

## İŞLETME YÖNETİMİNDE OTORİTE KAVRAMI VE ANALİTİK BİR YAKLAŞIM

*Prof. Dr. Tayfun Turgay<sup>(\*)</sup>*

### OTORİTE KAVRAMI VE YÖNETİMDEKİ YERİ

Geleneksel anlamı ve uygulamalardaki biçimsel farklılıkları açısından otorite kavramı, geniş kitlelerce çoğu kez katı ve önceden belirlenmiş ilkelerden en küçük ödün dahi vermeyen yönetim biçimi olarak nitelendirilmiştir. Oysa otorite kavramı ve otoritenin optimal kullanımı gerek işletmeler gerekse diğer kurumlarda verimlilik ve üretkenlik açısından büyük bir önem arz etmektedir. Otoritenin kullanımındaki hata ve sapmalar, yani doğru olarak kullanılmayan otorite bulunurluluğundaki herhangi bir boşluğun meydana getireceği sonuçlar, yönetimlerde ileride tamiri zor, hatta, geriye dönüşü imkansız bazı hatalara sebebiyet verebilirler. Dolayısıyla otorite kullanımı açısından bir yandan azami dikkat ve hassasiyeti gerektirirken diğer yandan da belli bir tecrübe ve bilgi birikimini gerektirmektedir.

Otorite çeşitli bilim dalları tarafından farklı nitelik ve uygulama alanlarına göre farklı olarak tanımlanmıştır. Oysa nitelik ve sonuçları itibarıyla otorite her uygulandığı alanda eşdeğer olmakta ancak otoritenin yapısal değişkenlerinin farklı oranları veya katsayılarındaki belirli farklılıklar yani otoriteyi oluşturan etmenlerin niceliksel değişimi otoriteyi değişik açılardan aksettirmektedir. Cleland ve King'e göre otorite, yönetimlerde anahtar bir faaliyet olup "harekete geçebilme veya emir verebilmenin haklı

---

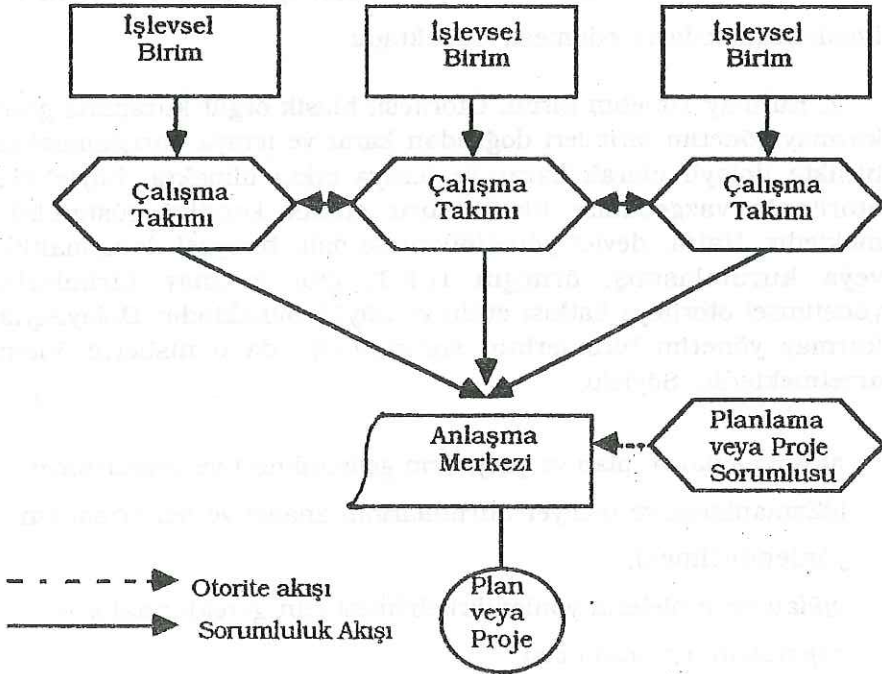
(\*) Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

veya hukuki bir gücü" (Cleland and King:1983) olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla hak veya hukuk kavramı otoritenin biçimsel tanımını ortaya koyarken, belirli bir yapısal optimaliteyi de vurgulamaktadır. Geneleksen olarak otorite en tepe yönetimlerden en alt birimlere kadar özde garantilenmiş bir hakkı ifade etmektedir. Şöyleki; klasik anlamdaki formel yönetimlerde, piramidin en üstünden tabanına doğru oluşan dikey hiyerarşinin her bir kademesine geçişi sağlayan görev ve sorumluluğun devir ve kontrolü faaliyetlerinin bütünü olmaktadır.

Formel yönetimlerin yapısı icabı, otoritenin yönlerdirdiği olgular işletme örgütlerinin üyeleri tarafından ancak ya kabul ve ya reddedilirler. Aradaki bir çözüm yani anlaşma zemini üzerindeki ileri geri oynamalar ancak informal yönetimlerde mevcut olup, otoritenin kullanımı takım yönetimine ait olmaktadır. Böylelikle her durumda otorite bulunmakta, ancak onu kullanacak yönetsel biriminin sorumluluğunu gerektirmektedir.

Bazı yönetimler işlevleri açısından belirli bir zaman birimi ile sınırlı bulunduğundan, örneğin; sadece belirli bir projenin, veya bütçeleme yahut planlama faaliyetlerinin hazırlanması ve denetlenmesi için oluşturulmuş bir yönetim birimi, otoritenin devri, kullanımı ve sorumluluğu gibi karmaşık ve dinamik unsurlardan oluşan bir yapıyı içerir. Bu gibi durumlarda en çok tercih edilen örgüt biçimi matrix tipi örgüt olmaktadır. Yani, belirli bir yönetim sorumlusuna kısmi otoritenin devri ile işlevsel yönetim birimlerinin, örneğin; pazarlama, finansman, üretim v.s gibi, belirli personel katkısında bulunarak bir yan örgüt oluşturmasıdır. Doğallıkla, alt personelin özde işlevsel örgüt birimlerine bağlı olması ve sadece proje veya planlama bazında sorumlu bir yöneticiyle çalışması otoritenin uygulanması açısından bir dağınıklık yani heterojen bir oluşum meydana getirir. Bu durumda üretkenlik ve verimliliğin kaybolmaması için tepe yönetimin sorumlu yöneticiye kısmi otorite devri gerekmekte, sorumlu yönetici ise takım örgütlenmesinin yapısına uygun olarak kısmen otorite kullanımı kısmen de anlaşmayı tercih etmesi gerekmektedir. (Bkz.Şekil 1). Benzeri yönetim biçimlerinin sürekliliği halinde ise klasik örgüt ağına (network) dönüşülerek formel otoritenin tekrar tesisi gerekmektedir.

**Şekil 1.**  
**Örgütsel Otorite-Sorumluluk Matrisi**



### PLANLAMA

Örgütsel açıdan irdelendiğinde üç tip otoritenin varlığı görülmektedir.

- 1-Formel hat yönetimi otoritesi
- 2-Kurmay yönetim birimi otoritesi
- 3-İşlevsel yönetim birimi otoritesi

1-Formel Hat Yönetimi Otoritesi: Klasik piramitsel örgütlenmenin yukarıdan aşağıya kadar tüm birimlerini kapsayan genel anlamdaki dikey otoriteyi ifade etmektedir. Doğallıkla en sorumlu birimin üst yönetim olması ilk otoritenin odak noktasını da oluşturmaktadır. Dolayısıyla üst yönetimin otorite kullanımı ve sonuçları itibarıyla sorumlu olduğu konular;

- a. Yönetim politikalarının teklifi, planlanması ve oluşturulması,
- b. Yönetim politikalarını yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi,
- c. Zamanlama ve kârlılığın optimalitesi için gerekli kaynak ve imkânların tedarik edilmesi, olmaktadır.

2. Kurmay Yönetim Birimi Otoritesi; Klasik örgüt kuramına göre kurmay yönetim birimleri doğrudan karar ve icraya karışmamakla birlikte dolaylı olarak karar ve icraya etkin olmakta, böylelikle otoritenin vazgeçilmez bir unsuru olarak kendini gösterebilmektedir. Hatta, devlet yönetimlerinde dahi bireysel danışmanlık veya kurumlaşmış, örneğin D.P.T, gibi kurmay birimlerin yönetsel otoriteye katkısı etkin ve büyük olmaktadır. Dolayısıyla kurmay yönetim birimlerinin sorumluluğu da o nisbette önem arz etmektedir. Şöyleki;

- a) Kaynakların, plan ve projelerin geliştirilmesi ve örgütlenmesi,
- b) Zamanlama ve maliyet durumlarının analizi ve performansın yönlendirilmesi,
- c) Plan ve projelerin yönlendirilebilmesi için gerekli analiz ve raporların hazırlanması,
- d) Karlılık imkanlarının vazedilmesi,

olmaktadır.

3. İşlevsel Yönetim Birimi Otoritesi; Firmaların yapılarındaki en önemli icraat birimlerini oluşturan işlevsel yönetim birimleri, örneğin; pazarlama, finansman, üretim gibi, alt karar ve otoriteyi oluşturmaktadır. Böylelikle dikey otoritenin kullanılması ve firma faaliyetlerinin yönlendirilmesinde etkin ve önemli bir işlevleri olmakla birlikte, buna paralel bazı sorumluluklar da taşımaktadırlar. Şöyleki ;

- a) Firma amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılmış işlevsel planların onaylanması
- b) İşlevlerle politikaların yönlendirilmesini mümkün kılması,

c)Yönetsel ve teknik kaynaklar ile firma amacına yönelik çarelerin üretilmesi veya imkanlarının sağlanması, olmaktadır.

Günümüzde ülkelerin birincil tercihini oluşturan serbest piyasa ekonomisi kural ve kurumlarıyla firma faaliyetlerine yüksek bir dinamizm sağlamış, buna bağlı olarak da yoğun ve karmaşık bir yapı oluşturmayı gerekli kılmıştır. Böylelikle günümüz firmaları amaçlarına ulaşabilmek için otoritenin optimum etkinlikte uygulanmasını yeğlemiş buna bağlı olarak da karmaşık ve yoğun iş ve çalışma düzenini katı ve kuralcı bir otoriteden çok, anlaşmacı bir otoriteye tercih etmişlerdir. Bu nedenlerle işletme yönetimlerinde "Uyuşmazlık Yönetimi" adı altında yeni bir kavram oluşmuştur. Uyuşmazlık yönetiminin başlıca kaynaklarını;

- a. Yönetsel öncelikler ve süreçlerdeki uyumsuzluk.
- b. Uzmanlaşmış bilgi akımlarının yoğunluk ve karmaşıklığı nedeniyle uyumsuzluk.
- c. Yönetimdeki bireylerin kaynak ve çareler üzerindeki uyumsuzluğu.
- d. İstihdam kalitesi üzerindeki uyumsuzluk.
- e. Maliyet ve zamanlama üzerindeki uyumsuzluk.
- f. Kişilikler üzerindeki uyumsuzluk.

teşkil etmektedir.

Çağdaş firma ve yönetimler bu uyumsuzlukları bertaraf edebilmek için;

- a. Tepe yönetim birimi, Kurmay yönetim birimi ve İşlevsel yönetim birimleri arasında karşılıklı anlayışın tesisine,
- b. Konular, amaçlar, maliyet-fayda, alternatifler, zamanlama, icraat ve toplam örgüt üzerindeki etkelerin optimizasyonu hakkında gerekli uyumun sağlanmasına, azami dikkat ve gayreti sarfetmeleri gerekmektedir.

Doğallıkla, otorite ve buna bağlı sorumlulukların tayin ve tesbit edilmesine değişik yapıdaki örgüt biçimlerinin etkisi başlıca etmen olmakta, buna bağlı olarak da kullanım ve uygulanması genelde

yeknesak, ayrıntıda ise değişik bir görünüm arz etmektedir. Bu nedenle otoritenin oluşumuna analitik yönden yaklaşmak konuyu genelleştirmek ve yeknesak bir yapıya oturtmak açısından yararlı olacaktır.

## 2. ANALİTİK BİR YAKLAŞIM

Özel ve devlet sektörü dahil tüm yönetimlerde otorite kavramı müşterek bir temele oturtulduğunda, üç ana değişkenden meydana geldiği görülmektedir.

- a. Yönetmel Yetenek
- b. Yönetmel Güç
- c. Yönetmel Us (erdem)

Yukarıda değinilen bu üç değışkenin, otoritenin yapı taşları olarak zikretmemizin başlıca nedeni; kavramın tanımından hareketle, esasta ampirik neden ve sonuçları itibarıyla her kurumun gereği olan optimal bir yönetimin sağlanmasında kullanılacak olan otoritenin, us yani akl-ı selim ile makam, koşullar ve kuralların oluşturduğu gücü kısmen bireysel yapıdan fakat genelde eğitim ve deneyimden edinilen yönetmel bir yetenekle bağdaştırabilmesi ve yönlendirilebilmesidir.

Bu üç değışkenden birinin yokluğu otorite sisteminin uygulanmasındaki uyumluluğu aksatacaktır. Örneğin, gücün olmadığı bir ortamda sadece yetenek ile us yetmeyeceği veya us'un olmadığı bir ortamda güç ve yeteneğin birbirini tamamlayamayacağı aşıkardır.

Sayısal olarak ele alındığında, her üç değışken bağımsız olmakta ve optimum kombinasyonu ise ideal otoriteyi tanımlamaktadır.

$$O = f(Y,G,U) \quad (1)$$

Burada;

O = Otorite

Y = Yetenek

G = Güç

U = Us (erdem)

olmaktadır.

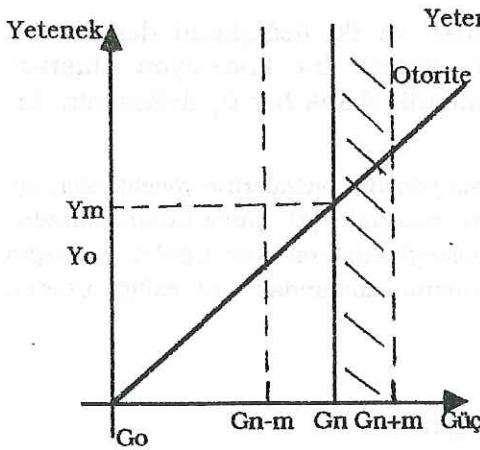
Sayısal bir denklemle ifade edildiğinde;

$$O = a + bY + cG + dU + e \quad (2)$$

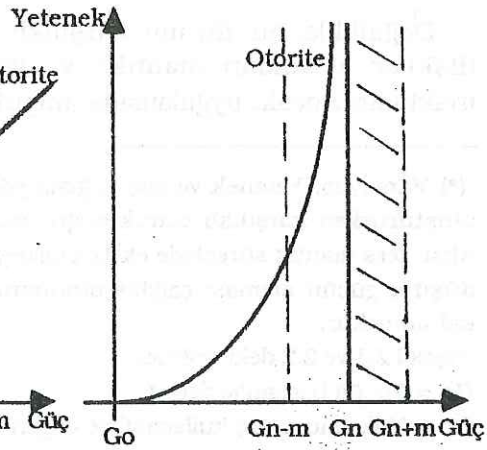
değişkenleri tanımlayan katsayıların içerdiği doğrusal bir otorite tahmin denklemine ulaşılır. Burada tahminden amaç, değişik yönetimin biçimlerine uygulanması gereken otoritenin sayısal şiddetini veya marjinalitesini tesbit etmektir.

Uygulamada değişkenlerin katsayılarını tesbit etmek, bir motivasyon araştırması neticesinde her bir değişken için hazırlanacak basit bir "yönetimsel özellikler-değişkenin yapısal" farklılıkları biçimindeki çapraz tabulasyon matrixinde puanlanacak sayısal "rating" yöntemi ile saptanacaktır.

Genelde otoritenin oluşumunu niteleyen bu üç değişken doğrusal ilişkiden ziyade, yönetimler ve ülke ekonomilerinin oluşturduğu dinamikler nedeniyle doğrusal olmayan, ikinci veya daha üstü dereceden bir ilişki içinde olmaları doğaldır. Bu nedenle karşılıklı ve doğrusal olmayan ve kuramsal olarak sadece ikili ilişkinin varsayıldığı bir ortamdaki otorite eğrisi incelendiğinde; değişkenlerden biri diğerine yaklaştığında asimptotuna ulaşmış olacaktır. Yani, belirli bir süreçten sonra marjinalitesi sonsuza dek devam edecektir. (Bkz şekil 2.1 ve 2.2)



Şekil 2.1 Doğrusal ilişki



Şekil 2.2. Doğrusal Olmayan İlişki

Şekil 2.1 de görülen doğrusal ilişkinin tasvir ettiği otoritenin varlığında yetenek ile güç doğrusal olarak artmakta, gücün optimal verimliliğini (Gn-m) ifade eden sınıra ulaştığında kendisi de belirli bir optimal değere erişmekte (Yo), bu sınır aşıldığında (Ym, Gn) noktasında yetenek ve güç maksimum olmaktadır. Oysa matematiksel olarak elde edilen doğrunun eğimi sabit olup sürekli arttığından otorite doğrusu (Gn) maksimum güç sınırını kuramsal olarak aşarak gerçekleşmesi mümkün olmayan sanısal yani çok istenilen ama ulaşılması zor veya olası olmayan güç intervaline girmiş olacaktır. Bu ise güncel yaşamda ve yönetsel uygulamada ihmale değer bir olasılıkla gerçekleşeceğinden yönetimlerin biçim ve yapısına göre uygulanması gereken otoritenin doğrusal olmayan bir ilişki içinde tahmini daha gerçekçi olacaktır. Bu durumda şekil 2.2 de görülen asimptotik eğri daha gerçekçi olarak otoritenin kullanımında, optimum güç noktası (Gn-m) aşıldıktan sonra yönetsel güce ne kadar yüklenirse yüklenilsin marjine yaklaşmış olacak dolayısıyla yetenek daha ağırlık kazanmış fakat hiçbir zaman gücün maksimum sınırı olan (Gn) aşamayacaktır. Eğrinin eğimi ise marjinal otoriteyi gösterecektir.

$$Y = a + mg \quad (3) \text{ Doğrusal Denklem}$$

$$Y = a + m [1/(g+n)] \quad (4) \text{ Asimptotik denklem}$$

m= Marjinal otorite

Doğallıkla bu durum karşılıklı ve iki değişkenli denklemsel ilişkiler açısından mantıklı ve geçerli bir kohesiyon oluşturmaktadır. Ancak, uygulamada ampirik olarak her üç değişkenin, bir

---

(\*) Varsayım: Yetenek ve güç değişik yönetim biçimlerine yönelik otoriteyi oluştururken karşılıklı olarak doğru orantılı ilişki içinde bulunmaktadır. Aksi, ters mantık sürecinde eksik otoriteyi oluşturacaktır. Çünkü; yeteneğin düşüp, gücün artması çağdaş otoritenin tanımındaki optimalliği ortadan kaldıracaktır.

(\*)Şekil 2.1 ve 2.2 deki değerler;

Go = Gücün başlangıç değeri

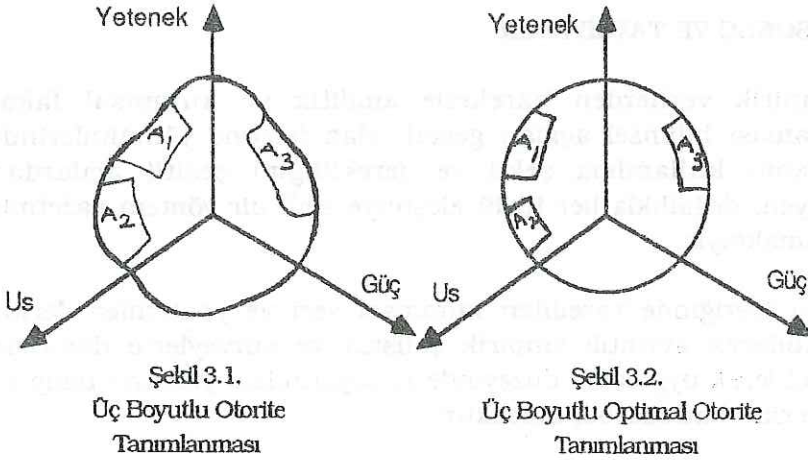
Gn = Maksimum güç kullanabilme değeri

Gn-m = Optimal güç değeri

Gn+m = Sanısal güç kullanım sınırı değeri



arada var olması otoritenin optimalitesini tespit edeceğinden, karşınıza üç bilinmeyenli ve üç boyutlu bir otorite tahmini çıkacaktır.(Bkz.şekil 3)



Otoritenin değişik ekonomi sektörlerinde ve bu sektörlerde yer alan değişik iş kollarındaki uygulama dozu her üç değişkenin kullanım değerlerinin kombinasyonu ve işlevi ile doğrudan ilişkili sayısal denklemlerin tümü ile ifade edilecektir. Burada, belirli beher denkleme isabet eden koordinat noktaları her iş kolu için üç boyutlu prizmatik şekillere ait yüzeyler oluşturacaktırlar. Örneğin şekil 3.1 deki A1, A2 ve A3 prizmatik yüzeylerini oluşturan kordinatların noktalarını meydana getiren denklemleri kuramsal olarak farklı iş kolları, örneğin; bankacılık, ticaret, imalat, inşaat, hizmet v.s gibi sektörlerdeki otoritenin kullanım dozunu tanımlamakta, hepsi birleştiğinde yine kuramsal olarak evrensel bir otoritenin kullanım dozlarını tanımlayıcı bir prizma meydana getirmektedir. Doğal olarak birçok değişik ve farklı düzeylerde olan iş kolu veya ekonomik sektör yüzeylerinin birleşmesi şekilsiz fakat orijini (0) sıfır olan global bir prizma meydana getirecektir. Bu prizmatik şekil üzerindeki bölgelere göre ampirik ve pratik olarak hangi sektördeki otoritenin ne kadar ve nasıl kullanacağını niteleyecektir. Ancak şekil 3.1 de ifade edilen global otorite kullanımı optimize edildiğinde, karşımıza orijinden sabit uzaklıktaki koordinat noktalarının oluşturduğu belli bir ölçekteki düzgün yüzeyli küre meydana gelecektir. Dolayısıyla otoritenin her sektör için ideal ve optimum ölçekte kullanılmasını tanımlayan ve her sektörel yüzey

için eş değer koordinatları kapsayan "küresel otorite" kavramı ile karşılaşmış bulunacağız. Doğallıkla böyle bir küresel olgu ancak kuramsal olmaktan öteye geçemeyecektir.

### 3. SONUÇ VE TAVSİYELER

Ampirik verilerden hareketle analitik ve kuramsal fakat uygulaması bilimsel açıdan geçerli olan işletme yönetimlerinde otoritenin kullanılma şekil ve gerekliliğini çeşitli açılardan inceleyen, doğallıkla her türlü eleştiriye açık bir yöntem vazetmiş bulunmaktayız.

Yazı içeriğinde vazedilen kuramsal veri ve yöntemler ileride yapılabilecek ayrıntılı ampirik çalışma ve surveylerle daha da genişletilerek uygulama düzeyinde iş hayatındaki yönetim birey ve birimlerine katkıda bulunacaktır.

Sonuçta yönetim kavramının var olduğu her türlü kurum ve kuruluşlarda vazgeçilmez bir unsur olan ancak nitelik ve nicelik düzeyinin ne olacağını bilmenin de o derece önemli olacağı, tüm bunlara ilaveten bileşkelerinin oranının saptanması da o derece gerekli olan otoritenin kullanımı, yönetimi dolayısıyla üretimi optimal oranda verimli kılacağı aşikar olmaktadır.

## KAYNAKÇA

1. Baumback C. M." How To Organize And Operate Small Business", Prentice hall, I.E., 8th Ed. 1988.
2. Cleland D.I, King W.R., "Systems Analysis and Project Management", Mc Graw-Hill. I. E.,3rd Ed.,1983
3. Feldman A.,"Organization Behaviour", Mc Graw-Hill, I.E,1986
4. Jauch L. R Glueck W. F. , "Business Policy and strategic management", Mc Graw-Hill, I. E.,5th Ed.,1992
5. Kroenke, D., "Management Information Systems", Mc-Graw Hill, I. E. , 1992.
6. Kroenke, D., Hatch R. , "Business Information Systems " Mc Graw-Hill, I.E,1993.
7. Lindlay D.,"Making Decisions", WILEY, 1971.
8. Morden T., "Business Strategy and Planning" Mc Graw-Hill, 1993.
9. Sharplin A.,"Strategic Management" , Mc Graw-Hill , I.E.,1985

