

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE  
YETKİ VE YETKİ DEVRİNDEKİ YETERSİZLİKLERİN  
İŞLETME BAŞARISINA OLUMSUZ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**  
(KÜTAHYA PORSELEN SANAYİİ A.Ş. DE BİR UYGULAMA)

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

GÜRCAN PAPATYA

ESKİŞEHİR - 1990

## İ Ç İ N D E K İ L E R

T A B L O L A R .....	VII
G İ R İ Ş .....	1

### B i r i n c i B ö l ü m

#### YETKİ KAVRAMI

I. YETKİ ANLAM VE TANIMI, KAYNAĞI .....	4
A- Yetkinin Anlam ve Tanımı .....	4
B- Yetkinin Kaynağı Konusundaki Teoriler .....	9
1) Biçimsel Yetki Teorisi .....	10
2) Kabul Teorisi .....	14
3) Bilgisel Yetki Teorisi .....	17
II. YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER VE YETKİ ÇATIŞMASI .....	19
A- Yetkinin Oluşturduğu İlişkiler .....	19
1) Komuta Yetki İlişkisi .....	19
2) Kurmay Yetki İlişkisi .....	22
3) Fonksiyonel Yetki İlişkisi .....	26
4) Biçimsel Olmayan Yetki İlişkisi ... ..	28

B- Yetki Çatışması.....	30
1) Yetki Çatışmasının Nedenleri .....	31
2) Komuta-Kurmay Yetki Çatışması .....	33
3) Yetki Çatışmasına Karşı Önlemler .....	35

## İ k i n c i B ö l ü m

### GENEL OLARAK YETKİ DEVRİ KAVRAMI

I. YETKİ DEVRİ ÖNEMİ, ANLAMI VE TANIMI, ÖĞELERİ .....	36
A- Yetki Devrinin Önemi .....	36
B- Yetki Devri Anlam ve Tanımı .....	39
C- Yetki Devri Öğeleri .....	44
1) Yetki .....	44
2) Sorumluluk .....	45
3) Hesap Verme .....	46
4) Karar Verme .....	47
5) Yönetim .....	48
6) Planlama .....	48
7) Temsil Etme (Monitör) .....	49
II. YETKİ DEVRİ DERECESİNİ BELİRLEYEN ETKENLER, YETKİ DEVRİNDE AST-ÜST VE ÖRGÜT KADEMELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	50
A- Yetki Devri Derecesini Belirleyen Etkenler .....	50
1) Verilecek Kararın Değeri ve Önem Derecesi .....	50
2) Politikada Birlik İhtiyacı .....	51
3) İş Hacminin Artması ve Ekonomik Büyüklük .....	51
4) Örgüt Kültürü ve Yönetim Anlayışı.....	52
5) Yönetici Azlığı .....	52

6) Kontrol Teknikleri .....	52
7) Bağımsızlık Arzusu .....	52
8) İş veya Görevin Dinamikliği .....	53
9) Çevre Etkisi .....	53
B- Yetki Devrinde Ast-Üst Arasındaki İlişki .....	53
C- Örgüt Kademeleri ve Yetki Devri .....	56
III. YETKİ DEVRİ AŞAMALARI VE İLKELERİ .....	59
A- Yetki Devri Aşamaları .....	59
1) Görevlerin Dağıtılması .....	60
2) Yetki Verme .....	60
3) Sorumluluğun Verilmesi .....	62
4) Yetki Devrinde Kontrolün Sağlanması .....	63
B- Yetki Devri İlkeleri .....	63
1) Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi .....	63
2) Komuta Birliği İlkesi .....	65
3) Sorumluluğun Devredilmemesi İlkesi .....	67

### Ü ç ü n c ü B ö l ü m

#### YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ,

#### YETKİ DEVRİNDEKİ YETERSİZLİKLER

#### VE YETERSİZLİK KOŞULLARI, ZAYIF YETKİ DEVRİ

#### VE ZAYIF YETKİ DEVRİYLE ORTAYA ÇIKAN SAKINCALAR

I. YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ .....	70
A- Örgütte Görev Alanların Kişiliklerine Bağlı Nedenler .....	71
1) Üstün Kişiliğinden Doğan (Psikolojik) Sorunlar .....	71

2) Astin Kişiliğinden Doğan (Psikolojik) Sorunlar .....	73
B- Örgüt Yapısından Kaynaklanan Yetki Devrine Gitmeme Nedenleri .....	74
C- İşin Niteleğinden ve Örgütün içinde Bulunduğu Çevreden Kaynaklanan Yetki Devrine Gitmeme Nedenleri .....	76
II. YETKİ DEVRİNDEKİ YETERSİZLİKLER VE YETERSİZLİK KOŞULLARI, ZAYIF YETKİ DEVRİ VE ZAYIF YETKİ DEVRIYLE ORTAYA ÇIKAN SAKINICALAR .....	77
A- Yetki Devrindeki Yetersizlikler ve Yetersizlik Koşulları .....	77
1) Yetki Devrindeki Yetersizlikler .....	77
2) Yetki Devrinde Yetersizliğin Koşulları .....	82
B- Zayıf Yetki Devri ve Zayıf Yetki Devriyle Ortaya Çıkan Sakıncalar .....	85
1) Zayıf Yetki Devri .....	86
2) Zayıf Yetki Devriyle Ortaya Çıkan Sakıncalar .....	91

#### D ö r d ü n c ü B ö l ü m

#### KÜTAHYA PORSELEN SANAYİİ A. Ş. DE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE METODOLÜJİ .....	93
A- Araştırmanın Amacı .....	93
B- Araştırmanın Kapsamı .....	94
C- Araştırmanın Metodu .....	95
II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMLARININ UYGULANMASI VE SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ..	99

A- Astlarla İlgili Anket Formunun Uygulanması ve Değerlendirilmesi .....	99
B- Üstlerle İlgili Anket Formlarının Uygulanması ve Değerlendirilmesi .....	115
S O N U Ç .....	128
E K L E R .....	133
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R .....	137

## T A B L O L A R

No	Tablonun Adı	sayfa
Tablo-1	Araştırmaya Dahil Edilen Üst ve Ast Sayısı, Katılan Üsü ve Ast Sayısı ve Oranı	96
Tablo-2	Araştırmaya Dahil Edilen İdari Personelin Fabrike Görev Süreleri	97
Tablo-3	Araştırmaya Dahil Edilen İdari Personelin Öğrenim Düzeyleri	97
Tablo-4	Araştırmaya Dahil Edilen İdari Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	97
Tablo-5	Araştırmaya Dahil Edilen İdari Personelin Yaş Grubuna Göre Dağılımı	97
Tablo-6	Astlara İlişkin Anket Formu Soru Cevap Çizelgesi	98
Tablo-7	Üstlere İlişkin Anket Formu Soru Cevap Çizelgesi	114

## G İ R İ Ő

Yönetim faaliyetinin özelliklerinden biri yetkidir. Bu özellikten dolayı da birçok işletmede çok sayıda ast üst ilişkileri sözkonusudur. Bu ilişkilerin yürütülmesi bir bakıma saptanan amaçlara doğru bireylerin işbirliği içinde koordine edilmiş bir faaliyeti gerektirmektedir. Faaliyetlerin ya da iş veya görevlerin yerine getirilmesi ve kontrolü ancak yetki ile sağlanmaktadır. Bu nedenle yetki, örgütü ayakta tutan ve koordinasyonun sağlanması için temel etkenlerden biridir.

Çoğu kez yetki sözcüğü farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Yönetim açısından yetki, verilen görevle ilgili çalışmalarını yapabilmek için karar verme ve emretme haklarını kapsamaktadır. Kişinin gerektiğinde bu haklarını ya da karar verme, davranma, yürütme, komuta etme veya saptanan amaçlara ulaşmak için başkalarına görevle ilgili çalışma konusunda emretme hakkını devretmeleri gerekebilir. Bu sayede, örgüt amaçlarına ulaşmada var olan potansiyelden verimli bir biçimde yararlanmak amaçlanır.



İşletmelerde faaliyet hacminin artmasıyla yönetim, yetki devrine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Fakat yetki devrinin gereken şekilde anlaşılmadığı ve çoğu kez de yerinden yönetim (Merkezi Olmayan Yönetim) ile karıştırıldığı görülmektedir. Oysa yetki devri, yalnızca bir bölüm yöneticinin nihai sorumluluk yine kendisinde olmak üzere görevinin devredilebilecek olan belli bir kısmı için yardımcılarına yetki verilmesidir. Yerinden yönetim gibi ayrı fabrike veya bölümlere iş ve görevlerin yapılması konusunda daha fazla bağımsızlık verilmesi anlamında değildir. Ayrıca yetki devrinde sürekli olarak bir bağımlılık vardır, son yetki sahibi yine yetki devreden yönetici olmaktadır.

İşte bu çalışmanın amacı, yönetim konusunun en önemli öğelerinden olan yetki ve yetki devri kavramlarını, yetki devrindeki yetersizliklerin işletme başarısına olan olumsuz etkilerini uygulamaya dönük incelemektir. Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yetkinin anlam ve tanımı, kaynakları ve oluşturduğu ilişkiler ele alınmaktadır. Ayrıca yetki çatışması açıklanmaktadır.

İkinci bölümde yetki devrinin önemi, amacı, tanımı, öğeleriyle yetki devri derecesini belirleyen etkenler, yetki devrinde ast-üst ve örgüt kademeleri arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Daha sonra yetki devrinin aşamaları ve ilkeleri hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde, yetki devrine gitmeme nedenleri, yetki devrindeki yetersizlikler ve yetersizlik koşullarıyla zayıf yetki devri üzerinde durulmaktadır.

Son bölümde ise yetki devrindeki yetersizliklerin işletme başarısına olumsuz etkileri uygulamaya dönük incelenmektedir. Bununla, öncelikle işletme yönetiminde yetki ve yetki devri kavramlarının gerçek anlamda kavranıp kavranmadığını; yetki devriyle beklenen sonuçların sağlanıp sağlanmadığını ve yapıldığı durumda karşılaşılan yetersizlikleri tespit etmek, ayrıca işletmelerde etkin bir yetki devrinin yapılıp yapılmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Daha sonra, gerçekleştirilen uygulama sonuçlarıyla birlikte konunun kısa bir özeti sonuç kısmında verilmiştir.

## B i r i n c i B ö l ü m

### YETKİ KAVRAMI

#### I. YETKİ ANLAM VE TANIMI, KAYNAĞI

Örgütler iki ya da daha fazla kişinin bilinçli, planlı ve ussal olarak belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere koordine edilmiş faaliyetlere dayanan bir işbirliği sistemidir (1). Bu sistem içinde çeşitli ast-üst ilişkileri doğar, bu ilişkilerin yürütülmesinin temelinde yetki vardır (2).

#### A- Yetkinin Anlam ve Tanımı

Yetki, yönetim konusunun en önemli ögesidir. Yönetim başkalarının çaba ve faaliyetlerini işletme amacına ulaşmasını sağlayacak biçimde kullanılması olduğuna göre, ast-üst bağları ve yöneticiler arasında ilişkiler yetkiyle düzenlenmektedir(3). Çünkü herhangi bir yöneticinin yönetim görevini tam olarak yapabilmesi, hangi işleri kendisinin

---

(1) Tahir AKTAN, Kamu Yönetimi, (Ankara: Ankara Üniv. Eğit. Sağ. Bil. Araş. Vak. Ya.No. 43, 1987), s. 33.

(2) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, (Eskişehir: Anadolu Üniv. Eğit. Sağ. Bil. Araş. Vak. Ya. No.44,1987), s. 50.

(3) Yıldırım KILKIŞ, "Organizasyon ve Otorite", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, Y. 3, (Ocak, 1969), s. 97.

yapacağını, kendisinin kimlere karşı sorumlu olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını açıkça bilinmesi gerekir (4). Bu bakımdan yetki, örgüt içinde işbölümüne ve sorumlulukların sartanmasına, uyumsuzlukların giderilmesine ve örgüt amaçlarının ön planda tutulmasına yardımcı olur (5). Örgütlerde belli amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış çeşitli kademeler meydana getirilmiştir. Bu değişik kademeler arasındaki haberleşme ağı ve emir - komuta zinciri farklı faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayacak biçimde planlanmış, kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de, onların yerine getirdikleri görevler devam eder. Bu nedenle örgütler, üyeleri gelip geçici olmasına rağmen sosyal yapılarını koruyabilirler (6). Bu durumda yetki, belli amaçların gerçekleştirilmesi için yönetsel bir makama verilmiş bir hak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hak işgal edilen hiyerarşik pozisyondan kaynaklanmaktadır. Böylece yetkinin üç özelliği ortaya çıkmaktadır. Birincisi yetki bir haktır. İkincisi hakkın kullanılması ile dolaysız olarak kendi davranışları üzerinde ve dolaylı olarak başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir. Üçüncüsü istediği davranışlarda bulunabildiği i-

---

(4) Mehmet YAZICI, Örgütlenme İlkeleri, (İstanbul: İ. İ. T. İ. A. Ya. No. 52, 1971), s. 74.

(5) Atilla DİCLE, "Modern Örgütlerde Yetke ve Kullanışı", Sevki ve İdare Dergisi, S. 29 (Ocak, 1971), s. 23.

(6) Ayşe ÖNCÜ, Örgüt Sosyolojisi, (Ankara: Turhan Kitabevi Ya., 1972), s. 36

çin ceze ve ödüllendirme gücüne sahip olmaktadır (7). Bu nedenle yetki başkalarının davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahipliği göstermesidir. Ayrıca çalışanların örgütsel amaçlar için çalışmalarını sağlamak üzere yöneticilere işe alma, işten çıkarma, ödüllendirme-cezalandırma konusunda yasal güç verir (8).

Hicks yetkiyi, örgütü bir arada tutan yapışkan olarak yöneticinin birşeyin yapılmasında ya da örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmayı veya astın o işi yapmasını isteme hakkı şeklinde tanımlamaktadır(9). Ayrıca yetki, karar alma ve bu kararların uygulanmasını sağlamak anlamına da gelmektedir (10).

Yetki hak ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavram olarak, üstün örgütteki tüm astları üzerinde egemenlik kurması anlamındadır. Bu itibarla üstlerin hakları ve astların sorumluluklarıyla özdeşleşmektedir. Yetkiyi elinde bulunduran, zor kullanarak yetkisini kullanmaktansa, karşılıklı manevi bir güven ortamında kullanmayı yeğler. Çünkü psikolojik yönüyle yetki, manevi ve kişisel bir güç olmaktadır.(11). Yetkiyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olmaktadır. Komuta

---

(7) ÖZALP, Yönetim ..., s. 51.

(8) DİCLE, "Modern ...", s. 24.

(9) Herbert G. HICKS(Çev. Osman TEKOK ve Diğerleri), Örgütlerin Yönetimi, (Ankara: 1979), s. 339.

(10) İlhan CEMALCILAR ve Diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, (Eskişehir: Anadolu Üniv. İşitme Öz. Ço. Egit. Araş. Vak. Ya. No. 3, 1985), s. 122.

edilense itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir (12). Dolayısıyla yetki iki veya daha çok kişinin varlığını, gerektirir. Bir yanda emir veren veya buyuran, öte yanda emir alan veya itaat eden bir ast ve/veya ast grubu olacaktır. Bu hali ile karşılıklı bağımlı bir nitelik gösteren yetkinin uygulaması iki veya daha fazla kimse için olmaktadır. Diğer yandan ast-üst arasındaki bu bağımlı ilişkide, üstün asttan daha çok ilişkinin niteliği üzerinde kontrole sahip olmaktadır (13). Ayrıca bir kimsenin yetkili olması, ast ve/veya ast grubunun verilen emri kabul etmelerine ve bir ikna ve etkileme gücü olarak da kısmen rıza temeline bağlıdır (14). Bu yönüyle yetki, başkalarında otorite, istek ve koşullara uygun durumun yaratılması yetenek ve kapasitesidir (15).

Yetki yalnız belli kişilere vergi, başkalarında bulunmayan, statik ve değişmeyen bir nitelik değildir. Kişilerin örgütte bulunduğu yere göre yetki konusu değişik olabilir. Yöneticinin ya da kullananın gözünde yetki, bir kontrol ya da uyumlaştırma aracıdır (16). Örgütte eylemler

- 
- (12) Herbert A. SİMON ve Diğerleri (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), Kamu Yönetimi, (Ankara: 1975), s. 169.
- (13) Douglas MCGREGOR (Çev. Doğan ENERGIN), Örgüt İnsan İlişkileri Yönü, (Ankara: ODTÜ. Ya. No. 10, 1970), s. 103.
- (14) Edgar H. SCHEIN (Çev. Mustafa TOSUN), Örgütsel Psikoloji, (Ankara: TODAİE. Ya. No. 173, 1984), s. 16.
- (15) Robert V. PRESTHUS (Çev. Cemil CEM), "Örgütlerde Otorite Sorunu", Ammme İdaresi Dergisi, C. V, S. 1 (Mart, 1972), s. 117.
- (16) Blair J. KLOSA (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (İstanbul: İstanbul Univ. İşl. Fak. Enst. Ya. No. 1, 1970), s. 549.

bir takım fonksiyonlara göre yerine getirildiğinden, bu fonksiyonların ayrı ayrı bölüm yönetimi ve bir yönetim yetkisinin de bir bölüm yöneticisinde, sgelimi pazarlama müdüründe toplanması gerekir. Bu anlamda yetki, örgütün ve -ya işletmenin temel niteliği olan işbölümünün zorunlu sonucu oluşturulan kademe veya mevkilerden kaynaklanan uyumlatırıcı g olarak örgütün çeşitli birimlerini birbirine bağlayan en önemli özelliktir.

Gücü yasal kılan, çoğunluk tarafından kabul görmesidir. Bir rgt kurmak ve korumakla kullanılan g bir zaman sonra yasal olarak kabul edilir. ite o zaman yetki yaratılmış olur (17). Yasal olmayan bir yetki gten başka bir Şey değildir ve o da ancak kendisine boyun eğilmesini sağlayabildiği sürece vardır (18).

Başka bir açıdan yetki, sorumluluğun bir eeridir. Sorumlu olmadan herhangi bir yetkinin varlığından söz edilemez. Bir kimsenin daha önceden bir sorumluluğu bulunmuyorsa, yetkisi de bulunmuyor olacaktır. Onun için yetki kişiye yüklenen sorumluluğu taıyabilmesi amacıyla verilmiş bir g olmaktadır.

Kısaca yetki, verilen görevle ilgili çalışmaları yapabilmek için sağlanan hak ve glerin toplamıdır (19).

- 
- (17) Herbert G. HICKS- C. Ray GULLET (ev. Besim BAYKAL), Organizasyon: Teori ve Davranış, (istanbul: i.T.i.A. il. Bil. Enst. Ya. No. 1, 1981), s. 206.
- (18) Gne BERBEROĞLU, "Otorite ve Karizma", ESADER, C.III, S. 1 (Haziran, 1985), s. 134.
- (19) ÖZALP, Yönetim . . . ., s. 50.

Diğer bir deyişle yetki bir buyurma veya emir verme, buna karşılık itaat sağlama veya davranma ya da işletmelerde faaliyetlerin yapılabilmesi için kişiye sağlanan iş yapabilme veya yaptırabilme hakkıdır (20). Temel özelliği ise, bireylerarası varolan ve emir alan kişinin reddetmekten doğabilecek sonuçları tartıp itaat etme lehine verdiği bir ilişki olmasıdır. (21).

#### B- Yetkinin Kaynağı Konusundaki Teoriler

Yetkinin nasıl doğduğu ya da kaynağı konusunda farklı görüş ve yaklaşımlar vardır.

Klasik kuramcılara göre yetki, bir hak olarak bir yöneticiye bir makamı işgal ettiği için verilmiştir. Hak o kademele bağlıdır. O kademeyi kim işgal ederse, bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda yetki biçimsel bir yetkidir (22).

Davranış Bilimcileri kuramcılarında Barnard ve Simon yetkiyi astın kabulüne bağlı bir olgu olduğu görüşü ile yetkinin kabulü kavramını getirmişlerdir. Bu yeni görüş, yetkinin hiyerarşinin en üst basamağından dağıtılır şeklindeki teoriyi alt-üst etmiştir. Bu iki görüş arasındaki çelişki büyük olmamakla birlikte Kabul Teorisi konuya yeni bir bakış açısı getirmiştir (23).

---

(20) İltar AKAT-Nurel ÜNER, İşletme Yönetimi, (İzmir: İstiklal Matbaası, 1987), s. 123.

(21) Kurthan FİŞEK, Yönetim, (Ankara: 1975), s. 69.

(22) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: 1982), s. 245.

(23) Joseph L. MASSIE (Çev. Şan ÖZALP ve Diğerleri), İşletme Yönetimi, (Eskişehir: 1983), s. 75.



Bir diğ er görüş de Mary Parker Follet tarafından getirilmiştir. O'na göre yetki, yapılan iş in niteliğine bağı lı bir olgudur ve mevcut durumlardan kaynaklanmaktadır. ; dolayısıyla hiyerarşi ile ilişkisi çok azdır. Makina baş ındaki usta, makinasını çalış tırma açısından genel müdür den daha yetkilidir. Bu nedenle yetki, bilgi ve ihtisasla birlikte yürür (24). Ve verilen görevle birlikte ortaya çı kmaktadır.

Yetki kaynağı ile ilgili yaklaşımları teorik çerçeve lerinde detaylı biçimde incelemek yararlı olacaktır.

#### 1) Biçimsel Yetki Teorisi

Bu teori, örgütsel yapının gereği oluşan kademe veya düzeylerin zorunlu bir sonucu olarak ortaya çı kmaktadır. Farklı görevleri yerine getirmek üzere ö ngörölmüş birim ya da kişilerin yetkileri bir üstün yetkisini aşamaz. Bir birini izleyen her düzeyde yetki ve sorumluluk tür açısından farklıdır; fakat faaliyet alanında hemen üst basamaktan daha sınırlıdır (25). Ve yetki üst basamaklardan aşağı basamaklara doğru azalarak giden bir nitelik göstermektedir. Ö rgüt hiyerarşisinde yukarıya doğru çıkıldıkça bireyin yetkisi daha çok olmaktadır (26).

---

(24) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, (İstanbul:Nihat Sa - yar Ya. Yard. Vak. Ya.No. 375/608, 1983), s. 176.

(25) Earl P. STRONG(Çev. İnan ÖZALP-Celil KOPARAL), Yönetim Kavramı, (Eskişehir: Eskişehir Devlet Müh. A. Ya. No. 31, 1981), s. 21.

(26) Dennis J. PALUMBO(Çev. Doğan CANAN), "Örgüt Kuramında Otorite ve Rol Belirleme", Amme İdaresi Dergisi, C. VII, s. 104.

Biçimsel yetki ve ilişkileri yasal bir niteliktedir. Burada astın direnme gücü bulunmasına rağmen kullandığında kanunların verdiği cezalara konu olur. Ancak dikkat edilecek nokta, direnme gücünün kullanılması yöneticinin yetkisinden çıkmaz (27). Emir veren üst, astın itaatini bekler. Yanısıra, bir işin iyi bir biçimde yapılabilmesi veya yapıldığında bazı yaptırımların uygulanabilmesi için, belli ölçülerde olanaklar üst yönetime verilmiştir. Ödülendirme-cezalandırma sistemi üstün yetkisini kullanmasında etkili araçlardandır (28).

Hiyerarşide en üst kademeyi işgal eden, en fazla yetki kullanan ve devreden konumdadır. Bu aynı zamanda ödül -lendirme-cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vesair konularında sahip olduğu yetkinin derecesini anlatmaktadır (29). Bu, örgüt yapısına bağlı olarak fazla veya az olabilir.

Çoğu yazarlar, özellikle biçimsel yetki üzerinde duranlar özel mülkiyetin hukuki yanı üzerinde durmaktadırlar. Bunu yetkinin kaynağı olarak düşünmektedirler((30). Mülkiyet taşınır ve taşınamaz mallar üzerinde yasal hakları ve dolayısıyla da onları kullanma hakkını ifade eder.

---

(27) Cyril O'DONNELL(Çev. İnal C. AŞKUN), "Yönetimde Yetkinin Kaynağı", ESADER, C.IV, S. 1(Ocak, 1968),s. 104.

(28) ÖZALP, Yönetim ..., s. 55.

(29) KOÇEL, s. 274.

(30) ÖZALP, Yönetim ..., s. 50.

Bireyin mülkiyet hak ve sorumlulukları tek başına kullanıldığı yerde özel mülkiyetten söz edilir (31). Ne var ki mal sahibinin ya da mülkiyete konu olan şeylerin kullanımıyla ilgili olan bir özellik olarak özel mülkiyet hakkının insanlara verdiği yetkiler, toplumdaki topluma değişmektedir (32). Özel mülkiyetin toplumca tanınması durumunda işletme ortakları (pay sahipleri), yönetim kurullarıysa pay sahiplerinden aldıkları yetkilere dayanarak müdürleri atarlar. Yanısıra müdürler kendilerinin yapmak hakkı olan her konuda alt kademelerde bulunan bölüm yönetecelerine yetkilerine devredebilirler (33). Buna göre yetki, mülkiyetten doğan ve yukarıdan aşağıya doğru inen bir görünümüdür. Eğer mülkiyet hakkı olanların doğrudan kullanımı söz konusu değilse, bir başkasına devretmek suretiyle yetkinin, mülkiyet hakkı olan kişi, nam ve nesabına kullanımı söz konusudur.

Marx Weber hukuksal yetkinin en iyi bürokrasiyle mümkün olabileceği görüşünde olup, örgütler açısından bürokrasinin ideal tip olarak, özellikle yassal-ussal yetki üzerinde durmuştur (34). Söz konusu yetki, belli kişi ve olaylar üzerinde komuta etme hakkının biçimsel olarak verilmesine ilişkindir. Bunun kullanımında genelleştirilmiş bir

---

(31) İşletme İdaresi, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Ya. No. 42, 1969), s. 13.

(32) Enver ÖZKALP, Sosyolojiye Giriş Dersleri, (Eskişehir: Anadolu Üniv. Eğit. Sağ. Araş. Ça. Vak. Ya. No. 49, 1987), s. 135.

(33) Bintuğ AYTEK, İşletme Yönetimi, (Ankara: 1978), s. 57.

(34) Mesut GÜLMEZ, "Weber ve İdaal Tip Bürokrasi Anlayışı", Anne İdaresi Dergisi, C.VIII, S. 1 (Mart, 1975), s. 65.

kurallar sistemi sözkonusudur. Burada itaat, yasal olarak oluşturulan pozisyonlara, görevlere ve ilkelere karşıdır (35). Çürkü bürokratik yapıların en büyük özelliği her türlü işlemleri yönetmeliklere, yazılı kurallara bağlanmış olmasıdır. Astlar eylemlerini, kendilerine yönetmeliklerle tanınmış yetki ve sorumluluk içinde yürütürler. Alt kademeler üst kademelerce kontrol edilir. Ayrıca her ast üstüne karşı değil, görevine karşı sadakatle yükümlüdür (36). Fakat Weber, bürokratik yapının geniş ölçüde ussallığının bozulabilir olması nedeniyle, bu ussallığı dıştan gelecek olan baskılara karşı devamlı korunması görüşündedir.

Bu gün için Weber'in ileri sürdüğü ilke ve kriterlerin hepsini taşıyan bürokratik örgütlerin sayıca azalmakta ve zamanımızda yeniliklere açık ve dinamik bir yapıya ihtiyaç gösteren örgütlerin, klasik bürokrasi modelinde de bazı değişmelere yol açmakta olduğu söylenebilir (37).

Ayrıca biçimsel yetkinin anayasadan kaynaklandığını ileri sürenler vardır. Bir ülkede devletin yönetim biçimiyle o ülkede yaşayan kurum ve işletmelerin yönetim biçimi arasında sıkı bağlar vardır; zira bunların yönetim ilkeleriyle yöneticileri anayasanın çizdiği yolun dışına kolay çıkamazlar. Ülkede hüküm süren genel politika, hava ve

---

(35) BERBEROĞLU, s. 136.

(36) ÖZKALP, s. 60-61.

(37) Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, (İstanbul: İstanbul Üniv. Ya. No. 2142, 1976), s. 176.

iklim tüm kuruluşları etkilemektedir (38). Buna göre yetki anayasadan kaynaklanmaktadır. Yönetimsel yetki de, özel mülkiyeti edinme ve kullanma hakkı, ancak anayasanın belirttiği sınır ve koşullar içerisinde sözkonusu olmaktadır(39). Anayasa ulusun eseridir. Yapılacak düzeltme ve değişiklik yine ulusun isteği doğrultusunda olmaktadır. Buradan top-  
lanan hükümet aracılığıyla yetki mülkiyete, oradan da yö-  
netime geçtiği ve bu kaynağı meydana getirdiği anlaşıl-  
maktadır (40).

## 2) Kabul Teorisi

Kabul Teorisi ilk defa Chester I. Barnard tarafın-  
dan ele alınmıştır. O'na göre yetki, astların kabulüne  
bağlı olarak aşağıdan yukarıya doğru bir nitelik göste-  
rir. Bu nedenle yetki sadece örgüt tarafından üst kademe-  
leri işgal edenlere verilen, emir verme hakkı ve yukarı -  
dan aşağıya inen emirler şeklinde anlaşılmalıdır (41).

Barnard "The Functions of The Executive" adlı eserinde,  
bir kimsenin biçimsel olarak yetkili olmasının yeterli  
olmadığını, ayrıca bir kimsenin yetkisinin ast ve/veya ast  
grubunca kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Aslında  
örgüt üyeleri, örgütte çalıştıkları için bu emirleri za-  
ten beklemektedirler; örgüte girerken bunlara uyacaklarını

(38) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi Esasları, (İstanbul:1987),  
s. 351.

(39) "Herkes mülkiyet hakkına sahiptir. Bu haklar ancak kamu yararı amacıyla kanunla sınırlanabilir. Mülkiyet hakkının kullanılması toplum yararına aykırı olamaz.", 1982 T.C. Anayasası Madde 35.

(40) O'DONNELL, s. 93.

(41) DICLE, "Modern ...", s. 24.

kabullenmiştir (42). Üstün beklentisi de astların uyacağı yönündedir. Fakat astlar üstlerden gelen emirleri bazan kabul, bazan reddedebilirler veya emirlerde değişiklik isteyebilirler. Bu tercih emirin özelliğine, astın durumuna ve amaçlara uygun olup olmadığına bağlıdır. Bazı durumlarda yetkili bir üstün verdiği emrin yerine getirilmesi mümkün olmayabilir veya belli bir sürede tamamlanması olanaksızdır. Bu durumda ast emrin şeklini veya süresini etkilemeye çalışacaktır. Doğrudan bir haftada bitirilmesi istenen bir işi süresinin iki haftaya çıkarılmasını istemek gibi diğer bir durumsa astın verilen işi reddetmesidir(43).

Barnard yetkiyi bir haberleşme biçimi olarak ele almaktadır. Buna göre yetki, biçimsel örgütte kabul edilen bir haberleşme karakteridir. Kaldı ki, bir haberin yetki olabilmesi için ast tarafından anlaşılır olması, örgütsel amaçlara uygun olması, astın kişisel çıkarlarına ters düşmemesi ve astın verilen emri yerine getirecek güçte olması gerekir (44). Eğer ast, bir emri doğru biçimde anlar, örgüt amaçlarına uygunluğu düşünürse veya kendi çıkarlarına uygun olduğu sonucuna varırsa, fiziksel ve psikolojik olarak emri kabul eder (45).

Yetki bir haberleşme biçimi olarak iki görünüşü or-

---

(42) Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, (Ankara: Ankara Üniv. Siyasal Bil.Fak. Ya. No. 321, 1971), s. 237.

(43) ÖZALP, Yönetim ..., s. 57.

(44) Halil CAN-Meral TECER, İşletme Yönetimi, (Ankara:1978) s. 101.

(45) ÖZALP, Yönetim ..., s. 60.

taya çıkmaktadır. Birincisi öznel ve bireysel yönüdür. Haberleşmenin bir yetki faaliyeti olarak kabul edilmesi; ikincisi haberleşmenin nesnel yönü, yetki ile özelliği diğer bir ifade ile haberleşme sistemidir (46). Yani yetkiyi belli bir bilgi akışının subjektif yönü veya o belirli bilgi akışının objektif yönü ele alınarak iki değişik biçimde tanımlanabilir. Bu yetki kaynağının öznel yaklaşımı emir verende değil, nesnel yaklaşımlı emir alıp uygulayanda aranmaktadır. Bu mantığa göre emri alan emri uygulayamaz veya uygulamaz, eğer uygularsa yetki vardır, uygulamazsa yoktur (47). Bazan alt kademe işgörenlerinin verilen bir emri uygulamaya sokmaları, kendilerine verilen habere inanmalarının değil, üst yöneticilere güvenmelerinin ve sempati duymalarının bir sonucudur (48).

Barnard bu teoride, astlarla ilgili olarak "kayıtsızlık bölgesi" adını verdiği bir kavram geliştirmiştir. Bu kavram bireyin kusursuz biçimde benimseyeceği emirleri gösterir. Çünkü bir kısım emirler, sorgusuz sualsiz kabul edilir. İşte bu emirler, bireyin kayıtsızlık bölgesine girmektedir (49). Astın işe girmekle, ilgili görev alanı içindeki bu tip emirler, örgütün hayati faaliyetleri için gerekli olarak kayıtsız şartsız kabul edilecektir. Bunları

---

(46) ÖZALP, Yönetim ..., s. 58.

(47) YOZGAT, s. 35.

(48) Cemal MIHÇIOĞLU, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, (Ankara: Ankara Siyasal Bil. Fak. İa., 1955), s. 69.

(49) ONARAN, Örgütlerde ..., s. 237.

astların reddetmesi pek bir önem göstermeyecektir. Astın kayıtsızlık ya da kabul alanı dışındaki emirler ise emrin özelliği, astın durumu, örgüt amaçlarına uygun ve kişisel çıkarına bağlı olarak kabul veya reddedilecektir.

Diğer taraftan yetkinin kabulü konusunda ast ve/veya ast grubunun yapısı ve psikolojisinin dikkate alınması yarar vardır. Bunun için yönetici bir veya bir kaç kişi üzerinde ve onların alanlarına etkide bulunmaktan çok tüm astlar üzerinde ve onların kabul alanlarında etkili olmak ister (50).

Kabul Teorisindeki bu düşünce tarzı ya da astların üstlerine yetki verdiklerini düşünmek anarşik bir durum gösterecektir. Bunu belletmek tehlikelidir. Çünkü bu astları direkt davranışları, tek yanlı hareketleri, örgütlenmiş işçilerin teşebbüslerinin kontrolünü tamamen ellerine almaları ve sonsuz güç gösterileri için felsefik bir gerçeğe götürmektedir (51).

### 3) Bilgisel Yetki Teorisi

Bu teoride, bir kimsenin yetkili olma koşulu ve/veya kabulünde temel kriter, teknik bilgi, beceri, tecrübe ve mesleki davranıştır. Kişinin sahip olduğu bilgi ve gösterdiği davranışlar, onun söz konusu teknik yetkisini gösterir. Başka biri tarafından verilmesi söz konusu değildir.

---

(50) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, (Ankara: Mert Matbaası, 1979), s. 293.

(51) O'DONNELL, s. 98.



Bu nedenle, bilgisel yetki, biçimsel olmayan örgütün değişik bir görüntüsü olarak karşımıza çıkar.

Bilgisel yetki akıl, zeka, tecrübe, öğrenme isteği gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Normal şartlar altında, örgütlerde bilgisel yetki uygun düştüğü pozisyonda yerini alır (52). Bu yüzden çoğu işletmelerde, işletmenin hukuki yönleriyle ilgili özel danışmana ihtiyaç duyulmaktadır. Hukuk müşavirinin teknik bilgisi, onun bu alandaki yetki ve başarı derecesini ortaya koyar. Bu nedenle kurmay görev yapan bir çok işgören, kurmay mevkilerinden ve bu mevkilerden elde ettikleri başarıdan dolayı yetki sahibidirler (53). Diğer bir açıdan sahip bulunduğu yetkinin saygın ve geçerli kılınmasında bir kaynak olmak üzere üstün uzmanlık bilgisine gösterilen saygı ve itibar, özellikle o üstün astıyla aynı alanda uzman olduğu ve salt bu uzmanlığın astından daha fazla olduğu hallerde etkin olmaktadır (54).

Kısaca Bilgisel Yetki Teorisinde yetki, kişinin ilgili konudaki bilgisi, tecrübe ve kişisel özelliklerinden kaynaklanıp, kademeye bağlı olmaksızın kişiyle birlikte varolan bir görüntü vermektedir.

---

(52) EREN, Yönetim ..., s. 296.

(53) PRESTHUS, s. 120.

(54) ÖZALP, Yönetim ..., s. 63.

## II. YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER VE YETKİ ÇATIŞMASI

### A- Yetkinin Oluşturduğu İlişkiler

Bir örgütte bilinçli biçimde tasarlanmış yetki ilişkileri yanında, örgütün temel yapısından kaynaklanan, bir ölçüde kontrol altına alınabilen sayısız yetki ilişkileri vardır. Bu yetki ilişkilerini şu şekilde gruplamak mümkündür.

#### 1) Komuta Yetki İlişkisi

Bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast üzerinde dolaysız buyurma yetkisine "Komuta Yetkisi" yanıt "Basamak veya Yürütme Yetkisi" denir (55). Bu yetki verilen görev ve hiyerarşik konuma göre sınırlı bir biçimde dikey bir ilişki ortaya koymaktadır. Komuta zincirinin en üst kademesinde olan en fazla yetkiye sahiptir. Alt kademelere inildikçe sahip olunan yetki derecesi düşer; aynı yetki derecesinde olanlar eşit kademede bulunur.

Komuta yetkisi, üstün emir verme ve uygulama hakkını elinde tutması, dolaysız olarak kendi astına, dolaylı ola-

---

(55) Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (İstanbul:İstanbul İşt. Fak. Ya.No. 2430/77, 1978), s.264.

rak kendi astına, dolaylı olarak da hiyerarşide yer alan diğer astlara emir vermeyi kapsamaktadır. Bu durum yönetim kurulundan en altttaki işçilere kadar uzanır. Bu ise yetkinin yukarıdan aşağıya doğru akışını, bir astın birden çok üstten emir almaması durumunu anlatmaktadır. Komuta yetkisi ast-üst arasında dolaysız emir verme ilişkisini belirtmektedir. Üstün astları üzerinde doğrudan komuta yetkisi olması ve her bir asttır yalnız bir tek üste boyun eğmesi demektir (56). Bu nedenle komuta zincirine işlevlik kazandıran temel ilke; komuta birliği ilkesi olmaktadır (57). Ne var ki, gerçekte komuta birliği bütün örgütlerde bozulmaktadır (58) ya da tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir. Bazan bir ast elinde olmadan doğrudan doğruya amiri olmayan bir üste bağlanması, ondan gelen emir ve direktifleri kendi üstüne danışmadan yerine getirmesi sık sık gözlenen durumlardandır. İkinci olarak komuta birliği zorla sağlanabilecek olsa bile, bütün emir ve önerilerin biçimsel hiyerarşi kanalından geçmesinde ısrar etmek son derece zaman alıcı bir haberleşme yükü doğuracak, bürokrasizim körüklenecektir. Ayrıca komuta birliğine aşırı bağlılık fonksiyonel yetki gücünün zayıflaması, hatta ortadan kalkması sonucunu doğurabilecektir (59).

---

(56) CAN-TECER, s. 105.

(57) FİŞEK, s. 150.

(58) SIMON ve Diğerleri, s. 197.

(59) Erol EREN, "Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı ve Ereğli Kömür İşletme Örgütündeki Uygulamalar", İşletme Fakültesi Dergisi, C. II, S. 1(Nisan, 1973), s. 151.

Komuta yetkisi, tamamen ast-üst ilişkilerinden doğan hak ve isteklerden oluşur. Kullanılması işletme içi ilişkiler ve örgüt sisteminin aksamadan yürütülmesine bağlıdır. Bunlardan biri haberleşme sisteminin işlemesine, ikincisi koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır (60). Bunun için işgörenlerin örgütteki yerlerine yetki ve sorumluluklarına, birbiriyle kuracakları ilişkileri gösteren bir örgüt şeması ve örgüt klavuzu düzenlenmelidir (61).

Komuta yetkisi bazı sınırlamalarla karşı karşıyadır. Öncelikle örgüt örgüsü içinde çalışanların gerek eğitimleri, gerekse işletme dışı yaşantılarının gün geçikçe çeşitlenmesi, bunun sonucu komuta yetkisini değerlendirme olanaklarının artması, ussallık derecesi ya da yetkiyi kabullerini zorlaştırmakta ve bireylerin örgüt dışında bireyselliklerini arttırmaktadır. Bu nedenle bireyin örgütten beklentisi sadece ekonomik olmamakta; çalıştığı örgütte mutlu ve huzurlu bir ortam olmaktadır.

Komuta yetkisi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere birer araç olarak örgüt amaçları paralelinde ve onlarla sınırlanır. Böylece örgüt amaçlarına hizmet etmeyen ya da üsttün kişisel işleriyle ilgili emirleri astlara verilmesi yasaklanmaktadır. Böyle bir durumun varlığı, komuta yetkisinin sınırları dışına çıkılması anlamını taşımaktadır.

---

(60) ÖZALP, Yönetim ..., s. 142.

(61) Güngör ONAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (Bursa: Bursa İ. T. İ. A. İşl. Fak. Ya. No. 9, 1982), s.100.

## 2) Kurmay Yetki İlişkisi

Kurmay yetki, komuta yetkisindekilere gerekli olan ve/veya olabilecek bilgilerin sağlanması, planlama ve tahminlerde veya diğer yönetsel konularda teknik olarak yardım edilmesi ve onların koordinasyon yeteneklerinin gelişmesine sağlamak üzere gerek duyulmuştur. J.Mooney kurmay hizmetinin mahiyetinin esas itibariyle danışma olduğunu; bilgi verme, danışma ve nezaret olmak üzere üç evreye ayrıldığını ifade etmektedir. Komuta ve kurmay yetki arasındaki farkı; komuta yetkisinin insanlar üzerindeki, kurmay yetkisinin ise düşünceler üzerindeki yetkiyi ifade ettiğini belirterek açıklamaktadır (62). Bu nedenle her bir yetki farklı niteliktedir. Komuta yetkisi, emir-komuta zincirinden ve ast-üst ilişkilerine dayanan hiyerarşiden; kurmay yetki ise, özel bazı faaliyet alanlarındaki bilgi ve uzmanlıktan doğmaktadır (63). Aslında bu iki tür yetkiyi birbirinden bağımsız düşünmek hatalıdır. Üstün komuta yetkisini daha iyi, verimli ve etkin bir biçimde kullanması, kurmay yetki fonksiyonunun desteğiyle olur. Fakat genel kanı, kurmay yetkinin komuta yetkisinden sonra gelen ve komuta yetkisini tamamlayan ikincil bir faaliyettir (64).

---

(62) Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesi Evrimi, (İstanbul: Fatin Matbaası, 1979), s. 152.

(63) CAN-TECER, s. 106.

(64) ÖZALP, Yönetim ..., s. 144.

Kurmay yetkide, yetkilinin direkt astlara emir vermesi ya da ne yapılacağı konusunda dolaysız talimat vermesi sökonusu değildir. Ancak değişik fonksiyonlarda (planlama, araştırma/geliştirme, muhasebe gibi) komuta zincirindekilere önerilerde bulunur; bu önerileri benimsemek, değiştirmek veya benimsememek hakkı örgüt faaliyetlerinden birincil derecede sorumlu olan komuta yetkisine sahip olanındır. Yönetmelik bakımından sorumlu kişi yine ya bir formen ya da bir imalat şefi olmaktadır (65).

Kurmay yetki, komuta zinciri dışında; uygulamayı yapan değil, uygulamayı yardımcı bir fonksiyondur. Kurmay yetkilinin yaptırım kullanması sözkonusu değildir. Sözgeçtiği, mali müşavir, hukuk danışmanı görüş bildirirler, uzmanlık alanıyla ilgili bilgilerini aktarırlar. Ancak bunları değerlendirip, emir biçiminde astlara iletilmesini istemeyip doğrudan yetki kullanarak yapıyı yönlendiremezler (66). Görevlerini öğüt verme, rehberlik ve danışmanlık yoluyla yerine getirirler.

Buna göre kurmay ya da danışman birimler, örgüt yapısındaki hizmetlerinin yapısına bağlı olarak iki grupta ele alınabilir. Birincisi özel danışmanlar, ikincisi genel danışmanlardır. Özel danışmanlık bireyin teknik bilgi, beceri, yetenek ve tecrübesine bağlıdır. Özel danışmanlar

---

(65) Bedri İŞİL, İşletmelerde İلمي Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Münasebetleri, (Ankara, Yenişehir, 1963), s. 42.

(66) YOZGAT, s. 299.

yalnızca komuta yetkilisinin saptadığı konuyu inceler ve kendi uzmanlık alanında komuta yöneticisine yardımda bulunur. Bütçe müdürünün üretim müdürü yardımcısına sağladığı hizmet özel kurmaylıktır. Ayrıca genel sekreterlik hizmetleri de özel kurmay sınıfına sokmak olanaklıdır(67). Öte yandan genel danışmanlar dar uzmanlık alanında kalma-  
yıp, yönetimin gerektiğinde ihtiyaç duydukları ve sorunların çözümü için başvurdukları danışmanlardır. Personel politikası ilişkileri konusunda çalışma ve bilgi verenler genel danışmanlık görevi yapmış olmaktadır.

Kurmay birimler, komuta düzeyinde destek birimi olarak üst yöneticiye yakındır; onun bürosu içindedir, onun adına önerilerde bulunurlar (68). Bu anlayış kurmay birimlerin komuta zincirinde belli bir yetkiyi ellerinde bulundurması görüşünü vermektedir. Fakat genellikle kurmaylar, örgüt işlerini kolaylaştırıcı ve destek birimler olarak ele alınmaktadır.

Kurmay birim her hangi bir sorun çözümü için, bir karar organı olmaksızın karar konusunda komuta organına yardım etmesi; komuta organının da kurmaya etkin bir çözüm için danışması beklenir. Fakat yine de komuta yetkilileri, kurmayların örgüt başarısıyla bir bütün olarak ilgilenemeyecek derecede dar uzmanlık çerçeveleri içinde kaybolmuş insanlar olarak düşünürler. Kurmaylar ise, komuta yetkililerinin tüm kaygılarının, yetki ve bağımsızlık-

---

(67) AYTEK, s. 71.

(68) ONARAN, Örgütlerde ..., s. 272.

larını devam ettirmek isteyen kurmay birimlerin mesleki niteliklerini ve başarılarını değerlendirebilmekte yoksun bulunan ve değişikliklerle gelişmelere esas itibarıyla karşı çıkan insanlar olarak görürler (69).

Kurmay yetkili örgütte yatay bir konumdadır. Yetkileri komuta yöneticisinin yetkisinden yüksek değildir. Karar ve emir verme ve komuta yetkilisinin astlarından hesap sorma yetkisi yoktur (70). Komuta yöneticileri kurmaylardan beşeri ilişkilerden çok teknik bilgilerine gereksinim duymaktadır. Çünkü karşılaştıkları sorunları en ussal biçimde çözmek için çok çeşitli bilgilere gerek duyacak ve kuşkusuz bu bilgilerin bir kısmı kendilerinde olmayacaktır (71). Komuta ve kurmay birimleri arasındaki ilişkiler bağımlı bir ilişkidir. Dolayısıyla kurmay kişi yetkisini, bağımlı bulunduğu hiyerarşik yetki sahibi yöneticiden aldığı ve onun adına hareket ettiği için kaynağı komuta yetkisi olmaktadır (72). Kurmaylar tatbikatta bir aksaklık görürlerse düzeltilmesi için komuta zincirindeki yöneticileri uyarırlar; komuta yöneticisinin bu uyarılarına dikkate alıp almaması ihtiyaridir. Kurmayın yaptırım kullanması sözkonusu değildir.

Bu ihtiyarilik, sonuçtan dolaysız olarak sorumlu tu-

---

(69) MCGROGER, s. 106.

(70) İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, (İstanbul: Derya Ya. No. 32, 1983), s. 161.

(71) İlhan TEKELİ-Gencay ŞAYLAN, "Danışmanlık Kuramı", Amme İdaresi Dergisi, C. VIII, S. 2 (Haziran, 1975), s. 81.

(72) EREN, "Yönetimde Yetki ...", s. 154.



tulmamaları kurmay yetkilisinin yetkisinin bir sınırı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaldı ki, komuta yetkilisinin kararlarını dolaylı olarak yönlendirmenin sonucundan kurmay birimlerin sorumsuz olması, haksız bir tutum olacaktır. Başka bir deyişle komuta katındakiler, kurmay böyle öğüt verdi diye sorumluluğu kendi üzerinden atamayacaklardır. Sondaki sonuçtan sorumluluk, ortaklaşa olduğu gibi başarının şerefi de ortaklaşa olmalıdır (73).

Kısaca komuta birimleri gittikçe artan bir şekilde büyük sayıda uzmanlaşmış destek gruplarına ihtiyaçları vardır. Çoğu büyük şirkette ikinci kademedeki yöneticilerin üstündeki tüm işgörenin yüzde yetmişi kurmay birim işgörenidir ve bu oran gittikçe büyümektedir (74).

### 3) Fonksiyonel Yetki İlişkisi

Örgütün amacı birbirinden fonksiyonel olarak ayrılmış birimler ya da kademeler arasında bölünebilir; bu durumda da ayrı ayrı fonksiyon yapan birimler ve kademeler oluşacak, başka bir deyişle örgütte fonksiyonel bir farklılaşma olacaktır (75). Bu farklılaşma da fonksiyonel bir yetki kavramını ortaya koymaktadır.

Fonksiyonel yetki, kurmay yetkinin istisnai bir çeşididir. Fonksiyonel yetkiye sahip kimse, belli görevlere ilişkin dolaysız olarak kendisi emir verebilir. Bir bö-

---

(73) OLUÇ, s. 172.

(74) MCGROGER, s. 133.

(75) ONARAN, Örgütlerde ..., s. 244.

lümde komuta ve/veya kurmay görevinde olan bir kimsé, bir başka bölümle ilgili olarak uzmanlık alanında fonksiyonel yetkiye sahip olabilir (76). Bir bakıma fonksiyonel yetki özel ve yalnız bazı belli fonksiyonları kapsar. Eylem yönünden başka bir yöneticinin emrinde bulunan kişilere teknik nitelikte emirler vermesiyle ilgilidir (77). Sözcüğü üretilen malın niteliğini kontrol için kalite kontrol uzmanına yetki verildiğinde, uzman bu konuyla ilgili olarak tüm örgütteki ilgili bölümlere emir verme hakkı kazanır (78). Çok defa görüldüğü gibi komuta görevlisinin buyruk ya da tam yetkisiyle kurmay görevlinin bilgi verme ya da danışma yetkisi arasında bulunan bir yetkinin adıdır (79).

Burada sınırlı belli bir grup faaliyet için yada bazı işin bazı yönleri hakkında verilen bir emir, aynı üst yönetici tarafından verilmiş gibidir ve komuta kanalındaki diğer emirler gibi bir etkiye sahiptir. Fonksiyonel yetkili kontrol ve yaptırım hususunda da komuta yetkisiyle aynı güce sahiptir. Bazan fonksiyonel yetki sahibi ilgili alanda neyi, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlayarak, yürütme işini komuta yöneticisine bırakabilir.E-

---

(76) MÜCÜK, s. 244.

(77) Cevat TARAY, Endüstride Organizasyon Planlama ve Yönetim, (İstanbul: Mentaş Matbaası, 1980), s. 80.

(78) E. H. ANDERSON (Çev. Mehmet ŞAHİN), "Organizasyonlarda Fonksiyonel Kavram", ESADER, C. X, S. 1 (Ocak, 1974), s. 202.

(79) William H. NEWMAN (Çev. Kenan SÜRGÜT), İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve Idare, (Ankara: TODAİE. Ya. No. 186, 1979), s. 238.

ger fonksiyonel yetki sahibinin verdiği emri uygulanamaz ise, komuta yetkilisinin fonksiyonel yetki sahibine gitmesi daha uygun olur. Aksi halde uygular. Aynı zamanda örneğin bütçe konusunda fonksiyonel yetki sahibi, genel müdüre emir verebilir. Bunun için fonksiyonel yetki sınırlarının açıkça belirtilmesi gerekmektedir.

Fonksiyonel yetkinin alanı dardır. Sadece belli fonksiyonları başarmak için sözkonusu olduğundan, fazla genişletmede titiz davranılması, aksi halde komuta yetkilisinin prestijini zedeleme ve astların hangi yetki sahibini dinleme konusunda tereddüte düşmelerine neden olabilecektir. Bunun için komuta yöneticisi ile fonksiyonel yetkili arasındaki ilişkileri yoğunlaştırmak yerinde olacaktır.

O halde, fonksiyonel yetki komuta zinciri içinde ve komuta birliğine aykırı bir kavram durumundadır. Bu ise komuta yetkilisinin yetkisini zayıflatabilecektir. Ayrıca fonksiyonel yetki sahibi, astlara o kadar çok emir verebilir ki, astlar komuta zincirindeki üstlerin emirlerini yerine getiremez durumda olabilir. Bu nedenle işin bir bölümü için, örneğin iş değerlendirme konusunda fabrika personel müdürü veya fazlaca teknik bilgi isteyen, örneğin hareket-zaman etüdü konusunda fabrika planlama müdürüne görevin verilmesi yararlı sonuçlar verecektir.

#### 4, Biçimsel Olmayan Yetki İlişkisi

Biçimsel yetki ilişkileri dışında fakat biçimsel ça-

tı altında çok sayıda biçimsel olmayan yetki ilişkilerinin varlığı sözkonusudur. Bu tür yetki ilişkileri "yan (leteral) yetki ilişkileri" olarak bilinir. Bunlar üst basamak yöneticilerin buyurmasına gerek kalmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren sorunlarda aynı kademedeki yönetici ve astların işbirliği yapmaları halinde ortaya çıkan ilişkilerdir (80). Biçimsel olarak öngörülme-yan leteral yetki ilişkisi, hiyerarşiye bağlı değildir.

Gerek örgüt içerisinde yaptıkları işlere ait bilgileriyle, gerekse manevi ve kişisel özellikleriyle her birey az çok bir yetkiye sahiptir. Eğer biçimsel yetki bu güçlerin üzerinde kabul görerek itaat sağlarsa, biçimsel yetki kuvvet kazanacaktır. Yoksa hiyerarşiye engel olucu biçimsel olmayan örgütler doğacak, biçimsel olmayan yetki gücü ortaya çıkacaktır. Her örgütte biçimsel olmayan ilişkiler kaçınılmaz bir biçimde vardır (81). Biçimsel yönetici bunu bilir ve davranışlarını, biçimsel olmayan ilişkileri ve yetkileri örgüt amaçlarına uygun olarak koordine etmek zorundadır.

Kişinin bireysel özellikleri (bilgi, tecrübe, yetenek gibi) ile ilgili olan biçimsel olmayan yetki, bir bakıma manevi bir yetkiyi ortaya koymaktadır. Bu hiç bir maddi baskı aracına dayanmadan (işten kovulma, ücret vermeme gibi) ve insanların bağımsız iradelerini arzu edilen yön-

---

(80) EREN, Yönetim ..., s. 159.

(81) Atilla BARANSEL, "Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler", İşletme Fakültesi Dergisi, C.IV, (Nisan, 1975), s.59.

de yönetebilme yeteneğine dayanmaktadır (82).

Kişinin sahip olduğu bu yetkinin özellikle örgüt içinde kullanımı etki alanıyla sınırlıdır. Çünkü bu kavram daha çok kişinin kişiliğine bağlı kaynakları kullanmayı ifade etmektedir (83). Aynı zamanda toplumsal bir konumda da sözü edilir bir yetkidir. Bu bakımdan biçimsel olmayan bir yetkinin hangi oranda kullanılacağı konusu çok önemlidir ve kuşkusuz asttan asta, üstten üste ve koşullara göre bu oran farklılaşacaktır (84).

#### B- Yetki Çatışması .

Çatışma, sistemde oluşan bozukluklara karşı, genellikle olumsuz bir tepki olarak düşünülen ve belirsizlikler için açıklayıcı ve uyarıcı nitelik taşıyan bir kavramdır. Sistemin dinamik yönünü ortaya koyması bakımından da sistemden ayrılmaz ve sürekli olarak varolan bir olgudur. Örgüt açısından ise çatışma konusu olgunluk için şart ve kaçınılmaz bir olgudur. Fakat yine de örgüt düzenini bozucu bir özellikte olduğu ve bunun ortadan kaldırılması gerektiği için kötü olarak düşünülmektedir (85).

Yetki, yönetsel bir eylemin doğurmuş olduğu ilişkinin zorunlu bir sonucudur. İşbölümü, dikey ve yatay bir

---

(82) EREN, "Yönetimde Yetki ...", s. 9.

(83) KOÇEL, İşletme ..., s. 246.

(84) TOSUN, İşletme Yönetimi ..., s. 87.

(85) Louis R. RONDY(Çev. B.Murat ÖZGÜVEN), "Örgütlerde Uyuşmazlık,Kavram ve Modeller", Bursa İ.T.İ.A. Enst. Dergisi, C. II, No. 1(Temmuz, 1971), s. 370.

yetki ilişkisi ortaya koymaktadır. Örgütte aynı düzeyde yer alan kişiler arası ilişkiler yatay, farklı düzey yada ast-üst ilişkisinde ise dikey bir yetki ilişkisi sözkonusudur (86). Bu ilişkilerde bir tanımsızlık, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini zorlayacak ya da dağılımın - da herhangi bir belirsizliğin sonucu olarak, ortak amaçların üzerinde farklı amaçların etkinliği çatışmaya neden olacaktır. Önemli olan da, oluşan yetki çatışmasını önleyecek önlemlerden çok, nedenlerini iyi olarak değerlendirmek ve irdelenmek gerektirir.

Bununla birlikte yetki ile ilgili çatışmalar (her ne kadar bireylerarası ilişkiler düzleminde yer alıyor gibi görünüyorsa da) örgütteki üyelerin rolleri ve bu rollerle ilgili beklentileri, algılamaları örgütün yapısına da bağlı olmaktadır. Bu nedenle çatışmalar yapısal değişikliklerle bir dereceye kadar önlenir(87). Kaldı ki, günlük yaşamda bile algılamalarımızı etkileyen beklentilerin çoğu, kişilerin almış oldukları sosyal roller ve bu rollere bağlı değerlere ilişkin olmaktadır (88).

#### 1) Yetki Çatışmasının Nedenleri

İşletmelerde rol çatışması ile ilgili durum en çok

---

(86) Henry A. LANDDSBERGER(Çev. İnal C. AŞKUN), "Bürokraside Yatay Boyut", ESADER, C.VIII, S.11(Ocak, 1971), s.71.

(87) ONARAN, Örgütlerde ..., s. 272.

(88) Doğan CÜCENOĞLU, İnsan İnsana, (İstanbul:Altın Kitapları Ya., 1987), s.270; Ayrıca Bkz. İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, (İstanbul: 1983), s. 302.

yetki çatışması şeklinde kendini gösterir. Birden fazla üstün aynı asta emir vermesi durumunda ortaya çıkar (89). Fakat genel olarak yetki çatışmasının nedenlerini şu noktalarda toplamak mümkündür:(90)

- a- İşgörenin yetkisinin açık seçik olmaması,
- b- Bir üstün yetki alanını genişletmek istemesi,
- c- İşgörenin yetkilerinin gereğince kullanmasını bilmemesi yüzünden başkalarının yetki alanına girmesi,
- d- İşgörenin sorumluluktan kaçması,
- e- Bir işgörenin birden çok üste karşı sorumlu olması,
- f- Bir konuda birden çok işgörene yetki verilmesi,
- g- Bir işin yapılmasından birden çok işgörenin sorumlu olması,
- h- Üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme etkilerinden çok yasal ve makam erklerini kullanmayı yeğlemeleri.

Öte yandan yetkiye olası bir müdahale varlığı duyuldukça ve bilgilerin akışı biçimsel yetki kanalları yerine biçimsel olmayan yetki kanallarını izlemesi, bilginin akışı sırasında değişikliğe uğraması, algılamadaki kişisel çatışmaya yol açabilmektedir. Ayrıca daha iyi ve kolay haberleşme, zaman kazanma arzusu, faaliyet arasın-

---

(89) İ. Ethem BAŞARAN, Örgütsel Davranış, (Ankara: Ankara Üniv. Eğit. Fak. Ya. No. 108, 1982), s. 230.

(90) İnan ÖZALP, "Örgütlerde Çatışma", ESADER, C.VII, S. 1 (Haziran, 1989), s. 95.

da yakın bir ilişkinin varolması durumunda komuta birliğinin çığnenmesi (91) koordinasyon ve kontrolü de zorlaştırmaktadır.

## 2) Komuta-Kurmay Yetki Çatışması

Yetki çatışmasında özel bir yeri işgal eden komuta-kurmay yetki çatışması örgüt açısından ayrı bir öneme sahiptir.

Genellikle örgüt amaçlarına ulaşmada birinci sınıf üyeler olarak komuta yöneticileri görülür; kurmay üyeleri ise yardımcı ikinci sınıf üyeler olarak görülürler ve ikinci sınıf üyeler ise birinci sınıf üyeler olmak isterler. Bunun için çoğu kez kurmaylar, komuta yetkilileri kadar önemli olmadıkları görüşüne şiddetle karşı çıkarlar.

Bu sürtüşmelerin nedeni, kurmayın örgüte yaptığı katkının çoğu zaman dolaylı ve ölçülmesi güç olmasından kaynaklanmaktadır. Komuta yetkililerin katkılarıysa, doğrudan ve kolaylıkla ölçülebilir olmaktadır. Bu bakımdan komuta kurmay yetkili arasındaki statü problemleri, komuta kurmay ciddi bir dezavantaj olarak görülmektedir (92). Aslında bu sürtüşmelerin altında yatan temel gerçek, bir kimsenin örgüte yaptığı ve/veya yapabileceği katkının bilinmemesidir.

---

(91) Yıldırım KILKIŞ, "İşletme İçinde Yetki İlişkileri", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, Y.4, S.37 (Mart, 1969), s. 19.

(92) HICKS, s. 30-31.



Örgütün biçimsel yapısı uzmanlık eylemlerinin de düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, bir çatışma nedeni olabilir. Çünkü uzman istenilen sonuçlara varabilmek için gerekli yöntemlerin ve amaçların belirlenmesinde söz hakkına sahip olmayı ister. Oysa bürokrasi kendi kurallarını uzman üzerinde de uygular ve onu belli kurallara göre davranışta bulunmayı zorlar (93). Kontrol ve değerlemede, saptanmış kural ve tanınmış yetkiler içinde yapılır. Komuta yöneticilerinin kontrol hakları ya da yetkileri, yasal olarak verilmektedir. Kurmaylarınsa, bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinden doğar. Komuta yöneticisinin kontrol hakkını, komuta zinciri dışında aynen kullanmak istemesi kurmay birimler tarafından pek hoş karşılanmamakta ve çatışmaya neden olmaktadır.

Kurmay birimlerin yönetsel bir yetkiye sahip olmayışı, onlarda bağımsız çalışma isteği yaratmaktadır. Bunun için kurmaylar yönetsel bir kontrol ve değerlemeyi gereksiz bulurlar. Fakat komuta yöneticilerin, örgütün tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetlerinden öncelikle sorumlu olmaları, kurmay birimleri belli noktalarda kontrol ve değerlendirme hakkını vermektedir. Çünkü yetki bir karar verme ve uygulama hakkı şeklinde ele alındığında, karar alma üst kademe yönetiminde artan bir sorumluluk yaratır, buna karşı yönetim üst kademelere çıkınca yetki artar (94).

---

(93) Mustafa AYDIN, Örgütlerde Çatışma, (Ankara: Bas- Yay Matbaası, 1984), s. 18.

(94) TARAY, s. 61.

Bununla birlikte örgütlerde görevli olan kurmayların biçimsel yetkiden rahatsız oldukları gözlenmiş; benzer biçimde kurmayların yönetimdeki engellerden yakındıkları ve denetimsel düzenlemelerin yetersiz olduğuna inandıkları saptanmıştır (95).

### 3) Yetki Çatışmasına Karşı Önlemler

Bu konuda farklı görüşler ileri sürülmekle birlikte hepsinin de çatışmanın gerekliliği felsefesinden hareket ettiği görülmektedir. Bazısı örgütte oluşan herhangi bir yetki çatışmasının örgüt için yıkıcı, zararlı ve zaman kaybedilmeden giderilmesine inanarak, yetki çatışmasını oluşturan durum ve koşulların değiştirilmesini amaçlarken, bazısı da mevcut bir çatışmanın örgüt için doğal olduğunu bunu ortadan kaldırmanın çalışan birimler arası ayrımın ortadan kaldırılması demek olduğu ve bunun da örgüt ortamındaki olanaksızlığı kanısındadır.

Buna rağmen, fonksiyonel olan çatışmalar işletmede başarılı olabilmek için yararlıdır. Çeşitli sorunlar bu çatışmalar sonucunda çözülebilir. Fonksiyonel olmayan çatışma işletme amaçlarına ulaşmaktan uzak amaçların gerçekleşmesini sağlayan bir çatışma olarak işletmeyi uzak tutmak yararlıdır (96).

---

(95) AYDIN, s. 61.

(96) ÖZALP, "Örgütlerde ...", s. 100.

## İ k i n c i B ö l ü m

### GENEL OLARAK YETKİ DEVRİ KAVRAMI

#### I. YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ, ANLAMI VE TANIMI, ÖGELERİ

##### A- Yetki devrinin Önemi

Yetki devrinin önemi, örgütlerin büyümesi ve faaliyet hacminin artmasıyla daha çok hissedilmektedir. Çünkü iş, tamamını tek işgörenin yapmasını olursuz kılacak nitelik taşıdığı an, bunu gidermede başvurulacak yol yetki devridir (1). Bu nedenle yetki devri örgüt varlığının etkin bir biçimde sürdürülmesi için temel araç olarak görülmektedir. Sözgelisi eskiden bir hükümdarın görevi en akıllı, tecrübeli ve yetkili olanlarla daima iştisarede bulunmak, tebasından lâayık olanlara itimat etmekte ve ehliyet ve liyâkatlarına göre görevlerinden bir kısmını onlara havale etmektir (2). Böylelikle görevle ilgili yetkinin bir kısmının diğere bir kimseye devriyle, görevlerin daha iyi ve verimli yapılması sağlanmaktadır.

Örgütün büyümesiyle birlikte yöneticilerin yetki devri

- 
- (1) İnal C. AŞKUN, "Yönetimde Yetki Göçerimi", ESADER, C.VI, S. 1(Ocak, 1970), s. 67.
- (2) NİZAMÜLMÜLK(Ter. M. Şerif ÇAVDAROĞLU), Siyasetname, (İstanbul: 1972), s. 5.

eğilimleri de artmaktadır. Yöneticinin giderek artan yönetim şükünün altında ezilmesini önlemek; zamanın, gücünün, yeterliğinin ötesinde kalan işleri uzmanına yaptırmak, işgörenlerin yaratıcılık güçlerinin örgütsel amaçlar için salıvermesine ortam hazırlamak için en üst yöneticinin astlarına yetki devretmesi kaçınılmaz olur (3). Fakat bir alt basamaktaki yöneticiye yetki devri yapılması, sağlam bir örgüt yapısının bulunmasını gerektirmektedir (4).

Neoklasik örgüt temsilcilerinden Urwick, yetki devri ni, yöneticilerin artan yönetim yükü altında kalıp yönetimi yürütememe durumunu önlemek için kullanılan bir araç olarak tanımlarken, bunun sadece merkezde bir yetki felcini önlemek amacı güttüğü görüşündedir (5). Bu nedenle yönetim açısından yetki devri, öğrenilmesi gereken bir yetenektir. Çünkü bir yöneticinin herşeyi bilmesi söz konusu olmayabilir. Önemli olan kendi eksik tarafını bilip, ekibini yönetecek yetenek ve gerekli uzmanlık bilgisine sahip olmasıdır. Üst kademe yöneticisi olmayan biri, sahip olmadığı yetkiyi devredemez (6). Devredilen yetkinin alt kademe yöneticilerince kabul edilmesi gerekir. Bu kabul bir bakıma, yöneticinin gücü, etkisi ve liderlik özelliğine

---

(3) BAŞARAN, s. 85.

(4) Harold KOONTZ-Cyril O'DONNELL, Principles of Management, (Tokyo:Tosho Printing Co. Ltd., 1959), s. 86.

(5) Edmunt P. LEARNED-Audrey T. SPROAT(Çev. Gencay ŞAYLAN) Örgüt Kuramı ve Politikası, (Ankara: TODAİ Ya. No.124, 1972), s. 46.

(6) KOONTZ-O'DONNELL, s. 86.

bağlıdır (7).

Yetkinin ne ölçüde devredileceğinin bilinmesi gerekir. Öncelikle yetkinin hangi iş ve görevler için, hangi kişi ve birimlere devredileceğinin belirlenmesi; sonra yetki devri için en uygun durum ve koşulların aranılması, hangi durumlarda şiddetle ihtiyaç duyulduğu saptanması gerekir. Eğer bir iş ve görevin etkin bir şekilde başarımla ve örgütsel etkinlik düşünülmekte ise, yetki devri bunun için bir araç olduğu kabul edilmesi gerekir. Bu açıdan yetki devrine "örgütlemenin Anahtarı" dır diyebiliriz(8).

Her durumda yetki devri yapılamayacağı gibi yapılırken de gelişmiş güzel bir biçimde yapılması sözkonusu değildir. Genel olarak önemi daha fazla olan görevlere ilişkin yetkiler devredilmemelidir. Bazı görevle ilgili yetkilerin devredilmesi ise kaçınılmazdır. Fakat yetki devri tekdüze, tekrarlanabilen iş ve görevlerin üstlere devredilmemesi anlamında olmamalıdır. Devredilen yetki, iş ve görevlerin niteliğine göre değişebilecektir. Daha çok düşünme isteyen ve göçerilmesi imkansız görevlere ilişkin karar verme yetkisi, üstün kendinde kalacaktır.

Üst kademe yetkileri, örgüt amaçlarına ulaşılmasında birincil derecede önemlidir. Bu yüzden üst kademelerde, daha fazla yetki toplanmıştır. Dolayısıyla örgütte üst ka-

---

(7) Mehtap SÜMERSAL, "Sosyal Bir Davranış Olarak Organizasyon", İstanbul İ. T. İ. A. Dergisi, S. 1(1975), s.119.

(8) Melih TÜMER, Yönetim ve Yönetici, (İstanbul : 1975) , s. 84.

demelerine çıkıldıkça yetki devrine olan gereksinim daha çok hissedilmektedir. Yetki sınırları kural olarak üst kademedен alt kademelere inildikçe darlaşacaktır (9).

Diğer taraftan yetki devri, astın gelişme düzeyine göre üstün alacağı sorumluluk kapsamı değişik olacağı nedeniyle dinamik olup, üst kademelerin alt kademelerde olan işgören için sunduğu hizmetlere önem vermesi nedeniyle iki yönlüdür (10). Üst, alt kademelere yetki vermekle belli noktalarda astların karar vermelerini sağlayarak, onların yetenek ve yetilerinden yararlanma olanağına kavuşur. Böylelikle yöneticilerin konuyu daha geniş perspektifte ele almalarını sağlayarak, karar verme kapasitelerinin gelişmesine yardımcı olunmaktadır.

Bu nedenle yetki devri ile yöneticinin artan iş yükünü azaltmak, onların işletme gelişme ve büyüme sorunları için ayıracakları zamanı daha iyi bir şekilde değerlendirmelerine, buna karşın, astların karar verme, tecrübe ve yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlaması bakımından iki temel hedef amaçlanmaktadır. Böylece fonksiyonların yürütülmesinde maksimum sonucun alınması amacı güdülmektedir (11).

#### B- Yetki Devrinin Anlam ve Tanımı

Yetki devri, görevle ilgili yetki ve sorumlulukların

---

(9) TÜMER, s. 83.

(10) LEARNED-SPROAT, s. 48.

(11) EREN, "Yönetimde Yetki ...", s. 149

belli bir kısmının devredilmesi olarak tanımlanabilir. Verilen görevi kabul eden kimseler yöneticinin temsilcisi olarak o görevde sorumlu olurlar. Görev kabul edilmediği takdirde yetki devri sadece denenmiş olur. Yetkinin devri yöneticilerin faaliyetlerini, kendi kişisel zamanlarının, enerjilerinin ve bilgilerinin sınırlarının ötesine doğru genişletmelerine izin verir (12). Bu, örgüt büyüdükçe önemi artacak doğru orantılı ilişki, örgüt büyüklüğüne göre belirlenecektir.

Aslında örgütte iş ve görevlerin dağıtımıyla bir ölçüde yetki devri gerçekleştirilmiş olmaktadır. Fakat yukarıdan aşağıya doğru yapılan bu devir, astın kabul edebilirliği içinde değerlendirilir. Verilen yetkiye karşı astın tepkisi olumsuz da olabilir. Verilen yetki tekrar devredilebilir. Ayrıca işlemsel bir başarısızlıktan (işlemsel sorumluluktan) doğan olumsuzluklara karşı ast üste hesap verme durumundadır. Üst ise nihai sorumluluğa sahiptir.

Emir verme ve uygulatmasını gücü olarak yetki devri yöneticinin yetkisinin belirli bir kesimini kendi astına ve/veya astlarına vermesi anlamındadır. Böylelikle astlara karar ve emir verme izni verilmiş olmaktadır. Bu süreçte yetki, hiyerarşide belli bir kimse ya da makama verilmeyi, yukarıdan aşağıya doğru örgütün her kademesinde söz edilmesine neden olmaktadır. Bu itibarla yetki devri

---

(12) Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), İşletmelerde İnsan Davranışları, (İstanbul: İ. T. Ü. Yayınları, 1982), s. 262-263.

kavramı üstlerle astları arasında bir ilişki, üstle astların daha verimli çalışmalarını sağladığı için kullanılması gereken bir yönetim tekniği olarak anlaşılmaktadır (13). Ve örgütün en üst kademesinde aşağıya doğru inildikçe devredilen yetki de buna paralel azalmaktadır (14).

Biçimsel hiyerarşi kavramı bir yetki devri mekanizmasını kapsar. Hiyerarşide en üst düzeyde yer alan en çok yetki ve yetki devri hakkına sahiptir. Bu şekilde tepeden tabana doğru karmaşık bir ast-üst ilişkisi ortaya çıkar. Bu ilişki içinde görevlerin tanımı ve sınırlarının belirlenmesi yetki ve denk bir sorumluluk tanınmasıyla mümkün olmaktadır. Ayrıca yöneticinin yetkisi genel değildir; kendisi tarafından kararlaştırılmış, gereken konularla sınırlandırılmıştır. Bu bir bakıma yetki ile sorumluluğun birbirine denk olması demek olacaktır (15). Denk olmaması bireyi o işteki sorumluluktan sıyırmaya veya yetkinin kötüye kullanılmasına neden olabilecektir.

Örgütte karar verme yetkisinin bir kesiminin alt kademelere devredilmesi veya kısaca karar verme, davranma, yürütme, kontrol etme, örgüt amacına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini ve davranışlarını isteme gibi hakları kullanmak hususunda astlara izin vermeye yetki devri

---

(13) Oğuz ONARAN, "Yetki Göçerimi-Yetki Devri", Amme İdaresi Dergisi, C. VII, S. 2 (Haziran, 1974), s. 6.

(14) AŞKUN, "Yönetimde Yetki ...", s. 38.

(15) Mustafa TOSUN, Örgütsel Etkinlik, (Ankara: TODAİE. Ya. No. 194, 1981), s. 182.



denir (16). Örgütsel faaliyet için bunun doğru bir zaman-  
da, yerinde ve doğru kimselere, doğru bir şekilde yapıl-  
ması gerekir. Bu nedenle örgüt etkinliğinin artması için  
üst yönetim kademeleri alt kademelerine daha çok karar al-  
ma yetkisi tanıma eğilimi içindedirler. Örgütte karar al-  
ma, bireylerin yetki ve sorumluluk derecesine bağlı ola-  
rak üst kademelerden alt kademelere inildikçe farklılık  
gösterir (17). Başka bir deyişle, üst kademenin emir ver-  
me ve uygulatma hakkına karşın, alt kademelerin emri uy-  
gulama ve hesap vermesi gerekmektedir. Bu tür bir bağım-  
lılık, yukarıdan aşağıya doğru bir yetki ilişkisini be-  
timlemektedir.

Yetki devri, yetkinin tümünden vazgeçme anlamına gel-  
mez, yine bizzat yetki ve sorumluluğu yapısında taşır.Ya-  
ni amaca yönelik bir işletmede belirlenmiş görevlerin ye-  
rine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiden diğerine  
aktarılması anlamını taşır (18).

Bir çok yönetici yetki devri işini çok güç, hatta o-  
lanaksız bulmaktadır. Bunun ise, astların yetersiz görül-  
mesinden, dürüst olmayan davranışlara kadar çeşitli ne-  
denleri vardır. Sözgelisi zimmetine para geçiren biri, i-  
letme defterlerini başkalarının görmesine engel olmak i-  
çin tatil bile yapamaz. Gerçekten bir yönetici yetki dev-

---

(16) OLUÇ, s. 287.

(17) İsmail ELİF, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, (İs-  
tanbul: 1987), s. 46.

(18) Reşit ZEYTİNOĞLU, "Yönetimde Yetki Devri", İşveren,  
C. XII, S. 11(Ağustos, 1974), s. 32.

retmiyorsa önce hatayı kendisinde aramalıdır (19). Bir başka açıdan bakılırsa, örgüt düzeninde bir değişkenlik yetki devrinde temel bir kriteri vermektedir. Geçici olarak izne ayrılan bir görevlinin yerine yardımcısı gelebilir. Açıklama yapılmadığı durumlarda, o ünvana bağlı yetkilerin tümü devredilmiş sayılmaz (20). Ekseriyetle yürütme ile ilgili kararları verme yetkisi aşağı kademelere, kısım amirlerine, şube müdürlerine, muhtemel ilk kademe amirlerine ve hatta bizzat işi yürüteceklere verilir (21).

Konuyu toplum bazında makro düzeyde ele alan Drucker, yetki devredilmesinde üst, ya direniş ile karşılaşp normal olarak sahip olabileceği yetkinin çoğunu da kaybedecek yada hem kendisinin hem de toplumdaki diğer grupların yetki ve itibarını silecek bir diktatörlüğün iktidara gelmesine yardımcı olacaktır (22). Drucker bu boyutu yetki devrinin yapılmaması durumunda ortaya koymaktadır. Bu nedenle yetki devri gerek makro düzlemde toplumda, gerek mikro düzlemde örgütte gerekli ve kaçınılmaz gibi gözükmektedir. Yönetici bir işin etkin bir şekilde başarılması hususunda hakkını diğer astlara devredebilir. Buna ek olarak bir istisna vardır. Yönetici yaratıcılık, planlama ve örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarıyla

---

(19) Sacit ADALI, "Yöneticilik Meseleleri", Ankara Üniv.İ. T. İ. A. Dergisi, C. I, S. 1(1976), s. 21.

(20) YOZGAT, s. 300.

(21) OLUÇ, s. 287.

(22) Peter F. DRUCKER(Çev. Tunç ERKANLI), Sevk ve İdarecilik Uğraşı, (İstanbul:Sevk ve İdarecilik Ya., 1984), s. 13.

ilgili yetkisini t mamiyle devredemez. Bu alandaki yetkinin tamamıyla devredilmesi yöneticinin kendi yönetim rolünü terk etmiŐ olduğu anlamına gelir, bu durum muhtemelen örgütsel başarının sonucu olur (23).

Kısaca yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi işin yetkinin, bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması yahut eriştirilmesi anlamını taşır. Bununla yönetici, buyruğu altındaki işgörenlerin çalışmalarını yöneltme ve örgüt çalıŐmalarına ilişkin öteki kavramları alma hakkını verir. EĞer bir işgörene yetki devredilmiŐse, söz konusu bireyin işin türlü ayrıntıları hususunda karar alma, mülkiyeti işverene ait olan araç ve gereçleri kullanma hakkı vardır. Ancak burada yetki devrinin genel olarak açık bir  ek anlamına gelmeyeceğine dikkat edilmesi gerekir (24).

### C- Yetki Devrinin  geleri

#### 1) Yetki

Yetki herhangi bir görevi yapma ve uygulatma ya da buyurma veya emir verme buna karşılık da, itaati sağlama veya davranma hakkıdır. Yani yetki itaat ile egemenlik arasında özgül bir ilişkiyi yansıtılmaktadır.

Yetki olmadan devri sağlanamaz. Yetki devri, astlara üstün yetkisinin belli bir kesimini ve onların kaynakları

---

(23) HICKS, s. 343-344.

(24) AŞKUN, "Yönetimde Yetki ...", s. 36.

kullanabilmesi için izin verilmesidir. Ayrıca görevlerin yapılabilmesi denk bir yetki ile mümkündür. Gereğinde asta verilen yetkide değişiklik yapılabilir. Kilit kararlarla ilgili yetki, ancak örgüt içerisinde yukarı kademelere devredilebilir (25). Faaliyetler ile kararlar bir üst tarafından alınmaktadır; dolayısıyla faaliyetlerin işleyişini değiştirme sözkonusu değildir. Ancak yetkilerde bir değişme sözkonusudur.

## 2) Sorumluluk

Yetkinin ayrılmaz bir parçası olarak sorumluluk, verilen görevin yapılmasının sonucu doğan bir zorunluluktur. Ast-üst ilişkisi içinde asta verilen görevle birlikte ortaya çıkar. Eren sorumluluğu, faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden yahutta herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır (26). Sorumluluğun kaynağı, üstün iş yapma ve yaptırabilme yetkisidir. Üst örgütte tüm faaliyetlerden sorumlu olarak, nihai sorumluluğu elinde bulundurmaktadır. Yetkinin bulunduğu yerde sorumluluk, doğal bir sonuçtur.

Sorumluluk, yetkinin tersine aşağıdan yukarıya doğrudur, devredilemez. Nihai sorumluluk kimdeyse onda kalır. Ayrıca sorumluluk verilen emirleri yerine getirmede bir emniyet mekanizması olarak yetki hiyerarşisine kurulmuştur; demek, yüksek kademedekilerin zorunlu ödevleri

---

(25) Melih KOÇER, "Klasik Organizasyon", Ankara İ. T. İ. A. Dergisi, C. V, S. 1(1972), s. 259.

(26) EREN, "Yönetimde Yetki ...", s. 86.

arasında alt kademedekilerin çalışmalarını kontrol etmek de vardır (27).

Buna göre sorumluluk, bireye verilmiş bir görevin sonucu doğan soyut bir kavramdır. Eğer birey sorumluluktan çekiniyorsa, devredilen yetkiyi reddedebilir. Fakat reddin nedenlerinin bilinmesi gerekir. Kişi sorumluluğu, belli bir takım ödüller karşılığında yüklenir. Ne var ki, üstler, yetki ile birlikte sorumluluğunda devredileceğini düşünürler. Oysa üst, yetki devrettiği astın tüm yaptıklarından veya yapacaklarından sorumlu olacaktır. Buna sorumluluğun kesinliği ilkesi denilmektedir. (28).

### 3) Hesap Verme

Sorumluluğun bir başka boyutu olarak hesap verme, verilen görevden dolayı astın üste karşı sorumluluğunu göstermektedir. McFarland olayı bir idrak sorunu olarak görerek kendisine tanınan yetki ile kişinin yaptığı işin durumu ya da kalitesi hakkında, bir üstün değerlendirmesini, düşüncesini anlatır (29).

Yetki devriyle üst asıl sorumluluktan kurtulamayacağı gibi, ast ve/veya ast grubu da, asıl sorumluluğun kendilerinde olmadığını düşünerek yaptığı görevin sonuçlarından dolayı üstüne karşı sorumluluktan kurtulamaz. Ayrıca astın birkaç üste hesap vermesi beklenilemez.

Yetki ile hesap verme arasında kıvamlı bir denge ol-

---

(27) Amitia EDZİONİ, Modern Örgütler, (Ankara: ODTÜ. Ya. No. 14, 1969), s. 29.

(28) TÜMER, s. 93.

(29) HICKS, s. 347.

malıdır. Çünkü ne sorumluluğun tümü yüklenebilir, ne de yapan yaptığından tümüyle sorumsuzdur. Sorumluluktan uzak bir yetkinin devredilmesi, yetkinin düşüncesizce kullanılmasına neden olabilir. Hebaap verme, yetkiden çok olamaz.

#### 4) Karar Verme

Yetki devri bir anlamda üstün karar verme yetkisini asta devretmesidir. Karar verme, hiyerarşik kademelerce tercih kullanma olanağı ya da seçim yapabilme özelliğidir. Bir sorunun çözümünde ölçülebilen ve değerlendirilebilen alternatiflere göre, çözüme en yakın olan karar alınır. Fakat çözüm için alınan kararın hatasız bir karar olduğu kesinlikle söylenemez. Alınan kararlar belli ölçüde hata payına sahip olacaktır (30).

Genellikle alt kademelere yetki devri ile karar verme serbestisi durumunda örgütsel etkinliğin artacağı görüşü vardır. Yetki devrinin artması (alt kademelere özerklik tanınması) durumunda sadece örgüt amaçlarını etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi söz konusu olacak, bunun yanında çalışanların duydukları bağımsızlık ve tatmin duygusu da yükselecektir (31).

Bazan karar verme gücü ast yerine ast grubuna bırakılmış olabilir. Ayrıca grup kararlarının daha isabetli olabileceği görüşü yaygındır. Bazı kararlarda, kararın a-

---

(30) Şemsettin BAĞIRKAN, "Karar Verme Kavramı ve Uygulaması", İstanbul İ. T. İ. A. Dergisi, S.1(1972), s.137.

(31) DERELİ, s. 274.

linacağı kademe önemli görülmektedir (32). Üst kademelerde kararın önem derecesi alt kademelere nazaran daha önemle olmaktadır. Ayrıca kişinin rasyonel karar verme yeteneği sınırlıdır. Yetki devriyle alt kademelerin sorun çözümünde katılımları sağlanmaktadır.

#### 5) Yönetim

Yetki devrinde yönetimin rolü ya da örgütün merkeziyetçi veya merkeziyetçi olmayan durumu büyük önem taşımaktadır. Buna göre yetki devri dar veya geniş kapsamlı olabilir Devredilen yetki dar kapsamlıysa örgüt kademeleri mümkün olduğunca azaltılmış olur. Oysa merkezleşmemiş bir örgütte yetki devri daha geniştir.

Yönetimin etkin koordinesi için başvurulan yetki devri aynı zamanda alt kademe yöneticilerinin prestij, moral ve inisiyatiflerini, yaratıcılıklarına katkı sağlamaktadır. Birbiriyle ilgili olan kademelerin koordinasyonu, kademeler arası ilişkilerin düzenlenmesi yönünden yönetime yardımcı olmaktadır. Ne kararın tümünün merkezden verilmesi, ne de yerinde yani alt kademelerde verilmesi mümkündür. Bunun için yönetimce hangi konularda ne kadar karar verme yetkisinin alt kademelere devredileceği saptanmalıdır.

#### 6) Planlama

Yetki devri örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere

---

(32) LEARNED-SPROAT, s. 51.

yapılan planlı bir faaliyettir. Amaç için bir çok alternatifler arasından en iyisini seçmek ancak planlı bir davranışı gerektirir. En üst kademede örgüt amacı belirlenmekte; bu amaç, her alt kademede bölümlerin amaçlarını belirlemesine temel teşkil etmektedir. Şu halde en önemli sorun, her karar yetkisinin onu en iyi şekilde verebilecek kademe ve bölüme verilmesinin sağlanmasıdır (33).

Yetki devri geleceğe dönük bir faaliyet olarak planlamada birincil derecede önemli bir öğedir. Planlama bir yetki ilişkisini tanımlar, yetkileri dağıtır, kimin ne kadar yetki devredeceğini belirler. Plan ise, gerçekte bir kararlar oluşumudur. Başka bir deyişle plan kararın genişletilmiş bir biçimidir (34)

#### 7) Temsil Etme (Monitör)

Yetki devrinin bir diğer öğesi de monitör veya temsil etmedir. Yetki devri ile üstü temsil eden belirlenir. Ast, üstün temsil yeteneğidir. Verilen görevle ilgili yetkiye ait sorumluluk da, temsil eden ile beraberdir. Temsil edilen ya da üst, bu devredilen yetki kadar temsil edeni sorumlu tutar.

---

(33) Zeyyat HATİPOĞLU ve Diğerleri, İşletme Yönetimine Giriş, (İstanbul: İ.T.Ü. Ya., 1981), s. 209.

(34) TÜMER, s. 143.



## II. YETKİ DEVRİ DERECESİNİ BELİRLEYEN ETKENLER, YETKİ DEVRİNDE AST-ÜST VE ÖRGÜT KADEMELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

### A- Yetki Devri Derecesini Belirleyen Etkenler

Yetki devrinde, bireylerin kişisel ve ruhsal yapıları yanında çok çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Kimi zaman üstler bu tür etkenlere karşı direnme gösterebilir, kimi kez de göstermez. İyi bir yönetici bu etkenleri lehine geliştirebilmeli ve değerlendirebilmelidir. Yetki devri derecesini belirleyen etkenlerin bazılarını şöyle sıralamak mümkündür.

#### 1) Verilecek Kararın Değeri ve Önem Derecesi

Üst kademelerde önem derecesi fazla olan kararlar alınır. Örgüt hakkında alınan kararlar daha çok merkezci bir usulde, astları ilgilendiren kararlar da daha çok merkezci olmayan bir usulde alınmaktadır (35). Bu yüzden örgüt açısından önemli olan kararlar alt kademelere devredilemez. Özellikle mali nitelikteki kararların üst ka-

---

(35) ONARAN, "Yetki Göçerimi ...", s. 10-11.

demelerde alınması gerekmektedir. Örgüt açısından daha az masraflı ve çabuk alınması gereken kararlar ise devredilebilir. Bazan da, karar için en yakın ve gerekli bilgiye sahip olan örgüt üyesine o konuyla ilgili (sözgelişi işgören moralini ilgilendiren kararların alınması gibi) yetki devredilebilir. Bir de gerçekten devredilmesi gereken kararlar vardır ki, bunlar tekrarlanabilir ve tekdüze olan kararlardır. Astlara kendi bölüm amaçları ve bütçe konusunda tam yetki verilmemeli, büyük finansal kayıplara yol açabilecek hususlarda asta yetki devredilmemelidir. İş yapabilecek astlara yetki devredilmelidir (36). Fakat asta işinde (veya ücretinde) son kararı alma yetkisi verilmemelidir.

## 2) Politikada Birlik İhtiyacı

Örgüt politikalarının uygulanışında birliğin sağlanması örneğin muhasebe sisteminin standartlaştırılması gibi, yetkilerin merkeziyetçi duruma getirilmesi gerekir. Bu durumda yetki devri derecesi, politikaların uygulanış biçimine göre belirlenecektir.

## 3) İş Hacminin Artması ve Ekonomik Büyüklük

Örgütün ekonomik büyüklüğü karar alanların sayısını çoğaltabilir. Buna karşın koordinasyon zorlaşır. Örgütün büyümesiyle birlikte kararların alınması daha uzunca süre almaktadır. Çünkü örgütün ekonomik büyüklüğü bir bakıma irileşmesi ve iş hacminin artması kademe sayısını çoğal-

---

(36) AŞKUN, "Yönetimde Yetki ...", s. 83-84.

tacak; bu durumda kararın çeşitli kademelerden geçmesi gerekecektir. Kararların uzun sürede alınması örgüt etkinliği açısından zaman kaybı olacaktır.

#### 4) Örgüt Kültürü ve Yönetim Anlayışı

Örgütün içinde bulunduğu atmosfer veya sahip olduğu gelenek ve kültür ortamı oldukça önemlidir. Örgütün kurucu ortakları tutumları gerek yönetim, gerekse yetki devri üzerine egemen durumdadır. Üst kademe yöneticisi yetki devrinde hasis davranabilir. Bu yöneticinin daha önceki alışkanlıklarından veya astlara olan güvensizliklerinden kaynaklanabilmektedir. Başarılı bir yönetici astların potansiyelinden tutarlı olarak yararlanabilen kişidir.

#### 5) Yönetici Azlığı

Bazan yetki devri için kimse bulma olanaksız olabilir ya da yetersiz bir yetki devri yapılmasından söz edilebilir. Çoğu kez yöneticilerin tam olarak görevle ilgili yetki devretmemeleri astların yeteneksiz olduğu imajını vererek, kendi değerlerini yükseltme amacı güttükleri gözlenmektedir.

#### 6) Kontrol Teknikleri

Her üst devrettiği yetkinin uygulamasını kontrol etmek ister. Kontrol tekniklerinde bir eksiklik yetki devrinden bekleneni vermeyecektir. Kontrol tekniklerinin nasıl kontrol edileceği bilinmelidir.

#### 7) Bağımsızlık Arzusu

İnsanlar bağımsızlıklarına düşkün varlıklar olarak başka bir iradenin veya kişinin buyurma yetkisinden ra-

hatsız olmaktadırlar. Sorular, zoraki açıklamalar çoğu kişiyi huzursuz eder. Yetki devri ile kişi bağımlılıktan bir nebze uzaklaşarak, belli konularda serbest olmaları sağlanmaktadır.

#### 8) İş veya Görevin Dinamikliği

Hızla değişen durum ve koşullar karşısında örgütlerin büyüme ve ayakta kalma çabaları, yöneticileri görevle ilgili karar verme yetkilerinin belli bir kısmının devredilmesini zorunlu bir ihtiyaç haline getirmektedir.

#### 9) Çevre Etkisi

Çevre etkeni, örneğin iş hayatına müdahalese, sendikal faaliyetler örgüt yetki ilişkilerinin yeni boyutlar kazanmasına neden olmaktadır. Devletin fiyatlama politikasına müdahalesi satış müdürünün yetkisini etkilemektedir. Aynı şekilde vergi politikalarından finans müdürü, sendikal faaliyetlerden personel müdürünün yetkileri etkilenecektir. Çevrenin etkisinden bir örgütü soyutlamak mümkün değildir.

#### B- Yetki Devrinde Ast-Üst Arası İlişki

Yetki devri örgüt geleceğiyle yakından ilgili olarak gelişigüzel yapılamayacaktır. Yetki devri, üst için an-garya olan görevlere ait yetkilerin alt kademelere devri anlamına da gelmeyecektir. Örgütte varolan potansiyelin etkin bir biçimde değerlendirmek anlamındadır.

Yetki devri konusu gerek üstlerin, gerek astların bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi, eğitilmesi gerekmektedir -

dir. Kimi kez işgörenlerin yetersizliği veya kişiliğinden kaynaklanan çekingenlikleri yüzünden devredilen yetki tam olarak kullanılmayabilir. Ancak bir kısmının kullanılması sözkonusudur.

Yetki devrinde üst, devredeceği kimseyi iyi seçmek zorundadır. Bunda astın bilgi, tecrübe ve yetenekleri, işte geliştirdiği tutumlar etkindir. Ayrıca astın geçmişteki başarısı, duyarlılığı, yaptığı işin kalitesi yetki devrine ışık tutacaktır. Fakat üst yetki devrinde temkinli davranabilir. Bu durumda mahiyetindeki işgörene vermeyi düşünülen yeni işlerin hepsini birden aynı anda vermek yerine, önceleri sadece bir kısmını vermek suretiyle, sonuca bakmak ve bu yolda bir kaniya varmak şeklinde davranabilir (37). Fakat üst, yetki devrine ihtiyaç duyduğu anda yapması gerekmektedir. Üstün astı tavsiye yanında bizzat yerinde incelemesi, ona göre yapması daha tutarlı olacaktır. Üst devrettiği yetki ve karar vermede ne kadar asta yardımcı olursa, o kadar etkinlik salanacaktır. Hataları en aza indirmek bir bakıma hata yapılmasına gerekçe oluşturabilir. Çünkü hiç hata yapmayan, hiç bir şey yapmamış demektir. En iyi davranış, yapılan hataların gerçek nedenlerini aramak ve belli bir anlayış içinde en aşağı düzeye indirmek olmalıdır. Bazan yetki devri ile oluşan olumsuz sonuçların tümünün astlara yüklenilmek istendiği görülür. Bu ise, üstün üzerindeki sorumluluğun

---

(37) Besim BAYKAL, "Delegasyon", Sevk ve İdare Dergisi, S. 42(Şubat, 1972), s. 13.

bilincinde olmayışından kaynaklanabilir.

Ast yetki devrine inandığı ölçüde kendini psikolojik bakımdan daha rahat hissedecek ve karar verici olarak kendini geliştirme olanağı bulacaktır. Yaratıcılığın teşviki hem örgüt için, hem de astın kişiliğinin olgunlaşmasına neden olacaktır. Üstle iyi bağlantı kuran ast, varolan bir sorun karşısında kendini daha güçlü hissedecek, sosyal yaşamda ve bireysel amaçların oluşumunda ve karar verme yeteneğinin olumlu yönde gelişmesine yol açacaktır. Yöneticiye duyulan güven arttıkça devredilen yetkinin derecesi de artar (38).

Devredilen yetkiden sorumlu olma, devdedilen görevin dışında bir konuda olmayacaktır. Bu nedenle ast-üst arasındaki ilişkilerin dinamik oluşu, bir başka deyişle üstün, bir üstüne hesap vermesi için devrettiği yetki kadarıyla yapılan görevlerin sonuçlarını değerlendirilmesi yani bir bakıma feed-back (geri bildirim) mekanizmasını ortaya koymaktadır. Astlarıyla arasındaki sıkı bir ilişki içinde olmayan bir üst yetki devretmekten kaçınacaktır. Oysa üst görevini en iyi biçimde başarması için, yetkisinin bir kısmını devretmesi gerekmektedir ve önemli olan da yöneticinin, yetki devrettiği kimseye az hata yapmasında yardımcı olmasıdır. Kusursuz olmayan insanların başarıları da olmaz. Yöneticilerin bu gerçeği bilmeleri gerekir (39).

---

(38) Harold STIEGLITS-Allen S. JANGER (Çev. Güneş BERBEROĞLU), "Merkezleşmeme Boyutları", ESADER, C. II, S. 1 (Ocak, 1984), s. 113.

(38) ZEYTİNOĞLU, s. 33.

### C- Örgüt Kademeleri ve Yetki Devri

Genel olarak yetki devri, yukarı kademelerden aşağı kademelere doğru yapılmaktadır. Aynı kademede de yapılması sözkonusudur. Alt kademelerde yetki devri daha kolay yapılmaktadır.Çünkü komuta zincirinde üst kademe yetkisi, alt kademedeki yetkilerden daha az olması beklenemez.

Komuta zincirinin kısalığı yetki devrinin etkin bir şekilde yapılmasını kolaylaştıracaktır. Bunun için genellikle örgüt kademeleri oluşturulurken en üst kademe ile alt kademeler arası mümkün olduğunca kısa tutulmaya çalışılır. Bir üstün kontrol alanı ne kadar geniş olursa, yetki devrindeki başarı o kadar zor olmaktadır. Bu nedenle, kademe sayısı arasında bir denge kurulmaya çalışılmalıdır (39). Geniş bir kontrol alanı üstün astları kontrol etmesini zorlaştıracaktır. Kontrol alanı geniş, kademe sayısı az olduğu takdirde, üstlerin astlara devredeceği sorumluluk ve yetki payı büyük olacaktır. Geniş kontrol alanı olan üstler, sorumluluklarını her durumda isteyerek astlarına verecekler; fakat eylem için büyük ve ciddi sorunlara yol açabileceklerdir (40). Üstün kontrol alanının darlığı yetki devrini fazla zorlamasına karşın, geniş kontrol alanından daha az bir yetki devri sözü edilecektir.

Ayrıca yetki hiyerarşisinde alt kademelerde bulunanların ne kadar fazla karar verme yetkisi olursa (bunların

---

(39) HATİPOĞLU ve Diğerleri, s. 206.

(40) AŞKUN, "Yetki Göçerimi ...", s. 84.

sayısı da ne kadar çoksa da) örgüt de merkeziyetçilikten o kadar uzaklaşacaktır (41).

Yetki, karar alınması gereken en yakın kademeye devredilmesi gerekir. Zira yetki ilişkileri örgüt kademeleri göz önüne alınarak belirlenmeye çalışılır. Birden fazla kademeye aynı yetki devredilemez. Yani yetki yukarıdan aşağıya doğru azalarak devredilir ve bir üst kademenin yetkisini aşmayacak şekilde yapılır.

Devredilen yetkinin yazılı olarak yapılması belli bir takım açıklıkların, belirsizliklerin veya yanlış anlamaların azalmasına neden olacaktır. Ancak herşeye rağmen yazılı olarak yapılan yetki devri, yeni bir eyleme geçildiğinde zor olabilir. Bu yüzden geçici bir süre bekle gör politikası izlenebilir. Yalnız eylemin başlangıcında işin niteliği, yetki devredilen kimselerden beklenenler, onların diğer yöneticilerle ilgili ilişkileri konularında bazı temel noktaların saptanması, kuşkusuz bir takım yararlar sağlayacaktır (42).

Örgütte kademe sayısı arttıkça yetki devri ihtiyacı buna paralel artmaktadır. Kademe sayısının artması, planlama ve kontrol fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine de zorlaştıracaktır. Ne kadar az kademe olursa yetki devrinde başarı o kadar artacak, ne kadar çok kademe olursa o kadar da yetki devri fazla fakat kalite olarak daha düşük

---

(41) EDZİONİ, s. 87.

(42) AŞKUN, "Yetki Göçerimi ...", s. 72.



bir başarıml söz konusudur. Bu amaçla yetki kademelerinin az sayıda tutulması görüşü savunulmaktadır (43).

Üst kademe aynı zamanda en fazla yaptırım gücüne sahip olmaktadır. Öyle ki, örgüt sıradizini, değişik düzeydeki kademelere değişik yetki, sorumluluk, saygınlık, ödül-ceza getirmekte, örgüt içinde kişiler değişik düzeylerde kaynaklara, ayrıcalıklara kavuşmaktadır. Bu durum oldukça adil olmayan bir ortam yaratarak işgörenlerin örgüt için tanındıkları tutumu olumsuzlaştırmaktadır (44).Önemli olan her kademe de güven verici bir ortam yaratmaktadır.

---

(43) Dale YODER(Çev. İnal C. AŞKUN), "Diğer Çalışma Müna-  
betleri ve İlişkin Sistemler-İşletmelerde Eylem ve  
Yönetim", ESADER, C. II, S. 2(Haziran, 1966), s. 144.

(44) BAŞARAN, s. 87.

### III. YETKİ DEVRİNİN AŞAMALARI VE İLKELERİ

#### A- Yetki Devrinin Aşamaları

Bir örgütte üstün astlarına görevle ilgili yetki ve sorumluluk devri, görevle ilgili yetkiye denk sorumluluk verilmesi ve bunların belli koşullarda değerlendirme ve kontrol altında tutulması sürecini kapsar. Bir kuruluşta, görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirlenmesi ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilecektir (45). Bu nedenle herhangi bir yönetici öncelikle astların görevlerini belirler, ikinci olarak bu astlara taahhüt altına girmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yerine getirilmesi için gerekli eylemleri yapma yetkisi verilir; sonra her bir astın yöneticiye karşı görevlerini doyurucu bir şekilde yerine getirme borcu (sorumluluk) ortaya çıkar (46). Bu süreç içinde kontrol sağlanması gerekmektedir.

---

(45) TORTOP, s. 68.

(46) OLUÇ, s. 287.

### 1) Görevlerin Dağıtılması

Örgütte kimlerin hangi ve ne gibi iş ve görevler yapacağı bellidir. Örgütsel ilişkilerin sınırları verilen görevlere göredir. Örgüt kurulduktan sonra beklenen görevlerin sürekli olarak yerine getirilmesi için değişen koşullara uyması ve kontrol edilmesi zorunludur (47).

Yetki devrinde görevle ilgili ilk iş yöneticinin görevlerini gözden geçirmesi ve bunları nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırılmasıdır. Bundan sonraki adım hangi görevlerin dağıtılacağı hakkında karar vermektir. Bazı görevlerin devredilmesi işletmenin politikası açısından veya yöneticinin düşüncesi yönünden sakıncalı olabilir. Hangi görevlerin dağıtılacağına karar vermek kesin sınırlarla ortaya konmayabilir. Burada üst yöneticinin tutumu ve astların yetenekleri rol oynar (48).

Görevlerin dağıtılmasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması gerekir. Çünkü güven ortamının herhangi bir surette bozulması görevlerin yapılmasında istismarlara yol açabilecektir. Ayrıca belli bir takım fonksiyonlar için dağıtılan görevler ancak o işle ilgili olan sorumluluk ile sözkonusudur.

### 2) Yetki Verme

Bir görevin verilmesi, o göreve ilişkin yeterli bir yetkinin de verilmesini gerektirir. Yetki her ne kadar ka-

---

(47) TORTOP, s. 70.

(48) ÖZALP, Yönetim ..., s. 95.

demelere verilmiş gibi gözükse de kişiler olmaksızın bir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü örgüt için en önemli başat öge insandır. Bu nedenle görevlerin dağıtıldığı kişilere, bağlantı kurabilme, kaynakları kullanabilme ve eylemde bulunabilme yetkisi verilmelidir. Yetki, kademelerden çok kişilere verildiğinden yetki devri kişiler oldukça anlamını yitirecektir (49). Söz konusu devredilen yetkinin kapsam ve sınırları açıkça ortaya konması gerekmektedir.

a- Genel ya da özel devir: Verilen görevin niteliği dolayısıyla (örneğin tekdüze ve tekrarlanan cinsten bir görev gibi) genel türden olabilir. Görevlerin açıkça ortaya konmasında özel devir sözkonusudur. Üst kademelerde yetki devri genel biçimdedir.

b- Parçalanmış ve Parçalanmamış Yetki: Yetki bazan bir yerine bir kaç asta devredilir. Birlikte karar alınması istenir. Oysa parçalanmış yetki de karar verme yetkisini elinde bulunduran yönetici kendi bölümü dışında karar alınması, bir sorun karşısında diğer yetkililerin kararlarını gerektirmektedir.

c- İstisna İlkesi: Kimi kez, astlar kendi yetki ve sorumluluklarını aşan durumlarla karşılaşabilmektedir. Böyle bir durumda üste bildirilen sorun, istisna ilkesini tanımlar. Fakat bazı yeteneksiz yöneticiler, bu ilkeyi istismar ederek, yetki devrini zayıflatabilmektedirler. Bu

yüzden üst, astına yetkisine giren konuların kapsamını belirterek, astın yetki alanına giren konularda karar verebilir olduğunu bilmesi gerekmektedir.

d- Devredilen Yetkinin Geri Alınışı: Örgüt faaliyetleri ve ilişkileri değişim gösterdikçe yetki ilişkilerini yeniden gözden geçirme gereği ortaya çıkmaktadır. Yetki, devreden tarafça terar ele alınabilir, gözden geçirilebilir veya geri alınabilir. Fakat herşeyden önce üstün,astları, yetkiyi geri alacağı endişesi ve telaşı içinde bırakması, onların moralleri üzerinde olumsuz etkiler yaratarak verimli çalışmalarını önleyebilecektir.

### 3) Sorumluluğun Verilmesi

Göreve ait yetki ile birlikte sorumluluğun verilmesi gerekir. Yetki verilmeden sorumluluk olmayacağı gibi sorumluluktan uzak bir görevin de verilmesi anlamından uzak olacaktır. Aslında görevi üzerine alan sorumluluğu da yüklenmiş durumdadır. Yeni bir görev yeni bazı yetkileri dolayısıyla sorumluluğu gerektirir. Burada sözü edilen sorumluluk astın yetkisinin esas sahibine karşı olan sorumluluğudur. Bankadan borç alan bir kişinin bu parayı vadesi geldiğinde geri ödemesi sorumluluğu olduğu gibi yetki devredilen kişi görevin gerektirdiği gibi yerine getirilmesi zorunluluğu vardır (50).

Genellikle sorumluluk yetki ile birlikte ele alınmaktadır. Yetki akışı yukarıdan aşağıya doğruyken, sorum-

---

(50) ÖZALP, Yönetim ..., s. 96.

luluk aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır (51).

#### 4) Yetki Devrinde Kontrolün Sağlanması

Son aşama da, yetki devrinde kontrol sisteminin kurulmasıdır. Üst, devrettiği görevle ilgili yetki kadar astı kontrol etmek durumundadır. Çünkü aynı zamanda üst bir üstüne karşı sorumludur. Zaten yetki devri sanatı, işgörenin taşıdığı sorumluluk ile örgütün bu sorumluluğu kontrolü arasında uygun bir dengenin kurulmasıdır. Kontrolsüz salt bir sorumluluk ya da sorumluluk tanımadan tam bir kontrol geçerli değildir (52). Üstün kontrolden uzak yetki ve sorumluluğu devretmesi olanaksızdır.

#### B- Yetki Devri İlkeleri

Asta yetki devretmekle devredilen kısım kadar, üstün yetkisini kullanmasına izin verilmektedir. Bu izin üstün sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Sorumlu olmaksızın bir yetkinin kullanımından söz edilemez. Üst, devrettiği yetki dolayısıyla bir üstüne karşı sorumludur. Yetki devredilen astın da üstüne hesap vermesi gerekmektedir. Ayrıca yetkiye denk bir sorumluluğun verilmemesi de mümkün değildir; ve hiç bir zaman bir astın, birden çok üste karşı sorumlu olması beklenemez.

#### 1) Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi

Bir kimseye bir görevi yapması için yetki devredildi-

---

(51) CAN-TECER, s. 104.

(52) William N. PENZER (Çev. Şan ÖZALP), "Büyümeyen Yöneticiler", ESADER, C. XII, S. 1 (Ocak 1974), s. 110.

ğinde ve bunun sonuçlarından sorumlu tutulduğunda, o kimseye verilen görevi yerine getirmesi için yetki de verilmelidir (53). Her durumda yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Çünkü sorumluluk ancak verilen yetki kadardır. Yetki verilmeden sorumluluk aranılmaz. Yani biri, ancak diğeri ile söz edilebilir.

Bununla birlikte, yetki ve sorumluluğun denkliği ve bunun anlatımı için net bir ölçüt ortaya koymak oldukça zordur. Ancak denilebilir ki, yetki kadar sorumluluk vardır. Yine de bazan bir yöneticinin sorumluluğunu aştığı durumlar da olabilir. Bu durumda iyi bir yönetici sorumluluğun çok genişlediğini görerek yetkisini aşp bazı işlere girişebilmelidir (54). Fakat her durumda devredilen yetkiye denk bir sorumluluğun verilmesi genel ilke kabul edilir.

Her birimin görev ve ya fonksiyonuna göre ; yetki ve sorumluluk belirlenmektedir. Yetki ve sorumluluğun denk olması, görülen fonksiyon ya da görev ile belirlenmektedir. Örneğin bir satış müdürüne, malın özelliklerine ilişkin değişiklikler yapma izni verilemez. Ancak reklam, fiyat ayarlama gibi konularda yetki ve sorumluluk verilir.

Newman, yetki ve sorumluluğun denkliğinde, öncelikle devredilebilen ve devredilmesi gereken yetki, çoğu zaman sınırlıdır ve bunun sonucu olarak kişi, ancak iş gerçek-

---

(53) CEMALCILAR ve Diğerleri, s. 133.

(54) ONARAN, "Yetki Göçerimi ...", s. 10-11.

ten kendi kontrolünde olduğu ölçüde o işin sonuçlandırılmasında kesin olarak sorumlu tutulabilir ve o kişinin sorumluluk duygusuna sahip olması düşüncesindedir. Buna göre bu ilkede Newman, bir yandan bir kişinin kendi muhakeresine göre yürütülmesine izin veren bir işin sonuçlarından sorumlu tutulmasının doğru olacağını, öte yandan eğer kişiye yeteri kadar hareket serbestliği verilmiş ise, bu iznin doğru biçimde kullanılmasından sorumlu tutulması gerektiği kabul eder (55).

## 2) Komuta Birliği İlkesi

Yetkide komuta birliği ilkesi, bir astın tek bir üste bağlı olmasını, başka bir deyişle kimin kimden emir alıp, kime rapor verilmesi gerekeceğini bilmesidir. Bu tür ilişki yukarıdan aşağıya doğru, yetki zinciri içinde dikey olarak oluşmaktadır.

Diğer yandan örgütler, komuta birliği ilkesi üzerine kurulmaktadırlar. Komuta birliğine müdahaleler veya bozulması ya da bir üstün başka bir üste bağlı olan asta veya daha aşağı basamaklardaki başka bir yöneticinin emrindeki asta emir vermesi, hem astın aşırı yük altında yıpranmasına ve başarısızlığa, hem de yöneticilerin fonksiyonlarını gerçekleştirme olanaklarını zayıflatarak örgüt amaçlarına ulaşılması hususunda engeller yaratacaktır. Her astın doğrudan sorumlu olduğu tek bir üstü bulunması, astın verilen emirlerde öncelikle yapılması gerekeni göster-

---

(55) NEWMAN, s. 219.



mektedir. Bir konuda birden fazla yetkili olması veya yetki devrinin birden fazla kişi veya bölüme verilmesi işlerin yürütülmesini zorlaştırır. Sözgelisi işletmenin genel müdürü, satış işlerini satış, finansman, üretim, personel birimleri arasında sorumlu bir kişi tayin etmeden bölemez. Bunun yerine satış faaliyetlerinin sorumluluğu satış yöneticisine verilir (56).

Astın iki üste bağlanması, astın sürekli gergin bir ortamda kalmasına neden olabilir. Sağlığı bozulan astın da verimliliği düşecektir. Bu nedenle bir yöneticinin işgörenlerin üzerindeki baskıyı rahat bir alan içinde tutabilmesinin bir yolu, yetkisini zarif ve etkili bir şekilde kullanmasıdır (57).

Birden fazla kişiye sorumluluk ya da bir üstün komuta zincirini çigneyip, daha alt basamaktaki astlara emirler vermesi veya basamak atlaması, komuta birliği ilkesinin zedelenmesine yol açmaktadır. Böyle bir durum ile karşı karşıya kalan astın genellikle en üst basamak emirlerini bir az da prestij kazanmak için öncelikle uymayı tercih ettikleri görülmektedir.

Direkt basamak atlayarak emir ve talimatların verilmesi sözgelisi, müdür yardımcısının müdürden gelen emirleri tam olarak bilmeyişi onu zor duruma düşürecektir. Fa-

---

(56) ÖZALP, Yönetim ..., s. 98.

(57) Karl ALBRÜCHT (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), Gerilim ve Yönetim, (İstanbul: İşletme Fak. Ya., 1988), s. 306.

kat üstün alt bama klardakilerle ilişkisini yanlış görmek ve bunun komuta birliğini bozacağını düşünmek hatalı olacaktır. Çünkü gereğinde bir yönetici ilk elden bilgi almak için zaman zaman bu tür ilişkilerde bulunması gerekmektedir. Komuta birliğinin bozulması, birden çok kişiye karşı sorumluluk, sorumluluklarda karışıklık ve atlanılan üste önem verilmemesi sonucunu doğuracaktır (58). Ayrıca üstün olağan üstü durumlarda basamak atlayarak direkt astlarla teması; astın da varolan bir şikayet durumu için de düşünülmesini gerekir. Ancak şikayet, haksız bir tutum karşısında söz edilecektir. Yoksa yönetim anlayışı her astın istediği zaman bir emir veya karara karşı çıkılmasına izin vermez.

Diğer taraftan kurmayların komuta zincirinin dışında olmaları nedeniyle astlara doğrudan emir vermeleri mümkün değildir. Fakat komuta zinciri dışında, komutadakilere etkin karar verme konusunda yardımcı olur, dolayısıyla dolaylı olarak astların davranışları üzerinde etki kurmaları sözkonusudur. Çünkü ast doğrudan komuta zincirindeki bir üste karşı sorumludur. Ayrıca örgütte tüm birim ve faaliyetler için birbiriyle tutarlı amaç ve politikaların saptanmış olması, etkin bir planlama, yöneltme, koordinasyon ve kontrol mekanizmasının varlığına bağlı olmaktadır(59).

### 3) Sorumluluğun Devredilmeme İlkesi

---

(58) NEWMAN, s. 218.

(59) Kenan SÜRĞİT, "Örgüt Analiz Tekniği", Amme İdaresi Dergisi, C. X, S. 3(Eylül, 1977), s. 13.

Sorumluluğun topyekûn devredilemez ve yetki gibi sorumlulukta örgütün en üst yönetiminde toplanır. Sorumluluğun ancak bir kısmı alt kademelere devredilebilir. Görevin kötü yapılmasında başarısızlıktan doğan sorumluluğun tümü göreve yapan işgörene bırakılamaz. Aynı nihai yetkinin en üst yönetimde olması gibi nihai sorumluluk da en üst yönetimde bulunur. En üst yönetici işverene görevini yaptırılmamaktan dolayı nihai sorumluluğu yüklenmek zorundadır (60). Sorumluluk, devredilen görevle birlikte ortadan kalkmaz. Görevi alan ile devreden, yapılanlardan dolayı sorumlulukların olmadığını düşünmek hatalıdır.

Newman bunu çarpıcı bir örnekle açıklamaktadır: Bir kimsenin bir bankadan ödünç para alması ve bu parayı söze gelişi damadına vermesi durumunda bankadan alınan ödünç para nedeniyle alan kişi aldığı para kadarıyla bankaya olan borcundan ya da sorumluluktan kurtulamaz ve bu sorumluluk hiç bir zaman azaltılamaz (61). Banka ise ödünç para alan kişinin damadıyla dolaylı bir sorumluluk ilişkisine girer. Öte yandan ödünç para veren kişi ile damad arasındaki sorumluluk da dolaysızdır. Parayı ödünç alan kişi ise sorumluluktan kaçamaz.

Bazı yöneticiler yetki devrinden sonra, işin yapılmasıyla ilgili sorumluluktan kendisini kurtaramayacaklarını

---

(60) BAŞARAN, s. 86.

(61) NEWMAN, s. 216.

düşünmek yerine, sorumluluk olarak başkalarının tayin ettikleri düşüncesiyle kurtulacaklarını düşünürler. Diğer taraftan astlar kendilerine yetki verildiğinde kendilerini tek sorumlu olarak görürler, üstlerine danışma ihtiyacı duyarlar (62).

---

(62) ÜZALP, Yönetim ..., s. 98-99.

### Ü ç ü n c ü B ö l ü m

YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ,

YETKİ DEVRİNDEKİ YETERSİZLİKLER

VE YETERSİZLİK KOŞULLARI, ZAYIF YETKİ DEVRİ

VE ZAYIF YETKİ DEVRİYLE ORTAYA ÇIKAN SAKINCALAR

#### I. YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ

Yetki devri artan iş yükünün örgüt yararına belli bir kısmının astlara verilmesi olarak, diğer yandan da kendisine zaman ayıramayan üst için kendisine zaman ayırma, ayrıntılar içinde kaybolmamasına, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı ve hayatına kavuşmasına yardımcı olur. Zira günlük işlere vakit harcama durumunda kalan yöneticiler, kuruluşlarına pahalı gelen birer eleman durumuna düşmeleri sözkonusudur (1). Kaldı ki, belli genişliğe ulaşmış örgüt faaliyetlerinin tek bir merkezden yürütülmesi olanaksızdır. Etkin bir kararın verilmesi yetkilerin yeteri kadarının alt kademelere devredilmesi gerektirmektedir. Bu özellikle örgüt faaliyet hacmi arttıkça daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat bazan, bazı yöneticiler çeşitli ne-

---

(1) ZEYTİNOĞLU, s. 32.

denlerden dolayı yetki devretmede isteksiz davranırlar veya yetki devrine gitmemekte ısrar ederler. Gerçi büyük çaba ve sabırlarıyla görevleri başarsalar bile büyük kayıplara neden olmaktadır.Çünkü görev ve iş ayrıntıları içinde, yönetimle ilgili genel ve uzun vadeli görüşlerin oluşmasında gerekli zamanın ayrılması ve sosyal ilişkilerin kurulması pek mümkün olmayacaktır (2).

Yetki devrinden kaçınmanın veya gitmemenin nedenleri daha çok örgütte görev alanların kişiliklerinden kaynaklanabildiği gibi örgüt yapısından, örgütün içinde bulunduğu ortamdan ve işin niteliğinden de kaynaklanabilir.

#### A- Örgütte Görev Alanların Kişiliklerine Bağlı Nedenler

Örgütte hem üstün, hem de astın kişiliğine bağlı olarak yetki devrine gidilmemesinin nedenleri vardır.

##### 1) Üstün Kişiliğinden Doğan (Psikolojik) Sorunlar:

Genellikle üst karar verme yetkisini elinde tutma isteğindedir. Burada soruna yönetim benliği karışmakta, astları kendisine bir çok konularda başvurup, karşı karşıya kaldıkları zorluklarda onun kararını almak durumuna düşüklerinde ancak makamının önerisine inanabilmektedir. Kuşkusuz üst, karar alma yetkisinin yönetimde alt kademelere geçirince, kendisini önemsiz bulacaktır. Anlayışı gelişip değişmediği sürece yetki devri eylemi onun için benliğini küçültücü, kötü bir araç olacaktır (3)

---

(2) ONARAN, "Yetki Göçerimi ...", s. 13.

(3) AŞKUN, "Yönetimde Yetki ...", s. 79.

rıca daha genç olan üstler, prestij sağlamak amacıyla yetki devrinde isteksiz davranabilmektedirler. Daha yaşlı astlara sahip olan üstler ise, yetki devrine istekli davranmaktadır. Fakat çoğu kez üstler, astların, kendileri kadar titiz ve hassas olmadıklarını, bu yüzden onlara güvenmemekte ve bu düşüncelerinde ısrar etmektedirler.

2) Astların kişiliğinden Doğan (Psikolojik) Sorunlar:

Ast herşeyden önce o işte yeteri kadar bir bilgiye sahip olmayabilir. Yanısıra bilgisi olup, bir güvensizlik içinde olabilir. Üstlerine güvenmeyebilir. İşini başaramayacağından korkabilir. Yalnız astların bu özellikleri genellikle üstlerin davranışlarından kaynaklanmaktadır(5).

a- Astlar sürekli bir şekilde eleştirilme durumuyla karşı karşıya kalmak istemediklerinden, yetki ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Eğer ast olumsuz sonuçlar hakkında bir şey yapmasına olanak bulunmadığı, yetki ve sorumlulukların açık olmadığı, hareketin yapıldığı sırada bildiği duruma göre hareket biçiminin doğru olduğu ya da durumu açıklamak için kendisine fırsat verilmediği kanıdaysa, eleştiriler astın üzerinde yıkıcı ve sindirici bir etki yapar (6). Bazan yapıcı bir eleştiri iyi karşılanabilir.

b- Astlar herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, o sorunla doğrudan uğraşmaktan çok, dolaylı olarak üstüne

---

(5) ONARAN, "Yetki Göçerimi ...", s. 15.

(6) NEWMAN, s. 260.

danışmaya taraftardır. Böyle bir alışkanlık, yetki devrinde engel oluşturmaktadır.

c- Kimi kez astların psiko-sosyal ve toplumsal kaynaklı bir güvensizlikleri söz konusudur. Fakat zamanla kazanılan tecrübe ve olgunluk ile güvenleri sağlamaları mümkündür. Önemli olan karşılıklı güven ortamının yaratılmasıdır.

d- Ast yeni yetki ve sorumlulukları, belli bir takım ödülleri (fazla ücret, statü gibi) düşünerek kabul veya reddeder. Asta belli ödüllerin varlığını hissettirmek, yeni yetkileri almaktan kaçınmalarını önleyecektir.

Yetki devrine gitmeme konusunda yapılan bir araştırmada da Dilber benzer sonuçlar elde etmiştir (7).

Bu tür engellerin çözümü modern yönetim anlayışı içinde kaçınılmazdır. Üst, astın yetki devriyle oluşan ilişkiyi düzenli düzenli bir biçimde sürdürülmesi gerekmektedir.

#### B- Örgüt Yapısından Kaynaklanan Yetki Devrine Gitmeme Nedenleri

Yetki devrine işletme örgüt ve yönetim düzeninin etkisi büyüktür. Sözgelisi, örgütün merkezci veya merkezci olmayan yönetim şekilleriyle yönetilmeleri söz konusudur (8). Merkezci bir yönetim kararın merkezden verilmesi istenmesi yüzünden karar verme yetkisinin alt kademelere

---

(7) Mustafa DİLBER, Yönetimsel Davranış, (İstanbul: Boğaziçi Üniv. İ. B. Fak., 1981), s. 78.

(8) DİLBER, s. 82.



devri pek arzulanmaz. Ayrıca örgütün genel olarak yapısı yetki devrini ya zorlaştırıcı ya da kolaylaştırıcı bir özellik göstermektedir. İyi tanımdan yoksun yetki ve sorumluluk veya kapsamı bilinmeyen yetki ve sorumluluğun veya neyin, nerede ve nasıl başlayıp nerede bittiğinin tam olarak belirtilmemesi yetki devrine gitmeme nedenlerinden olmaktadır.

Genellikle üstün kontrol edebileceği ast sayısı arttıkça, geniş tabanlı bir örgüt oluşmaktadır. Yetkinin merkezde toplanmasıyla ortaya çıkan dar kontrol alanı, tabanı dar, tavanı yüksek bir örgütte yol açmaktadır (9). Geniş bir kontrol alanı, astların sıkı kontrolünü azaltıp, örgüt amaçlarına ulaşması bakımından daha gayretli çalışma olanağına sonuç verebilecektir. Böylelikle üst etkin karar için astlara yetki devretmek zorunda kalacaktır. Dar bir kontrol alanında ise, yetki devrinden kaçınılacaktır.

Yönetim hiyerarşisinde en üst kademe, eylemin ve kararın alınmasında gücü elinde bulundurmaktadır (10). Yönetim kararlarında hiyerarşik kademelerin etkilerini inceleyen bir araştırmaya göre, kontrol alanı geniş olan yöneticiler, kontrol alanı dar olanlara göre daha çok astlara dayanmakta, astlarına daha çok güvenmektedirler. Ayrıca astlara duyulan bu güven üst kademelere çıkıldıkça

---

(9) AŞKUN, "Yönetimde Yetki ...", s. 82.

(10) İnal C. AŞKUN, Organizasyon Teorileri, (Ankara: Eskişehir İ. T. İ. A. Ya. No. 95, 1972), s. 73.

artmaktadır (11).

Bazan yetki hukuksal bir engelle karşılaşabilir. İzin verilmemiş durumlarda yetkinin devrinden söz edilmeyecektir. Yöneticilerin, yasal olarak verilen görevleri görevleri devretmeleri kendi takdir yetkilerini kullanarak yasal sınırlar içinde düzenlenmeleri gerekir.

3) İşin Niteliğinden ve Örgütün İçinde Bulunduğu Çevreden Kaynaklanan Yetki Devrine gitmeme Nedenleri

Daha çok tekdüze ve tekrarlanan nitelikteki işler için yetki devri istenmektedir. Yine de görevlerin belirlenmiş ve kendilerine ulaştırılmış programlar içinde faaliyetlerini sürdürmeleri veya kendilerine tanınan yetki alanı içinde yetkilerini kullanmaları, üstleri daha fazla yetki devretme konusunda sorun oluşturmaktadır. Belli plan ve program içinde yapılmayan yetki devri, yeni sorun çözümleri karşısında etkinliği istenen şekilde olmayabilir. Genellikle yeni bir sorun karşısında, birimlerden soruna en yakın olan birime yetki devretmek gerekmektedir. Ayrıca örgütün içinde bulunduğu bir değişim, örgütte karar vermeye yatkın birimleri tanımlamaktadır.

Yetki devrinde kontrol ya da koşullara göre gözetim düşüncüsü bir kaçınma nedeni olmaktadır. Ayrıca üst yetki devretmekle yetkileri kullanmada beceriksiz, yeteneksiz imajı, onların yetki devrine gitmemesine neden olmaktadır.

---

(11) Zekai YILMAZ, "Organizasyon İlkelerinin İşletmelere Uygulanması", Uludağ Ün. İ. B. Fak. Dergisi, C. III, S. 2(Aralık, 1982), s. 189-121.

## II. YETKİ DEVRİNDEKİ YETERSİZLİKLER

### VE YETERSİZLİK KOŞULLARI, ZAYIF YETKİ DEVRİ

#### A- Yetki Devrindeki Yetersizlikler ve Yetersizlik Koşulları

##### 1) Yetki Devrindeki Yetirsizlikler

Örgütün büyümesi, varolan yetki ve ilişkilerde değişime neden olabilir. Yönetici görevlerin etkin bir şekilde yapılması için bir kısmını alt kademelere devri örgüt iş hacminin artışına orantılı olarak daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır (12). Bu ihtiyaç, örgütsel etkinlik için düşünülmektedir.

Ayrıca büyümeyle birlikte artan faaliyet ve iş hacmi yöneticilerin kontrol alanını genişletmede; diğer taraftan da artan iş yükü altında kalan yöneticilere, iş başarılarında sorunlar çıkarmaktadır. Çünkü yöneticinin görevleri yapmadaki zamanı ve kapasitesi sınırlıdır. Bunun için yetki ve ilişkilerinde değişiklikler gerekmektedir.

---

(12) Kemal TOSUN, "Büyüklik ve Büyüme Sorunları", İşletme Fak. Dergisi, C. IX, S. 1(Nisan 1980), s. 20-21.

Genel olarak yetki devrindeki yetersizlikleri Şu noktalarda toplamak m¼mk¼nd¼r:

a- Yetki Devrinde KiŐilerle İlgili Yetersizlikler

Yetki devri ast-¼st arasında karşılıklı bağımlı bir ilişki yaratmaktadır. Bu ilişki de, ¼st¼n durumu kadar yetki devredilen astın da durumu s¼zkonusudur. Astın geliştirdiği davranışlar ¼st¼n davranıŐlarıyla ilgilidir.

Astlar, yaptıkları işler dolayısıyla en yakın amirleri olan nezaretçi veya ustabaŐlarına karşı sorumludur. Aynı kademelerde bulunan amirler, aynı yetkiye sahiptir ve her biri davranıŐlarında serbesttirler, ilke olarak birbirlerine emir ve komuta edemezler (13). ¼stler yetkilerini maksimum d¼zeyde olmasını isterler ve "Bir işi en iyi ben yaparım" d¼Ő¼ncesindedirler. Bu y¼zden ¼stler, astların iŐlerinde kendileri kadar titiz ve hassas davranmadıkları inancıyla yetki devretmek istememektedirler. Bundan başka ¼st karar verme alışkanlığını s¼rd¼rmek ister. ¼st karar verme yetkisini devrettiğinde, kararın kalitesi bozulacağı endiŐesiyle yetki devrinden kaçar. Ayrıca astın yetki devriyle devredilen g¼revde veya yetkide ¼stten daha başarılı olması s¼zkonusudur.

Ast s¼rekli olarak ¼stler tarafından eleştirilme kaygısı veya işini kaybetme korkusu i¼inde bulunabilir. Eski gibi ¼ste olan bağımlılığını s¼rd¼rmek de isteyebilir.

---

(13) İŞİL, s. 41.

Bu durumda ast, yetki devrine isteksiz ve yapılması durumunda tedirgin olacaktır. Bu yüzden asta yetki devri ile bir takım ödüllerin varlığını hissettirmek gerekmektedir.

Yetki devri bazı durumlarda amacına ulaşmaz. Gerek astın gerekse üstün davranışlarından dolayı tam anlamı ile gerçekleşemez. Yanısıra, astın görevi yapacak kadar bir bilgisi, tecrübesi olmayabilir ya da bir güvensizlik içinde bulunabilir; üstlerin, yetki ve sorumluluklarını kullanmada güven vermediklerinden yakınabilir. Bu yüzden işi başaramayacaklarından korkarlar. Üst ise yetki devrettiği astın seçiminde yanlış davranabilir. Ayrıca üst, devrettiği yetkide tahmin edilen olumsuz bir sonuç durumunda bunu astların başarısızlıklarına yüklemek istegindedirler.

Bazan üst yetki devrettikten sonra asta yardım etmeyerek onu yalnız bırakabilir. İyi bir etkileşim kurmaktan ziyade astın hatalarını arama eğiliminde olabilir veya yetki devrine konu olacak karar ve görevleri belirlemede yeteneksiz bulunabilir. Bu durumda yetki devrinden amaçlanan temel hedefler anlamından sapmış olacaktır. Böylece yetki devrinde gözetilen ve düşünülen işletme ve örgütsel etkinlik zayıflatılmış olacaktır.

#### b- Hangi Yetkilerin Devredileceği Sorunu

Yetki devrinde ilk adım, hangi görevlerin yetki devrine konu olacağını kararlaştırılmasıdır. Genellikle yöneticiler, tekdüze ve tekrarlanan nitelikteki işleri yada üzerinde çalışmayı pek arzulamadıkları görevle ilgili yetkileri devretmek isterler veya emirlerindeki konuyu

kendilerinden daha verimli bir şekilde sonuçlandıramaya -  
caklarını inanırlar (14).

Örgüt bütününe ilgilendiren konularda alt basamakla-  
ra karar verme yetkisi verilmemelidir. İşletmenin genel  
politikasında etkili olan, özellikle uzun dönem politika  
ve planlarla ilgili hususlarda yetkinin devredilmesi, ast-  
ların kapasiteleri olsa bile tehlikelidir (15). Bunun i-  
çin son kararlar, işletme politikasının düzenlenmesi, prog-  
ramın geliştirilmesi, metodların belli edilmesi genel mü-  
dürün elinde bulunur; öteki yetkiler alt kademelere dev -  
redilir (16).

Astlar yönünden ilginç olmayan veya ilginçliğini yi-  
tirmiş, tekdüze ve tekrarlanan görevlerle ilgili yetkinin  
devredilmesi can sıkıcı olabilir. Fakat bir işin tekrar-  
lanması onun sıkıcı olacağı anlamına gelmez. Dikkatli, i-  
leri görüşlü bir yönetim, can sıkıcı ve tekdüzeliği ön-  
leyecek ilgi ve motivasyonu yaratabilir (17).

#### c- Yetki Devrinde Astı Kontrol Etme Yetersizliği

Yöneticiler yetki devrinde bulunurken aynı zamanda  
iş kontrolünü elinde bulundurmak istemektedirler. Çünkü  
asta devredilen yetkinin kullanımından doğan sonuç doğru-

---

(14) BAYKAL, s. 12.

(15) ÖZALP, Yönetim ..., s. 342.

(16) Şükrü F. ERLAÇIN, Endüstri İşletmeciliği, (İzmir, Bor-  
nova: Ege Üniv. İ. T. İ. Fak. Ya.No.64/14, 1971), s.74.

(17) Duave SCHULTZ (Çev. Gülgün DENİZLİ), "Can Sıkıntısı  
ve Tekdüzelik", Bursa İ. T. İ. A. Dergisi, C. I, S. 1  
(Mart, 1982), s. 139.

dan üst yöneticiyle ilgilidir. Fakat yetki devrinden sonra astı kontrol etmek zor bir iştir. Bu nedenle yetki devrinin birden veya tecriden yapılması sorunun genişliğine etki eder. Zira yetki devri yavaş yavaş yapılırsa yetki devredilen astları kontrol etme de kolay olur (18).

° Astı yakından kontrol etme, ona olan güvensizliğin olduğu düşüncesini verecek, zayıf bir kontrolün de görevin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir. Bu yüzden kontrol, yetki devrinden sonra kıvamlı bir nitelikte olmalıdır.

---

(18) ÖZALP, Yönetim ..., s. 344.

## 2) Yetki Devrindeki Yetersizliğin Koşulları

Yetki devrindeki yetersizlikler belli koşullar içerisinde söz edilir. Bunları şöyle ele almak mümkündür:

### a- Eksik Bir Planlama Faaliyeti

Yetki devri iyi bir planlama çalışmasını gerektirir. Çünkü verilen görevde amaçların ortaya konmasıyla ast-üst ilişkisi açısından iki yarar söz konusudur. Birincisi görevle ilgili yetki ve sorumlüğün yalnızca belli amaçların elde edilmesi doğrultusunda kullanımı; ikincisi, belirlenmiş olan amaca ulaşip, görevi en iyi biçimde tamamlama çabası asta kazandırılmış olması şeklinde açıklamak mümkündür (19). Genellikle üst yönetimce uzun vadeli planlar yaparken, orta ve alt kademelerde bu kısa vadeli, çoğunlukla tekdüze görevler için yapılır; kısa vadeli planlar ise yetki devrini kolaylaştıracaktır (20). Amaçlara bağlı olarak görevlerde sapmalar yapmamaya özellikle özen gösterilmelidir.

### b- Yetki Devrine Konu Olacak Görev ve Kararların Saptanmasındaki Zorluk

Her görevin yapılmasında izlenecek tutum, bunun ne kadarlık kısmının daha alt kademelere devredilebileceğinin saptanmasıdır. Yönetici yerine getirecek görevleri sıralarken, önemi az fakat zaman alan işleri devretmeyi amaçlamaktadır. Yetki devreden yönetici genelde yapılacak

---

(19) CAN-TECER, s. 132.

(20) Henry SISK, Management and Organization, (Cincinnati, Ohio: South Western Co., 1973), s. 351.



görevlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesinde bu kararların işletme genelindeki nisbî önemini ve bunlar için harcanacak zamanı dikkate almalıdır. Bu bilgiler hangi görevlerin alt basamaklara devredileceği konusunda ı-şık tutar (21).

c- Yetki Devredilenin Seçiminde Yanlış Bir Davranış

Yetki devri herhangi bir hata karşısında cezalandır-mayı değil, yapılan hatayı düzeltme ve astın gelişmesini amaçlamaktadır. Üst yetki devrinde astı seçmesi gerekir. Yalnız her astın kapasitesi üstünde veya altında bir ça-lışma beklenemez. İşgörenlerin yeterlilikleri ve kapasite-leri gösterdikleri çabalar ölçüsünde olmaktadır. Bir gö-rev için bir kaç ast varsa, bunlar arasından önceki çalış-maları, tecrübe ve yeteneklerine göre o işi en iyi şekil-de başaracak olan tercih edilmelidir. Bazan işin yapılma-sı konusunda seçilen ast bunda gönülsüz olabilir. Bu ise yetki devrinde devredilecek olanın seçimini zorlaştırmak-tadır.

d- Korku Veren Huzursuz Bir Çalışma Atmosferi

Astlara yeni görev, yetki ve sorumluluk verilmesi, korku ve endişe verici bir atmosfer yaratabilir. Diğer ta-raftan da, yönetici işin belli teknik veya yaratıcı ta-rafindan dolayı yetkisini devretmek istemeyebilir, Oysa yö-neticinin zararına değil kazançlı çıkacağını görmesi ge-rekir. Bunun gelişmeyi önleyici değil, aksine gelişme fır-

---

(21) ÖZALP, Yönetim ..., s. 104.

satı yaratan bir etken olduğuna inanmalıdır (22). Üstlerin astlarına karar verme konusunda fazla müdahaleci olmaları, astların karar vermede üstlerine danışma ihtiyacını doğuracaktır. Uygulamada yöneticiler yetki devrinden sonra astlarının karar vermelerine karışmakta, onlara karar verme konusunda serbest bıraksalar bile ağır eleştirilerde bulunabilmektedir (23).

e- Etkin Bir Etkileşim ve İletişim Sistemi Eksikliği  
Gereken şekilde verilmeyen bir talimat sonucu görevin, iyi bir biçimde yapılması pek mümkün değildir. Bunun için iyi bir iletişim sistemi kurmak, yüzyüze ilişkilere ve haberleşme kanallarının kısılalığına önem verilmesi gerekmektedir.

f- Yetki Devredilen Astı Görevinde Yalnız Bırakılması  
Asta yetki ile birlikte görevin verilmesi, onu karşılayacağı sorunlarda tek başına bırakmak anlamına gelmemektedir. Çoğu zaman ast, üstün yardımına gerek duymaktadır. Fakat astın, üstün varlığına güvenme rahatlığından kurtulması gerekir. Üstün de astı yaratıcılığa teşvik etmesi yerinde olur.

g- İşin Tümü İçin Yetki Devredilmemesi

Asta, görevin tümü için yetkinin devrinin yapılmaması, onun yeteneklerini değerlendirme ve becerilerini cesaretle kullanamamasına neden olmaktadır. Genellikle üstler, ü-

---

(22) AŞKUN, "Yetki Göçerimi ...", s. 72.

(23) ÖZALP, Yönetim ..., s. 102.

zerinde fazla düşünülmeden, tekdüze ve tekrarlanabilen görevlere ilişkin yetki devretmekte ısrar ederler. Bunun için astlara sınırları dar görevler yerine, daha geniş kapsamlı görevler vermek daha yararlı olur (24).

#### h- Yetersiz Bir Kontrol Sistemi

Yetkilerin tek bir elde olması hiç bir işe yaramayacaktır. Bir görevin yapılmasıyla sorumlu tutulan kimseye yürütme için gerekli yetkinin de verilmesi gerekir (25). Fakat nihâî sorumluluk yetki devredene aittir. Bunun için üst, yetki devrettikten sonra oluşan sonuçları değerlendirmek ve kontrolünü yapmak zorundadır. Kontrol üstün, astın her an hatasını aramak, gereksiz yerde müdahale yapmak anlamına gelmez. Kontrol asta görevin daha iyi biçimde yapılması hususunda yardım edici ve eksiklikleri gidermesinde düzenleyici bir fonksiyondur.

Bazı durumlarda kontrol, rapor isteme şeklinde olabilir. Böylelikle periodik olarak istenen raporlarla amaçlardan sapma olup olmadığı veya hangi koşullarda hatalı davranışlar olduğu ortaya çıkarmaktadır (26).

#### B- Zayıf Yetki Devri ve Zayıf Yetki Devriyle Ortaya Çıkan Sakıncalar

---

(24) ÖZALP, Yönetim ..., s. 104.

(25) Ergun ZOGA, İdarecilik Sanatı, (İstanbul: Sevk ve İdare Serisi No. 11, 1973), s. 130.

(26) ÖZALP, Yönetim ..., s. 103.

1) Zayıf Yetki Devri

Örgüt amaçlarına ulaşılabilmesinde veya görevlerin yerine getirilebilmesinde yetersiz bir yetki devrine ilişkin olarak geliştirilen davranışların tümü zayıf yetki devrinin sonucudur. Fakat yapılan yetki devrinin zayıf bir yetki devri olup olmadığını doğrudan belirtmek yerine söz konusu bir takım belirtiler üzerinde durmak doğru olacaktır.

a- Zayıf Yetki Devri Belirtileri

i. Zayıf Bir Planlama: Planlama geleceğe dönük bir faaliyet olarak gerek yapılmasında geçecek olan zaman, gerekse planlamaya konmasıyla ilgili zeman geleceğe yönelik ve geleceğe ilişkin olmaktadır. Bu sürecin en uygun biçimde saptanması, planın başarısı ve arzulanan amaca ulaşması konusunda etkili olacaktır (27). Zayıf bir planlama yönetim faaliyetlerinin gereği kadar işlememesine engel taşıdığı gibi dolaysız olarak yetki devrini engellemektedir.

ii. Aşırı Kırtasiye: Bürokrasiye fazla itibar edilmesi, bir görevin başarılması konusunda yetkilerin yeteri kadar kadar kullanımında zaman kaybedilmesine neden olacaktır.

iii. Çok fazla politika: Örgütün gerekenden çok fazla politika ve programının bulunması, yeni terfileri öngörür. Yoder bunun örgüt teori ve felsefesinde bulunabi-

---

(27) AKAT-ÜNER, s. 62.

leceği görüşündedir (28).

Politika gerçekten bir yetki biçimidir. Yetki doğal olarak amaçları ışığında saptanmalıdır. Kesin net başarılar elde etme zorunda olan birey hangi olanaklara ihtiyaç duyacaktır. Bunun için yöneticinin önce politika uygulacağı yerde neyi başarmak istediği ve bu başarımların kapsamının açıklığa kavuşması gerekir (29). Örgüt ihtiyacı na uygun olmayan politikalar ayıklanmalıdır. Örgütlerin az sayıda ve genel politikaları olduğunda yöneticilerin yetkileri üzerindeki sınırlamalar azdır. Çok sayıda ve özel politikaların olduğu bir ortamda bu sınırlamalar artmaktadır (30).

iv. Astların Görüşleri ve Top Taşımaları: Astlara yetki devri onları her konuda serbesti sahibi oldukları düşüncesini vermektedir. Oysa bu düşünce, kontrolden uzak bir yetki devrini yada astların top taşımalarına izin verir ki, yanlış olacaktır.

v. Geç ve Yersiz Karar Verme: Bazı durumlarda özellikle örgüt hayatıyla ilgili konularda kararların çabuk alınması gerekir. Geç bir kararın verilmesi, örgütün tümü veya çeşitli kademeleri üzerinde olumsuz etkilere neden olur.

- 
- (28) Dale YODER (Çev. İnal C. AŞKUN-Şan ÖZALP), "Personel Yönetimi ve Çalışma Münasebetleri", ESADER, C. II, S. 1 (Şubat, 1966), s. 133.
- (29) Joel DEAN (Çev. Mehmet ŞAHİN), "İşletmelerde Güç Kaynağı Olarak Politika", ESADER, C. X, S. 2 (Haziran, 1974), s. 83.
- (30) STIEGLISTZ-JANGER, s. 115.

vi. Yapılan İşin Zorluk Derecesi: İşin yapısı ve özellikleri veya zorluk derecesi, o işi yapanların kapasiteleriyle yakından ilgilidir. Kapasitenin üstünde bir göreve ilişkin yetki devri ancak devredilenin yapabilirlik kapasitesi içinde sözkonusudur.

vii. Çoğu Şeyin Gizlenmesi: Örgütte yapılan faaliyetler ile ilgili çoğu şeyin gizlenmesi, aşırı bir gerginliğe ve etkin bir çalışma ortamı yaratmayı engellemektedir.

viii. Örgütsel Olmayan Çabalar: Örgütte çalışan her birey kişisel amaçlarını gerçekleştirmeyi düşünür. Aynı zamanda örgütsel amaç ve hedefleri için çalışırlar. Görevlerde örgütsel olmayan bir çaba örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada zaman kaybettirmektedir.

ix. Kıdem Eksikliği: Kıdem ögesinin eksikliği, gevşek bir örgüt ve iş düzeninde çalışmayı sonuç verebilir. Gerçekten işgören işletmede ve mesleğinde kıdem alması, örgütte daha zor işleri yürütmek üzere ilerlemesini sağlıyorsa veya şimdiki işini daha yüksek bir başarı düzeyinde görmesine yardımcı oluyorsa, o vakit böyle durumlarda kıdem ögesini desteklemek zorunludur (31). Çünkü kıdem aynı zamanda meslek güvencesidir.

x. Kontrolten Uzaklık: Kritik bir fonksiyon olarak kontrol, görevle ilgili yetkiye ilişkin kararların verilisinin, örgüt amaç, plan, program ve politikalara uygunlu-

---

(31) İnal C. AŞKUN, İşgören, (Eskişehir: 1982), s. 387.

gunu, bir bakıma yönetimin kalitesini ortaya koymaktadır. Kontrolsüz bir yetkinin devredilmesiyle alınan kararların bütününe etkisi olumsuz olacaktır.

b- Zayıf Yetki Devrinin Nedenleri

i. Anlama Yetersizliği: Örgütte birim veya kişilerin görevlerinin açıkça belirlenmesi gerekir. Herkesin kapasitesine göre daha iyi yapabileceği görevler vardır. Yetki devrinin başarılı olabilmesi için görev verilirken, astın görevlerinin karmaşık hale gelmemesi konusunda önemle durması gerekmektedir (32).

ii. Yetersiz Bir Örgüt Şeması: Örgüt yetki ilişkileri için başvurulacak bir araç olarak örgüt şemaları, bazan örgüt ihtiyacını karşılamayabilir. Yetersiz bir örgüt şeması yetki ilişkilerinin daha iyi olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.

iii. İş Tanımlarının Tanımsızlığı: Her bir işin kapsamına göre eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanması gerekir (33). İş tanımlarının yeteri kadar yapılmaması ya da görevle ilgili sıralı bilgilerin yetersiz olması, elde edilen bilgilerle görevlerin yapılmasından doğan aksaklıkları da olanak tanımış olmaktadır.

iv. Yetkinin Yetersizliği: Göreve denk bir yetki ve

---

(32) AKAT-ÜNER, s. 161.

(33) AŞKUN, İşgören, s. 117.

sorumlulukların yerine getirildiği noktalara verilmeli, yöneticilerin uygun gördükleri yetkileri bu esasa uygun olarak astlarına devretmelidir (34).

vi. İş Düzensizliği: İşlerin boylandırılması, göreli olarak önem sırasına göre görevlerin sıralanması ve niceliği örgüt faaliyet hacmi ve örgüt büyüklüğüne bağlı olarak farklı olacaktır. İş düzeninin sağlanmasında işlerin gruplandırılması, örgüt iş yapısının aynı zorluk derecesindeki işleri kapsayacak biçimde yapılması gerekmektedir.

vii. Kontrol Edilemeyen Kontroller: Kontrol, iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil başlangıçtan itibaren sürekli olarak yerine getirilmelidir. Böylece amaca ulaşmak için çabalar sırasında nelerin hangi ölçüde aksadığı ve aksama nedenleri saptanarak, ortaya çıkan bu aksaklıkları önlemek için gerekli önlemler belirlenmiş olur (35). Zamanında yapılmayan kontrol veya kontrol edilemeyen kontroller, sapmalardaki gereken düzeltmelerin zamanında alınmamasına neden olacaktır.

#### c- Zayıf Yetki Devrine Karşı Önlemler

Zayıf yetki devrinin doğuran nedenlerin bilinmesi bir anlamda çözümlerini ortaya konması anlamı taşıyacaktır. Kısaca zayıf yetki devri için alınacak önlemleri şöyle sıralamak mümkündür:

---

(34) SÜRGÜT, s. 16.

(36) Oktay ALPAGUN ve Diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, (İstanbul: 1987), s. 184.



i. Yeterli görev ve iş tanımlarını yapmak ve alınması istenen sonuçlara uygun yetki devri ile birlikte "mukayeseli yönetim faydaları" na göre saptanmış karar güçlerini astlara bırakmak (35).

ii. Tanımlanan görevlere uygun vasıfta elemanlar seçmek.

iii. Örgüt veya işletme içindeki haberleşme olanaklarını ve haberleşme kaynaklarını daima canlı tutmak.

iv. Tutarlı, etkin ve pratik bir kontrol sistemi kurmak.

v. Yetkilerini başarı ile kullananları ödüllendirmek.

Bu önlemlerin önemi kuşkusuz, küçük işletme örgütlerinden büyük işletme örgütlerine doğru gidildikçe artmaktadır (36).

## 2) Zayıf Yetki Devriyle Ortaya Çıkan Sakıncalar

Genel olarak zayıf yetki devriyle ortaya çıkan ve/veya çıkabilecek sakıncalar şunlar olmaktadır:

a- Zayıf yetki devri işletme ve örgütsel başarıda görevle ilgili etkin olarak alınması gereken kararları geciktirerek, üstü de önemi daha fazla çalışmalardan alıkoymak, zamanının ve enerjisinin kaybolmasına neden ola -

---

(35) Mukayeseli yönetim Faydaları, yöneticinin işletme faaliyetlerinin planlanan amaçlara uygun olarak yürütülmesi açısından, hangi karar konularını başkalarına verilmesini, hangi karar konularının ise kendi yetki sınırları içinde olmasını anlatmaktadır.

(36) TÜMER, s. 91.

bilecektir. Zayıf bir yetkinin devri, astların görevli ilgili yetenek ve tecrübelerinin negatif yönde yekselmesine neden olacaktır.

b- Zayıf yetki devri alt kademe yöneticilerinin güçlü bir biçimde yetişmesini geciktirecektir. Oysa örgüt yönetim faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi ve sürdürülmesi, yönetici yetiştirme çabalarına bağlıdır. Bu yüzden yetki devriyle işletmelere yararlı ve pratik bilgiler yönünden iyi vasıfta yöneticiler kazandırılması amaçlanmaktadır (37).

c- Zayıf yetki devriyle aynı zamanda sorumluluğun kişisel anlamı bozulacaktır. Üst, yapılan yetki devriyle ilgili tüm faaliyetlerden sorumluyken, ast ise yalnızca yaptığı faaliyet veya devredilen yetki kadar sorumlu tutulmaktadır. Son sorumluluğun üstte olması, astı sorumluluk duygusundan uzaklaştıracaktır.

d- Yetki devriyle insiyatifi kullanma hakkı asta geçmektedir. Zayıf olarak yapılan bir yetki devrinde ise bu kullanım, astı, bireysel ve kişisel çıkar ve davranışlarının ön planda tutmasına neden olabilecektir. Böylece yetki devrinden gözetilen ve beklenen temel amaç ve çıkarlar gözden kaçırılmış olacaktır.

---

(37) ERLAÇIN, s. 74.

## D ö r d ü n c ü B ö l ü m

### KÜTAYYA PORSELEN SANAYİİ A. Ş. DE BİR UYGULAMA

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE METODOLOJİSİ

##### A- Araştırmanın Amacı

Her örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesinde vazgeçilmez bir yönetim aracı olarak yetki devri, özellikle örgütlerin büyümesi ve artan iş hacmi etkisiyle daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yetki devri günümüz yönetim ve örgüt anlayışı içinde önemli bir ilke olarak görülmektedir, bu ilkenin ışığı altında alt kademelere yetki ve sorumluluk devretmenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

İşte çalışmamızın uygulamaya dönük bu bölümünde sunacağımız araştırmada, öncelikle işletme örgüt ve yönetiminde yetki ve yetki devri kavramlarının gerçek anlamda kavranıp kavranmadığını; ne derece yetki devri yapıldığını ve yapılmasıyla beklenen sonucun sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek; yetki ve yetki devriadaki yetersizliklerin işletme başarısına olumsuz etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Özellikle de, ne derece yetki devradilmesi gerektiğinden ziyade etkin bir yetki devri yapılabileceği

dığı ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada yetki ve yetki devrindeki yetersizliklerin incelenmesinde daha çok örgütte çalışan kişilerin psikolojik durumlarından, tutum ve davranışlarından, konumlarından, kapasitelerinden ve örgütsel yapıdan hareket edilmiştir.

#### B- Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma esas itibariyle, yetki devrindeki yetersizliklerin işletme başarısına olumsuz etkilerinin araştırılmasına yönelik olarak sanayii işletmelerinden Kütahya Porselen Sanayii A. Ş. e indirgenip daraltılarak yapılmıştır. Böyle bir daraltma, araştırmanın verimli bir sonuç vereceği düşünülerek yapılmıştır.

Kütahya Porselen Sanayii A. Ş. ülke seramik sektöründe 4 fabrikadan biri olup seramik sanayii sektörünün muhtelif sofras ve süs eşyası kolunda faaliyet göstermektedir. Kapasitesinin 4600 ton/yıl'dır. Bu, diğer üç fabrikanın üretim kapasitesinin (13.300 Ton/Yıl) dörtte ikiye yakın kısmına karşılık gelmektedir. Fabrikada 1400°C ta sert porselen üretilmektedir. Fabrikada 846 sı işçi, 62 si teknik, 42 si idari personel olarak 950 kişi çalışmaktadır.

Araştırmanın, fabrika idari personeli üzerinde (yönetici kademesinde olanlar ile alt kademeler için) yapılması amacına daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Sonra bu fabrikaya giderek araştırmanın amacı anlatıl-

miş ve yardımcı olmaları rica edilmiştir. Gereken izinler anlatıldıktan sonra, ön bir çalışma yapılmıştır.

Ön çalışmada, örgüt atmosferi, davranışlar, tutumlar, alışkanlıklar değerlendirilmeye ve anket için iyi bir iletişim ve etkileşim sağlanmaya çalışılmıştır.

#### C-Araştırmanın Metodu

Araştırmanın temel aracı, Ek I-II' de örnekleri verilen anket formları olmuştur.(1)

Üst kademesinde olanlar ile alt kademe personeli için iki farklı anket formu kullanılmıştır. Fakat anket formları düzenlenirken, terimlerde bir birliğin olmaması ve yadırganacağı düşüncesiyle oldukça zorluk çekilmiştir. Gerekli danışmalardan sonra anket formuna son durumu verilmiştir. Ayrıca anket formundaki sorularda yanlış anlaşılmalara meydan vermemek için mümkün olduğunca anlaşılır bir dil kullanılmaya özen gösterilmeye çalışılmıştır.

Sonra araştırmaya dahil edilen idari personele ait anket formları dağıtılmış, cevapları istenmiştir. Bir hafta sonra anket formları toplanılmıştır.

Kullanılan anket formlarının her biri 20 sorudan oluşturulmuştur ve "Evet" veya "Hayır" gibi iki alternatif cevap öngörülmüştür. Buna göre ankete cevap veren kişinin

---

(1) Anket formları, AŞKUN'un "Yönetimde Yetki...", s.85-93 de Donald A. LAIRD-Elenor C. LAIRD, The Techniques of Delegating, (New York: McGraw Hill Book Company, 1957), s. 32-39'dan verdiği anket formlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

kendisine uygun olan seçeneği işaretlemesi beklenmiştir. Ayrıca idari personelin görev süreleri, öğrenim düzeyleri, cinsiyet ve yaşlarının ne olduğu da sorulmuştur.

Ankete cevap konusunda, genellikle üst kademe yöneticilerin tereddüt göstermezken; alt kademe personeli dol - duracağı anket formunun üstleri tarafından değerlendirileceği kuşkusuyla ankete cevap vermekten kaçınmışlardır.

Aşağıdaki tabloda araştırma kapsamına alınan Kütahya Porselen Sanayi A. Ş. de, araştırmaya dahil edilen üstlerin ve astların sayısı, araştırmaya katılan üst ve astların sayısı ve katılma oranı gösterilmektedir.

Tablo 1  
Araştırmaya Dahil Edilen Üst ve Ast Sayısı,  
Katılan Üst ve Ast Sayısı ve Oranı

İdari personel	Araştırmaya Dahil Edilen Üst ve Ast Sayısı	Araştırmaya katılan Üst ve Ast sayısı	Katılma Oranı %
Üstler	10	6	60
Astlar	32	20	62.5
Toplam	42	26	61.9

Tabloda görüldüğü gibi fabrika idari personelinin 42 sinin ancak 26 sından cevap alınmış ve katılma oranı %61.9 olarak gerçekleşmiştir.

Ankete katılan 26 idari personelin fabrika görev süreleri, öğrenim düzeyleri, cinsiyet ve yaş gruplarına göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 2

Arastirmaya Katılan Fab.Görev Süresi	Üstler		Astlar		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0	-	-	16	80	16	61.6
1-4	-	-	4	20	4	15.4
5-9	1	16.7	-	-	1	3.8
10-17	5	83.3	-	-	5	19.2
20 Yukarısı	-	-	-	-	-	-
Toplam	6	100	20	100	26	100

Tablo 3

Arastirmaya Katılan öğrenim Düzeyi	Üstler		Astlar		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lise ve dengi Ok.	-	-	6	30	6	23
Yüksek Okul	6	100	14	70	20	77
Toplam	6	100	20	100	26	100

Tablo 4

Arastirmaya Katılan Cinsiyet	Üstler		Astlar		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	-	-	5	25	5	19
Erkek	6	100	15	75	21	81
Toplam	6	100	20	100	26	100

Tablo 5

Arastirmaya Katılan Yaş Grubu	Üstler		Astlar		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-22	-	-	-	-	-	-
23-27	-	-	15	75	15	57.8
28-32	4	66.6	4	20	8	30.8
33-37	1	16.7	-	-	1	3.8
38 Yukarısı	1	16.7	1	5	2	7.6
Toplam	6	100	20	100	26	100

Tablo 6  
ASTLARA İLİŞKİN  
ANKET FORMU CEVAP ÇİZELGESİ

Soru	(Kadın) Evet			(Erkek) Evet			(Kadın) Hayır			(Erkek) Hayır			T O P L A M			
	Sayı	G. Tp%	E. Tp%	Sayı	G. Tp%	H. Tp%	Sayı	G. Tp%	E. Tp%	Sayı	G. Tp%	H. Tp%	Evet	Evet %	Hayır	Hayır %
1	4	20	26.7	11	55	73.3	1	5	20	4	20	80	15	75	5	25
2	3	15	100	-	-	-	2	10	11.8	15	75	82.2	3	15	17	85
3	3	15	18.8	13	65	81.2	2	10	50	2	10	50	16	80	4	20
4	3	15	60	2	10	40	2	10	13.3	13	65	86.7	5	25	15	75
5	4	20	36.3	7	35	63.7	1	5	11.1	8	40	88.9	11	55	9	45
6	4	20	44.4	5	25	55.6	1	5	9.1	10	50	90.9	9	45	11	55
7	5	25	33.3	10	50	66.7	-	-	-	5	25	100	15	75	5	25
8	5	25	62.5	3	15	37.5	-	-	-	12	60	100	8	40	12	60
9	4	20	50	4	20	50	1	5	8.3	11	55	91.7	8	40	12	60
10	3	15	42.9	4	20	52.1	2	10	15.3	11	55	84.7	7	35	13	65
11	3	15	20	12	60	80	2	10	40	3	15	60	15	75	5	25
12	5	25	41.7	7	35	58.3	-	-	-	8	40	100	12	60	8	40
13	3	15	39.5	5	25	62.5	2	10	16.7	10	50	83.3	8	40	12	60
14	5	25	31.2	11	55	68.8	-	-	-	4	20	100	16	80	4	20
15	4	20	30.8	9	45	69.2	1	5	14.2	6	30	85.8	13	65	7	35
16	3	15	42.8	4	20	52.2	2	10	15.4	11	55	84.6	7	35	13	65
17	1	5	14.2	6	30	85.8	4	20	30.8	9	45	69.2	7	35	13	65
18	5	25	45.5	6	30	54.5	-	-	-	9	45	100	11	55	9	45
19	3	15	23.1	10	50	76.9	2	10	28.6	5	25	71.4	13	65	7	35
20	5	25	27.8	13	65	72.2	-	-	-	2	10	100	18	90	2	10

G.Tp%: Genel Toplam İçinde Yüzde

E.Tp%: Evet Toplamı İçinde Yüzde

H.Tp%: Hayır Toplamı İçinde Yüzde



## II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMLARININ UYGULANMASI VE SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

### A- Astlarla ilgili Anket Formunun Uygulanması ve Değerlendirilmesi

1. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun tekdüze veya tekrarlanabilen iş ve/veya görevler için mi?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 15 i (% 75) evet, 5 i (% 25) hayır cevabını vermiştir. (Bkz. tablo 6)

Görüldüğü gibi astların 3/4 ünün görevle ilgili yetki ve sorumlulukları tekdüze ve tekrarlanabilen nitelikteki işler için olmaktadır. % 75 lik bu oran, ast açısından işin can sıkıcı olması şeklinde yorumlanabilir veya % 25 i için işin hala ilginç olduğu söylenebilir. Genellikle rakamsal ifadelerle ilgilenen astların görevlerinin can sıkıcı olması normal karşılanabilir. Fakat bu, sözgelişi pazarlama bölümündeki astın da işinin ilginçliğini yitirmemiş anlamına gelmeyecektir.

Buna göre ankete cevap veren astların % 75 i yönetimin, görevlerindeki can sıkıcı ve tekdüzeliği önleyecek

ilgi ve motivasyonu sağlamada çabalarını arttırmaları yönünde bir arzularının olduğunu ileri sürmek mümkündür.

2. Soru, "Eve iş götürme durumuyla sık sık karşı karşıya kalıyor musunuz?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 3 ü (% 15) evet, 17 (% 85) hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Astların % 15 inin (Kadınların % 15 i evet derken, evet toplamındaki oranı % 100 dür) artan iş yükü karşısında eve sık sık iş götürme durumunda kalması, yapılan işin dinamik bir nitelikte olup olmadığını, işin zorluk derecesini, astın kapasitesine karşın yapabildiği iş ve/veya görevi ile astın iş yapma yeteneğini göstermektedir. Bazen ast fazla iş yükü altında kalsa veya kapasitesini aşan bir iş verilse bile, yetenek ve becerisiyle görevi tamamlanması mümkün olabilir. Kimi zaman da gerek işin zorluk derecesinin yüksek oluşundan, gerekse astın bizzat yeteneksizliği yüzünden görevin zamanında tamamlanması mümkün olmayabilir. Bu nedenle astların görevi başarmada zamanı dikkatsizce harcadıkları söylenebilir. Ayrıca eve iş götürme, astın bir alışkanlığı da olabilir.

Buna göre, astların % 85 ine kapasitelerine uygun iş verildiği ve yönetimin bu konuda hassas davrandığını söylenebilir.

3. Soru, "Görevle ilgili karar vermede yetki ve sorumluluğunuzun ne kadar olduğunu biliyor musunuz?" şeklindeki soruya ankete cevap veren 20 astın 16 sı (%80) Evet, 4 ü (% 20) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Buna göre, astların % 80 i, kendilerinden beklenen görevlerin neler olduğu, nasıl yürütüleceği ve karar vermede yetki ve sorumlulukların kapsamını bilmektedirler. % 20 si görevle ilgili yetki ve sorumlulukların ne kadar olduğunu bilmemektedirler. % 20 belirsizlik, astların güven duygusundan yoksun bir ortamda yetki ve sorumluluklarını gereği gibi kullanamadıkları şeklinde yorumlanabilirse de, asıl neden görev tanımlarının yeteri kadar yapılmaması olmaktadır. Görev tanımlarının tanımsızlığı, görevin yapılmasıyla doğacak aksaklıklara olanak tanımış olmaktadır. Her ne kadar astların görev tanımların % 80 lik gibi bir oranda yapılmış olması yönetim faaliyetleri açısından üstlere engel teşkil etmemekteyse de, daha etkin bir yönetim faaliyetinin gerçekleşmesine engelleyici olabilir. Bu konuda yönetim görev tanımlarını yapmakta gelişmiş güzel bir sistem götürmemelidir.

Soru, "Şahsen üzerinde çalışmayı pek arzu etmediğiniz bir görevle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğinde reddetme olanığınız var mı?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın, 5 i (% 75) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Astların % 75 i üzerinde çalışmayı pek arzu edilmeyen bir görevle ilgili yetki devredildiğinde bunu yapmaktadırlar, reddetme olanakları yoktur. Üstlerin de, beklentileri astların uyacağı şeklindedir. Fakat bazan astlar gerek verilen görevin niteliğinden, gerekse örgüt amaçlarına uygun olmaması nedeniyle görevi reddedebilir -

ler.

Buna göre astların % 25 i bazan görevle ilgili yetki ve sorumluluğu reddedebilir. Bu reddediş, astın o görevde yetirli bir bilgiye ya da başarısız olacağı endişesinden kaynaklanabileceği gibi, işin zorluk derecesiyle astın iş yapma kapasitesinin uygun olmadığından kaynaklanabilir. Üst yöneticilerin bu konuda daha dikkatli davranmaları gerekmektedir. Fakat bu üst yöneticilerin yetki devrinde başarısız oldukları anlamına gelmeyecektir.

Ankete katılan 20 ast "Görevle ilgili bir hata yapma olasılığında işinizi kaybetme korkusu duyuyor musunuz?" şeklindeki 5. soruya 11 i (% 55) Evet, 9 u (% 45) Hayır ; "Herhangi bir hata yapma olasılığında, olası olan yaptırımın olumsuz (Cezalandırma) olacağını söyleyebilir misiniz?" şeklindeki 6. Soruya da 9 u (% 45) Evet, 11 i (% 55) Hayır cevabını vermiştir. Kadın astlar bu soruya % 25 oranında Evet. derken, Evet toplamındaki oranı % 41.7 dir. (Bkz. Tablo 6)

Görüldüğü gibi astların % 55 i görevle ilgili bir hata yapma olası varlığı durumunda işini kaybetme korkusu duyarken, % 45 i böyle bir duygunun içinde değildirler. Aynı zamanda % 45 i hata yapma olasılığında özellikle kadınlar olası yaptırımın cezalandırma şeklinde olacağı görüşünde olup, % 55 i bu görüşte değildir.

Buna göre astların, üstlerin hataları hoş görme konusunda olumsuz düşünmektedirler. Bunu, üstlerin astları

kontrol etmede izledikleri bir tutum olduğu şeklinde yorumlamak da mümkündür. Fakat çalışma bir çok hata ile vardır, hata astın gelişmesi, tecrübe kazanmasına yardımcı olmaktadır. Yetki devri herhangi bir hata karşısında cezalandırmayı değil o hatayı düzeltmeyi amaçlar.

Bu yüzden işini kaybetme korkusu içinde olan ast, kendini sürekli gergin ve yıprandığını hissedecektir. Yönetimin bu konuyla ilgili olarak, korku ve huzursuzluktan uzak bir atmosfer yaratması gerektiği düşünülebilir.

7. Soru, "İş ve/veya görevle ilgili karar verme durumunda, karar için bir üstünüze olan bağımlılığınız dolaşısıyla, başarınızdaki konumunuzun ikinci derecede olduğu kanısında mısınız?" şeklindeki soruya, ankete katılan 20 astın 15 i (% 75) Evet, 5 i Hayir cevabını vermiştir. Kadın astların bu soruya % 25 i Evet derken, Evet toplamındaki oranı % 33.3 şeklindedir. (Bkz. Tablo 6)

Görüldüğü gibi astların 3/4 ü görevle ilgili karar verme durumunda başarıdaki (veya başarısızlıktaki) konumlarının ikinci derecede olduğu kanısını taşımaktadırlar. Genel olarak, astların üst yöneticilerden daha çok karar verme yetkisine sahip olamamaları örgüt açısından birincil derecede önemli karar verme yetkisinin üst yönetimde toplanması doğaldır. Astların önem derecesi daha düşük kararları verme yetkisine sahip olmaları gerektiği düşünüşü yerindedir. Fakat astların, başarıdaki konumlarının ikinci dereceden olduğu şeklindeki görüşleri, örgüt bütününe olumsuz etkide bulunabilir. İkinci derecede faaliyetler-

den sorumlu olduğunu düşünen ast, örgütsel amaçlardan çok kişisel çıkarlarını ön planda tutması sözkonusu olabilir. Ayrıca astın başarısını, üstüne bağlı olduğu düşüncesi ve başarıdaki konumunun ikinci derecede olması kanısı ast üzerinde bir rahatsızlık yaratabilecektir.

Buna göre % 75 lik bir oran, yönetimin örgütsel olmayan çabalar ile karar verme yetkilerini zayıflatabileceği, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların çatışmasına neden olabilecektir. Yönetimin bu konuda düşüneceği, herkesin kapasitesine göre örgütsel amaçlara ulaşmada görev vermek olmalıdır.

8. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun yerine getirilmesinde sürekli bir şekilde eleştirilme duygusuna kapılır mısınız?" şeklindeki soruya ankete cevap veren 20 astın 8 i (% 40) Evet, 12 si (% 60) Hayır cevabını vermiştir. Kadın astların % 25 i Evet derken, bu oran Evet toplamı içinde % 31.2 şeklindedir. (Bkz. Tablo 6)

Görüldüğü gibi astların % 40 ı sürekli, % 60 ı kimi kez yetki ve sorumluluklarını kullanmada eleştirilme duygusuna kapılmaktadır. Buna göre astların % 40 ı (Kadın astların % 100 ü) eleştirilmek istenmediklerinden, kendilerini göstermek ve yeni yetki ve sorumluluk almakta tereddüt gösterdikleri söylenebilir. Astların güven veremeyen ve sorumlulukların açık bir şekilde olmadığı bir ortamda görev yapmaları beklenemez.

Bazan astlar yapıcı bir eleştiriyi iyi karşılayabilir.

Fakat astın görevle ilgili yetki ve sorumlulukları kullanırken olumsuz sonuçlar hakkında birşey yapmasına olanak bulunmadığı durumlarda, kendilerine durumu açıklama fırsatı verilmediği zamanlarda eleştiriler yıkıcı ve sindirici bir etki yapar. Bu nedenle astlar gereksiz harpalanma durumuyla karşı karşıya kalmaktansa yetki almamayı yeğleyecektir.

Üst yöneticilerin böyle bir tutum içinde olmaları, görevin daha etkin bir şekilde yürütülmesi ya da prestijlerini korumak amacıyla olabilir. Bu, astlar üzerinde huzursuzluk yaratabilir. Yapılacak şey, üstlerin yıkıcı eleştirilerden çok yapıcı eleştirilere yer vererek astın gelişmesine fırsat yaratmak; iyi bir etkileşim ortamı için yüz yüze ilişkilere önem vermesi gerekir.

9. Soru, "Görevle ilgili zoraki açıklamalar ve sorular sizi rahatsız ediyor mu?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 8 i (% 40) Evet, 12 si (% 60) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Astların % 40 ı (Kadın astların ise % 80 i) görevle ilgili olarak zoraki açıklama ve sorulardan rahatsız olmaktadır. Oysa üstlerin, astlardan yaptıkları görevlere ilişkin hesap vermelerini istemeleri, böylece görevin bir üstünce değerlendirilmesi gerekir. Astların zoraki açıklamalar ve sorulardan rahatsız olmaları, sürekli eleştirilme kaygısı ve hata yapma olasılığı, işini kaybetme korkularıyla pekişince daha büyük olacağı söylenebilir.

Buna göre astların % 40 ı görevle ilgili yetki ve sorumlulukları kullanmada, başka birinin buyurma yetkisin - den rahatsız oldukları; ayrıca daha çok yetki arzulayan astlar, buna karşın üstlere minimum hesap vermek için çaba harcadıkları, bağımsız çalışma arzusu duydukları, bunun da çalışma ortamına olumsuz yönde bir etkisi olabileceği düşünülebilir. Bu nedenle astların görevlerini yapmada sorumluluğun bilincinde olmaları, yönetimin de bu bilincin yerleşmesinde güven verici ortam hazırlaması gerektiğini söylemek mümkündür.

10. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzu yerine getirirken, üst veya amirinizin sizin eksik ve hatalı davranışlarınızı arama eğiliminde olduğunu hiç düşünmediniz mi?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 7 si (% 35) Evet, 13 ü (% 65) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz . Tablo 6)

Buna göre astların % 65 i, üstlerinin eksik ve hatalı davranışlarını arama eğiliminde olduklarını düşünmektedirler. Fakat bu, üstlerin uluorta ve gereksiz yerde müdahalede bulunduğunu göstermez. Bazan astların hatalı davranışları örgüt yönetimi açısından büyük sakıncalar yaratabilir. Kaldı ki sözgelisi yetki devreden üstün doğacak olumsuz bir sonuç karşısında temkinli olması ve iyi bir kontrol yapamayacağı düşüncesi sözkonusu olabilir.

Buna karşı astların % 35 i üstlerine güvenmekte, onların kendi eksik ve hatalı davranışlarını arama eğiliminde olmadıkları görüşündedir. % 65 i görüşe katılmamaktadır.



Ayrıca astların % 70 inin yüksek öğrenim görmüş olması (Bkz. Tablo 3) ve görev sürelerinin 1 ilâ 4 yıl arasında olması (Bkz. Tablo 2), iş adaptasyonu ile bu konuda edindikleri teorik bilgilerin ve çoğunun genç yaşta olmalarının bu görüşe etkisi olabileceği düşünülebilir.

Üstün burada göstereceği davranış, yapılmış hataları bir eğitim aracı şeklinde yapıcı bir anlayışta ele alması bunu asta hissettirmesi şeklinde olmalıdır.

11. Soru, "İş ve/veya görevle ilgili karar verirken, üst kademelere danışma ihtiyacınız fazla oluyor mu?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 15 i (% 75) Evet, 5 i (% 25) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Buna göre astların % 75 i, görevle ilgili karar verirken üstüne danışma ihtiyacı duymaktadır. Bundan başka 3/4 ünün görevle ilgili yetki ve sorumluluk devriyle üstlerine olan danışma alışkanlıklarını sürdürme isteğinde oldukları söylenebilir. Astların rasyonel karar verme yeteneklerinin sınırlı özellikle oluşu, bu tür davranışa neden olabilir. Astların görevin nasıl yapılacağı hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları da sözkonusudur. Bu yüzden astların % 75 i, üstlerin yardımına ihtiyaç duymaktadır. Fakat bu, astların, üstlerinin varlığına güvenme rahatlığında olmaları anlamına taşımayacaktır. Ayrıca üstlerin astlarına karar verme konusunda fazla müdahalec olmaları, astların karar vermede üstlerine danışma ihtiyacını doğuracaktır. Üstler yetki devrettikten sonra, onları karar verme konusunda serbest bıraksalar bile ağır

eleştirilerde bulunabilmektedir. Astların üstlerine görevle ilgili karar vermede danışması, onların bu tutum içinde olmaları, karar verme yeteneklerinin gelişmesini önleyici ve üstlerin astların yaratıcılıklarına köreltici olarak olumsuz şekilde yorumlanabilirse de, üstün astlara yol gösterici olmaları açısından olumlu şekilde yorumlanabilir.

12. Soru, "Yetki ve sorumluluğunuzun, görevin ağırlığından daha az olduğu veya denk olmaması durumunda görevin yapılmasından doğacak olumsuz bir sonucun, üzerinizde gerek fiziksel gerekse ruhsal bir düzensizliğe neden olmakta mıdır?" şeklindeki soruya 20 astın 12 si (% 60) Evet, 8 i (% 40) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Görüldüğü gibi astların % 40 ı, göreve denk yetki ve sorumluluk verildiği düşüncesindedir. % 60 ı bu görüşe katılmamaktadır. Bu yüzden göreve denk bir şekilde verilmeyen yetki ve sorumluluğun sonucu doğan olumsuz bir durum karşısında ast kendini moral olarak güçsüz hissedecektir.

Astlara göreve denk olarak yetki ve sorumluluğun verilmemesi, üstün görev anlayışından ve yönetim felsefesinden kaynaklanabilir. Çünkü örgüt sisteminde yer eden inanışlar, davranışlar, tutumlar, düşünce ve değerler, üstü etkisinde bulundurması sözkonusudur.

Buna göre astların % 60 ı göreve denk yetki ve sorumluluk verilmediğinden yakınmaları olacağı kuşkusuzdur. Yetki ve sorumluluğun göreve göre orantısız olması, görevin

etkin bir şekilde yapılmasını önleyecektir.

Ankete katılan 20 astın "Yetki ve sorumluluğunuz dışında diğer bir üst veya amirinizden gelen bir emir durumunda, bu emri reddetme olanağınız var mı?" şeklindeki 13. Soruya 8 i (% 40) Evet, 13 ü (% 60) Hayır; "Doğrudan sorumlu olduğunuz amirin bir üstünden doğrudan gelen bir emrin, asıl görevinizi aksatmaması sözkonusu mudur?" şeklindeki 14. Soruya 16 sı (% 80) Evet, 4 ü (% 20) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Görüldüğü gibi astların % 60 ı, başka bir üstten gelen emirleri reddetme olanağına sahip olmadıkları gibi, % 80 i bu emirlerin asıl görevlerini aksatacağı düşünce - sindedir. Buna göre astın doğrudan sorumlu olmadığı diğ er bir üstten doğrudan gelen emirler örgütte komuta birliğini bozmaktadır. Ancak bu olağanüstü sözgelışı çabuk karar verilmesi istendiği durumlarda, kademe atlayarak üstün asta emir vermesi komuta birliğini bozduğu anlamına gelmez. Fakat astın aşırı bir iş yükü altında yıpranmasına ve başarısızlığa düşmesine neden olabilecektir. Ast emirlerin tercihinde genellikle en üst kademedен gelen emirlere önem verir. Bunu biraz da prestij kazanma arzusu ve belli bir takım ödülleri (terfi gibi) düşünerek yapması sözkonusudur.

Bunun için örgütte kimin kime karşı ne derecede sorumlu ve kimin emir vereceği örgüt şemalarında belirtilmesi gerekir. Hiç bir zaman bir astın birden çok üste karşı sorumlu olması düşünülemez.

15. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun belirsiz bir görünüm ortaya koyması durumunda ya da endişenizde üstün bir üstüne gitme olanağınız var mı?" şeklindeki soruya 20 astın 13 ü (% 65) Evet, 7 si (% 35) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Buna göre astların % 65 i, görevle ilgili yetki ve sorumluluklarında bir belirsizlik durumunda, bunun giderilmesi için üstün bir üstüne gitme olanağına sahiptir. Fakat bu % 35 inin böyle bir olanağa sahip olmadığı anlamına gelmez. Bunun için astların % 35 i üstün bir üstüne gitme yerine, sorumlu olduğu üste gitme düşüncesini taşımaktadır. Fakat astın şikayet veya bir endişesi durumunda üstün bir üstüne gitme olanağı sözkonusudur. Ancak bu her şikayet veya endişe durumunda üstün bir üstüne başvurma anlamında olmayacağı kuşkusuzdur. Yoksa şüphe duyulan her durum için üstün bir üstüne gitme yönetim anlayışına uygun değildir. Çünkü bu davranış atlatılan üste önem verilmemesi sonucunu doğurabilir. Üst yöneticilerin bu konuda çok hassas olmaları gerekmektedir.

16. Soru, "Sık sık 'kime kul olacağıma şaşırırdım' diye söz ettiğiniz oluyor mu?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 7 si (% 35) Evet, 13 ü (% 65) Hayır cevabını vermiştir. Kadın astların 3 ü (% 15) Evet derken, Evet toplamı içindeki bu oran % 42.8 şeklindedir. (Bkz. Tablo 6)

Astların % 35 i, aşırı iş yükü altında görevlerini yapmakta zorlanmaktadır. Ayrıca astların, birden çok üste

karşı sorumlu olmaları sözkonusudur. Astların birden çok üste karşı sorumlu olması, hangi emir ve talimatlara öncelikle uyma konusunda ve aşırı iş yükü ya da emir bombardımanı veya hangisini memnun etme konusunda sürekli olarak tedirginlik içinde bırakabileceği gibi verimliliğini ve ruhsal düzenini bozabileceği de söylenebilir.

Buna göre yönetim, varolan potansiyelden etkin bir şekilde yararlanmayı arzuluyorsa, astlara kapasitelerine göre yetki ve sorumluluk vermelidir.

17. Soru, "Yetki ve sorumluluğunuzun sınırlarını endişeden uzak zorlama olanağına sahip misiniz?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 7 si (% 35) Evet, 13 ü(% 65) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Buna göre astların % 65 i, yetki ve sorumluluklarının sınırlarını endişeden uzak zorlama olanağına sahip değildirler. Bazan görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluk genişletmek istenir. Bazan da ast, sorumluluğun genişlediğini görerek yetki sınırlarını aşip bazı işlere girişmek durumunda kalabilir. Fakat yetki ve sorumluluk sınırlarının aşılması durumu, örgüt plan, program ve politikalarına zıt düşmemelidir.

Bu nedenle astların % 65 i gereğinde yetki ve sorumluluğun sınırlarını aşip işlere girişmeleri mümkün değildir. Yetkileri ancak devredilen kısım kadardır.

18. Soru, "Yönetim anlayışı ve atmosferi yetkilerini zi kullanmakta güven duygusu vermekte midir?" şeklindeki

soruya ankete katılan 20 astın 15 i (% 55) Evet, 9 u (% 45) Hayır cevabını vermiştir. Kadın astların ise % 100 ü Evet derken, Evet yüzdesinde bu oran % 25 şeklinde gerçekleşmiştir. (Bkz. Tablo 6)

Görüldüğü gibi astların % 45 i güvenden yoksun bir ortamda çalışmaktadır. Bu durum üstlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanabilir. Ayrıca astların % 77 sinin öğrenim düzeyinin yüksek okul olması ve daha iyi çalışma koşulları isteleri bir etken olabilir (Bkz. Tablo 3), dolayısıyla güven vermeyen bir ortamda çalışma duygusu verebilir. Ayrıca genç yaşta olanların işi kaybetme kaygılarının olması başkibir etken olabilir. Doğal olarak astların güvenden yoksun bir ortamda görevlerini daha etkin bir şekilde yapmaları beklenemez. Bu nedenle karşılıklı güven verici bir ortam yaratılmaya çalışılmalıdır. Bu sonuca göre astların % 45 i güven verici bir ortamda çalışmak istemektedirler.

19. Soru, "Görevle ilgili karar verirken önceki iş alışkanlıklarınızın etkisi büyük olmakta mıdır?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 13 ü (% 65) Evet, 7 si (% 35) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Buna göre astların % 65 i karar verme yeteneklerini kullanırken önceki iş alışkanlıklarının etkisindedir. İş tecrübesi olmayan astlar ise, edindiği iş alışkanlıklarıyla karar vermektedir. Bu ise astın yaratıcı yeteneklerini sınırlandırabilir. Astın alışkanlığını devam ettirmek istemesi, işin istenildiği ölçüde başarılmasını engelleyebilece-

ği gibi, belki de yararlı olabilmesi sözkonusudur.

20. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesiyle eğitim, beceri, tecrübe ve yeteneklerin artacağı kanısında mısınız?" şeklindeki soruya ankete katılan 20 astın 18 i (% 90) Evet, 2 si (% 10) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 6)

Astların % 90 ı kendilerinde yetki devredildiğinde bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin artacağı düşüncesindedir. Ayrıca bunu, astların yeni görevler alırken kendilerini geliştirme fırsatı veren görevleri tercih yapacakları şeklinde yorumlanabilir. % 10 u görevlerinin kendilerini geliştirme fırsatı vermediğini düşünerek, verilecek yeni bir görevin de bu düşünce içinde ele almayı yeğlemekte olacakları söylenebilir.

Tablo 7

ÜSTLERE İLİŞKİN  
ANKET FORMU CEVAP ÇİZELGESİ

So ru	(Kadın) Evet			(Erkek) Evet			(Kadın) Hayır			(Erkek) Hayır			T O P L A M			
	Sayı	G. Tp%	E. Tp%	Sayı	G. Tp%	H. Tp%	Sayı	G. Tp%	E. Tp%	Sayı	G. Tp%	H. Tp%	Evet	Evet %	Hayır	Hayır %
1	-	-	-	3	15	100	-	-	-	3	15	100	3	50	3	50
2	-	-	-	3	15	100	-	-	-	3	15	100	3	50	3	50
3	-	-	-	4	20	100	-	-	-	2	10	100	4	66.7	2	33.3
4	-	-	-	1	5	100	-	-	-	5	25	100	1	16.7	5	83.3
5	-	-	-	3	15	100	-	-	-	3	15	100	3	50	3	50
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	30	100	-	-	6	100
7	-	-	-	4	20	100	-	-	-	2	10	100	4	66.7	2	33.3
8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	30	100	-	-	6	100
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	30	100	-	-	6	100
10	-	-	-	6	30	100	-	-	-	-	-	-	6	100	-	-
11	-	-	-	6	30	100	-	-	-	-	-	-	6	100	-	-
12	-	-	-	4	20	100	-	-	-	2	10	100	4	66.7	2	33.3
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	30	100	-	-	6	100
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	30	100	-	-	6	100
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	30	100	-	-	6	100
16	-	-	-	5	25	100	-	-	-	1	5	100	5	83.3	1	16.7
17	-	-	-	6	30	100	-	-	-	-	-	-	6	100	-	-
18	-	-	-	5	25	100	-	-	-	1	5	100	5	83.3	1	16.7
19	-	-	-	5	25	100	-	-	-	1	5	100	5	83.3	1	16.7
20	-	-	-	6	30	100	-	-	-	-	-	-	6	100	-	-

G.Tp%: Genel Toplam İçinde Yüzde  
E.Tp%: Evet Toplamı İçinde Yüzde  
H.Tp%: Hayır Toplamı İçinde Yüzde



B- Üstlerle İlgili Anket Formlarının Uygulanması  
ve Değerlendirilmesi

1. Soru, "Vaktinizin bir kısmını, başkalarının kendi başlarına yapabilecekleri iş ve/veya görevlerle uğraşarak mı harcıyorsunuz?" şeklindeki soruya, ankete katılan 6 yöneticinin 3 ü (% 50) Evet, 3 ü Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 50 si, karar verme yetkilerin elinde tutma arzusundadırlar ve zamanlarının bir kısmını başkalarının kendi başlarına yapabilecekleri işleri, bizzat yapma eğiliminde oldukları gözlenmektedir ya da yetki devrinden kaçınmaktadır. Bunun nedeni asta olan güvensizlikten, astın yeteneksizliğinden, görev ve iş alışkanlığından kaynaklanabilir. Üstlerin özellikle yaratıcı ve teknik tarafı çok olan işleri devretmemeleri beklenir bir davranıştır. Fakat bu, tekdüze ve tekrarlanabilen işlerin astlara devredilmesi anlamında olmamalıdır.

2. Soru, "Zamanınızın çoğunu, planlama ve bununla ilgili kontrol yerine ayrıntılar üzerinde çalışarak mı harcıyorsunuz?" şeklindeki soruya, ankete katılan 6 üstün 3 ü (% 50) Evet, 3 ü Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7) Buna göre üstlerin % 50 si, zamanının çoğunu planlama, kontrol gibi yönetimin esas fonksiyonları yerine ayrıntılar üzerinde çalışmaktadırlar. Böylece yöneticilerin örgüt geleceğini birincil derecede ilgilendiren faaliyetler yerine ayrıntılarla uğraşmak zorunda kaldıkları görül-

mektedir. İş tanımlarının yetersiz olması ve yapılan işin zorluk derecesi bunu belirlemede bir etken olabilir. Bu yöneticileri yönetim açısından daha az geçerli kararlar almada güç harcamalarına, ayrıntılar içinde boğulmalarına ve yorulmalarına neden olmaktadır.

% 50 lik gibi bir Hayır oranı, yöneticilerin yetki devri eğiliminin az olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3. Soru, "Çalışanların bir takım sorunları olması veya örgüt ya da kararınıza başvurmaları nedeniyle çalışmalarınız sık sık kesiliyor mu?" şeklindeki soruya ankete katılan üstlerin 4 ü (% 66.7) Evet, 2 si (% 33.3) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Görüldüğü gibi üstlerin % 66.7 sinin, çalışanların kararına başvurmaları nedeniyle çalışmalarını sık sık kesilmektedir. Üstler, özellikle astların sorunlarını kendilerine getirmelerinden sıkılmalarına rağmen, prestij kazanmak için astların üstlere başvurma alışkanlıklarını sürdürmelerine olanak vermektedirler. Ne var ki astların üstlerine olan bağımlılıkları ve varlıklarına güvenmeleri her sorun karşısında başvurmalarını gerektirmez. Buna karşın üstlerin % 33.3 ü astların bir takım sorunları kendilerine getirmeleriyle çalışmalarının sık sık kesilmesinden rahatsız olmadıkları söylenebilir.

4. Soru, "Bitirilmemiş veya biriktirilmiş iş ve/veya görevleriniz var mı ya da zamanında yetiştirmekte güçlük çekiyor musunuz?" şeklindeki soruya, ankete katılan 6 üs-

tün 1 i (% 16.7) Evet, 5 i (% 83.3) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 16.7 si işleri zamanında yetiştirmede güçlük çekmede oldukları görülmektedir. Artan iş yükü, üstün işleri zamanında bitirmesini geçiktirebilir. Bu durum üstün varolan görevle ilgili yetki ve sorumluluğun belli kısmının devredilmesi zamanında yetiştirmekte güçlük çektiği işleri, zamanında yetiştirilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir.

5. Soru, "Diğer çalışanlara göre daha çok çalışıyor ve eve iş götürme durumuyla karşı karşıya kalıyor musunuz?" şeklinde soruya üstlerin 3 ü (% 50) Evet, 3 ü (% 50) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstlerin % 50 si, kendilerini diğer çalışanlara göre daha çok çalışmakta olduğu kanısındadır. Bunun sonucu, eve iş götürme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Üstler daha çok, teknik ve yaratıcılık yönü ağır olan işler için yetki devretme taraftarı değildirler, bunun yerine , işi kendileri yapmayı tercih etmektedirler. Bu yüzden daha çok düşünme ve devredilmesi olanaksız görevler dolayısıyla karar verme yetkisi, üstün kendisine ait olmaktadır.

6. Soru, "Çalışmalarınızda iş ve/veya görevlerin daha iyi ve etkin görülmesi konusunda başkalarının yardımını kabul etmede tereddüt gösterir misiniz? " şeklindeki soruya üstlerin tümü (% 100) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 100 ü bir görevin etkin bir şekilde görülmesi konusunda, başkalarının yardımını kabul etmede tereddüt göstermemektedir. Bu durum doğru çözümlere ulaşmada beklenir bir davranıştır. Fakat bu, üstün olumsuz bir sonucun eldesi karşısında, bu olumsuzluğu başkalarına yüklemesi sözkonusu değildir.

Üstlerin, görevin etkin görülmesi için başkalarının yardımını kabul etmede tereddüt göstermemeleri, onların kapasitelerinin ne olduğu bilincinde olduğu gibi olumlu bir düşünüşü vermekteyse de, örgüt etkinliğini sağlamada yetkilerin belli bir kısmının astlara devredilmesi durumunda olumsuz yorumlanabilir.

7. Soru, "Fazla ayrıntı üzerinde çalışmanın ve düşünmenin örgüt temel amaç ve hedeflerinde sapma tehlikesi yaratacağına dair bir endişe duyuyor musunuz? " şeklindeki soruya ankete katılan üstlerin 4 ü (% 66.7) Evet, 2 si (% 33.3) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 66.7 si, fazla ayrıntıyı örgüt temel amaç ve hedeflerine ulaşmada tehlikeli olacağına dair bir endişe duyarken; % 33.3 ünün böyle bir endişe duymadıkları söylenebilir. Bunun nedeni, üstlerin örgüt geleceğine yakından ilgili konularla ilgilenmek isteği olabilir. Üstler bu yüzden örgüt bütününe ilgilendiren daha genel konularda karar verme yetkilerini ellerinde bulundurmaya yeğlerler. Fakat üstlerin yarısından çoğu fazla ayrıntı ile uğraşmak durumundadır. Buna karşın % 33.3 lük Hayır oranını, üstlerin yönetim açısından daha geçerli olan konu-

larda güç harcadıkları şeklinde yorumlanabilir.

8. Soru, "Çalışmalarınızda iş ve/veya göreve ilişkin çoğu ayrıntıları öteki çalışmalardan gizli tutma gereği duyuyor musunuz ?" şeklindeki soruya üstlerin tümü (% 100) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstlerin % 100 ü göreve ilişkin çoğu ayrıntıyı öteki çalışanlardan gizleme gereği duymamaktadır. Bu, fazla ayrıntının önem taşımadığı bir iş yüzünden kaynaklanabilir veya gerçekten üst bu konuda açıklık göstermektedir, ve çoğu ayrıntıyı gizlemenin etkin bir çalışma ortamını zedeleyici bir öge olduğunun bilincindedir.

9. Soru, "Bir işi en iyi yapan hiçbir kimse yoktur veya hiç bir kimsenin işinizi kendiniz kadar etkin bir şekilde yapamayacağı düşüncesinde misiniz ?" şeklindeki soruya üstlerin tümü (% 100) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstler bir işi başkalarının da gereği biçimde yapacağı inancındadırlar. Böyle bir inancı, başkalarının da bu konuda yeteneklerinin olabileceği durumu verebilir veya gerçekten bir işi en iyi yapan hiç bir kimse yoktur. Yalnız herkesin daha iyi yapabileceği görevler vardır.

Bu itibarla üst, astların varolan potansiyelinden yararlanmaya istekli ve onlara görevleri başarmada güvenlerinin olduğu ileri sürülebilir.

10. Soru, "Cörevle ilgili yetki ve sorumluluğumuzun bir kısmını alt kademelere devretme durumunda, görevin

başarılması konusunda düşünceniz hep olumlu mudur?" şeklindeki soruya üstlerin % 100 ü Evet cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstler, alt kademelere yetki devrinde görevin başarılması konusunda iyimserdirler. Ancak tekdüze tekrarlanan görevlere ilişkin olarak yetki devretmeyi veya teknik ve yaratıcı yönü ağır olan görevlere ilişkin yetkileri devretmemeyi isterler. Çünkü bu durumda, yetersiz yetersiz bir üstün yerine yetenekli bir astın alması mümkün olabilecektir. Bazan üstler, yetki devriyle astlara fırsat verip vakit harcamaktansa, önem derecesi yüksek olan görevlerle ilgilenmeyi amaçlamaları söz konusudur.

Üstler görevin başarılması konusunda astların yeteneklerine güvenmektedirler. Üstlerin bu tutumları, yetki devrinde kolaylık sağlaması bakımından olumlu şekilde yorumlanabilir.

11. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun devrinde alt kademelere iş ve/veya göreve ait belirsizliklerin giderilmesi konusunda yardım eder misiniz?" şeklindeki soruya üstlerin % 100 ü Evet cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7) Üstlerin görevle ilgili yetki ve sorumluluk devrinde astlara görevin tümü için yetki devredilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Çoğu kez astın üste olan bağımlılığı, onu çoğu konuda üste gitme ihtiyacı verebilir. Diğer yünden yetki devretmek, astın karşılaşacağı sorunlarda yalnız bırakmak

anlamına gelmemektedir.

Bu yüzden sonucu üstlerin yetki devrettikten sonra astları yalnız bırakmaması dolayısıyla olumlu şekilde yorumlayabiliriz.

12. Soru, "Çalışmayla ilgili sorunlarda diğer ilgili çalışanlardan sorunların çözümüne ilişkin düşünceler alır ve öyle mi karar verirsiniz?" şeklindeki soruya üstlerin 4 ü (% 66.7) Evet, 2 si (% 33.3) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 66.7 si mevcut veya doğabilecek sorunlarda diğer ilgili çalışanların çözüme ilişkin fikirlerini alarak karar vermekte; % 33.3 ü ise, böyle bir ihtiyaç duymamaktadır.

Buna göre üstlerin % 66.7 si sorun çözümü ve karar vermede sürat ve kolaylık sağlama bakımından diğer ilgili çalışanlara danışmak ve öyle etkin bir karar verme arzusundadır. Buna karşın üstlerin % 33.3 ünün sorun çözümüne ilişkin olarak karar vermede bilgilerinin tam olduğu anlamına gelmemelidir. Fakat diğer ilgili çalışanların fikirlerinden çok karar vermede kendi düşüncelerine önem vermeleri sözkonusudur. Bu işin zorluk derecesinden kaynaklanabilir. Zorluk derecesi az olan işlerde üstün sorun çözümüne ilişkin fikir almamasını normal karşılamak mümkündür.

Bu açıdan % 66.7 lik bir oranı, üstlerin sorun çözümüne ilişkin olarak karar vermede, diğer ilgili çalışanların düşüncelerini almaları bakımından olumlu gözle

bakılabilir.

13. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun devrinden sonra kontrolün yapılması açısından bir endişe duyuyor musunuz ?" şeklindeki soruya üstlerin % 100 ü Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstler yetki devrinden sonra kontrolün sağlanması açısından bir endişe duymamaktadır. Fakat bu kontrolün güven verici bir ortam içinde yapıldığı biçiminde düşünülmemelidir. Kontrol, görevin daha iyi biçimde yapılması için yardım edici ve eksikliklerin giderilmesinde düzenleyici sürekli bir faaliyet olarak düşünülmemelidir.

14. Soru, "Bir iş ve/veya görevin yapılması konusunda ilgili birine emir ve talimat vermede kontrol zorlukları çıkılmakta mıdır ?" şeklindeki soruya , ankete katılan üstlerin % 100 ü Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstler gereğinde görevin yapılabilmesi için, bu görevle ilgili doğrudan astına emir verebilmektedir. Üstün bu davranışı ya da kademe atlayarak asta emir vermesi komuta birliğinin bozulduğu şeklinde yorumlanmamalıdır.Çünkü üstün olağanüstü durumlarda (siparişleri zamanında yetiştirilmesi konusunda) alt kademelere emir ve talimat vermesi sozkonusudur.Ancak astın verilen emri yerine getirecek güçte olması örgütsel amaç ve kişisel çıkarlarına ters düşmemesi gerekir. Fakat bir üstün başka bir üste bağlı olan asta emir vermesi, astın doğrudan bağlı



olduğu üstü zor durumda bırakabilir.Çünkü komuta zincirine uyulmaması, birden çok kişiye sorumluluk, sorumluluklarda karışıklık ve atlanılan üste önem verilmemesi sonucunu doğurabilecektir.Bu nedenle üstler, emir ve talimatları olağanüstü durumlar dışında komuta kanalı aracılığıyla göndermede özen göstermelidir.

Ayrıca üstler verdikleri emrin uygulanışında veya kontrolünde herhangi bir zorluk çekmemektedirler.Bu, Üstlerin astlara olan güvenlerinden kaynaklanabilir. Fakat bu astların yetenekli olduğu anlamına gelmeyecektir.

15. Soru, "Olağanüstü durumda ya da çok gerek duyulduğu zaman görevinizin belli bir kısmıyla ilgili yetki ve sorumluluğunuzun devrinde, alt kademedeki bulunanlar tarafından herhangi bir direniş ve istismarın olacağını düşünür müsünüz?" şeklindeki soruya üstlerin % 100 ü Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstler, olağanüstü veya çok gerek duyulduğu zaman astlara görevle ilgili yetki ve sorumluluğun devrinde astlar tarafından herhangi bir direniş olmadan kabul edileceği düşüncesindedir.Zaten astlarca herhangi bir red yetki devrinin anlamını bozacaktır. Çünkü bu düşünce örgütsel etkinlik için, gerek üstlere kendi kişisel zamanlarını, enerjilerinin ve bilgilerinin sınırları ötesine doğru genişletmelerine fırsat, gerekse astlara daha verimli olarak çalışma olanağı vermektedir.

16. Soru, "Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun devrinde astlarınıza olan güveniniz kontrol konusunda ko-

laylık sağlamakta mıdır ?" şeklindeki soruya ankete katılan 6 üstün 5 i (% 83.3) Evet, 1 i (% 16.7) Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 16.7 si, astlara olan güvenin yetki devrinde kontrol kolaylığı sağladığı düşüncesinde değildir. Bu üstlerin astlara olan güveninin olmadığı anlamını taşımamalıdır. Bazan astların yanlış karar vermeleri ya da değişen koşullar karşısında veya beklenilmeyen bir durumda hatalı davranışları sözkonusu olabilir. Bunun da örgüt bütünlüğüne etkisi olumsuz olabilir. Bu nedenle üstlerin astlarına güvenmelerinin yetki devrinde kolaylık sağlamadığı düşüncesi, böyle bir duruma karşı bir önlem olarak düşünülmüş olabilir. Diğer yönden % 83.3 lük bir oran astlara olan güvenin yetki devrinde kontrol kolaylığı sağladığı ve karşılıklı bir güven ortamı yaratacağı düşüncesiyle olumlu karşılanabilir.

17. Soru, "Ödüllendirmenin görevle ilgili yetki ve sorumluluğun devrinde başarı konusunda, örgüt amaçlarına erişilmesinde ve başarı ilişkileri güçlendirmekte olduğu düşüncesinde misiniz ?" şeklindeki soruya ankete katılan üstlerin % 100 ü Evet cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 100 ü ödüllendirmenin, yetki devrinde başarı, örgüt amaç ve hedeflerine erişilmesi ve beşeri ilişkilerin güçlendirilmesinde etkin bir araç olduğu düşüncesindedir. Astlar yeni yetki ve sorumlulukları belli bir takım ödülleri düşünerek benimser veya benimsemez. Çünkü gerek maddi (fazla ücret gibi) gerekse maddi

olmayan (takdir ve tasvip görme gibi) ödüller asta yetki devrinde görevin başarısı konusunda güdüleyici bir öğedir. Bu yüzden astlara belli ödüllerin varlığının hissettirilmesi gerekir.

18. Soru, "Bölüm ve/veya mevkinizin temel amaçları açısından önemsiz sayılabilecek sapmaları hoş görür müsünüz?" şeklindeki soruya ankete katılan üstlerin 5 i (% 83.3) Evet, 1 i (% 16.7) Hayır cevabını vermiştir.

(Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstlerin % 16.7 si bölüm ve/veya mevkilerinin temel amaçları açısından önemsiz sayılabilecek bir sapmanın sözkonusu olmadığını, her sapmanın önemli olacağını düşünmektedir. Çünkü önemsiz sayılabilecek sapmaların önemli bir düzeye eriştirilmesi sözkonusudur. Şözgelisi işyeri çalışma düzeninde giyim kuşama gereken önemin verilmemesi, ileride işyeri protestö edebilecek bir araç şeklinde ele alınmasına neden olabilir. Aynı şekilde yetkinin, zamanla kötüye kullanılması durumu ile karşışılabilir.

Buna karşın üstlerin % 83.3 lük bir oranı, bölüm ya da mevkilerinin temel amaçları açısından önemsiz sayılabilecek sapmaların, örgüt çalışma düzeninde o kadar önemli olmadıkları görüşüyle sapmaları hoş görmekte - dirler.

19. Soru, "Astların görevle ilgili yetki ve sorumlulukları yerine getirmedeki başarısızlık olasılığından rahatsız oluyor musunuz?" şeklindeki soruya ankete ka-

tilan üstlerin 6 sından 5 i (% 83.3) Evet, 1 i (%16.7)Hayır cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Üstlerin % 16.7 si, astlarına görevle ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanmadaki başarısızlık olasılığından rahatsız oldukları, her astın yetki ve sorumlulukları kullanırken başarısızlık olasılığıyla karşı karşıya olmalarının doğal olduğu inancındadır. % 83.3 ü bu görüşe katılmamakta, astların görevlerinde başarısızlık olasılığından rahatsız olmaktadır. Bu görüşteki üstlere göre astların görevle ilgili yetki ve sorumlulukları kullanmada başarısızlık olasılığının da dikkate alınması gerekir; ki , örgütsel etkinlik sağlanabilsin. Bu açıdan üstlerin bu tür duygularının olumlu karşılanması gerekir.

20. Soru, "Alt kademelere görevli ilgili yetki ve sorumluluk devriyle astların özellikle bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin artacağı kanısında mısınız?" şeklindeki soruya ankete katılan üstlerin % 100 ü Evet cevabını vermiştir. (Bkz. Tablo 7)

Buna göre üstler, alt kademelere yetki devri hem örgütsel etkinlik açısından, hem de astların kişilik, bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerini arttırmasına olanak sağlaması açısından olumlu gözle bakmaktadırlar. Bunu astların yetişip üstlerine rakip olmalarından, üstlerin bir endişe duymadıkları şeklinde yorumlamak mümkündür. Fakat yaşları genç olan üstlerin bu kanağe sahip olmaları, onların yetki devrinde istekli oldukları anlamına gelmez. Bu

düşünceyi yalnız prestij sağlamak amacıyla edinmeleri söz konusu olabilir. Yine de ankete katılan üstlerin hepsinin böyle bir kanıda olmaları yetki devri açısından olumlu bir tutum olduğu söylenebilir.

## S O N U Ç

İşletme yönetim faaliyetinde yetki, örgüt ilişkilerinin düzenlenmesi ve saptanan örgütsel amaçlara ulaşmak için gereken iş ve görevlerin başkalarından isteme hakkı olarak örgütün vazgeçilmez bir ögesiştir. Bu hakkın kullanılması ile örgütsel amaçlara ulaşmak amaçlanır. Bazen örgütsel amaçlara ulaşmak için yetkinin belli bir kısmının alt kademelere devredilmesi gerekebilir. Örgütün büyümesiyle bu ihtiyaç daha fazla hissedilmektedir. Bu nedenle, yetki devri üstlerle astlar arasındaki ilişkileri ve üstlerle astların daha verimli çalışmalarını sağlanması bakımından bir yöntemin tekniği olmaktadır. Fakat çoğu kez yetki devri inceleme konusu yapıldığında iyi anlaşılmadığı ve dolayısıyla yetki devrinin yapılmasıyla beklenen sonuçların tam anlamıyla sağlanmadığı görülmektedir. Zayıf olarak yapılan bir yetki göçeriminin de, örgüt yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini engellemesi sözkonusudur.

Bugün için örgüt yönetiminde yetki ve yetki devrinde birçok yetersizliklerle karşılaşmaktadır. İşte bu yetersizliklerin işletme başarısına olumsuz etkilerinin

incelenmesine yönelik bu çalışma sonucunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Astların görevleri genellikle tekdüze ve can sıkıcıdır. Astların bir kısmı, aşırı iş yükü altında görevlerini yapmaya çalışmakta ve sorumluluklarını yerine getirmede kapasitelerini zorlamaktadır. Yalnız, her astın kapasitesine uygun görevler vardır. Çoğu da kapasitelerine uygun görevlerde çalışmaktadır. Fakat astların çoğu görev ve yetki tanımlarını bilmemekte, yönetim ise bunda gelişi güzel bir sistem gütmektedir. Bu arada astların yarıdan fazlası göreve denk bir yetki ve sorumluluk verilmediği düşüncesindedir. Bundan dolayı görev ile ilgili zoraki açıklamalar ve sorular rahatsız etmekte, bağımsız çalışma arzularını körüklemektedir.

Astların yarıdan fazlası korku ve huzursuzluk veren bir ortamda çalışmakta olup, işini, sürekli kaybetme duygusu içinde yapmaktadır. Bu ise astı sürekli gergin ve huzursuzluk içinde bırakmaktadır ve ast herhangi bir hata yapma olasılığı karşısında, hoşgörü yerine cezalandırılacağı görüşündedir. Dolayısıyla astların kendilerine güven vermeyen bir ortamda çalışmalarını, yeni yetki ve sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Fakat yine de devredilen görevi reddetme olanakları pek yoktur.

Aynı zamanda astların yarıdan fazlası üstlerine olan bağımlılıkları dolayısıyla görevin başarısındaki konumlarının ikinci dereceden olması kanısı, onları örgütsel amaçlardan ziyade kişisel çıkarlarını gerçekleştir-

mek için çabalamalarına neden olmaktadır. Bu ise örgütsel amaçların gerçekleşmesi açısından işletme başarısına olumsuz etkilemektedir. Yanısıra astlar üstlerin eksik ve hatalı davranışlarını arama eğiliminde oldukları kanısında olup, sürekli olarak eleştirilecekleri duygusuyla çalışmaktadır. Ayrıca üstler yetki göçerdikten sonra astların karar verme yetkisine karışmakta, onları karar verme konusunda serbest bıraksalar bile ağır eleştirilerde bulunabilmektedirler. Bu nedenle astların çoğu karar verme yetkilerini kullanırken üstlerine danışma ihtiyaçları fazla olmaktadır. Aynı zamanda astların yarısından fazlası karar verme yetkilerini kullanırken önceki iş alışkanlıklarının etkisi altında kalmaktadır.

Astların çoğu, başka bir üstten gelen emirler nedeniyle asıl görevini yerine getirmede zorlanmaktadır. Bu ise örgütte komuta zincirini bozmaktadır. Ayrıca astın bir şikayet ve endişesi durumunda üstün bir üstüne gitme olanağı vardır. Astlar, yetki göçeriminin yararlı olacağı kanısında olup, kendilerini geliştirme fırsatı verecek iş ve görevlerin olduğu düşüncesindedir. Fakat astların kendilerini geliştirme fırsatı üstün tutum ve davranışlarına bağlı olmaktadır.

Buna karşın üstlerin yarısı, vakitlerini yönetimin temel fonksiyonlarıyla ilgili konular yerine daha çok işin ayrıntıları üzerinde harcamakta, bunun ise örgüt temel amaçlarına ulaşılması açısından tehlikeli olduğu görüşünde birleşmektedirler. Fakat yine de üstler, astla-



rın görevlerinde kendileri kadar titiz ve hassas olmadıklarının, bu yüzden karar verme yetkisini elinde tutma arzusundadır. Bu nedenle yetki göçerimi yerine görevleri bizzat kendileri yapmayı yeğlemektedir. Bu arada üstlerin yarısından fazlası görevin daha etkin başarılmasında başkalarının yardımına kabul edip onların yeteneklerinden yararlanmak istegindedirler.

Ayrıca üstler, astların sık sık kararlarına başvurusuyla çalışmalarının aksadığından yakınmaktadır.

Üstler daha çok teknik ve yaratıcı yönü çok olan, fazla düşünme isteyen görevle ilgili yetki ve sorumluluğu devretmemektedir. Aynı zamanda üstler, astların yetki devrinde, görevle ilgili yetki ve sorumluluğun herhangi bir direniş olmadan kabul edecekleri düşüncesindedir. Üstler devretmiş olduğu yetkiyi kullanmada astlara yardım etmekte, görevle ilgili çoğu ayrıntıyı da gizleme gereği duymamaktadır.

Üstler astlara yetki devrinde, onların yeteneklerine güvenmekte ve görevin başarılması konusunda iyimserdir. Fakat çoğu görevle ilgili yetki ve sorumluluğun kullanılmasında başarısızlık olasılığından rahatsız olmaktadır. Aynı zamanda üstler, olağanüstü durumlarda komuta zinciri-ne uymadan astlara dolaysız emir verebilmekte ve bununla ilgili kontrolde zorluk çekmemektedir. Bu yüzden üstlerin çoğu astlara olan güvenlerinin yetki devrinde kolaylık sağladığı düşüncesindedir. Başka bir deyişle, üstler yetki

devrinden sonra kontrolün yapılmasında bir endişe duymamaktadırlar. Üstler bölüm temel amaçları açısından önemsiz sayılabilecek hiç bir sapmanın sözkonusu olamayacağı düşüncesindedir.

Üstler, astlar açısından yetki devrinin yararına inanmakta ve bu konuda ödüllendirmenin, görevi başarmada, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada ve beşeri ilişkileri güçlendirmede etkin bir araç olduğu kanısındadır.

Kısaca, üst yönetim kademeleri örgüt etkinliğinin artması için alt kademelere daha çok karar verme ve yetki devrine istekli olmalarına rağmen, yine de yetki devrinin öneminin tam anlamıyla anlaşıldığını söylemek mümkün değildir. Yetki devrindeki yetersizlikler de daha çok kişilerin kişiliklerinden, yetki devrine konu olan görevlerin ne derece ve nasıl devredileceğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında en önemlisi, üstün karar verme yetkisini elinde tutma arzusudur. Diğer yönden işletme başarısında astlar, yetki ve sorumluluklarının kapsamını tam olarak bilmemeleri ve güvenden yoksun bir ortamda, sürekli işi kaybetme korkusu ve eleştirilecekleri kaygısıyla çalışmalarını, yetki devriyle beklenen sonuçların sağlanmasını zorlamaktadır. Bu yüzden sözkonusu incelenen fabrikada etkin bir yetki devrinin yapıldığını söylemek olanaksızdır.

Bu nedenle yetki ve yetki devri kavramlarının yönetim anlayışındaki yeri ve öneminin anlaşılması gerekir. Bu ise duyarlı bir bilinçlenme, ilke ve koşullarına gereken şekilde uyulması ile sağlanabilir.

Ek-1-

ÜSTLERE İLİŞKİN  
YETKİ VE YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Görev süreniz (Yıl) : a) 0  
b) 1-4  
c) 5-9  
d) 10-19  
e) 20 ve yukarısı

öğrenim düzeyiniz : a) Lise ve dengi okul  
b) Yüksek okul

Cinsiyetiniz : a) Kadın  
b) Erkek

Yaşınız : a) 18-22  
b) 23-27  
c) 28-32  
d) 33-37  
e) 38 ve yukarısı

- |   |      |       |
|---|------|-------|
| 1) Vaktinizin bir kısmını başkalarının kendi başlarına yapabilecekleri iş ve/veya görevlerle uğraşarak harcıyor musunuz?                          | Evet | Hayır |
| 2) Zamanınızın çoğunu, planlama ve bununla ilgili kontrol yerine ayrıntılar üzerinde çalışarak mı harcıyorsunuz?                                  | Evet | Hayır |
| 3) Çalışanların bir takım sorunları olması veya örgüt ya da kararınıza başvurmaları nedeniyle çalışmanız sık sık kesiliyor mu?                    | Evet | Hayır |
| 4) Bitirilmemiş veya birikmiş iş ve/veya görevleriniz var mı ya da zamanında yetistirmekte güçlük çekiyor musunuz?                                | Evet | Hayır |
| 5) Diğer çalışanlara göre daha çok çalışıyor ve eve iş götürme durumuy-la karşı karşıya kalıyor musunuz?  | Evet | Hayır |
| 6) Çalışmalarınızda iş ve/veya görevlerin daha iyi ve etkin görülmesi konusunda başkalarının yardımını kabul etmede tereddüt gösterir misiniz?    | Evet | Hayır |
| 7) Fazla ayrıntı üzerinde çalışmanın ve düşünmenin örgüt temel amaç ve hedeflerinde sapma tehlikesi yaratacağına dair bir endişe duyuyor musunuz? | Evet | Hayır |

- 8) Çalışmalarınızda iş ve/veya göreve ilişkin çoğu ayrıntıları, öteki çalışanlardan gizli tutma gereği duyuyor musunuz? Evet Hayır
- 9) "Bir işi en iyi yapan hiç bir kimse yoktur" veya hiç bir kimsenin işinizi kendiniz kadar etkin bir şekilde yapamayacağı düşüncesinde misiniz? Evet Hayır
- 10) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun bir kısmını alt kademelere devretme durumunda, görevin başarılmaması konusunda düşünceniz hep olumlu mudur? Evet Hayır
- 11) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun devrinde alt kademelere iş ve/veya göreve ait belirsizliklerin giderilmesi konusunda yardım eder misiniz? Evet Hayır
- 12) Çalışmayla ilgili sorunlarda diğer ilgili çalışanlardan soruların çözümüne ilişkin düşünceler alır ve öyle mi karar verirsiniz? Evet Hayır
- 13) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun devrinden sonra kontrolün yapılması açısından bir endişe duyuyor musunuz? Evet Hayır
- 14) Bir iş ve/veya görevin yapılması konusunda doğrudan ilgili birine emir ve talimat vermede kontrol zorlukları çıkmakta mıdır? Evet Hayır
- 15) Olağanüstü durumda ya da çok gerek duyulduğu zaman görevinizin belli bir kısmıyla ilgili yetki ve sorumluluğunuzun devrinde, alt kademede bulunanlar tarafından herhangi bir direniş ve istismarın olacağını düşünür müsünüz? Evet Hayır
- 16) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun devrinde astlarınıza olan güveniniz kontrol konusunda kolaylık sağlamakta mıdır? Evet Hayır
- 17) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun devrinde başarı konusunda, ödüllendirmenin örgüt amaçlarına erişilmesinde ve beşeri ilişkileri güçlendirmekte olduğu düşüncesinde misiniz? Evet Hayır
- 18) Bölüm ve/veya mevkinizin temel amaçları açısından önemsiz sayılabilecek sapmaları hoş görür müsünüz? Evet Hayır
- 19) Astların görevle ilgili yetki ve sorumlulukları yerine getirmedeki başarısızlık ihtimalinden rahatsız oluyor musunuz? Evet Hayır
- 20) Alt kademelere görevle ilgili yetki ve sorumluluk devrinde özelliklerle eğitim, beceri, tecrübe ve yeteneklerini arttıracakları kanısında mısınız? Evet Hayır

Ek-2-

ASTLARA İLİŞKİN  
YETKİ VE YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU

- Görev süreniz (Yıl) : a) 0  
b) 1-4  
c) 5-9  
d) 10-19  
e) 20 ve yukarısı
- Öğrenim düzeyiniz : a) Lise ve dengi okul  
b) Yüksek okul
- Cinsiyetiniz : a) Kadın  
b) Erkek
- Yaşınız : a) 18-22  
b) 23-27  
c) 28-32  
d) 33-37  
e) 38 ve yukarısı

- 1) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuz tekdüze veya tekrarlanabilen iş ve/veya görevler için mi ? Evet Hayır
- 2) Eve iş götürme durumuyla sık sık karşı karşıya kalıyor musunuz? Evet Hayır
- 3) Görevle ilgili karar vermede yetki ve sorumluluğunuzun ne kadar olduğunu biliyor musunuz? Evet Hayır
- 4) Şahsen üzerinde çalışmayı pek arzu etmediğiniz bir görevle ilgili yetki ve sorumluluk verildiğinde reddetme imkanınız var mı? Evet Hayır
- 5) Görevle ilgili bir hata yapma olasılığında işinizi kaybetme korkusu duyuyor musunuz? Evet Hayır
- 6) Herhangi bir hata yapma olasılığında, olası olan yaptırımın olumsuz (cezalandırma) olacağını söyleyebilir misiniz? Evet Hayır
- 7) İş ve/veya görevle ilgili karar verme durumunda, karar için bir üstünüze olan bağımlılığınız dolayısıyla, başarıdaki konumunuzun ikinci derecede olduğu kanısında mısınız? Evet Hayır

- |  |      |       |
|--|------|-------|
| 8) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun yerine getirilmesinde sürekli bir şekilde eleştirilme duygusuna kapılır mısınız?   | Evet | Hayır |
| 9) Görevle ilgili zoraki açıklamalar ve sorular sizi rahatsız ediyor mu?   | Evet | Hayır |
| 10) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzu yerine getirirken, üst veya amirinizin sizin eksik ve hatalı davranışlarınızı arama eğiliminde olduğunu hiç düşünmediniz mi?   | Evet | Hayır |
| 11) İş ve/veya görevle ilgili karar verirken, üst kademelere danışma ihtiyacınız fazla oluyor mu?  | Evet | Hayır |
| 12) Yetki ve sorumluluğunuzun görevin ağırlığından daha az olduğu veya denk olmaması durumunda, görevin yapılmasından doğacak olumsuz bir sonucun, üzerinizde gerek fiziksel, gerekse ruhsal bir düzensizliğe neden olmakta mıdır? | Evet | Hayır |
| 13) Yetki ve sorumluluğunuzun dışında, diğer bir üst veya amirinizden gelen bir emir durumunda, bu emri reddetme imkanınız var mı?   | Evet | Hayır |
| 14) Doğrudan sorumlu olduğunuz üst veya amirin bir üstünden doğrudan gelen bir emir, asıl görevinizi aksatmaması sözkonusu mudur?  | Evet | Hayır |
| 15) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğunuzun belirsiz bir görünüm ortaya koyması durumunda ya da endişenizde üstün bir üstüne gitme imkanınız var mı?  | Evet | Hayır |
| 16) Sık sık "Kime kul olacağımı şaşırdım" diye söz ettiğiniz oluyor mu?  | Evet | Hayır |
| 17) Yetki ve sorumluluğunuzun sınırlarını endişeden uzak zorlama imkanına sahip misiniz?   | Evet | Hayır |
| 18) Yönetim anlayışı ve atmosferi yetkilerinizi kullanmakta güven duygusu vermekte midir?  | Evet | Hayır |
| 19) Görevle ilgili karar verirken önceki iş alışkanlıklarınızın etkisi büyük olmakta mıdır?  | Evet | Hayır |
| 20) Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesiyle eğitim, beceri, bilgi, tecrübe ve yeteneklerin artacağı kanısında mısınız?   | Evet | Hayır |

## Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- ADALI Sacit ; ''Yöneticilik Meseleleri'', Ankara Üniversitesi  
I. T. I. A. Dergisi, C. I, S. 1(1976)
- AGARVAL D. R. ; Organization and Management (New Delhi: Tata McGraw  
Hill, Publishing Co., 1982)
- AKAT İlter-ÖNER Nurel ; İşletme Yönetimi, (İzmir: İstiklal Matbaası, 1987)
- AKTAN Tahir ; Kamu Yönetimi, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim  
Sağlık Bilimleri Araştırma Vakfı Ya. No. 43, 1987)
- ALBRUCHT Karl ; Gerilim ve Yönetim, (İstanbul: İşletme Fakültesi  
(Çev. Kenal TOSUN ve Diğerleri) Yayınları, 1988)
- ALPAGUN Oktay ve Diğ. ; İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, (İstanbul: 1987)
- ANDERSON E. H. ; ''Organizasyonlarda Fonksiyonel Kavram'', ESADER,  
(Çev. Mehmet ŞAHİN) C. X, S. 1(Ocak 1974)
- ARGYRIS Chris ; ''İnsan ve örgütlenme'', ESADER, C. II, S. 1(Ocak  
(Çev. Leman BİLGİN) 1984)
- ARTAN Sinan ; Yönetici Yetiştirme ve Türkiye'deki Uygulama, (Eski-  
şehir: Eskişehir I. T. I. A. Yayınları, 1976)
- ASKUN I. Cem ; ''Yönetimde ve örgüt sorunlarımızın Kargaşa Yaratacık  
Genel Boyutları'', ESADER, C. XV, S. 2(Haziran 1979)
- ASKUN I. Cem ; Organizasyon Teorileri, (Ankara: Eskişehir I. T. I.  
A. Ya. No. 95, 1972)
- ASKUN I. Cem ; ''Yönetimde Yetki Göçerimi'', ESADER, C. VI, S. 1(O-  
cak 1970)
- AYDIN Mustafa ; örgütlerde Çatışma, (Ankara: Bas-yay Matbaası, 1984)

- AYTEK Bintug ; İşletme Yönetimi, (Ankara: 1978)
- BAGIRKAN Şemsettin ; ''Karar Verme Kavramı ve Uygulaması'' Istanbul İ. T. İ. A. Dergisi, S.1(1972)
- BARANSEL Atilla ; Çağdaş Yönetim Düşüncesi Evrimi, (İstanbul: Fatih Matbaası, 1979)
- BARANSEL Atilla ; ''Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler'', İşletme Fakültesi Dergisi, C. IV, (Nisan 1975)
- BAYKAL Besim ; ''Delegasyon'', Sevk ve İdare Dergisi, S. 42(Şubat 1972)
- BAŞARAN İ. Ethem ; Örgütsel Davranış, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya. No. 108, 1982)
- BERBEROĞLU Güneş ; ''Otorite ve Karizma'', ESADER, C. III, S. 1(Haziran 1985)
- BILMEZ Mesut ; ''Weber ve İdael Tip Bürokrasi Anlayışı'', Amme İdaresi Dergisi, C. VIII, S. 1(Mart 1975)
- CAN Halil-TECER Meral ; İşletme Yönetimi, (Ankara: TODAİE. Ya. No. 169, 1978)
- CEMALCILAR İhan ve Diğ. ; İşletmecilik bilgisi, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Özürlü Çocuk Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya. No. 3, 1985)
- ÇUCANOĞLU Doğan ; İnsan İnsana, (İstanbul: Altın Kitapları Yayınları, 1987)
- DAVIS Keith ; İşletmelerde İnsan Davranışları, (İstanbul: İ. T. Ü., Yayınları, 1982)  
(Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri)
- DEAL Joel ; ''İşletmelerde Güç Kaynağı Olarak Politika'', ESADER, C. X, S. 2(Haziran 1974)  
(Çev. Mehmet ŞAHİN)
- DERELİ Toker ; Organizasyonlarda Davranış, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Ya. No. 2141, 1976)
- DICLE Atilla ; ''Modern örgütlerde Yetki ve Kullanılışı'', Sevk ve İdare Dergisi, S. 29(Ocak 1971)
- DİLBER Mustafa ; Yönetimsel Davranış, (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi İ. B. Fak., 1981)
- DRUCKER F. Peter ; Sevk ve İdarecilik Uğraşı, (İstanbul: Sevk ve İdare Yayınları, 1984)  
(Çev. Tunç ERKANLI)
- ERDOĞAN İhan ; İşletmelerde Davranış, (İstanbul: 1983)
- EREN Erol ; Yönetim Psikolojisi, (Ankara: Mert Matbaası, 1979)



- EREN Erol ; ''Emir Komuta İlişkilerinde Otorite Kavramı'', İktisat Dergisi, S. 105(Mart 1973)
- EREN Erol ; ''Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Dağıtım ve Ereğli Kömür İşletme Örgütlerinde Uygulamalar'', İşletme Fakültesi Dergisi, C. II, S. 1(Nisan 1973)
- EDZİONI Amitia ; Modern Örgütler, (Ankara: O.D.T.Ü. Ya. No. 14, 1969)
- ELİF İsmail ; İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, (İstanbul: 1987)
- ERLAÇIN F. Şükrü ; Endüstri İşletmeciliği, (İzmir, Bornova: Ege Üniversitesi İ. T. İ. Fak. Ya. No. 64/14, 1971)
- FİŞEK Kurthan ; Yönetim, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya. No. 387, 1975)
- HATİPOĞLU Zeyyat ve Diğ. ; İşletme Yönetimine Giriş, (İstanbul: İ. T. Ü. Yayınları, 1981)
- HICKS G. Herbert  
(Çev. Osman TEKOK ve Diğerleri) ; Örgütlerin Yönetimi, (Ankara: 1979)
- HICKS G. Herbert-  
GULLET J. Ray  
(Çev. Besin BAYKAL) ; Organizasyon: Teori ve Davranış, (İstanbul: İ. T. İ. A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya. No. 1, 1981)
- İŞİL Bedri ; İşletmelerde İlimi Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Münasebetleri, (Ankara, Yenisehir: 1963)
- İşletme İdaresi, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Ya. No. 42, 1969)
- KILKİŞ Yıldırım ; ''İşletme İçinde Yetki İlişkileri'', İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y. 4, S. 37(Mart 1969)
- KILKİŞ Yıldırım ; ''Organizasyon ve Otorite'' İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ya. 3, S. 35(Ocak 1969)
- KILKİŞ Yıldırım ; ''Yetki Devri Uygulaması'', İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y. 3, S. 36(Şubat 1969)
- KOÇEL Tamer ; İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: 1982)
- KOÇER Melih ; ''Klasik Organizasyon'', Ankara İ. T. İ. A. Dergisi, C. V, S. 1(1972)
- KOLASA J. Blair  
(Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri) ; İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Enst. Ya. No, 1(1970)
- KONNTZ Harold-  
O'DONNELL Cyril ; Principles of Management, (Tokyo: Tosho Printing Co. Ltd. 1959)

- LANDSBERGER A. Henry ; ''Bürokraside Yatay Boyut'', ESADER, C. VIII, S.11  
(Çev. I. Cem AŞKUN) (Ocak 1971)
- LEARNED P. Edmond- ; örgüt Kuramı ve Politikası, (Ankara: TODAİE Ya.  
SPROAT T. Audrey No. 124, 1972)  
(Çev. Gencay ŞAYLAN)
- MASSIE L. Joseph ; İşletme Yönetimi, (Eskişehir: 1983)  
(Çev. Şan ÖZALP ve Diğerleri)
- MCGREGOR Douglas ; İnsan İlişkileri Yönetimi, (Ankara: O.D.T.Ü.  
(Çev. Doğan ENERGIN) Ya. No. 10, 1970)
- MIHÇIOĞLU Cemal ; Personel İdaresinde Meseri Münasebetler, (Ankara: An-  
kara Siyasi Bilimler Fak. Ya., 1955)
- KINDUK İsmet ; Modern İşletmecilik, (İstanbul: Derya Ya. No. 32,  
1983)
- NEWMAN H. William ; İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (An-  
(Çev. Kenan ŞERİT) kara: TODAİE. Ya. No. 186, (1979)
- NİZAMOLMOLK ; Siyasetname, (İstanbul: 1972)  
(Ter. M. Şerif ÇAVDAROĞLU)
- O'DONNELL Cyril ; ''Yönetimde Yetkinin Kaynağı'', ESADER, C. IV,  
(Çev. I. Cem AŞKUN) S. 1 (Ocak 1968)
- OLUÇ Mehmet ; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (İstanbul: İstan-  
bul İşletme Fak. Ya. No. 2430/77, 1978)
- ONAL Güngör ; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (Bursa: I. T. İ.  
A. İşletme Fak. Ya. No. 9, 1982)
- ONARAN Oğuz ; Örgütlerde Karar Verme, (Ankara: Ankara Üniversitesi  
Siyasal Bilimler Fak. Ya. No. 321, 1971)
- ONARAN Oğuz ; ''Yetki Göçerimi-Yetki Devri'', Amme İdaresi Dergisi,  
C. VII, S. 2 (Haziran 1974)
- ÖNÜCÜ Ayşe ; Örgüt Sosyolojisi, (Ankara: Tura Kitabevi Yayınları,  
1972)
- ÖZALP İnan ; Yönetim Organizasyonu, (Eskişehir: Anadolu Üniversi-  
tesi Eğitim ve Sağlık Bilimler Araştırma Vakfı Ya.  
No. 44, 1987)
- ÖZKALP Enver ; Sosyolojiye Giriş Dersleri, (Eskişehir: Anadolu Üni-  
versitesi Eğitim ve Sağlık Bilimleri Araştırma  
Çalışma Vakfı Ya. No. 49, 1987)
- PALUMBO I. Dennis ; ''Örgüt Kuramında Otorite ve Rol Belirleme'', Amme  
(Çev. Doğan CANAN) İdaresi Dergisi, C. VII.

- PENZER N. William  
(Çev. Şan ÖZALP) ; ''Büyüyen Yöneticiler'', ESADER, C. XII, S. 1(Ocak 1974)
- PRESTHUS V. Robert  
(Çev. Cemil CEM) ; ''Örgütlerde Otorite Sorunu'', Amme İdaresi Dergisi, C. V, S. 1(Mart 1972)
- RONDY R. Louis  
(Çev. B. Murat ÖZGÜVEN) ; ''Örgütsel Uyuşmazlık: Uyuşmazlık, Kavram ve Modeller'', Bursa İ. T. İ. A. E. Dergisi, C. II, No. 1 (Temmuz 1971)
- SCHEIN H. Edgar  
(Çev. Mustafa TOSUN) ; Örgütsel Psikoloji, (Ankara: TODAİE. Ya. No. 173, 1984)
- SCHULTZ Duave  
(Çev. Gülgün DENİZLİ) ; ''Can Sıkıntısı ve Tekdüzelik'', Bursa İ. T. İ. A. Dergisi, C. I, S. 1(Mart 1982)
- SIMON A. Herbert ve Diğ .  
(Çev. Cenal MIHÇIOĞLU) ; Kamu Yönetimi, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fak. Ya. No. 354, 1975)
- SISK Henry  
; Management and Organization, (Cincinnati, Ohio: South Western Co., 1973)
- STIEGLITS Harold-  
JANGER J. Allen  
(Çev. Güneş BERBEROĞLU) ; ''Merkezleşme Boyutları'', ESADER, C. II, S. 1 (Ocak 1984)
- STRONG F. Earl  
(Çev. İnan ÖZALP- Celil KOPARAL) ; Yönetim Kavramı, (Eskişehir: Eskişehir Devlet Mühendislik Akademisi Ya. No. 31, 1981)
- SUMERSAN Mehtap  
; ''Sosyal Bir Davranış Olarak Organizasyon'', İstanbul İ. T. İ. A. Dergisi, S. 1(1975)
- SURGIT Kenan  
; ''Örgüt Analiz Tekniği'', Amme İdaresi Dergisi, C. X, S. 53(Eylül 1977)
- TARAY Cevat  
; Endüstride Organizasyon Planları ve Yönetim, (İstanbul: Mentaş Matbaası, 1980)
- TEKELİ İlhan-  
ÇAYLAN Gencay  
; ''Danışmanlık Kuramı'', Amme İdaresi Dergisi, C. VIII, S. 2(Haziran 1975)
- TORTOP Nuri  
; Yönetim Bilimi, (Ankara: İ. T. İ. A. Ya. No. 182, 1978)
- TOSUN Kemal  
; ''Büyüklük ve Büyüme Sorunları'', İşletme Fakültesi Dergisi, C. IX, S. 1(Nisan 1980)
- TOSUN Kemal  
; İşletme Yönetimi Esasları, (İstanbul: 1987)
- TOSUN Mustafa  
; Örgütsel Etkinlik, (Ankara: TODAİE. Ya. No. 194, 1981)
- TUMER Melih  
; Yönetim ve Yönetici, (İstanbul: 1975)
- ULGEN Hayri  
; ''Yönetimde Bilgi Gereği'', İstanbul İ. T. İ. A. Dergisi, C. VII, S. 1(Nisan 1973)

- ÜLGEN Hayri ; ''Yönetimde Bilgi Gereği'', Istanbul I. T. I. A. Dergisi, C. VII, S. 1(Nisan 1973)
- YAZICI Mehmet ; Örgütlenme İlkeleri, (Istanbul: Istanbul I. T. I. A. Ya. No. 52, 1971)
- YILMAZ Zeki ; ''Organizasyon İlkelerinin İşletmelere Uygulanması'', Uludağ Üniversitesi I. B. Fak. Dergisi, C. III, S. 1(Aralık 1982)
- YÖDER Dale  
(Çev. İ. Cem AŞKUN-Şan ÖZALP) ; ''Personel Yönetimi ve Çalışma Münasebetleri'', ESADER, C. II, S. 1(Şubat 1966)
- YÖDER Dale  
(Çev. İ. Cem AŞKUN) ; ''Diğer Çalışma Münasebetleri ve İlişkin Sistemler- İşletmelerde Eylem ve Yönetim'', ESADER, C. II, S. 1(haziran 1966)
- YOZGAT Osman ; İşletme Yönetimi, (Istanbul: Nihat Sayar Yayınları Yardım Vakfı İşletme Ya. No. 375/608, 1983)
- ZEYTİNOĞLU Resit ; ''Yönetimde Yetki Devri'', İşveren, C. XII, S. 11(Agustos 1974)
- ZOGA Ergun ; İdarecilik Sanatı, (Istanbul: Sevk ve İdare Servisi No. 11, 1973)  
; 1982 T. C. Anayasası

