey eksen, aktif kontrolde her seviyenin uyguladığı kontrol miktarını gösterirken, pasif kontrol eğrilerinde her

seviyenin ne miktarda kontrol edildiğini göstermektedir. Aktif ve pasif kontrol eğrilerinin aynı ölçekle ve üst üste çizilmeleri bir takım önemli karşılaştırmalara olanak vermektedir: Bu eğrilerden her kadememin uyguladığı kontrol miktarına karşılık ne denli bir kontrole tabi tutulduğu kolayca görülebilmektedir.

Şekil 1'deki eğriler için gerekli veriler, plent A'da 15 ve plent B'de 7 kişiden oluşan bölüm yöneticileri ve 1. kademe deneticilerinden oluşan gruplara yönetilen bir dizi sorulardan alınan yanıtlardan sağlanmıştır.



Şekil 1- Aktif ve pasif kontrolün karşılaştırmalı eğrileri: Her seviyenin uyguladığı kontrol miktarına karşılık tabi olduğu kontrol miktarı.

Sorular örgüt içerisinde her hiyerarşik kademenin, işletmede diğer bir hiyerarşik kademenin yaptığı ya da yapacağı işlem üzerinde ne denli söz ve etki sahibi olduğunu yansı-  
tacak sorular olarak seçilmiştir. Örnek sorulardan bir tanesi aşağıdaki gibidir.

**Soru:** Bölüm yöneticiniz aşağıdaki grupların işletme içerisinde neler yaptığı ya da yapacağı konusunda ne denli etki ve söz sahibidir?

- 1) Üst yönetici :.....
- 2) Plant yöneticisi :.....
- 3) Bölüm yöneticisi :.....
- 4) İşçiler :.....

Sorulara yanıtla, düşey eksinin tanımladığı miktarlara uygun olarak,

- az ya da hiç
- bir miktar
- oldukça
- büyük miktarda
- çok büyük miktarda, ölçüleri ile verilecektir.

Belirli bir seviyenin örgüt içerisinde uyguladığı "toplam kontrol miktarı", sorulara yanıt verenlerin bu seviye için takdir ettikleri kontrol miktarlarından çıkarılabilir. Örneğin bölüm yöneticisinin diğer seviyeler ve kendisi de dahil beş seviye üzerindeki kontrol miktarı çeşitli yanıtlayıcılar tarafından beşli değerlendirmede yanıtlanmış olsun. Her seviye için bu miktarlar toplanıp yanıtlayıcı sayısına bölünerek bir ortalama elde edilir. Beş seviye için bulunan bu ortalama değerler toplanıp 5'e bölünürse, sonuç olarak bölüm yöneticisinin örgüt içerisinde uyguladığı "toplam kontrol miktarı" bulunur. Aynı işlem geriye kalan dört seviye içinde tekrarlanır.

Örgüt içerisinde her hiyerarşik seviyenin tabi olduğu "toplam kontrol miktarı" -pasif- de benzer şekilde her seviyeden yanıtlayıcıların diğer seviyelerin kendi üzerlerinde sahip oldukları kontrol miktarlarının toplamından çıkarılabilir. Yöntem aynıdır. Örneğin bölüm yöneticisine uygulanan kontrolün kendisi de dahil, toplam 5 seviyeden geleceği düşünülürse beş ortalama değer bulunur. Bu ortalama değerler toplanıp beşe bölünürse bölüm yöneticisinin örgüt içerisinde maruz kaldığı "toplam kontrol miktarı" -pasif- elde edilmiş olur. Bu yöntem geriye kalan dört seviye için de uygulanır.

Böylelikle elde edilen, verilerden şekil l'deki eğriler ailesi, çizilebilir. Bu eğriler ailesi belirli analizleri gerçekleştirmemize olanak vermektedir. Önce plant A'dan başlayalım. Herşeyden önce eğrilerden bu tesis yönetiminin oligarşik modele uygun düştüğü söylene-  
bilecektir. Aktif kontrol hiyerarşik düzey yükseldikçe artmaktadır. Burada söylenenler üst yönetim için geçerli değildir. Çünkü bu seviye tesis sınırları dışında konumlanmıştır.

Eğrilerden çıkarılan ikinci sonuç bir seviyeden diğerine aktif kontroldaki artışın lineer olmadığıdır. yüksek seviyeler arasındaki artış yüksek bir eğim gösterirken, alt seviyeler arasında daha az bir aktif kontrol artışı gözlenmektedir. İşçilerin, hemen hemen, 1. kademe deneticileri kadar aktif kontrolleri olduğu da eğrilerden görülmektedir. Bu durum 1. kademe deneticilerin alt ve üst kademeler arasında sıkışıp kaldıklarını göstermektedir(3).

Yine eğrilerde dikkat çeken bir durum üst yönetim seviyesinde kontrol eğrisindeki dü-  
şüştür. Bu durum üst yönetimle tesisin ayrı ayrı yerlerde bulunmalarından ileri gelmekte-  
dir. Ayrıca bu düşüş, örgütün yavru kuruluşları ile ilişkilerinde, merkeziyetçilik özelliği-

ni ortaya koymasındandır.

Plent A'daki pasif kontrol eğrisi -üst yönetim kısmındaki düşüş dışında- yaklaşık olarak düzdür. Hemen hemen her seviye aynı miktarda kontrol edilmektedir. Yalnız plent yöneticisi maruz kaldığından daha fazla kontrol uygulamaktadır. I. kademe deneticileri ve işçiler ise uyguladıklarından çok kontrol edilir durumundadırlar.

Aktif ve pasif kontrol eğrileri arasındaki uyumsuzluk organizasyonlar için öngörülen genel bir karakteristiği belirtmektedir. Bir hiyerarşik seviyeden diğerine aktif kontrol miktarı önemli oranda değişirken, değişik grupların maruz kaldıkları kontrol miktarları aynı kalmaktadır. Bir örgütte, örgüt içerisindeki rolü nedeni ile hemen hemen herkes belirli bir etki altındadır. Bir anlamda örgüt içerisinde kontrolün kabullenilmesi örgüt yapısı bakımından kontrolün uygulamasından daha önemli ve gerekli bir ilkedir. Örgüt içerisinde herkes rolünün gereğini yerine getirmeli, bunu yaparken de belirli bir kontrol miktarına açık olabilmelidir. Eğer herhangi birisinin örgüt içerisindeki davranışları, belirli derecede kontrol edilemiyorsa, belirli bir olasılıkla o kişi örgütün entegre bir parçası olmayacaktır. Kısaca, pasif kontrol boyutunda gruplar arasında eşitlik örgütler için istenen bir özelliktir.

Her iki plente ait eğrilerin karşılaştırılmasından başka önemli gerçekleri de ortaya koymak olanağı vardır. Plent B'nin aktif kontrol eğrisi plent A'ninkine göre daha negatif eğimli iken plent B'nin pasif kontrol eğrisi daha pozitif eğimlidir.

Her iki tesisdeki işçiler eşit derecede kontrole sahip iken, plent B'nin denetici kademe-leri ellerinde daha fazla kontrol bulundurmaktadır. Eğrilerden görülen plent B'de çalışanların çok daha sıkı kontrol altında olduklarıdır. Bu durumun en belirgin işareti plent B'de toplam kontrol miktarının, yani eğrinin ortalama yüksekliğinin daha fazla olmasıdır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz: Her iki tesise ait eğriler de oligarşik bir yapıyı yansıtır. Her iki tesiste de aktif kontrol, hiyerarşik seviyeyükseleldikçe artmaktadır. Üst yönetim düzeyindeki düşüşün nedeni ise tesislerin merkezden ayrı yerde olmalarıdır. Benzer şekilde pasif kontrolün en fazla olduğu seviye ise en alt seviyedir. Her iki plent de pasif kontrol eğrileri, aktif kontrol eğrilerinden daha düzdür(4).

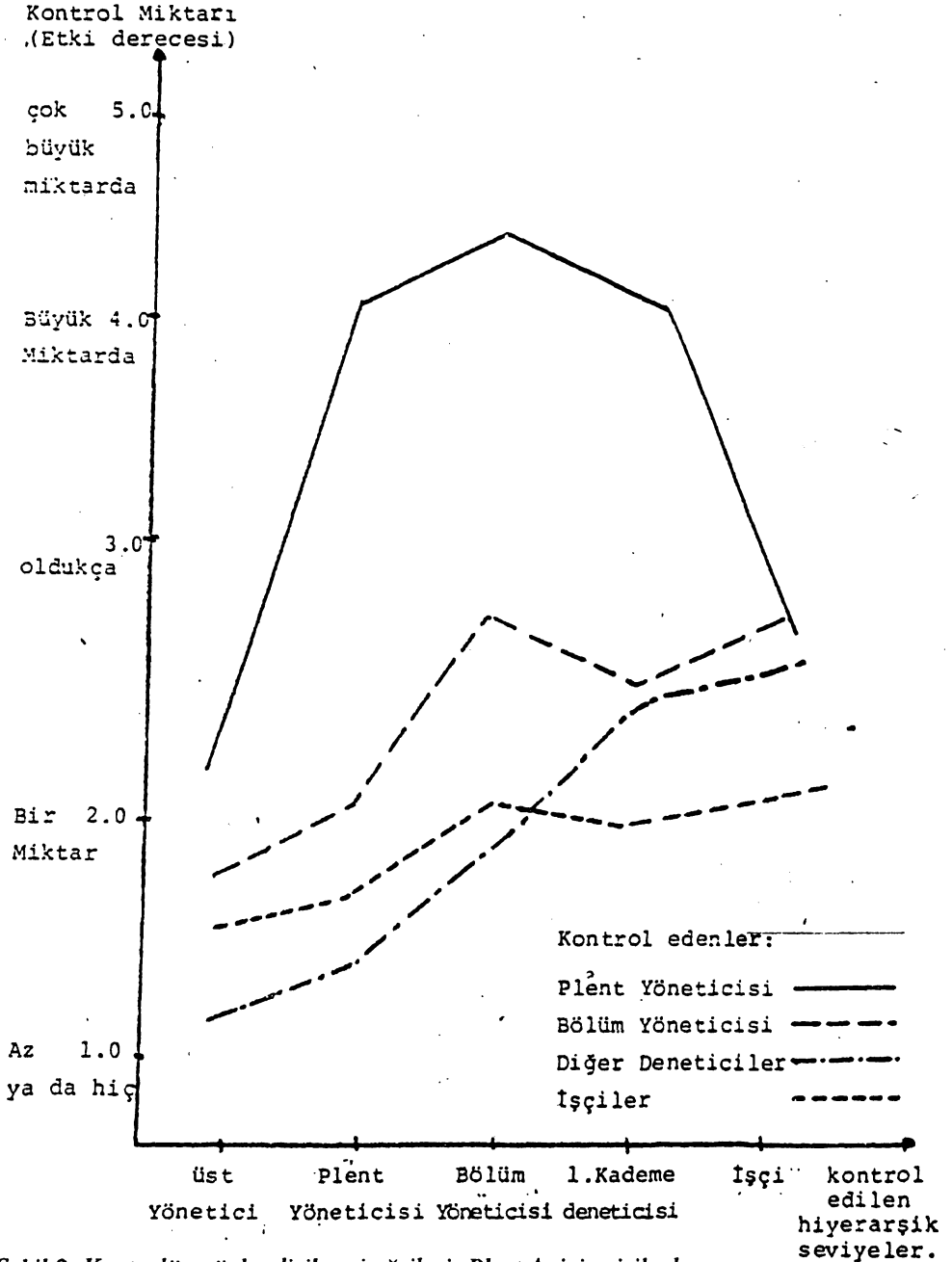
### C. KONTROLÜN YÖNLENDİRİLMESİ VE KAYNAKLARI:

Şekil l'deki eğriler bize her iki plentdeki aktif ve pasif kontrol dağılımını göstermektedir. Ne var ki bu eğriler bize bir hiyerarşik seviyenin aktif kontrolünün hangi grup veya gruplara doğru yöneltildiği ya da aynı seviye için pasif kontrolün nereden kaynaklandığına dönük bilgi vermemektedir.

Şekil l'de plent yöneticisinin çok büyük miktarda kontrol uyguladığı görülmektedir. Ama bu kontrolün hangi seviyeye yönelik uygulandığı anlaşılmamaktadır. Bu türden sorunlar kontrolün sayometrik yanını gündeme getirmektedir. Bu nedenle kontrolün hangi gruplara uygulandığını anlatmak üzere kontrolün yönlendirilmesi" ve herhangi bir seviyeye dönük kontrolün nereden kaynaklandığını belirtmek için de "kontrolün kaynakları" deyimlerini kullanacağız. Hazırlanacak olan kontrolün yönlendirilmesi ve kontrolün kaynakları eğrileri bize yukarıda tartışılan bilgileri değişik yollardan verecektir. Sözünü ettiğimiz bu iki eğri ailesinden birisi diğerinin genel manzarasından çıkarılabilirse de açıklık yönünden bu iki eğri ailesini ayrı ayrı çizmekte yarar vardır.

Şekil 2'de "kontrolün yönlendirilmesi" eğrileri gösterilmiştir. Şekildeki her eğri, yanıt sahiplerinin takdirlerine göre, bir seviyenin, diğer seviyelerin herbirisi ve kendisi üzerinde uyguladığı ortalama kontrol miktarını göstermektedir(5).

Sürekli çizgi ile temsil edilen plent yöneticisinin kontrolü yönlendirme eğrisinin geniş bir açıklığı vardır. Söz konusu yöneticinin bölüm yöneticisi, 1. kademe yöneticileri ve kendi kendisi üzerinde kontrolü çok büyüktür. İşçiler üzerinde ise daha az bir etkisi vardır.

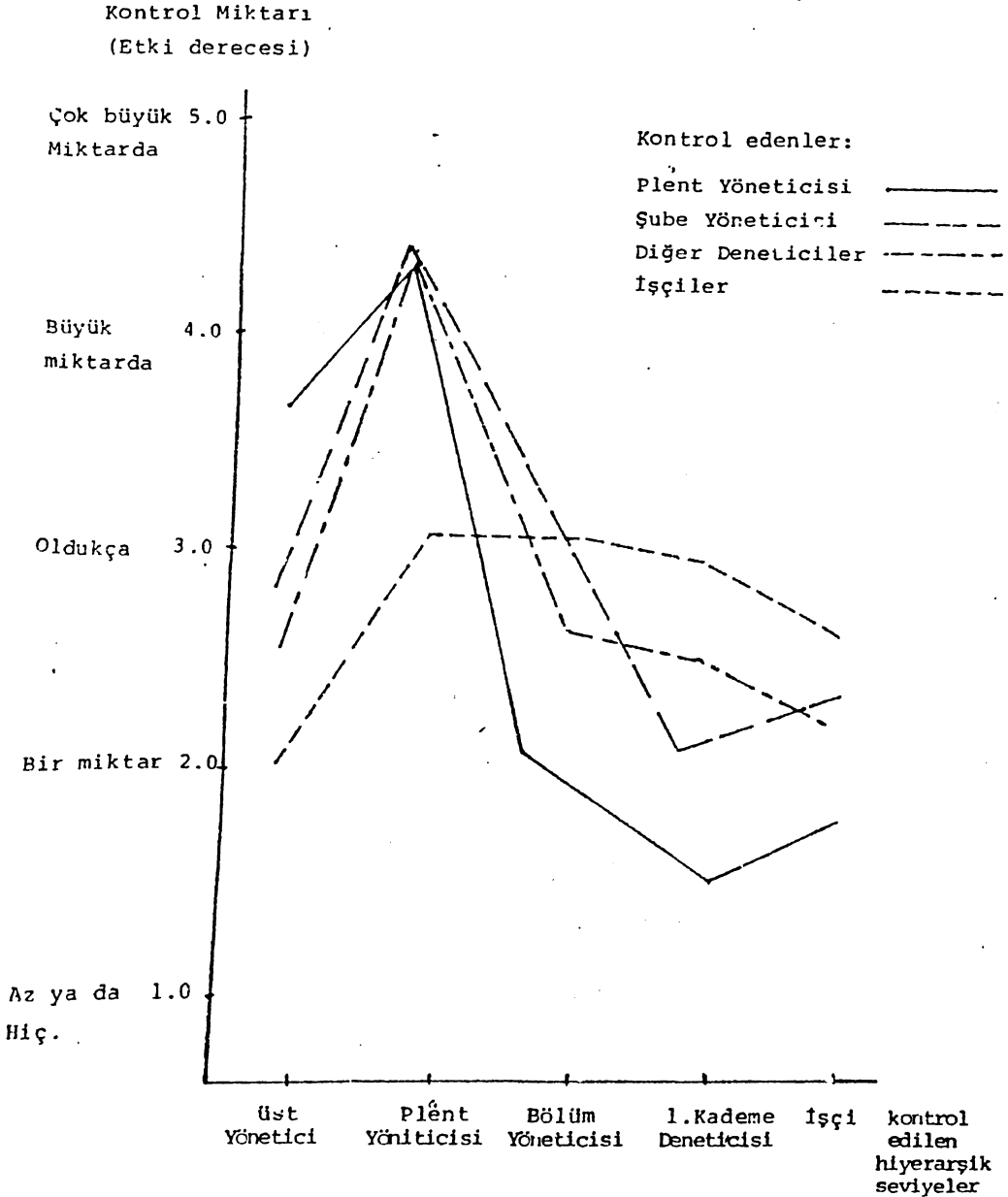


Şekil 2. Kontrolün yönlendirilmesi eğrileri: Plent A. için çizilenler

Diğer taraftan bölüm yöneticisinin, plant yöneticisi üzerinde bir miktar kontrolu bulunurken, işçiler üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir.

Hem aktif hem de pasif kontrol için kullanılan veriler aynıdır ve daha önce sözü edilen ve çeşitli seviyelere sorulan sorulara alınan yanıtlardan sağlanmıştır.

"Kontrolün kaynakları" için çizilen eğriler ise şekil 3'de gösterilmiştir. Hiyerarşik seviyelerden birisinin diğer grupların herbirisi tarafından ne dereceye kadar kontrol edildiği bu eğriler aracılığı ile gösterilmektedir. Şekil 3'den bir örnek üzerinde durmak gerekirse,



Şekil 3. Kontrolün kaynaklar eğrileri Plant A. için çizilenler

işçiler kendi üzerlerinde kalan her üç seviye tarafından da kontrol edilmektedir. İşçilerin kontrolunda ağır basan grup bulunmamakta, üç grup da işçileri ortaklaşa yönetmektedirler. Plent yöneticisi ise, plent içerisinde yalnız bir kişi tarafından, o da kendisi olmak üzere kontrol edilmektedir. Plent dışından ise yönetimden de oldukça etkiye tabidir. Bölüm yöneticileri, 1.kademe deneticileri ve işçilerin bu kademe üzerinde yalnız bir miktar etkileri vardır.

## KAYNAKÇA

TANNENBAUM, S, Arnold, GEORGOPOULOS. 3. Basıl, Control In Organizati-  
ons, New York, Mc. Graw Hill, 1968.

REİSMAN, D., GLAZER-N.-DENNEY R., The Lonely Crowd, Garden City Dou-  
deday and Company Inc., 1953

DONALD, E. Wray, Marginal Men of Industry, The America Journal of sociology,  
LIV, 1949 GEORGOPOULOS, B., TANNENBAUM, A., A Study of Organization  
of Effectiveness, American Social Review, 1957

SHARMA R.A., Organisational Theory And Behaviour, Mc Graw-Hill, New Delhi,  
1982.

## Dipnotlar

- (1) Arnold S. Tannenbaum ve Basil S. Georgopoulos, Control In Organizations, New York, Mc. Graw Hill, 1968, S.45
- \* Otorite (yetki) ve güç kavramları yönetim literatüründe bu ayırımı vurgulamak üzere ayrı ayrı tanımlanmışlardır. R.A. Sharma, Organizational Theory And Behaviour, Mc Graw-Hill, New Delhi, 1982, s.72
- (2) D.Reisman, N.Glazer ve R.Denney, The Lonely Crowd Garden City, Douldeday and Company Inc., 1953, s.241.
- (3) E. Wray Donald, Marginal Men of Industry, The America Journal of Sociology L IV, 1949, S.298.
- (4) Biçimsel örgütler için öngörülen durum da budur.
- (5) B. Georgopoulos ve A.Tannenbaum, A Study of Organization of Effectiveness, American Social review, 1957, s.534.