

YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Hazırlayan: Bülent ERGÜL

Danışman: Prof. Dr. Yaşar SUCU

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül,2006

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu çalışma,..... tarihinde aşağıdaki Jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Yaşar SUCU
(Danışman)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam boyunca bana önerilerini ve ilgisini eksik etmeyip beni her konuda destekleyen tez danıőmanım Prof. Dr. Yaşar SUCU' ya, uygulama bölümünde anket verilerinin yorumlanmasında, bilgi ve deneyimiyle büyük katkıları bulunan Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Son yıllarda her alanda yaşanan ekonomik, siyasi ve demografik değişimler kuşkusuz yönetim biliminde de etkilerini göstermektedir. Gittikçe karmaşıklaşan ve uzmanlık alanları genişleyen organizasyon yapıları yöneticiler için yeni kavramlarla tanışma veya bilinen ve uygulananları ise revize etme zorunluluğunu doğurmaktadır.

Bu noktada yöneticilerin artan iş yükünü ve rekabet ortamının getirdiği zorlukların üstesinden gelebilmeleri için yetki devrini sürekli bir yönetim uygulaması haline getirmeleri bilinçli olarak bu süreci kullanmalarını gerekmektedir.

Çalışmamızın ilk bölümünde yetki ve yetki devri kavramları ve önemi üzerinde durulmuştur. Müteakiben benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenmiş, yetki devri türleri ve sürecin işleyişine değinilmiştir. Yönetim anlayışlarının yetki devrine bakışı ve örgütsel davranış açısından yetki devrinin değerlendirilmesinden sonra yetki devri engelleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise ilk olarak yetki devrinin yönetim süreci üzerine etkileri incelenmiş.Daha sonra ise örgütsel davranış boyutları ile ilişkisi üzerinde değinilmiştir.

Üçüncü bölümde de yetki devri engellerine karşı yöneticilerin tutumlarının ve faydalarının irdelendiği anket uygulaması ve sonuçları anlatılmıştır.Anket çalışmamız 12 farklı firmada 152 yöneticiye uygulanmıştır.Toplanan veriler SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetki, Yetki Devri, Yetkilendirme, Personel Güçlendirme

ABSTRACT

The alteration in economical, political and demographic square certainly effect the management science.Organizations which thicken and enlarge expertise field gradually force the managers confront some new conception or refresh the old concept.

Meanwhile the managers have to make the delegation as a continuous management application to carry out the competition atmosphere and remaining work burden.

The first section in this study, authority and delegation of authority is dwelled upon.After relation with close conception , types of delegation of authority and working of the processes are touched on.

In the second section firstly the influence of delegation of authority about management process is clarified.And the intercourse of delegation of authority with organization behaviour is mentioned.

In the second section the questionnaire study examined the management's attitudes toward delegation of authority 's obstacles is touched on with results.Public survey is put in practice with 152 persons and in 12 enterprises.The datums is evaluated with SPSS program.

Key words: Authority, Delegation of Authority, Authorization , Empowerment.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
PROBLEM.....	2
AMAÇ.....	2
ÖNEM.....	2
SAYILTILAR.....	3
SINIRLILIKLAR.....	3
TANIMLAR.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

1.YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ

1.1 YETKİ DEVRİ ANLAMİ VE ÖNEMİ	5
1.1.1. Yetkinin Tanımı.....	5
1.1.2. Yetki Çeşitleri.....	6
1.1.3. Yetki Devri ve Önemi.....	7
1.2 YETKİ DEVRİNİN İLGİLİ KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	12
1.2.1 . Güçlendirme (Empowerment) ve Yetki Devri.....	12
1.2.1.1. Personel Güçlendirme İçin Temel Koşullar.....	14
1.2.1.2 Daha Güçlü Bir İş Gücü İçin 8 Adım.....	14
1.2.1.3.Personel Güçlendirmedeki Engeller Ve Uygulamadaki Yaygın Hatalar.....	14
1.2.1.4 Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	18
1.2.2 . Yetkilendirme (Authorization) ve Yetki Devri.....	19
1.2.3 . Sorumluluk (Resposibility) ve Yetki Devri.....	19
1.2.4 . Tersine Yetki Devri.....	20

1.3.YETKİ DEVRİ TÜRLERİ.....	22
1.3.1 . Karar ve İcra Yetkisi.....	22
1.3.2 . İmza Yetkisi.....	22
1.3.3 . Asta Devredilmesi Gerekli Olan Yetkiler.....	23
1.4.YÖNETİM ANLAYIŞLARININ YETKİ DEVRİNE BAKIŞI.....	25
1.4.1. Klasik Teori ve Yetki Devri.....	25
1.4.2. Neo-klasik Teori ve Yetki Devri.....	26
1.4.3. Modern Teori ve Yetki Devri.....	28
1.5.YETKİ DEVRİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	29
1.5.1. Yetki Devri Derecesinin Belirleyicileri.....	29
1.5.2. Yetki Devrine Karşılık Astların ve Üstlerin Tutumları.....	30
1.5.3. Yetki Devri İlkeleri.....	32
1.5.4. Yetki Devri Engelleri.....	37
1.5.4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Engeller.....	37
1.5.4.2. Astın Kişiliğinden Doğan Engeller.....	38
1.5.4.3. Örgütün Yapısından Doğan Engeller.....	39
1.5.4.4. Hukuksal Engeller	39
1.5.4.5. Çevresel Engeller.....	39
1.5.4.6. Diğer engeller.....	40
1.5.5. Yetki Devri ile Elde Edilebilecek Faydalar.....	41
1.6. YETKİ DEVRİNİ GERÇEKLEŞTİRME SÜRECİ.....	48
1.6.1. Yetki Devri İhtiyacının Ortaya Çıkması.....	48
1.6.2. Devredilecek İşlerin Ve Yetkilerin Belirlenmesi.....	49
1.6.3. Devredilecek Astın Bulunması.....	50
1.6.4. Devredilen Yetkinin Kullanılması.....	51
1.6.5. İzleme Ve Yönlendirme.....	52
1.6.6. Değerlendirme.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNETİM SÜRECİNDE YETKİ DEVRİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI ÜZERİNE ETKİSİ

2.1. Yönetim Süreci Fonksiyonları ve Yetki Devri.....	54
2.1.1. Planlama Yetkisi.....	54
2.1.2. Örgütlendirme Yetkisi.....	54
2.1.3. Eşgüdümleme (koordinasyon) Yetkisi.....	55
2.1.4. Denetim Yetkisi.....	55
2.1.5. Disiplin Yetkisi.....	55
2.1.6. İşe Özendirme ve Geliştirme Yetkisi.....	56
2.2 Örgütsel Davranış Boyutları ve Yetki Devri.....	56
2.2.1.Yönetime katılma.....	57
2.2.2. Liderlik.....	58
2.2.3. Motivasyon.....	60
2.2.4. Çatışma.....	61
2.2.5. İletişim.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ ENGELLERİ VE FAYDALARI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

3.1.ARAŞTIRMA MODELİ.....	64
3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	65
3.3.VERİLERİN TOPLANMASI.....	65
3.4.VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	66

3.4.1.Güvenilirlik.....	66
3.4.2.Araştırmaya Katılanların Özellikleri.....	67
3.4.3.Faktör Analizi.....	72
3.4.4.Çalışanların Özelliklerine Göre Yetki Devri Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	75
SONUÇ.....	85
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 İş yükünün etkin olmayan dağıtımı 60 saat/hafta	43
Şekil-2 Zamanı etkin kullanarak, yetki dağıtan yöneticinin iş yükü, 50 saat/hafta.....	44
Şekil-3 Yetki devri gerçekleştirme süreci.....	53

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge-1 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	64
Çizelge-2 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	68
Çizelge-3 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	69
Çizelge-4 Faktör Analizi Matrisi.....	74
Çizelge-5 Kolmogorov Simirnov Testi.....	75
Çizelge-6 Cinsiyetlere Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları	76
Çizelge-7 Cinsiyetlere Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	77
Çizelge-8 Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	78
Çizelge-9 Yaşlara Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Çizelge-10 Yaşlara Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	79
Çizelge-11 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları	79
Çizelge-12 Medeni Duruma Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	80
Çizelge-13 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	81
Çizelge-14 Eğitim Durumuna Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	81
Çizelge-15 Eğitim Durumuna Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	82
Çizelge-16 Çalışanların Görev Ünvanına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	83

Çizelge-17 İşletme İçerisindeki Görev Ünvanına Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Çizelge-18 İşletme İçerisindeki Görev Ünvanına Göre Yetki devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	84

GİRİŞ

Örgütlerdeki her geçen gün çağdaş yönetim anlayışlarında yaşanan yenilikler ve değişim yetki devri konusundaki yaklaşım ve tutumların da değişmesine sebep olmuştur. Yetki devredilmiş bir iş ortamı yaratmak için, organizasyonlarda yönetimin rolü talimat veren, kontrol eden bir mentaliteden; sorumluluğa dayalı, destekleyici, çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapabilme fırsatı buldukları bir ortam yaratma düşüncesine doğru değişmelidir.(Blanchard ve diğerleri,1998:5)

Bilindiği gibi etkili karar alma başarılı yönetimin özüdür.Yetki ve görev devredip devretmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasındadır.Eğer yetki devri ile ilgili kararlar etkili olmazsa yönetim de etkili olmaz.Bu nedenle yetki devrinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sahip olduğu anlayış önem kazanmaktadır.Yöneticilerin, özellikle tepe yöneticilerin desteğini almayan bir yetki devri uygulaması başarıya ulaşamaz.Bu tür yönetim uygulamalarında ast-üst etkileşimi daha da önem kazanmaya başlamıştır.

Yönetim başkaları aracılığıyla iş yapma sanatı; yönetici de ,başkalarına iş yatan kişi olduğuna göre , yöneticilerin yetki devretmeden yönetimden bahsedilmesi imkansızdır.Günümüz örgütsel yaşamında faaliyetlerin artması ve uzmanlaşmanın da buna paralel olarak derinleşmesi yetki devrini kaçınılmaz kılmaktadır.Tüm kararları tek merkezden alan ve her faaliyeti bizzat yürütmeye çalışan bir yöneticinin başarısızlığa uğrayacağını öngörmek çok zor gözükmemektedir.

Günümüzde yetki devri, yönetim yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Çünkü yöneticiye yüklenen sorumluluklar o kadar fazladır ki, yetki devrine gitmemek kesinlikle işlerin aksamasına durmasına ve sapmasına yol açar. Bu yetki devredilirken beraberinde verilen sorumlulukla birbirine denk olması gereken hususlardır.

Kısaca yönetim yetkisini elinde bulunduranların görevin başarılmaması için bir takım yetkilerini astlarına devretmesi veya vermesi anlamına gelen yetki devri çok doğal ve kendiliğinden gelişen bir uygulama gibi gözükse de bir çok açıdan yanlış anlaşılmalara ve uygulamalara da gebe dir.

PROBLEM

Yetki devrinin gerekliliğinin fark edilmesi kadar bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi de önemlidir. Bu uygulamayı doğal bir süreç kabul edip kendiliğinden meydana gelebilecek bir olaylar silsilesi olarak görmek başarısızlığa yol açacaktır.

Günümüzde meydana gelen yönetim anlayışındaki değişime ayak uydurmak isteyen yöneticiler yetki devriyle ilgili belirsizliğin ve kavramsal kargaşanın ortadan kaldırılmalı ve somut bir süreç olarak yetki devrini uygulamalıdır.

Bu noktada araştırmamızın genel problemi yetki devrinin uygulama sürecinin doğru anlaşılması, engellerinin ortaya konularak muhtemel faydalarının etkilerini tespit etmektir.

AMAÇ

Bu çalışmanın genel amacı, yetki devri engelleriyle ilgili olarak yöneticilerin tutumlarını ve faydalarının ise uygulama yapılan işletmelerde ne derecede görüldüğünü tespit etmektir.

Konuyla ilgili spesifik amaçlar şu şekilde özetlenebilir:

- 1 Yöneticiden kaynaklanan yetki devri engellerinin ne derecede etkin olduğu,
- 2 Astlardan kaynaklanan devri engellerinin ne derecede etkin olduğu,
- 3 Örgütsel ve çevresel yetki devri engellerinin ne derecede etkin olduğu,
- 4 Yetki devriyle elde edilebilecek faydaların ne ölçüde sağlanabildiği,

ÖNEM

Yetki devri nasıl ki yönetimin vazgeçilmez bir unsuru ise bu sürecin doğru bilinmesi ve önündeki engellerin neler olduğunun ortaya koyulması da buna paralel olarak zaruridir. Modern yönetim anlayışında yönetime katılma, güçlendirme gibi kavramların önem kazanması ile yetki devrine olan eğilim artacak , ancak bu süreci engelleyen unsurların işletme bazında çok daha iyi tespit edilerek ona göre tedbir alınması gerekliliği ortaya çıkacaktır.

Yönetim fonksiyonları ve örgütsel davranış boyutları açısından yetki devrinin etkinliği

açıkça görülmekle beraber, faydalarıyla ilgili geribildirimlerinde olumlu olması konunun önemi ve yönetimdeki hayatiyetini ortaya koymaktadır.

SAYILTILAR

Bu araştırma, aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan istatistikî analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
5. Seçilen örnekler araştırma evrenini temsil edebilme açısından yeterlidir.

SINIRLILIKLAR

1. İşletmelerinde araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.
2. Toplanan verilerin güvenlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma uygulamanın yapıldığı firmalarındaki yetki devri boyutları için geçerlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak diğer sektörlerdeki firmalar için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

TANIMLAR

Yetki : Kişiy e örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır.Bu hak o kişiy e mevkiyi işgal ettiğ i için verilmiştir. Hak o mevkiye bağı ldır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır.(Koçel ,2003:566)

Yetki Devri: En basit anlamda belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesini, aktarılmasını veyahut eriştirilmesini (Eren, 2003:263), kendi yerine karar alma, bir eylemde bulunma veya bir emir verme hakkını başkasına devretme ve elde edeceği sonuçlardan onu sorumlu kılmayı (Gerdaneri,1973:9) ifade eder. Başka bir deyişle operasyonel ya da yönetsel karakterde bir yada birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi (Wells, 1993:12) ve belirli şartlar altında verilen karar verme hakkının gerekli görüldüğünde de geri alınmasıdır. (Koçel,2003:415)

Güçlendirme: Astların görev davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmalarıdır. Bu tanımdan hareketle yazarlar; örgütsel şartlar, yönetim stratejileri, güçlendirme ve onun davranışsal etkileri üzerine odaklanmışlardır. Ayrıca güçlendirmeye ilişkin olarak üç nokta üzerinde durmuşlardır. Birincisi, güçlendirme bir motivasyon türü olarak değerlendirilmelidir. Bu motivasyon türü de, kişinin içindeki unsurlara hitap eden doğal iş motivasyonudur.İkincisi bu motivasyonu sağlayacak işi düzenlemelerinin nasıl yapılacağıdır. Üçüncüsü de, çalışanların işin gereklerini yerine getirmelerini beklerken, onların fikirlerini de yakalamak gerektiğidir. Bu bakış açısı bir anlamda, işin yapılma şeklinin, yorumlama sürecindeki bireysel farklılıklardan da etkilenebileceğini ileri sürmektedir. (Doğan,2003:179)

Yetkilendirme: Çalışana yetki verme, yetkili kılma belli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir. (Koçel,2003:414) Diğer bir ifade ifade ile, yetkilendirme, yetki devrinin yeni adı değildir. Yetki aktarma ya da göçerimi ile işin sorumluluğu ve kontrolü yöneticiden alınmış değildir. Oysa yetkilendirme sonucunda, hem görevin sorumluluğu hem kontrolü ve gerektiğinde değişim kararı yetkilendirilmiş kişi veya ekibe geçmiştir. Yetki aktarma ile astlara geçen ise sadece işin kendisidir. Yetki devri bir hiyerarşik yapı ve çalışma anlayışı kavramı olup, nihai sorumluluk yetkiyi aktarandadır.Oysa yetkilendirme bir insan kaynakları anlayışını ifade etmektedir ve nihai sorumluluk işi yapana geçmektedir.Kısacası yetki devrinde, yönetici kendi yetki hakkını bir astına devretmekte; yetkilendirmede ise yetki hakkı zaten yetkilendirilmiş kişi ve ekibe geçmektedir ve yöneticinin, keyfi isteğinin bir sonucu ortaya çıkmamaktadır. (Gümüş,2000:25)

BİRİNCİ BÖLÜM

1.YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ

1.1. YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ ANLAMİ VE ÖNEMİ

1.1.1. Yetkinin (Otorite) Tanımı

Yetki kavramını açıklamak amacıyla yapılan değişik tanımlar yetkinin hukuki bir güç, bir kumanda etme hakkı olduğu konusunda birleşirler. Bu güç sahibine hukuki bir görevi yerine getirme yeteneği ve işin istenen biçimde yerine getirilmesi amacıyla kumanda etme hakkını verir. (Tümer,1975:80)

Koçel (2003:566) ise yetkiyi kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olarak tanımlamıştır. Bu hak o kişiye mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır.

Yönetimsel anlamda yetki emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir (Eren,2001:372).Bireylerin davranışlarını ve kaynakları kullanımını denetleyici ve etkileyici yasal güce yetki denir. Yasal güce sahip olma ve kullanmadır. (Güney,2000:256)

Görevlendirme ve yetki devri anlamında baktığımızda Nelson (1994:31) yetkiyi, bir insanın başka bir insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren birisinin bir ünvandan, bir rütbeden bir ayrıcalıktan çıkardığı etki olarak tanımlar.

1.1.2. Yetki Çeşitleri

Yozgat, yetkiyi üstlerin astlara emir verebilmesi ile ilgili otorite kullanma hakkı olarak tanımlarken yetkiyi kaynaklarına ve örgüt ilişkilerine göre olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. (Yamaç,2002:5)

a)Kaynaklarına Göre Yetki Türleri

1. Geleneksel Yetki: Yöneticiye mutlak uyum göstermek zorunda olan çalışanlar için nesnel yasal kurallar ve yönetim ilkeleri yoktur. Yöneticinin uygulama alanı, örf, adetler ve bunların yorumlandığı alanı kapsar. Bu tip yetkinin olduğu organizasyonlarda uzmanlaşma yoktur.

2. Rasyonel Yetki: Yetki kullanan personelin, şahsına değil, kurallara itaat edilir. Yönetim yetkilerini hukuki kurallardan alır. Organizasyon faaliyetlerinde, çalışanların işe alınmasında, sicil ve terfi işlemlerinde şahsi fikir ve duygulardan ziyade kurallar belirleyicidir. Yöneticiler ile astlar arasındaki özel yaşam çalışma yaşamını etkilemez, Çalışanların ücret ve sosyal hakları önceden belirlenir.

3. Karizmatik Yetki: Organizasyonu peşinden sürükleyen, gücünü kişisel üstünlüğünden ve karizmasından alan yöneticiler, karizmaları sürdüğü müddetçe yetkilerini tartışmasız olarak kullanabilirler.

b)Örgüt İlişkilerine Göre Yetki Türleri

1. Komuta Yetkisi: Bir organizasyonda çalışanların bir işi yapma ve yapmaması konusunda üstün emir verebilme yetkisine komuta yetkisi denir. Komuta yetkisi yukarıdan aşağıya doğru bir yön izler yani her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast vasıtasıyla emretme yetkisine sahiptir. Ancak emir verme hakkı sonsuz değildir. Yönetici kullandığı yetkinin sonuçlarından ve uygulamasından sorumludur. Bunun içinde kurum içinde gerekli düzenlemeleri yaparak kurumun faaliyetlerini etkili şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.

2. Kurmay Yetkisi: Uygulamayı yapan değil, yöneticiye yardımcı bir görev üstlenen yetki türüdür. Kurmay yetkiye sahip kişiler yöneticiye gerek duyulduğunda danışmanlık yapar veya yönetimle ilgili diğer faaliyetlerde yardımda bulunur. Çünkü organizasyonlar

büyüdükçe yöneticiler artan ve gittikçe büyüyen bir takım yönetsel ve teknik sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle de yönetici kurmay yetkili bireylere ihtiyaç duyar. Kurmay elemanların yöneticiye doğrudan doğruya ne yapacakları konusunda talimat verme yetkileri yoktur. Sadece özel konularda danışmanlık yaparlar ve hatta personele tavsiyelerde bulunarak organizasyonun faaliyetlerini kolaylaştırırlar.

3. Fonsiyonel Yetki: Kendi bölümünden başka bir bölümde emir verme hakkıdır. Bir bölüm yöneticisine kendi bilgi ve uzmanlık alanı ile ilgili diğer bir işletme bölümü personeline komuta yetkisi kullanma hakkı verilirse bu yöneticinin diğer bir bölümde kullandığı bu yetkiye fonksiyonel yetki denir.

1.1.3. Yetki Devri Ve Önemi

Literatürümüzde ``delegation of authority `` kavramına karşılık olarak görevlendirme, yetkilendirme, görev devri ve hatta güçlendirme kavramları kullanılmaktadır. Birbirinden farklı bu kavramları birbirleri yerine kullanma zaman zaman karışıklığa neden olmakla beraber, terimin genel anlamda kullanılan ve tercih edilen karşılığının ``yetki göçerimi`` veya ``yetki devri`` olduğunu görüyoruz.

Yetki devri en basit anlamda belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesini, aktarılmasını veyahut eriştirilmesini (Eren, 2003:263), kendi yerine karar alma, bir eylemde bulunma veya bir emir verme hakkını başkasına devretme ve elde edeceği sonuçlardan onu sorumlu kılmayı (Gerdaneri,1973:9) ifade eder. Başka bir deyişle operasyonel ya da yönetsel karakterde bir yada birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi (Wells, 1993:12) ve belirli şartlar altında verilen karar verme hakkının gerekli görüldüğünde de geri alınmasıdır. (Koçel,2003:415)

Böyle bir devir işinde genellikle üç özellik vardır:

-Asta belirli işlerin devredilmesi

-Asta karar verme hakkının devredilmesi

-Astan kendisine devredilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu alması.

(Şimşek,2002:240)

Yönetimi kısaca başkaları aracılığı ile iş görme olarak tanımlıyorsak. Bu tanımım hemen ardına yetki devrinin de kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunu söylememiz yanlış olmaz. Özellikle karmaşık ve büyük organizasyonlarda bu zorunluluk açıkça görülmektedir.

Yöneticilerin işinde yetki devri sürecinden daha temel bir şey beklide yoktur. Eğer “iş başkaları aracılığı ile yapmak” yönetimin genel tanımı olarak kabul edilirse, yöneticileri yönetici olmayanlardan öncelikle ayırt eden şey yetki devri olur. (Wells, 1993:12)

Yetki devri hiçbir zaman takım ruhuyla çalışan organizasyonlarda bir yönetici için seçim hakkı olmadığı gibi bu bir gereksinimdir. (Straub,1997:10)Yetki devri çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır. Örgütlerdeki değişim rüzgarlarının, çağdaş yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının (öğrenen örgüt, TKY, yerel yönetim, yalın yönetim düşüncesi vb.) da etkisiyle, yetki devri konusundaki anlayış değişmeye başlamıştır. Çalışanlarca yönetilen çalışma ortamı yaratmak, yetki devrini gerçekleştirmek, örgütlerde sorun yarattığı halde son derece olumlu karşılanan birkaç değişiklikten biridir. Yöneticilerin, özellikle tepe yöneticilerin desteğini almayan bir yetki devri uygulaması başarıya ulaşamaz. Bu tür uygulamalarda ast-üst etkileşimi daha önem kazanmaya başlamaktadır.(Elma,2003:181)

Yetki devri çağdaş yönetimin temel işlevlerinden biridir. Zira, yöneticilerin örgütlerini başarılı, etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için, astlarına yetki devretmeleri yönetsel bir zorunluluktur. Bu yüzden yetki devreden yöneticiler daima başarılı yöneticilerdir. Çünkü yönetimde yardımcıların ve astların varlıklarının nedeni, kendilerine yetki verilmesidir. Aksi takdirde, yönetimde yetki devri olmasaydı, yöneticilerin altında hiç kimseye gerek olmazdı.

Yönetim başkaları aracılığıyla iş yapma sanatı; yönetici de, başkalarına iş yaptıran olduğuna göre, her yöneticinin astlarına yetki devretmesi kaçınılmazdır. Ayrıca günümüzde örgütlerde yürütülen işler ve işlemler o kadar artmış ve çalışanlar o kadar uzmanlaşmıştır ki,

görev, yetki ve sorumluluk devretmeden, yöneticilerin tüm işleri tek başlarına yapmalarına olanak kalmamıştır. Tüm yetkileri elinde toplayan bir yöneticinin başarılı olmasına ve hatta işlerin altından kalkmasına da olanak yoktur. Onun için ünlü yönetim bilimci Urwick, yönetimin temel ilkeleri arasında saydığı yetki devrini, yöneticilerin artan görev yükü altında kalıp, yönetimi yürütmeme durumunu önlemek için kullanılacak bir araç olarak tanımlamaktadır. Amerikalı yönetim bilimci Prof. Marshall E. Dimock da, yöneticilerin temel fonksiyonları arasında saydığı yetki devrinin amacının “iş yükünü merkezden uzaklaştırıp, yöneticilerin yük altında ezilmesini önlemek olduğunu belirtir. Böylelikle yetki devri, örgüt içinde işbölümü sürecinin öngördüğü bir zorunluluk olmaktadır. (Aytürk,2000:79)

Yöneticilerin artan görev yükü altında kalarak yönetme işlevini yerine getirememeleri halinde başvurmaları gereken bir yöntem olan yetki devri/göçerimi, özellikle günümüzdeki örgütlerin karmaşık yapısı ve faaliyetleri çeşitliliği ile bir mecburiyet haline gelmektedir. Kısaca üst kademedeki bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi anlamına gelen yetki devri ilk anda çok doğal ve kolay bir iş gibi görünmesine rağmen birçok kuruluşta sağlıklı bir yetki devrinin uygulanamadığı gözlenmektedir. Yetki devri yöneticilerin aşırı iş yükünden kurtulmaları için bir gerekliliktir. Bu sebeple kurumlarda çeşitli engellere rağmen mutlaka yetki devrine imkan veren bir yapının oluşturulması sağlanmalıdır.

Yetki devriyle yönetici belli bir sorun üzerinde yoğunlaşabilecek özel yetenekli insanları delege etme yoluyla bir takım dahilinde bir araya getirebilir. Yetki devri yöneticiye daha fazla işi başarırken yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmesine de imkan tanır. Astlar ise yetki devriyle yeteneklerini geliştirme, katılımcılık gibi özellikler kazanmanın yanı sıra daha kolay terfi imkanı bulabilirler. (Akın, Peker, 2000:622)

Bir organizasyonda bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkan ve gerek yoktur. Daha doğrusu böyle bir uygulama şüphesiz yapılabilir. Ancak bunun maliyeti çok yüksek olacaktır. Karar verme yetkisinin merkezde toplandığı bu gibi uygulamalar genellikle merkezi (merkezcil) yönetim adı altında ele alınmaktadır. Karar verme yetkisinin örgütün kademelerine devredilmesi ise merkezkaç (ademi-merkezi) yönetim uygulaması ile ilgilidir. Karar verme yetkisinin devri nispi bir kavramdır. Başka bir deyimle bu bir derece sorundur. Yetki ve yetki

devri olayı yönetimin en temel ve güncel konuları arasındadır. Yetki, veya kısa tanımıyla ‘‘karar verme hakkı’’, bir organizasyonun işleyişi ile ilgili en temel kavramdır. Bu nedenle bu hakkın başkasına (astlara) devri konusu ayrıntılı olarak incelenen çok boyutlu (kültürel, psikolojik, sosyolojik, yasal, teknik, zamansal, çevresel vs. gibi) bir konudur. (Koçel, 2003:415)

Bir işletmeyi yönetme yetkisi ilk planda kurucu ve sahiplerine aittir. Onlardan da en yüksek yönetim organı olan baş yöneticiye geçer. İşletme cesameti büyüdükçe baş yöneticinin ne zamanı ne de kapasitesi bütün organizasyona hakim olamaz, yani başka bir deyimle sevk ve idare sahasının dışına çıkmış olur. Bu andan itibaren yönetici iş gördürmek üzere istihdam ettiği astlarına karara alma planlama ve icra etme yetkilerinin bir kısmını göçerir. (Eren, 2003:263)

Yöneticilerin işinde yetki devri sürecinden daha temel bir şey belki de yoktur. Eğer ‘‘iş başkaları aracılığı ile yapmak’’ yönetimin genel tanımı olarak kabul edilirse, yöneticileri yönetici olmayanlardan öncelikle ayırt eden şey yetki devri olur. (Wells, 1993:12) aynı zamanda yetki devrini soyut bir teknik olarak görmek yanlış olur. Bu bireyler ve bireysel ihtiyaçlara bağlı bir olgudur. (Blair,1992:166)

Yetki devrini bir işletme için önemi işletme büyüdükçe artmaktadır. Küçük işletmeler için çoğu durumlarda ihmal edilebilecek önemde olan yetki devri, işletme büyüdükçe önem kazanmaktadır. Bir yöneticinin kontrol edebileceği yönetim fonksiyonları ve bu fonksiyonları yürüten personel sayısı sınırlıdır. Bu sınır yöneticinin denetim alanını oluşturur. (Tümer,1975:85)

Yetki devri astlarınızın yetenek ve bilgi potansiyellerini değerlendireceğiniz bir yönetim şeklini destekler. Yetki devri olmaksızın onların tüm kabiliyetlerini kaybedersiniz. (Blair,1992:165)

Yetki devri uzun dönemlik sonuçlar doğuran bir liderlik tarzıdır. Bu astlarınıza istemediğiniz kirli işleri yaptırmak veya rutin işleri vermek değildir. Yetki devri başkalarıyla özel projeleri paylaşıp onları güçlendirme ve en az müdahale ile bu görevi başarmalarını ifade eder. (Johnson,1993:91) Yetki devretmeyen yöneticiler kendi gelişimlerini kısıtlamış olurlar.

Yetki devri bir sanattır bir bilim değil. Bir sanat olarak takip edilmesi gereken belirli kuralları var, fakat başarılı olmak için onları kendi tarzınıza ve durumunuza adapte etmelisiniz. (Longenecker.1991:52)

1.2. YETKİ DEVRİNİN İLGİLİ KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.2.1. Güçlendirme (Empowerment) Ve Yetki Devri

Teknik olarak bu iki kavramın aynı (McConnell,1995:71) olduğu belirtilse de farklılıklarının ve benzerliklerinin en çok ortaya konması gereken kavramlardır. Çünkü çoğunlukla güçlendirmenin yetki devri ve gücün paylaşımıyla eş anlamlı kullanıldığı (Conger Ve Konungo,1984:471) dile getirilmektedir.

Güçlendirme astların görev davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmalarıdır. Bu tanımdan hareketle yazarlar; örgütsel şartlar, yönetim stratejileri, güçlendirme ve onun davranışsal etkileri üzerine odaklanmışlardır. Ayrıca güçlendirmeye ilişkin olarak üç nokta üzerinde durmuşlardır. Birincisi, güçlendirme bir motivasyon türü olarak değerlendirilmelidir. Bu motivasyon türü de, kişinin içindeki unsurlara hitap eden doğal iş motivasyonudur. İkincisi bu motivasyonu sağlayacak işi düzenlemelerinin nasıl yapılacağıdır. Üçüncüsü de, çalışanların işin gereklerini yerine getirmelerini beklerken, onların fikirlerini de yakalamak gerektiğidir. Bu bakış açısı bir anlamda, işin yapılma şeklinin, yorumlama sürecindeki bireysel farklılıklardan da etkilenebileceğini ileri sürmektedir. (Doğan,2003:179)

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini, kendi isteğiyle bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye alması sürecidir. Güçlendirme anlayış ve esas açısından yetki devrinden farklıdır. Güçlendirme işi fiilen yapan çalışanların işletmenin üst kademesinde yer alan yöneticilere göre işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Esas açısından güçlendirme, işi yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, diğer bir ifade ile işin sahibi haline gelmesini ifade etmektedir. Yetki devrinde ise esas, yöneticinin kendisine ait olan hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. (Doğan,2003:12)

Güçlendirme kavramı diğer benzer kavramlardan hem daha geniş bir anlam taşır hem de

daha zor bir uygulama şekline sahiptir. Erdoğan (2002: 43) ise yetki devrinin insan unsurunu ön plana çıkarmadığını ve yetki devrinin uygulamasına engel teşkil eden faktörlerin güçlendirme ile ortadan kaldırıldığını ifade etmiştir.

Yetki yöneticininidir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayış farklıdır. Anlayış farklıdır çünkü yetki devri olayı temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının kavramıdır; hiyerarşik yapılar da, esas itibariyle, organizasyonun "output"unu kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. "Üst kademe" seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri ve metotları ile, görev tanımlamaları ile çalışanları yönlendirir ve organizasyonun "output"unun uygunluğunu ve kalitesini yönlendirmeye çalışır. Oysa güçlendirme farklı bir anlayışı esas almaktadır. İşle ilgili seçim yapma hakkı işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır. (Koçel,2003:415)

Sorumluluğun dağıtılması, katılımlı yönetim, veya herhangi bir yönetim tanımının da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü kılmaktır. Ancak bu güçlü kılma onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak değildir. Daha çok kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylere daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır.

Tüm bu unsurları göz önüne aldığımızda personel güçlendirme konsepti yetki devrinden, adem-i merkeziyetçi yaklaşımlardan ve katılımlı yönetimden daha geniş bir kavramdır. (Ford,1995:21)

1.2.1.1. Personel Güçlendirme İçin Temel Koşullar

Katılım: Bir çok işletme, faaliyetlerinin yürütülmesi ve aktif olarak yönetime katılmanın çalışanlara öğretilmesinde personel güçlendirme anlayışını yeni yeni keşfetmektedir. Oysa, çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır.

Yenilik: Personel güçlendirme anlayışı yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler.

Bilgiye Ulaşılabilirlik: Çalışanlara gerekli bilgiler verilirse onların güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Böyle bir anlayışa sahip olan işletmede, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına, verimlilik artırma ve işlerini yapmada ihtiyaç duydukları her bilgi verilmelidir. Bunun sonucu olarak, çalışma grubu, ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması yaklaşımının olduğu bir yapıda faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. Yönetim tam olarak çalışanlarına bilgiyi aktarırsa, onlar daha fazla sorumluluk alacaklardır ve bu güven ortamı onları ileriye götürecektir ve yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirecektir.

Sorumluluk: Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Bu davranış şekli ile yönetim onları, kendi yollarında gitmeleri için güçlendirmeye devam etmektedir.

1.2.1.2 Daha Güçlü Bir İş Gücü İçin 8 Adım

1.Çalışanlara Sorumluluk Vermek: Yönetici, çalışanların işletmedeki amaçlarının ne olduğunu ve yaptıkları görevin işletme veya departmanın amaçları ile ne yönden ilgili olduğunu bildiğinden emin olmalıdır. Örneğin: danışmada bulunan bir memur, kendisini iyi müşteri ilişkilerinin kritik

unsuru olarak görüyorsa, işinin sadece telefonlara cevap vermek olduğunu düşünen bir danışma memuruna göre çok daha başarılı olacaktır.

2.Çalışanlara Yetki Vermek: Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir.

3.Performansın Ölçülmesi: Yönetici, çalışanların performansını ölçmede standartlar geliştirmelidir. Amaç ve performansla ilgili işaretler vermek kişilere gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirleme, bunlara ulaşmada motive olma ve kendi kendine güven ve gurur duyma özelliği verecektir.

4.Çalışanları Eğitmek: Hizmet içi eğitim ve geliştirme personel güçlendirmenin önemli bir parçasıdır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini artırarak kendilerine güven duymalarını. Onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Bir kişi ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa işletmeye katacağı değer de o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar işletme için değerli olduklarını düşündükçe, daha çok çalışacak; işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaklardır.

5.Bilgilerin Saklanmaması, Paylaşılması: Personel güçlendirmenin bir diğer ana unsuru da iletişimdir. Bilgi güçtür ve bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen iyi düzeylere ulaşamayacaklardır. Ancak, personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Yöneticinin, çalışanların işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir. Yönetici, periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır.

6. Geri Besleme Yapılması ve Açık Fikirli Olunması: Performans üzerinde geri besleme yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri besleme, çalışanların motivasyonunu artıracak ve eğer onlar belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir.

7.Çalışmaları Toplum Önünde Övme: Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi istemektedir. Övgü bireylerin kendine güvenlerini de artıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir.

8.Çalışanlara Güveni Öğretmek ve Onlara Güven Aşlamak: Yönetici çalışanlarına güven aşılamalıdır ve kendisinin de onlara güvendiğini hissettirmelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini göstermelidir. Güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır. Böylece hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır.

Personel güçlendirme ile ilgili çoğu yanlış anlamının muhtemelen iki durumdan dolayı olduğu söylenebilir. Birincisi personel güçlendirmenin yeni ve farklı bir şey olarak tanıtılmasıdır. İkincisi ise kelimenin kökünde bulunan “güç” ün insanların hemen eline geçeceğine ve bütün işlerini halledeceğine inanılmasıdır. (Mcconnell,1995:75)

Personel güçlendirmenin son zamanlarda ki popüleritesine rağmen, onunla ilgili bazı uyarılar yapılmasına da ihtiyaç vardır. Personel güçlendirmenin tüm yararlarına rağmen, herhangi bir personel güçlendirme programında bazı engellerde söz konusudur. Bu engellerin bazıları uzun süre ortadan kaldırılamazken bazılarının ortadan kaldırılması imkânsızdır. Bazıları ise işletmede yapılacak bir takım değişikliklerle kolayca ortadan kaldırabilecektir.

Personel güçlendirme amaçları, kültürü ile uyuşmayan bazı işletmeler vardır. Bu kültürler, çalışanların birbirlerine bağlı olmadığı işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya eğer örgüt üyeleri bir şeyler yapmak isterse, cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir: başka bir ifade ile örgüt kültürleri zayıf işletmelerdir. Örneğin; son yıllarda yapılmış bir araştırma sonucunda, örgüt üyelerinin bir sendika tarafından korunmaksızın yeni şeyler

yapmaya isteksiz oldukları ortaya çıkmıştır. Elbette ki, yönetim örgüt kültürünü personel güçlendirmeyi destekleyecek şekilde değiştirebilmektedir. Fakat bu, tipik olarak uzun dönemlerde gerçekleştirilebilecek bir olaydır. Yönetim için de cezalandırma korkusu bir problemdir. Yöneticiler için de yetki devrettikleri astlarının yaptıkları hatalar nedeni ile cezalandırılmaları söz konusu iken, gücü diğerlerine aktarmalarını ummak çok da akıllıca olmayacaktır. Yine, bir takımın kaptanı maç kaybedilirse değiştirilebilecek, ancak aynı durumdaki bir yönetici olursa, o yönetici personel güçlendirme sürecindeki çalışanlarla çatışma içine girebilecektir. Yöneticiler, eğer kendi birimlerinin kararlarının tüm sorumluluğu kendilerine ait olmazsa yetki devretmeyeceklerdir. Bazı işletmelerde de, otokratik liderlik tipi benimsendiğinden, bu işletmelerin yöneticileri daha çok emir verme taraftarı olacaklardır. Çalışanlar daha çok birilerinin kendilerine şunu yap, ya da bunu yapma demelerini bekleyecek ve personel güçlendirmeye karşı direneceklerdir. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme, bu tür bir engelin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecektir.

Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi de uyuşmayabilir. Ulusal kültürler belki de yüksek derecede güce odaklanmış insanları adeta bir şeytan olarak görebilir veya yüksek derecede hiyerarşiye sahip olabilir. Bu da personel güçlendirmenin önündeki başka bir engeldir.

Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü personel güçlendirme ile karar alma durumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır. Çalışanlar hata yaparlarsa işten çıkartılmayacaklarını ve müşteri tatminini sağlamak için çalıştıkları süreçte hata yapabileceklerinin kabul edildiğini bilmek istemektedirler. İşte güçlendirme programında mutlaka çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve onların rahatlatılması gerekmektedir.

Bir personel güçlendirme programını uygulamada yöneticinin belirli kişisel özellikleri de bir engeldir. Örneğin; yüksek derecede güç, mevki hırsı içinde olan yöneticiler, kontrolü elden bırakmaya isteksiz olacak ve daha çok güç kazanmak için, daha çok çalışacaktır. Bunlardan ancak bazıları personel güçlendirme mesajının içeriğini kavrayabilecek, diğerleri ise bu kavramın ifade ettiği anlamı anlayamayacaklardır.

Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine

olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir. Güçlendirilmiş çalışanlarla, orta kademe yöneticilerin bir parça kontrolü azalsa da bu asla olumsuzluk anlamında değerlendirilmemelidir. Bunun anlamı, yöneticinin müşteri ile temas halinde olan çalışanlar tarafından alınacak kararları kontrol etmek için ayıracağı zaman, şimdi başka konulara harcayabileceğidir.

Personel güçlendirmede yöneticilerin liderlik yetenekleri de önemlidir. İyi liderler, patron gibi davranmazlar. İşin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm engelleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bunun anlamı, çalışanlara yeterli kaynak sağlamak, onları eğitmek ve koçluk etmek, bilmeye hakları olduğu her türlü bilgiyi sağlamak, böylece adeta yaptıkları işin bir resmini görmelerini sağlamaktır. Çalışanların, gönüllü olarak işletmeye bağlılığının sağlanması, güven oluşturulması gereklidir. Çalışanların güçlendirildiği bir çevre yaratmak zaman alıcıdır, sabır ve direnme gerektirir. Fakat elde edilecek kazançlar çok büyüktür; katılımcı bir çalışma kültürü işletmeye rakiplerle daha iyi mücadele etme şansı verecektir.

1.2.1.4 Personel Güçlendirmenin Faydaları

1. Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.
2. Çalışanlar güçlendirilerek alt düzeydeki karar verme gücü artırılarak denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.
3. Personel güçlendirme kar üzerinde olumlu etkiler yapar.
4. İşletmenin öğrene bir organizasyon olmasına yardımcı olur.
5. Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır.
6. Personel güçlendirmede çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karara verebilmektedir.
7. Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır.
8. Çalışanlar gerektiğinde yardım talep edebilmektedirler.
9. Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz vs.)
10. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir. (Doğan,2003:106)

1.2.2. Yetkilendirme (Authorization) ve Yetki Devri

Bu kavramın bazen dilimize yetki devri ve güçlendirmeyle eş anlamlı olarak çevrildiğini görüyoruz. Birbirinden farklı bu üç kavramın zaman zaman birbiri yerine kullanılması bu konudaki kavram kargaşasına güzel bir örnektir.

Yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma belli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir. (Koçel,2003:414) Diğer bir ifade ifade ile, yetkilendirme, yetki devrinin yeni adı değildir. Yetki aktarma ya da göçerimi ile işin sorumluluğu ve kontrolü yöneticiden alınmış değildir. Oysa yetkilendirme sonucunda, hem görevin sorumluluğu hem kontrolü ve gerektiğinde değişim kararı yetkilendirilmiş kişi veya ekibe geçmiştir. Yetki aktarma ile astlara geçen ise sadece işin kendisidir. Yetki devri bir hiyerarşik yapı ve çalışma anlayışı kavramı olup, nihai sorumluluk yetkiyi aktarandadır.Oysa yetkilendirme bir insan kaynakları anlayışını ifade etmektedir ve nihai sorumluluk işi yapana geçmektedir.Kısacası yetki devrinde, yönetici kendi yetki hakkını bir astına devretmekte; yetkilendirmede ise yetki hakkı zaten yetkilendirilmiş kişi ve ekibe geçmektedir ve yöneticinin, keyfi isteğinin bir sonucu ortaya çıkmamaktadır. (Gümüş,2000:25)

1.2.3. Sorumluluk (Responsibility) ve Yetki Devri

Faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden veyahut ta herhangi bir şeye teminat(inanca) olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denir. (Eren,2003:261). Bu tanıma göre sorumluluk, yöneticilerin hem kendi yaptıkları işlerden hem de çalışanların yaptıkları işlerden doğmaktadır. Sorumluluğun kaynağı sahip olunan iş yapma ve iş yaptırma yetkisidir. (Güney,2000:227)

Bu ilkeye göre bir işi yapmaya zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar. Veya belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda olmalıdırlar. Ancak uygulamada karşılaşılan sorunların pek çoğunda bu ilkenin çiğnenmesi yatmaktadır. (Koçel,2003:213).

Johnson (1993:91)' a göre sorumluluk yetki devrinde olası gerekli olan üç unsurdan

biridir, aksi halde yetki devrinden bahsetmek mümkün değil. Yetki ve sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili bir biçimde kurulması başarıyı etkiler. (Elma,2003:183)

Yetki vermedeki en korkutucu şey; olacıklardan ve oluşacaklardan tamamıyla sizin sorumlu olmanızdır. Karardan ya da işten elbetteki çalışanı sorumlu tutabilirsiniz; ama mademki işi teslim ettiniz, elbetteki sonuçlarına katlanmak zorundasınız. (Straub,1997:11)

1.2.4. Tersine Yetki Devri

Yetki devrinin geri dönmesi de astlardan kaynaklanan bir faktördür. Yöneticinin yetki devrettiği ast, kendine devredilen yetkinin kullanımı sırasında bağımsız karar veremiyor, yetkiyi kullanamıyor ve sürekli yöneticiye başvuruyorsa yetki devrinin aynı zamanda görev devri olduğu düşünülürse, astların kendilerine verilen görevleri üst yönetime devrettikleri görülecektir. Yönetim aşırı görev yükünden kurtulmak isterken, astların yetkiyi ters yönde devri istenmeyen bir durumdur. (Türkmen,1996:81)

Yetki devri, sadece yukarıdan aşağıya, yani yöneticiden asta doğru bir yön izlemez. Terside söz konusu olabilir. Yetki devrinin yukarı doğru yapılması halinde, astın üstüyle iş takasına hazırlıklı olması gerekmektedir. Örneğin şirket dışında bir toplantıda kurumun politikalarına ilişkin bir konuşma yapması gereken bir eleman, eğer yöneticisinin bu konuda şirketi daha iyi temsil edeceğini düşünüyorsa, bu görevi yöneticisine önermesi doğaldır. Ancak bunu yaparken, karşılığında onun iş yükünü hafifletecek şekilde bir işe gönüllü olmalıdır. Ters yönde yetki devri daha çok, astların önerileri, üstlerin bu işi daha iyi yapabileceği gibi konuları içerir.

Tersine yetki devrinin nedenleri şunlardır. (Elma,2003:193)

- Astın riskten kaçınmak istemesi,
- Astın eleştiriden korkması,
- Astın özgüvensizliği ve cesaretinin olmaması,

- Astın, işi başarıyla bitirmesi, yerinde karar verebilmesi için yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmaması,
- Üstün, astlarının yardım isteklerine “hayır” diyememesi,
- Üstün onore edilmesi.

Yetki devrinden umulan birçok yarar ters yönde yetki devrinin artmasıyla ortaya çıkmayabilir. Ters yönde yetki devrinin alışkanlık haline gelmesi, astları tekrar yöneticiye bağımlı hale getirir. Bu nedenle ters yönde yetki devrine başvurulurken, yetki devriyle göreceli olarak sağlanan özerklik ile bağımlılık arasındaki dengenin iyi kurulması gerekir.

Bahsedilen bu kavramların dışında yetki devrinin iş zenginleştirme, iş geliştirme ve iş tatmini konularında da önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. (Longenecker,1991:3)

1.3. YETKİ DEVRİ TÜRLERİ

Yönetimde genel olarak iki tür yetki devrinden söz etmek mümkündür:

1.3.1. Karar ve İcra Yetkisi

Arabirimler arasında görev, yetki ve sorumluluk dağılımı olup, ancak mevzuatla devredebilir. Bu tür yetki devrinden sonra, artık üst ast yerine, ast da üst yerine karar veremez ve icra edemez. Üst ve astın karar verebileceği alanlar mevzuatla (kanun, tüzük ya da yönetmelik ile) sınırlanmıştır. Karar ve icra yetkisini devir işlemi, bir nevi yerinden yönetim sistemini uygulama yöntemidir.

1.3.2. İmza Yetkisi

İmza yetkisinin devredilmesinde, imzayı devreden kendi yetki alanından bir parçasını astına vermektedir. Bu yetkiyi alan ast daima yetkiyi devreden adına verecektir. Bu nedenle, imza yetkisi devri ile karar yetkisi devri, hukuki sonuçları bakımından farklıdır. İmza yetkisindeyse, üst bu yetkiyi kendi elinde tutmaktadır. İsterse her an astının imza yetkisini geri alabilir ve kendisi kullanabilir. Ayrıca, imza yetkisi devri daima kişiseldir. İmzayı devreden veya devralan değişirse imza yetkisi de değişebilir. Karar ve imza yetkisi devredildiğinde sorumlulukta devredilmiş olur. İmza yetkisinin devredilmesinde ise yetki sorumluluk yine üst makamda kalmakta, imza yetkisine sahip olan personel yaptığı işlemlerden sadece disiplin bakımından üstüne karşı sorumlu olmaktadır.

Yöneticilerin yetki ve görev devrini bir yönetim aracı olarak görmesi ve etkili bir şekilde kullanabilmek için bunun inceliklerini kavraması gereklidir. Görev devri her zaman arzu edilebilir bir şey değildir. Hiçbir zaman devredilmemesi gereken kimi sorumluluklar vardır. (Wells,1999:99)

Yetki devri konusunda çözümlenmesi gerekli olan önemli sorunlardan birisi de, hangi yetkilerin asta devredilmesi hangilerininin de bizzat amir tarafından kullanılması gerektiğinin tayin edilmesidir. Bu konuda kesin ilkeler ortaya koymak zordur. Çünkü devredilmesi ve

devredilmemesi gereken yetkiler, örgütün ve yetkiyi kullanacak personelin durumuna göre ayarlamak gerekir. Bununla beraber hemen her yerde uygulanabilececek bazı ana ilkeler vardır.

1.3.3. Asta Devredilmesi Gerekli Olan Yetkiler

Neleri devredebileceğimizi sorarken bizim alt kademe görevdeyken ne gibi faaliyetlerde bulunduğumuzu düşünmeliyiz. Çünkü tecrübe edilen işi devretmek daha kolaydır. (Blair,1992:168)

Bir yönetici için başkalarına yapılışı öğretebileceği ve eğitebileceği hiçbir şeyi kendisinin yapmaması en ideal durumdur. Yüksek yönetici memurlarına, onların yeteneklerini ve çevrelerini göz önünde tutmak şartıyla, mümkün olduğu kadar çok yetki devretmelidir ve kendi gücünün yettiği kadar en yüksek seviyede faaliyet göstermelidir.

Bir kuruluş içerisinde 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 görülebilirken; bu kuruluşun en üst yöneticisi işinin yüzde 95 inde yetki devri yapabilir. Bundan şu sonuca varmak mümkündür ki, herhangi bir kuruluşta, ilerlemek istek ve özleminde olan bir yönetici veya uygulayıcı kesinlikle iyi bir yetki devredici olmak zorundadır.

Devre konu olacak yetkilerin hangi tip yetkiler olması gerektiği konusunda yazarlar arasın da az çok bir görüş birliği vardır. Bu yetkileri önem sırasına göre inceleyelim.

- 1) İlk önce devri gereken işler rutin ve her gün alışılmış olarak ayrıntılı işlemdir. Bu tip işlerin standartlaşmaya elverişli olmaları, yetki devrinde kolaylık sağlamaktadır.
- 2) Teknik nitelikte olan hizmetler de devredilmelidir. Bu türlü işleri devretmekte her zaman yarar vardır. Çünkü ilgili teknisyenin bu işi herkesten ve bu arada yöneticiden daha iyi yapabileceği kabul edilmelidir.
- 3) Çok zaman alan ve eğitildikleri taktirde astlarca yapılabilmesi mümkün olan işler de

devredilmelidir.

4) Yöneticinin sevdiği için yaptığı bazı işler vardır ki, bu işleri yapabilecek yeterli elaman olduğu ve yöneticinin yapmasına zorunluluk olmadığı halde, bu yetkiler yönetici tarafından bizzat kullanıla gelmektedir. Yapılmasından hoşlandığı gerekçesiyle, yöneticinin böyle gereksiz işlere vaktini israf etmesi doğru olmaz. Kendisi bu işin uzmanı bile olsa, örgütünde başka bir yeterli uzman buldukça bu yetkiyi muhakkak devretmesi gerekir. (Gerdaneri,1973:21)

1.4. YÖNETİM ANLAYIŞLARININ YETKİ DEVRİNE BAKIŞI

1.4.1. Klasik Yönetim Görüşü ve Yetki Devri

Bu ekol Birinci Dünya Savaşında önce F.V. Taylor tarafından ortaya konulmuş, sonra onu takiben H.Fayol ve Amerikalı yazar ve düşünürlerden Mooney Reiley, Gulick, Urvinc aynı görüşlerle klasik ekolleri devam ettirmişlerdir. İkinci Dünya Savaşından sonra da klasik görüşü savunan düşünürlere rastlamak mümkündür. Bunların başında İngiliz E.Brech, Amerikalı L.A. Alen gelmektedir. Klasik doktrin hemen hemen geniş ölçüde “formel” örgüt yapısını incelemekte ve bu temeller üzerine kurulmaktadır. (Eren, 1974: 145).

Bu dönemde işlerin rast gele yapılması yerine belli ölçü ve ilkelere göre yapılmasının gerekliliği üzerinde duruldu. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplamıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılacağıdır. İkinci ise, biçimsel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. (Koçel , 1995: 112)

Klasik teori merkezleşme temelleri üzerine klasik dediğimiz piramitsel bir organizasyon yapısı kurarak yetki devrini olanaksız duruma getiriyordu. Halbuki astları geliştirme yöntemlerinin sağladığı olanaklar örgüt içinde yetki devralmaları uygun biçime getirmektedir. Öte yandan örgütlerin ortalama iriliklerinin artması bir tek yöneticinin karar ve girişimine bağlı kalmayı sakıncalı kılmaktadır. Yine baş döndürücü ekonomik ve sosyal gelişmeler, zamanında karar alma ve uygulama zorunluluğu doğurmaktadır. Eğer Taylor gibi bürokrasinin yazılı kaidelerini eli kolu bağlı bellersek örgütün hayatı tehlikeye girebilir. Ayrıca bürokrasinin yüklemiş olduğu masraflarda göz önünde bulundurulmalıdır. Hatta bu yüzden Fayol un hiyerarşi ile ilgili açıklamalarında önemli uyarımları görebiliriz. Demek oluyor ki klasik görüşün merkezleşmeme eğilimlerine kapalı bulunması da önemli bir sakınca teşkil etmektedir. (Eren, 1974: 145)

Klasik görüşe göre, bütün örgüt bir “otorite merkezi” tarafından denetlenir ve bir üstün 10 dan fazla astı denetlemesi uygun görülmez. Klasik teorinin savunucuları tek bir otorite ve denetleme merkezinin bulunması gerektiğini kabul ettikleri halde bu ilkenin nasıl uygulanacağı

hususunda ayrılığa düşmüşlerdir. Her durumda bütün görüş birliğine varmış oldukları husus merkezleşme eğilimlerinin merkezleşmeme eğilimlerine tercih edilmesidir. Şu halde yetke devri hususunda klasikler, daha tutucu davranmışlar (Eren, 1974: 145) ve yetki devri üzerinde fazla durmamışlardır (Onaran, 1974:3).

Yetki devri Fayol'un yönetim ilkeleri arasında geçmesine rağmen bir ilke olmanın ötesine geçememiştir. İlke ve prensipler ön plana çıktığından yetki devri önündeki engeller, yetki devrinin etkin bir şekilde yapılması gibi hususlar üzerinde pek durulmamıştır. Klasik dönemde ele alınan yetki biçimsel yetkidir. Astların geliştirilmesine imkân verecek yetki devrini klasik teorinin çizmeye çalıştığı organizasyon yapılarında uygulamak ve astların yetki devralmalarını beklemek faydasızdır. (Erdoğan,1996:32)

Bunların yanında yetki devralarının başarısı kişisel yetenekleriyle de ilgili olması, astlara güvenin ve eğitimin en önemli ilkeleri olması yetki devrinin klasik teori bakış açısında yer bulmasının olanaksızlığını işaret ediyor.

1.4.2. Neoklasik Yönetim Görüşü ve Yetki Devri

Bu ekol, Hawthorne ve Elton Mayo nun incelemeleri sonunda İkinci Dünya savaşı öncesi, Bakke, Vhyte, Gardner Moore, Keith Davis, D.McGregor, Dubin, Rensis Likert isimli düşünürler tarafından kurulmuştur.

Bu düşünürlere göre organizasyon ve yönetim anlayışı veya kavramı, önceden zikredilmiş bir anlaşma vasıtasıyla biçimsel bir düzenleme ile sınırlandırılmaz. Uygulamalı psikolojik araştırmalar bir sosyal organizasyonun fonksiyonlarını iyileştirmektedir. (Onaran, 1974:3)

Neo-klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi değişik alanlardan gelmişlerdir. Neo-klasik teorinin organizasyon teorilerine en önemli katkısı örgütlerde insan davranışı ve davranışların nedenleri üzerinde durmasıdır. (Koçel 1995: 142).

Neoklasik ekolde ilke olarak bireyin içinde yaşadığı sosyal değerler içinde, psikolojik ve duygusal davranışları ile ele alındığı görülmektedir. Bu tarafları ile beşeri ilişkiler ekolü her çeşit organizasyonda ve her durumda uygulanması gereken yönetimin genel ilkeleri ihmal etmiş hatta çoğu defa inkâr etmiş durumdadır. Aşırı serbestlik ve yetki devri, organizasyonlarda anarşiye yol açmıştır. Organizasyonun bünyesinden koparılarak bireyin kişiliğine ve girişimine bırakılan yetki, örgüt amaçları etrafında insan güçleri koordine edilemez duruma düşürmüştür. İstenmeyen kişisel aşırılık ve kaprislerin sonunda ortaya bir takım gereksiz masraflar silsilesini çıkarmıştır.

Klasik görüş, insanı basit bir üretim etkeni düzeyinde görmekle ve yönetimde her sorunun genel ilkeler çerçevesinde çözülebileceği varsayımına dayanmakla eksik kalmıştır. Neoklasik görüş ise, klasik görüşe tepki şeklinde ortaya çıkmış insan etmenine bütün çalışmalarını hasrederek örgüt kaide ve politikalarından sıyrılmış örgütü herkesin serbestçe at oynattığı meydana çevirmişlerdi. Örgütte “bırakınız yapsınlar” sloganı başarı ve grup kıvancı bakımından iyi değildi. Önderlerden sık sık bilgi istenmiş, organize edilmedikleri için tahminlerin aksine yaratıcı çalışmaları az olmuştur. Grupta işbirliği ve iş düzeni derecesi çok az kurulabilmiştir.

İnsanlar anlaşılması güç, birbirinden farklı ve hareketli varlıklardır. Örgüte dâhil olmadan önce veya dahil olduktan sonra, içlerinde bazen çok şiddetle duydukları gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerinden kolay kolay vazgeçmezler. Bu sebepten formel örgüt sisteminden oldukça ayrı düşen biçimlerde güdülendirilmişlerdir. Özel kişilikleri belirtmek, taktir edilmek, statü sahibi olmak, karşılıklı sevgi, benliklerini yüceltmek, kudretlerini göstermek, güvensizliklerini engellemek v.s. gibi güdülerini tatmin etmeye itilirler. Bu güdüler, karmaşık olarak birbirleriyle ilgili olup kişisel isimlendirebileceğimiz bütünü meydana getirirler. Fakat örgüt sadece bu amaçları kullanmak için kurulmamıştır. Örgütün amacı başkadır. Bu yüzden neoklasik teori yetersiz kalmaktadır.

Liderlik, motivasyon ve haberleşme gibi konular davranışsal bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu dönemde insan ve insanın tabiatı üzerine teoriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda ast-üst ilişkisi kişiler arası ilişki konuları işlenmiştir. Neo-klasik yönetim ile birlikte

yetki devri konusunda çalışmalar da artmıştır (Onaran, 1974:3).

Klasik teoride merkezde toplanan yetki neo-klasik teoride organizasyon içine yaygınlaştırılmaktadır (Eren, 1974:148). İnsan unsurunun organizasyonlarda dikkate alınması gereken en önemli husus olduğunun farkına varılmasıyla yetki devretme anlayışı da yaygınlık kazanmıştır.

1.4.3. Modern Organizasyon Teorileri ve Yetki Devri

Modern yönetim teorileriyle birlikte önce sistem yaklaşımı daha sonra da çevre ve teknolojiyi sorgulayan durumsallık yaklaşımları literatürde yer aldı. Modern yönetim yaklaşımlarında sistemlerin birbirleriyle ilişkisi ve farklı durumların farklı tarzlar gerektirdiği üzerinde duruldu.

Sistem yaklaşımının organizasyon teorisine en önemli katkısı organizasyonun çevreyle ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmasıdır. Bu yüzden organizasyonlar çevresel faktörlerde meydana gelecek değişmelere uyum sağlayabilmek için yapılarında çeşitli değişiklikler yapacaklardır. İkinci katkı ise, sistemin alt sistemlerden oluştuğu ve alt sistemlerin birbirleriyle ilişkili olduğunun vurgulanmasıdır. (Koçel,1995:171)

Durumsallık: yaklaşımında ana fikir, organizasyon yapı ve süreçlerinin organizasyonun kullandığı teknoloji ve ilişkili olduğu çevresel unsurlardan etkilendiğidir. Klasik yönetim anlayışındaki en iyi ve uygun organizasyon fikri yerine teknoloji ve çevre şartlarına uygun organizasyon anlayışı dile getirildi (Koçel,1995:236).

Modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte ortaya çıkan yeni yönetim ve organizasyon teknikleri nedeniyle klasik yetki devri anlayışının yetersizliği görülmeye başlandı. Teknoloji ve örgütlerin faaliyette buldukları çevre şartlarında görülen değişmeler örgüt yapılarına yansımaya başladı. (Erdoğan,1996:34)

1.5. YETKİ DEVRİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.5.1. Yetki Devri Derecesinin Belirleyicileri

Üstlerin bir örgütte ne derecede yetkilerini astlarına devredebileceklerini belirleyen etkenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

a) Örgüt İklimi

Örgütün iklimi veya kültürel ortamı yetkinin ne derecede devredileceğini etkileyen başlıca etkenlerden birisidir. Bazı işletmeler ya da örgütler, geleneksel olarak, bu konuda demokratik bir tutum göstermekte, karar alma yetkisini alt basamaklara kadar vermektedir. Öte yandan bazıları ise, çok sıkı merkezilik anlayışı ile yürütülmektedir.

b) Başka Etkenler

Belli bir çevrede, yetki devretme derecesini etkileyen başka etkenler de vardır. Bunlardan biri örneğin, kararların örgüte ve yetki devredene göre taşıdığı önemidir. Bu konuda çok kez izlenmesi gereken yol, önemli kararların yetki devredeninin kişisel ihtimamına bırakılıp daha az önemlilerinin ise astlara devredilmesidir. Kuşkusuz böyle bir örgütten, ancak önemsiz kararlar için üstün astına güvenebileceği sonucu çıkabilir. Eğer sadece bu tür görevler devredilirse, o zaman yapay bir yetki devri söz konusu olacaktır. Ancak, kararların işletme açısından son derece hayati önem taşıması durumunda, üstün kişisel yargısını başkasına bırakmakta çok yavaş davranması hakkı görülebilir.

Diğer bir etken, yetki devredeninin astlara duyduğu güvendir. Bu bir dereceye kadar astların örgüt içinde gösterdikleri yeteneğin ölçüsü olduğu gibi, eğitim ve iş görenlerinin de göstergesidir. Öte yandan bazı yöneticiler, astlarına karşı çok az güvensizlik eğilimi içindedir. Ancak, güvensizliği yaratan durum çok kez bir onur veya dürüstlük noksanlığı değil, astların kararlarının yöneticinin kendisinin ki yanında düşük kalacağı korkusudur. (Yenel,1998:21)

c) Yetki Devri Derecesini Etkileyen Faktörler

1. Yetki devredilen kimse yetkinin içerdiği kararlara ilişkin bilgi ve tecrübeye ne ölçüde vakıftır?
2. Yetki devredilen astlar gerekli bilgi ve tecrübeyi elde etme kapasitesine ne ölçüde sahiptirler?
3. Yapılacak işlerde dakik ve süratli davranmanın ne ölçüde önemli olduğu, çevre koşullarındaki dinamizm ve yapılacak hata ile meydana gelecek gecikmelerin bedelinin ne olacağı.
4. Faaliyetler arası koordinasyonun gerekliliği ve aciliyet derecesi.
5. Tepe yöneticilerinin iş yoğunlukları bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin derecesi.
6. Tepe yöneticilerinin yönetim felsefeleri özellikle vazgeçilmeyen yönetici tipinde olup olmadıkları.
7. Yetki devrinin sağlayacağı moral, güdüleme ve diğer faydaların değerleri. (Eren, 2003,266)

1.5.2. Yetki Devrine Karşılık Astların ve Üstlerin Tutumları

Yetki devrine karşı bazı yöneticilerin sık sık itirazda buldukları görülmektedir. İleri sürülen itirazları incelemek ve geçerliliğini tartışmak, yetki devri tekniği iyi kavrayabilmek için gereklidir.

Yetki devrine karşı yetkinin sahibi olan yüksek yöneticilerce özellikle şu itirazlar ileri sürülmektedir.

- 1) Bu işi maiyetimdeki bütün memurlardan daha iyi yaparım. Bu işi benden daha az anlayan kimseye havale etmem doğru olmaz Nasıl olsa bu işten sorumlu olan da benim.
- 2) Yetki devredebileceğim ve bu işi yapabilecek yetenekte astım yoktur. Bu konuda ikinci derece amirlerden hiçbirine güvenemem.
- 3) Ben yetki devretmek istiyorum fakat yetkiyi devrettiğim memurlar bu yetkiyi kullanmak istemiyorlar.
- 4) Devrettiğim yetkinin akıbetini izlemek ve yaklaşan güçlükleri giderecek uyarı ve özel denet olanağı bulamıyorum. Denetim düzeninin yeterliliğine güvenemediğim için de, yetki devri

hususunda çekingen davranıyorum.

5) Bazı işleri kendim yapmaktan hoşlanıyorum. Onun için bunu başkasına devretmiyorum.

Bu itirazlara karşılık şu cevaplar verilmektedir:

1) Bir işi örgütün başında bulunan yöneticin, bütün astlarından daha iyi yapabilmesi (aslında bu yöneticinin sandığı ölçüde doğru olmayabilir), 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.

Eğer bu işi gerektiği gibi yapabilecek astın yokluğu açıkça teşhis edilebiliyorsa, astın yetiştirilmesi için eğitim yönüne gidilmeli veya yeterli bir kişi göreve alınmalıdır.

2) Yöneticinin yetki devrinden kaçınmasında asıl neden, genç astlarının zamanından önce kendi yerini alabilecekleri korkusudur. Halbuki böyle bir korku yersizdir. Yerini alacak kadar astını yetiştirmiş olmayı, iyi bir yönetici sevinçle karşılamalıdır. Zira kendisi, bu takdirde daha, önemli ve daha ağır sorumlulukları gerektirecek görevlere hazır demektir.

3) Yetki devrinde en önemli hususlardan birisi, kendisine yetki devredilen kimsenin, görevini anlaması ve bu görevi kabul etmesidir.

Astın yetki devrini kabul etmemesi mümkündür. Kabul etmemenin sebeplerini araştırmak ve bu nedenleri karşılayacak çare bulmak gereklidir.

(a.) Ast birçok sorunlarla kendisi uğraşmaktansa amirine sormayı daha kolay bulabilir. Bu bir alışkanlık sorunudur. Amir, yol göstermek suretiyle, astına yaptığı yardımlarda, onda inisiyatif ve sorumluluk alışkanlıkları yaratmaya çalışmalı, yetki devrine hazır hale getirmelidir.

(b) Tenkit endişesi memuru kaçınmaya zorlayabilir. Amir buna engel olmak için, olumsuz ve kırıcı tenkitlerden daima kaçınmalıdır. Bu takdirde yapıcı uyarıların memurca olumlu karşılanması daima muhtemeldir.

(c) Astın zaten yapabileceğinden fazla işi varsa, yetki devrine karşı çıkabilir. Eğer ast gerçekte aşırı bir yük altındaysa böyle bir memura inisiyatif ve düşünce isteyen yeni görevler yüklememek yerinde olur.

(ç) Astın kendine güveni olmaması da onu yetki devrini kabul etmemeye sevk edebilir. Bazı kimselerin ağır sorumluluklar taşımaya yeterli psikolojik yapıya sahip olmadıkları bir gerçektir. Bu gerçek, yetki devrinde daima nazara alınmalıdır. Fakat genel tecrübe gizli yeteneklerin yüzeyde görünenden çok daha fazla olduğunu gösteren örneklerle doludur.

(d) Yeni sorumluluklar kabul etme, çoğu zaman memurun daha çok zihni faaliyet ve hissi baskı altında kalması demektir. Az veya çok başarısızlık şansı olduğunu da kabul etmelidir. Bu olumsuz etkenlere, teşvik tedbirlerinin de noksan oluşu eklenirse astın devredilen yetkiyi kabul etmemesi normaldir. Bu nedenle yetki devrini kolaylaştıracak, ücret artışı daha iyi yükselme olanağı, hoş giden bir unvan, örgüte itibar taşıyan bir statü, daha iyi bir çalışma koşulu, şahsen takdir gibi özendirici tedbirlere önem verilmelidir.

(4) Bir yönetici sevdiği işleri değil, kendisinin yapması gereken işleri yapmalıdır. Sevdiği gerekçesiyle bazı önemsiz işlerle zamanını israf etmesi doğru olmaz. Çünkü önemli işleri ihmal etmesi tehlikesi ortaya çıkar.

(5) Bazı yöneticiler tabiaten tehlikeye atılmaktan korkmazlar. Gerçekte astlara görev vermek kolaydır, fakat yetki devretmek cesaret işidir ve bazı riskleri göze almak gerekir. Ancak yönetici, yetki devretmekle doğacak kazancın, karşılaşılabilecek risklerden daha fazla olduğunu göz önüne almak zorundadır. (Gerdaneri,1974:12-14)

1.5.3. Yetki Devri İlkeleri

1) Sorumluluk devredilemez. Birçok amir yetki devretmekle sorumluluğun da devredildiğini düşünür. Yetki devri ile sorumluluk devredilir, ancak devreden amir sorumluluktan

kurtulamaz. Böylece müteselsil (zincirleme) bir sorumluluk meydana gelmiş olur. Bu amire yetki devredeceği astı iyi seçme ve yetki sınırlarını iyi belirleme yükümlülüğünü verir. (Eren,2003:265) Sorumluluk devredebilirsiniz ama hesap vermekten kurtulamazsınız. Nihai sorumluluk yöneticidir. Gerek kendi gerekse elemanlarının eylemlerinin hesabı ondan sorulacaktır. Bir eleman devraldığı görevin sorumluluğunu bunu tamamlayıncaya veya yönetici tarafından bu sorumluluk kendisinden alınıncaya kadar taşınmalıdır. (Wells,1993:108)

Ancak bu ilke, astların kendilerine verilen görevden sorumlu tutulamayacağı anlamına da gelmez. Üst, yetki devriyle astların faaliyetlerinden doğan sorumluluktan kaçınmaz. Bir yönetici astlarına görev ve yetki devri yaptıktan sonra, onların bu görevi gereği gibi yapmalarından kendi üstlerine karşı sorumludur. Astlar da, gerekli yetkiyi üstlendikten sonra, görevlerinin gereği gibi yapılmasından kendi üstlerine (amirlerine) karşı sorumludur.

Ancak yetki devri sınırları içinde, devredilen yetkiyle birlikte, idari sorumluluğun devri zorunludur. Zira bir hizmetin yürütülmesi için yetki devralmış bir görevli, bu hizmetin yürütülmemesi halinde bir takım idari disiplin tedbirleriyle karşılaşır ve cezalandırılması söz konusu olur. Yetki devredilen kişinin sorumluluğu daima, yetki devreden yöneticiye karşıdır. Yetki devreden yöneticinin sorumluluğu ise, kendi üstlerine ve üçüncü şahıslara karşıdır. Çünkü örgütte tek sorumlu vardır o da yöneticidir. (Aytürk,2000:84)

2) Birden fazla kimseye karşı sorumlu olmamalıdır. "Bir uşak iki efendiye birden iyi hizmet edemez" diye bir atasözü vardır. İki amire bağlılık, iş görenin moralini bozar, örgütsel çatışmayı hızlandırır. Bu nedenle örgütlerde kademe atlamaya izin verilmemelidir. Bazı sorunlar ast ile üstler arasında çözümlenemez ise, astın bir üst kademeye serbest ve açık şikayet hakkı doğabilirse de bu hak sadece işçi alma antlaşmasını aykırı sorunlarda söz konusu olmalıdır. (Eren,2003:264)

Yönetim sisteminin en yaygın biçimde kabul edilen temel prensibi, bir kişinin sorumlu ve bağlı olduğu daima bir amiri bulunmasıdır. Ancak, bu ilkeye aykırı hareketler daha çok memurun amirinin kim olduğunu bilmediği ya da davranışlarıyla her üstü memnun etmeye çalıştığı durumlarda ve gevşek yapıli düzensiz kuruluşlarda vuku bulur. Birden çok amire karşı sorumlu olmanın en büyük zararı da çalışanların moralini bozucu, işleri karıştırıcı, çatışmalara yol açıcı

olmasıdır. Ayrıca, birden çok amire karşı sorumlulukta yetki devri gerçekleşmez. (Aytürk,2000:84)

Yetki devrinde dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de kumanda birliğinin bozulmamasına dikkat edilmesidir. Kumanda birliği bozulduğu takdirde ahenkli bir çalışma sağlanamaz ve koordinasyon da bozulur. (Gerdaneri,1973:19)

3) Yetki sorumlulukla denk olmalıdır: Kimse kendisine yürütme yetkisi verilmeyen işlerin sonuçlarından sorumlu tutulmamalıdır. Bu yetki görevleri çalışma koşul ve kurallarıyla sınırlı olduğuna göre kişi de duruma göre makul şekilde hareket etmekten sorumludur. Her yetkinin bir derecesi vardır. Bir kimse yetki verildi diye her şeyi yapmakta serbest değildir. (Eren,2003:265) Görevli olmak, yetkili olmak; yetkili olmak, görevli ve sorumlu olmak; sorumlu olmak da görevli ve yetkili olmak demektir. Bu üç unsur, birbirini tamamlayan bir bütündür. Görev ve yetkilerin sınırları açık ve net olarak çizilmelidir. Aksi takdirde yetki kullanımında anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğabilir. Öte yandan, sorumluluk almayan ast da, yetki verilse bile kullanamaz. Bu nedenle, yetki verilen/devredilen astlarda önce sorumluluk duygusu gelişmiş olmalıdır. Yetki kullanan ast, sorumluluk duymalı ve sorumluluk taşımalıdır. Zira astlar, ancak aldıkları sorumluluk oranında yetki kullanırlar. Kuşkusuz, inisiyatifin (hareket özgürlüğünün) yönetim hayatında rolü büyüktür. Yapılacak işlerin paylaşılmasına, yürütülmesine ve yönetilmesine kadar uzanır. Ancak inisiyatif, bir ast açısından yetki devrini gerektirir. Çünkü kendisine yetki devredilmemiş bir ast, inisiyatifini kullanıp bir iş yaptığı zaman, bunun hesabını yöneticisine veremeyebilir. (Aytürk,2000:85)

Eğer takım üyesine çok küçük bir yetki verirseniz, görevi etkili bir şekilde ele alamaz ya da uygulama için öngördüğünüz yöntem ile sınırlı kalır. Eğer çok fazla yetki tanırırsanız, takım üyesinin yaptığı hataların departmanda fazladan paraya ve zamana mal olabileceği konusunda endişeye kapılabilirsiniz.

Bütün görevlerde orantılı bir yetki tanıyın. Siz yetkiyi, görevin tamamlanmak olduğu belirli bir dönem çerçevesinde, bağımsız hareket etmek ve karar alma ortamını sağlamak için tanırırsınız. Bu yetki, görevlendirenin gücüyle hareket etme izni ve sizin vekiliniz olma olarak

tanımlanabilir. Mesuliyet fakat yetki değil. Birçok idareci işte ve sorumlulukta yardım isterler, fakat gücü, yetkiyi ve yetkiyle beraberinde getiren bir konumu paylaşmaya istekli değildirler. Uygun bir seviyedeki yetki olmadan, mesuliyet yüklenmek hüsrana ve tatminkar olmayan sonuçlara yol açar. (Nelson,1994:93)

4) Yetki devreden yönetici etkili bir denetim sistemi kurmalıdır. Bir sorumluluk bir elemana devredilmeden önce gerekli raporlar ve öteki kontrol süreçleri dikkate alınmalıdır (Wells, 1993:127)

Yetki devreden bir yönetici, yetkilerin tam ve doğru olarak kullanılmasını ve görevlerin eksiksiz ve kusursuz bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla etkili bir denetim sistemi kurmak zorundadır. Ancak bu denetim (kontrol) hiçbir zaman sıkı ve ayrıntılı olmamalıdır. Yönetici, ancak yetki de sapmalar olunca ve sorun doğunca işe karışmalıdır.

Devredilen Yetkiler Gözden Geçirilmelidir: Yetki devrinin denetimi sonucunda tespit edilen aksaklıklar, tikanlıklar ve sorunlar dikkate alınarak, devredilmiş olan yetkiler, konuları, alanları ve devredilen astların durumları itibariyle zaman zaman gözden geçirilmeli ve gerekirse yeniden düzenlenmelidir. Zira, gelişen durumlar ve koşullar ile astların yetki kullanımı konusundaki bilgileri, yetenekleri, kapasiteleri, aktiviteleri ve inisiyatifleri yetki devrinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılabilir. (Aytürk,2000:86)

5) Yetki devrinin komuta hattını en alt kademelerine dar nüfuz etmesi gerekir. Yetki işin yapıldığı yere en yakın kademedeki makama devredilmelidir. Yetki devrinin sadece baş yöneticinin yakın yardımcılara değil örgütün en alt kademelerine kadar uzanmasının iki önemli yararı vardır. Böyle bir devir faaliyeti, kuruluşa amacına ulaşmak yönünden en geniş ölçüde yönetim potansiyeline enerji kazandırır. Yöneticilerin enerjisini en geniş ölçüde verimli bir çalışma alanına doğru yöneltir. Çünkü insanlar önemli bir iş gördüklerine inandıkları zaman yani karar vermek ve teşebbüsü elinde bulundurmaya yetkisini haiz oldukları zaman en verimli biçimde çalışırlar.

6) Yetki devreden yüksek yönetici devrettiği yetkiyi geri alabilme hakkını ve yetkisini korumaktadır. Devredilen yetki, ast tarafından iyi kullanılmadığı veya zorunlu bazı durumlar

ortaya çıktığında daima geri alınabilir. Ancak bu sık olarak yapılırsa, yetki devrinde istikrar sağlanamaz, astın verilen yetkiye olan güveni sarsılır ve istenilen randıman alınamaz. Genel bir kural olarak, ilk yetki dağıtımı yapılırken saptanan şeklin, o iş tamamlanıncaya kadar aynı kalabilmesine dikkat edilmelidir. Ancak bu halde ast, kendisine devredilen yetkinin olanca gayretini sarf etmesine değecek kadar kararlı ve emin olduğuna inanabilir ve yetki devrinden beklenen sonuç alınabilir. (Gerdaneri,1973:19)

7) Etkili yetki devri bireysel farklılıkların ve durumun gereklerinin bilincinde olmayı gerektirir.

8) Etkili yetki devri, devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumlulukları ayırt edebilmeyi gerektirir.

9) Yönetici seçilen elemana aktardığı yetkiyi ilgili herkese duyurmalıdır.

10) Görev tamamlandığında yönetici bu olguyu derhal kabul etmeli ve mümkün olur olmaz geri besleme vermelidir.

11) 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 ayrılmalıdır.

12) Yetki devri sözlü değil yazılı bir metinle yapılmalıdır. Ancak bu halde istenen kesinlikle açıklık sağlanabilir.

13) Yetki devriyle örgütün esas amacı ve genel politikası desteklenmelidir ve bütün çabalar bu yöne yönelmiş olmalıdır. (Gerdaneri,1973:19)

1.5.4. Yetki Devri Engelleri

Yönetimde yetki devri gerekli ve yararlı olduğu halde örgütlerde, yetki devrini sınırlayıcı kişisel, hukuksal, kurumsal, durumsal ve çevresel engeller vardır.

1.5.4.1. Yöneticiden Kaynaklanan Engeller

Yetki devrine başlıca engel, üstün (yöneticinin) karar verme yetkisini elinde tutma isteğinden gelebilir. Bu isteği de çeşitli nedenler doğurmuş olabilir:

Bir yönetici, devrettiği yetkiden dolayı kendi üstlerine karşı yine kendisi sorumlu olacağı için, astlarına güvenmiyorsa yetki devretmez. Çünkü, etkili bir yetki devri ancak ast ve üst arasında "güven" varsa gerçekleşebilir. Bu nedenle üstler yetki devrettiklerinde astlarının istenmeyen şeyler yapabileceklerinden ve bundan kendilerinin sorumlu olabileceklerinden korkmakta ve mümkün mertebe yetki devrinden kaçınmakta veya çok az yetki devretmektedirler. (Aytürk,2000:88) Çoğu yönetici yetki devrine kabaca bakar ve bunu sadece iş yükünü azaltan bir rahatlama olarak görürler (Mcconnell,1995:71)

Yönetici bazı işleri astlarından daha iyi yaptığını gösterebilmek, böylece bir prestij sağlamak için de yetki devretmemektedir. Ayrıca, kendisine güveni olmayan yönetici de, astları gelişip kendisine rakip olmasınlar diye yetki devretmek istemez.

Belli konularda karar vermeye alışmış bir insan bu alışkanlığını kolay bırakamaz. Ayrıca, belli işlerle uğraşmak da hoşuna gidebilir. Özellikle teknik (mesleki) konularda çalışanlar, yönetici de olsalar, kendi meslekleriyle ilgili faaliyetleri bizzat yapmak isterler.

Yöneticinin astların etkinliğinden korkması kendini güvensiz hissetmesine yol açar ya da bu korkunun kaynağı kendini güvensiz hissetmesidir. (Wells,1993:49)

Yöneticinin "yıldız olma" "tek adam olma" politikası gütmesi ve her işi bizzat yapmayı tercih etmesi, herkesin bütün ayrıntıları bilmesini istememesi, "ben daha iyi bilirim ben daha iyi

yaparım" demesi, yetki devri konusunda bilgisiz ve tecrübesiz olması, kendine ve astlarına güvenmemesi ve inanmaması, astlarını kıskanması ve kendi yerinden olacağından korkması, astlarının hatasına hoşgörülü olmaması, gereğinden fazla şekilci/kuralcı olması, görev ve sorumluluk verip yetki vermemesi, görevlerin niteliğinden emin olmaması, neyi ve nasıl devredeceğini bilmemesi, astlarının yetenek ve niteliklerini tanımaması, yetki devrini sadece yardımcı sınırlı tutması, yetki devrettiği astlarına yardımcı olmaması, onları yalnız ve zor durumda bırakması, astlarını yetiştirme ve geliştirme istek ve eğiliminde olmaması, etkili bir takip ve denetim sistemi kuramaması, ekip yönetimini ve katılımcı-demokratik yönetimi benimsememesi, tek kelimeyle, otoriteyi elden bırakmaması ve risk almaması yetki devrini engellemektedir. (Aytürk,2000,89) Devredilmesi en mantıklı görevler, yöneticinin zamanının önemli bir bölümünü işgal eden rutin ve tekrarlanan işlerdir. Ama bu tür görevlerin devredilmesi kimi yöneticilerin kabul etmesi güç bir aktivite boşluğu yaratır. Bazı insanlar belirsizlik karşısında daha büyük toleransa sahiptirler ve belirsizlik durumundan daha az ürker ya da daha az düş kırıklığına uğrarlar. 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 daha başarılı devredici olur. (Wells,1993:50)

1.5.4.2. Astın Kişiliğinden Doğan Engeller:

Ast gerçekten bilgisiz ve yeteneksiz olabilir ya da astın yeterli deneyimi bulunmayabilir veya görev/iş için gerekli ve yeterli bilgisi ve eğitimi olmayabilir. Bu nedenle ast güvensizlik verebilir. Ast kendisine verilen bir işten ve yetkiden çeşitli nedenlerle kaçınabilir. Ast sorumluluktan kaçan ve sorumluluk almayan biri olabilir. Yönetimde hiç karara katılmamış, sorumluluk almamış ve hep pasif kalmış olabilir veya eleştiriden kaçmamak isteyebilir. Hatta amirine aşırı derecede bağlı olabilir ve her şeyi üstüne bırakan ve her şeyi amirine götüren biri olabilir veya çok fazla işi olan ve ayrıntularla fazla uğraşan bir kişi de olabilir. Ast, yetki devralmanın, yetişmenin bir aracı olduğunu bilmeyebilir veya yetişmek, yükselmek istemeyebilir; yetki devrini ek iş ve külfet sanabilir ve işten/görevden kaçabilir; yetki devrinin sınırlarını ve sonuçlarını bilmeyebilir; azarlanma, beğenilmeme, reddedilme korkusu taşıyabilir; yöneticiden çekinen ve korkan biri olabilir; yöneticiyle anlaşamayan, muhalif biri olabilir ve yöneticiye yardımcı olmak istemeyebilir: veya yetki alıp öne geçmek ve dikkat çekmek istemeyebilir.

(Aytürk,2000:89) Bazen astlar, kendilerinden istene işi başarmak için gerekli bilgi, veri ve kaynaklarından yoksun olduklarına inanabilirler. Gerekli teşvik unsurları yoksa, ast muhtemelen kendisinden istenen ilave işleri yapmakta çekimser davranacaktır. (Şimşek,2002:244)

1.5.4.3. Örgütün Yapısından Doğan Engeller:

Bir örgütün yapısal özellikleri yetki devrini kolaylaştırır veya zorlaştırır. Bir kuruluşta yetki devri yapılabilmesi için önce görev, yetki ve sorumlulukların her kademedede belirlenmiş olması gereklidir. Görevler ayrıntılı olarak belirlenmeden yetki devredilemez. Nitekim birçok kuruluşta yetki devretmek istedikleri halde, hangi konuları devredeceklerini bilmedikleri için yetki veremeyen yöneticiler vardır. Dolayısıyla, bir teşkilatta görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, yetki devrini engelleyen bir faktördür. (Onaran,1974: 15).

1.5.4.4. Hukuksal Engeller:

Kamu yönetiminde, yetki devri konusunda hukuki bir engel çıkması yetki devri yapılmasını önleyen en önemli faktördür. Çünkü kamu hukukunda bir yönetici mevzuatla izin verilmiş konularda ancak yetkilerini devredebilir. Nitekim, Danıştay'ın görüşü de böyledir. Kamu hukuku alanında kanunla bir makama verilmiş yetkilerin bu makamca başka bir makama devri veya başka makamlarca kullanılmasına izin verilmesi mümkün ve muteber değildir (Onaran, 1974: 15).

1.5.4.5. Çevresel Engeller:

Yöneticiler, basit ve rutin de olsa, çevrenin ilgisi ve etkisi nedeniyle birçok işi bizzat üstlenmekte ve yürütmektedir (Onaran, 1974:17). Çünkü yöneticiler üzerinde büyük bir çevre baskısı vardır. Vatandaşın Cumhurbaşkanı'na kadar herkes bizzat yöneticiyle muhatap olmakta, her işi ondan sormaktadır. Özellikle siyasal partilerin yetkilileri her gün telefonla ya da bizzat giderek her şeyi yöneticiden sormaktadır. Bu durumda yönetici, astlarına yetki devri yapmış olduğunda zor durumda kalmakta, sorunlar doğmaktadır.

Ayrıca, toplumdaki yetki ve otorite anlayışı da yetki devrini önlemektedir. Zira, genel anlayışa göre, üst düzeylerde olan kişilerin yetkilerinin fazla olması gerekir. Hatta astlara yetki

devreden bir üst, işe yaramaz, işten anlamaz, kendi iş yapmaz, beceriksiz kişi olarak algılanır. Böyle olunca birçok üst, astlarına yetki devrinden kaçınmakta ve günlük işlerin içinde boğulmaktadır.

Nitekim, Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir araştırma sonucunda, yetki devrini engelleyen etmenler olarak en çok

- 1) Eğitim/bilgi/beceri eksikliği,
- 2) Tecrübe eksikliği,
- 3) Güvensizlik,
- 4) Mevzuat engeli olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, astlardaki çekingenlik, Üstlerin mali sorumluluğu, gelenekler, kararlarda uyum sağlama kaygısı, denetim güçlüğü, koordinasyonun aksaması, personelin yetersizliği de yetki devrini engelleyici etmenler arasında sayılmıştır (Aytürk,2000:99)

1.5.4.6. Diğer engeller:

Bir örgütte yetki devrinin gerçekleştirilmemesin önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bunlar; yöneticilerden ve astardan kaynaklanan engeller ve yasal engeller olarak sıralanabilir. Ancak bunların başında yetkiyi elinde bulunduran yöneticiden tutumu gelmektedir. Belirtilen engellerin belki de en önemlisi ve en çok karşılaşılanı güvensizliktir.

Yöneticinin astlarının yeterliğine, kişiliğine, deneyim eksikliğine vb. olan güvensizliği yetki denetimine ilişkin tutumunu büyük ölçüde etkiler. Güven olmadan yetki devri başarıya ulaşamaz, ulaşılrsa bile belli bir noktada tıkanıp kalır.(Elma,2000:189)

Örgütlerin büyük çoğunluğunda yetki devrinin gerçekleşemediği gözlemlenmektedir. Yetki devrini engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu engelleyici faktörleri sırasıyla şunlardır;

1. Sorumluluğun devredilemeyişi
2. Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği

- 3.Üst yöneticinin çağdaş profesyonel yöneticilik niteliklerine sahip olması astlara güvensizlik duygusu
4. Görev tanımlarının belirsizliği
5. Denetimi yitirme endişesi
6. İç iletişimde yetersizlik ve bozukluk
7. Yönetimsel başarısızlık ve kararlarda isabetsizlik
8. Karar vermede zaman baskısı
9. Yetki devrinin geri dönmesi
10. Yetki devrinin yasal engellerinin varlığı
11. İşin niteliğinden kaynaklanan engeller

1.5.5. Yetki Devri ile Elde Edilebilecek Faydalar

Yetki devrinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi Yönetici, ast ve örgüt açısından olumlu ve yararlı sonuçlar doğurur. Yetki devrinin olumlu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Yöneticinin verimliliğini artırır: Yetki devri kıt yönetsel kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar. Etkili devrediciler kişisel etkilerini ve uzmanlıklarının yararlarını çok daha geniş çevreye yayabilir. Ve siz astlarınıza daha çok görev almaları konusunda güven duyarsanız büyük olasılıkla onların gizli kalmış yeni yeteneklerini ortaya çıkarırsınız. (Mahoney,1997:62)İletişim ve karar alma zincirindeki çok sayıda basamağı ortadan kaldırmak ve elemanların karar ve yetki için çoğu kez beklemeleri gereken süreyi en aza indirmek aynı zamanda verimliliği artırır.(Yenel,1998,29)Çalışma grubunun her bir üyesine yeteneklerine ve kabiliyetlerine göre görev ve yetki verdiğiniz zaman, departman bir bütün olarak, muhtemelen daha yüksek oranda iş üretecektir.İş de daha etkili bir biçimde tamamlanacaktır.Görevlendirme, en uygun insan kaynaklarını en iyi biçimde kullanmanızda ve mümkün olan en yüksek üretkenlik oranına ulaşmanızda size yardımcı olur.Buna ek olarak, yeni fikirlerin görüşlerin ve önerilerin ortaya çıkmasına imkan tanır.(Nelson,1994:28-29)

Yöneticiye zaman bırakır: İşletmelerde faaliyetlerin sürdürülmesi için personelin uyumla ve bir düzen içinde hareket etmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin her işi kendilerinin yapması mümkün değildir. (Gümüş, 1995:363) Yetki devri daha çabuk harekete geçme, çabuk ve daha iyi kararların alınmasına yöneliktir. Yetki devredilmezse bir memur bir sorunla karşılaştığında şefe, o da müdüre başvuracak sonuçta sorun en üst yöneticiye kadar gideceğinden zaman kaybı olacak ve sorunun çözümünü bekleyen elemanlar, hayal kırıklığına uğrayacak, iş yapma zevkinden mahrum olacaklardır. Ayrıca en basit konularda bile üste havale, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmeleriyle sonuçlanacaktır. (Yenel, 1998:29) Zamanlarını etkin kullanan yöneticiler çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar. Yöneticiler kendi üretkenliklerini engelleyen yönetsel olmayan görevleri yapmak yerine, bu görevlerle ilgili konunun uzmanlarını veya bu işle görevlendirilmiş kişileri görevlendirerek veya onlara yetki aktararak, hem çalışma yüklerini azaltmak hem de kendilerine projeler geliştirebilecekleri, örgütün geleceğini düşünecekleri zaman yaratmak durumundadırlar. Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulurlar. Bu, işlerin daha kısa sürede ve hızlı biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca zaman kaybettiren, yöneticinin her konuda kendisini sorumlu hissetmesi, her şeyi görme ve denetleme zorunluluğunu duyumsaması, her şeyden haberdar olmak istemesi gibi davranışlar engelleneceği gibi, başarılı elemanların özendirilmesini, onların kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri olanağı sağlar. Astlarına yetki devreden yönetici onlara güvendiğini gösterir ve güdüler, dolayısıyla onların işten ayrılmasını önleyici rol oynar.

Zamanlarını etkili kullanan yöneticiler, sürekli olarak yönetsel olmayan sorumlulukların baskısıyla karşı karşıya kalırlar. Bu baskı karşısında yetki dağıtan yöneticilerin daha başarılı olmaları söz konusudur. Yetki dağıtan ve dağıtmayan iki yöneticinin haftalık çalışma sürelerine baktığımızda, yetki dağıtımının zamanın etkin kullanımında oynadığı rol daha açık biçimde görülecektir. (Jones, 1993:40-43) (Bahsedilen: SUCU, 2000, 40-45)

Yetki dağıtımıyla ilgili Şekil -1 ve 2 incelendiğinde, yetki dağıtımı öncesinde haftada 45 saat yönetsel iş yükü, 15 saat yönetsel olmayan iş yükü kullanan yöneticilerin, etkili bir yetki dağıtım programıyla bunu toplam 50 saate indirdikleri, bunun yanı sıra yönetsel işlere ayırmak için daha fazla zaman ayırabildikleri açıkça görülmektedir.

Şekil-1 İş yükünün etkin olmayan dağıtımı 60 saat/hafta (Jones,2000,42)

Yönetmel sorumluluklar

Emir –Komuta işlemini
düzenli olarak gerçekleştirmek(1)

Projelerin gerçekleşmesini sağlamak(4)

Üretimi gözlemek(6)

Kaliteyi güvenceye almak(2)

Disiplini sürdürmek(3)

Üretim standartlarını oluşturmak(3)

İş raporlarını hazırlamak(8)

Çalışanları değerlendirmek(2)

Bölüm dışı toplantılara katılmak(6)

Bölüm toplantıları yapmak(6)

Bütçe ve harcamaları denetlemek(4)

Yönetmel iş yükü 45 saat

Yönetmel olmayan etkinlikler

İşletme dergileri için halkla ilişkiler
amaçlı yazılar yazmak(3)

İş mektuplarını ve talimatlarını
oluşturmak(2)

Kalite güvencesini sağamaya
yönelik istemleri değerlendirmek(8)

Olası kazanımlar için ürünleri
gözden geçirmek(2)

Yönetmel olmayan iş yükü 15 saat

*Parantez içindeki rakamlar çalışma saatlerine karşılık gelmektedir

Şekil-2 Zamanı etkin kullanarak, yetki dağıtan yöneticinin iş yükü, 50 saat/hafta (Jones,2000,43)

<u>Yönetsel sorumluluklar</u>	<u>Yönetsel olmayan sorumluluklar</u>	<u>Dağıtılan sorumluluklar</u>
Emir komutayı düzenli olarak gerçekleştirmek(1)	Önemli çıkar gruplarının bütün istemlerini öğrenmek ve değerlendirmek(5)	Üretim hızının gözlenmesi için iki astayla aktarmak(4)
Projelerin yapılmasını sağlamak(4)		Üretim standartları için takım oluşturmak(2)
Üretim oranlarını gözlemek(2)		Bölümler arası toplantılarda bölümü temsil edecek elemanlar görevlendirmek(4)
Kaliteyi güvenceye almak(2)		İşletme dergileri için halkla ilişkiler amaçlı yazılar için uzmanları görevlendirmek(3)
Disiplini sürdürmek(3)		Mektupları ve talimatları genel sekreterin yazması(2)
Üretim standartlarının geliştirilmesine yardımcı olmak(1)		Tüketici istemlerini öğrenmek ve değerlemek için yardımcı görevlendirmek(3)
İş raporlarını hazırlamak(8)		
Çalışanları değerlemek(2)		
Bölüm dışı toplantılara katılmak(2)		
Bölüm toplantılarına katılmak(6)		
Bütçe ve harcamaları denetlemek(4)		Ürünlerde olası kazanımlar için komiteler oluşturmak(2)
Stratejik planlamada yer almak(10)		
<u>Yönetsel iş yükü 45 saat</u>	<u>Yönetsel olmayan iş yükü 5 saat</u>	<u>Etkili dağıtım 20 saat</u>

Önemsiz işlerin elemine edilmesini sağlar: İşiniz genişledikçe daha fazla çalışmanız gerekir. Ne kadar az yetki dağıtırsanız yükünüz o derece ağır olur. Sonunda performansınız düşmeye başlayacaktır, bunun ardı sıra sağlığını, kişisel ilişkileriniz ve elbette ki meslekteki kariyerinizde. Öyleyse yetkinin verilmesi sizi bu yoğun iş stresinden ve bunalımdan kurtaran bir kapı görevi görür. Size daha kritik ve rutin olmayan işlerle uğraşma zamanı yaratır. Bunlar diğerlerine göre daha akılcı ve mantıklı düşünmeyi gerektiren işler olabilir. Bu; verdiğiniz görevler ve kararlar verilen kişiler tarafından boş ve sıradan kabul edilecek demek değildir. Sizin için standart olan kararlar, çalışanlarınız için yeni beceriler geliştirmelerini gerektirecek ve işlem anında bakış açılarını genişletecek biçimde rekabet yaratıcı ve memnun edici olabilir. (Straub, 1999:21-22)

Karar verme sürecini etkiler: Etkili görevlendirme daha hızlı ve daha etkili karar verme konusunda size yardımcı olur. Kararlar, sorunlara en yakın bu kişiler tarafından verildiği zaman, bir düzenleme en fazla tepkiyi çevreyi değiştirme konusunda verir; ki bu sorumluluk ve karar verme bir düzenlemede daha fazla aşağı çekilmiştir. Sorunlara en yakın bireyler, akılcı bir kararı hangi temel üstüne oturtacağı konusunda en fazla bilgiye sahiptirler. Karar verme, daha düzgün bir biçimde görevlendirme ile başarılabilir, böylece düzenlemenin daha tepkisel ve bu nedenden ötürü de daha çekişmeli olmasına izin verir.

Takım üyeleri karar aşamasında katılımcı olurlarsa, çalışanların motivasyonunda, moralinde ve iş performansında artış olur. Daha fazla işçi katılımı işçilerin işi ve düzenlemeyi daha fazla yüklenmesi anlamına gelir. (Nelson, 1994:29)

Sonuç yönelimli katılımı destekler: Düzenli görevlendirme takım üyelerini, departmanın yaptığı işi anlama ve ondan etkilenme konusunda cesaretlendirir. Takım üyeleri de bir çalışma ortamında bildiklerini birleştirme şansı tanır ve bir çok durumda, özellikle de kendilerini ilgilendiren etkinlerde çalışmalarını sağlar. Takım üyelerinin katılımcılığını arttırmak, onların iş yerlerindeki heyecanlarını ve girişimciliklerini destekler. (Nelson, 1994:28)

Yönetimin esnekliğini artırır: Etkili görevlendirme, bir çok insanın aynı işi yapması için eğitir. Bu üst üste bindirme iş görevlerinin daha esnek olmasına imkan sağlar. Bir kişi eksik

olduğunda ya da bir kriz anında kendi işlerinin sürekli bir parçası olmayan görevlerde destek olmaları için insanlara ihtiyaç duyulduğunda, onlar göreve aşına bir şekilde hazır olacaklardır.Görevlendirme, daha fazla bireyi terfiye ve sorumlulukların değişimine hazırlar.Ve bu, siz yok iken size birisini çalışma grubunu denetlemek için atama imkanı verir.(Nelson,1994:29)

Becerileri geliştirir: Etkili görevlendirmedeki başarısızlık, takım üyelerini yeteneklerini geliştirme ve daha fazla sorumluluk duyma şanslarından mahrum bırakır.Takım üyeleri,kazanmaları gereken tecrübeyi kazanamadıklarını fark ederler.Sonuç olarak da, daha fazla cesaretlendirici ve destekleyici çevreler için firmadan ayrılabilirler.Büyük şanssızlıktır ki en yetenekli takım üyeleri ayrılmaya en müsait olanlardır ve sizin en son olarak kaybetmek isteyeceğinizdir.Sizin en rutin göreviniz bile bir takım üyesi için gelişmiş bir şanstır.Geniş bir alandaki görevleri yetkilendirmek, sadece takım üyelerinin eğitimine hizmet etmez, aynı zamanda acil durumlarda ve diğer çalışanların işten çıkarılmaları hallerinde de destek eleman imkanı sağlar.Diğerleri değişik alanlardaki sorumlulukları alabilme konusunda yetişkinliğe erdikleri zaman, siz en üst düzeyde rahatlığa ersiniz ve sizin yokluğunuzda projenin işleme halde olmayacağından emin olursunuz..(Nelson,1994:27-28)

İnsanların kapasitelerinin değerini artırır: Kaliteli kuruluşlar yönetimdeki derinliğe önem verirler.Eğer siz bir yere gidiyorsanız, sizden sonra işi teslim edebileceğiniz birisi var ise; ancak gidebilirsiniz.Bu, firmada çalışan herhangi bir çalışan olabilir.Başarılı kişileri eğitebilmenin en uygun ve etkili yolu elinizin altında bulunan kişileri mantıklı görevlerle yetkilendirmektir.Yetkilendirme süresine sizin çalışanlardan istediğiniz; tıpkı yeni bir yönetici olmuşçasına düşünmeleri ve öyle hareket etmeleridir.Demek oluyor ki; en iyi idare biçimleri yerinizi bırakabileceğiniz birisini hazırlamak yoluyla iş dağıtımını yapmanızı ister.Günümüz iş arenasında kendine güvenen yöneticiler yetkilendirme olmadan işlerin üstesinden gelemeyeceklerinin farkına varmışlardır.Düzeyinizin üstündeki yöneticilere bakın.Oraya yetki vermeyi onaylamayarak gelmedikleri kesindir.(Straub,1999:22)

İdari Terfi Şansını Arttırır: Görevlendirme, yeteneklerinin öğrenilmesi sonucu kişisel bir ilerlemedir. Departmanınızda sorumlulukları üstlenecek eğitimli insanlara sahip değilseniz, belirli bir alana zincirlenirsiniz ve terfi etmek için göz önünde tutulmazsınız. Görevlendirme yapmayan idareciler, yerlerini alabilecek eğitimli takım üyelerine sahip değillerdir. Kendilerinin bulunduğu seviyede görevlendirme yapamayan idareciler, bir sonrakinde de, görevlendirme yapamazlar. Böylelikle, etkinsizlikleri düzenlemedeki her bir seviye ile çarpılarak katlanır. (Nelson,1994:27)

Bu tür sonuçların elde edilmesi yöneticinin yetki devretme konusundaki tutumunu etkileyecek, bu tür uygulamaların süreklilik kazanmasına olumlu bir tepki gösterecektir, Yönetici daha çok öncelikli işlere ağırlık verecek, diğer işleri devretme eğiliminde olacaktır. Yetki devri aslında yerinden yönetimin mikro düzeydeki uygulaması olarak değerlendirilebilir. (Elma,2003:197)

Yetki devri astlar üstünde olumlu bazı etkiler bırakmaktadır. Çünkü yetki sahibi kılınan astlar bu sayede yeni bilgi ve tecrübeler kazanmak şansına sahip olmaktadır. Ayrıca astlar kendilerine devredilen yetkiler sayesinde işletmenin önemli kişileri haline geldikleri yolunda bir takım kanılara sahip olmakta bu ise onlara moral vermekte ve kendine güven gibi önemli bir kişisel duyguyu geliştirmektedir.

Yönetici bakımından yetki devrinin başlıca faydası tali veya detay mahiyetindeki birçok işlerden kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etmek olanağına sahip olmasıdır. (Eren,2003:266)

Kendilerine ek sorumluluklar, karar alma yetkisi ve kritik yönetsel işlevler üzerinde denetim hakkı verilmesi orta ve üst düzey yöneticilerde özgüven ve yetkinlik duygusu oluşmasını sağlar.

Yetki devri alt kademe yöneticilere gerek kendi gözlerinde gerekse astların gözünde meşruiyet sağlar. Alt kademe yöneticilerin özgüvenini ve yetkinliğini arttırır. (Wells,1999:29)

1.6 YETKİ DEVRİNİ GERÇEKLEŞTİRME SÜRECİ

Yetki devri sürecini içerdiği aşamaların iki boyutta incelenmektedir. Birinci boyut bireylerin veya takımların yetki düzeylerini arttırma ve bu kişilerin kişisel güç ve otoritelerinin bilincine varmalarını sağlama, ikinci boyut ise tanınan ek yetki ve gücü yönetmek için gereken bilgi, beceri ve güdülenmeden oluşan yeterliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktır. (Elma,2003:186)

Yöneticinin doğal olarak yetki devretmesini gerektireceği an kendi sorumluluklarının geçici veya kalıcı olarak genişlediğini hissettiği andır. Bu durumda yetki devretmeden önce sorumlulukların bütünsel olarak tekrar değerlendirilmesi gerekir. Geçici ve kalıcı görevlerin ayrımının yapılması ve kalıcı görevlerin yeniden tanımlanması gerekir. (Wells, 1993: 122).

Yetki devri çeşitli değişkenleri, aşamaları ve özellikleri içinde barındıran planlı bir süreçtir. Planlılık özelliği, yöneticinin yetki devrinin belli noktalarını göz önünde bulundurmasıyla ve bunlara uymasıyla sağlanır. (Elma,2003:194)

Yetki devrinde çoğu zaman belli bir prosedür izlenmesine pek dikkat edilmese de üç büyük evresinden bahsedilmektedir(Mahoney,1997:62). Bunlar sorumluluğun devri, yetkinin devri ve hesap verme yükümlülüğünün devri olarak belirlenmiştir. Genel anlamda süreci aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

1.6.1.Yetki Devri İhtiyacının Ortaya Çıkması

Wells'e göre yetki devri yapılması için uygun zamanlardan bir tanesi personel değişikliklerinin yapıldığı zamandır. Çünkü göreve yeni gelen elemanların öğrenmek, kendilerini kanıtlamak ve iyi izler bırakmak gibi eğilimleri vardır. Böyle bir durum o konuma verilmiş sorumlulukların gözden geçirilip yeni görevler aktarılması için bir fırsattır. Çünkü yeni atanan elemanların böyle bir anda değişme dirençleri azdır. (Wells, 1993: 122).

Herhangi bir kurumdaki bir yöneticinin çeşitli nedenlerle yetki devretme isteği ortaya çıktığında (bu nedenler zaman yetersizliği, iş yükünün çok olması, önemli ve öncelikli işler üzerine yoğunlaşma isteği, astların becerilerini bu yolla geliştirebileceği, astlardan optimal olarak yararlanabilme isteği vb.) genellikle devredilecek işlerin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkar. Bu aşamada yönetici, devredilecek işin ne olduğunu, neler beklendiği (amaç) ve neleri kapsadığını açıkça ortaya koymak zorundadır. Amaçları ve sınırları iyi belirlenmemiş bir işin devredilmesi, sonradan çeşitli sorunlara yol açabilir. Bu nedenle yönetici, bu aşamada titiz davranmak zorundadır. (Elma,2003:194). Çünkü yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi alacak kişinin yetki kullanımını kolaylaştıracak ve hareket serbestliği sağlayacaktır. (Yenel,1998:39)

1.6.2. Devredilecek İşlerin Ve Yetkilerin Belirlenmesi

Devredilecek işlerin;

- * Bir ast tarafından yapılabilir olması,
- * İşin acil olarak yapılması fakat yüksek önceliğinin olmaması,
- * Astın kariyerinin söz konusu işle ilgili olması,
- * Zor (anlamlı) bir iş olması,
- * Hem hoş hem de hoş olmayan işlerin de devredilmesi,
- * Devredilecek işin, yöneticinin rolünün merkezinde yer alan bir iş olmamasına dikkat edilmesi gerekir.

Bir işin parçası değil, bütünü devredilmelidir. Bir işin bir bölümü veya parçasının devredilmesi, motivasyonu düşüreceği gibi, başarı ya da başarısızlığın ölçülmesini zorlaştırır. (Yenel,1998:39)

Wells' e göre:

- Organizasyona yarar sağlayacak yetkilerin devredilmesi
- Yöneticinin performansını geliştirecek yetkilerin devredilmesi
- Yöneticilerin çalışma yaşamlarının kalitesini iyileştirecek yetkilerin devredilmesi
- Astların görevlerini zenginleştirecek şeyleri devretmek

- Rutin ve tekrarlanan işlerle ilgili yetkilerin devri
- Şok zaman gerektiren ancak eğitildikleri takdirde astlarca yapılabilmesi mümkün olan konularda yetki devri
- Yöneticinin ilgisini çekmeyen ancak yapılması gereken ve ayrıntı olarak nitelenen konular da - yetki devri
- Teknik nitelikteki görevlerin yapılması için yetki devri planlanmalıdır. (Wells, 1993: 103).

Amaç belirlenirken performans standartlarının da belirlenmesi ve bu standartların astlar tarafından anlaşılması ve kabulü sağlanmalıdır (Türkmen, 1994: 128). Performans standartlarının geliştirilmesi yöneticinin kontrol gücünü artırırken, (Wells, 1993: 13) yetki tecavüzünü de önler(Gerdaneri,1972:14).

Amaçın tespiti yetki devriyle gerçekleştirilmek istenen amaç kesin olarak tespit edilmeli, açıkça tanımlanmalı ve işi bizzat yapacak kişiler tarafından net olarak anlaşılması sağlanmalıdır. Bir sorumluluk ne kadar somut ifade edilirse yanlış anlaşılması da o kadar azalır. Amaçların belirlenen süre içinde gerçekleştirilmesi mümkün ve gerçekleşmesi gerekir. (Wells, 1993:131).

1.6.3. Devredilecek Astın Bulunması

Yönetici bir işi devredebileceği en uygun ve belirli niteliklere sahip astı bulmak durumundadır. Ancak bundan sonra sağlıklı bir yetki devri gerçekleşebilir. (Yenel,1998:39) Yetki devrinde anahtar kademeli bir şekilde uygulamadır. Her görev astın kaldırabileceği oranda bir karmaşıklığa sahip olmalıdır. (Blair,1992:167) Bunun içinde astın yeteneklerinin çok iyi bilinmesi ve şeffaflık önemlidir. Sürekli astlarınızın sizi rahatsız etmelerini istemiyorsanız onlara yetkilerinin limitlerini, beklentilerinizi gelişmeleri nasıl aktaracaklarını açıkça belirtmelisiniz. (Thorton,1993:20).

Devredilecek işin belirlenmesinin ardından, yetki devredilecek astın seçimine sıra gelir.yönetici kime yetki devredeceğini belirlerken aşağıdaki noktaları dikkate almalıdır.

- a) Elemanın iş yükü:** Genellikle dinamik ve iş bitirici şöhreti olan kişilere iş yığılması

yapılır. Bu durum:

- 1) Adil olmayan iş tahsisine,
- 2) İşi en iyi öğrenen elemanın "ben gidersem her iş kalır" türü şantajına,
- 3) Diğerlerinin güdülenmemesi, gibi sorunlara neden olabilir.

b) Zaman ve kalite ikilemi: Bazı elemanlar hızlı, diğerleri ise yavaş fakat titiz çalışırlar. İşin doğası, hız faktörünü öne çıkarıyorsa, birinci tür elemanlara yetki devretmek, aksine eğer hata kabul edilmeyecek bir durum söz konusu ise, işi titiz çalışanlara vermek (yetki vermek) yerinde olur.

c) Raporlama: Eğer yetki devri, yöneticiye doğrudan rapor eden bir kişiye yapılmıyorsa, bu kişinin en yakın amirinin durumdan haberdar edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, hem amirin otoritesi sarsılmamış hem de astın iş yükü hakkında doğru bilgi sahibi olması sağlanmış olur.

Bunun yanı sıra, belirli görevleri yerine getirecek kişileri seçmek, insanların sadece yeteneklerini değil, onların ilgilerini çeken ve onları hırslandıran konuları da bilmeyi gerektirir. Yönetici, yetki devredeceği kişiyi belirledikten sonra, astına olan güvenini, inancını belli etmelidir. Astın bu görevi yapma isteğini uyandıracak biçimde hareket edilmelidir. Aksi takdirde ast bu işleri birer angarya olarak görür. Nitekim asta güven duyma ile yetki devri arasında pozitif bir ilişki vardır. (Saccardi, Banai, 1994:237)

1.6.4.Devredilen Yetkinin Kullanılması

Yetki devredilen ast, söz konusu görevi başarıyla gerçekleştirmek üzere harekete geçer. Bu aşamada yetki devrinden etkilenecek diğer çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu görev, daha çok yöneticiye düşmektedir. Yetkiyi devralan astın yetkisini kullanabilmesi için, kaynaklara rahatça ve serbestçe ulaşabilmesinin sağlanması gerekir.

Yönetici yetkiyi devrettiği astlarına güvenmeli ve bu güvenini belli etmelidir. Bu güven ve desteğin farkında olmaları sağlanmalıdır. Ancak duyulan güven denetime engel değildir.

Güvenin yanı sıra denetim tam olmalıdır. (Yenel,1998:39).

1.6.5. İzleme Ve Yönlendirme

İzleme ve yönlendirme aşamasında yönetici yetki devrettiği astın çalışmalarını izler, gerekli yardımlarda bulunur. Yöneticinin yetkisini devretmesi, sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu nedenle yönetici, hem çalışmaları izlemeli hem de astları yetiştirmek, becerilerini geliştirmek amacıyla yönlendirici faaliyetlerde bulunmalıdır. Ancak astları kendisine bağımlı hale getirmemelidir.

Yönetici yetki devrettiği asta dikkat etmeli, yetkinin geri dönüşü artıyorsa gerekli ast yetkiyi önlemleri almalıdır. Ancak kullanmaktan sürekli kaçırıyorsa, astı değiştirmeli ve yönetici devrettiği işi kendi yapmamalıdır. (Yenel,1998:39)

Yetki devrettikten sonra yöneticinin görevi bitmemekte astına devralınan yetkinin nasıl kullanılacağı konusunda yardımcı olmak gerekir. Bu yardım kolaylaştırma ve astın sorumluluk duygusunun gelişmesine yardım edecek bir liderlik tarzı içermelidir. (Türkmen, 1994: 128).

1.6.6.Değerlendirme

Değerlendirme aşamasında, yetki devrinden umulanın gerçekleşip gerçekleşmediği saptanır. Değerlendirme sonucunda, yetki devrinin başarılı ya da başarısız yönleri tespit edilir, ileriki uygulamalar için bir bilgi kaynağı olarak kullanılır. Yönetici yetkiyi başarıyla kullanan ve sonuca ulaşan astı taktir etmelidir. (Yenel,1998:39)

Şekil-3 Yetki devri gerçekleştirme süreci (Elma,2003:40)

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNETİM SÜRECİNDE YETKİ DEVRİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. YÖNETİM SÜRECİ FONKSİYONLARI VE YETKİ DEVRİ

Yetki devri bu faaliyetlerden hepsinde birden veya bazılarında kısmen de bulunabilir. Öte yandan bu işlevlerin her biri ya da her birinin bir parçası devredilebilir. (Wells,1999,13). Kural olarak yöneticinin bütün yetkileri devre konu teşkil edebilir. Ancak bu genel kuralın istisnası olarak bazı yetkiler vardır ki, bunların devri doğru olmaz. Yetki devri istisna teşkil eden ve amirin bizzat kullanması gereken yetkilerin neler olduğunu inceleyelim.

2.1.1. Planlama Yetkisi: Planlama görevi ilke olarak örgütün başında bulunan yöneticinin bizzat yapması gereken görevidir. Ancak büyük örgütlerde planlama görevi bir kişinin kapasitesinin çok üstünde bir iş yükü teşkil etmektedir. Bu nedenle amir astlarından yararlanmayı düşünmelidir. Astlardan yararlanmanın ilk yolu, sorunu açıklığa kavuşturmak, alternatifler düşünmek veya karar vermek için gerekli olayları toplamak hususunda yardımlarına başvurmaktır. Baş yönetici bu konuda yetki devrine bile gitmek zorunluluğunda kalabilir. Bu halde genellikle amaçları, ana politikaların yanında ana programları onama yetkisini mutlaka elinde tutmalıdır. sadece ayrıntılı planların tespitini astlarına devredebilir.

Organizasyonda gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere devredilmelidir. Unutulmamalıdır ki yetki devri ya hep ya hiç niteliğinde olmaktan ziyade belirli oranlar dahilinde yapılması gereken bir konudur. (Şimşek,2002,145)

2.1.2. Örgütlendirme Yetkisi: Bir yönetim ünitesinin büyüklüğü ne olursa olsun örgütlenme zorunluluğu vardır. Örgütlendirme bir taraftan yapılması gereken işin (yönetim işleri ve diğer işler) kişisel işler halinde bölünmesini ve gruplandırılmasını, diğer taraftan bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin tayinini kapsar. İşin niteliği gereği bu görev bizzat

yönetim biriminin başında bulunan yönetici tarafından yapılmalıdır. Bu konuda yetki devri doğru değildir. (Gerdaneri,1974,23)

2.1.3. Eşgüdümleme (koordinasyon) Yetkisi: Yöneticinin eşgüdümlemenin önemini anladığı örgütlerde bölümler arasında belirli zamanlarda toplantıların ve bu suretle bölümlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olduklarını görüyoruz. Bazı örgütlerin ise, bir koordinasyon bölümü kurarak bölümler arası ilişkilere ve haberleşmelere daha resmi ve sürekli bir hava verme yoluna gittikleri görülür. Diğer bazı örgütlerde ise planlama bölümü bu işi üzerine almıştır. Dikey eşgüdümleme yönetici ve astları arasındaki eşgüdümlemedir. Bu tür eşgüdümleme de yönetici emrinde çalışan kişileri uyumlu çalıştırmak, iç bütünlüğü korumak ve personel arasındaki çatışmaları önlemek yükümlülüğü altındadır. Yöneticiler astlarına belli konularda yetki verirler ve astlarından gelişmeler hakkında bilgi alarak eşgüdümlemeyi sağlarlar. Dikey eşgüdümleme çalışanın kendisine söyleneni yapma ve üst yöneticinin emirlerine uyma ilkesine dayanır. Bu eşgüdümleme türü işgörenlerin işletme amaçlarını benimsemesi ve içtenlikle işe sarılmaları esasına dayanmaktadır. Yönetici, eşgüdümlemeyi sağlamak için denetleme ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemlere başvurabilir. Yatay eşgüdümlemede, bir yöneticinin başka bir yönetici üzerinde yetkisini kullanma hakkı yoktur. (Şimşek,2002,145).

2.1.4. Denetim Yetkisi: Baş yöneticinin denetim yetkisini devretmemesi ve bu yetkiyi bizzat kullanması gerekir. Ancak, teorik olarak bir yöneticinin bütün memurlarının denetleyebileceği ileri sürülürse de, uygulamada bu çoğu zaman mümkün değildir. Gerçekte örgüt büyüdükçe baş yönetici her memuru izlemeye yetecek kadar zamana sahip olamaz ve baş yöneticiye hiyerarşik olarak bağlı gözetim kademelerin kurulması zorunluluğu ortaya çıkar.

2.1.5. Disiplin Yetkisi: Örgütün disiplinini sağlama yetkisi örgütün başında bulunan amire aittir. Amir bu yetkiyi başkalarına devredemez. Ancak burada emre uymayı sağlama yetkisine değinmek gerekir. Bir kademe amirine diğer memurlar üzerine yetki devredilirse, emir verme ve verilen emre uymayı sağlama yetkisi de az çok devredilmiş olur. B konuda çok dikkatli olunmalı ve çok sınırlı yetkiler devri ile yetinilmelidir. Aksi halde örgütte huzursuzlukların ve birtakım sürtüşmelerin ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Bundan hizmet zarar görür. Atama

işleminin örgüt için önemi fazladır. Bu yetkinin alt kademeye devri doğru değildir.

2.1.6. İşe Özendirme ve Geliştirme Yetkisi: Bunlar yönetimin temel görevleri arasında olduğu için devri doğru değildir.

Devrettiği yetkiyi her zaman geri almak hususundaki hakkını ve yetkisini de korumalıdır. Yönetici ne ana görev ve yetkilerini (örneğin, bakan kararnameyi imzalama yetkisini devredemez), ne de idare edilenlerin haklarını garanti altına almak için kendisine verilmiş olan yetkileri devredemez.

Amirin neleri devretmemesi gerektiğini açıklamaya çalıştık. Sonuç olarak şuna işaret edelim ki; devredilmeyecek yetkilerde de yetki devrine giren bir yönetici, sonunda kontrolü kaybeder ve kuruluşu çalıştırabilecek yetki ve kuvvetten yoğunlaşır ve tam bir başarısızlığa uğrar. (Gerdaneri,1974,25).

2.2 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI VE YETKİ DEVRİ

Aşağıdan yukarıya yönetim dediğimiz, haddinden fazla yetki devri, organizasyonlarda kumanda birliğini ortadan kaldırıp koordinasyonsuzlukların sebebi olacaktır. Herkesin kendi başına buyruk olduğu organizasyonlar, işletmenin yaşama ve gelişme gücünü ve bu güçlerin bağlı olduğu amaçların elde edilmesini ortadan kaldıracaktır. Fakat hiç olmazsa kontrollü bir yetki devri, cesameti büyük olan işletmelerin mutlaka sahip olması gereken bir özelliktir.

Yetki devrinin ortaya çıkardığı en önemli faydalardan birisi de; işletmelere pratik ve tecrübi bilgiler bakımından iyi vasıfta yöneticiler kazandırmasıdır. Yetki devri, belki ilk anlarda astların yapacakları hata sebebiyle işletmeye olumsuz neticelere katlanmak zorunluluğu yükleyecektir. Fakat sonunda örgüt sınama yanılma yoluyla uygulamalı olarak kendini yetiştirmiş yöneticilere sahip olacaktır.

Yetki devrinin bulunmadığı kurumların organizasyonları piramit şeklindedir. Astların her konuda üstlere bağlı bulunduğu bu organizasyonlara merkezileşmiş organizasyonlar diyoruz. Bürokratik bir şekilde yetkiler en üst kademe yöneticisinde toplanmıştır. Emir ve talimatlar buradan daha alt kademe yöneticilerine ve astlara doğru yayılacaktır.

Merkezleşmenin aksine olarak merkezleşmeme (merkezkaç) tipi organizasyonların yaygın olduğu örgütlerde birçok karar ve yetki merkezi bulunduğundan örgüt eski piramidimsi şeklini yitirecektir. İşletme içinde kendi çaplarında küçük piramidimsi organizasyonlar meydana gelecektir. Ancak koordinasyonu sağlamak bakımından merkezi kontrollere veya politik kararlara ihtiyaç duyulursa bu küçük piramitlerin bağlandıkları hayali büyük organizasyon piramidinden söz edilebilir.

Zamanımızda modem haberleşme araçlarının gelişmesi, bölgesel işletme tipine sahip işletmelerde merkezkaç idare tipini yani yetki devrini artırmaktadır. Çünkü bölgesel politika ve kararların anında merkezi politikalarda kontrolü veya mukayesesi imkan dâhiline girmektedir. (Eren,2003:267).

2.2.1.Yönetime Katılma (Participation)

Yetki devrinin bir boyutunu da katılımın değişik bir uygulaması olarak değerlendirebiliriz. Çünkü çalışan almış olduğu iş ile ilgili tüm kararları verebilmektedir.

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasında katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir

Katılım, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar verecek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Yani karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. (Koçel,2003:414)

İnsanların kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleridir. (Güney,2000:137)

Eren (2003:498) ise katılımın başlıca iki anlamını şu şekilde açıklıyor: Ekonomik anlamıyla katılma, bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmesinin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir. Pratikte bu duruma ‘‘kara katılma’’ şeklinde ve işletmede iş gören tüm çalışanların kardan yararlandırılması biçiminde sıkça rastlanmaktadır.

Politik anlamda katılma, kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır.

2.2.2.Liderlik

Belili amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı taktide bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. (Eren,2001:427).

Etkili liderliği belirleyen etmenler olarak şu hususlar ortaya atılmıştır:

1-Destek; liderin davranışları üyelere önem verildiğinin ve faaliyetlerine destek olunduğu duygusunun hissettirilmesine ilişkindir. Böylece lider üyelerle uyum sağlayacak ve onlara değer verdiğinden lider-üye arasındaki dostluk ve dayanışma artacaktır.

2-Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma; üyeler arasında sıcak ve samimi duygular geliştirme, böylece üyeler arasında duygusal yakınlaşma ve güveni artırıcı bir hava yaratılarak gerilim azaltılacak verim arttırılacaktır.

3-Amacı belirleme ve geliştirme; lider astlarına organizasyonun amacını benimsetecek ve bu amaca dönük faaliyetlerin pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Böylece lider yönlendirici ve kontrol edici bir fonksiyon yürütecektir.

4-İşi kolaylaştırma; lider burada grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlamakta, çabaları arasında koordinasyon sağlamakta, sıkıntılı anlarında sorunlarını öğrenmekte ve yardımcı olmaktadır.

Yetki devri uzun süreçte getirisi olan bir liderlik stilidir. Liderler işler kontrol dışına çıkmaya başlamışsa devretmek için gayret göstermelidirler.Çünkü devretmeyen liderler kendi gelişimlerini kısıtlamış olurlar. (Johnson,1993:91).

Etkin bir lider her zaman değişim ve gelişim için hazır bulunmalı ve alternatif planlar yapmalıdır. Yetki devri de bu alternatif planlardan bir tanesi olabilir. İşi kolaylaştırmak yeteneği sadece lider açısından değil astlar açısından da önemlidir.

Hem kendini hem de astlarını değişime ve yeniliğe hazırlayan bir lider astlarına organizasyon için önemsiz sayılabilecek işleri ve kararları elimine etme yeteneği kazandırmalıdır. (Johnson,1993:92).

2.2.3. Motivasyon

Motivasyon organizasyon ve insanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir çalışma ortamı yaratacak, insanı harekete geçirmeyi sağlayan etkileme ve isteklendirme faaliyetleridir. (Güney, 2000:177).

Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren,2003:555)

Motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneğine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Dikkat edilirse burada motivasyon kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan soru” personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranın” sorusudur.Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır.Nitekim motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. (Koçel,2003:416). Oysa yetki devri bir karar verme hakkının devridir.

Maslow, McGregor ve Herzberg'in teorileri insan davranışı ve motivasyonu üzerinde düşünmenin ve olguları daha iyi anlamının yollarını sunmaktadır. Ayrıca bu teorileri yetki ve görev devretmede uygulamak mümkündür. Ast elemanlara ek sorumluluklar devretmek, onların işini çeşitli şekillerde zenginleştirebilir. Daha çok sorumluluğa layık görülmek kişinin benliğini

hoşnut eder. Başarı, kabul görme ve öztatmin olanakları artar. Sorumlulukların artması çoğu durumda meydan okumaları arttırır; elemanlar yeteneklerini daha iyi kullanma şansına ve daha çok öğrenme ve mesleklerinde gelişme fırsatına sahip olur. Bütün bunlar doğrudan çalışanların üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlıdır ve birçok kişi için asıl motive edici olan bu ihtiyaçları izlemek ve tatmin etmektir. (Yenel,1999:36)

2.2.4. Çatışma

Çatışma iki veya daha fazla grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre esasında, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik değişim yaratıcılık ve performans etkilenebileceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir. (Koçel,2003:664).

Yetki devrinin çatışma ile ilgisine bakarken çatışma türlerini ve nedenlerini incelemek doğru olacaktır.

Türleri

- a) Fonksiyonel olan ve olmayan
- b) Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma
- c) Kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişilerarası çatışma, kişiler ile gruplar arası çatışma, grupların kendi iççinde ve gruplar arası çatışma, organizasyonlar arası çatışma
- d) Dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta kurmay çatışması
- e) Amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma, beliren çatışma

Nedenleri

- a) İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağılılık
- b) Belirli kaynakların paylaşılması
- c) Amaç farklılıkları
- d) Algılama farklılıkları
- e) Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik
- f) İletişim noksanlıkları
- g) Statü farklılıkları
- h) Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
- i) Çıkar farklılıkları
- j) Kişilik farklılıkları
- k) Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler
- l) İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
- m) Örgüt içi güç mücadelesi

Yetki devri kararları çok çeşitli şekillerde çatışmalara yol açabilir ya da mevcut çatışmaları tırmandırabilir. Yetkiyi devreden kişi ile sorumluluğu devralan kişi arasındaki çatışma, devredilen yetki veya görevin sonuçlarına ilişkin çatışma, devredicinin en arzu edilen görevleri sürekli olarak aynı kişilere vermesinden dolayı çıkan çatışma, yeterli yetki verilmemesinden doğan çatışma bu iki kavram arasındaki ilişkiye örneklerdir.

2.2.5.İletişim

İletişimin iyileştirilmesi ve daha fazla iş ve süreç bilgi ihtiyacını çalışanlara sağlamak, çalışanların iş süreçlerine ve karar vermeye etkinliğini sağlayacaktır. Yönetim ile çalışanlar arasında bilgi akışının artması yetkilendirme için bir ön koşul olup, aynı zamanda çalışanları yetkilendirme yönünde teşvik etmede ihtiyaç duyulan güvenin de yaratılmasının önkoşuludur.

Kişilerarası iletişim becerilerinin gelişmesi, örgütlerde yetkilendirme ortamında liderin koçluk işlevini yerine getirmesinde, soru sorma ve dinlemede önem kazanmaktadır. Bu sebeple

söz konusu ilişkilerde, sen yerine ben ifadesini kullanmak spesifik soruna ve davranışa odaklanma, kızgınlık durumunda sorular sormak, çatışmayı başlangıcında çözmek, mesajın doğru alındığından emin olmak için teyit ettirmek gibi hususlara dikkat etmek gerekir.

Etkin bir dinleme sistemiyle , rehberlik veya koçluk tarzı liderlik olanaklı olacaktır.Dolayısıyla, yöneticilerin değişen rolleriyle uyumlu bir iletişim becerisi geliştirilmiş olmalıdır.

Bir mesajın ne zaman ve nasıl iletileceği, çoğu kez neyin iletileceğinden daha önemlidir. Etkili iletişim planlaması yetki devri ve görev devri sürecinde uygun kararlar almada esastır. Etkili devrediciler usta iletişimcilerdir.(Wells,1993:80)

3 NCÜ BÖLÜM

3.YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ ENGELLERİ VE FAYDALARI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde yetki devri engelleri ve faydalarının yönetici tutumları üzerine etkileri ile ilgili yapılan anket uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın modeli, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Yapılan ankette cevaplayıcılardan demografik birtakım bilgilerin yanı sıra 37 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Gerçekleştirilen 152 anketin tamamı değerlendirmek için uygun görülmüştür. Uygulama sonrasında yedi adet soru çıkarılarak alt boyutlara dahil edilmemiştir.

Belirlenen anket soruları üç alt grupta yetki devri engellerine ve faydalarına karşı tutumları incelemektedir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar ve denenceler, anket tamamlandıktan sonra yapılan faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Çizelge-1 Anket sorularının alt boyutlara göre dağılımını göstermektedir.

Çizelge-1 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

	ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
1	Yönetmel Engel	7,8,9,10,11,12,16,17,18,21,22,23,28,31,32,33,34,35
2	Fayda	19,37,38,39,40,41,42,43,
3	Örgütsel Engel	15,29,30,36

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma 2006 yılı Mart, Nisan, Mayıs ayları içerisinde toplam üç ayda tamamlanmıştır. Araştırmanın ana kitlesini Çerkezköy Organize Sanayii'ndeki 12 adet firma oluşturmaktadır. Bu firmalardan 9 adedi tekstil, 3 adedi ise beyaz eşya sektöründe faaliyet göstermektedirler. Örnek küme olarak firmalarda yetki devrini uygulayabilecek pozisyonda olan müdür, şef ve mühendisler seçilmiştir.

Çalışmamızın temel inceleme konusu yetki devri engelleri ve faydalarına yönelik yöneticilerin algı ve tutumlarını incelemektir. Araştırmamız esnasında özellikle orta ve üst seviye yöneticiler seçilmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılır. Ölçeğin hazırlanmasında, öncelikle bir tutum objesi hakkında tutum ifadeleri toplanarak çeşitli kriterlere göre ayıklanır ve ölçek halinde ifade edilir. Araştırmamızda cevap seçeneklerinin ya da ölçek derecelerinin belirlenmesinde, en yaygın olarak kullanılan, “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan 5’li sistem kullanılmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Literatür araştırması sonucu belirlenen bu sorularda, Yetki ve devri, Yetki devrini engelleyen faktörler (yönetici, ast ve örgütle ilgili) ve yetki devri faydaları ile alakalı görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcılara soru hakkında beş dereceli ve dengeli bir ölçek verilmiştir. En olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) alacak şekilde sıralanmıştır.

Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS for Windows 11.5.0” programı kullanılarak bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamaları yapılmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra ölçeğe faktör analizi yapılmış ve belirlenen alt boyutların varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.4.1. Güvenilirlik

Çalışmamızda, ankete konulan Likert ölçekli maddelerin (soruların) analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karıştırmadan değerlendirebilme derecesidir.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir.

Çalışmamızda sorulan Likert ölçekli maddelerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Test sonucu anketin %78 (güvenilirlik katsayısı) oranında güvenilir bir anket olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4.2. Araştırmaya Katılanların Özellikleri

Genel olarak ankete katılan kişiler incelendiğinde;

- Araştırmada kullanılan örneklem içerisinde yer almış olan kişilerin %73'ünün (111) erkek, %27'sinin (41) kadın olduğu görülmektedir.
- Ankete katılanların %32.9'u (50) 30 yaş ve altı, %47.4'ü (72) 31-40 arası ve %19.7' si (30) 41 yaş ve üstündedir.
- Ankete katılanların %67.1'ini (102) gibi büyük bir çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır. Öğrenim durumuna baktığımızda ise %61.2 (93) gibi büyük bir çoğunluk Lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir.
- Ankete katılanların %35.5'i Müdür, %39.5'i Şef, %25'i ise Mühendistir.

Araştırmaya katılanların tüm demografik özellikleri ayrıntılı olarak Çizelge-2'de gösterilmiştir.

Çizelge-2 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	fi	fi %
YAŞ DURUMU	30 YAŞ ALTI	50	32.9
	31-40 YAŞ	72	47.4
	41 YAŞ ÜSTÜ	30	19.7
	TOPLAM	152	100.0
CİNSİYET	KADIN	41	27.0
	ERKEK	111	73.0
	TOPLAM	152	100.0
EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL	2	1.3
	LİSE	9	5.9
	YÜKSEKOKUL	31	20.4
	ÜNİVERSİTE	93	61.2
	YÜKSEK LİSANS	17	11.2
	TOPLAM	152	100.0
POZİSYON DURUMU	MÜDÜR	54	35.5
	ŞEF	60	39.5
	MÜHENDİS	38	25.0
	TOPLAM	152	100.0
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YIL	26	17.1
	2-5 YIL	50	32.9
	6-10 YIL	38	25.0
	11-20 YIL	33	21.7
	21 YIL ve ÜSTÜ	5	3.3
	TOPLAM	152	100.0
MEDENİ DURUM	EVLİ	102	67.1
	BEKÂR	50	32.9
	TOPLAM	152	100.0

Araştırmaya katılanların yanıtlar düzeyindeki dağılımı ise Çizelge-3’de gösterilmiştir. Çizelgede gösterilen \bar{X} değeri normal dağılımın kayma yönünü gösterir. 3 ‘ten büyük olması ‘Tamamen katılıyorum’’ seçeneğine, küçük olması ise ‘Kesinlikle Katılmıyorum’’ seçeneğine yaklaştığını gösterir.

Çizelge-3 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	X	S
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen		
		fi						
%fi								
7	Yetki devri bana zaman kaybettirir.	45	53	25	22	7	2.3	1.173
		29.6	34.9	16.4	14.5	4.6		
8	Karar verme erkimi elde tutmak isterim.	8	19	33	54	38	3.63	1.144
		5.3	12.5	21.7	35.5	25.0		
9	Ben çoğu işi astlarımdan yapacağımdan daha iyi yaparım.	10	44	46	30	22	3.07	1.155
		6.6	28.9	30.3	19.7	14.5		
10	Yaptığım bütün işler astlarıma devredilemeyecek kadar karmaşıktır.	25	57	56	10	4	2.41	0931
		16.4	37.5	36.8	6.6	2.6		
11	Teknik konularda çoğu faaliyeti hoşuma gittiği için kendim yaparım.	7	42	49	42	12	3.07	1.027
		4.6	27.6	32.2	27.6	7.9		
12	Nasıl devredeceğim konusunda eksik bilgi sahibiyim.	1	14	29	70	38	2.14	0.924
		0.7	9.2	19.1	46.1	25.0		

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Tamamen	X	S	
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Tamamen			
		fi							%fi
15	Belirsizlik çoğu zaman beni tedirgin eder.	12	13	28	57	42	3.68	1.193	
		7.9	8.6	18.4	37.5	27.6			
16	Yetki devrederken astımın yapmayacağımı düşünürüm.	24	82	28	13	5	2.30	0.948	
		15.8	53.9	18.4	8.6	3.3			
17	Ben bütün işlerin üstesinden yetki devretmeden gelebiliyorum.	24	56	44	22	6	2.54	1.048	
		15.8	36.8	28.9	14.5	3.9			
18	Yetki devrederken hesap verme endişesi taşıyorum.	30	59	32	28	3	2.44	1.066	
		19.7	38.8	21.1	18.4	2.0			
19	Yetki devrederken basit bir planlama yaparım.	7	14	28	85	18	3.61	0.901	
		4.6	9.2	18.4	55.9	11.8			
21	Yetki devrettiğim zaman koordine sıkıntı yaşıyorum. Bunu engellemek için yetki devrinden kaçınıyorum.	32	61	39	18	2	2.32	0.981	
		21.1	40.1	25.7	11.8	1.3			
22	İşimle ilgili çoğu zaman kendime güvenim azdır.	2	3	8	53	86	1.57	0.795	
		1.3	2.0	5.3	34.9	56.6			
23	Ayrıntılarla çok uğraşırım.	5	23	54	54	16	3.35	0.972	
		3.3	15.1	35.5	35.5	10.5			
28	Yetki devri sonrasında üstüme sık sık danışmak için giderim.	5	55	69	20	3	2.74	0.801	
		3.3	36.2	45.4	13.2	2.0			

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Tamamen	X	S	
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Tamamen			
		fi							%fi
29	Üstlerim astlar tarafından üretilen yeni fikirlere açıktırlar	5	13	47	55	32	3.63	1.014	
		3.3	8.6	30.9	36.2	21.1			
30	Görev aldığım yerde görev tanımlaması açık seçik belirlenmiştir.	11	20	31	62	28	3.50	1.51	
		7.2	13.2	20.4	40.8	18.4			
31	Hangi konularda yetki devredebileceğim belirsizdir.	1	27	35	65	24	2.45	0.982	
		0.7	17.8	23.0	42.8	15.8			
32	Üslerimle aramdaki iletişim bozukluğu yetki devralmamı engeller.	4	23	33	51	41	2.33	1.109	
		2.6	15.1	21.7	33.6	27.0			
33	Yetki devriyle ilgili politika , prosedür yetersizlikleri yetki devretmemi engelliyor.	3	15	42	64	28	2.35	0.958	
		2.0	9.9	27.6	42.1	18.4			
34	Çevremde oluşacak işi yapamıyor yargısı sebebiyle yetki devrinden kaçınıyorum.	43	76	19	11	3	2.05	0.937	
		28.3	50.0	12.5	7.2	2.0			
35	Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır.	28	34	39	45	6	2.78	1.173	
		18.4	22.4	25.7	29.6	3.9			
36	Yetki devrettiğim astımın mesleki gelişimine faydalı olduğumu düşünürüm.	8	3	19	79	43	3.96	0.983	
		5.3	2.0	12.5	52.0	28.3			
37	Yetki devrederek zaman kazanıyorum.	6	10	30	67	39	3.81	1.021	
		3.9	6.6	19.7	44.1	25.7			
38	Yetki devrederek daha yönetsel işlerimle ilgilenebiliyorum.	2	2	29	70	49	4.07	0.827	
		1.3	1.3	19.1	46.1	32.1			

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	X	S	
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen			
		fi							%fi
39	Yetki devrederek bilgi ve becerilerimi astlarıma aktarabiliyorum.	2	3	27	75	45	4.04	0.821	
		1.3	2.0	17.8	49.3	29.6			
40	Yetki devralarak becerilerimi geliştiriyorum.	2	4	11	70	65	4.26	0.812	
		1.3	2.6	7.2	46.1	42.8			
41	Yetki devralarak kendime güvenim artıyor.	7	1	12	64	68	4.22	0.962	
		4.6	0.7	7.9	42.1	44.7			
42	Üstlerimden aldığım yetkilerle astlarımla üzerinde daha çok otorite kurabiliyorum.	8	27	38	45	34	3.46	1.173	
		5.3	17.8	25.0	29.6	22.4			
43	Bana yetki devredilmesi takdir edildiğim manasına gelir	5	11	27	45	64	4.0	1.092	
		3.3	7.2	17.8	29.6	42.1			

Yetki devri alt boyutlarından yönetsel engel boyutunu oluşturan sorulara baktığımızda 8, 9,11 ve 23 ‘üncü soruların X değerlerinin 3 ün üzerinde olmasından dolayı üstlerin teknik konulardaki faaliyetlerin hoşuna gitmesi, ben daha iyi yaparım yargısı, karar verme erkinden taviz vermek istememesi ve ayrıntılarla uğraşması gibi unsurların etkin yönetsel engellerden olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

Örgütsel engel boyutundaki sorulara(15,29,30,36) bakıldığında X değerlerinin 3 ‘ün üzerinde olması uygulama yapılan işletmelerdeki çalışanların önünde, yetki devrine ilişkin etkin bir örgütsel engel olmadığı değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

Fayda alt boyutunu oluşturan sorulara (19,37,38,39,40,41,42,43) bakıldığında tamamında X değerinin 3 ‘ten yukarı olması uygulama yapılan işletmedeki çalışanların, yetki devri faydalarıyla ilgili tutumların olumlu olduğu değerlendirilebilmektedir.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamalı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki; değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır:

- Maddelerin yer aldıkları faktörlerin yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 veya üzerinde bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebilir.
- Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlerine sahip olması gerekmektedir. Faktörler arası varyans farkının en az 0.10 olmasına dikkat edilmelidir. Aradaki varyans farkının 0.10'dan düşük olması halinde bu madde ölçekten çıkartılır.
- Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak varyansının 1'e yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının, modele ilişkin açıklanan toplam varyansı arttıracığı göz ardı edilmemelidir.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında dört alt boyut belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda alt boyutların üçe indiği gözlemlenmiştir. Buna göre; ilk faktör yetki devri engellerinin yöneticilerden ve astlardan kaynaklanan engelleri ile ilgili olması sebebiyle yönetsel engel boyutu, ikinci faktör yetki devrinde örgütsel engeller ve çevresel engeller ile ilgili olduğu için örgütsel engel boyutu, üçüncü faktör yetki devrinin faydalarıyla ilgili tutumlarla ilgili olduğu için fayda boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim vermeye çalışılmıştır. Yönetsel engel boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.314–0.650 arasında, örgütsel engel boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.453–0.717 arasında, fayda boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.308–0.774 arasında,. Bu üç boyutun ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0.377’dir. Faktör analizi sonuçları Çizelge-4’de verilmiştir.

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1 (Yönetsel Engel) : %19.122

Faktör 2 (Fayda) : %12.416

Faktör 3(Örgütsel Engel) : %6.170

Toplam varyans : %37.708

Yetki devri engelleri ve faydaları ile ilgili tutum ve yargıların yüzde kaçının, hangi faktörler tarafından belirlendiği ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda karşımıza çıkan boyutlardan yönetsel engel en fazla paya sahip olan boyuttur.

Çizelge-4 Faktör Analizi Matrisi

S.No.	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
	YÖNETSEL ENGEL	FAYDA	ÖRGÜTSEL ENGEL
7	0.517	0.130	0.212
8	0.433	0.082	0.294
9	0.579	0.066	0.002
10	0.540	0.133	0.230
11	0.490	0.146	0.036
12	0.599	0.180	0.049
15	0.130	0.041	0.542

S.No.	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
	YÖNETSEL ENGEL	FAYDA	ÖRGÜTSEL ENGEL
16	0.535	0.121	0.143
17	0.564	0.143	0.058
18	0.582	0.074	0.130
19	0.284	0.308	0.136
21	0.650	0.097	0.235
22	0.317	0.234	0.171
23	0.314	0.020	0.220
28	0.344	0.134	0.169
29	0.019	0.078	0.717
30	0.074	0.124	0.626
31	0.475	0.178	0.255
32	0.449	0.130	0.093
33	0.628	0.005	0.097
34	0.537	-0.183	0.035
35	0.558	-0.033	0.096
36	0.209	0.367	0.453
37	0.244	0.565	0.206
38	0.245	0.740	0.041
39	0.254	0.696	0.179
40	0.203	0.745	0.135
41	0.036	0.774	0.069
42	0.184	0.617	0.266
43	0.212	0.741	0.061

3.4.4. Çalışanların Özelliklerine Göre Yetki Devri Alt Boyutlarını Algulamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Çalışanların , cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, firmadaki görev ünvanlarına göre yetki devri alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu amaçla önce yetki devri alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya Non-parametrik testler uygulanacaktır. Bu yetki devri alt boyutlarından olan yönetsel engel, örgütsel engel, fayda puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Çizelge-5’de verilmiştir.

Çizelge-5 Kolmogorov Simirnov Testi

NORMAL PARAMETRELER		YÖNETSEL ENGEL	FAYDA	ÖRGÜTSEL ENGEL
Gözlem Sayısı		152	152	152
Ortalama		500.5263	310.4671	140.7763
Standart Sapma		50.22342	50.04669	20.82186
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	0.069	0.083	0.117
	Pozitif	0.069	0.055	0.064
	Negatif	0.063	0.083	0.117
Kolmogorof - Smirnov Z		0.849	10.023	10.444
P		0.466	0.246	0.031

Tablodan da anlaşılacağı gibi; yönetsel engel ve fayda alt boyutlarında $P > 0.05$ olduğundan H_0 (yetki devri alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetsel engel ve fayda alt boyutları normal dağılmaktadır. Bu nedenle bu iki alt boyutun analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Örgütsel engel alt boyutunda ise $P < 0.05$ olduğundan H_0 (yetki devri alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) red edilmektedir. Buna göre bu alt boyutlara verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle bu alt boyutların analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.4.4.1. Cinsiyetlere Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Cinsiyetlere göre yetki devri alt boyutlarından yönetsel engel ve fayda boyutlarıyla ilgili yapılan t testi sonucu Çizelge-6'de verilmiştir. Buna göre; yönetsel engel ve fayda alt boyutlarında cinsiyetler arasında görüş farklılıkları olduğu görülmektedir.

Çizelge-6 Cinsiyetlere Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	Kadın	41	52.1463	4.50866	0.70413
	Erkek	111	49.9279	5.35929	0.50868
FAYDA	Kadın	41	29.9756	5.42903	0.84787
	Erkek	111	32.0180	4.80716	0.45628

	t	Serbestlik derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	2.359	150	0.020	2.21841	0.94050
FAYDA	-2.244	150	0.026	-2.04241	0.91023

Çizelge-7 Cinsiyetlere Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması	Derecelerin Toplamı
ÖRGÜTSEL ENGEL	Kadın	41	73.88	3029.00
	Erkek	111	77.47	8599.00
	Toplam	152		

	ÖRGÜTSEL ENGEL
Mann-Whitney U	2168.000
Wilcoxon W	3029.000
Z	0.449
P	0.653

Örgütsel engel alt boyutunda cinsiyete göre görüş farklılıklarının olup olmadığını Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge-7’de verilmiştir. Buna göre;örgütsel engel alt boyutunda cinsiyete göre görüş farklılıkları gözlenmemiştir.

3.4.4.2. Yaşlara Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre yetki devri alt boyutları arasında algılama farkının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge-9 ve Çizelge-10’de verilmiştir.

Çizelge-8 Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	<30	50	52.6600	4.27909	0.60515
	31-40	72	49.7083	5.50912	0.64926
	41 ve +	30	48.9333	4.96841	0.90710
	Toplam	152	50.5263	5.22342	0.42367
FAYDA	<30	50	30.4000	4.84452	0.68512
	31-40	72	32.3750	5.64798	0.66562
	41ve +	30	31.0667	3.26880	0.59680
	Toplam	152	31.4671	5.04669	0.40934

Çizelge-9 Yaşlara Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
YÖNETSEL ENGEL	Gruplar Arasında	351.933	2	175.967	6.958	0.001
	Gruplar İçi	3767.962	149	25.288		
	Toplam	4119.895	151			
FAYDA	Gruplar Arasında	121.094	2	60.547	2.422	0.092
	Gruplar İçi	3724.742	149	24.998		
	Toplam	3845.836	151			

Çizelge-10 Yaşlara Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
ÖRGÜTSEL ENGEL	<30	50	68.00
	31-40	72	79.01
	41 ve +	30	84.65
	Toplam	152	

	ÖRGÜTSEL ENGEL
Ki-kare	3.167
Serbestlik Derecesi	2
P	0.205

Çizelge 9 ve 10' a bakıldığında örgütsel engel, fayda, alt boyutlarında görüş ve tutum farklarının olmadığı; yönetsel engel alt boyutunda farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir.

Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için TUKEY HSD testi yapılmıştır. Test sonucunda farklılığın 30 yaş altı ve diğer yaştaki yöneticiler arasında kaynaklandığı görülmüştür. Bu farklılığın genç yaştaki yöneticilerin eğitim seviyeleri ile de paralel olarak modern yönetim kavramlarına daha yatkın olmalarından kaynaklandığı değerlendirilebilir.

3.4.4.3. Medeni Duruma Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumlarına göre yetki devri alt boyutları arasında görüş farklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge-11 ve Çizelge-12'de verilmiştir. Buna göre çalışanların medeni durumlarına göre fayda ve örgütsel engel alt boyutları arasında istatistikî bir farklılık olmadığı; yönetsel engel boyutunda ise farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge-11 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	Evli	102	49.8824	5.58161	0.55266
	Bekâr	50	51.8400	4.15201	0.58718
FAYDA	Evli	102	31.5294	5.31709	0.52647
	Bekâr	50	31.3400	4.49312	0.63542

	t	Serbestlik derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	-2.198	150	0.029	-1.95765	0.89053
FAYDA	0.217	150	0.829	0.18941	0.87401

Çizelge-12 Medeni Duruma Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
ÖRGÜTSEL ENGEL	Evli	102	79.87
	Bekâr	50	69.63
	Toplam	152	

ÖRGÜTSEL ENGEL	
Ki-kare	2206.500
Serbestlik Derecesi	3481.500
P	-1.356

Çizelge 11 ve 12 ye göre çalışanların medeni durumlarına göre fayda ve örgütsel engel alt boyutları arasında istatistikî bir farklılık olmadığı; yönetmel engel boyutunda ise farklılık olduğu tespit edilmiştir.

3.4.4.4. Eğitim Duruma Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yetki devri alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge-14 ve Çizelge-15’de verilmiştir.

Çizelge-14 ve Çizelge-15 incelendiğinde eğitim durumuna göre yetki devri alt boyutlarından örgütsel engel ve fayda boyutlarına ilişkin bir istatistiki farklılık olmadığı; yönetsel engel boyutunda farklılıklar olduğu ortaya konulmuştur.

Fayda alt boyutunda alınan cevaplarda farklılık olmaması yetki devri ile ilgili teorik olarak bahsettiğimiz faydaların tüm eğitim seviyeleri tarafından iyi şekilde algılandığı ve etkin bir tutum geliştirildiği değerlendirilebilir.

Çizelge-13 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yönetsel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	İlkokul	2	56.0000	11.31371	8.00000
	Lise	9	55.7778	4.02423	1.34141
	Yüksekokul	31	51.7419	4.58234	.82301
	Üniversite	93	49.7527	5.13440	.53241
	Yüksek Lisans	17	49.1176	4.76815	1.15645
	Toplam	152	50.5263	5.22342	0.42367
FAYDA	İlkokul	2	30.5000	.70711	0.50000
	Lise	9	30.8889	2.14735	0.71578
	Yüksekokul	31	30.1290	5.51810	0.99108
	Üniversite	93	31.9677	5.28421	0.54795
	Yüksek Lisans	17	31.5882	3.89003	0.94347
	Toplam	152	31.4671	5.04669	0.40934

Çizelge-14 Eğitim Durumuna Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
YÖNETSEL ENGEL	Gruplar Arası	443.327	4	110.832	4.431	0.002
	Gruplar İçi	3676.568	147	25.011		
Toplam		4119.895	151			
FAYDA	Gruplar Arası	83.942	4	20.985	0.820	0.514
	Gruplar İçi	3761.894	147	25.591		
	Toplam	3845.836	151			

Çizelge-15 Eğitim Durumuna Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
ÖRGÜTSEL ENGEL	İlkokul	2	104.75
	Lise	9	71.56
	Yüksekokul	31	65.47
	Üniversite	93	75.54
	Yüksek Lisans	17	101.15
	Toplam	152	

ÖRGÜTSEL ENGEL	
Ki-kare	8.365
Serbestlik Derecesi	4
P	0.079

Yapılan analiz sonucunda yönetsel engel alt boyutunun eğitim durumuna göre farklılığın % 0.002 anlam düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bu alt boyutta oluşan farklılığın neden kaynaklandığı tespit etmek için TUKEY HSD testi uygulanmış ve bu teste göre farklılığın Lisans ve Y.Lisans eğitim seviyeleri ile diğer eğitim seviyeleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olan eğitim düzeylerinden kaynaklandığı değerlendirilebilmektedir.

3.4.4.5. İşletme İçerisindeki Görev Ünvanına Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların işletme içerisindeki Görev ünvanına göre yetki devri alt boyutlarında algılama ve tutum farklılıkları olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Çizelge-17 ve Çizelge-18’de verilmiştir..

Çizelge-16 Çalışanların Görev Ünvanına Göre Yönetmel Engel ve Fayda Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
YÖNETSEL ENGEL	Müdür	54	48.8333	5.97716	0.81339
	Şef	60	51.0667	4.44502	0.57385
	Mühendis	38	52.0789	4.64049	0.75279
	Toplam	152	50.5263	5.22342	0.42367
FAYDA	Müdür	54	31.7963	5.91251	0.80459
	Şef	60	31.7333	3.96539	0.51193
	Mühendis	38	30.5789	5.26401	0.85394
	Toplam	152	31.4671	5.04669	0.40934

Çizelge-17 İşletme İçerisindeki Görev Ünvanına Göre Yetki Devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
YÖNETSEL ENGEL	Gruplar Arası	263.898	2	131.949	5.099	0.007
	Gruplar İçi	3855.996	149	25.879		
	Toplam	4119.895	151			
FAYDA	Gruplar Arası	40.080	2	20.040	0.785	0.458
	Gruplar İçi	3805.756	149	25.542		
	Toplam	3845.836	151			

Çizelge-18 İşletme İçerisindeki Görev Ünvanına Göre Yetki devri Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Engel	Müdür	54	85.03
	Şef	60	77.72
	Mühendis	38	62.46
	Toplam	152	

	Örgütsel Engel
Ki-kare	6.015
Serbestlik Derecesi	2
P	0.049

Çizelge 17 ve 18' e bakıldığında fayda alt boyutunda görüş farkları yokken yönetsel engel ve örgütsel engel alt boyutlarında $P < 0.05$ olduğundan görüş farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için TUKEY HSD testi yapılmış ve yapılan teste göre farkın müdürlerle mühendisler arasında kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bu farklılığın kaynağının mühendislerin daha çok bir ast gibi müdürlerin de daha çok bir üst gibi cevap vermesi ve yönetimde üst kademeye çıktıkça bakış açılarının değişmesinin sebep olduğu değerlendirilebilir

SONUÇ

Yetki devri yönetim sürecinin vazgeçilmez unsurlarındandır. Üst tarafın daha çok yetki talebi ve astın daha az sorumluluğu tercih etmesi çalışmamızın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Buradan hareketle yetki devri sürecinde yöneticinin teorik olarak bahsedilmiş olan yetki devri engelleri ve faydalarına karşı tutumları ve yargıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Günümüzde yetki devri kavramının anlamı ile ilgili bulanıklığın anket uygulamamız esnasında da bir nebze tespit edildiği değerlendirilebilmektedir..

Araştırmamızda personele yetki devrinin engellerini ortaya koyacak ve faydaları ile ilgili yargılara varılabilecek türde sorular sorulmuştur. Çalışmamızın ana amacı yöneticilerin yetki devrini uygularken literatür taramasında karşılaştığımız engellere karşı takındıkları tutumları ve yetki devri sonrası sağlanabilecek muhtemel faydalarla ilgili tutumlarını tespit etmektir.

Yönetmel engel alt boyutu içerisinde değerlendirmeye aldığımız yöneticiden kaynaklanan engeller ve astın kişiliğinden doğan engeller ile ilgili cevaplarda ortalama değerlere baktığımızda; yöneticilerin karar verme erklerini elde bulundurmaya istemeleri, en iyi olma isteği, teknik konularla hoşlanıldığı için uğraşma, ayrıntılarla ilgilenme gibi konuların yetki devri sürecini engellediği değerlendirilebilmektedir.

Örgütsel engel boyutu ile ilgili verilen cevaplara bakıldığında yetki devri sürecinin örgütsel ve çevresel olarak engellenmediğinin ağırlıklı bir tutum olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

Fayda boyutu anlamında ise cevapların ortalama değerlerinin diğer boyutlara nazaran daha yüksek çıktığı gözlemlenmektedir. Bu noktada yetki devrinden elde edilebilecek muhtemel faydalarının uygulamamızdaki işletmelerde görüldüğü ve bu konuda hem ast hem de üst olarak etkin bir tutum geliştirildiği sonucuna varılabilmektedir..

Ayrıca her ne kadar eğitim durumu ile fayda boyutu arasında istatistiksel bir fark olmasa da yönetmel engel ve örgütsel engel boyutlarında farklılık ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde görev ünvanına göre yönetmel ve örgütsel engel boyutlarında farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu farklılıkları yaratan etmenin üst kademe yöneticilikle paralel olan eğitim seviyesinin yöneticilik anlayışında etkin bir bakış açısı farklılığına yol açtığı değerlendirilebilmektedir.. Bunlara ilaveten genç yönetici kadrosunun yetki devrine bakışının farklılığa neden olan bir etmen olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmamızda verilen cevaplardan yöneticilerin büyük bir kısmı yetki devrinin nasıl yapılacağıyla ilgili eksik bilgiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Yukarıda da bahsedildiği üzere yetki devri ile ilgili yargı ve tutumların gerek eğitim düzeyi gerekse bulunduğu konum itibari ile ilgi olarak değişkenlik gösterdiği değerlendirilmiştir. Bu noktadan hareketle yetki devrinin uygulama süreci ile ilgili bilginin eğitimle paralel olduğu değerlendirilmiştir yapılabilmektedir.

Yönetsel anlamda karşımıza çıkan engellerden biri de yöneticilerin tüm kararları kendilerinin vermesine yönelik olan eğilimleridir. Bunun yanında yetki devri yapılmadan işlerin üstesinden gelinmeyeceğini düşünenlerin oranı da yüksektir.

Yetki devrini önünde engellerden bir tanesi de örgütsel engellerdir. Organizasyon yapılarını etkileyen en büyük faktörlerden biri de çevredir. Çevrenin basit-karmaşık, durgun-dinamik oluşu; uzmanlaşma derecesi organizasyonların merkezileşme derecelerini ve yapılarını belirler. Çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda mekanik organizasyon yapısı , koşulların sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda ise organik yapı uygun bulunmaktadır. (Koçel, 2003:287) İşte bu çevre koşulları örgütün yapısını ve çeşidini belirlerken aynı zamanda yetki devri ile ilgili genel tutum ve yargılarında değişmesine ve örgüt yapısına göre bir yetki devri süreci uygulamasına sebep olmaktadır. Örgütsel engellerle ilgili verilen cevaplarda, uygulama yapılan işletmelerdeki yöneticilerin büyük bir bölümü yetki devri ile ilgili bir politika ve prosedür yetersizliği veya belirsizliği olmadığı görüşündedirler.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak G., Budak G. (2002): İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir

Urbaniak, A. J. (2003) : Super Vision Burlington Vol. 64, Iss. 5; pg. 3, 3 pgs

Aytürk, N. (2000), yönetimde yetki devri ve imza yetkileri, amme idaresi dergisi, cilt 1, sayı 33,

Akın, H.B. , Peker A. , ‘‘Yöneten Ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri Kavramı: Selçuk Üniversitesi Gerçeği’’, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon kongresi

Aydın, K. (1987), ‘‘Yönetimde Yetki Devri Ve Gima Uygulaması’’, Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara,

Barkçin, F.(1994), Eğitim Yönetiminde Yetki Devri, Gazi Üniversitesi Doktora Tezi, Ankara, Eylül

Blanchard, K. , Carlos P.J., Randolph A. (1998), ‘‘Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır’’, Epsilon, İstanbul,

Çakıcı, M.,Oğuzhan A.,ÖZDİL T.(2003), Temel İstatistik,

Can, H., (1984),İşletme Ve Yönetim,

Doğan, S.(2003), ‘‘Personel Güçlendirme’’, Sistem Yayıncılık, İzmir,

Efil, İ. (2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınları,

Elma, C. ,Demir K. (2003),‘‘Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar’’, Anı Yayınları,Ankara,

Eren, E. (2003) , “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul,

Eren, E. (2001), “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul,

Eren, E., (1974) “Klasik Ve Neoklasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Kasım

Ertürk, M., (1989) “İşletme Yönetimi”, Çukurova Üniversitesi Yayınları, Mersin,

Ertürk, M., (1996) , İşletme Yönetimi, Beta yayınları, Ankara,

Ertürk, M., (2001) , İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta, İstanbul Kasım

Ford, R. C., Fottler, M. D. (1995) , “Empowerment: A matter of degree The Academy of Management Executive. Briarcliff Manor: . Vol. 9, Iss. 3; pg. 21, 11 pgs

Francie, D. (2005), “Association Management. Washington: Vol. 57, Iss. 2; pg. 65, 8 pgs

Garih, Ü. (2001), Yönetimin İlkeleri, Hayat Yayınları, İstanbul,

Genç, N. (2004) ,Yönetim Ve Organizasyon,

Gerdaneri, H.(1973) , “İl Genel İdaresi Ve İçişleri Bakanlığının Merkez Teşkilatında Yetki Devri”, İç Düzen Yayınları, Ankara,

Gümüş, M. (2000), ‘‘Çalışanların Yetkilendirilmesi Ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiő Süreci, Uludağ Üniversitesi Doktora Tezi, Bursa,

Güney, S. (2000), ‘‘Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı’’, Nobel, Ankara,

Güney, S.(2001),Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları,

Janet, M., (1997,) Nursing Management. Chicago: Vol. 28, Iss. 6; pg. 62, 1 pgs

Jeanie, C. (1997) , WhatGood Leaders Do, Thrust For Educational Leadership, Cilt:27, Sayı:3

Johnson, R. (1993), TQM: Leadership For The Quality Transformation,Quality Progress, , cilt 26, sayı:3,

Koçel T. (2003) , ‘‘İşletme Yöneticiliği’’ , Beta, İstanbul, Eylül

Longenecker, C.O.(1991), The Delegation Dilemma, SuperVision. Burlington: Vol. 52, Iss. 2; pg. 3, 3 pgs

Mcconnel, C.R.(1995), ,The Health Care Supervisor. Gaithersburg: Vol. 14, Iss. 1; pg. 69, 11 pgs

Mcconnell, C.R. (1995) , Delegation versus empowerment: What, how, and is there a difference? The Health Care Supervisor. Gaithersburg: Vol. 14, Iss. 1; pg. 69, 11 pgs

Michelle, A. J. (2000) , Delegation and organizational structure in small businesses: Influences of manager's attachment patterns, Group & Organization Management. Thousand Oaks: Vol. 25, Iss. 1; pg. 4, 18 pgs

Mucuk, İ.(2001),Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi,

Nelson, R. B.(1999), ''Yetki Verme'' , Hayat Yayınları, İstanbul,

Ortaç, A. (2003), ''ilköğretim Kurumlarındaki Yönetici Yardımcılarının Yetki Devri İle İlgili Görüş Ve Beklentileri'', Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Ocak

Özalp, İ., ''Yetki Kavramına Teoriler Açısından Bir Yaklaşım''

Saccardi T.A., Banai M. (1994), ''Situational Determinants Of The Delegation Of Authority Among Hospital Senior Executive Officers'' ,Hospital And Health Services Administration,Vol:39, Iss:2, Pg.237.

Straub, J.T. (2002), '' Ekip Kurma Ve Yönetme'', Hayat Yayınları, İstanbul, OCAK

Straub, J. T. (1999), '' Yetki Verme'', Hayat Yayınları, İstanbul, Ocak

Sucu, Y. (2002), ''Sosyal Bilimlerde ve Bir Alt Disiplin Olarak Yönetim ve Organizasyon Alanında Çalışmanın Zorluğu'', Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya

Sucu Y. (2000), ''Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanımı,Elit Yayıncılık,Ankara

Türkmen, İ. (1996),yönetimsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik, milli produktivite merkezi yayınları, yayın no:519, Ankara,

Thornton, Z. (1993) , Credit Control. Hutton: Vol. 14, Iss. 7; pg. 19, 3 pgs

Yamaç, K. (2002), ‘‘Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Subayların Yetki Devrine Yönelik Tutumları’’,
Başkent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara,

Yenel, F. (1998) ,‘‘Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri’’, Gazi Üniversitesi Doktora Tezi,
Ankara,

Yukl, G. F. (1999) , ‘‘Determinants of delegation and consultation by managers Journal of
Organizational Behavior. Chichester: Vol. 20, Iss. 2; pg. 219, 14 pgs

Wells, R. G, (1993), ‘‘Yetki Devri’’, Rota, İstanbul,

Weiss, W. H. (2000), The art and skill of delegating SuperVision. Burlington: Vol. 61,
Iss. 9; pg. 3, 3 pgs

YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Bu anketin amacı yetki devrinin uygulaması ile ilgili bilimsel veri toplamaktır. Elde diledik bilgiler hiçbir şekilde kişisel veya kurum bazında değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Anket formuna isim yazmayınız.

Soruları samimiyetle ve eksiksiz doldurmanızı vereceğiniz cevapların daha sonraki çalışmalara ışık tutacağını dikkate almanızı arz/rica ederim.

Bülent ERGÜL

BİRİNCİ BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

1.Bu bölümde size en uygun düşen cevabı yuvarlak içine alınız.

2.Bilgiler demografik yapının tespiti için kullanılmakta olup hiçbir kişisel değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır.

3.Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

1.YAŞINIZ ?

- a. 30 Yaş ve Altı b. 31-40 c. 41 Yaş ve Üstü

2.CİNSİYETİNİZ ?

- a. Kadın b. Erkek

3. ÖĞRENİM DURUMUNUZ ?

- a. İlkokul c. Lise d. Yüksekokul e.Lisans f..Yükseklisans
h. Doktora

4. ŞU ANKI GÖREV ÜNVANINIZ?

- a.Müdür b.Şef c.Mühendis

5.BU İŞLETMEDE KAÇ YILDIR ÇALIŞMAKTASINIZ

- a. 1 Yıl b.2-5 Yıl c.6-10 Yıl d.11-20 Yıl e.21 Yıldan Fazla

6.MEDENİ DURUMUNUZ?

- a.Evli b.Bekar

İKİNCİ BÖLÜM: Anket Soruları

1.Bu bölümde size en yakın gelen cevabı daire içine alınız.

No:	SORU CÜMLEŞİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
7	Yetki devri bana zaman kaybettirir.	5	4	3	2	1
8	Karar verme erkimi elde tutmak isterim.	5	4	3	2	1
9	Ben çoğu işi astlarımdan yapacağımdan daha iyi yaparım.	5	4	3	2	1
10	Yaptığım bütün işler astlarıma devredilemeyecek kadar karmaşıktır.	5	4	3	2	1
11	Teknik konularda çoğu faaliyeti hoşuma gittiği için kendim yaparım.	5	4	3	2	1
12	Nasıl devredeceğim konusunda eksik bilgi sahibiyim.	5	4	3	2	1
13	Yönetirken çok az riske girerim.	5	4	3	2	1
14	Standardizasyon ve şekilcilik benim için yönetimin vazgeçilmez unsurlarıdır.	5	4	3	2	1
15	Belirsizlik çoğu zaman beni tedirgin eder.	5	4	3	2	1
16	Yetki devrederken astımın yapmayacağını düşünürüm.	5	4	3	2	1
17	Ben bütün işlerin üstesinden yetki devretmeden gelebiliyorum.	5	4	3	2	1
18	Yetki devrederken hesap verme endişesi taşırım.	5	4	3	2	1
19	Yetki devrederken basit bir planlama yaparım.	5	4	3	2	1
20	Devrettiğim yetkiler bana geri dönüyor.	5	4	3	2	1
21	Yetki devrettiğim zaman koordine sıkıntı yaşıyorum. Bunu engellemek için yetki devrinden kaçınıyorum.	5	4	3	2	1

No:	SORU CÜMLESİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
22	İşimle ilgili çoğu zaman kendime güvenim azdır.	5	4	3	2	1
23	Ayrıntılarla çok uğraşırım.	5	4	3	2	1
24	Bana yetki devredildiği zaman sınırları hakkında çok az bilgi sahibiyim.	5	4	3	2	1
25	Üstlerimden eleştiri almaktan çekinirim.	5	4	3	2	1
26	Çoğu zaman bana verilen görevlerle ilgili olarak bilgim yetersizdir.	5	4	3	2	1
27	Üstlerim bana yetki devretmemesini güvensizlik olarak kabul ederim	5	4	3	2	1
28	Yetki devri sonrasında üstüme sık sık danışmak için giderim.	5	4	3	2	1
29	Üstlerim astlar tarafından üretilen yeni fikirlere açıktırlar	5	4	3	2	1
30	Görev aldığım yerde görev tanımlaması açık seçik belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
31	Hangi konularda yetki devredebileceğim belirsizdir.	5	4	3	2	1
32	Üstlerimle aramdaki iletişim bozukluğu yetki devralmamı engeller.	5	4	3	2	1
33	Yetki devriyle ilgili politika , prosedür yetersizlikleri yetki devretmemi engelliyor.	5	4	3	2	1
34	Çevremde oluşacak işi yapamıyor yargısı sebebiyle yetki devrinden kaçınıyorum.	5	4	3	2	1
35	Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır.	5	4	3	2	1
36	Yetki devrettiğim astımın mesleki gelişimine faydalı olduğumu düşünürüm.	5	4	3	2	1
37	Yetki devrederek zaman kazanıyorum.	5	4	3	2	1
38	Yetki devrederek daha yönetsel işlerimle ilgilenebiliyorum.	5	4	3	2	1

No:	SORU CÜMLESİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
39	Yetki devrederek bilgi ve becerilerimi astlarıma aktarabiliyorum.	5	4	3	2	1
40	Yetki devralarak becerilerimi geliştiriyorum.	5	4	3	2	1
41	Yetki devralarak kendime güvenim artıyor.	5	4	3	2	1
42	Üstlerimden aldığım yetkilerle astlarımla üzerinde daha çok otorite kurabiliyorum.	5	4	3	2	1
43	Bana yetki devredilmesi takdir edildiğim manasına gelir.	5	4	3	2	1

-----ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ-----