

124 -1

**Yetki Devrinde Başarı Sağlamak İçin Gerekli**

**Faktörler ve Beğendik Kocatepe**

**Mağazası'ndaki İnceleme**

**GÜFER DURTAŞ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**ESKİŞEHİR-1996**

## ÖZET

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden bir diğerine verilmesi anlamına gelmektedir. Verilen bu yetkinin kullanılabilmesi ve görevin başarılması için gerekli ortamı hazırlamak, yetki devreden yöneticinin görevidir. Yönetici, yetki devrettiği astlarına neler beklediğini açık ve kesin biçimde açıklamalı, gerekli araçları sağlamak ve alt düzey yöneticilerini yetiştirmek için gerekli önlemleri almalıdır.

Yetki devredip etmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer almaktadır. Eğer yetki devriyle ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetimde etkili olmaz.

Yetki devrine ancak organizasyona pratik bir katkı yapacak ve gerçek bir yarar sağlayacaksa gidilmelidir. Aynı zamanda yöneticiler yetki ve görev devrini bir yönetim aracı olarak görmeli ve etkili bir şekilde kullanabilmek için bunun inceliklerini iyi kavramalıdır.

## SUMMARY

Delegation of authority means taking the authority required for the execution of specific duties from a director or an organizational unit and granting it to another individual or a unit. It is the task of the director who delegates authority to maintain the required conditions for the execution of the authority and the related duty. The director should clearly identify what he expects from his subordinates to whom he delegates authority and should take necessary actions in order to provide the required devices and to educate the first-level directors.

Some questions and their solutions are very important and critical thoughts for the directors. Some of them; when this how who delegate authority. If this decisions of no effect about delegation of authority in management and results of not performing delegation is given.

Delegation of authority is necessary when the practical solutions for the organization. At some time, the directors always think this subject is just only a managing item. For a successful delegation is the directors must know this subject's detail.

## **İÇİNDEKİLER**

<b>GİRİŞ</b> .....	1
--------------------	---

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

YETKİ KAVRAMI .....	2
I-YETKİNİN ANLAMI, TANIMI ve KAYNAĞI .....	2
A-YETKİNİN ANLAMI ve TANIMI .....	2
B-YETKİNİN KAYNAĞI KONUSUNDAKİ TEORİLER.....	6
1- Biçimsel Yetki Teorisi .....	7
2-Kabul Teorisi.....	8
3-Bilgisel Yetki Teorisi .....	11
II-YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER ve SINIRLARI .....	12
A-YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER .....	12
1-Komuta Yetkisi.....	12
2-Kurmay Yetkisi.....	14
3-Fonksiyonel Yetki .....	15
B-YETKİNİN SINIRLARI.....	16

## **İKİNCİ BÖLÜM**

YETKİ DEVRİ ve YETKİ DEVRİNE GİTMEME NEDENLERİ .....	19
---------------------------------------------------------	----

I-YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ, ANLAMI ve	
TANIMI, ÖĞELERİ.....	19
A-YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ.....	19
B-YETKİ DEVRİNİN ANLAMI ve TANIMI.....	21
C-YETKİ DEVRİNİN ÖĞELERİ.....	22
1-Yetki.....	22
2-Sorumluluk.....	23
3-Hesap Verme.....	23
4-Karar Verme.....	24
5-Yönetim.....	25
6-Planlama.....	25
7-Temsil Etme.....	25
II-YETKİ DEVRİNİN AŞAMALARI, İLKELERİ ve YETKİ DEVRİ	
DERECESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	26
A-YETKİ DEVRİNİN AŞAMALARI.....	26
1-Görevlerin Dağıtılması.....	26
2-Yetki Verme.....	27
3-Sorumluluğun Verilmesi.....	27
4-Denetimin Sağlanması.....	28
B-YETKİ DEVRİ İLKELERİ.....	28
1-Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi.....	29
2-Komuta Birliği İlkesi.....	29
3-Sorumluluğun Devredilmemesi İlkesi.....	30

## C-YETKİ DEVRİ DERECEİNİ BELİRLEYEN

FAKTÖRLER .....	31
1-Verilecek Kararın Değeri ve Önem Derecesi.....	32
2-Politikada Birlik İhtiyacı .....	32
3-İş Hacminin Artması ve Ekonomik Büyüklük .....	32
4-Örgüt Kültürü ve Yönetim Anlayışı .....	33
5-Bağımsızlık Arzusu .....	33
6-Yönetici Azlığı .....	34
7-Denetim Teknikleri.....	34
8-İş veya Görevin Dinamiği .....	34
9-Çevrenin Etkisi.....	35
III- YETKİ DEVRİNDE YÖNETİME İLİŞKİN YANLIŞ ANLAMALAR VE YETKİ DEVRİNE GİTMEME NEDENLERİ .....	36
A-YETKİ DEVRİNDE YÖNETİME İLİŞKİN YANLIŞ ANLAMALAR.....	36
1-Yetki Devreden Yöneticiler İyi Yöneticilerdir .....	36
2-Yetki Devri Yetkiden Vazgeçmektir .....	37
3-Karar Alan Ne Kadar Üst Düzeydeyse, Karar O Kadar İyi Olur .....	37

4-Yöneticiler Mümkün Olan Her Durumda	
Yetki ve Görev Devretmelidir.....	38
5-Yetki Devri Denetim Azalmasını İçerir .....	38
B-YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ.....	38
1-Örgütsel Engellerden Kaynaklanan	
Nedenler .....	39
a-Devredecek Kimse Bulamama .....	39
b-Politika ve Prosedür Yetersizlikleri .....	40
c- Denetim Çevresinin Dar Olması .....	40
d-Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yetersizliği.....	41
e-Rolün Açık Seçik Olmaması.....	41
2-Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller.....	42
a-Yönetsel Rahatlık Alanlarını Koruma .....	42
b-Bizzat Uygulamayı Tercih Etmek .....	43
c-Sorumluluk Korkusu.....	43
d-Güvensizlik Duygusu .....	43
e-Denetimi Kaybetme Korkusu .....	44
f-Yöneticinin Kendine Güvensizliği .....	44
g-Her Şeye Kadir Yönetici Efsanesi .....	45
h-Sevilmeme Korkusu.....	45
ı-Anlatmaktansa Yapmayı Tercih Etmesi .....	46
i-Aktivite Tuzağı .....	46
j-Kuvvet Gösterisinden Hoşlanması .....	47
3-Astlardan Kaynaklanan Engeller .....	47

a-Yetenek Eksikliği .....	47
b-İlgi Eksikliği.....	48
c-Astların Güdülenmemesi .....	48
d-Hata Yapma Korkusu .....	49
e-Astların Güvensiz Olması.....	49
f-Alışkanlık Sorunu .....	49
g-Astın İş Yükünün Fazla Olması.....	50
4-Durumsal Nedenlerden Kaynaklanan Engeller.....	50
a-Müşteri Beklentileri .....	50
b-İşin Niteliğinden ve Örgütün İçinde Bulduğu Çevreden Doğan Engeller .....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETKİ DEVRİNDE BAŞARI SAĞLAMAK İÇİN

GEREKLİ ÖNERİLER .....	52
------------------------	----

#### I- YETKİ DEVREDEN YÖNETİCELERDE

##### BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLERLE

İLGİLİ ÖNERİLER.....	52
A-ETKİLİ BİR İLETİŞİMCİ OLMALI.....	52
1- İletişimi Engelleyen Faktörler .....	53
a-Algılama Problemleri .....	53
b-Yapılan Varsayımlar.....	54
2-Etkili İletişim Yolları .....	55



B-ÖRGÜTÜN PROGRAMINI VE AMACINI	
İYİ KAVRAMIŞ OLMALI.....	56
C-ÖRGÜTÜN PROGRAMINI İYİ BİLMELİ.....	57
D-KENDİNDEN EMİN OLMALI .....	57
E-İNSANLARI ANLAMA VE DEĞERLENDİRME	
YETENEĞİ OLMALI .....	58
F-DEMOKRATİK OLMALI .....	58
G-SONUÇLARLA İLGİLENMELİ.....	59
1-Amaçlara Göre Yönetim .....	59
2-Amaçların Kalitesi.....	60
a-Ulaşılabilir Amaçlar.....	60
b-Kabul Edilebilir Amaçlar.....	61
c-Zaman Yönelimli Amaçlar .....	61
H-ASTLARIN ÇALIŞMA ÇEVRESİ HAKKINDAKİ	
DÜŞÜNCELERİNİ DİNLEMELİ .....	62
I-ASTLARINI İŞBİRLİĞİ İÇİNDE ÇALIŞAN BİR GRUP	
OLARAK KULLANABİLMELİ.....	62
İ-AŞAĞIDAN GELEN TEKLİFLERİ	
DİKKATE ALMALI .....	62
II- BAŞARILI BİR YETKİ DEVRİ İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLERLE	
İLGİLİ ÖNERİLER.....	63
A-AMAÇLAR ORTAYA KONULMALI .....	63
B-KORKU ve HUZURSUZLUKTAN UZAK BİR ÇALIŞMA HAVASI	
YARATILMALI .....	64

<b>C-ASTLARA DEVREDİLECEK ve DEVREDİLMEYECEK</b>	
<b>YETKİLER BELİRLENMELİ .....</b>	<b>65</b>
<b>1- Asta Devredilmesi Gerekli Olan Yetkiler.....</b>	<b>65</b>
<b>a-Organizasyona Yarar Sağlayacak Görevler</b>	
Devredilmeli.....	67
<b>b-Yöneticilerin Performanslarını iyileştirecek</b>	
Görevler Devredilmeli .....	67
<b>c-Yöneticilerin Çalışma Yaşamlarının Kalitesini İyileştirecek</b>	
Görevler Devredilmeli .....	68
<b>d-Elemanların Görevlerini Zenginleştirecek</b>	
Görevler Devredilmeli .....	68
<b>e-Yöneticinin Yapmaya Alışık Olduğu</b>	
Görevler Devredilmeli .....	69
<b>f-Rutin Görev ve Sorumluluklar</b>	
Devredilmeli.....	69
<b>g-Düzenli Olarak Çok Zaman Gerektiren</b>	
Görevler Devredilmeli .....	69
<b>h-Yöneticinin Hoşlanmadığı Ayrıtılar</b>	
Devredilmeli.....	70
<b>ı-Yöneticinin Zamanı Yokken Hemen Yapılması Gereken</b>	
Görevler Devredilmeli .....	70
<b>2-Asta Devredilmemesi Gereken Yetkiler.....</b>	<b>71</b>
<b>a-Yöneticinin Bizzat Kullanması Gereken Yetkiler</b>	
Devredilmemeli .....	71

b-İyi Tanımlanmamış Faaliyetler	
Devredilmemeli.....	73
D-YETKİ DEVREDİLECEK KİŞİ İYİ	
SEÇİLMELİ.....	74
E-İYİ BİR HABERLEŞME SİSTEMİ	
KURULMALI .....	76
F-YETKİ DEVRİ İÇİN UYGUN BİR ZAMANLAMA	
TESPİT EDİLMELİ .....	76
G-YETKİNİN NASIL DEVREDİLECEĞİ	
BELİRLENMELİ.....	78
1-Yetki Derine Hazırlık .....	78
2-Yetki Devredilirken Uyulması Gereken	
İlkeler.....	79
a-Yetki Alanı Açık Olarak Belirtilmeli.....	79
b-Yetki Devrinin Ölçüsü İyi Ayarlanmalı .....	79
c-Belli Bir Geliştirme Planı Çerçevesinde Yetki	
Devredilmeli .....	80
d-Kilit Elemanların Güçlü ve Sınırlı Yanları	
Anlaşılmalı.....	80
e-Temel Kurallar Belirtilmeli.....	81
f-Yönlendirmeden Özyönetime Geçilmeli .....	81
g-Elementin Performansı Ödüllendirilmeli.....	81
h-İşin Tümü İçin Yetki Devredilmeli .....	82
ı-Yetki Devredilene Yardım Edilmeli.....	82
H-DEVREDİLEN YETKİ İZLENMELİ .....	83

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NDA YETKİ DEVRİNDE Kİ BAŞARI FAKTÖRLERİ ÜZERİNE	
BİR İNCELEME .....	85
I-BEĞENDİK A-Ş'İNİN TANITIMI .....	85
A-GENEL BİLGİLER .....	85
B-BEĞENDİK A-Ş'İNİN ORGANİZASYON MODELİ .....	87
II-BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NİN TANITIMI .....	90
A-GENEL BİLGİLER .....	90
B-BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NİN ORGANİZASYON MODELİ .....	93
III-BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NDA YETKİ DEVRİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ KONULU İNCELEME .....	95
A-ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI ve METODU .....	95
1-Araştırmanın Amacı .....	95
2-Araştırmanın Kapsamı .....	95
3-Araştırmanın Metodu.....	96
B-ARAŞTIRMA BULGULARI ve SONUÇLARI .....	96
1-Yetki Devreden Yöneticilerin Sahip Oldukları Nitelikler.....	96

a-Etkili Bir İletişimcidir.....	96
b-Örgütün Programını ve Amacını	
İyi Kavramıştır .....	97
c-Kendinden Emindir .....	98
d-İnsanları Anlayabilmekte ve	
Değerlendirebilmektedir .....	99
e-Demokratik Bir Yöneticidir .....	99
f-Amaçlara Göre Yönetimi Uygular .....	99
g-Astların Düşüncelerini Dikkate Alır.....	100
h-Astlarını İşbirliği İçinde Çalışan Bir Grup	
Olarak Kullanır.....	100
2- Yetki Devrinde Başarı Sağlamak İçin	
Dikkat Edilen Faktörler.....	100
a-Amaçlar Belirlenmektedir.....	100
b-Astlar Güdülenmektedir .....	101
c-Astlara Devredilecek Yetkiler	
Belirlenmektedir .....	101
d-Astlara Devredilmeyecek Yetkiler	
Belirlenmektedir .....	101
e-Yetkinin kime Devredileceği	
Belirlenmektedir .....	103
f-Bilgisayarla Haberleşme Yapılmaktadır .....	104

g-Otokontrol Mekanizması İle	
Denetim Yapılmaktadır.....	104
h-Yetki Devredilirken Dikkat Edilen	
Diğer Faktörler .....	104
IV- BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NDA YETKİ DEVRİNDEKİ	
BAŞARI FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN	
ANALİZ ve YORUMLARIMIZ.....	105
SONUÇ .....	109
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	112
EKLER.....	118

## GİRİŞ

Yönetici, başkalarıyla çalışırken yönetme eyleminde bulunduğundan yetki devri, yönetimin kilit noktasıdır. Çünkü iş, tamamını tek işgörenin yapmasını imkansız kılacak bir nitelik taşıdığı için bunu gördürmede başvurulacak yol yetki devridir. Yetki devri bir örgütün varoluşunun temel gereklerindedir. Örgütsel birimler, kendilerini yöneten kişilerin böyle bir işlemi yapmalarına gereksinme duyarlar. Çünkü yetki devredilmezse, baştaki yönetici işletmenin tek yönetim üyesi olarak kalır. Böyle bir durumda da örgüt yapısı diye bir kavrama yer verilmesi mümkün değildir.

Bu çalışmada yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli olan faktörler konusunda teori ve uygulamada izlenen yol, bir işletme örneği alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde yetki kavramı tanıtılmış, yetkinin kaynağı konusunda ki teoriler incelendikten sonra yetkinin oluşturduğu ilişkiler ve sınırları hakkında bilgiler verilmiştir.

Yetki devri ve yetki devrine gitmeme nedenlerini konu alan ikinci bölümde yetki devri tanıtılmış, yetki devrinin aşamaları, ilkeleri ve yetki devri derecesini belirleyen faktörler incelendikten sonra yetki devrinde yönetime ilişkin yanlış anlamalar ve yetki devrine gitmeme nedenleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde yetki devrinden yöneticilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili öneriler incelendikten sonra yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli olan faktörlerle ilgili öneriler hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli olan faktörlerin Beğendik Kocatepe Mağazası'nda nasıl uygulandığı incelenmiştir. Çalışmamızın sonunda da incelemeden elde edilen sonuç ve yorumlarla, incelemenin genel bir değerlendirmesi yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETKİ KAVRAMI

#### I- YETKİNİN ANLAM, TANIMI ve KAYNAĞI

##### A- YETKİNİN ANLAM ve TANIMI

Yetki konusu organizasyon faaliyetinde önemli konulardan biridir. Biçimsel organizasyonların temel taşları olarak yetki ve yetki devri göze çarpar. Biçimsel organizasyonlar gerekli birimlerin çalışmaları ile tamam olmazlar. Organizasyonların yapışkanı diye adlandırılan yetkinin de olması gereklidir.<sup>1</sup>

Yetki örgüt içinde işbölümüne, sorumlulukların saptanmasına, uyumsuzlukların giderilmesine ve örgütün amaçlarının ön planda tutulmasına yardımcı olur. Kısacası, örgütün amaçlarına ulaşmada daha etkili ve verimli olması yetkinin varlığına ve belirli prensiplere göre kullanılmasına bağlıdır.<sup>2</sup>

İşin bölündüğü her yerde toplumsal örgütlenmeye zorunlu olarak raslanmakta, bu iş bölümü de yetki olgusuna hayat vermektedir. Bu

---

<sup>1</sup> İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No. 44, C.II, (Eskişehir, 1995), s.49.

<sup>2</sup> İlhan Atilla DİCLE, "Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı", Sevk ve İdare Dergisi, S.29, (Ocak 1971), s.23.



durumda örgütsel itici güç; yetkinin özü, kaynakları ve işleyiş biçiminin kavranmasına indirgenmektedir. Oysa yetkinin, tanımı konusunda herhangi bir görüş birliği yoktur.<sup>3</sup>

Bir kişi diğer bir kişinin davranışını etkileyince, bunu daima yetki olarak tanımlamak mümkün değildir. Örneğin ikna etmek yetki kullanmak demek değildir. Burada, yönetilenin mantığına hitap etmek suretiyle ikna etmek söz konusu olur. Halbuki yetkide itaat vardır. Bazı hallerde her ikisi birbirine karışabilir. Örneğin yönetici yetkisini kullanırken ikna etmek de isteyebilir.<sup>4</sup>

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Bu tanımdan hareket edersek yetkinin en azından üç temel özelliğinden söz edebiliriz.

Bunlardan; birincisi, yetki bir haktır. İkincisi; yetkinin kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içerir. Üçüncüsü, yetki örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.<sup>5</sup>

Bir bireyin toplam etkileme gücüne, başka deyişle, öteki bireylerin davranışlarını etkileme yeteneğinin tümüne, o bireyin yetkisi denir.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Kurthan FİŞEK, Yönetim, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No. 387, (Ankara, 1975), s.69.

<sup>4</sup> Zeyyat HATİBOĞLU, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No. 9, (İstanbul, 1986), s.168.

<sup>5</sup> Halil CAN ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, B. 3, (Ankara, 1991), ss.138-139.

<sup>6</sup> Leonard J. KAZMIER (Çev. Cemil CEM ve diğerleri), İşletme Yönetimi İlkeleri, (Ankara, 1979), s.201.

Uygulanabilir yönetimin elde edilmesinde ortaya çıkan sorun, yetkinin bir hak olduğu ve bir kimsedeki yetki kavramının sübjektif yargılama faktörlerine dayandığı hususudur. Örneğin, kralların kutsal haklara sahip olduğuna inanan kimseler, doğal olarak, onların yaradılışları gereği sınırsız yetkiye sahip olduklarını hissettiler. Diğer taraftan, demokrasiyi savunanlarda kralların çok az ya da hiçbir yetkiye sahip olamayacaklarına inanırlar.<sup>7</sup>

Yönetim konusunun en çok tartışılan kavramlarından birisi olan yetki kavramı ayrıntılı olarak Max Weber tarafından tartışılmıştır.<sup>8</sup> Max Weber'e göre bürokrasi, hiyerarşik üstün, astlarına emirler vermesi, faaliyetlerinin emirlerine uygun olup olmadığını kontrol etmesi, aykırı gördüğü hallerde onlara cezalar uygulaması olaylarıyla kendini belli eder. Cezaya çarptırılma korkusu, astları itaate zorlar. Max Weber'in gözünde bu sistem, hem rasyonel, hem de etkilidir.<sup>9</sup>

Weber'e göre kamu olsun, özel olsun herhangi bir organizasyon şu özelliklere sahip bulunduğu sürece bürokrasinin temel karakteristiklerini de taşımaktadır denilebilir.

— Organizasyonun büyük bir hacme sahip oluşu; Weber'e göre, bunun ölçüsü istihdam edilen insan sayıdır.

— İstihdam edilenlerin çoğunluğunun vasıflı değil, yarı vasıflı ya da vasıfsız oluşları.

---

<sup>7</sup> Herbert G. HICKS (Çev. Osman TEKOK ve diğerleri), Örgütlerin Yönetimi Sistemleri ve Beşeri Kaynaklar Açısından, C.I, B. 3, (Ankara, 1979), s.340.

<sup>8</sup> Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayınları No: 205, B.3, (İstanbul, 1989), s.245.

<sup>9</sup> Bernard GOURNAY (Çev. İhsan KUNTBAY), Yönetim Bilimine Giriş, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.122, (Ankara, 1971), s.211.

— Nisbeten basit bir kütle üretim teknolojisi.

— Nisbeten basit ürün ya da çıktı.<sup>10</sup>

Weber yetkiyi kullanılan yasallığın kaynak ve çeşitlerine göre üçe ayırır. Geleneksel yetki, astların üstlerinin emirlerini, bu işlerin her zaman bu tarzda yapılmasından ötürü kabullenmeleri halidir.<sup>11</sup> Böyle bir sistemde, geleneklerin belirlediği liderin emirleri kutsal ve bu kişiye sadakat bir görevdir. Diğer bir deyişle, geniş halk kütlelerinin geleneklerine bağlılığı, çoğunlukla babadan oğula geçen yetkiyi pekiştirir ve yasal kılar.<sup>12</sup>

Karizmatik yetkide, emir altında bulunanlar yetkiye sahip yöneticilerin özel nitelikleri olduğuna inanırlar. Bunlar üstün, kutsal kimseler ve özel karaktere sahip olabilir veya çok cesur olabilirler. Organizasyon da herkesin kullandığı yetki baştaki liderin kişiliğinden gelmektedir.<sup>13</sup>

Yasal yetki ise başeğmenin yalnızca yasalara, yani yetkili bir makamda bulunan kimsenin yalnızca yasal gücünün belirlenmiş sınırları içinde verdiği kişisel olmayan buyruğa uyulacağını söyler.<sup>14</sup>

H. Fayal ise yetkiyi emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak tanımlamıştır. Şu hale göre, yetki kişiye örgüt tarafından verilen karar

---

<sup>10</sup> Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2142, C.1, (İstanbul, 1976), s.9.

<sup>11</sup> DICLE, s.24.

<sup>12</sup> Enver ÖZKALP, Sosyolojiye Giriş Dersleri, B.3. (Eskişehir, 1994), s.60.

<sup>13</sup> HATİBOĞLU, ss. 169-170.

<sup>14</sup> Daniel KATZ - Robert L. KAHN (Çev. Halil CAN - Yavuz BAYAR), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 167, (Ankara, 1977), s.227.

verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkie bağlıdır. O mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda yetki formal yetkidir.<sup>15</sup> Biçimsel olmayan yetki ise yöneticilerin ve üstlerin kişiliklerinden yani fiziksel, ruhsal vb. niteliklerinden aldıkları yetkidir. Deneyim ve gözlemlerin gösterdiğine göre, daha çok biçimsel olmayan yetkilerine dayanarak iş gördüren üstler, uzun sürede daha başarılı olmaktadır. Bu çeşit yetkinin kullanılması, yönetim sürecine daha demokratik bir nitelik kazandırır.<sup>16</sup>

Yetki konusu ile ilgili bir diğer yaklaşım kabul teorisi olarak bilinen ve C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Barnard'a göre bir kimsenin yetkiye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir.<sup>17</sup>

## **B- YETKİNİN KAYNAĞI KONUSUNDAKİ TEORİLER**

Geleneksel görüşe göre yetki makama bağışlanmıştır. Doğası, amacı ve kökeni hakkında kuşku yoktur.<sup>18</sup> Yetki kaynakları konusunda çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bunları üç grup altında ele almak olanağı vardır.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> KOÇEL, s.246.

<sup>16</sup> Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi Genel Esasları, C. I, (İstanbul, 1986), s.31.

<sup>17</sup> KOÇEL, s.246.

<sup>18</sup> Halil CAN ve diğerleri, İşletme ve Yönetim, (Ankara, 1984), s.208.

<sup>19</sup> Melih TÜMER, Yönetim ve Yönetici, (İstanbul, 1975), s.80.

## 1- Biçimsel Yetki Teorisi

Yönetimsel açıdan yetkinin üst basamaklarda yer alması ve yukarıdan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak devam etmesidir. Usta başı ile genel müdürün çok farklı olan yetkileri örnek olarak gösterilebilir. Bu görüşe göre yönetimsel yetki organizasyona bağlanmaktadır. Burada biçimsel organizasyon düşünülmektedir. Biçimsel organizasyonda yetkiler nasıl alınıyor veya bu yetkileri kim veriyor sorusuna cevap aradığımızda yetkinin kaynağı olarak üst kademeler gösterilmektedir.<sup>20</sup> En üst yetki sahibi olarak gördüğümüz işletmenin başı bile, bu yetkisini daha üst kademelerden almıştır. Bu kademe yönetim kuruludur. Yönetim kuruluna ise bu hakkı pay sahipleri vermiştir. Pay sahipleri ise mülkiyet haklarını kullanmaktadırlar. İnsanlara mülkiyet üzerinden hak veren kurum ise özel mülkiyete yer veren anayasadır. Anayasanın yapılması ya da değiştirilmesi yetkisi insanların elinde olduğuna göre yetki, toplumdan devlet yoluyla sahipliğe ve buradan da bireysel yöneticiye geçmektedir.<sup>21</sup>

Biçimsel yetki daha çok hukuki anlamda ele alınmaktadır. Üstler ellerindeki yetkilerle iş yaptırabilmektedir; işin iyi bir biçimde yapılabilmesi veya yapılmadığında bazı müeyyideler uygulanabilmesi için belirli ölçüde imkanlar üst yönetime verilmiştir. Ödüllendirme veya cezalandırma sistemi üstün yetkisini kullanmasında etkili olan araçlardır. Hukuki yetkinin en iyi bir şekilde temsil edilmesinin bürokrasi ile gerçekleşebileceğini ileri süren Max Weber teknik olarak bürokrasinin yetki ile en iyi bir düzen olduğunu belirtmektedir.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> ÖZALP, ss.53-54.

<sup>21</sup> CAN ve diğerleri, İşletme .... s.208.

<sup>22</sup> ÖZALP, ss.55-56.

## 2- Kabul Teorisi

Benimseme ya da kabul görüşüne göre ise, yetkinin var olabilmesi için bir alt kademe tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Eğer emir alan bunu kabul etmezse ya da yerine getirmezse yetki yoktur. Dolayısıyla, yetkinin var olabilmesi için bunun alt kademe tarafından kabul edilmesi ve buna uyulması gerekmektedir.

Chester Barnard 1938 de haberleşme konusunu incelerken, astın üst'ten gelen bir habere cevap vermemesinin aynı zamanda onun yetkisini kabul etmeme gibi yorumlamıştır.<sup>23</sup>

Barnard'a göre astın bir buyruğu kabullenmesi için dört koşul gereklidir.

- Buyruğu anlayabilmesi
- Kararın örgütün amacı ile çelişkide olmadığına inanması,
- Kararın bir bütün olarak kişisel çıkarlarına ters düşmemesi.
- Akıl ve fiziksel açıdan buyruğu yerine getirebilmesi.

Gene Barnard'a göre astların yetkiyi kabullenmeleri ve böylelikle örgütlerde koordinasyonun sağlanması üç nedenle mümkün olmaktadır.

- Buyruklar genellikle yukarıda sıralanan dört koşula uygundur.
- Her birey için buyrukların bilinçli olarak oluşturulmadan kabullenildiği, bir "kayıtsızlık alanı" mevcuttur.

—Grupların çıkarları birey tutumunu etkileyerek kayıtsızlık alanında belli bir düzen sağlar.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Tengiz ÜÇÖK, Yönetim İlkeleri, (Ankara, 1988), s.123.

<sup>24</sup> Behlül ÜSDİKEN, Yetki ve Sorumluluk, Metin Teksiri, ?, 1977, s.6.

Barnard astlarla ilgili olarak astların kayıtsızlık bölgesinden söz etmektedir. Bazı emirler hiçbir zaman kabul edilecek özellikte olmayacak ve reddedilecektir. Diğer bazı emirler kabul edilebilir veya duruma göre kabul edilir. Diğer bir grup emir ise kayıtsız şartsız astlar tarafından kabul edilebilir.<sup>25</sup> İşte bu emirler, bireyin kayıtsızlık bölgesine girmektedir; yani bir örgüt üyesi örgütte çalıştığı için bu emirleri beklemektedir. Örgüte girerken bunlara uyacağını kabullenmiştir. Dolayısıyla, üye örgütü bırakmakta ne kadar serbestse yetkiyi o ölçüde az hissedecektir.<sup>26</sup>

Yönetim kademesinde görev alanlar astların kabul alanlarında etkili olmaya çalışırlarsa yetkilerini artırmak ve kullanmakta zorluk çekmezler. Yönetimde psikolojik yaklaşıma göre astlara emretmeyin kazanın sloganı hakimdir.<sup>27</sup>

H.A. Simon da örgütlerde buyrukların kabullenilmesini sağlayan "yetkinin yaptırımları" adını verdiği beş özel etmeden söz etmektedir.

—Sosyal yaptırımlar; sosyal çevrenin rolünü kabullenmesi yolunda yaptığı baskılar.

—Bireyler arasındaki psikolojik farklılıklar.

—Örgütsel amaçlar.

—Bireyin işini, dolayısıyla iktisadi güvence ve sosyal statüsünü koruması yolunda çevreden gelen baskı.

—Üzerine sorumluluk almak istememek.

---

<sup>25</sup> ÖZALP, s.61.

<sup>26</sup> Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yay. No. 321, (Ankara, 1971), ss.237-238.

<sup>27</sup> ÖZALP, s.59.

—Bireyin işini, dolayısıyla iktisadi güvence ve sosyal statüsünü koruması yolunda çevreden gelen baskı.

—Üzerine sorumluluk almak istememek.

Ancak Simon, Barnard'dan farklı olarak üst ile ast arasında, seçilecek alternatifte ilişkin anlaşmazlık çıktığında üstün son söz hakkına sahip olarak yetkisini kullanması ve astın kendi belirlediği seçime karşı bir davranış ortaya koymasını sağlaması görüşüne yer vermektedir.<sup>28</sup>

Tannenbaum astların yetkiyi kabul etmelerinin nedenlerini şöyle sıralamaktadır.

—Birey bir yetki uygulamasını kabul etmekle bir girişimin, iyi olduğuna inandığı amacın gerçekleşmesine yardımcı olabilmektedir.

—Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kimse iş arkadaşlarının onayını alabilir.

—Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kimse üstü tarafından ödüllendirilebilir.

—Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kimse ahlak standartlarına uygun hareket etmiş olabilir.

—Uygulanan yetkiye bağlı olmakla kişi, sorumluluk kabul etmek zorunluluğundan sıyrılabilir.

—Son olarak kişinin bir yetki alanında çalışmayı kabul etmesi üstlerin niteliklerini beğendiğini gösterebilir.<sup>29</sup>

Geleneksel olarak, insanlar yetkiyi, başka nedenlerle kabul ederler. İlk önce herkes, yetenekli ve hayran olunacak bir lidere inanıp,

---

<sup>28</sup> ÜSDİKEN, ss.6-7.

<sup>29</sup> ÖZALP, ss.60-61.



Bunlar bağımsız olarak bir sorumluluğu yüklenmektense, söyleneni yapmayı tercih ederler.<sup>30</sup>

Yetkide kabul teorisi, her yönetimde astların gücünü açık seçik tanımaktadır. Böylece herhangi bir yönetim içinde yönetici yetkisinin mutlak olmadığı ortaya çıkar.<sup>31</sup>

### 3- Bilgisel Yetki Teorisi

Bilgisel yetki teorisi bir bakıma kabul teorisinin başka görüntüsüdür. Bir kimsenin yetkisinin kabul edilmesi bir bakıma o kimsenin teknik bilgisinin ve yönetim beceresinin kabul edilmesidir. Herhangi bir konuda uzmanlaşmış bir kişi için yetkili olduğu belirtilir. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için konularında yetkili olurlar. Sigortacılıkta, bankacılıkta, motorlu taşıtlarda trafo bakımında uzmanlaşma sonucunda yetkili olmak sözkonusudur. Burada yetkili kişilere işletme organizasyonunda belli bir mevki sahibi olmalarından çok, teknik bilgilerinden dolayı danışılmakta ve önerileri kabul edilmektedir.

Teknik yetki kişiye bağlı bir yetkidir. Mevkiye bağlı olmadığından kişiler değişince yetki de kişilerle gider. Bilgisel yetki biçimsel olmayan organizasyonun bir görüntüsüdür.<sup>32</sup> Bilgisel yetki, hiyerarşi kademelerine bağlı olmaktan çok akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzu ve isteği gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Normal şartlar altında bilgisel yetki uygun düştüğü pozisyonda yerini bulmalıdır. Yani, mevki gerektirdiği uzmanlık

---

<sup>30</sup> Robert V. PENFIELD (Çev. Resan TAŞÇIOĞLU), Örgütte Beşeri Münasebetler, (Ankara, 1969), ss.134-135.

<sup>31</sup> William P. ANTHONY (Çev. Belkıs ÇORAKÇI), Yöneticinizi Siz Yönetin, Modern Yönetim Dizisi, (İstanbul, 1989), s.21.

<sup>32</sup> ÖZALP, ss.62-63.

ile dolduracak kişinin sahip olduğu bilgilerin denk olması bu yetkinin savunduğu temel ilkedir.<sup>33</sup>

## **II- YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER ve SINIRLARI**

### **A- YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER**

Organizasyonları meydana getiren bireylerin etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında gerçekleştirilmesi gereken en önemli faktörlerden birisi, kimin ne işle meşgul olacağını belirlemektir. Yönetim ve yürütme faaliyetlerinden birbirlerine benzeyenleri gruplandırmak, bu faaliyetleri görecekt belirli kişileri tayin etmek ve bu kişilere gerekli yetkiyi vermek gerekir.

Günümüze kadar ileri sürülmüş bulunan yönetim ve organizasyon teorilerine göre ortaya çıkarılan üç türlü yetki vardır. Bunlar; komuta yetkisi veya hiyerarşik yetki, kurmay veya danışma yetkisi ve fonksiyonel yetkidir.<sup>34</sup>

### **1- KOMUTA YETKİSİ**

Bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast üzerinde doğrudan doğruya buyurmak yetkisine, komuta yetkisi ya da basamak veya yürütme yetkisi denir. Burada yetki akışı, basamaklar sırası boyunca yukarıdan aşağıya doğrudur. Her üst, kendinden sonra

---

<sup>33</sup> Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayınları No:236, (İstanbul, 1991), s.313.

<sup>34</sup> İlker BIRDAL - Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, B. 1, (İstanbul, 1992), s.67.

gelen astına doğrudan doğruya ve daha aşağıdaki astlara da kendli altındaki ast kanalı ile komuta etme yetkisini taşır.<sup>35</sup> İzahl edilen bu komuta zinciri ise hiyerarşiyi meydana getirir. Bir hiyerarşide çeşitli yetki ve sorumlulukları taşıyan mevkiler bulunur. Yetki derecesi ve sorumluluk dereceleri birbirlerine benzer kişiler eşit kademelerde bulunurlar.<sup>36</sup>

Ancak bir işletmede her ne konuda olursa olsun "bir ast yalnız bir üstün emir almalıdır ilkesi" yönetim biliminin kurucusu F.W. Taylor'dan beri devam etmektedir. Bir ast üzerinde iki üstün etkisi söz konusu olduğu zaman ast hangisini memnun edeceğini şaşırır. Ast kararsız kalır ve sonuçta sıkıntıya girer. Böylece organizasyonda astlar ve üstler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar görülecektir.

İşletmelerde genellikle bu ilke tam olarak uygulanmamaktadır. İnfomal organizasyonlar nedeniyle bir astın elinde olmadan doğrudan doğruya amiri olmayan bir üste bağlandığı, ondan gelen emir ve direktifleri kendi amirine danışmadan yerine getirdiği sık sık görülmektedir.<sup>37</sup>

Komuta örgütünün çeşitli üstünlükleri vardır. Çabuk karar verebilme, sorumluluktan kaçmama, yöneticilerin yetiştirilmesi, yetki ilişkilerinin açık olarak kavranılması, bunlar arasında sayılabilir.

Komuta örgütlerinin bazı sakıncaları da vardır. Bunlar arasında; yöneticilere aşırı iş ve görev yüklenmesi, uzmanlaşmanın olmaması, yöneticilerin işletmeden ayrılması halinde yerlerine yenilerini bulmanın zorlaşmış olacağı sayılabilir. Ayrıca planlama, araştırma ve geliştirme ile

---

<sup>35</sup> Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C. I, B.2, (İstanbul, 1963), s.264.

<sup>36</sup> EREN, s.157.

<sup>37</sup> BİRDAL - AYDEMİR, s.68.

denetim gibi faaliyetler için yeterli zaman ve çaba harcanmaz. Bu zorlukları yenmek için belirli değişiklikler yapılarak yalnız komuta değil çeşitli tipte kurmay yetkilerinde de yararlanılır.<sup>38</sup>

## 2- KURMAY YETKİSİ

Bu yetki danışılma ve öğüt verme yetkisidir. Bunlar, işlerin yapılmasında yardımcı olan ve gördükleri işlerde uzmanlaşmış bölümler ya da kişilerdir. Komuta sınıfındakiler için gerekli bilgilerin hazırlanması, komuta katındaki kişilerin danışacakları, soracakları soruların yanıtlanması kurmayın görevidir. Komuta katında bulunanlar bu kişilerden, bilgi alır ve kararların oluşmasında yardım isterler.<sup>39</sup>

Kurmay danışılmasına ihtiyaç, çok eski çağlardan beri duyulmuştur. Eski Yunanda ve Romada devlet teşkilatında hükümetin danışacağı yaşlılar kurulu, senatolar; katolik kilisesinde Roman Curia ve Sacred College hep danışma ihtiyacını karşılayan kurullar olmuşlardır.

Osmanlı İmparatorluğunda da fetvâ teşkilâtı, şer'î işlerde ve davalarda bir türlü danışma ihtiyacına karşılık olarak gelişmiştir.<sup>40</sup>

Örgütlerin çoğunda, ayrıntılarla uğraşmak, gerekli bilgileri elde etmek ve özel yönetim sorunlarına çözüm yolları bulmak için kurmaylar işe alınır. İşletmeler bilgi ve teknolojinin durmadan arttığı karmaşık bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu durum ve işletmelerin büyümesi, komuta yetkisine sahip yöneticilerin bazı görevlerinin hafifletilmesi

<sup>38</sup> İlhan CEMALCILAR ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya. No. 3, (Eskişehir, 1989), s.126.

<sup>39</sup> Rıdvan KARALAR, Genel İşletme Ekonomisi, (Ankara, 1995), s.212.

<sup>40</sup> OLUÇ, s.264.

zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.<sup>41</sup> Örneğin, bir hukuk müşaviri yasal sorunlarda, mali müşavir vergi sorunlarında yöneticiye yardımcı olur. Kurmay personelin, karar ve emir verme, yöneticinin astlarından hesap sorma yetkisi yoktur.<sup>42</sup> Bir işletmede, belli başlı kurmay fonksiyonlar; personel, AR-GE hukuk ilişkiler vb. gibidir.<sup>43</sup>

Komuta ve kurmay ayırımı yalnızca yetki ilişkilerini belirtir.<sup>44</sup> Organizasyon faktörü dikkate alındığında öncelikle komuta yetkisi anlaşılır. Kurmay yetki sonra gelen ve komuta yetkisini tamamlayan ikincil bir faaliyet gibi görülür. Gerçekten komuta ve kurmay yetkiler birbirini tamamlayan yetkilerdir. Yaptıkları işler birbirini tamamlar durumdadır.<sup>45</sup>

### 3- FONKSİYONEL YETKİ

İşletmelerde görülen bir diğer yetki ilişkisinde "bir birey veya bölümün diğer bir bölümdeki faaliyetlerden kendi alanına giren üzerinde yetki sahibi olması" olarak tanımlanan fonksiyonel yetkidir.<sup>46</sup>

---

41 CEMALCILAR ve diğerleri, s.126.

42 İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, B. 2, (İstanbul, 1985), s.169.

43 BIRDAL-AYDEMİR, s.68.

44 Erol EREN, "Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Dağıtımı ve Ereğli Kömür İşletmeleri Örgütündeki Uygulamalar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.1, (Nisan 1973), ss.153-154.

45 ÖZALP, s.144.

46 ÜSDİKEN, s.9.

Fonksiyonel organizasyon ilk defa Frederick W. Taylor tarafından önerilmiştir. Fonksiyonel ustabaşılık kavramını ortaya atarak sekiz ustabaşı ile bir fonksiyonel organizasyon meydana gelmiştir. Ancak çok az işletme fonksiyonel organizasyonu tam anlamıyla uygulayabilir. Bu sistemde komuta birliği ilkesi ortadan kalkmaktadır. Fonksiyonel organizasyona iyi bir örnek olarak kalite kontrol bölümünü verebiliriz. Kendi bölümünde komuta yetkisi olduğu kadar diğer bölümlerde de fonksiyonel yetkisi vardır.<sup>47</sup>

Fonksiyonel yetkiye sahip olan kişinin görevi kendini ilgilendiren işi fiilen yapanların neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını planlamak olacaktır. Bu kişiler teklif sorma ve üst adına emir vermekle kalmaz bizzat emir de verirler. Ancak normal olarak bir kimseye, ancak sınırlı bir faaliyet tipi üzerinde fonksiyonel yetki tanınır.<sup>48</sup>

Belirli bir uzmanlık kolu ile ilgili olarak organizasyonlarda tanınmış olan fonksiyonel yetki kaynağını bilgisel güçlerden ve mesleki tecrübeden almaktadır. Hiyerarşik yetki daima kurmay yetkinin üzerinde yer aldığı halde, fonksiyonel yetki hiyerarşik yetki ile paralel gitmekte hatta bazı hallerde fonksiyonel yetkinin bilgisel ve tecrübi gücü daha önemli olmaktadır.<sup>49</sup>

## **B- YETKİNİN SINIRLARI**

Kumanda etmek hakkı, bir örgütte yukardan aşağı doğru iner. Bu durumu ters çevrilmiş bir piramit biçiminde düşünecek olursak kumanda etmek hakkının aşağı düzeyde dar, yukarı düzeyde en geniş boyutlar

---

<sup>47</sup> ÖZALP, s.160.

<sup>48</sup> BIRDAL - AYDEMİR, s.68.

<sup>49</sup> EREN, Yönetim ..., s.162.

içinde olduğu görülür.<sup>50</sup> Alt düzeydeki yöneticilerin yetkileri ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Üst düzeylerde ise yetkinin hem kapsamı geniştir hem de tanımı çok daha esnek yapılmıştır. Ancak hangi düzeyde olursa olsun yetkinin sınırları söz konusudur.<sup>51</sup>

Üst-ast ilişkilerinde yetki uygulanması birçok bakımlardan sınırlanmış veya sınırlandırılmıştır. Bunlardan birisi astın fikri veya fiziki kapasitesidir. Astın bilmediği bir işi başarması kendisinden istenmemelidir. Ancak yeni bir konuda yetişmesi arzu edilen bir astı tecrübe sahibi kılmak üzere, sistematik bir şekilde çalışması sağlanmalıdır. Bu yetişme devresinde astın sık sık kontrolü ve takibi şarttır. Astın fikri kapasitesi ile ilgili olarak dikkat edilecek hususlar vardır. Örneğin muhasebede çalışmaktan hiç hoşlanmayan bir astın bu işlerle görevli kılınması, yetkinin zorla uygulanması demektir ki bu durumda asttan beklenen başarının düşmesi muhakkaktır.<sup>52</sup>

Yetki üzerinde yapılan en yaygın sınırlama, yapılacak işlerin ortaklığın politika, yöntem ve programlarına uygun olmasının istenmesidir. Ortaklığın politika ve yöntemlerine uygun olarak hareket edilmesi hususundaki istek, maalesef çoğu zaman sadece dolaylı olarak ifade edilmektedir. Bir kadroya yeni atanan bir kişi, çoğu zaman bir önceki yöneticinin hareketlerinin ne kadarının ortaklığın ya da şubenin sürekli planlarına bağlı olduğunu ve ne kadarını kendi yönetimine göre değiştirebileceğini kendi kendine bulmak zorunda bırakılmaktadır.

---

<sup>50</sup> TÜMER, s.82.

<sup>51</sup> ÜSDİKEN, s.8.

<sup>52</sup> Yıldırım KILKIŞ, "Organizasyon ve Otorite", Istanbul Sanayi Odası Dergisi, S.25, (15 Mart 1968), s.19.

Bir yöneticiye istediği gibi hareket etmek hususunda tam bir serbestlik tanıma pek akıllıca bir hareket olmaz. Bununla birlikte, kendisinden genel kurallara uyması beklenildiği takdirde, üstün görevi, onun bu sınırları tam olarak anlamasını sağlamaktır.<sup>53</sup>

Bütün kaynaklar gibi, yetki de kıttır ve insan ilişkilerinin oluşumunda kuvvetli bir güçtür. Bu nedenle, yetkinin yapıcı bir biçimde kullanılması gerekir.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> William H. NEWMAN (Çev. Kenan SÜRĞİT), Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, B. 3, (Ankara, 1979), ss.211-212.

<sup>54</sup> Birol BUMİN, İşletme Organizasyonlarının Yönetimi, (Ankara, 1989), s.98.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YETKİ DEVRİ ve YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ

#### I- YETKİ DEVRİ ÖNEMİ, ANLAMI ve TANIMI, ÖGELERİ

##### A- YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ

Yetki konusu organizasyon konuları içinde en çok sözü edilenlerden biridir. Bununla birlikte yetki devri yönetimin başarısı için sık sık başvurulan bir araç olamamaktadır. Bunun nedeni yetki devrinin iyi bir biçimde anlaşılmasıdır. Biçimsel organizasyonların başarısı üst yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır.<sup>1</sup> Yönetici, başkalarıyla çalışırken "yönetme" eyleminde bulunan kimsedir. Bu nedenle, yetki devri yönetimin kilit noktasıdır. Yapılan iş, tamamını tek kişinin yapmasını imkansız kılacak nitelik taşıdığı an, bunu gördürmede başvurulacak yol yetki devretmedir.<sup>2</sup> Çünkü bir yöneticinin bu denli büyük bir gücü kullanması hem zaman hem de yeterlik açısından olanaksızdır. Bu yüzden bir örgütü işletmek için gereken yetkinin bir kesimi kullanılamaz. Bu eksiklik de örgütün etkisizleşmesine yol açar. Bu görüşe dayanılarak

---

<sup>1</sup> ÖZALP, s.93.

<sup>2</sup> İnal Cem AŞKUN, "Yönetimde Yetki Göçerimi", Esader, C.VI, S.1, (Ocak 1970), s.67.

en üst makama ya da makamlara verilen yetkinin alt basamaklara doğru devredilmesi gerektiği savunulmaktadır.<sup>3</sup>

Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar. Yönetim piramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak iner. Yetki devri olmazsa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır.<sup>4</sup> Yetki devri ile yönetici daha çok astı yönetebilir. Yöneticinin çalışma ve denetim alanı genişlemiş olur. Ayrıca yönetici yetkilerini ya da yetkilerinden bir kısmını astlara devretmek suretiyle onların eğitimlerini de sağlamış olur. Kendisi ayrıldığında ya da işinin başında bulunmadığında işler astlar tarafından aksatılmaksızın yürütülür.<sup>5</sup>

Urwick The Elements of Administration adlı kitabında, yetki devrini yönetimin 29 ilkesi arasında saymıştır. Ayrıca örgütün yaşaması için hayati öneme sahip olduğunu da ileri sürmüştür.<sup>6</sup> Çalışanların güdülerine önem veren insan ilişkileri akımı, çalışanları isteklendirmek, daha uyumlu bir çalışma düzeni kurabilmek için yetki devri üstünde de durmuştur.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No. 135, (Ankara, 1984), s.83.

<sup>4</sup> ÖZALP, s.94.

<sup>5</sup> Bintuğ AYTEK, İşletme Yönetimi, (Ankara, 1983), ss.62-63.

<sup>6</sup> Edmund P. LEARNED ve Audrey T. SPROAT (Çev. Gencay ŞAYLAN), Örgüt Kuramı ve Politikası, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.124, (Ankara, 1972), s.46.

<sup>7</sup> Oğuz ONARAN, "Yetki Göçerimi-Yetki Devri", Amme İdaresi Dergisi, C.VII, S.2, (Haziran, 1974), s.3.

Yetki devri bir örgütün varoluşunun temel gereklerindedir. Yani yetki devri olmadan astlarda olamayacağı için, örgüt var olmayacaktır. Bu nedenle yönetsel görevin anahtarı yetki sahibi olmaksızın, örgütün anahtarında yetki devridir denilebilir.<sup>8</sup>

Yetki devri örgüt içinde işbölümüne, sorumlulukların belirlenmesine, uyuşmazlıkların giderilmesine, örgütün amaçlarının çizilebilmesine geniş ölçüde yardımcı olur.<sup>9</sup>

Yetki devri yönetsel örgütün en alt basamaklarında bile yapılır. Bir su tesisatçısı, çiftçi, köşebaşı bakkalı ya da emlakçı, işletmesinin tüm işlerini kendisinin yapamayacağını anlayarak yanına bir yardımcı aldığı anda yetki devri başlar. Büyük işletmelerde yalnız genel müdürün yardımcılara yetki devretmesiyle kalmaz, genel müdür yardımcılarında müdürlere, müdürlere şeflere ve böylece yönetici piramidinin alt kademelerine kadar yetki devri yapılır.<sup>10</sup>

## **B- YETKİ DEVRİNİN ANLAMI ve TANIMI**

Bir işletmeyi yönetme yetkisi ilk planda kurucu ve sahiplerine aittir. Onlardan da en yüksek yönetim organı olan baş yöneticiye geçer. İşletme büyüdükçe baş yöneticinin ne zamanı ne de kapasitesi bütün organizasyona hakim olamaz. Bu andan itibaren yönetici iş gördürmek üzere yetkilerinin bir kısmını devreder.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Halil CAN - Meral TECER, İşletme Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 169, (Ankara, 1978), s.101.

<sup>9</sup> Reşit ZEYTİNOĞLU, "Yönetimde Yetki Devri", İşveren, C.XII, S.11, (Ağustos 1974), s.33.

<sup>10</sup> NEWMAN, s.207.

<sup>11</sup> EREN, Yönetim ..., s.167.

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden bir diğerine verilmesi, aktarılması yahut geliştirilmesi anlamını taşır.<sup>12</sup> Verilen bu yetkinin kullanılabilmesi ve görevin başarılmaması için gerekli ortamı hazırlamakta yetki devreden yöneticinin görevidir. Yönetici yetki devrettiğinde astlarına neler beklediğini açık ve kesin biçimde açıklamalı, gerekli araçları sağlamak ve alt düzey yöneticilerini yetiştirmek için gerekli önlemleri almalıdır.<sup>13</sup>

Yetki devrinden istenen üstlerin astlarla bir uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır. Böylece grup tartışmaları, görüş ve tavsiyeleri, soruları, karşıt görüşleri ve çatışmalara ilişkin yeni çözüm yollarını veya bu çatışmaları işletmenin düzenine uyum sağlama yollarını ortaya koyacaktır.<sup>14</sup>

## C- YETKİ DEVRİNİN ÖGELERİ

### 1- Yetki

Yetki olmadan devri sağlanamaz. Yetki devri, astlara üstün yetkisinin belli bir kesimini ve onların kaynakları kullanabilmesi için verilmesidir. Ayrıca görevlerin yapılabilmesi denk bir yetki ile mümkündür. Gereğinde asta verilen yetkide değişiklik yapılabilir. Kilit kararlarla ilgili yetki, ancak işletme içerisinde yukarı kademelere devredilebilir.<sup>15</sup> Faaliyetler ile kararlar bir üst tarafından alınmaktadır;

<sup>12</sup> AŞKUN, s.68.

<sup>13</sup> Güngör ONAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (Bursa, 1982), s.83.

<sup>14</sup> ÖZALP, s.99.

<sup>15</sup> Melih KOÇER, "Klasik Organizasyon", Ankara İ.T.İ.A. Dergisi, C.V, S.1, (1972), s.259.

dolayısıyla faaliyetlerin işleyişini değiştirme söz konusu değildir. Ancak yetkilerde bir değişme söz konusudur.<sup>16</sup>

## 2- Sorumluluk

Faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden ya da herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluğuna sorumluluk denir.<sup>17</sup> Sorumluluk yetki kullanmaktan doğar. H. Fayol'un sözcükleri ile sorumluluk yetkinin doğal bir sonucu ve temel tamamlayıcısıdır. Yetki kullanılan her durumda sorumluluk doğar.<sup>18</sup>

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.<sup>19</sup> Yetki devredilebildiği halde, sorumluluğun devri olanaksızdır. Sorumluluk daima yöneticide kalır.<sup>20</sup>

## 3- Hesap Verme

Hesap verme, başarı ya da başarısızlığın olumlu ya da olumsuz sonuçlarını ifade eder. Bu sonuçların açıklıkla ortaya konması gerekir. Bir ekibe çalışmasıyla ilgili sorumluluk ve bu çalışmayı yerine getirme yetkisi

---

<sup>16</sup> EREN, Yönetimde ..., s.86.

<sup>17</sup> EREN, Yönetim ..., s.159.

<sup>18</sup> ÜSDIKEN, s.12.

<sup>19</sup> Amitia EDZİONİ, Modern Örgütler, ODTÜ, Ya. No. 14, (Ankara, 1969), s.29.

<sup>20</sup> HICKS, s.346.

verildiğinde, belirlenmiş bir zaman içinde amaçlara ulaşması beklenir. Hesap vermekle düşünülen işte bu beklentidir.<sup>21</sup>

Bir yönetici yetkiyi devrettiğinde sorumluluğunu azaltamaz. Aynı şekilde, kendi üstündeki yetkililere karşı hesap verme durumunu da yetkiyi devretmek suretiyle azaltamaz. Bir yöneticinin astlarına devrettiği yetki ve verdiği görevlerden dolayı doğrudan kendi üstüne hesap verme durumu devam edecektir.<sup>22</sup>

#### 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 alınan kararın hatasız olduğu söylenemez. Alınan kararlar belli ölçüde hata payına sahip olacaktır.<sup>23</sup>

Bazan karar verme gücü ast yerine ast grubuna bırakılmış olabilir. Ayrıca grup kararlarının daha isabetli olabileceği görüşü yaygındır. Bazı kararlarda, kararın alınacağı kademe önemli görülmektedir.<sup>24</sup> Üst kademelerde kararın önem derecesi alt kademelere nazaran daha önemli olmaktadır. Ayrıca kişinin rasyonel karar verme yeteneği sınırlıdır. Yetki devriyle alt kademelerin sorun çözümünde katılımları sağlanmaktadır.

---

<sup>21</sup> Donald H. WEISS (Çev. Vedat ÜNER), Başarılı Ekip Oluşturma, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, B.1, (İstanbul, 1993), s.124.

<sup>22</sup> HICKS, s.347.

<sup>23</sup> Şemsettin BAĞIRKAN, "Karar Verme Kavramı ve Uygulaması" İstanbul İ.T.İ.A. Dergisi, S.1, (1972), s.137.

<sup>24</sup> LEARNED-SPROAT, s. 51.

## 5- Yönetim

Yönetimin etkin koordinesi için başvurulan yetki devri alt kademe yöneticilerinin prestij, moral ve inisiyatiflerine, yaratıcılıklarına katkı sağlamaktadır. Birbiriyle ilgili olan kademelerin koordinasyonu, kademelerarası 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 yapılan planlı bir faaliyettir. Amaç için birçok alternatif arasından en iyisini seçmek ancak planlı bir davranışı gerektirir. En üst kademedeki örgüt amacı belirlenmekte; bu amaç, her alt kademedeki bölümlerin amaçlarını belirlemesine temel teşkil etmektedir. Şu halde en önemli sorun, her karar yetkisinin onu en iyi şekilde verebilecek kademe ve bölüme verilmesinin sağlanmasıdır.<sup>25</sup>

## 7- Temsil Etme

Yetki devri ile üstü temsil eden belirlenir. Ast, üstün temsil yeteneğidir. Verilen görevle ilgili yetkiye ait sorumlulukta temsil eden ile beraberdir. Temsil edilen ya da üst, bu devredilen yetki kadar temsil edeni sorumlu tutar.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Zeyyat HATIPOĞLU ve diğerleri, İşletme Yönetimine Giriş, I.T.Ü. Ya., (İstanbul, 1981), s.209.

<sup>26</sup> ONARAN, Yetki ..., s.10.

## II- YETKİ DEVRİNİN AŞAMALARI, İLKELERİ ve YETKİ DEVRİ DERECESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

### A- YETKİ DEVRİNİN AŞAMALARI

Yetki devrindeki aşamaları şöyle sıralayabiliriz: (1) Görevlerin dağıtılması, (2) Yetki verme, (3) Sorumluluğun verilmesi, (4) Yetki devrinde denetimin sağlanması.

#### 1- Görevlerin Dağıtılması

Bir işin yapılması için görev verilmesi veya bir işin planlanmasının ve yerine getirilmesinin istenmesidir. Bu bir bakıma sorumluluk verilmesidir. Bir görevin verilmesi demek, o işin yapılmasıyla ilgili sorumluluğunun verilmesi demektir.

Yetki devrinde görev verilmesi ile ilgili ilk iş yöneticinin görevlerini gözden geçirmesi ve bunları nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırmasıdır.<sup>27</sup> İş parçalara ayırmak oldukça güç bir iştir. Çünkü iş, birbiriyle ilgili parçalardan meydana gelmiş bir bütündür. Parçalara ayırma işlemi iyi yapılmazsa astlara verilen görevler arasında sürtüşmeler doğabilir. Bir çalışma programı, birbirinden ayrı ama birbirleriyle ve programın tümüyle ilgisi belirtilmiş parçalara ayrılmalıdır. Böylelikle parçalar arasında otomatik bir eşgüdüm oluşur. Bunun içinde o parçanın bütün örgütün iş akımı içindeki yeri dikkatle göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> ÖZALP, s.95.

<sup>28</sup> ONARAN, Yetki ..., s.8.



Bundan sonraki adım hangi görevlerin dağıtılacağı hakkında karar vermektir. Bazı görevlerin devredilmesi işletmenin politikası açısından veya yöneticinin düşüncesi yönünden sakıncalı olabilir. Bu görevlerin devredilmesi yoluna gidilmeyebilir. Hangi görevlerin dağıtılacağına karar vermek kesin sınırlarla ortaya konamayabilir. Burada üst yöneticinin tutumu ve astların yetenekleri rol oynar.<sup>29</sup>

## 2- Yetki Verme

Görevlerin dağıtıldığı kişilere, bağlantıya girme, kaynakları kullanma ve eylemde bulunabilme yetkisinin verilmesidir. İşletme içinde görevler ve yetki, kişilere değil belli makamlara verilir. Ancak bu makamlarda kişiler olmadıkça yetki devri anlamını yitirecektir. Yönetim, astlara devrettiği yetkinin kapsamını belirlemelidir. Bu kapsam, dağıtılan görevlerle ilgili olmalı ve bu görevlerde bir değişiklik oldukça yetkinin kapsamında da değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca kapsamın sınırları açıkça çizilmelidir. Çünkü belirsizlikler daima rol uyuşmazlıkları doğuracaktır.<sup>30</sup> Unutmaları ve belirsizlikleri önleyeceği için görev ve yetkiyi belirleyip yazılı olarak astlara vermek daha yararlıdır. Görev ve yetkiler yazılı olarak belirtilirse, bu dağılımın işletmenin bütün faaliyeti içindeki yeri, işletmedeki iş akımı da daha açık seçik belli olur.<sup>31</sup>

## 3- Sorumluluğun Verilmesi

Her yöneticinin aklında tutması gereken temel etmen, yetkide olduğu gibi, belli faaliyetleri başarmak için sorumluluklarında açıkça

---

<sup>29</sup> ÖZALP, s.95.

<sup>30</sup> CAN - TECER, ss.102-103.

<sup>31</sup> ONARAN, Yetki ..., s.9.

belirlenmesidir.<sup>32</sup> Çünkü işgörenlerin baskı, işyükü ve yükümlülükleriyle ilgili olarak rahatlık alanları içinde kalmalarına yardımcı olmanın en basit ve en güvenilir yollarından biri, işlerini mümkün olduğunca açık olarak tanımlamaktır. Kendi işini tam anlamıyla anlayan, onu doğru dürüst yapmayı ve hangi sonuçların yüksek başarımla sayılacağını açıkça bilen bir işçi kendi kendini güdüleyebilir ve yönlendirebilir hale gelir. Sorumlulukların açıklığa kavuşturulması bir bölüm yöneticisinin en temel sorumluluklarından biri olmakla beraber, birçok yöneticinin bunu tam anlamıyla her zaman yapamadığı görülmektedir.<sup>33</sup>

#### **4- Denetimin Sağlanması**

Yönetici üstlerine karşı devrettiği yetkinin sorumluluğunu taşımaktadır. Bu nedenle zaman zaman astların davranışlarını ve yetki konusuyla ilgili görevdeki başarısını denetlemek zorundadır. Çeşitli bilgi kaynaklarında bilgi edinmeye çalışır. Bu kaynaklar finansman, muhasebe, kalite kontrolü, personel veya merkezi bir bilgi sistemidir.

#### **B- YETKİ DEVRİ İLKELERİ**

Yetki devri planlı bir yönetim faaliyetidir. Sadece üst yöneticinin kendisi için yük saydığı bazı işlerden kurtulması değil organizasyonu daha işler hale getirebilmek için başvurulan bir yoldur. Yetki devrinin ilkelerini şöyle sıralayabiliriz.

---

<sup>32</sup> CAN ve diğerleri, Genel ..., s.141.

<sup>33</sup> Karl ALBRECHT (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), Gerilim ve Yönetici, İşletme Fakültesi Yayın No. 197, 1988, ss.307-308.

### 1- Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi

Yetki devrinin başarılı olabilmesi için asta verilen yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Asta görev verildiği zaman görevin gerektirdiği kadar yetki organizasyon faaliyetinin yürütülmesi için gereklidir. Bu yetki karar alma, emir verme astlardan bazı işle ilgili şeyler isteme hakkıdır. Bunun yanında yetkiyle birlikte sorumluluk gereklidir. Yetki ile sorumluluk arasındaki ilişkinin tam bir denklik içinde olması gerekir. Gerekenden ne fazla ne de az yetki ve sorumluluk söz konusu olmamalı ve yönetici sadece sorumluluk devretmemelidir.<sup>34</sup>

Örneğin bir adamı ancak kendisine göre en iyi şeyi yapmaya serbest bıraktığımız taktirde yaptığı işlerden sorumlu tutabiliriz. Diğer taraftan istediği şeyleri yapmaya izin veripte, bunu yaptığı işlerde sorumlu tutmazsak bu da yanlıştır.<sup>35</sup>

Yetki-sorumluluk zinciri, örgütün en üst yöneticisinden başlayıp, en altındaki yönetici ve diğer işgörenlere kadar, kopuksuz devam etmelidir. Aksi halde, örgütün dengesi bozulur, eylem çıkmazlarına düşölür.<sup>36</sup>

### 2- Komuta Birliği İlkesi

Komuta birliği ilkesi organizasyonun ana ilkelerinden biridir. Bu ilkeye göre astın hesap vereceği üst sayısı birden çok olmamalıdır. "Kime kul olacağımı şaşırđım" sözü birden çok üste hesap vermek zorunda kalanlar için söylenmiş bir sözdür. Gerçekten aynı zamanda iki efendiye birden hizmet etmek ve ikisini de memnun etmek oldukça güçtür.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> ÖZALP, s.97.

<sup>35</sup> Zeyyat HATİBOğLU, İşletmelerde Organizasyon, (İstanbul, 1964), s.181.

<sup>36</sup> AŞKUN, s.69.

<sup>37</sup> OLUÇ, s.289.

Bu ilkeye açık biçimde aykırı hareketlere daha çok, astın üstünün kim olduğunu bilmediği ve davranışlarını kendisinden daha yüksek statüye sahip saydığı herkesi memnun edecek biçimde ayarladığı gevşek bir biçimde düzenlenmiş işletmelerde rastlanır.

Bir astın hangi emirlerin yapılmasının geri bırakılacağı ve hangilerinin derhal yerine getirileceğine karar verebilecek durum da olmaması bir yana, birden çok kişiye karşı sorumlu olmanın morali bozması olasılığı vardır. Çünkü görevini kavrayan bir ast kendisinden bekleneni yapamadığı için kendisini başarısız hissedecektir. Görevine aldırmayan ast ise, kendisinden istenenlerin hepsini nasıl olsa yapamayacağı düşüncesiyle çaba göstermekten vazgeçecek ve ergeç tümü, emirleri yerine getirmediği için azarlanacaklardır.<sup>38</sup>

Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için emirler yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır.<sup>39</sup>

### **3- Sorumluluğun Devredilmemesi İlkesi**

Üstler, hangi ölçüde yetki devrediyor olurlarsa olsunlar, astlarının bütün yaptıkları ya da yapamadıklarından sorumluluk taşırlar. Bu, sorumluluğun kesinliği ilkesinin doğal bir sonucudur. Diğer bir deyimle sorumluluk, devredilemeyeceğine göre yetki devri, yöneticinin taşıdığı sorumluluğu değiştirmeyecektir. Ancak; kendisine yetki devri yapılmış olan ast, yetkilerinin kullanılmasında üstüne karşı sorumlu olur. Fakat astın sözkonusu sorumluluğu, üstün taşıdığı nihai sorumluluğu hafifletmez.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> NEWMAN, ss.217-218.

<sup>39</sup> ÖZALP, s.98.

<sup>40</sup> TÜMER, s.93.

Örneğin genel müdür yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel müdür yetkilerinin bir kısmını yardımcılara ve yardımcıları yetkilerini bölüm müdürlerine devretmişse bu, genel müdür yardımcılarının genel müdüre karşı olan sorumluluğunu kaldırmaz. Genel müdür yardımcıları bir sorun çıktığı zaman aradan çekilmek suretiyle genel müdür ile bölüm müdürünü karşı karşıya getiremez ve bölüm müdürlerinin yaptığı hatalardan dolaysız olarak genel müdüre karşı sorumludurlar.<sup>41</sup>

### C- YETKİ DEVRİ DERESESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Bir işletme veya kuruluşu yönetme yetkisi, en son olarak, tepe yönetim organına aittir. Bu organ tek kişi olabileceği gibi bir kurulda olabilir. Her iki halde, işletme bu tepe organının yönetim alanını aşan bir büyüklüğe ulaştığı andan itibaren, bu yetkinin bir kısmını yardımcı işleri görmek üzere istihdam edilen kişilere devretmek gerekir.<sup>42</sup> Çünkü beşeri kapasite buna izin vermez. En despot yöneticiler bile, bir yerde yetki devri yapmak zorunluluğundadır. Bununla beraber yöneticinin ruhsal yapısı yetki devredilmesindeki davranışlarını saptarken diğer faktörlerde, sözkonusu kişisel davranışlar dışında, yetki derecesini saptamaktadırlar.

Bazı yöneticiler bu faktörlere karşı belirli bir direnme gösterirler. Bazıları ise gösteremezler. Fakat başarılı yöneticiler bu faktörleri, ruhsal yapıları dışında, iyi değerlendirebilenlerdir.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> ÖZALP, s.99.

<sup>42</sup> Kemal TOSUN, "Örgütlenmede Bazı Temel Konu ve Sorunlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, S. 3, s.7.

<sup>43</sup> TÜMER, s.265.

### **1- Verilecek Kararın Değeri ve önem Derecesi**

Bu konuda izlenmesi öğütlenen tutum, önemli kararların yetki devredenine, kişiisel zenine bırakılıp, daha az önemlilerinin ise astlara devredilmesidir. Kuşkusuz böyle bir ğtten, sadece önemsiz kararlar için üstün astına güvenebileceği sonucu çıkabilir. Eğer sadece bu tür görevler devredilirse, o vakit yapma bir yetki devri söz konusu olacaktır. Ancak, kararların işletme açısından son derece yaşamsal bir önem taşıması durumunda, üstün kişiisel yargısını başkasına bırakmakta çok yavaş davranması haklı görülebilir.<sup>44</sup>

### **2- Politikada Birlik İhtiyacı**

İşletme politikalarının uygulanışında birlik sağlanması zorunluğu yetkilerin merkeziyetçi duruma getirilmesini gerektirir. Bunun böyle olmasında işletme ile ilgili avantajlarda vardır. Örneğin muhasebe sisteminin standartlaştırılması, personelle ilgili çeşitli konulardaki politikaların bütün işletme için geçerli olarak uygulanması gibi.

### **3- İş Hacminin Artması ve Ekonomik Büyüklük**

İşletmeler büyüdükçe karar alanlarda çoğalır. Karar alanlar çoğaldıkça koordinasyon zorlukları da artar.

Bunun gibi alınacak kararların hızıda işletme büyüklüklerine göre farklı nemler göstermektedir. Hızlı karar alınmasını gerektiren küçük bir işletmede, örgütleme sınırlayıcı bir etken olmaz iken büyük bir işletmede yetkinin merkeziyetçi duruma getirilmesini zorunlu kılabilir.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> AŞKUN, s.75.

<sup>45</sup> TÜMER, ss.265-266.

#### 4- Örgüt Kültürü ve Yönetim Anlayışı

Örgütün atmosferi veya kültürel ortamı yetkinin ne ölçüde devredileceğini etkileyen başlıca faktörlerden birisidir. Bazı işletmeler ya da örgütler geleneksel olarak bu konuda demokratik bir tutum göstermekte, karar alma yetkisini alt basamaklara kadar vermektedir. Bazılarında ise, denetim ve kararlar çok sıkı merkezilik anlayışı ile yürütülmektedir. Birinci duruma örnek olarak, birçok kimsenin işbirliğiyle yürütülen örgütler verilebilir. İkincisine en iyi örnek ise askeri örgütlerdir. Büyük işletmeler genellikle, eylemlerini etkileyen güçlere göre bu iki uç arasında yer alırlar.

Yöneticinin kişisel yönetim felsefesinde yetki devretmeyi etkiler. Bazı yöneticiler yetki devri kavramını bütünüyle benimseyip, buna yürekten inanmaktadır. İnançlarına göre bu işletmeciliğin temel bir ilkesidir ve uygulanabildiği her yerde bundan yararlanılmalıdır. Öte yandan bazı yöneticilerde aksine, yetki devrinin önemini veya taşıdığı büyük değeri görememektedir.<sup>46</sup>

#### 5- Bağımsızlık Arzusu

Kişilerin ve grupların karakteristiği, bağımsızlık arzusunda belirir. Kişiler karar elde etmek için geçen zamandan genel olarak, rahatsız olurlar. Uzun yazışmalar, sorular, açıklamalar çoğu kimseyi mutlu etmez. Bu yüzden işletmeler iyi yöneticilerini bile kaybederler ve yerlerini yalnız kişisel güvenlikleri peşinde koşan daha az yeteneklileri, hemen doldurur.

---

<sup>46</sup> AŞKUN, s.76.

Özellikle büyük örgütlerde oluşan benzer durumlar yöneticilere özerklik ve özel statüler tanınmasına olanak hazırlar.<sup>47</sup>

## **6- Yönetici Azlığı**

Yetişmiş yönetici bulma güçlüğü, bir kısım yöneticileri, birçok konularda, karar yetkisini kendi ellerinde tutmaya iter. Bu halde bir merkezleşme eğilimi kendini gösterir. Bir kısım yöneticilerde her türlü riski göze alarak, öncelik sahibi olmaları, görgülerini artırmaları için astlarına imkan vermeyi uygun bulur. Onlara yetki devretmekte çok titizlik göstermez. Bu yolda adım adım ilerlemek şartıyla faydalı sonuçlar alınması mümkündür.<sup>48</sup>

## **7- Denetim Teknikleri**

Kural olarak yetki devri yapan her yönetici, devrettiği yetkinin kullanım durumunu denetlemek ister. Yapılan gözlemler, yetki devredilmesindeki tereddütlerin denetleme tekniklerini bilmemekten ileriye gelebildiğini ortaya koymuştur. İstatistik metodlarındaki gelişmeler, muhasebe denetiminde uygulanan yeni teknikler yönetimin merkeziyetçi olmayan duruma getirilmesini hızlandıran faktörlerdir.<sup>49</sup>

## **8- İş veya Görevin Dinamiği**

İş veya görevin dinamizmi durumunda, yönetici bir yandan yeni şartlara uyma hususunda kararlar verebilme yetkisini kendisine

---

<sup>47</sup> TÜMER, s.266.

<sup>48</sup> OLUÇ, s.280.

<sup>49</sup> TÜMER, s.267.



saklamaya yönelebilir. Bununla beraber, bu dinamizm, çabuk kararlar vermek zorunluğuna karşısında, astların daha geniş ölçüde ve daha önemli meseleler hakkında karar verme yetkilerini tanımaya üstü zorlar. Buna göre, iş hayatı genişledikçe, üst daha geniş ölçüde karar verme yetkisini astlara tanımaya başlayacaktır.<sup>50</sup>

### 9- Çevrenin Etkisi

Çevre ile ilgili olarak başlıca üç konu üzerinde durmak gerekiyor. Bunlardan birincisi devletin ekonomik hayata yaptığı müdahalelerle ilgilidir. Devletler yalnız ekonomik büyüme konuları bakımından değil parasal dengenin sağlanması ya da fiyat istikrarının korunması bakımından da ekonomiye müdahalede bulunmak ihtiyacını hisseder. Eğer belirli ürünlerin satış fiyatları devlet tarafından saptanmışsa bu ürünlerle ilgili olarak işletmelerin satış müdürleri için fazla bir karar yetkisine gerek kalmıyor demektir.

İkincisi sendika ilişkilerinin yarattığı sorunlarla ilgilidir. Normal sendika ilişkileri ile ilgili yetkiler personel müdürlerine devredildiği halde toplu sözleşmeler sözkonusu olunca karar verme yetkisini üst düzey yöneticisinin koruduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncüsü ise devletin vergi alanında aldığı kararlarla ilgilidir. Kamu giderlerindeki artışlar, hem vergilerin sayısını çoğaltmakta hem de oranlarını yükseltmektedir. Bu durum işletmelerde vergi politikalarının merkeziyetçi bir yönetime göre yürütülmesine zorunluluk getirmektedir. Böylece finanslama işleri müdürlerinin bu konularda fazla bir yetkiye ihtiyaçları kalmamaktadır.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> OLUÇ, s.281.

<sup>51</sup> TÜMER, ss.268-269.

### III- YETKİ DEVRİNDE YÖNETİME İLİŞKİN YANLIŞ ANLAMALAR ve YETKİ DEVRİNE GİTMEME NEDENLERİ

#### A- YETKİ DEVRİNDE YÖNETİME İLİŞKİN YANLIŞ ANLAMALAR

Yönetim, işleri başkaları aracılığıyla yapmak, yetki vermek ise kişilere yapacak görev vermek demek olduğundan, tanım bakımından her iki kavram birbirine çok yakındır. Astlarına yetki vermeyen bir yönetici yönetmiyor demektir. Aynı zamanda, etkili bir biçimde yetki vermeyen yönetici de, etkili bir biçimde yönetmiyordur. Yöneticinin bütün beceri ve yetenekleri arasında en önemlisi, yetki devredebilmesidir. William Newman, Charles Summer ve E. Kirby Warren, organizasyonun böyle bir yönünün yanlış anlaşılması ve etkili bir biçimde yürütülememesi şaşırtıcıdır, diyorlar.<sup>52</sup>

#### 1- Yetki Devreden Yöneticiler İyi Yöneticilerdir

Açığa kavuşturulması gereken birinci yanlış anlama, iyi yetki devredenlerin tanım gereği iyi yönetici olduğudur. Etkili bir yönetici aynı zamanda etkili bir yetki devredici de olmalıdır. Ama bunun tersinin mutlaka doğru olması gerekmez. İyi yetki devretmek bir önkoşuldur; ama bu tek başına kişinin iyi bir yönetici olmasını garanti etmez.

---

<sup>52</sup> R. Alec MACKENZIE (Çev. Yakut GÜNERİ), Zaman Tuzağı, Modern Yönetim Dizisi, (İstanbul, 1987), ss.153-154.

İyi yöneticilik daha birçok başka niteliğide gerektirir. İyi bir yöneticinin iyi bir planlamacı, örgütleyici ve iletişimci olması gerekir. Örgütün bütününü iyi tanımak, örgütsel birim ve alt birimler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın bilincinde olmak zorundadır. Ayrıca, iyi yöneticiler uygun bir şekilde devredilebilecek kararların ve yönetim fonksiyonlarının da bilincinde olmalıdır.<sup>53</sup>

## **2- Yetki Devri Yetkiden Vazgeçmektir**

Yönetimde, yetki devri hiçbir zaman yetkiden vazgeçme veya onu başkasına teslim etme anlamına gelmez. Yetkisini devreden yönetici, istesin istemesin başkasına verdiği görevlerde tüm yetkisini yine üzerinde taşır. Yetki devri yöneticiyi bu yükümlerden sürekli olarak kurtarmaktan çok başkalarına belli alanlarda çalışma hak ve izninin verilmesini kapsar.<sup>54</sup>

## **3- Karar Alan Ne Kadar Üst Düzeydeyse, Karar**

### **O Kadar İyi Olur**

Ne kadar üst düzeyde verilirse, kararın o kadar iyi olacağı doğru değildir. Burada asıl önemli nokta, kararın türüdür. Kazanılmış deneyim, bilgi ve bakış açısı yüzünden, örgüt politikası elbette en yüksek düzeyde saptanır. Ama, uygulama kararları işletmenin alt düzeylerine ilişkin

---

<sup>53</sup> Ronald G. WELLS (Çev. Vedat ÜNER), Yetki Devri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, B. 1, (İstanbul, 1993), s.15.

<sup>54</sup> AŞKUN, s.68.

sorunlarla ilgili kararlar, özel uzmanların ve bilgilerin varolduğu düzeylerde verimlidir.<sup>55</sup>

#### **4- Yöneticiler Mümkün Olan Her Durumda Yetki ve Görev Devretmelidir**

Bu cümlelerin kilit sözcüğü mümkündür. Bir yönetici en az bir ast elemana sahipse, yetki devri mümkündür. Ancak, bunun mümkün ama gerçekte pratik olmadığı birçok durum vardır. Örneğin, belli bir görev ya da sorumluluğun nadiren yerine getirilmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda söz konusu görevi bir asta açıklamak ya da onu bu görevi yapabilecek şekilde eğitmek, yöneticinin bu işi kendisi yaptığında olacağından daha fazla zaman harcamasını gerektirebilir. Bir yönetici, ancak organizasyona pratik bir katkı yapacak, gerçek bir yarar sağlayacak ve yarardan çok zarar getirmeyecekse yetki ve görev devretmelidir.

#### **5- Yetki Devri Denetim Azalmasını İçerir**

Yetki devrinden kaçınma, yöneticinin denetimi yitirme korkusuyla devretmekten kaçındığı görevlerden çok daha önemli görevleri denetleme yeteneğini azaltabilir. Yetki devrinin kaçınılmaz olarak denetimin azalmasına yol açacağı görüşü son derece basitleştirici bir yaklaşımdır ve birçok durumda tamamen yanlıştır.<sup>56</sup>

### **B- YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ**

Ülkemizde, Amerika ve Japonya'da başarılı olan işletmeler, yöneticilerine yetki vermekte ve bu yetkinin cesaretle kullanılmasını

---

<sup>55</sup> MACKENZIE, ss.154-155.

<sup>56</sup> WELLS, ss.15-18.

teşvik etmektedirler.<sup>57</sup> Ancak bu, alışkanlık haline gelmemiş bir tasarruf aracıdır. Gerekliliği pek ender olarak anlaşılır. Devreden, devralan ve mevcut durumun özellikleri açısından, yararlı bir yetki devrini önleyen önemli engeller vardır.<sup>58</sup> Yetki devrine astlarla üstlerin kişiliklerinden birtakım engeller geliyorsa bunların çoğunun giderilmesi mümkündür ve giderilmesi gerekir de. ama kararların yapısından, örgütün yapısından, örgütün içinde bulunduğu ortamdan, işin niteliğinden birtakım engeller çıkıyorsa, bunların giderilmesi her zaman mümkün olmaz. Yetki devrinin bu özellikler göz önünde tutularak yapılması gerekir.

### **1- Örgütsel Engellerden Kaynaklanan Nedenler**

Bir kuruluşun yapısal özellikleri de yetki devrine birtakım sınırlar koyacak; onu güçleştirecek ya da kolaylaştıracaktır.<sup>59</sup>

#### **a- Devredecek Kimse Bulamama**

Yetki devretmeyi gerçekleştirilememenin en çok belirtilen nedenlerinden biri, yöneticinin devredecek kimse bulamamasıdır. Yetki devretmemenin en geçerli nedenlerinden biridir bu. Eğer bir görevi acele olarak yerine getirmek gerekiyorsa ve yöneticinin elinin altında yeterli bir ast yoksa bu, görevi devretmemek için iyi bir nedendir.

Ancak çoğu kez ast vardır, ama görevle başka çıkabilmek için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip değildir. Deneyimsizlik ve zamanın kritik bir faktör olması devretmemek için yeterli bir neden olabilir. Ancak etkililiği en fazlaya çıkarmak için, bir yönetici astlarını

---

<sup>57</sup> Cem M. KOZLU, Kuramsal Kültür, B.2. (İstanbul, 1988), s.99.

<sup>58</sup> MACKENZIE, s.165.

<sup>59</sup> ONARAN, Yetki ...,ss.14-16.

devredilecek sorumlulukları kabul etmeye ve taşımaya hazırlamalıdır. Bu çok fazla zaman gerektirebilir; ama yöneticiler ve organizasyonlar böylesi yatırımları göze almazlarsa yarın ayakta kalamayacaklardır.

### **b- Politika ve Prosedür Yetersizlikleri**

Astlara yol göstermek ve onları hazırlamak, onlara ne yapılması gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını açıklamak için gerekli zaman yetki ve görev devrinin önündeki potansiyel bir faktördür. Eğer işletme gerekli politika ve prosedürlere sahip değilse, bu problem daha da büyür. Çünkü politika ve prosedürler önemli yönetsel araçlardır. İşlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren görev-yönelimli ilkelerdir. Eğer bu yönetsel araçlar yoksa ya da yetersizse, yetki devri daha zor ve daha zaman tüketici hale gelir ve muhtemelen gerçekleşmez.<sup>60</sup>

### **c- Denetim Çevresinin Dar Olması**

Denetim çevresiyle yetki devri arasında bir ilişki vardır. Bir yöneticinin denetim çevresi genişse, yani emrinde çok sayıda işgören çalışıyorsa karar verirken zamandan tasarruf etmek isteyecek, bunun içinde kararlarını ya astlara danışmadan kendisi verecek ya da yetki devretmek zorunda kalacaktır. Ama denetim çevresi darsa yönetici yetki devrine zorlanmayacak, işin niteliğine göre isterse astlarına danışarak karar alacak, isterse yetki devredecektir.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> WELLS, ss.51-52.

<sup>61</sup> ONARAN, Yetki, s.16.

#### **d- Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yetersizliği**

Yöneticilerin yetki devretmede çekingen davranmasının bir başka nedeni de, sorumlu oldukları etkinliklerin denetimini kaybetme korkusudur. Bir iş devredildiğinde, yöneticinin astına duyduğu güvenden bağımsız olarak belirsizlik artar. Bu belirsizliği azaltmanın bir yolu, yöneticiye astlarının ve bir bütün olarak bölümünün örgütsel hedeflere ilerlemesi hakkında bilgilendiren yönetim bilgi sistemleri tasarlamaktır. Eğer iş akışı içine yerleştirilebilirse, böylesi sistemler hem yöneticinin düzenli bilgilendirilmesini sağlar, hem de astlara performansları hakkında bir geri besleme sunar. Yetersiz ya da zamansız bilgi sistemlerinin belirsizliğin azalmasına fazla yararı dokunmaz. Böylesi yetersizlikler yöneticilerin yetki devretmede olabileceğinden daha çekingen davranmasına yol açar.

#### **e- Rolün Açık Seçik Olmaması**

Yöneticiler yetki ve sorumluluklarının kapsamı ve üstlerinin kendilerinden beklentileri konusunda emin değillerse, yetki devretmeye çekingen yaklaşabilirler. Bu önemli bir problemdir. Çünkü bu belirsizlik yalnızca yetki devrine çekingen yaklaşmaya değil, aynı zamanda kararsızlığa, işleri ertelemeye ve kimi zamanda sorumluluğu bütünüyle terketmeye yol açabilir.

Role ilişkin bu tür belirsizlikler ancak rolün açıklığa kavuşturulmasıyla yani görev sorumluluklarının, performans beklentilerinin ve yetkinin kapsam ve sınırlarının somutlanmasıyla aşılabilir.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> WELLS, ss.52-53.

## 2- Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Yöneticilerde yeterli derecede yetki devretmeye karşı doğal beşeri bir eğilim vardır. Bu nedenle yöneticiler mümkün olduğu kadar az yetki devrederler. Bazan da devredilen yetki, astın kendisine verilen görevleri istenilen biçimde yapabilmesi için yeterli olmayabilir.

Yöneticiler, yetkiyi devrettiklerinde taşıdıkları risk, yöneticilik görevinin kendisinde bulunmaktadır. Eğer, bütün yöneticiler bu gerçeği tam anlamıyla anlamış olsalardı, belki yeteri kadar yetki devretme eğiliminde olacaktı.<sup>63</sup> Yetki devrine başlıca engel üstün karar verme yetkisini elinde tutma isteğinden gelebilir. Bu isteğide çeşitli nedenler doğurmuş olabilir.<sup>64</sup>

### a- Yönetmel Rahatlık Alanlarını Koruma

Bütün yöneticiler yaşamlarını düzenleme ve sistematize etme arzusunu bir ölçüde duyar. Ama kimisi belirginlik ihtiyacını ötekilerden daha yoğun hissedebilir. Bazı insanlar belirsizlik karşısında daha büyük bir toleransa sahiptir ve belirsizlik durumundan daha az ürker ya da daha az düş kırıklığına uğrar. Bu tür insanların psikolojik yapısı başkalarına görev devretmede daha rahat davranmaya elverişlidir. Bütün faktörler dikkate alındığında, belirsizlik karşısında görece daha yüksek hoşgörü düzeyine sahip yöneticiler, muhtemelen yetki devrinde daha başarılı olur. Böylesi bütün faaliyet ve sorumluluklar denetimleri altında olmadığına rahatlık alanları içinde kalmaya devam edebilirler.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> HICKS, s.344.

<sup>64</sup> ONARAN, Yetki ..., s.14.

<sup>65</sup> WELLS, s.54.



**b- Bizzat Uygulamayı Tercih Etmek**

Louis Allen'in uygulamaya öncelik tanıma prensibine göre; Aynı anda hem yönetim hem de uygulama görevlerini yerine getirmek zorunda kalan bir yönetici, uygulamaya öncelik tanıyacaktır.

Yönetici, uygulamaya öncelik tanımaya üstleri tarafından zorlanabilir. Bir üst, ekibindekilerden ısrarla herşeyi bilmelerini istiyorsa, onları zorla uygulamaya itiyor ve yetki vermeyi olanaksız hale getiriyor demektir. Çünkü olan biten herşeyi bilebilmek, ancak uygulamaya bizzat katılmakla mümkündür.<sup>66</sup>

**c- Sorumluluk Korkusu**

Kimi yöneticiler, sorumluluğunu kendilerinin taşıdığı konularda yargı oluşturma, onları uygulama yetkisi aktaracakları astlarının yanılığa düşüp yanlış işler yapacaklarından korkarlar. Oysa iyi bir yönetici astlarını, kendilerine verilen yetkileri iyi kullanacak bir biçimde yetiştirmeli, onlara güvenmelidir. Ayrıca yönetici, güç sorunlarla karşılaştıklarında görüş bildirmek üzere kendilerine başvurmalarını isteyebilir. Çünkü, arasıra yanılığa düşülmesi olasılığını göze almak, her konuda yargı oluşturma yetkisini kendisine saklayıp gerçek yönetim görevlerini önemsemekten daha iyidir.

**d- Güvensizlik Duygusu**

Yöneticinin güvensizlik duygusunda, yetkisini çok iyi devreden bir kimse olmasını zorlaştırır. Ancak yöneticiler çoğunlukla mevkiilerinde kendilerini güvensiz bulmaktadır.

---

<sup>66</sup> MACKENZIE, ss.166-167.

Güvensizlik duygusu yetki devrini çeşitli biçimlerde etkiler. Bir kere, güvensiz yönetici sorumlu olduğu görevle yakından uğraşmayı gerekli görür. Herhangi bir şeyin elinden gitmesine dayanamaz. Güvensiz yönetici aynı zamanda, astlarından da kuşkulunup, onları gerek kendi mevkii, gerek örgütün daha yüksek mevkileri için şimdiki durumda, ya da gelecekte rakip görebilir. Eğer gerçekten böyle bir kaygı içine düşerse, kuşkusuz yetkisini onlara devredip, durumlarını güçlendirmelerini istemeyecektir.<sup>67</sup>

#### **e- Denetimi Kaybetme Korkusu**

Denetimi kaybetme korkusu genellikle fazla ya da iki kez çaba harcamaya yarar. Bu tür bir yönetici yetki devrettiğinde, devredilen bütün işlerin onay için masasından geçmesi gerekir. Yönetici bu işleri gözden geçirir ve eleştirir, değişiklikler yapılmasını ister, sonra işi bir kere daha denetler.

Sonuçta yetki devri, zaman tasarrufu sağlamak bir yana, daha fazla zaman harcamasını gerektirir. Ayrıca süreç, astlar için ilgi çekici ve ödüllendirici olmaktan çok sıkıntı verici bir hale gelir. Astların yetkinlik ve özgüvenleri artacağı yerde, giderek endişe ve belirsizliğe kapılırlar.

#### **f- Yöneticinin Kendine Güvensizliği**

Rahat bir şekilde yetki devredecek güvene sahip olmayan yöneticiler vardır. Bunlar kendi bilgi, yetenek ve konumlarına

---

<sup>67</sup> AŞKUN, ss.79-80.

güvenmezler. Birçok insanın sahip olduğu özgüveni geliştirememişlerdir. Böyle yöneticiler zamanla güvensizliklerini aşmaya yetecek başarılar elde edebilir. Ama kural olarak, özgüveni düşük yöneticiler diğerlerine oranla yetki devrine daha ürkek yanaşmaya eğilimlidir. Böylesi yetki ve görev devrettiklerinde de, yalnızca basit, rutin sorumlulukları devretme eğilimindedir.<sup>68</sup>

### **g- Herşeye Kadir Yönetici Efsanesi**

Bazı yöneticiler bu işi emrimdeki bütün astlardan daha iyi yaparım. Bu işi benden daha az anlayan kimseye havale etmem doğru olmaz. Nasıl olsa bu görevden sorumlu olanda benim diye düşünürler. Ancak bir işi örgütün başında bulunan yöneticinin, bütün astlarından daha iyi yapabilmesi, yine de bu işi yeteri kadar iyi yapan birisine devretmemesini gerektirmez. Sorun bir işi yöneticinin mi, yoksa astın mı daha iyi yapabileceği değildir. Yönetici dikkatini, bu işi yapmamakla, örgütlenme, planlama ve denetim gibi başkasına devri mümkün olmayan, daha önemli görevleri daha iyi yapıp yapamayacağı üzerinde toplamalı ve tercihini buna göre yapmalıdır.<sup>69</sup>

### **h- Sevilmeme Korkusu**

Pek az sözü edilmesine ve hemen hemen hiç itiraf edilmemesine rağmen, astlar tarafından sevilmeme korkusu, pek çok yöneticiyi önemli

---

<sup>68</sup> WELLS, ss.57-59.

<sup>69</sup> Halis GERDANERİ, II Genel Yönetimi ve İç İşleri Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri, T.C. İçişleri Bakanlığı - İç Düzen Yayınları No: 11, (Ankara, 1972), ss.9-10.

ölçüde etkiler. Böyle bir sorunu olan yönetici, yardımcısının hafta sonunu berbat etmemek için eve tıka basa dolu bir çantayla döner.

Ancak Ohio Eyalet Üniversitesi'nde John Hemphill tarafından yapılan bir araştırmada, 500 grup yönetici astları tarafından değerlendirilmiş, iyi olarak nitelenen yöneticiler, yetki devretmeyi en etkin biçimde kullananlarmış. Zayıf olarak belirtilenlerse astlarına yetki vermeyenlermiş.<sup>70</sup>

### **i- Anlatmaktansa Yapmayı Tercih Etmesi**

Birçok yönetici, astlarına neyi nasıl yapacaklarını uzun uzun anlatmaksa kendileri yapmayı tercih ederler. Astların yeteneksiz, eğitimsiz olduğu yerlerde bu yöneticilere hak vermemek güç olmakla birlikte, iyi bir yönetici vaktini, düzey için ayrıntılı sayılabilecek işleri yapmakla geçireceğine astlarını yetiştirmekle geçirmelidir. Böylece zamanını uzun dönemde daha iyi kullanmış olacaktır.<sup>71</sup>

### **i- Aktivite Tuzağı**

Birçok yönetici birşeyle meşgul olmadığında kendisini rahat hissetmez. Yeter ki, aktif olsunlar, aktivitenin ne olduğu fazla önemli değildir. Devredilmesi en mantıklı görevler, yöneticinin zamanının önemli bir bölümünü işgal eden rutin ve tekrarlanan işlerdir. Ama bu tür yetkilerin devredilmesi kimi yöneticilerin kabul etmesi güç bir aktivite boşluğu yaratır. Böyle yöneticiler bir şeyle meşgul olmadıklarında kendilerini suçlu hissederler.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> MACKENZIE, s.169.

<sup>71</sup> Cemal MIHÇIOĞLU, Yönetim Bilimi Ders Notları, 1981, s.40.

<sup>72</sup> WELLS, s.58.

### **j- Kuvvet Gösterisinden Hoşlanması**

Burada soruna yöneticinin benliği karışmakta; astları kendisine birçok konularda başvurup, karşı karşıya kaldıkları güçlüklerde onun kararını almak durumuna düştüklerinde ancak, mevkiinin önemine inanabilmektedir. Kuşkusuz karar alma yetkisini yönetimi altındaki kişilere geçirince, kendisini önemsiz bulacaktır. Anlayışı gelişip, değişmediği sürece, yetki devretme eylemi onun için benliğini küçültücü, kötü bir araç olacaktır.<sup>73</sup>

### **3- Astlardan Kaynaklanan Engeller**

Etkili yetki devrini yöneticiler kadar astlarda engelleyebilir. Astlardan kaynaklanan ve etkili yetki devrini olumsuz etkileyen problemler vardır.

#### **a- Yetenek Eksikliği**

Astların potansiyel eksikliğinden kaynaklanan işgörme yeteneksizliği, yetki devretmenin önündeki örgütsel ya da yönetsel bir engel olabileceği gibi, başka bir yerden de kaynaklanabilir. Söz konusu yeteneksizlik, kötü seçimin ya da eğitim eksikliğinin bir sonucuysa, buna örgütsel ya da yönetsel bir problem olarak bakılabilir. Ama astların yeteneksizliği bizzat kendilerinden de kaynaklanabilir; sağlık bozulmasının, zihinsel ya da duygusal rahatsızlıkların, erken bunamanın ya da iş gereklerinin değişmesinin sonucu olabilir.

---

<sup>73</sup> AŞKUN, s.79.

**b- İlgı Eksikliği**

İlgı eksikliği çeşitli nedenlerden olabilir. Her ast ekstra sorumluluklar arıyor değildir. Kimileri mesleki gelişmeye ve yükselmeye özel bir ilgı duymuyor olabilir. Kimileri de devredilen sorumluluklarla kişisel yararları arasında bir ilişki görmez. Ayrıca çalışmalarının yönetici tarafından kabul görmediğini ya da takdir edilmediğini düşünmeleri de, astların istek ve ilgilerini yitirmelerine neden olabilir.<sup>74</sup>

Astın isteksizliğini kaldırıp verilen yetkiyi alması için, üstün davranışlarında yapıcı olması temeldir. Çoğu kez ast, üste alacağı karara ilişkin birtakım sorunlarla gelir. Burada üste düşen görev, astı kendisine dayanmaktan vazgeçirip, tek başına işleri yürütmesi olanağını ona sağlamaktır. Ayrıca bu konuda belki en önemli gerek, ast ve üst arasında karşılıklı güvenin yaratılmasıdır. Buna bağlı olarak üst, asta bazı yanlışlıklara düşebileceğini ve görevinde biraz yanılığı payının olacağını da bildirmelidir.<sup>75</sup>

**c- Astların Güdülenmemesi**

Astlar yetki devriyle birlikte yeni bir görev alacaklardır. Önce üstün planladığı konuları uygulamaya koyan bir ast yeni durumda işin planlamacısı olabilecektir. Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa diğer bir ifadeyle güdülemezse yetki devrine karşı olumsuz bir tutum görecektir. Ayrıca yeni görevle birlikte ilerleme şansı, ikramiye, ek ödeme gibi güdüleme faktörleri sağlanmazsa, ast yetki devrine tamamen olumsuz yaklaşımda bulunacaktır.

---

<sup>74</sup> WELLS, ss.59-60.

<sup>75</sup> AŞKUN, s.82.

**d- Hata Yapma Korkusu**

Bazı astlar yeni yetkilerin kullanılması durumunda hata yapmaktan veya üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten dolayı hatalı bir iş yapma korkusuna kapılırlar. Ast işi başarmak için büyük çaba harcarken en ufak bir hatasında üstler tarafından eleştirileceği veya sert muameleye uğrayacağı korkusuna kapılırsa yetki devrine ve yeni göreve karşı isteksiz olacaktır. Üstler yetki devrettikleri astlarına hatalarında hoşgörü ile yaklaşırlarsa ve hataların nedenlerini, onların hoşlanacakları bir biçimde anlatırlarsa bu kuşku önlenecektir.

**e- Astların Güvensiz Olması**

Astlar yeni görev ve yetkilerin getireceği sorumluluk ve başarısızlık ihtimalinden rahatsız olurlar. Bu nedenle yetki devrine karşı olumsuz bir tutum içine girerler. Yeni görevde yapacakları bir hatanın kendilerine pahalıya mal olacağını hatta işini kaybetme sonucu yaratabileceği korkusunu taşırlar.<sup>76</sup>

**f- Alışkanlık Sorunu**

Ast birçok sorunlarla kendisi uğraşmaktansa, üstüne sormayı daha kolay bulabilir. Bu bir alışkanlık sorunudur. Üst, yol göstermek suretiyle, astına yaptığı yardımlarda, onda inisiyatif ve sorumluluk alışkanlıkları yaratmağa çalışmalı, yetki devrine hazır hale getirmelidir.

---

<sup>76</sup> ÖZALP, ss.106-107.

### **g- Astın İş Yükünün Fazla Olması**

Astın zaten yapabileceğinden fazla işi varsa, yetki devrine karşı çıkabilir. Eğer ast gerçekte aşırı bir yük altındaysa, böyle bir asta insiyatif ve düşünce isteyen yeni görevler yüklememek yerinde olur.<sup>77</sup>

## **4- Durumsal Nedenlerden Kaynaklanan**

### **Engeller**

Yetki devrini karar alıcının eğiliminden bağımsız olarak güçleştiren bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin yönetici ya da astın yetenekleriyle veya istekliliğiyle bir ilgisi yoktur. Bunlar daha çok işin doğasıyla ilgilidir.

### **a- Müşteri Beklentileri**

Müşteri beklentileri yetki devrinin derecesini etkileyebilir. Önemli bir müşteri sadece üst düzey bir işletme yetkilisiyle görüşmek isteyebilir. Bu işlevsel bir zorunluluktan çok bir onur meselesi olabilir. Bu gibi durumlarda değer verilen müşterilerin arzularını görmezden gelmek mümkün değildir. Kimi işletmelerde ünvan sahibi ast sayısının çok olmasının bir nedenide belki bu tür baskılardır.<sup>78</sup>

### **b- İşin Niteliğinden ve Örgütün İçinde Bulunduğu**

#### **Çevreden Doğan Engeller**

Daha çok tekrarlanan, rutin işlerin görüldüğü bir karar verme yetkisi merkezde toplanacaktır. İşgörenlerin yaptığı iş ne kadar

---

<sup>77</sup> GERDANERİ, ss.10-11.

<sup>78</sup> WELLS, s.62.



tekrarlanarak yapılan bir iş olursa bunu programlamak o kadar kolay olacak, dolayısıyla belli durumlarda kimin ne yapacağı, nasıl karar alacağı kurallarla belirlenebilecektir. Bu durumda örgüt üyelerinin ne zaman, nasıl, nerede, ne yapacaklarını önceden kestirip saptamak mümkün olduğundan alt kademelere fazla yetki devretmek gereksiz olacaktır. Alt kademelerdeki işgörenler kendilerine verilen program içinde kalarak faaliyette bulunacaklardır.

Bir örgütün karşılaştığı işler daha çok tekrarlanmayan işlerse, bu örgüt yeni çözümler gerektiren sorunlarla karşılaşılıyorsa, o zaman bu sorunlar hakkındaki kararları alt kademelerde alabilecektir. Dolayısıyla bu durumda yetki devretmek gerekecektir.

Bir toplumdaki yetki anlayışı işgörenlere yansiyip yetki devrine engel olabilmektedir. Üst mevkilerde bulunan kimselerin yetkilerinin de fazla olması gerekir diye düşünülen bir toplumda astlar için kendilerine yetki verilmesi olumlu bir değer taşımayabilir. Böylece astlarına yetki veren bir üst, işe yaramaz, yeteneksiz, yetkilerini kullanamayan bir yönetici olarak algılanabilir. Üst-ast ilişkileri, üstün bulunduğu mevki gereği üst emreder, ast bu emri yerine getirir kalıbı içinde görülebilir.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> ONARAN, Yetki ...,ss.17-19.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETKİ DEVRİNDE BAŞARI SAĞLAMAK İÇİN GEREKLİ ÖNERİLER

#### I- YETKİ DEVREDEN YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLERLE İLGİLİ ÖNERİLER

Yetki devrinde başarı sağlamak için yöneticilerin belirli becerilere ihtiyacı vardır. Bunların içinde en önemlileri analitik yetenek, iyi gelişmiş insanlararası ilişkiler ve iletişim becerileridir. Yönetici bu kritik becerilerin yanısıra başka kişisel özelliklere de sahip olmalıdır.

#### A- ETKİLİ BİR İLETİŞİMCİ OLMALI

İletişim, içinden bütün yönetsel eylemlerin aktığı bir kanaldır. Yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Yetki devri problemlerinin birçoğu iletişim problemlerinden kaynaklanmaktadır. Etkisiz bir iletişimci yetki devrinde başarılı olamaz. Böylesi bir dezavantaj aşılması çok zor bir engel oluşturur. Çünkü iletişim yetki devri açısından büyük bir önem taşımaktadır.<sup>1</sup>

İletişimde bulunmak, karmaşık ve zaman alan bir iştir. Ama iletişim sürecini daha iyi anlamak, böylece onu daha etkili bir şekilde

---

<sup>1</sup> WELLS, s.65.

kullanmak mümkündür. Bunun kilit adımlarından biri, iletişimin etkili olmasını engelleyen faktörlerin farkında olmak ve bunların üstesinden gelmenin yollarını bulmaktır.

### **1- İletişimi Engelleyen Faktörler**

İletişimde verici ile alıcı arasındaki engellerin üstesinden gelmenin bir yolu varolan engelleri analiz etmektir. Engeller bütünüyle yıkılıp ortadan kaldırılamaz. Fakat engellerin kaçınılmaz olduğunu bilmek ve neler olduklarını anlamak, bunların üzerinden aşılmasını sağlayacaktır. Bir kez anlaşıldıktan sonra bunlar, iletişimi önlemekten çok onun bir parçası haline gelirler.<sup>2</sup>

#### **a- Algılama Problemleri**

İnsanlar hakkında sınırlı bir bilgi temelinde aceleci genellemeler yapma eğilimi vardır. Bu genellemeler; ilk izlenimlerden, hale etkisinden ve düşünce kalıplarına dayanmaktan oluşmaktadır.

İlk izlenimlerin etkisi çok güçlüdür. Çoğu kez ilk izlenim son izlenim olur. Bu nedenle ilk izlenimleri değiştirmek oldukça zor olmaktadır.

Hale etkisi insanlar hakkında sınırlı bir bilgiye dayalı genellemelere gitmenin bir başka örneğidir. Örneğin, zor bir görevi yerine getirmede çok başarılı bir elemanı ele alalım. Yönetici bu elemanın genel yeteneğini yalnızca bu performansına dayanarak genelleştirebilir ve bu elemanın birçok başka görevi yerine getirmede de

---

<sup>2</sup> Fran SAYERS ve diğerleri (Çev. Doğan ŞAHİNER), Yöneticilikte İletişim, B.1, (İstanbul, 1993), ss.10-11.

aynı şekilde başarılı olduğu sonucuna varabilir. Ama bu hiç de doğru olmayabilir.

Genellemenin bir başka biçimi olan düşünce kalıplarına dayanmak, insanlar hakkında, belli bir gruba inançları temelinde yargıya varmayı içermektedir. Farklı ırklar, cinsiyetler, milliyetler, dinler hakkında ya da belli bir şehirden veya meslekten gelen insanlara ilişkin belli inançlar (olumlu ya da olumsuz) taşınabilir. Ancak bu tür düşünce kalıpları kesin değildir ve bunlar temelinde davranmak yasa dışıdır.

Bu tür çeşitli önyargılarda sorun, önyargıların yetki devreden yöneticilerin yapması gereken tercihleri etkilemesidir. Elemanın niteliklerini objektif bir şekilde dikkate almak ve buna göre davranmak yerine yöneticiler, kişileri kesin olmayan ya da ancak kısmen kesin olan algılamalara dayanarak değerlendirmektedir. Bu gibi durumlarda yetki devri kararları yerinde olmayacaktır.

### **b- Yapılan Varsayımlar**

İletişim sürecindeki bir başka engelde yöneticilerin yaptıkları varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar yöneticinin seçtiği elemanın bilgisi, göreve duyduğu ilgi, istekliliği ya da benzer konulardaki varsayımlardır. Örnek olarak, yöneticinin yetki devrettiği elemanın görevi çok iyi anladığını varsayması durumunda, yönetici yapılması istediği şeyi ve beklediği sonuçları kabaca özetlemekle yetinecektir. Ama elemanın bilgisi gerekenin altında olduğu ölçüde başarılı performans olanağı ortadan kalkacaktır. Eğer eleman soru sormaya ve açıklık talep etmeye istekli olursa, sorundan kaçmak mümkün olacaktır. Ancak etkili iletişim ilkeleri bu kadar önemli bir şeyi şansa bırakmamak gerektiğini söylemektedir.

Birçok yönetici benzer iletişim eğilimlerini paylaşır. Duruma neyin uygun olduğunu ya da elemanın özgül iletişim ihtiyaçlarını neyin karşılayacağını düşünmeden, kendisini rahat hissettiği ya da anlamlı gördüğü şekilde iletişim kurmaktadır. Yöneticinin basit ve açık saydığı birşey eleman açısından o kadar kolay anlaşılır olmayabilir.

## 2- Etkili İletişim Yolları

Bireysel farklılıkların bilincinde olmak etkili yetki devrinde önem taşımaktadır. Kimi bireyler anlamada hızlıdır, yeni yaklaşımları sezgisel olarak kavrar ve ayrıntılı açıklamalara fazla ihtiyaç göstermezler. Bazıları yeni yaklaşımları kavramada o kadar hızlı değildir ya da doğaları gereği ince eleyip sık dokurlar. Bu elbette bir birey türünün mutlaka ötekinden daha etkili ve başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. Ama bu farklılıkları dikkate almak gerekmektedir. Bu farklılıklar yöneticinin elemanlarıyla kuracağı iletişimi aynı zamanda da yöneticinin belli bir durumda hangi elemana yetki devretmeyi tercih edeceğini de etkileyebilmektedir.

Eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve deneyim konusundaki farklılıklarda dikkate alınmalıdır. Bu farklılıklar verilmesi gereken yapısal bilgi miktarını ve iletişim sürecinin bütününe niteliğini etkilemektedir. Kısaca yetki devreden yöneticilerin insan davranışlarını araştırması, bireysel ve durumsal farklılıkların bilincinde olması gerekmektedir.

İletişimci, mesajının alınmasının ve anlaşılmasının sorumluluğunu taşımaktadır. Yönetici, elemanın emin olmadığını hissettiğinde sorular sormalı, mesajı anlayıp anlamadığını, açıklama ya da aydınlatmaya ihtiyaç gösteren noktalar olup olmadığını araştırmalıdır. Mesajın her iki tarafında aynı şekilde anlaşılmasını güvence altına almanın tek yolu budur.

### **C- ÖRGÜTÜN PROGRAMINI İYİ BİLMELİ**

Yetki devreden yönetici örgütün programını iyi biliyorsa, örgütüne birçok damar birleştiren ve iyi çalışan bir kalp sağlamış olur. Artık bu yönetici, bağlı veya yarı bağımsız kısım ve şubelere yetki devrederek, kendisi de bütün mesaisiyle en yüksek kademede koordinasyon, denetim, planlama gibi görevlerle meşgul olabilir.<sup>4</sup>

### **D- KENDİNDEN EMİN OLMALI**

Birçok yönetici yetki devrini belirsizliğe yol açan bir denetim kaybı olarak görür. Kendinden emin yöneticiler (hem kendilerine hem de konumlarına güvenenler), yetki devriyle bağlı riskleri üstlenmeye çok daha isteklidir. Bunlar yetkinlik sayesinde kazanılan özgüvene sahiptir.

Kararlılık bir özgüven göstergesidir. Ancak tek başına kararlılık gösterisi pekala bir belirsizliği ya da özgüven eksikliğini gizleme aracıda olabilir. Kendinden emin yönetici ise en elverişli hat henüz belirlenmiş değilken de kararlı eylemlere girişmekten çekinmez.

Yetki devri başkalarına duyulan güvenin sergilenmesidir. Etkili yetki devreden yöneticiler elemanlarının sorumluluklarını artırarak, onların yeni ufuklarını genişleterek, yakın denetim yerine genel denetimi tercih ederek, onlara güven duyduklarını sergilerler. Kaçınılmaz hata ve ihmalleri, öğrenme deneyimleri olarak görür ve hata yapan elemanlara cezalandırıcı değil, yapıcı bir tarzda yaklaşır. Başarıları kabul eder ve pekiştirirler ve başarıyı her zaman ona katkıda bulunanlarla paylaşırlar.

---

<sup>4</sup> GERDANERİ, s.12.

Etkili yetki devri için yöneticiler elemanların düşünme yeteneğine sahip olduğunu kabul etmeli, onlara bireysel özerklik tanınmalı, ancak onlar öğüt ya da yardım talep ettiği zaman müdahale etmeli ve yönetme özgürlüğünün mesleki gelişimin önemli bir parçası olduğunu görmelidirler.

Kendini adanmış bir kadro etkili yetki devrine katkı yapan bir faktördür. Elemanlar anlamlı bir şekilde katılmak için bilgilendirilir ve yüreklendirilirse, bağlılık muhtemelen daha gerçek olacaktır. Kendilerinden neyin beklendiğini ve rollerini nasıl daha iyi yerine getirebileceklerini bilmeleri, elemanları katılıma yüreklendirecektir.<sup>5</sup>

## **E- İNSANLARI ANLAMA ve DEĞERLENDİRME**

### **YETENEĞİ OLMALI**

Yetki devreden yöneticide insanları anlama ve değerlendirme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları anlamak, değerlendirmekten daha zordur; çünkü bunu yapabilmek için sadece şimdi ne olduklarını değil, ileride ne olabileceklerini de kestirebilmek gerekir. Ancak bu durumda isabetli yetki devri yapılabilir.

### **F- DEMOKRATİK OLMALI**

Yetki devreden yönetici otokratik değil, demokratik olmalıdır. Bir karara varmadan önce, acele etmemeli etrafıyla gerekli görüşmelerde bulunmalıdır. Karar verme işlerine katılan yardımcılar, ileride kendilerine

---

<sup>5</sup> WELLS, ss.80-81.

verilecek yetkiyi üzerlerine alacak biçimde yetiştirilmiş olacaklar ve yetkiyi kabul ederek kullanabileceklerdir.<sup>6</sup>

## G- SONUÇLARLA İLGİLENMELİ

Etkili yetki devreden yöneticiler süreçten çok sonuçlarla ilgilenir. Başarının burada ölçüleceğini bilirler. Yani şu basit kurala göre yaşarlar. "İşe yarar şey yaramayandan çok daha iyidir."<sup>7</sup>

### 1- Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara yönelik yönetim yetki devredeninin, amaçları kesin ve açık olarak saptamasını öngörür. Amaçlara hangi yoldan ulaşılabileceğini büyük ölçüde sorumluluğu üstlenen elemanlara bırakırlar. Bu yaklaşımın ve kullanılan yöntemlerin belli sınırlamaları vardır. Ast elemanların yasalara, oluşturulmuş örgütsel politika ilkelerine ve toplumsal mülkiyet sınırlarına bağlı kalması beklenir.

Bu kısıtlamalara rağmen, elemanların göreve yaklaşma ve tamamlama tarzlarını özgürce seçebilmesi için geniş bir alan kalır. Beklentiler açık seçik ve hedefler elemanın davranışına rehberlik edebiliyorsa, böylesi bir hareket alanı kabul edilebilir. Ama davranışları tutarlı ve yapıcı bir şekilde etkileyebilmeleri için, amaç ve hedeflerin belli bazı niteliklere sahip olması gerekir.

---

<sup>6</sup> GERDANERİ, ss.12-13.

<sup>7</sup> Roger A. GOLDE (Çev. Yakut GÜNERİ), Gemisini Yürüten Kaptan, Modern Yönetim Dizisi, (İstanbul, 1987), s.73.



## 2- Amaçların Kalitesi

Amaçlar öncelikle anlaşılabilir olmalı ve her iki tarafca aynı şekilde anlaşılmalıdır. Bunun için en azından iki şey gereklidir. Birincisi amaç ya da beklenen sonuç açık seçik ifade edilmelidir. İkincisi ise bağlantılı beklenti ve gereklerde mümkün olduğu kadar açık seçik tanımlanmalıdır.<sup>8</sup>

Ast, kendisine tam yetki veren açık seçik bir amaç fikrinden hoşlanır. Ama görevde aşama kaydettikçe, işlerin daha karıştığını görür. Beklenmedik sorunlar, ek bilgiler onu şaşırtır, tereddüde düşürür. Karşısına pekçok seçenek çıkar ama kendisine yardımcı olacak pek az kural vardır. Sürekli üste danışmanında, o çok önemli olan hareket, bağımsızlığından özveride bulunmak olduğuna inanır. Böylece, ya kendi yetersizliğini itiraf ediyor olacak ya da üstün sözlerini belirsiz ve üstü kapalı bulduğunu ima etme durumunda kalacaktır. Amaç açık seçik değilse, ya üst ya da ast yeteneksiz kişi durumuna düşecektir.<sup>9</sup>

### a- Ulaşılabilir Amaçlar

İşgörenlerin davranışını etkileyebilmesi için bir amacın ulaşılabilir olması gerekir. Örnek olarak, üst astlarından birinden, işin belli bir yanıya ilgili olarak oldukça ayrıntılı ve zaman tüketici bir rapor hazırlamasını ve bunu iki gün içinde teslim etmesini ister. Eğer söz konusu eleman, ancak bütün öteki işlerini bir kenara bırakarak bu görevi zamanında yerine getirebileceğini düşünürse böyle yapacaktır; toplantılarını erteleyecek, fazla mesai yapacak, sabah erken gelip eve iş götürecektir. Ama ne yaparsa yapsın raporu iki gün içinde

---

<sup>8</sup> WELLS, ss.82-83.

<sup>9</sup> GOLDE, ss.87-88.

yetiştiremeyeceğini düşünürse, muhtemelen aynı davranışa girmeyecektir. Amaç, hedef ya da devredilen sorumluluk, ulaşılabilir olarak algılandığı durumda olduğu kadar bir etki ya da güdüleme gücü göstermeyecektir.

### **b- Kabul Edilebilir Amaçlar**

Amaçlar ulaşılabilir olmanın yanısıra yerine getirecek kişiler tarafından anlaşılır ve kabul edilebilir olmalıdır. Ulaşılabilir olmayan bir amaç er ya da geç kabul edilebilir bir amaç olmaktan da çıkacaktır. Kişi başlangıçta, bunun ulaşılabilir olmadığını görmediği için kabul edebilir. Bu kabul edilmez amaçlara yalnızca bir örnektir. Yöneticiler bunun başka örnekleriyle de karşılaşır. Yönetici çoğu durumda işin yapılması için ısrar etme yetkisine sahiptir. Ama bu durumda elemanın, kendisinin mantıklı ve kabul edilebilir görmediği bir görev ya da amaca kabul edilebilir olarak gördüğü bir görev kadar coşkuyla sarılmasını beklememek gerekir. Kabul edilebilirliğin üçüncü boyutu önemle ilgilidir. Kişi bir görevi önemli görmüyorsa ya da bunun önemini göremiyorsa, gene bunu izlemede yeterince coşkulu davranmayacaktır.

### **c- Zaman Yönelimli Amaçlar**

Eğer bir yönetici amaç ve hedeflerin azami etki uyandırmasını istiyorsa, bunların mantıken hangi süre içinde tamamlanması gerektiği, elemandan ne zaman hesap sorulabileceği konusunda açık bir fikre sahip olmalıdır.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> WELLS, ss.83-84.

## **H- ASTLARIN ÇALIŞMA ÇEVRESİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNİ DİNLEMELİ**

Yönetici yetki devrettiği astların çalışma çevresi hakkında söyleyecekleri herşeyi dinlemeğe hazır olmalıdır; çünkü çalışma çevresinde ortaya çıkan konular, yöneticinin belli bir tedbir almasını veya yüksek yönetime ilişkin politikada değişiklikler uygulamasını gerekli kılabilir. Astların ne yapmaları gerektiği konusunda emir verme fikrine karşı koyan yönetici, insanların birşeyi öğrenmesini sağlamakla elde edilen kişisel tatminin, birşeyi bizzat yapmakla elde edilen tatminden daha fazla olduğunun farkına varacaktır.

## **I- ASTLARINI İŞBİRLİĞİ İÇİNDE ÇALIŞAN BİR GRUP OLARAK KULLANABİLMELİ**

Yetki devretmede etkililik sağlamanın özü, yetkiyi devreden astlarını işbirliği içinde çalışan bir grup olarak kullanmasını öğrenmesidir. Böylece grup tartışmaları, görüş ve tavsiyeleri, soruları, karşı görüşleri ve çatışmalara ilişkin yeni çözüm yolları veya hiç olmazsa bu çatışmaları örgütün düzenine uydurma yollarını ortaya koymada kullanılacaktır.

## **İ-AŞAĞIDAN GELEN TEKLİFLERİ DİKKATE ALMALI**

Yetki devreden yönetici aşağıdan gelen teklifleri her zaman kabul etmeyebilir, fakat eğer ast bir teklif ileri sürdüğü zaman reddedilmişse, ona bunun gerekçesini açıklamak gerekir. Eylemler gözden geçirilmeli yapılan değerlendirme ilgililerle tartışılmalıdır. Bunu yaparken hatadan

dolayı sorumluluk bulup onu suçlamak değil, fakat ilerideki etkililiğe ilişkin bir eğitim sağlamak amaç olmalıdır.<sup>11</sup>

## **II- BAŞARILI BİR YETKİ DEVRİ İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLERLE İLGİLİ ÖNERİLER**

Yetki devretme organizasyonun başarısı için gerekli bir faktör olması nedeniyle yetki devrinin istenen amaçları sağlayabilmesi için şu faktörler gereklidir.

### **A- AMAÇLAR ORTAYA KONULMALI**

Yetki devri organizasyonda başarı sağlamak ve üst yönetimi rahatlatmak için başvurulan bir araç olduğu kadar kendisine özgü amaçları olan planlı bir davranış biçimidir. Amaçların ortaya konmasıyla astlar yeni görevlerle nelerin istendiğini anlayabilirler ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşılacağını kestirebilirler. Diğer taraftan üstler yetki devrinde, kendi yönlerinden başarılı olabilmeleri için davranış biçimlerini temel amaçlar yönünden saptayabilirler. Bu, astların çaba göstermesine ve karar almada yetenek kazanmasına ayrıca üstlerin nasıl bir yetki devredeceklerine karar vermelerine yardımcı olur. Bu durum aynı zamanda yöneticiye "istisnalarla yönetim" ve ayrıca lüzumsuz işlerden kurtulma imkanı sağlayacaktır. Belli bir görevi verirken amaçlar ortaya konursa ast ve üst açısından yarar sözkonusudur. Bu yararları iki açıdan ele alabiliriz. Görevle ilgili sorumluluklar ve yetkiler belli

---

<sup>11</sup> LEARNED - SPROAT, ss.49-50.

amaçların elde edilmesi açısından ele alınır, ikincisi amaç belli olduğuna göre verilen görevi ast en iyi şekilde yapmak için çaba harcayacaktır.<sup>12</sup>

Amaçlar açıklığa kavuşturulmadan, yetkinin yönetim gruplarına devredilmemesi gerekir. Bunlar bilinip, akılda tutulmazsa karışıklığa yol açılır. Amaçlar, görevler ve bunlara ilişkin yetki devrinin ayarlanması her şeyden önce iyi bir planlama çalışmasını zorunlu kılar.

## **B- KORKU VE HUZURSUZLUKTAN UZAK BİR ÇALIŞMA HAVASI YARATILMALI**

Bu durum aslında sosyal ve psikolojik bir özellik taşır. Yöneticinin, yetkisini devretmekle zararlı değil, kazançlı çıkacağına ve bunun gelişmeyi önleyici değil, aksine gelişme fırsatı yaratan bir etken olduğuna inanması gerekir.<sup>13</sup>

Yetki devredilen için yetki devri yeni bir görevi yüklenmek olduğuna göre astlar için bir korku atmosferi yaratabilir. Daha önceki işlerinde başarılı olan ast yeni görev ve yetkilerle birlikte karar verme durumuna gelebilir. Yeni görevle birlikte başarısızlık ast için söz konusu olabilir. Bu durum da bir korku ortamı yaratabilir. Üstler yetki devrine gittikten sonra astlarına karar verme konusunda fazla karışmamalıdır. Uygulamada yöneticiler yetki devrinden sonra astlarının karar vermelerine karışmakta, onları karar verme konusunda serbest bıraksalar bile ağır eleştirilerde bulunabilmektedirler. Organizasyonlar büyüdükçe ve organizasyonların karmaşıklığı arttıkça yöneticilerin, iktisatçıların mukayeseli üstünlük teorisi gibi mukayeseli yönetim üstünlüğü konusunu

---

<sup>12</sup> ÖZALP, s.101.

<sup>13</sup> AŞKUN, s.73.

gerçekleştirmeleri gerekir. Aynı zamanda astların hata yapabileceklerini kabul etmeleri gerekir. Hata yaptıklarında astlara karşı çok sert bir tutum içine girmek astların karar verme isteklerini köreltecektir. Bu durumda astlar karar verme yerine her konuda üstlerine danışma ihtiyacı duyacaklardır. Devamlı yapılan hatalara göz yumulmayacaktır. Böyle bir durumda yetki devri gözden geçirilmelidir.<sup>14</sup>

### **C- ASTLARA DEVREDİLECEK ve**

### **DEVREDİLMEYECEK YETKİLER BELİRLENMELİ**

Yetki devri konusunda çözümlenmesi gerekli olan önemli sorunlardan birisi de, hangi yetkilerin asta devredilmesi hangilerinin de bizzat yönetici tarafından kullanılması gerektiğinin tayin edilmesidir. Bu konuda kesin ilkeler ortaya koymak zordur. Çünkü devredilmesi ve devredilmemesi gereken yetkileri, örgütün ve yetkiyi kullanacak personelin durumuna göre ayarlamak gerekir. Bununla beraber hemen hemen her yerde uygulanabilecek bazı ana ilkeler vardır. Bu ilkeler, devredilmesi gereken ve bizzat yöneticinin kullanması gereken yetkiler diye iki grupta toplanabilir.

#### **1- Asta Devredilmesi Gerekli Olan Yetkiler**

Bir yönetici için başkalarına yapılışını öğretebileceği ve eğitebileceği hiçbir şeyi kendisinin yapmaması en ideal durumdur. Yönetici astlarına, onların yeteneklerini ve çevrelerini gözönünde tutmak

---

<sup>14</sup> ÖZALP, s.102.

şartıyla, mümkün olduğu kadar çok yetki devretmelidir ve kendisi gücünün yettiği kadar en yüksek seviyede faaliyet göstermelidir.

Bir organizasyon içinde yöneticinin pozisyonu ne kadar yükselirse, yöneticinin o derece fazla yetki devretmesi gerekmektedir. Bir ilk kademe amirinin işinin ancak yaklaşık olarak yüzde 25'inde yetki devretmesi mümkün görülebilirken; bu kuruluşun en üst yöneticisi, işinin yüzde 95'inde yetki devri yapabilir. Yani herhangi bir organizasyonda, ilerleme istek ve özleminde olan bir yönetici veya uygulayıcı kesinlikle iyi bir yetki devredici olmak zorundadır.<sup>15</sup>

Yetki devri görev zenginleştirmenin bir biçimidir. Devredilen yetkiler büyüme ve başarı için konum tanımındaki parametreleri aşan bir tehdit oluşturmadığı sürece herhangi bir sorun yoktur. Yönetici sadece kendisinin hoşlanmadığı işleri devretme eğilimine karşı koyabilmelidir. İnsanlar aptal değildir, bu tür davranışların amirin kendi ayrıcalıklarını kullanmasından başka birşey olmadığını hemen anlarlar.

Yetki devri eleman açısından hem bir güvenoyu, hem de bir sınavdır. Kendisine gereken ölçülerde otorite ve özerklik tanınmalıdır. Bunların sınırları her iki taraf açısından da net olduğu sürece, eleman özgürce kendi işini yapabilir. Elemanın ihtiyaç duyduğu özerkliğe sahip olması, sonuçlar üzerine kesin hesap verebilir durumda olmasını gerektirir.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> GERDANERİ, s.18.

<sup>16</sup> Isabel WERNER (Çev. Vedat Üner). Liderlik ve Yönetim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, (İstanbul, 1993), ss.162-164.

### **a- Organizasyona Yarar Sağlayacak Görevler Devredilmeli**

Organizasyona yarar sağlayacak görevlerin devredilmesi, her türlü yetki devri kararının altında yatan temel ilke olmalıdır. Yetki devri bir yönetim aracıdır. Herhangi bir yönetim aracının kullanımının birinci yasal gerekçesi organizasyonun verimliliğini artırmaktır. O nedenle eğer olası zararlardan daha büyük bir yarar sağlayamayacaksa, yetki devrine gidilmesi sorgulanmalıdır. Ancak, sonuçlar ancak uzun vadede belirginleştiği için, yararlarla olası zararları karşılaştırmak çoğu kez güçtür. Deneyimsiz birisini devredilen sorumluluğu üstlenmeye hazırlamak için gereken zaman ve çaba gibi kimi faktörler önceden hesaplanabilir. Ama sağlanacak yarar genellikle kesin öngörülemez. O nedenle yetki devri çoğu kez bir hüküm meselesidir ve yönetici yetki devrinin organizasyona bir yarar sağlayıp sağlamayacağına karar vermede büyük ölçüde kendi deneyimine dayanmak zorundadır.

### **b- Yöneticilerin Performanslarını İyileştirecek Görevler Devredilmeli**

Yöneticilerin az zamanı vardır ve bu zamanı nasıl kullanacaklarına ilişkin tercihleri, başarıları açısından kritiktir. Kimi tercihler görevler arasındaki öncelikler tarafından belirlenir. Her yöneticinin birlikte işe getirdiği belli yetenek ve beceriler vardır. Birçok yönetici belli alanlarda ötekilere oranla daha iyidir. Zayıf olunan alanları güçlendirmenin bir yolu deneyimdir. Görevleri kişisel olarak yapmak bir deneyim hazinesi oluşturur ve beceri geliştirir. Öte yandan eğer bir eleman yöneticinin zayıf olduğu bir alanda güçlü yanlara sahipse, yetki devrine gidilmesi hemen bir performans iyileştirmesine yol açabilir. Böyle bir durumda yetkisini devretmesi yöneticinin olumlu bir puan almasını da sağlayacaktır. Çünkü yöneticilik işi yapmak değil, yapılmasını sağlamaktır.



### **c- Yöneticilerin Çalışma Yaşamlarının Kalitesini İyileştirecek Görevler Devredilmeli**

Birçok örgütte çok sayıda yönetici kendilerinin unutulmuş insanlar olduğunu düşünür. Bu özellikle, üst düzey yöneticilerinin tattığı ofis ayrıcalıklarına pek sahip olmayan orta ve alt düzey yöneticiler için geçerlidir. Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme yolundaki bütün çabalar tipik olarak yönetici olmayan kadrolara yönelmektedir. Ayrıca yönetim kademelerinin azalması birçok yönetici için ek dertler yaratmaktadır. Kendilerini böyle bir durumda hisseden yöneticiler için bir rahatlama sağlayabilecek az sayıdaki gerçekçi tercihten biride, daha çok yetki devretmelidir.

### **d- Elemanların Görevlerini Zenginleştirecek Görevler Devredilmeli**

Yetki devri yalnızca yöneticiyi aşırı yükten kurtarmakla kalmaz, aynı zamanda elemanların görevlerini de zenginleştirebilir. Görev zenginleştirme, somut bir işi onu yapması gereken eleman için daha çekici hale getirme süreci olarak tanımlanabilir. Görev zenginleştirme amacıyla yapılan en yaygın uygulamalar şunları kapsar; Daha büyük sorumluluklar verme, daha çok bireysel özerklik tanıma, işlemleri birleştirme, bir görevin çevresini genişletme, faaliyet sırasını yeniden düzenleme ve personeli değişik işlerde dönüşümlü çalıştırmadır.

Bütün bu uygulamaların ana amacı, işi daha ilginç ve meydan okuyucu kılacak yeni boyutlar eklemek, işgörene işi üzerinde daha fazla denetim sağlamak ve işi onun için daha az itiraz edilebilir hale gelecek şekilde değiştirmektir. Ancak görev zenginleştirme yalnızca işteki değişikliklere değil, aynı zamanda işi yapan kişinin algılamalarına da

bağlıdır. Sadece birisine artan ölçüde sorumluluklar yüklemek görev zenginleştirme olarak görülemez. Ayrıca bir eleman zaten aşırı yük altındaysa, en ilginç projeleri bile bir görev zenginleştirme olarak görmesi mümkün olmayacaktır.

#### **e- Yöneticinin Yapmaya Alışık Olduğu Görevler Devredilmeli**

Yöneticilerde, özellikle organizasyon içinden yükselmiş olanlarda belli sorumlulukları elden bırakmama yönünde güçlü bir eğilim vardır. İyi yaptıkları için, bu faaliyetleri yapmaktan zevk aldıkları için ya da alışkanlık gereği bunları yapmaya devam ederler. Bu tür hep birlikte taşınan sorumluluklar devir için her zaman iyi bir adaydır. Ayrıca bunlar yönetici açısından bıkkınlık verecek kadar eskiyken, astlarının gözünde yeni ve meydan okuyucu bir fırsat olabilir.

#### **f- Rutin Görev ve Sorumluluklar Devredilmeli**

Rutin ve tekrarlanan faaliyetler hemen her zaman devir için iyi bir adaydır. Bir elemanı bu görevleri devralmaya hazırlamak yönetici açısından iyi bir yatırımdır; bu yatırım kendini tekrar tekrar geri ödeyecektir. Rutinlik ve tekrarlanırlık ne kadar büyükse, görev devredilmeye o kadar iyi bir adaydır.

#### **g- Düzenli Olarak Çok Zaman Gerektiren Görevler Devredilmeli**

Bunlar uzun süreli projeler ya da kısa vadeli zaman ve emek yoğun projeler olabilir. Projenin başlıca görev ya da sorumluluğunu devretmek uygun ya da pratik olmayabilir; ama kolaylıkla devredilebilecek bir dizi alt görev vardır. Bunlar vergi toplamak, bilgi

işlemek, analiz ya da özetleme yapmak olabilir. Bu tür görevlerin devir için gözden geçirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

### **h- Yöneticinin Hoşlanmadığı Ayrıntılar Devredilmeli**

Bir yönetici yalnızca tatsız işleri devreden kişi olarak anılmak istemez; ama kendisinin ilgisini çekmeyen çeşitli işler bir astının gözünde pekala cazip olabilir. Örneğin, ince ayrıntılarla uğraşmaktan gerçekten hoşlanan insanlar vardır. Bunlar işlerin özenle, mantıklı bir sırayla ve düzenli bir şekilde yapıldığını görmekten zevk alırlar. Eğer yönetici bu tür ayrıntılı işlerden hoşlanmıyorsa, bunları zevk alan bir elemana devretmek gerçekten her iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlar. Her iki taraf da bir tatmin sağlar ve sonuçlar çok daha iyi olabilir.

### **ı- Yöneticinin Zamanı Yokken Hemen Yapılması Gereken Görevler Devredilmeli**

Kimi zaman yönetici hemen yapılması gereken işlerin sayı ya da miktarının çokluğu karşısında öylesine bunalırki, çok açık olan şeyleri bile gözden kaçırabilir, ama kendisini en çok rahatlatacak böyle bir zamanda yetki devretmek aklına gelmez. Ancak eğer yönetici sorumluluklarının altından kalkamayacak bir duruma gelene kadar beklerse, görevlendirmede kolaylıkla yanlışlar yapabilir. Devredilmemesi gereken bir görev devredilebilir ya da görev buna hazır olmayan birisine verilebilir. Ayrıca kendisi aşırı yük altında olan birisine ek görev vermemeye de özen gösterilmelidir.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> WELLS, ss.101-107.

## **2- Asta Devredilmemesi Gereken Yetkiler**

Örgüt için çok önemli bazı kararların alınması alt makamlara devredilemez. Burada kararların maliyeti önde gelen bir ölçüt olmalıdır. Genel bir kural olarak örgüt için bir kararın maliyeti ne kadar fazlaysa bu kararın üst kademelerde alınması olasılığında o kadar çoktur. Bu maliyet doğrudan doğruya parayla ölçülebileceği gibi "prestij maliyeti" de olabilir. Önemli bir konuda alınan hatalı bir karar örgütün statüsünü sarsabilir, öteki örgütler arasında onu küçük düşürebilir. Ayrıca işgörenlerin maneviyatını kötü etkileyen bir kararında maliyeti oldukça fazla olacaktır.

Mali konularda örgütlerde görülen genel eğilim, ne kadar yetki devri olursa olsun, mali işlevlerin üst kademelerde toplanması yönündedir. Para harcanması kararlarındaysa, belli bir miktara kadar harcama kararının alınması devredilebilir, bu miktardan yukarı olursa üst, karar verme yetkisini elinde tutar.<sup>18</sup>

### **a- Yöneticinin Bizzat Kullanması Gereken Yetkiler Devredilmemeli**

Kural olarak yöneticinin bütün yetkileri devre konu teşkil edebilir. Ancak bu genel kuralın istisnası olan bazı yetkiler vardır ki, bunların devri doğru olmaz.

Yetki devrine istisna teşkil eden ve yöneticinin bizzat kullanması gereken yetkilerin başında planlama yetkisi gelir. Planlama görevi ilke olarak örgütün başında bulunan yöneticinin kullanması gereken bir görevdir. Ancak büyük örgütlerde planlama görevi bir kişinin

---

<sup>18</sup> ONARAN, Yetki .... s.12.

kapasitesinin çok üstünde bir iş yükü teşkil etmektedir. Bu nedenle yönetici astlarından yararlanmayı düşünmelidir. Astlardan yararlanmanın ilk yolu, sorunu açıklığa kavuşturmak, alternatifler düşünmek veya karar vermek için gerekli olayları toplamak hususunda yardımlarına başvurmaktır. Yönetici bu konuda yetki devrine bile gitmek zorunluluğunda kalabilir. Bu durumda genellikle amaçları, ana politikaların yanında ana programları uygun bulma yetkisini mutlaka elinde tutmalıdır. Sadece ayrıntılı planların tespitini astlarına devretmelidir.

Bir yönetim ünitesinin büyüklüğü ne olursa olsun örgütlenme zorunluluğu vardır. Örgütlendirme bir taraftan yapılması gereken işin kişisel işler halinde bölünmesini ve gruplandırılmasını, diğer taraftan bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin tayinini kapsar. Bu nedenle işin niteliği gereği örgütlendirme yetkisi bizzat yönetim biriminin başında bulunan yönetici tarafından yapılmalı ve bu konuda yetki devri yapılmamalıdır.

Yöneticinin denetim yetkisini de devretmemesi ve bu yetkiyi de bizzat kullanması gerekir. Teorik olarak bir yöneticinin bütün astlarını denetleyebileceği ileri sürülürse de; uygulamada bu çoğu zaman izlemeye yetecek kadar zamana sahip olamaz ve baş yöneticiye hiyerarşik olarak bağlı gözetim kademeleri kurulması zorunluğu ortaya çıkar.

Örgütün disiplinini sağlama yetkisi örgütün başında bulunan üste aittir. Üst bu yetkiyi başkalarına devredemez. Bir kademe üstüne diğer astlar üzerinde yetki devredilirse, emir verme ve verilen emre uymayı sağlama yetkisi de az çok devredilmiş olur. ancak bu konuda çok dikkatli olunmalı ve çok sınırlı yetkilerin devri ile yetinilmelidir.

Personelin terfii ve değerlendirilmesi ile ilgili yetkileri üst hiç bir zaman devretmemelidir. Aksi halde örgütte huzursuzlukların ve sürtüşmelerin ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Bundan hizmet zarar görür. Atama işleminin örgüt için önemi fazladır. Bu nedenle bu yetkinin de alt kademeye devri doğru değildir.

İşe özendirme ve geliştirme yetkisi de yönetimin temel görevleri arasında olduğu için devri doğru değildir.

Ayrıca yönetici yetki devretme yetkisini asla devretmemelidir. Devrettiği yetkiyi her zaman geri almak hususundaki hakkını ve yetkisini de korumalıdır.<sup>19</sup>

#### **b- İyi Tanımlanmamış Faaliyetler Devredilmemeli**

Yöneticilikte en büyük hatalardan birisi iyi tanımlanmamış faaliyetler, yani belli bir yapıya sahip olmayan ve yetki devreden de belli bir yapıya kavuşturmadığı belirsiz sorumluluklardır. Eğer faaliyetin kendisi ya da beklenen sonuçlar açık seçik tanımlanmamışsa, böyle bir görev, devir için iyi bir aday değildir. Öte yandan böylesi bir belirsizlik aynı zamanda yetki devri için bir fırsat yaratır. Bir ya da birkaç elemana pekala daha fazla veri toplama, problemleri bir durumu analiz etme ya da yapılması gerekenler konusunda yöneticiye önerilerde bulunma sorumluluğu verilebilir. Bunlar elemanlar için öğrenme fırsatları yaratır ve onları son derece güdüleyebilir. Aynı zamanda belirsiz durumu aydınlığa kavuşturmaya yardımcı olabilir.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> GERDANERİ, ss.19-21.

<sup>20</sup> WELLS, s.107.

## D- YETKİ DEVREDİLECEK KİŞİ İYİ SEÇİLMELİ

Yetki devrederken yetki verilecek konuda bir iş başarmak söz konusudur. Yetki devrinde belli bir görevin yapılmasını asttan istemek durumu vardır.<sup>21</sup> Seçilecek astın şimdiye kadar bu yönde görgüsü olup olmaması fazla önem taşımaz. Hatta kendisinden böyle yararlanılmamış, yetenekleri pek gözükmeyen kimseler bile çok iyi çıkabilir. Yapılan incelemelerin gösterdiğine göre, yönetim görevlilerin yarısı olağan işlerini başarmada güçlerinin tamamını kullanmamaktadır. Öte yandan, şimdiye kadar pek kendisini gösterememiş, aslında yeterli, bir yönetim görevlisine bu fırsat verildiğinde, genellikle grubun verimliliği artmıştır. Ayrıca kuşkusuz, verilecek işe göre onu yapacak olanı değerlemek gerekir.<sup>22</sup> Genelde yöneticiler bu durumda iş açısından konuya yaklaşmaktadırlar. Ancak işi yapacak astların yetenekleri işin başarılması için temel bir faktör olduğu için yetki devredileni seçmek önemli bir iştir. Astların daha önceki çalışmaları ve yetenekleri ile tecrübeleri bilinmektedir. Yetki devredileceği zaman hangi asta yetki devredileceği konusunda karar verirken astların daha önceki çalışmaları değerlendirilir. Bir görevi yapabilecek bir ast olabilir veya birkaç asttan birine görev verilmesi düşünülebilir. Bir ast var ise yetki devretme veya devretmeme konusunda karar verme söz konusudur. Birden fazla ast varsa hangi asta görev verileceğine karar vermek gerekir.

Yetki devrinde bir işin yapılması söz konusu olduğundan yetki devrinde dikkatli davranmak gerekir. Bazan yetki devredilmesi düşünülen kişinin işe gönüllü olmaması yetki devrindeki seçimi güçleştirebilir. Yetki devredilebilecek iki ast varsa bunlardan biri tecrübeli

---

<sup>21</sup> ÖZALP, s.101.

<sup>22</sup> AŞKUN, s.73.

ve yetenekli fakat görev almaya gönüllü değil, ikincisi daha az tecrübeli ve görev kabul etmeye arzulu ise ikincisine yetki devretmek daha iyidir.<sup>23</sup>

Yetki devredecek kişiyi seçerken, boş vakti en fazla olan astı seçmek gerekir. Bu en çok astın şevkle çalışması yönünden gerekli olduğu gibi, yetki devrinden en çok randımanın alınması yönünden de gereklidir.

Yetkiler, olayların ortaya çıktığı ve işlerin görüldüğü yere en yakın kimselere devredilmelidir. Bu yolla hizmetin hem daha ucuza, hem de daha süratli olarak yapılması sağlanmış olur.<sup>24</sup>

Problem çıkarmayı alışkanlık haline getirmiş elemanlara devredilmelidir. Çünkü bunlar yeteneklerinin kabul görmediğini ve hiçbir zaman görmeyeceğini düşünüyor olabilirler. Bu nedenle kendilerine daha meydan okuyucu ya da ilginç görevler verilmesi onları harekete geçiren bir kıvılcım olabilir.

Ayrıca yetki yeni elemanlara da devredilmelidir. Onlara aşırı yüklenmeden, mevcut konumlarının ötesinde birşeyler öğrenme ve gelişme fırsatlarına sahip oldukları gösterilmelidir. Bu özellikle, görevlendirmelerin çoğunlukla fazla ilginç ve meydan okuyucu olmadığı giriş düzeyindeki işler için önemlidir. Kendilerine sorumluluk devretmek azalan ilgilerini yeniden canlandırabilir.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> ÖZALP, ss.101-102.

<sup>24</sup> GERDANERİ, ss.16-17.

<sup>25</sup> WELLS, s.119.



## **E- İYİ BİR HABERLEŞME SİSTEMİ KURULMALI**

Yetki devrinde başarılı olabilmek için haberleşme kanallarının etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak gerekir. Özellikle yüz yüze ilişkilerinin artırılması ve uzun haberleşme kanallarının kısaltılması gerekir. Yetki devrinden sonra yüz yüze ilişkiler artırılırsa astlar yeni görevleri yaparken daha başarılı olabilirler. Procter ve Gamble işletmesi bu yüzyüze ilişkilere çok önem vermektedir. Bu işletme yüzyüze ilişkilerin sadece hızlı ve esnek bir faaliyet olmadığını aynı zamanda astın ilgisini çektiğini ve daha çok çaba harcamasını sağladığını belirtmektedir.<sup>26</sup>

## **F- YETKİ DEVRİ İÇİN UYGUN BİR ZAMANLAMA TESPİT EDİLMELİ**

Bir örgütün başında bulunan yönetici, belli başlı görevlerini yerine getirebilmek için kendisine yeteri kadar zaman ayırmalıdır. Amirin düşünmek, güdülen siyaseti formüle etmek, örgütü gözden geçirmek, maiyetiyle ve halkla temas etmek, çalışmalarını planlamak, kendisine doğrudan doğruya sorumlu bulunan yöneticinin işlerini koordine etmek ve denetlemek gibi asli görevlerini yeterince yapabilecek zamanı olmalıdır.<sup>27</sup>

Yöneticiler yetki devri sürecini kavrayışlarından ve iyi niyetlerinden bağımsız olarak, zamanlamanın hiç uygun olmadığı, hatta korkunç olduğu durumlarda yetki devrine gitmektedir. Oysa yeni ya da ek sorumlulukların daha iyi kabul göreceği ve böylece devir sürecinin kolaylaşacağı belli anlar vardır.

---

<sup>26</sup> ÖZALP, s.104.

<sup>27</sup> GERDANERİ, s.13.

Elemanlara ek sorumluluklar devretmek için doğal bir an, yöneticinin kendi sorumluluklarının geçici ya da kalıcı olarak genişlediğini hissetmesidir. Bu durumda birşeylerin devredilmesi gerekir. Yönetici ya daha çok devredecek ya da kendi sorumlulukları altında ezilecektir. Bu gibi zamanlarda genel olarak sorumlulukların yeniden değerlendirilmesi gerekir. Böylece neyi kime, hangi süreyle devretmek gerekir gibi sorulara daha mantıklı yanıtlar bulunabilir.

Yetki devrine gitmek için başka uygun bir zaman da personel değişikliklerinin olmasıdır. Yeni elemanlar genellikle öğrenmeye ve iyi bir izlenim bırakmaya isteklidir. Bu ise, söz konusu konuma verilmiş sorumlulukları gözden geçirmek ve yöneticinin ya da başka elemanların yaptığı bazı görevlerin bu konuma aktarılmasının daha mantıklı olup olmayacağına bakmak için ideal bir fırsat demektir. Çünkü böyle bir anda değişime direnç çok daha az olacaktır.

Başka bir iyi fırsat ise işgörenlerin performans değerlendirmesi sırasında veya bunun hemen ardından ortaya çıkar. Eğer işgörenin gelişmesi ve becerilerini güçlendirmesi gereken alanlar saptanmışsa, bu alanlarla ilişkili görevlerin devredilmesi yararlı olacaktır. Değerlendirme görüşmesi sırasında işgören bir ya da birkaç özgül alanda öğrenmek ve gelişmek istediğini belirtmişse, bu alanlardaki yetki devri kolaylıkla kabul görecektir.

Ayrıca, elemanların ek zamana sahip olduğu, belli bir alanda yardımcı olmak istediklerini ifade ettikleri ya da devir ihtiyacının büyük olduğunun herkesçe kabul edildiği durumlarda ortaya çıkan fırsatları

gözden kaçırmamak gerekir. İşgörenler bu gibi durumlarda son derece olumlu tepki verme eğilimindedir.<sup>28</sup>

## **G- YETKİNİN NASIL DEVREDİLECEĞİ BELİRLENMELİ**

Yetki devri işleminden önce bir hazırlık devresi gereklidir. Hazırlık devresinden sonra, yetki devri bazı ilkelere uyularak yapılmalıdır. Aksi halde başarılı bir yetki devri mümkün olmaz.

### **1- Yetki Devrine Hazırlık**

Yetki devri bazı hazırlıklardan sonra yapılmalıdır. Aksi halde tam bir başarısızlıkla karşılaşılması muhtemeldir. Yetki devrinden önce ne gibi hazırlıklar gerektiği konusunda, şu hususların yerine getirilmesi tavsiye edilebilir.

Öncelikle yetki devrine başlamadan önce iş analizi yapılmalı ve yetkinin hangi sınırlar içinde devredileceği belirtilmelidir. Bundan sonra bir görev listesi çıkarılmalıdır.

İş analizinden sonra standartlar saptanmalıdır. Faaliyetlerin standart hale getirilmesi hem yetki tecavüzünün önlenmesi hem de yetki devrinde kolaylık sağlanması yönünden gereklidir.

Yetki devriyle ulaşılmak istenen amaçta kesinlikle tanımlanmalı ve açıklığa kavuşturulmalıdır. Ancak çoğu kere bunun ihmal edildiği ve ayrıntı arasında kaybolup gittiği görülmektedir.

---

<sup>28</sup> WELLS, ss.121-122.

Yetki devredilene kolaylık sağlamak üzere yetki kullanılırken uyulması gereken esaslarda örgütün politikası olarak saptanmalıdır. Bu esasların bir yönerge şeklinde yararlanılmaya sunulması daha uygun olur.

## **2- Yetki Devredilirken Uyulması Gereken İlkeler**

Yetki gelişi güzel devredilirse istenen sonucun elde edilmesi güç olur. Bu nedenle yetki devrinde bazı ilkelere göre hareket edilmesi zorunludur.

### **a- Yetki Alanı Açık Olarak Belirtilmeli**

Yetki devrederken yetki alanı açık olarak belirtilmeli ve verilen yetkiler kesin olmalıdır. Devredilen yetkiyle başka birisinin yetki alanına tecavüz edilmeden faaliyet gösterilebilmelidir. Yetki karışımı tehlikesi halinde yetkiler üzerindeki sınırlamalar birer birer sayılmalıdır.

### **b- Yetki Devrinin Ölçüsü İyi Ayarlanmalı**

Yönetici yetki devrinin ölçüsünü iyi ayarlamalıdır. Ne gereğinden az, ne gereğinden fazla yetki devredilmemelidir. Yetkinin gereğinden az devredilmesi yönünde genel bir eğilim vardır. Ayrıca işleri kolayından alma ve böylece kendine bir rahatlık sağlama yolunu benimseyerek gereğinden fazla yetki devretmeyi tercih eden yöneticilerde vardır.

Personel durumu ve denetim olanakları göz önüne alınmadan yapılan bu tür yetki devirleri de, gereğinden az yapılan yetki devri gibi zararlıdır.<sup>29</sup>

### **c- Belli Bir Geliştirme Planı Çerçevesinde Yetki Devredilmeli**

Yetki devri birbirinden kopuk bir olaylar dizisi değil, planlı bir gelişme süreci olmalıdır. Yetki devrinin amacı, elemanı sinirlendirmek değil, onun yöneticilik taraflarını güçlendirmektir. Yönetici başlangıçta tencereyi kapağa, kapağı tencereye uydurur. Ama elemanın yetkinliği arttıkça görev ve sınavları daha zorlayıcı hale getirir. Bu planlama süreci yöneticiden özel bir özen talep eder. Ast elemanın işi yönetici kadar parlak ve mükemmel yapması beklenmemelidir. Amaç yetiştirme olduğu için belli yanlışlar mutlaka olacaktır. Hatalardan öğrenmek insanların onları tekrarlamasını önler.

### **d- Kilit Elemanların Güçlü ve Sınırlı Yanları Anlaşılmalı**

Bir elemanın kendi gelişmesine yardım çabası olarak gördüğü şeyi, bir başkası üstün ek bir kazanç sunmadan kendi işini yaptırma manevrası olarak algılayabilir. Yöneticinin elemanlarını tanıması, onların değerli ve yetersiz yanlarını bilmenin ötesinde bir şeydir. Yetki devri konusundaki tutumlarını, gelişme ve ilerleme konusundaki duygularını özel bir dikkatle izlemek gerekir.

---

<sup>29</sup> GERDANERİ, ss.14-15.

**e- Temel Kurallar Belirtilmeli**

Üç ayrı kişi devredilen bir yetkiyi üç ayrı şekilde anlayabilir. Biri abartır, öteki küçümserken, üçüncüsü oldukça doğru yorumlayabilir. Bu tamamen insani bir şeydir. Yönetici ile yetkiyi devralan eleman; eleman hangi alanlarda kişisel girişimiyle karar alıp uygulamada özgürdür, hangi alanlarda üstünü ya da bir başka bölümü bilgilendirmek koşuluyla karar alıp uygulamada özgürdür, hangi alanlarda ancak öteki bölümün şef ya da amirinden özel izin aldıktan sonra karar alıp uygulamada özgürdür ve hangi alanlarda, yetki amirinde olduğu için karar alıp uygulamada özgür değildir gibi konularda önceden anlaşılırsa, ileride başları ağrımaz.

**f- Yönlendirmeden Özyönetime Geçilmeli**

Başlangıçta yöneticinin doğrudan müdahale etmeden elemanın eylemlerinin nabzını elinde tutması akıllıca olur; çünkü iyi niyet hiçbir zaman yanlış yapmaya engel değildir. Eleman kendini kanıtladıkça, yönetici onun kendi kendini denetlemesini sağlayarak yavaş yavaş sahneden çekilir. Ama önceden, ikisinin bir araya gelerek ilerlemeyi ve olası sorunları gözden geçireceği belli denetim konuları ve süreçleri saptamak gerekli bir önlemdir.

**g- Elemanın Performansı Ödüllendirilmeli**

Elemandaki herhangi özlü bir gelişme, salt sözle bile olsa ödüllendirilmelidir. İnsan yaşadığını öğrenir ve ödüllendirilene üretir. O nedenle, eğer yönetici, elemanın çabalarını dikkate almaz ve

değerlendirmezse, yetki devri sonuçta güdüleyici olmaktan çok güdü bozucu bir rol oynayabilir.<sup>30</sup>

### **h- İşin Tümü İçin Yetki Devredilmeli**

Asta görevin tümüne katılma fırsatı tanımak birçok yönlerden daha yararlı olabilir. Sınırları dar görevler yerine, genişlerini vermek, işgörenin ustalığını en iyi biçimde kullanmasını özendirebilir. Öte yandan, yetki devreden için de astının yeteneklerini denemek ve kendine güvenini sağlamakta iyi sonuçlar verebilir. Yalnız çok kez, başkasına verilen görevler, üstün aslında yapmak istemediği şeylerdir ki, bunlara ilişkin yetkisini devrederken üzerinde fazla düşünmek gereksinimi duymayabilir.

### **ı- Yetki Devredilene Yardım Edilmeli**

Yetki devri, asta sadece gerekli yetki ile birlikte bir görevin verilip, onu karşılaştacağı sorunlarda yalnız bırakmak değildir. Ast çok kez, üstünün yardımına gereksinme duyabilecektir. Yetkisini devreden yönetcinin, astıyla sorunlar üzerinde tartışıp, ona yol göstererek cesaret kazandırması ve böylece yardım sağlayıcı ilişkilerini sürdürmesi bir zorunluk olarak belirmektedir. Asta yapacağı görevde birtakım hatalara düşebileceğini, doğru çözüm yollarını bulmakta, önce kendi bilgi ve yeteneklerinden yararlanması, bu yolla sorun çözme alışkanlığını

---

<sup>30</sup> WERNER, ss.164-165.

kazanarak, üstünün varlığına güvenme rahatlığından kurtulması gerektiğini anlatmak yerinde olur.<sup>31</sup>

## H- DEVREDİLEN YETKİ İZLENMELİ

Yetki devri ile yetki devredildiği zaman sorumluluk devredilemez. Bir işin yapılmasından esas yetkinin sahibi kim ise onun aynı zamanda sorumlu olmasıdır. Yetki devri ne bir feragat ne de bazı can sıkıcı görevlerin başkalarına yüklenmesidir. Yetki devri bilinçli geliştirilen bir organizasyon faaliyetidir.

Yetki devredildikten sonra yetkiye konu teşkil eden görevin gerektiği gibi yapıldığına inanması için yönetici denetim yapmak zorundadır. Denetimden kastedilen astın görev sırasındaki davranışının incelenmesidir. İşletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmasının sağlanmasıdır. Denetlerken bu durum gözden kaçırılmamalıdır. Denetlemeden amaç bazı şikayetlerin gelmesini veya kötü sonuçları aldıktan sonra duruma müdahale etmek değil sık sık denetleyerek aksaklıkları zamanında görmek ve asta yardımcı olmaktır.

Düzeltilici tedbirlerin alınması, ancak iyi bir haberleşme sisteminin varlığına bağlıdır. Zaman aralıklarıyla üst yetki devrettiği astının çalışmalarını yakından izleyebilir ve kendisiyle görüşme yapabilir. Bölge satış müdürü bölgeleri gezerek veya imalat genel müdürü atelyeleri dolaşarak denetim yapabilir. Bazen görüşme isteği asttan gelebilir. Ast görevle ilgili yaptığı işleri yetki aldığı üstüne bildirmek gereği duyabilir. Bu durumda üst ilgisiz davranmamalıdır. Üste bilgi verirken astın yaptığı işlerden biri hatalı ise, üst müdahale ederek veya düzeltme yaparak denetimi gerçekleştirmiş olur. Bazı durumlarda denetim rapor istemek

---

<sup>31</sup> AŞKUN, s.74.



şeklinde olabilir. Periyodik olarak istenen raporlarla amaçlardan sapma olup olmadığı veya hangi koşullarda hatalı davranışlar olduğu ortaya çıkar.

Üstler denetimi bölümlerin birbirini denetlemesi şeklinde yapabilirler. Satın alma konusunda satınalma müdürüne yetki verildiğinde bu bölümde ortaya çıkan aksamalar veya kalitesi yetersiz olan malzemeler üretim bölümü tarafından farkedilebilir ve denetim bölümler arası yapılmış olur. Diğer taraftan üstlerin yetki devrinden korkmaları iyi bir denetim yapamayacakları düşüncesindedir. Bu durum büyüyen bir işletmede yetki devretmekten korkan bir genel müdürün davranışını hatırlatmaktadır. Kendisinin yetki devrindeki başarısızlığı denetimi elinden kaçırma korkusundan gelmektedir. Korkusu planlamanın çok zayıf olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> ÖZALP, ss.103-104.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NDA YETKİ DEVRİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

#### I- BEĞENDİK A.Ş.'NİN TANITIMI

##### A- GENEL BİLGİLER

Beğendik ailesi, ticari geçmişi yarım yüzyıla uzanan Kayseri'li bir ailedir. 1986 yılına kadar toptan kuruyemiş ve bakliyat alanında faaliyet gösteren Beğendik Türkiye'nin en büyük gıda toptancısıdır.

Beğendik A.Ş. Türk Ticaret Kanunu Hükümlerine göre Ağustos 1986'da 1.000.000 TL. sermaye ile Anonim Şirket olarak kurulmuştur. Şirketin şu andaki sermayesi ise 20.000.000.000 TL.dir.

Şirketin Kurucuları:

- Mehmet Beğendik
- Hamdi Beğendik
- Mustafa Deniz
- İbrahim Pekbay
- Fikret Ergindoğan ve
- Dilaver Avcı'dan oluşmaktadır.

Ancak burada asıl sermaye Mehmet ve Hamdi Beğendik kardeşlere aittir. Diğerleri girişimci-yöneticidir.

Beğendik A.Ş'nin kuruluş tüzüğünde belirtilen temel amacı "Gıda ve diğer ihtiyaç maddelerini (ev ihtiyaç maddeleri, mutfak ve diğer eşyalar, giyim eşyaları, kırtasiye ve inşaat malzemeleri ile temizlik maddeleri) üretip satmaktır."

1986'da Kayseri'de açılan ilk satış merkezini, kısa zamanda 5 mağazaya çıkaran şirket, böylece perakende mağazacılık alanına girmiştir. Kayseri'de faaliyette bulunan Beğendik A.Ş mağazaları şunlardır.

- Cumhuriyet Meydan Mağazası (9 Ağustos 1986)
- Düvenönü Mağazası (1986)
- Sivas Caddesi Mağazası (1986)
- Yoğunburç Mağazası (1987)
- Argıncık Mağazası (1989)

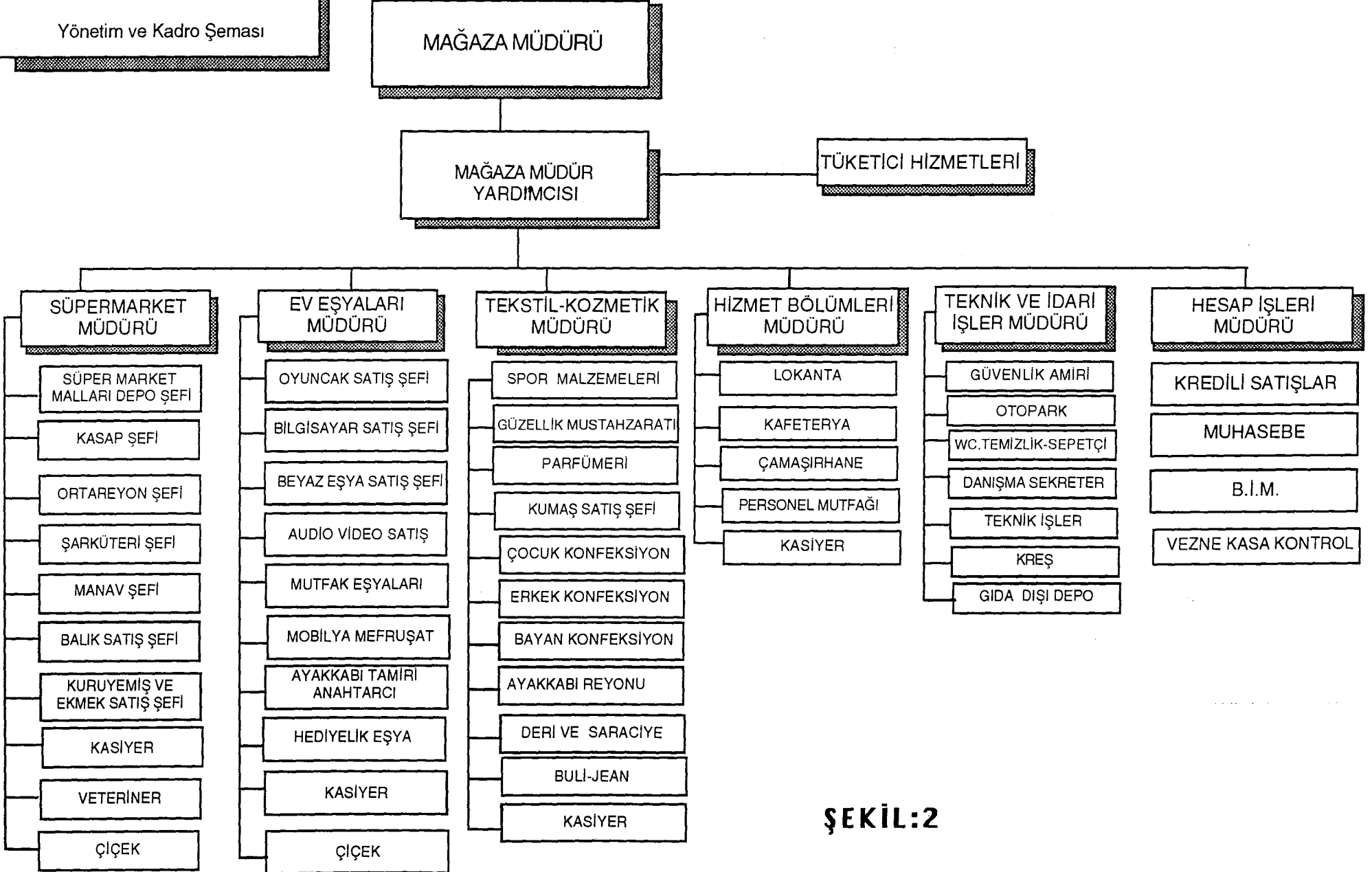
Şirket 1993'de Kayseri sınırları dışınada açılmış ve Kayseri mağazalarına ek olarak Ankara'da 2, İstanbul'da 1 Beğendik satış mağazası faaliyete geçmiştir. Bu mağazalar;

- Kocatepe Mağazası (Ankara 1993)
- Akköprü Mağazası (Ankara 1994) ve
- Carosel Mağazası (İstanbul 1995)dır.

Mağaza zincirlerinin oluşmasıyla birlikte şirket, gıda ürünlerinin yanısıra gıda dışı tekstil, kozmetik, ev eşyaları alanlarında da faaliyete geçmiş ve bu konularda uzmanlaşmıştır. Pazarlama zincirine ek olarak şirket, Kayseri'de ki et ürünleri imalathanesinde, ünü Kayseri sınırlarını aşan sucuk ve pastırmaları üretmektedir. Ayrıca bakliyat eleme ve paketlenme tesisleri ve 21 dönüm arazi üzerine kurulu 7000 m<sup>2</sup> soğuk ve normal kapalı depolama tesisleriyle entegre bir yapıya sahiptir. Kayseri'den ayrı olarak Ürgüp'te Kapadokya bölgesindeki turistik tesislerin ihtiyacını karşılamak üzere depo ve dağıtım üniteleri bulunmaktadır.

beğendik  
KOCATEPE MAĞAZASI

Yönetim ve Kadro Şeması



ŞEKİL:2

Satın Alma ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığına bağlı bulunan birimler; Tekstil Ürünleri Satın Alma ve Paz. Müdürlüğü, Ev Eşyaları Satın Alma ve Paz. Müdürlüğü, Temel Tüketim Ürünleri Satın Alma ve Paz. Müdürlüğü, Et ve Et Ürünleri Satın Alma ve Pazarlama Müdürlüğü, Sebze ve Meyve Satın Alma ve Pazarlama Müdürlüğü, Malzeme Satın Alma Müdürlüğü, Dış Ticaret Müdürlüğü ve Depo Müdürlüğüdür. Satın Alma ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığına bağlı bir de sekreter bulunmaktadır.

Satış ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığına bağlı birimler; Satış ve Araştırma Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Eğitim Müdürlüğü, Yiyecek ve İçecek Müdürlüğü ve bu müdürlüğe bağlı Yemekhane ile Mağazalardan oluşmaktadır.

Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığına bağlı birimler; Muhasebe Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, ve bu müdürlüğe bağlı Vezne ile İdare Amirliği ve bu amirliğe bağlı Temizlik-İkramdan oluşmaktadır.

Kayseri Bölge Müdürlüğüne Ürgüp Şube Müdürlüğü , Yatırımlar ve Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığına ise Teknik İşler Müdürlüğü bağlı bulunmaktadır.

Şirket politikası olarak bu birimlere ait yazılı yetki ve görevler bulunmamaktadır. Bunun nedeni şirkette herkesin her işi yapmasını yani aktif olmasını sağlamaktır. Örneğin muhasebeyle ilgili tüm bilgiler muhasebe müdürlüğüne, satışla ilgili tüm bilgilerde satış müdürlüğüne yüklenmiştir. Muhasebeyle ilgili bir sorun olduğunda ya da bir görev verildiğinde birimdeki herkesin sorunu çözmesi ya da görevi yerine getirmesi beklenmektedir.

## II-BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NIN TANITIMI

### A-GENEL BİLGİLER

Beğendik Kocatepe Mağazası 30 Nisan 1993'de Kocatepe'de Kocatepe Camii altında faaliyete geçmiştir. Ankara metropolü içinde büyük mağaza olmaya elverişli tek alan olduğu için burası tercih edilmiştir. Beğendik bu yeri uzun dönemli, cirodan prim vermek koşulu ile vereceği hizmet ve mal kalitesi ile sunacağı ürün yelpazesine güvenerek her yıl için ciro garantisi de vererek Komaş A.Ş' den kiralamıştır.

Beğendik Kocatepe Mağazası toplam 28.000 m2 lik alanda hizmet vermektedir. 14.000 m2' lik satış-teşhir departman ve reyonları, 11.000 m2 lik 450 araç kapasiteli kapalı otoparkı ile 3000 m2 lik ikmal deposunu kapsayan 5 ana departmanda (tekstil-kozmetik, ev eşyaları, süpermarket, restoran-kafeterya ve hizmet üniteleri ) her ihtiyacı her eksiği karşılamak amacıyla faaliyete geçen Beğendik Kocatepe'de, yerli ve ithal tam 42.000 çeşit ürün bulunmaktadır. Türkiye'de bu kapsamda ilk mağaza olan Beğendik bir Türkiye rekoru kırmıştır. Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yer alan departmanlardan bir kısmını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Beyaz eşya
- Parfümeri
- Oyuncak
- Fast food
- Gözlükçü
- Bitki Özleri
- Fotoğraf
- Elektronik ve Spor Malzemeleri
- Mutfak

- Şarküteri
- Restoran Kafesi ve Pastanesi
- Otomobil Galeri
- Züccaciye
- Kuruyemiş
- Müzik Aletleri
- Gıda ve Temizlik Maddeleri
- Kırtasiye ve İnşaat Malzemeleri
- Hediyelik Eşya
- Halı-Avize
- Ayakkabı tamircisi
- Çamaşırhane
- Anahtarcı
- Çiçekçi
- Kreş ve Çocuk Bahçesi
- Av Eşyaları
- Mobilya
- Ev Aletleri
- Kadın ve Erkek Tuhafiye
- Kuyumcu
- Terzi
- Kadın ve Erkek Konfeksiyon
- Ekmek Reyonu

- Su Ürünleri
- Hazır Mezeler
- Çocuk Konfeksiyon
- Hırdavat gibi

Beğendik Kocatepe Mağazası'nın 1993 yılı genel satışı (8 aylık) 339.725.000.000 TL.dir. 1994 yılı genel satışı 1.448.605.000.000 TL., 1995 yılı genel satışı ise 2.980.000.000.000TL.dir.

Mağaza hergün 9.00 - 22.30 arası haftada 7 gün açık bulunmaktadır. Anne-babalar alışveriş yaparken, çocuklar eğitimli sorumlular denetiminde çocuk bahçesinde oyun oynayabilmektedir. Ayrıca 2-6 yaş arası bir kreş bulunmaktadır.

Mağazanın ihtiyacını karşılamak için yeni bir yapılanma gerçekleştirilmiş ve mağazanın dışında iki ayrı yerde toplam 4000 m2 lik özel depolar oluşturulmuştur. Ayrıca 7000 m2 lik mutfak kurulmuş ve burada hazır yemekler, sulu yemekler, ekmek ve baklava üretilerek mağazada tüketiciye sunulmaktadır. Mağazanın 105 kişi kapasiteli bir pastaneside bulunmaktadır.

Beğendik Kocatepe Mağazası yöneticileri, işlerinin büyümesinin çalışma ilkelerinde bir değişikliğe neden olmadığını vurgulayarak , "Bizim için 1000 Lira alışveriş yapan müşterimizle, 100 milyon liralık alışveriş yapan müşterimiz aynıdır. Bizden aynı saygıyı, aynı hizmeti görür demektedir."

1000'e yaklaşan sayıda personel istihdam eden Beğendik Kocatepe Mağazası'nda, hizmet kalitesini herşeyden üstün tutma görüşü hakimdir. Ayrıca bu hizmetlerin tam olarak yerine getirilebilmesi için Genel Müdürlük bünyesinde tüm elemanların eğitildiği Eğitim Müdürlüğü ve şirketin ileriye dönük çalışmalarına ışık tutacak Araştırma Müdürlüğü kurulmuştur. Tüketici görüş ve isteklerini karşılamak için hem Genel Müdürlükte, hem de mağazada birer telefon hattı, müşterilerin soru ve önerilerine anında cevap vermek üzere 24 saat hizmete açık bulunmaktadır.



## **B- BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NIN ORGANİZASYON MODELİ**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nın organizasyon yapısının en üst düzeyinde, Satıştan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı bulunan Mağaza Müdürü yer almaktadır. Mağaza müdürünün altında ise Mağaza Müdür Yardımcısı bulunmaktadır. Mağaza Müdür Yardımcısına kurmay biçimde hizmet veren Tüketici Hizmetleri birimi bulunmaktadır. Bu birim müşterinin satış sonrası tutumu yani memnuniyeti veya memnuniyetsizliği üzerinde hizmet vermektedir.

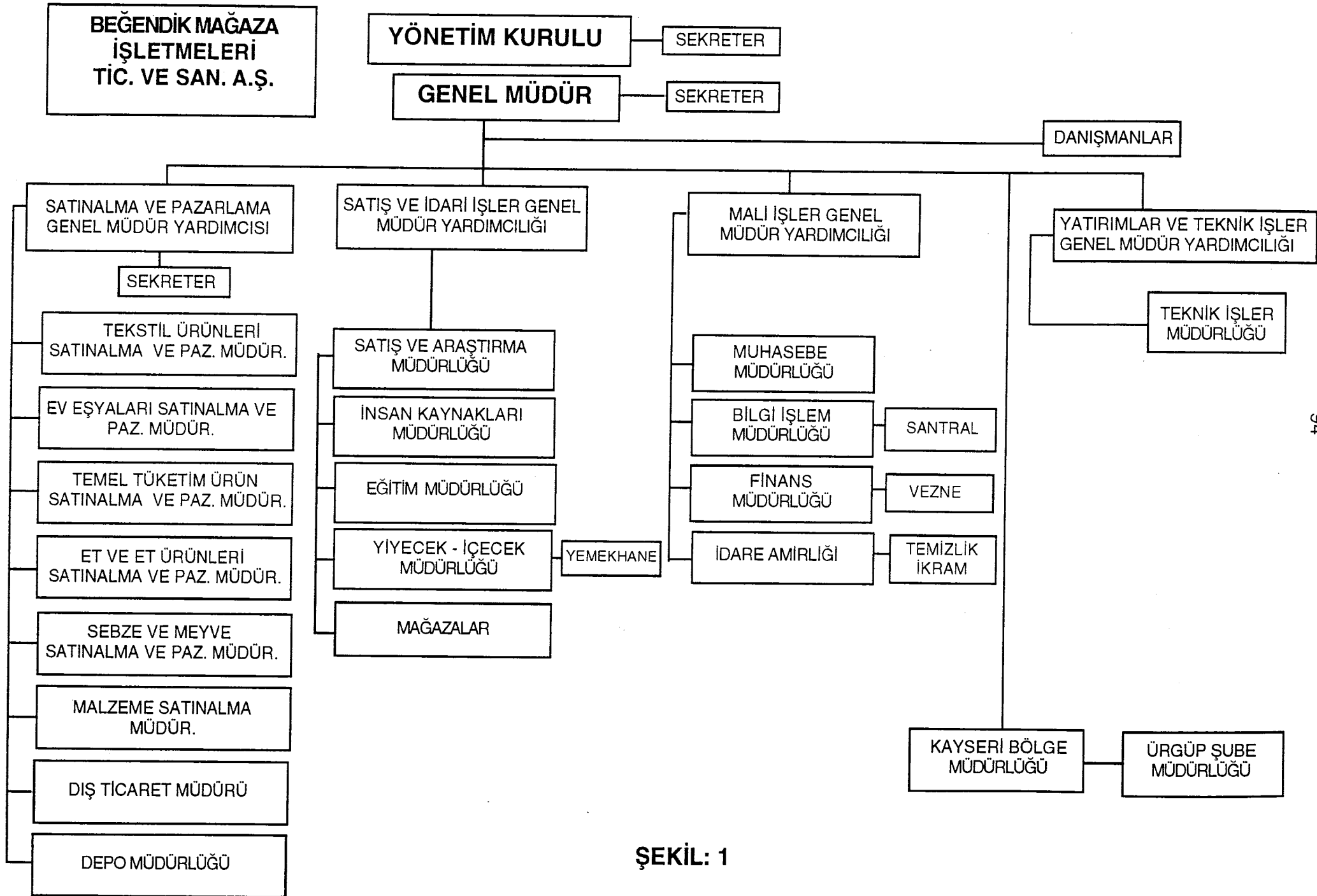
Mağaza Müdür Yardımcısına komuta mevkiinde hizmet veren 6 birim bulunmaktadır. Bu birimler; Süpermarket Müdürü, Ev Eşyaları Müdürü, Tekstil-Kozmetik Müdürü, Hizmet bölümleri Müdürü, Teknik ve İdari İşler Müdürü ile Hesap İşleri Müdürü'nden oluşmaktadır.

Süpermarket Müdürüne bağlı bulunan birimler; Süpermarket Malları Depo Şefi, Kasap Şefi, Orta Reyon Şefi, Şarküteri Şefi, Manav Şefi, Balık Satış Şefi, Kuruyemiş ve Ekmek Satış Şefi, Kasiyer, Veteriner ve Çiçekden oluşmaktadır.

Ev Eşyaları Müdürüne bağlı birimler; Oyuncak Satış Sefi, Bilgisayar Satış Şefi, Beyaz Eşya Satış Şefi, Audio-Video Satış, Mutfak Eşyaları , Mobilya-Mefruşat, Ayakkabı Tamiri-Anahtarcı, Hediyelik Eşya, Kasiyer ve Çiçekden oluşmaktadır.

Tekstil-Kozmetik Müdürüne bağlı birimler, Spor Malzemeleri, Güzellik Mustahzaratı, Parfümeri, Kumaş Satış Şefi, Çocuk Konfeksiyon, Erkek Konfeksiyon, Bayan Konfeksiyon, Ayakkabı Reyonu, Deri ve Saraciye, Buli Jean ve Kasiyerden oluşmaktadır.

Hizmet Bölümleri Müdürüne bağlı birimler; Lokanta Kafeterya, Çamaşırhane, Personel Mutfağı ve Kasiyerden oluşmaktadır.



**ŞEKİL: 1**

Teknik ve İdari İşler Müdürüne bağlı birimler; Güvenlik Amiri, Otopark, Wc-Temizlik-Sepetçi, Danışma-Sekreter, Teknik İşler, Kreş ve Gıda Dışı Depodan oluşmaktadır.

Hesap İşleri Müdürüne bağlı bulunan birimler ise; Kredili Satışlar, Muhasebe, B.İ.M, Vezne-Kasa Kontrolden oluşmaktadır.

Mağazanın uyguladığı statü ve yaptığı iş bilginin yukardan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru iletilmesini sağlamaktadır. Mağaza da tüketiciye satış yapıldığından, tüketiciyle direk olarak iletişim içinde bulunan satış görevlileri, tüketiciyle ilgili gerekli bilgileri üst bölümlere bildirmektedir. Böylece üst kademedeki bulunanlar aşağıdan gelen bilgiler doğrultusunda işlerini yürütmektedir.

### **III-BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NDA YETKİ DEVRİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ KONULU İNCELEME**

#### **A-ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE METODU**

##### **1- Araştırmanın Amacı**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yapılan araştırmanın amacı; ilk bölümlerde teorik olarak ele alınan yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli olan faktörlerin, uygulamada ne derece yer aldığını ortaya koymak ve bunun sonuçlarını tespit ederek uygulama ile teori arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktır.

##### **2- Araştırmanın Kapsamı**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yapılan araştırma başlıca dört ayırımdan oluşmaktadır. Birinci ayırımda Beğendik A.Ş. tanıtılarak, gerekli bilgiler verilmektedir. İkinci ayırım da asıl uygulama alanımızı oluşturan Beğendik Kocatepe Mağazası hakkında tanıtıcı bilgiler verildikten sonra,

üçüncü ayırımında; araştırmanın amacı, kapsamı ve metodu hakkında bilgi verilerek, Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yetki devrindeki başarı faktörleri konulu incelemeye ilişkin araştırma bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak dördüncü ayırımında ise araştırmaya ilişkin analiz ve yorumlar yer almaktadır.

### **3- Araştırmanın Metodu**

Yapılan araştırmada yüzyüze görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşmeler Beğendik A.Ş. Genel Müdürü Mustafa Deniz ve Satın Alma Genel Müdür Yardımcısı Arif Hisarlıoğlu ile yapılmıştır. Kendilerine konuyla ilgili gerekli sorular sorulduktan sonra mağazada ki uygulama ve buna ilişkin düşünceleri alınmış ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir. 07.06.1995 tarihinde 3 saat ve 26.01.1996 tarihinde 2 saat süre ile yapılan iki görüşme sırasında toplam 20 soru yöneltilmiştir. Sorular açık uçlu soru yöntemi ile hazırlanmış olup ekte sunulmuştur.

## **B- ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇLARI**

### **1- Yetki Devreden Yöneticilerin Sahip Oldukları Nitelikler**

#### **a- Etkili Bir İletişimcidir**

İletişim, içinden bütün yönetsel eylemlerin aktığı bir kanal olduğundan mağaza yönetiminin ayrılmaz bir parçası kabul edilmektedir. Yetki devrinde karşılaşılan sorunların bir çoğu iletişim problemlerinden kaynaklandığından yetki devreden mağaza yöneticileri iyi bir iletişimcidir.

İletişim örgütteki insan davranışlarıyla ilgili olduğundan ve insan davranışlarının nasıl olacağını kestirmek her zaman mümkün olmadığından mağaza yöneticileri, çalışanların bireysel farklılıklarını göz önüne almaktadır. Çünkü bu farklılıkların yöneticinin astlarıyla kuracağı iletişimi büyük ölçüde

etkilediği bilinmektedir. Bunlar aynı zamanda mağaza yöneticilerinin belli bir durumda hangi kişiye yetki devredeceğine karar vermesinide etkilemektedir. Ayrıca çalışanların eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve deneyim konusunda ki farklılıkları da dikkate alınmaktadır. Mağaza da yetki devreden yöneticilerin insan davranışlarını araştırması, bireysel ve durumsal farklılıkların bilincinde olması iletişimde başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Mağaza da, hiyerarşik ilişki sistemi uygulanmamaktadır. Yani bilgi yukardan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru iletilmektedir. Bu durum, üst kademede bulunanların alt kademede neler olduğunu kolayca anlamasına imkan sağlamaktadır.

Mağaza örgütü olarak demokratik yönetim sistemi benimsenmekte ve ilişkiler çok açık ve yararlı bir şekilde sürdürülmektedir. Personele bir hatası olduğunda ikaz edilmekte, bir başarı görüldüğünde bu başarıda ödüllendirilmektedir. Ödüllendirme terfi, ücret artışı veya güdüleme yoluyla yapılmaktadır.

Mağazada etkili iletişimi engelleyen faktörlerin başında yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güvensizlik ve yapılan dedikodular gelmektedir. Bu olumsuzlukları en aza indirmek için yetki devreden mağaza yöneticileri, yetki devrettikleri kişileri sürekli olarak izlememekte ve onlara güven duyduklarını göstermektedir. Ayrıca bir suç işlendiğinde bu suç açıkça belirtilmekte ve yapılan dedikodular ortadan kalkmaktadır. Dekikodular ortadan kalkınca, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri daha uyumlu bir hale gelmekte ve mağaza da etkili iletişimi engelleyen faktörlerinde önüne geçilmektedir.

#### **b- Örgütün Programını ve Amacını İyi Kavramıştır.**

Yetki devreden mağaza yöneticisi, örgütün programını, amacını ve örgütte ki kişilerin bu amaç ve programın gerçekleşmesinde en uygun nasıl davranmaları gerektiğini iyice anlamıştır. Bunları anladığı için mağaza

yöneticisi örgütüne büyük bir yarar sağlamaktadır. Ayrıca mağazada ki tüm işlerden haberdar olduğundan karar verme sürecini, astların yeteneklerini göz önünde bulundurarak mümkün olduğu kadar aşağı kademelere kaydırabilmektedir. Mağaza yöneticisi işlerinin büyük bir çoğunluğunu devrettiğinden, kendisi halkla ilişkiler ve reklam gibi işlerle ilgilenmektedir.

Mağazada yöneticinin yaptığı işlerin % 75'ini halkla ilişkiler ve yönetsel işler % 25'ini de teknik işler oluşturmaktadır. Muhasebe de çalışan bir kişi ise % 80 teknik işlerle uğraşmaktadır. Ünvan büyüdükçe teknik işler azalmakta, yönetsel işler ağırlık kazanmaktadır.

### **c-Kendinden Emindir**

Mağaza yöneticileri, hem kendilerine hem de buldukları konuma güvendiklerinden, yetki devrinin getirebileceği riskleri üstlenmeye istek duymaktadır. Bu kişiler astların sorumluluklarını artırmak ve yakın denetim yerine genel denetimi tercih ederek onlara güven duyduklarını göstermektedir. Mağaza yöneticileri, yetkilerini devrederken akıllı kimselerin birşeyi en çabuk yaptıkları hatalardan öğreneceklerini ve öğrenmenin yanında bu hataların önemli olmadığını bildiklerinden, hata yapan astlara cezalandırıcı değil, yapıcı bir tarzda yaklaşmaktadır. Ayrıca astların başarılarını kabul etmekte ve bu başarıları her zaman ona katkıda bulunanlarla paylaşmaktadır.

Mağaza da yetki devreden yöneticiler, kendi yönetim tarzlarının tek mümkün tarz olduğu inancına kapılmadan, astlarında düşünme yeteneğine sahip olduğunu kabul ederek onlara bireysel özerklik tanımaktadır. Ayrıca astlar öğüt ya da yardım talep ettiği zaman müdahale ederek, yönetme özgürlüğünün mesleki gelişimin önemli bir parçası olduğunu göstermektedir.

Kendini adanmış bir kadro yetki devrine olumlu katkı yapan bir faktör olduğundan mağaza yöneticileri, astlarını anlamlı bir şekilde katılmak için bilgilendirmekte ve yüreklendirmektedir. Çünkü bu taktirde mağaza örgütüne olan bağlılığın daha da artacağını ve kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu nasıl daha iyi yerine getirebileceklerini bilmenin, astları katılıma yüreklendireceğini bilmektedir.

#### **d- İnsanları Anlayabilmekte ve Değerlendirebilmektedir**

Mağaza da yetki devreden yöneticiler, insanların şu anda ne olduklarını değil, ileride ne olabileceklerini de kestirebildiklerinden yani insanları anlama ve değerlendirme yeteneğine sahip bulduklarından, isabetli yetki devri yapabilmekte ve yetki devrinde başarı sağlayabilmektedir.

#### **e- Demokratik Bir Yöneticidir**

Mağaza yöneticileri yetki devrederken otokratik değil demokratik bir yönetim uygulamakta ve bir karar vermeden önce çevrelerinde ki kişilerle gerekli görüşmeleri yaparak onların fikrini almaktadır. Böylece kendilerine yardım eden kişiler, ileride kendilerine verilecek olan yetkiyi üzerlerine alacak biçimde yetişmiş olmakta ve yetkiyi rahatlıkla kabul ederek kullanabilecek duruma gelmektedir. Bu durum mağaza örgütünün gelecekte ki başarısına da katkı sağlamaktadır.

#### **f- Amaçlara Göre Yönetimi Uygular**

Mağaza yöneticileri, amaçlara göre yönetimi uygulamaktadır. Örneğin satın alma bölümüne satın alma amacı, finans bölümüne finans amacı verilmektedir. Amaçları saptayan, yaratan ve kontrol eden yöneticilerdir. Amaçlara hangi yoldan ulaşılabileceği ise büyük ölçüde sorumluluğu üstlenen astlara bırakılmaktadır. Ancak bu yaklaşımın ve kullanılan yöntemlerin belli sınırlamaları bulunmakta, astların yasalara ve mağaza örgütünün politik ilkelerine bağlı kalması beklenmektedir. Bu sınırlamalara rağmen, astların göreve yaklaşma ve tamamlama tarzlarını özgürce seçebilmesi için geniş bir alan bırakılmaktadır.

Mağaza örgütünde, belirlenen amaçların ulaşılabilir olmasına özellikle dikkat edilmektedir. Örneğin mağazada yaptığı satış belirli bir rakama ulaşan personele prim verilmektedir. Ancak belirlenen bu amaç ulaşılabilir bir rakamdır. Aksi takdirde bunun amaç değil, kandırmaca olacağı ve çalışanların moralini bozacağı bilinmektedir. Ayrıca belirlenen amaçların, yerine getirecek kişiler tarafından anlaşılır ve kabul edilebilir olmasına da dikkat edilmektedir.

### **g- Astların Düşüncelerini Dikkate Alır**

Çalışma çevresinde ortaya çıkan konular, yöneticinin belli bir tedbir almasını veya örgüt politikasında bir takım değişiklikler yapılmasını gerekli kılabilirdiğinden, mağaza yöneticileri yetki devrettikleri astların çalışma çevresi hakkında söyledikleri her şeyi dinlemektedir.

Yetki devreden yöneticiler aşağıdan gelen teklifleri her zaman kabul etmemekte ancak bunun nedenlerini açıklamaktadır. Ayrıca eylemler gözden geçirilerek yapılan değerlendirmeler ilgili kimselerle tartışılmaktadır. Bunu yaparken hatadan dolayı sorumluluk bulup onu suçlamak değil, ilerideki etkililiğe ilişkin bir eğitim sağlamak amaç edinilmektedir.

### **h- Astlarını İşbirliği İçinde Çalışan Bir Grup Olarak Kullanır**

Yetki devrinde başarı sağlamak için, yetki devreden mağaza yöneticileri astlarını işbirliği içinde çalışan bir grup olarak kullanmaktadır. Böylece grup tartışmalarıyla; görüş ve tavsiyeler, sorular, karşı görüşler ve çatışmalara ilişkin yeni çözüm yolları ortaya konulmaktadır. Ayrıca yöneticiler, verilen kararların, diğer ilgili gruplarla görüşülmesi ve işbirliği sağlanması için çalışanları teşvik etmektedir.

## **2-Yetki Devrinde Başarı Sağlamak İçin Dikkat Edilen Faktörler**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda üstler astlarına yetki devrederken özellikle şu noktalara dikkat edilmektedir.

### **a-Amaçlar Belirlenmektedir**

Mağaza örgütü olarak yöneticiliğin beş işlevinden ilki olan planlamaya büyük bir önem verilmekte, plan yapılmadan diğer işlevlere kesinlikle geçilmemektedir. Yapılan planla amaçlar açıklığa kavuşturulduğundan söz konusu olabilecek karışıklıklar ortadan kalkmaktadır. Çünkü amaçların belirlenme-



siyle astlar yeni görevlerle kendilerinden neyin beklendiğini ve yetki devriyle hangi amaçlara ulaşılacağını daha kolay bir şekilde anlamaktadır. Ayrıca amaçlar belli olduğundan verilen görevleri yerine getirmek için daha büyük bir çaba göstermektedir. Üstler ise amaçların belirlenmesiyle uygun zamanı tespit ederek, nasıl bir yetki devredecekerini ve kimlerin katılacağını belirlediklerinden gereksiz işleri yapmaktan kurtulmakta ve kendilerine daha fazla zaman kalmaktadır.

### **b- Astlar Güdülenmektedir**

Mağaza yöneticileri yetki devrettikten sonra astlarına karar verme konusunda fazla karışmamaktadır. Çünkü daha önceki işlerinde başarılı olan ast yeni görev ve yetkilerle birlikte karar veren kişi durumuna geldiğinden bu durum ast açısından bir korku ortamı yaratabilmektedir. Ayrıca astların hata yapma olasılığı çok doğal karşılanmakta ve hatalarından dolayı astlara yıkıcı değil yapıcı bir biçimde yaklaşılarak destek olunmaktadır.

### **c-Astlara Devredilecek Yetkiler Belirlenmektedir**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda astların yetenekleri göz önünde bulundurularak mümkün olduğu kadar çok yetki devredilmektedir. Astlara devredilen yetkileri şu şekilde sıralayabiliriz:

— Devredilen yetkiler arasında ilk sırayı yöneticinin yapmaya alışık olduğu görevler almaktadır. Uzun zamandan beri yapıldığından yöneticiye sıkıcı gelmeye başlayan bu görevler astlar açısından çok yeni olduğundan görevde başarılı olmaktadır.

— İlgili teknisyenlerin teknik nitelikte olan hizmetleri herkesten daha iyi yapacağını bilen mağaza yöneticileri bu hizmetleri de devretmektedir. Böylece işler daha kısa zamanda ve daha güvenilir bir şekilde yapılmaktadır.

— Rutin ve tekrarlanan nitelikteki faaliyetlerde astlara devredilmektedir.

— Yönetici, mağaza örgütü içinde bu işleri yapabilecek yeterli sayı ve nitelikte kişiler olduğundan severek yaptığı işleride astlarına devretmekte ve zaman israfından kurtulmaktadır.

— Yöneticiler çok zaman alan işleride zaman israfından kurtulmak için devretmektedir.

— Mağaza yöneticileri, ilgilerini çekmeyen işleride astlarına cazip gelebileceğini düşünerek devretmektedir.

— Yöneticiler, anında yapılması gereken işlerin sayı ve miktarının çokluğu karşısında bunalarak işlerini gerektiği gibi yapamadıklarından hemen yapılması gereken işleri de astlarına devretmektedir.

— Mağaza da iyi tanımlanmamış, yani belli bir yapıya sahip olmayan ve yetki devreden kişininde belli bir yapıya kavuşturmadığı belirsiz görev ve yetkiler, yönetici tarafından bir açıklama getirilerek astlara devredilmektedir. Örneğin önce şu noktalarda çalış, ondan sonra işe başla denmekte ve yol gösterilmektedir.

#### **d- Astlara Devredilmeyecek Yetkiler Belirlenmektedir**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda örgüt politikası olarak mülk ve gayrimenkul alım satımı ve ipotekle ilgili görevler devredilmemektedir. Bunların dışında yöneticinin rolüyle ilgili olan ve nitelikleri gereği kesinlikle devredilmemesi gereken bir takım sorumluluklarda astlara devredilmemektedir. Sadece yöneticiye ait bir sorumluluk olan astların performansını değerlendirme yetkisi devredilmemektedir. Çünkü performansı değerlendirilen ast yöneticisinin sorumluluklarından kaçındığını düşünerek durumu hoş karşılamamaktadır.

Mağaza yöneticileri; ücret artışı, terfi, özel eğitim olanakları ve disiplin gibi konularla ilgili kararların alınması sürecinde başkalarının görüşlerini almakta ancak bu kararları sadece kendileri vermektedir. Ayrıca işgörenlerin

şikayetlerini dinleme, problemleri çalışanlarına rehberlik etme, mağazada olup bitenler konusunda onları bilgilendirme gibi sorumluluklarda devredilmemektedir.

Mağaza yöneticileri, yönetime ait bir ayrıcalık olan politika oluşturma sorumluluklarını ve denetim yetkilerini de devretmemektedir. Denetim yetkisinin devredilmemesine rağmen uygulamada bütün işgörenlerin denetlenmesinin zaman bakımından mümkün olmaması nedeniyle yöneticiye, hiyerarşik olarak bağlı kademeler yardımcı olmaktadır.

#### **e- Yetkinin Kime Devredileceği Belirlenmektedir**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda örgüt politikası olarak yetki devredilecek kişilerde başlıca dört önemli nitelik aranmaktadır. Bu özellikler; bilgi düzeyi, yetenek, tecrübe ve anlaşabilme yeteneğidir.

Bu niteliklerden birincisi olan bilgi düzeyi; kişinin bilgisinin, kendisine verilecek olan yetkiyi o ana kadar sahip olduğu bilgiyle yapabilmesine olanak sağlayacak düzeyde olup olmaması, dil ve öğrenim düzeyi gibi faktörlerle ilgilidir. Mağaza örgütü olarak öğrenim düzeyine büyük önem verilmekte ve yetki devredilecek kişilerin üniversite mezunu olmasına özellikle dikkat edilmektedir.

Aranan diğer bir nitelikde kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. Bu yetenekler içine düzgün konuşma, emrinde işçi çalıştırabilme, dürüstlük ve dış çevre (belediye, valilik gibi) ile anlaşabilme gibi özellikler girmektedir.

Yetki devredilirken tecrübe sahibi olan kişilere öncelik tanınmaktadır. Tecrübeden kastedilen şey kişinin bulunduğu mevkiye daha alt kademelerde çalışarak gelmesidir. Yöneticiler, yetki devredecekleri kişilerin her kademede çalışarak bilgi sahibi olmasını istemektedir.

Son olarak yetki devredilecek kişilerin diğer birimlerde çalışanlarla anlaşabilme yeteneğine bakılmaktadır. Örneğin satın alma müdürü, muhasebe müdürüyle aynı zamanda personel ve finans müdürleriyle de iyi anlaşabilmelidir. Eğer kişi bu özelliklerden yoksunsa, yetki devri için kendisine iyi bir aday gözüyle bakılmamakta ve yetki devredilmemektedir.

#### **f- Bilgisayarla Haberleşme Yapılmaktadır**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yüzyüze, yazılı, sözlü, telefonla ve bilgisayarla haberleşme yapılmaktadır. Ancak bunlar içinde çağın en hızlı ve en verimli haberleşme kanalı olması nedeniyle bilgisayarla haberleşmeye daha fazla ağırlık verilmekte ve mağazada ki haberleşmenin yaklaşık % 80'i bilgisayarla yapılmaktadır. Bilgisayarla anında bilgi alıp vermek mümkün olduğundan ortaya çıkan sorunlar kısa zamanda çözümlenmekte ve zamandan kazanç sağlanmaktadır.

#### **g- Otokontrol Mekanizması ile Denetim Yapılmaktadır**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yetki devredildikten sonra, devredilen yetkinin gerektiği gibi yapılıp yapılmadığını anlamak için yöneticiler tarafından otokontrol mekanizması kurularak denetim yapılmaktadır. Otokontrol mekanizması bilgisayar kanalıyla kurulmakta ve yetki devredilen kişinin kendisine verilen görevi yerine getirip getirmediği anlaşılmaktadır.

#### **h- Yetki Devredilirken Dikkat Edilen Diğer Faktörler**

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yapılan işin gerektirdiği ölçüde yetki alanı serbest bırakılmakta ve işin doğru yapılması için sınırsız yetki verilmektedir. Örneğin satış elemanı kendisine getirilen bozuk bir malı üstlerine danışmadan değiştirme yetkisine sahip bulunmaktadır. Bu durum örgüt açısından zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Sınırları dar görevler yerine geniş görevler vermek astlar açısından daha özendirici bir araç olduğundan, yöneticiler işin tümü için yetki devretmektedir.

Mağaza yöneticileri, yetki devrettikleri kişileri yönlendirmektedir. Ancak bu yönlendirme işe müdahale şeklinde değil, işi geliştirmek amacıyla yapılmaktadır.

Yetki devrinden sonra astın üstüne ihtiyaç duyacağı bilindiğinden, yetki devreden yönetici, astıyla sorunlar üzerinde tartışıp ona yol göstererek cesaret kazandırmakta ve yardım sağlayıcı ilişkilerini devam ettirmektedir.

Astların şirketi benimsediğine ve o işi gerçekten yapabileceklerine inanan mağaza yöneticileri, bir takım kurallar belirlemeden yetkilerini devretmektedir.

Yöneticiler çalışanların gösterdiği herhangi bir gelişmeyi maddi ve manevi (sözlü, prim, terfi gibi) olarak ödüllendirmektedir. Ayrıca yetki devrinde başarı sağlamak için otokontrol mekanizmaları genişletilmekte ve insanlar eğitilmektedir.

#### **IV- BEĞENDİK KOCATEPE MAĞAZASI'NDA YETKİ DEVİRİNDE Kİ BAŞARI FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZ VE YORUMLARIMIZ**

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yetki devrindeki başarı faktörlerinin incelenmesine ilişkin analiz ve yorumlarımızı aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Beğendik Kocatepe Mağazası yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli olan faktörleri bir takım eksikliklere rağmen büyük ölçüde yerine getirmekte ve yetki devrinden başarılı sonuçlar elde etmektedir.

İletişim her işin başlangıcı olduğu için iletişim konusuna büyük bir önem verilmekte ve demokratik yönetim uygulanmaktadır. Böylece ilişkiler çok açık ve yararlı bir şekilde sürdürülmekte ayrıca çıkabilecek yanlış anlamalar ortadan kaldırıldığından mağaza içinde etkili bir iletişim sağlanmaktadır.

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yetki devretmeden önce mutlaka bir plan yapılmakta ve amaçlar açıklığa kavuşturulmaktadır. Amaçların belirlenmesiyle astlar kendilerinden neyin beklendiğini ve yetki devriyle hangi amaçlara ulaşacağını daha iyi anladıklarından söz konusu olabilecek karışıklıklar ortadan kaldırılmaktadır. Ayrıca üstlerde amaçların belirlenme-

siyle uygun zamanı tespit ederek nasıl bir yetki devredeceklerini ve kimlerin katılacağını ortaya koyduklarından gereksiz işleri yapmaktan kurtulmaktadır.

Mağaza yöneticileri, yetki devrinden başarılı sonuçlar elde etmek için astlarını güdülemektedir. Bunun için üstler yetki devrettikten sonra karar verme konusunda astlarına fazla karışmamakta ve serbest bırakmaktadır. Ayrıca astların hata yapma olasılığı çok doğal karşılanmakta, hata karşısında yıkıcı değil yapıcı bir tavır benimsenmektedir.

Yöneticiler, çalışanlara duyulan güvenin bir göstergesi olarak yetkilerinin çoğunu devretmektedir. Yöneticinin sevdiği, yapmaya alışık olduğu ve ilgisini çekmeyen görevlerin, teknik nitelikteki hizmetlerin, rutin ve tekrarlanan nitelikteki faaliyetlerin, çok zaman alan işlerin ve hemen yapılması gereken faaliyetlerin devredilmesi zaman israfı ve başarı açısından yerinde bir uygulamadır.

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yöneticiler mülk ve gayrimenkul alım satımı ile ipotek gibi konulardaki yetkilerini devretmemektedir. Çünkü bu ve performans değerlendirme, disiplin, denetim, politika oluşturma, ücret artışı, terfi ve işgörenlerin şikayetlerini dinleme gibi görevler yöneticinin rolüyle ilgilidir ve de sadece yöneticiye ait sorumluluklardır.

Mağazada yapılan işin gerektirdiği ölçüde yetki alanı serbest bırakılmakta ve işin doğru yapılması için astlara sınırsız yetki verilmektedir.

Sınırları geniş görevler vermek astlar açısından daha özendirici bir araç olduğundan, yöneticiler işintümü içi yetki devretmekte ve yetki devrettikleri kişileri işe müdahale şeklinde değil, işi geliştirmek amacıyla yönlendirmektedir.

Yetki devreden mağaza yöneticileri, astlarıyla sorunlar üzerinde tartışıp yol göstererek cesaret kazandırmakta ve yardım sağlayıcı ilişkilerini devam ettirmektedir.

Astların gösterdiği herhangi bir gelişme yetki devreden yöneticiler tarafından maddi ve manevi olarak (sözlü, prim, terfi, ücret artışı gibi) ödüllendirilmektedir. Bu durum çalışanların güdülenmesine katkı sağlamaktadır.

Devredilmemesi gereken yetkiler arasında sıralanan iyi tanımlanmamış faaliyetlerin devredilmesi, başarılı yetki devrinin bir eksik tarafını oluşturmaktadır. Belli bir yapıya sahip olmayan, devreden yöneticinin belli bir yapıya kavuşturmadığı ve beklenen sonuçlarında açık seçik tanımlanmadığı bu tür faaliyetlerin devredilmemesi kanımızca uygun olacaktır.

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yetki devredilecek kişilerde bilgi düzeyi, yetenek, tecrübe ve anlaşabilme yeteneği gibi dört nitelik aranması görülen bir diğer eksikliktir. Bu niteliklere sahip kişilerin yanısıra yetkinin özel yeteneğe sahip, boş zamanı fazla olan, yeni gelen, istekli olan veya sürekli sorun çıkaran kişilere devredilmesi kanımızca yerinde bir uygulama olacaktır.

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda sözlü, yazılı, yüzyüze, telefonla ve bilgisayarla haberleşme yapılmakta ancak bunlar içinde bilgisayarla haberleşmeye daha fazla ağırlık verilmektedir. Bu durum mağazanın başarılı bir yetki devrinde ki başka bir eksik tarafını oluşturmaktadır. Bilgisayarla her türlü haberin iletilmesi mümkün olmadığından yüzyüze ilişkilerin artırılması kanımızca daha uygun olacaktır.

Mağazada devredilen yetkinin denetimi, bilgisayar kanalıyla otokontrol mekanizması kurularak yapılmaktadır. Ancak böyle bir sistemde devredilen bütün yetkilerin denetlenmesi mümkün olmadığından yetki devreden kişinin zaman aralıklarıyla yetki devrettiği astının çalışmalarını yakından izlemesi veya görüşmesi kanımızca daha yerinde olacaktır.

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda yetki devrinde ki başarı faktörlerinin incelenmesine ilişkin olarak belirtmek istediğimiz son bir nokta ise zamanlama ile ilgilidir. Mağaza örgütü oturmuş bir yapıya sahip olduğundan ihtiyaç duyulan her durumda yetki devrine gidilmesi kanımızca uygun değildir. Bunun yerine; yöneticinin sorumluluklarının genişlediği, personel değişikliklerinin olduğu, işgörenlerin performans değerlendirmelerinin yapıldığı, astların ek zamana sahip olduğu, devir ihtiyacının fazla olduğu durumlarda ve astların kendilerinin belli bir alanda yardım etmek istedikleri zamanlarda yetkinin devredilmesi daha yerinde bir uygulama olacaktır.

"Beğendik Kocatepe Mağazası'nda iletişim, bilgi düzeyi, amaçların açıklığa kavuşturulması, astların güdülenmesi, yetki alanının işin gerektirdiği ölçüde serbest bırakılması, işin tümü için yetki devredilmesi, yetki devredilen kişiye yardım edilmesi ve devredilecek ve devredilmeyecek yetkilerin belirlenmesi gibi yetki devrinin başarısı için gerekli olan faktörlere gerçekten büyük bir önem verilmekte ve yetki devrinde başarı sağlanmaktadır. Ancak bütün bu faktörlerin yanısıra iyi tanımlanmamış yani belli bir yapıya sahip olmayan ve yetki devreden kişinin belli bir yapıya kavuşturmadığı belirsiz sorumlulukların devredilmemesi, yetki devredilecek kişilerde bilgi düzeyi, yetenek tecrübe ve anlaşabilme yeteneği gibi özelliklerin aranmasının yanısıra yetkinin özel yeteneğe sahip, boş zamanı fazla olan, yeni gelen, istekli olan veya sürekli sorun çıkaran kişilere devredilmesi, yüzyüze haberleşmeye daha fazla ağırlık verilmesi, devredilen yetkinin denetimi için yetki devreden kişinin zaman aralıklarıyla yetki devrettiği astının çalışmalarını yakından izlemesi veya görüşmesi ve yetkinin ihtiyaç duyulan her durumda değilde yöneticinin sorumluluklarının genişlediği, personel değişikliklerinin olduğu, işgörenlerin performans ihtiyacının fazla olduğu ve astların kendilerinin belli bir alanda yardım etmek istedikleri zamanlarda devredilmesi halinde Beğendik Kocatepe Mağazası'nda uygulanmakta olan yetki devrinin daha başarılı sonuçlar vereceği kanısını taşımaktayız."



## SONUÇ

Dört bölümde incelemeye çalıştığımız yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli olan faktörler konusunda, ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Biçimsel organizasyonlar gerekli birimlerin çalışmaları ile tamamlanmazlar. Bunun için organizasyonların yapışkanı diye adlandırılan yetkininde olması gereklidir.

Bütün kaynaklar gibi yetkide kıttır ve insan ilişkilerinin oluşumunda kuvvetli bir güçtür. Bu nedenle yetkinin yapıcı bir biçimde kullanılması gerekir.

Yetki konusu organizasyon konuları içinde en çok sözü edilenlerden biri olmasına rağmen yetki devri yönetimin başarısı için sık sık başvurulan bir araç değildir. Bunun nedenide yetki devrinin iyi bir biçimde anlaşılmasıdır.

Amaçlar açıklığa kavuşturulmadan, yetkinin yönetim gruplarına devredilmemesi gerekir. Bunlar bilinip akılda tutulmazsa karışıklığa yol açar. Amaçlar, görevler ve bunlara ilişkin yetki devrinin ayarlanması her şeyden önce iyi bir planlama çalışmasıyla mümkündür.

Yetki devrine gitmeden önce yönetici yaptığı işlerin listesini çıkarmalı ve sadece kendisine ait sorumlulukları yerine getirmeli, diğer işleride bu kararların örgüt genelinde ki nisbi önemlerini ve bunlar için harcanacak zamanı dikkate alarak astlara devretmelidir.

Yetki devredilecek olan kişiyi seçerken, seçilecek astın şimdiye kadar bu yönde görgüsü olup olmaması fazla önemli değildir. Çünkü kendini gösterme fırsatını bulamamış kişiler, kendilerine bu fırsat verildiğinde, genellikle grubun verimliliği artmıştır. Ancak yine de, verilecek işe göre onu yapacak kişiyi değerlemek gerekir.

Yetki devrinde başarılı olabilmek için haberleşme kanallarının etkin bir şekilde çalışması gerekir. Özellikle yüzyüze ilişkiler artırılmalı ve uzun haberleşme kanalları kısaltılmalıdır.

Yöneticiler yeni ya da ek sorumlulukların daha iyi kabul göreceği böylecede devir sürecinin kolaylaşacağı anlarda (yönetici sorumluluklarının genişlemesi, işgörenlerin performans ihtiyacının artması, astların belli bir alanda yardım etmek istemesi gibi) yetkiyi devretmelidir.

Asta, devredilen sorumlulukları yerine getirirken karşılaşmayı beklediği normal faaliyetleri, kararları, olayları ve harcamaları kapsamına yetecek kadar yetki verilmelidir. Kaçınılmaz olarak öngörülmeven durumlarla karşılaşacağı için her zaman bir yetki/görev uçurumu söz konusu olacaktır. Ancak amaç bunu azaltmak ve olası etkilerini en aza indirmek olmalıdır.

Yönetici devrettiği görevleri, işlerin nasıl gittiği üzerinde yoğunlaştırarak izlemelidir. Ayrıca yöneticinin her zaman bütün soruları yanıtlamaması ve işgörenleri kendi yanıtlarını bulmaya yöreklendirmesi gerekir. Bu durum, işgörenin problemleri kendi başına çözmesinde, kesin kararlar almasında, özgüven ve inisiyatif geliştirmesinde yardımcı olacaktır.

Beğendik Kocatepe Mağazası'nda Yetki Devrinde ki Başarı Faktörleri konulu incelemeden elde ettiğimiz bulgular ise şunlardır;

— İletişim her işin başlangıcı olduğu için iletişim konusuna büyük bir önem verilmekte ve demokratik yönetim uygulanmaktadır.

— Yetki devretmeden önce amaçlar belirlenmektedir.

— Astların hata yapma olasılığı çok doğal karşılanmakta ve hata karşısında yıkıcı değil yapıcı bir tavır benimsenmektedir.

— Mülk ve gayrimenkul alım satımı ile ipotek ve sadece yöneticiye ait sorumluluklar dışında kalan görevler astlara devredilmektedir.

— Devredilmemesi gereken iyi tanımlanmamış faaliyetler yani belli bir yapıya sahip olmayan ve yetki devredeninin de belli bir yapıya kavuşturmadığı belirsiz sorumluluklar, yönetici tarafından bir açıklama getirilerek astlara devredilmektedir.

— Yetki devredilecek kişilerde bilgi düzeyi, yetenek, tecrübe ve anlaşabilme yeteneği olmak üzere dört önemli nitelik aranmaktadır.

— Bilgisayarla haberleşmeye ağırlık verilmekte ve haberleşmenin % 80'ni bilgisayarla yapılmaktadır.

— Yetki devri için uygun anlar (yönetici sorumluluklarının genişlemesi, işgörenlerin performans ihtiyacının artması, personel değişikliklerinin olması astların ek zamana sahip olması gibi ) beklenmemekte, ihtiyaç duyulan her durumda yetki devrine gidilmektedir.

— Devredilen yetkinin denetimi bilgisayar kanalıyla otokontrol mekanizması kurularak yapılmaktadır.

— Yapılan işin gerektirdiği ölçüde yetki alanı serbest bırakılmaktadır.

— İşin tümü için yetki devredilmektedir.

—Yetki devredilen kişiler, işi geliştirmek amacıyla yönlendirilmektedir.

—Yöneticiler yetki devrinden sonra, astlara yardım sağlayıcı ilişkilerini devam ettirmektedir.

— Astların gösterdiği herhangi bir gelişme maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir.

"Yetki devrine ancak organizasyona pratik bir katkı yapacak ve gerçek bir yarar sağlayacaksa gidilmelidir. Bunun için de yöneticilerin yetki ve görev devrini bir yönetim aracı olarak görmesi ve etkili bir şekilde kullanabilmek için bunun inceliklerini iyi kavramış olmaları gerekmektedir. Ancak; amaçların belirlenmesi, astların güdülenmesi, devredilecek ve devredilmeyecek yetkiler ile yetkinin kime devredileceğinin belirlenmesi, uzun haberleşme kanallarının kısaltılarak yüz yüze haberleşmeye ağırlık verilmesi, yetki devri için uygun bir zamanın (yöneticinin sorumluluklarının genişlemesi, personel değişikliklerinin olması gibi) tespit edilmesi ve yetki devreden kişinin zaman aralıklarıyla yetki devrettiği astının çalışmalarını yakından izlemesi veya görüşmesi halinde yetki devrinden istenen sonuçların elde edileceği kanısını taşımaktayız."

**YARARLANILAN KAYNAKLAR****KİTAPLAR**

- ALBRECHT Karl  
(Çev. TOSUN Kemal  
ve diğerleri) : Gerilim ve Yönetici, İşletme Fakültesi  
Yayın No. 197, 1988.
- ANTHONY William P.  
(Çev. Çorakçı Belkıs) : Yöneticinizi Siz Yönetin, Modern  
Yönetim Dizisi, İstanbul, 1989.
- AYTEK Bintuğ: İşletme Yönetimi, Ankara, 1983.
- BAŞARAN  
İbrahim Ethem : Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın. No.  
135, Ankara, 1984.
- BIRDAL İlker
- AYDEMİR Nilgün : Yönetim Teorileri, B.1, İstanbul, 1992.
- BUMİN Birol : İşletme Organizasyonlarının Yönetimi,  
Ankara, 1989.
- CAN Halil-TECER Meral : İşletme Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu  
Amme İdaresi Enstitüsü Yayın. No.169,  
Ankara, 1978.
- CAN Halil ve Diğerleri : İşletme ve Yönetim, Ankara, 1984.
- CAN Halil ve Diğerleri : Genel İşletmecilik Bilgileri, B.3, Ankara,  
1991.

- CEMALCILAR İlhan ve diğeri : İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar : Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın., No.3, Eskişehir, 1989.
- DERELİ Toker : Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın.No. 2142, İstanbul, 1976.
- EDZİONİ Amitia (Çev.ODTÜ İ.İ.F. İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyelerinden Bir Kurul) : Modern Örgütler, Ankara, 1969.
- EREN Erol: Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayın. No.236, İstanbul, 1991.
- FİŞEK Kurthan: Yönetim, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın.No.387, Ankara, 1975.
- GERDANERİ Halis : İl Genel Yönetimi ve İç İşleri Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri, İç Düzen Yayın. No. 11, Ankara, 1972.
- GOLDE Roger A. (Çev. GÜNERİ Yakut) : Gemisini Yürüten Kaptan, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1987.
- GOURNAY Bernard (Çev. KUNTBAY İhsan) : Yönetim Bilimine Giriş, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın. No.122, Ankara, 1971.

- HATİBOĞLU Zeyyat : İşletmelerde Organizasyon, İstanbul, 1964.
- HATİBOĞLU Zeyyat : İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve  
Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş.  
Yayın. No. 9, İstanbul, 1986.
- HATİBOĞLU Zeyyat  
ve diğerleri : İşletme Yönetimine Giriş, İ.T.Ü.Yayın.,  
İstanbul, 1981.
- HİCKS Herbert G.  
(Çev. TEKOK Osman  
ve diğerleri) : Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri  
Kaynaklar Açısından , C.I, B.3,  
Ankara, 1979.
- KARALAR Rıdvan : Genel İşletme Ekonomisi, Ankara, 1995.
- KATZ Daniel-KAHN Daniel L.  
(Çev. CAN Halil-BAYAR  
Yavuz) : Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Türkiye ve  
Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın.  
No. 167, Ankara, 1977.
- KAZMIER Leonard J.  
(Çev.CEM Cemil ve diğer) : İşletme Yönetimi İlkeleri, Ankara, 1979.
- KOÇEL Tamer : İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayın.  
No.101, B. 3 , İstanbul, 1989.

- KOZLU Cem M.  
Kuramsal Kültür, B.2, İstanbul, 1988.
- LEARNED Edmund P. -  
SPROAT Audrey T.  
(Çev. ŞAYLAN Gencay) : Örgüt Kuramı ve Politikası, Türkiye ve Orta  
Doğu Amme İdaresi Enstitüsü  
Yayın. No. 124, Ankara, 1972.
- MACKENZIE R. Alec  
(Çev. GÜNERİ Yakut) : Zaman Tuzağı, Modern Yönetim Dizisi,  
İstanbul, 1987.
- MIHÇIOĞLU Cemal : Yönetim, ?, 1981.
- MUCUK İsmet : Modern İşletmecilik, B.2, İstanbul, 1985.
- NEWMAN Willam H.  
(Çev. SÜRGİT Kenan ) : Yönetim-İşletmelerde ve Kamu  
Yönetimin de Sevk ve İdare, B.3,  
Ankara, 1979.
- ONAL Güngör : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,  
Bursa, 1982.
- ONARAN Oğuz : Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniverisitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın. No.321,  
Ankara, 1971.
- OLUÇ Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.I, B.2,  
İstanbul, 1963.
- ÖZALP İnan : Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Sağlık ve  
Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın.  
No. 44, C.II, Eskişehir, 1995.

- ÖZKALP Enver : Sosyolojiye Giriş Dersleri, B.3, Eskişehir, 1994.
- PENFIELD Robert V.  
(Çev.TAŞCIOĞLU Resan): Örgütte Beşeri Münasebetler, Ankara, 1969.
- SAYERS Fran ve diğerleri  
(Çev. ŞAHİNER Doğan) : Yöneticilikte İletişim, B.1, İstanbul, 1993.
- TOSUN Kemal : İşletme Yönetimi Genel Esasları, C.I, İstanbul, 1987.
- TÜMER Melih : Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975.
- ÜÇOK Tengiz : Yönetim İlkeleri, Ankara, 1988.
- ÜSDİKEN Behlül : Yetki ve Sorumluluk,?, 1977.
- WEISS Donald H.  
(Çev. ÜNER Vedat) : Başarılı Ekip Oluşturma, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, B.1, İstanbul, 1993.
- WELLS Ronald G.  
(Çev. ÜNER Vedat) : Yetki Devri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, B.1, İstanbul, 1993.
- WERNER İsabel  
(Çev.ÜNER Vedat) : Liderlik ve Yönetim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993.



**MAKALELER**

- AŞKUN İnal Cem : "Yönetimde Yetki Göçerimi", Esader, C.VI, S.1,(Ocak 1970).
- BAĞIRKAN Şemsettin : "Karar Verme Kavramı ve Uygulaması", İstanbul İ.T.İ.A. Dergisi, S.1, 1972.
- DİCLE İlhan Atilla : "Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanımı", Sevk ve İdare Dergisi, S.29, (Ocak 1971).
- EREN Erol : "Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Dağıtımı ve Ereğli Kömür İşletmeleri Örgütündeki Uygulamalar," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.1, (Nisan 1973).
- KILKIŞ Yıldırım : "Organizasyon ve Otorite," İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.25, (15 Mart 1968).
- KOÇER Melih : "Klasik Organizasyon", Ankara İ.T.İ.A Dergisi, C.IV, S.1,1972.
- ONARAN Oğuz : "Yetki Göçerimi-Yetki Devri", Amme İdaresi Dergisi, C.VII, S.2, (Haziran 1974).
- TOSUN Kemal : "Örgütlenmede Bazı Temel Konu ve Sorunlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, S.3.
- ZEYTİNOĞLU Reşit : "Yönetimde Yetki Devri", İşveren, C.XII, S. 11, (Ağustos 1974).

## EKLER

## SORULAR

- 1-Yetki devreden yöneticilerin sahip olduğu nitelikler nelerdir?
- 2-Başarılı bir yetki devrinde iletişimin oynadığı rol nedir? Mağazada iletişimi engelleyen faktörler nelerdir? Uygulamakta olduğunuz etkili iletişim yolları nelerdir?
- 3-Belirlediğiniz amaçların kalitesi neleri kapsamaktadır?
- 4-Yetki devrederken dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir?
- 5-Amaçların belirlenmesinin ast ve üst açısından sağladığı yararlar nelerdir?
- 6-Yetki devri konusunda astları güdülüyor musunuz?
- 7-Astlara devrettiğiniz yetkiler nelerdir?
- 8-Astlara devretmediğiniz yetkiler nelerdir?
- 9-Yetki devrettiğiniz kişilerde aradığınız nitelikler nelerdir?
- 10-Kullandığınız haberleşme kanalları nelerdir? Bilgisayarla haberleşme ağırlık verilmesinin nedeni nedir?
- 11-Yetki devri için uygun zamanlar bekliyor musunuz?
- 12-Devrettiğiniz yetkinin denetimini nasıl yapıyorsunuz?
- 13-Yetki devrederken yetki alanını nasıl belirliyorsunuz?
- 14-Devrettiğiniz yetkinin ölçüsü nedir?
- 15-Yetki devrederken devredilen yetkinin yanlış anlaşılması için önceden bir takım kurallar belirliyor musunuz?
- 16-Yetki devrettiğiniz kişiyi yönlendiriyor musunuz?
- 17-İşin tümü için mi yetki devrediyorsunuz?
- 18-Yetki devrettiğiniz kişiye yardım ediyor musunuz?
- 19-Çalışanların gösterdiği başarıyı ödüllendiriyor musunuz?
- 20-Yetki devrinde başarı sağlamak için başka neler yapıyorsunuz veya sizce neler yapılmalıdır?