

**BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ,  
BALIKESİR İL VE İLÇE BELEDİYELERİ UYGULAMASI**

**Salih GÖDEK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Yrd.Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI**

**Afyonkarahisar**

**2006**

**BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ, BALIKESİR İL VE İLÇE  
BELEDİYELERİ UYGULAMASI**

**Salih GÖDEK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd.Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI**

**Afyonkarahisar**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2006**

**TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI**

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI .....

Jüri Üyeleri : .....

.....

.....

İşletme anabilim dalı, yüksek lisans öğrencisi Salih GÖDEK'in "Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl ve İlçe Belediyeleri Uygulaması" başlıklı tezini değerlendirmek üzere ...../09/2006 günü saat: .....’de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**MÜDÜR**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ, BALIKESİR İL VE İLÇE  
BELEDİYELERİ UYGULAMASI

Salih GÖDEK

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

Danışman: Yrd.Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Bu çalışmada bürokratik örgütlerde yetki devri üzerinde durulmuştur. Bürokrasi kavramı, bürokratik örgüt kuramına katkılar ve bürokrasiden beklenen faydalar ve bürokrasiye yöneltilen eleştiriler birinci bölümde ele alınmıştır. İkinci bölümde ise amaç; yetki devrinin öneminin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda yetki ve yetki devri kavramları tartışılmış, yetki devrini gerekli kılan etkenler üzerinde durulmuştur. Yetki devrinin önündeki engeller de bu bölümde tartışılan diğer bir konudur. Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde yer alan teorik tartışmaların uygulamadaki yansımalarının nasıl olduğunun anlaşılması amaçlanmıştır. Son bölümde ise bürokratik örgütlerde yetki devrine bakışı test etmek amacıyla Balıkesir il ve ilçe belediyelerine uygulanan ankete yer verilmiştir.

## ABSTRACT

THE TRANSFER OF AUTHORITY IN BUREAUCRATIC ORGANISATIONS AND  
THE QUESTIONNAIRE OF THE CITY CENTER AND COUNTY  
MUNICIPALITIES OF BALIKESIR

Salih GÖDEK

Department of Management

Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

September 2006

Advisor: Yrd.Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

In this work we analysed transfer of authority in bureaucratic organizations. The term ‘bureaucracy’, contributions to the theory of bureaucratic organizations, benefits and critics towards bureaucracy are explained in the first section. In the second section, we explained the importance of the transfer of authority. Parallel with this aim, the terms ‘authority’ and ‘transfer of authority’ are discussed and factors which require transfer of authority are examined. In the third section, the goal is to show how to put into practise the theoretical discussions in the above two sections. In the last section, there is the questionnaire which is applied in Balıkesir and in its county municipalities in order to test the views towards the transfer of authority in bureaucratic organizations.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanma sürecinde bana yol gösteren, katkı ve destek sağlayan değerli tez danışmanım Yrd.Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI'ya ve tezin uygulamasında büyük destek olan BURHANİYE Belediye Başkanı Fikret AKOVA'ya, mesai arkadaşlarıma ve özellikle büyük sabırlarından ve hoşgörülerinden dolayı değerli eşime ve kızıma teşekkürlerimi sunarım.

Salih GÖDEK

## **ÖZGEÇMİŞ**

Salih GÖDEK

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

**Lisans :** 1996 Kara Harp Okulu, Sistem Mühendisliği Bölümü

**Lise :** 1992 Bursa Işıklar Askeri Lisesi, Matematik Bölümü

### **İş/İstihdam**

1997-Afyonkarahisar Askerlik Dairesi Başkanlığı, Askeralma Kısım Amiri

2002-Gümüşhane/Torul Askerlik Şubesi Başkanlığı, Askerlik Şubesi Başkanı

2004-Balıkesir/Burhaniye Askerlik Şubesi Başkanlığı, Askerlik Şubesi Başkanı

### **Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyeliği**

1996-Türk Silahlı Kuvvetleri Dayanışma Vakfı

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı : Trabzon, 21 Ekim 1973 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: Almanca

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ JURİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
I. BÜROKRASİ KAVRAMI.....	3
II. BÜROKRATİK ÖRGÜT TEORİLERİ.....	5
A) MAX WEBER'İN BÜROKRATİK ÖRGÜT MODELİ.....	7
1. Max Weber'in Egemenlik Anlayışı.....	7
2. Max Weber'in Bürokratik Modelinin Özellikleri.....	11
3. Max Weber'in Bürokratik Modelinin Üstünlükleri.....	13
B) MERTON'UN BÜROKRATİK MODELİ.....	14
C) SELZNICK'İN BÜROKRATİK MODELİ.....	17
D) GOULDNER'İN BÜROKRATİK MODELİ.....	20
E) BÜROKRATİK ÖRGÜT MODELLERİNİN SINIRLILIKLARI.....	22
F) BÜROKRATİK ÖRGÜT MODELLERİNİN DOĞRULAMA SORUNLARI.....	22
G) ÇAĞCIL BÜROKRATİK MODELLER.....	23
H) POST BÜROKRATİK MODEL VE KARAKTERİSTİKLERİ.....	24
1. Yalın Bir Görünüm.....	25
2. Esnek Bir Organizasyon Yapısı.....	26
3. Etkin Bilgi Yönetimi ve Kullanımı.....	26
I) BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN OLUMLU ÖZELLİKLERİ.....	27
J) BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN OLUMSUZ ÖZELLİKLERİ.....	30



<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>38</b>
<b>BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ VE YETKİ DEVRİ SÜRECİ.....</b>	<b>38</b>
<b>I. YETKİ KAVRAMI.....</b>	<b>38</b>
A) YETKİNİN TANIMI.....	38
B) YETKİNİN ÇEŞİTLERİ.....	39
<b>1. Kaynaklarına Göre Yetkiler.....</b>	<b>39</b>
<b>2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Yetkiler.....</b>	<b>40</b>
<b>3. Resmi ve Gayri Resmi Yetki.....</b>	<b>41</b>
<b>4. Devredilebilme Özelliklerine Göre Yetkiler.....</b>	<b>41</b>
C) YETKİNİN KAYNAĞI VE YETKİNİN KAYNAĞI KONUSUNDAKİ TEORİLER.....	42
<b>1. Yetkinin Kaynağı.....</b>	<b>42</b>
<b>2. Yetkinin kaynağı konusundaki teoriler.....</b>	<b>42</b>
a) Biçimsel Yetki Teorisi.....	42
b) Kabul Teorisi.....	42
c) Bilgisel Yetki Teorisi.....	44
<b>II. YETKİ DEVRİ VE YETKİ DEVRİNİN TANIMI.....</b>	<b>44</b>
<b>III. YETKİ DEVRİNİN ÖĞELERİ.....</b>	<b>49</b>
A) YETKİ.....	49
B) SORUMLULUK.....	49
C) HESAP VERME.....	50
D) KARAR VERME.....	50
E) YÖNETİM.....	50
F) PLANLAMA.....	51
G) TEMSİL ETME.....	51
<b>IV YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ VE YETKİ DEVRİNİ GEREKLİ KILAN ETMENLER.....</b>	<b>51</b>
<b>V. BAŞARILI YETKİ DEVRİ SÜRECİ.....</b>	<b>52</b>
<b>VI. YETKİ DEVRİ SÜRECİNİN AŞAMALARI.....</b>	<b>55</b>
A) GÖREVLERİN DAĞITILMASI.....	55
B) YETKİ VERME.....	56
C) SORUMLULUĞUN VERİLMESİ.....	56
D) YETKİ DEVRİNDE KONTROLÜN SAĞLANMASI.....	57
<b>VII. YETKİ DEVRİ SÜRECİNİN İLKELERİ.....</b>	<b>57</b>
A) YETKİ VE SORUMLULUĞUN DENKLİĞİ İLKESİ.....	57
B) KOMUTA BİRLİĞİ İLKESİ.....	57
C) SORUMLULUĞUN DEVREDİLMEMESİ İLKESİ.....	58

<b>VIII. YETKİ DEVRİNİ KISITLAYAN ETMENLER.....</b>	<b>58</b>
A) ÖRGÜTTE GÖREV ALANLARIN KİŞİLİKLERİNE BAĞLI YETKİ DEVRİ ENGELLERİ.....	59
1. Üstün Kişiliğinden Doğan(Psikolojik) Engeller.....	60
2. Astın Kişiliğinden Doğan(Psikolojik) Engeller.....	61
B) ÖRGÜT YAPISINDAN KAYNAKLANAN YETKİ DEVRİ ENGELLERİ.....	63
C) YETKİ DEVRİNİ ENGELLEYEN DİĞER NEDENLER...	64
<b>IX. YETKİ DEVRİ DERESESİNİ BELİRLEYEN ETMENLER.....</b>	<b>64</b>
A) VERİLECEK KARARIN DEĞERİ VE ÖNEM DERESESİ.....	64
B) POLİTİKADA BİRLİK İHTİYACI.....	65
C) İŞ HACMİNİN ARTMASI VE EKONOMİK BÜYÜKLÜK.....	65
D) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM ANLAYIŞI.....	65
E) BAĞIMSIZLIK ARZUSU.....	65
F) YÖNETİCİ AZLIĞI.....	66
G) DENETİM TEKNİKLERİ.....	66
H) İŞ VEYA GÖREVİN DİNAMIĞI.....	66
I) ÇEVRENİN ETKİSİ.....	66
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>68</b>
<b>UYGULAMADA BÜROKRATİK ÖRGÜTLER VE YETKİ DEVRİ.....</b>	<b>68</b>
<b>I. BÜROKRATİK ÖRGÜTLER.....</b>	<b>68</b>
<b>II. YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ, YETKİ DEVRİNİ GEREKLİ KILAN ETMENLER VE DEVREDİLECEK YETKİLERİN NİTELİKLERİ.....</b>	<b>70</b>
<b>III. YETKİ DEVRİNİ KISITLAYAN ETMENLER VE BAŞARILI YETKİ DEVRİ SÜRECİ.....</b>	<b>73</b>
<b>IV. BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ SÜRECİNİ KOLAYLAŞTIRICI ETMENLER.....</b>	<b>75</b>
<b>V. BAŞARILI YETKİ DEVRİNİN BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN İŞLEYİŞİNE GETİRECEĞİ YARARLAR.....</b>	<b>78</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>81</b>
<b>BALIKESİR İL VE İLÇE BELEDİYELERİNDE YETKİ DEVRİ SÜRECİNİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....</b>	<b>81</b>
<b>I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....</b>	<b>81</b>

<b>II. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ: DEMOKRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER.....</b>	<b>82</b>
<b>III. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ, YORUMU VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>84</b>
A) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNE YATKINLIK BOYUTUNDAKİ EĞİMLERİ.....	84
B) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNDE ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTUNDAKİ EĞİMLERİ.....	85
C) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNİN GEÇERLİLİĞİ BOYUTUNDAKİ EĞİMLERİ.....	86
D) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNDE LİDERLİK BOYUTUNA İLİŞKİN EĞİMLERİ.....	87
<b>IV. GENEL DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>89</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>

**TABLolar LİSTESİ**

	Sayfa
Tablo 4.1 : Belediye Başkanlarına Ait Demografik Özellikler.....	83
Tablo 4.2: Yetki Devrine Yatkinlık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
Tablo 4.3: Yetki Devrinde Örgüt İklimi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
Tablo 4.4: Yetki Devrinin Geçerliliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 4.5: Yetki Devrinde Liderlik Boyutu.....	88

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	Sayfa
Şekil 1.1. Genel Bürokrasi Modeli.....	7
Şekil 1.2. Max Weber'in İdeal Bürokrasi Modeli.....	12
Şekil 1.3 Basitleştirilmiş Merton Modeli.....	15
Şekil 1.4 Basitleştirilmiş Selznick Modeli.....	19
Şekil 1.5 Basitleştirilmiş Gouldnier Modeli.....	21

## EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Anket Formu.....	100

## GİRİŞ

Bürokrasiyle günlük hayatımızın her anında karşılaşmamız mümkündür. Bu karşılaşmalar sonucunda herkesin aklında bir bürokrasi tanımı ya da anlayışı oluşabilir. Genelde yaşanan deneyimler, bürokrasiyi işlerin yavaş yürümesi, sorumluluk yüklenmekten kaçınılması, güç sağlama çabası şeklinde tanımlasa da söz konusu durumlar bürokrasinin etkin işlememesi halinde ortaya çıkması muhtemel sorunları işaret etmektedir. Aslında bürokrasi, bir örgüt biçimidir ve bu örgüt yapısı içerisinde kişilerin kimlerle hangi koşullarda ve hangi ortamda çalışacakları ve sistemdeki yerleri bürokratik bir yapılanma ile belirlenmektedir. Bürokrasi, işbölümü temelinde etkinlik ve verimliliğin artırılması uğraşdır. Çünkü işbölümü sayesinde iş en tepedeki yöneticiden en alttaki çalışana kadar paylaştırılmaktadır ve her birey kendi işinde uzmanlaşmakta ve bu sayede verimlilik artmaktadır. Dolayısıyla bürokrasi sanıldığı kadar verimsiz değildir. Verimliliği sağlayan işbölümüdür. İşbölümünde ise esas nokta; yetki devridir. Yetki devri en genel ifadeyle; üst kademedeki yöneticinin yetkilerini astlarına devretmesidir. Yetki devrindeki ana amaç; örgütün performansını arttırmak için kaynakların daha verimli kullanımı ve daha çok sorumluluk sahibi olmaya iten bir yönetim anlayışı oluşturmaktır. Dolayısıyla yetkinin ne zaman devredileceği, hangi yetkilerin devredilip hangilerinin devredilmeyeceği, yetkinin kime devredileceği sorularına doğru yanıtlar verilmesi yetki devrinden beklenen başarıyı artıracaktır. Burada en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Ancak yönetici açısından en temel sorun, yetki devrinin örgüt performansını arttıracığına bizzat yöneticinin inanmasıdır. Şöyle ki yöneticiler yetkiyi devrettikleri zaman örgüt üzerindeki denetimlerini kaybedeceklerini, astın daha iyi bir iş çıkaracağı endişesi temelinde koltuklarından olma gibi endişelerini aşmaları ve yetki devrinin gerçekten örgüt performansını arttırıcı bir eylem olduğuna inanmaları gerekmektedir. Aslında yetki devri, yöneticilerin örgütlerin temel hedeflerine daha net odaklanmalarına olanak sağlamaktadır. Yöneticilerin bunun bilincinde olmaları zaten yetki devrinden beklenen başarının elde edilmesine olanak yaratılacaktır.

Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde bürokrasi kavramı tartışıldıktan sonra bürokratik örgüt modelleri ele alınmıştır. Bürokratik örgüt modelleri incelenirken Max

Weber'in katkıları, ilk olması sebebiyle önemlidir, üzerinde detaylı bir şekilde durulmuştur. Weber sonrası geliştirilen bürokratik örgüt modelleri de Weber'e yönelttikleri eleştiriler de dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Yine bu bölümde bürokrasinin faydalı yönleri üzerinde durulmuş ve bürokrasiye yöneltilen eleştirilere de yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde yetki ve yetki devri kavramları tanımlandıktan sonra etkili bir yetki devrinin koşullarının neler olduğu vurgulanmıştır. Devredilecek yetkinin nitelikleri ve yetki devrindeki engeller üzerinde detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde ise; birinci ve ikinci bölümde ifade edilen teorik açıklamalar ışığında uygulamada bürokrasi ve yetki devrinin başarılı olabilme nedenleri üzerinde durulmuştur.

Tezin son bölümünde, bürokratik örgütlerde yetki devrini test etmeye yönelik olarak bir anket çalışması yapılmıştır. 33 sorudan oluşan anket çalışması Balıkesir merkez ve ilçe belediye başkanlarına uygulanmıştır. Anket hazırlanırken ve değerlendirilirken tüm belediye başkanlarıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ankette yetki devri; yetki devrine yatkınlık boyutu, örgüt iklimi boyutu, yetki devrinde geçerlilik boyutu ve yetki devrinde liderin rolü boyutu olmak üzere dört farklı boyut dahilinde incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### I. BÜROKRASİ KAVRAMI

Bürokrasi ve bürokratik örgüt teorileri ile ilgili sistematik çalışmalar 1940'lı yılların sonuna doğru Max Weber'in katkılarıyla başlamış olsa da, bürokrasinin tarihsel gelişimi eski Mısır bürokrasisine kadar gitmektedir<sup>1</sup>.

Bürokrasi kavramı, Latince "burra" ve Yunanca "kratos" sözcüklerinden türetilmiş olup, masaların veya büroların egemenliği anlamında kullanılır. Bürokrasi büroda çalışanların siyasal güce sahip oldukları bir sisteme işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle, bürokrasi büroların belirli bir hakimiyete sahip oldukları sistem anlamına gelmektedir (Abadan, 1959:7-8). Bu doğrultuda, bürokrasinin sistem ve kamu üzerinde güç sağlamak için icat edildiğini ifade eden tanımlara da rastlanılmaktadır. Bürokrasi kavramına yönelik olarak geliştirilen farklı anlamlar, biri diğerinin uzantısı olan toplumsal gerçeklerin o gerçekleri yaşayanlar tarafından algılanış biçimlerini yansıtmaktadır (Mutlusu ve Öner, 1999:133).

Bürokrasi kavramı, devlet teşkilatı ve memurlar topluluğu anlamında da yaygın olarak kullanılmaktadır. Kamu kurumlarında çalışan atanmış kamu görevlilerinin tümü için bürokrat kavramı kullanılmaktadır (Özen, 1996:8). Bu tanım genelde orta ve üst yönetim kademesindeki atanmış kamu görevlileri için kullanılmaktadır.

Bürokrasi, teknik anlamı ile, kamu hizmetlerini ya da kamu yönetimini ilgilendiren konularda, uyulması gereken kuralların bütünü anlatmak için kullanılmaktadır (Çoker,1995:1). Kamu yönetimi, belli bir hizmeti üretmek ve halka sunmak amacıyla, pek çok insanın bir araya gelerek uyum içinde çalışmalarını gerektirmektedir. Kamu yönetimi yasama, yürütme, yargı organları; merkez ve taşra teşkilatı gibi çeşitli kesimlerden oluşmaktadır ve tüm bu kesimlerde bürokrasiyle

---

<sup>1</sup> Eski Mısır bürokrasisinin, en eski bürokrasi olduğu sanılmaktadır. Milattan üç bin yıl kadar önce, Firavunlar döneminde, Nil nehrinin ulaşım yolu olarak ve sulama amacıyla kullanılmasının kurallara bağlanması gerekmiştir. Bu kuralların uygulanmasına ve denetimine ilişkin ilk yazılı belgeler ve kurulan bürolar, Eski Mısır bürokrasisini oluşturmuştur. Eski Mısır bürokrasisinin ikinci önemli işi de, firavun mezarlarının yapılması olmuştur (Bürokrasinin tarihsel gelişimi konusunda ayrıntılı bilgi için Herbert G.Hicks, C.Ray Gullet; **Organizasyonlar Teori ve Davranış**, 4. Baskı, 1981, (Çev.).Besim Baykal İşletme Bilimleri Enstitüsü adlı çalışmaya bakılabilir.).

karşılaşmak mümkündür. Bürokrasi, bu uyumu ve işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesini sağlamak üzere kurulmuş olan örgütteki hiyerarşik yapıdan ve bu yapının işlemlerini sağlayan kurallardan oluşmaktadır (Çoker,1995:1). Ancak, bürokrasi uygulamada çoğunlukla sorumluluk yüklenmekten kaçınılmasını, işlerin yavaş yürütülmesini, keyfi kararlar alınmasını, hatta yönetim yoluyla baskı yapılmasını çağrıştırmaktadır (Abadan, 1959:7).

Bürokrasinin diğer bir anlamı ise, her kademenin hak ve ödevlerinin inceden inceye ve katı biçimde tanımlanmış bulunduğu teşkilatlanma biçimidir (Hançerlioğlu, 1986:56). Sosyolojik düzeyde bürokrasi kavramı üzerinde duran Max Weber'dir. Max Weber, bürokrasiyi bazı yapısal özelliklerle tanımlamıştır. Weber çok önem verdiği bürokrasiyi; "her biri uzmanlaşmış, bir işlevi yerine getiren çok sayıda birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesi" şeklinde tanımlamıştır (Kızılçelik ve Erjem, 1994:68). Weber, bilinen en verimli örgüt tipinin bürokrasi olduğunu söylerken kuruluşunun yasal, yönetiminin ise rasyonel olduğunu varsaymaktadır (Scott, 2002:108). Weber'e göre doğruluk, hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, tam bağımlılık, sürtüşmenin ve maddi ve kişisel bağlantıların azaltılması tam bürokratikleşmiş bir yönetimde optimum noktaya getirilebilir (Morgan, 1998:28).

Bir başka ifadeyle Weber'de bürokrasi-rasyonel bürokrasi; işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışma ve çalışmaların dosyalanması, disipline olmuş bir yapı, gayri şahsilik ve resmi pozisyonlardan meydana gelen bir örgüt biçimidir (Weber,1998:308).

Bu açıklamalar çerçevesinde bürokrasi, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen araç ve bireyleri, önceden belirlenmiş planlar, kurallar, ilkeler içerisinde bir arada tutan, hak ve görevleri açıkça belirleyerek uyumlaştıran bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ifade edilebilir.

Bürokrasi en genel tanımıyla örgüt yapısını ifade etmekte, bu örgüt yapısı içinde, kimin, nasıl, nerede, kiminle, hangi araçları kullanarak, ne çeşit bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki yerinin ne olacağını bürokratik bir yapılanma ile belirlemektedir. Bürokratisasyon her şeyden önce, yönetsel işlevlerin salt nesnel gerekçelere göre uzmanlaştırılması ilkesinin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır (Weber,1998:309). Bürokratik yapı, örgütün üstlendiği işin bütününe işbölümü ilkesiyle alt işlere bölmekte, bu bölümlenme, yukarıdan aşağıya doğru her seviyedeki işgörene

kadar indirgenmekte, böylece işin her bir parçasını yapan işgören belirlenmiş olmaktadır. İşbölümü, uzmanlaşma yaratırken aynı zamanda örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır. Bu dağıtılmış işbölümü arasında eşgüdüm ve bütünleşme sağlamak için hiyerarşik düzen benimsenmiş, böylece ast durumunda olan işgören bir üst seviyesinde bulunan üstünün denetimi ve gözetimi altında bulunmaktadır.

Halk arasında “bürokrasi” deyimini genellikle, yetki ve sorumluluğun açıklıkla belirtilmemiş olmasını, katı ve kişisel olmayan kuralları, işini yürütemeyen görevlileri, performansın yavaşlığını, işi başkalarına yükleme çabasını, çelişen işlemler ve talimatı, gereksiz yere tekrarlanan işleri, bir kimsenin kendi gücünü arttırma çabasını, uygunsuz kişilere gereğinden fazla yetki verilmesini, kaynakların israf edilmesini ve işlemeziği eleştirmek için kullanılan bir deyimdir. Bu sorunlara bürokrasilerde rastlanıldığı kuşkusuz bir gerçektir. Ancak bunlar bürokrasinin görevini yapmaması durumlarıdır. Burada kullanıldığı anlamda bürokrasi, bir organizasyon yöntemidir, yani uygarlığın temel bir unsurudur (Hicks ve Gullett, 1981:118).

Bu bakımdan, bürokrasiye yer vermemiz gerekir mi şeklinde bir tartışma yerine bürokrasiyi daha iyi anlama ve nasıl geliştirilebileceği konusunda bir karara varma daha anlamlı olacaktır. Bürokrasinin fonksiyonları yanında aksaklıklarının da daha iyi görülebilmesi uygulamanın gelişmesine yardımcı olacaktır. Bürokrasi modeli tarafından ortaya atılan ve geliştirilen ilkeler, hep en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve her örgüt için geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak “bürokratik” veya daha genel bir anlatım biçimiyle “mekanik” olarak nitelendirilen örgüt yapıları ortaya çıkmıştır.

## II. BÜROKRATİK ÖRGÜT TEORİLERİ

Bürokrasi konusunda modern incelemeler ünlü sosyolog Max Weber ile başlamaktadır. Weber’e göre bürokrasi en etkili ve verimli organizasyon şeklidir ve modern toplumun ihtiyaçları sonucu doğan karmaşık örgütlere en müspet cevabı verebilmektedir (Dessler, 1976:31). Weber’in bürokrasi görüşü endüstriyel kuruluşlar, politik örgütler, kilise ve benzeri dinsel örgütler için de geçerli olmakla birlikte daha çok kamuya ilişkin işlevler için tasarlanmıştır. Weber’in bürokrasi tanımı, kesinliği, hızı, belirginliği, düzenliliği, güvenilirliği ve saptanmış bir görev bölümünün

yaratılmasıyla sağlanan verimliliği ve ayrıntılı kuralları öne çıkarmaktadır (Morgan, 1998:29). Weber'e göre ister kamu ister endüstri olsun, herhangi bir örgüt şu özelliklere sahipse bürokrasinin temel ayırıcı niteliklerini de taşıyor demektir.

-Örgütün büyük hacme sahip olması (Weber'e göre, büyüklüğün ölçütü istihdam edilen insan sayısıdır.),

-İstihdam edilenlerin çoğunun yarı nitelikli ya da niteliksiz olmaları,

-Nispeten basit bir kütle üretim teknolojisi,

-Nispeten karmaşık ürün ya da çıktı,

Weber incelemelerinde aşağıdaki dört noktayla özellikle ilgilenmiştir;

- Bürokrasi adını verdiği bir bütünün özelliklerini belirlemek,

- Bunun büyümesini ve büyümenin nedenlerini betimlemek,

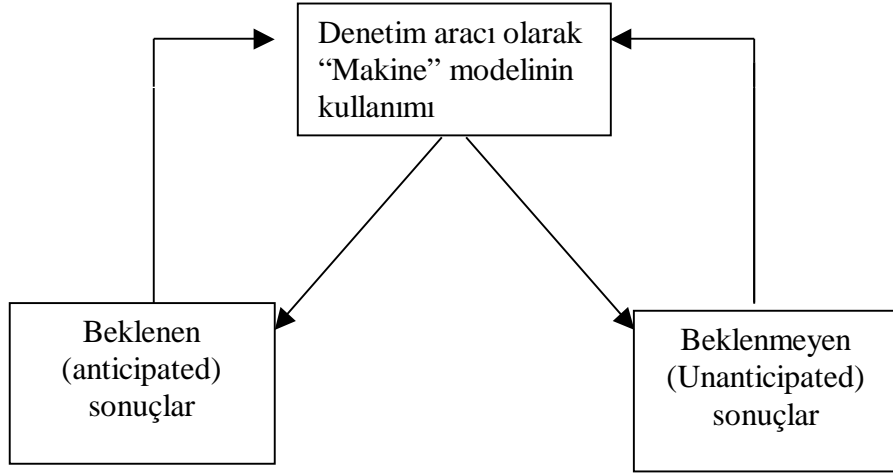
- Birlikte oluşan diğer toplumsal değişimleri ayırmak,

- Bürokratik amaçların öncelikle siyasi bir otoritenin amaçlarının gerçekleşmesinde bürokratik örgütün etkilerini ortaya çıkarmak.

Weber'in amacı, bürokratik örgütün, modern sorunların karmaşıklığı karşısında ne denli ussal olduğunu göstermektir. Özellikle bireylerin ve diğer örgütlenme alternatiflerinin (örneğin uzmanlaşma yoluyla iş bölümü) karar verme ve bilgi işleme süreçleri içinde karşılaştıkları sorunları, bürokratik örgütün nasıl aştığını göstermek istemektedir (March ve Simon, 1975:41). Weber, birçok bakımdan "makine" modelinin ötesine geçmektedir. Weber, bürokrasiyi uzmanlaşmış yetenekler kullanmada ortaya çıkan uyumlu bir gereç olarak düşünmekte ve insan organizmasının nitelikleri üzerinde hemen hemen hiç durmamaktadır (March ve Simon, 1973:139).

Bürokrasi konusunda Weber'den sonra yapılan çalışmalarda, örgüt üyelerinin "beklenmeyen" ya da "önceden kestirilemeyen" davranışları üzerinde önemle durulmuştur. Merton, Selznick ve Gouldner'in araştırma ve çözümlenmeleri, resmi hiyerarşi ve amaçları yönünden bürokrasinin diğer tip örgütlere oranla daha yeterli olduğu yolundaki temel öneriyi reddetmemekle birlikte bürokratik örgütlerin işlevsel olmayan niteliklerini ortaya koymaktadır (March ve Simon, 1973:140). Bu araştırmacılar bürokratik örgütlenme tipini reddetmemekle birlikte, Weber'in savunduğu gibi ideal örgüt yapısının kurulmasıyla birlikte daima verimliliğin artacağı ve çalışanların aynı tepkiyi gösterecekleri fikrine karşı çıkmışlar ve çalışmalarını örgüt üyelerinin beklenmeyen tepkilerine ve bürokrasinin beklenmeyen sonuçlarına

yoğunlaştırmışlardır (Göksel, 2001:102). Sistem ana hatlarıyla Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Genel Bürokrasi Modeli

Kaynak: March ve Simon, 1975:42

Söz konusu üç yazarın modellerinin genel yapısı büyük benzerlikler göstermektedir. Üç yazarda belirli bir örgütlenme biçimi ya da örgüt üyelerinin faaliyetlerini denetlemek için belirlenmiş olan örgütsel süreçleri bağımsız değişken olarak kullanmışlardır (Baransel, 1993:179). Bir başka ifadeyle modelleri, bağımsız değişken olarak örgüt üyelerinin eylemlerini kontrol etmek için geliştirilmiş olan örgütsel biçimler ya da usullerden oluşmaktadır. Buna göre örgüt içi insan davranışları örgüt yöneticileri tarafından önceden kestirilebilen sonuçlar sağlamakta, aynı zamanda önceden kestirilemeyen sonuçları da yaratmaktadır.

## A) MAX WEBER'İN BÜROKRATİK ÖRGÜT MODELİ

### 1. Max Weber'in Egemenlik Anlayışı

Alman asıllı ünlü sosyolog Weber, bürokratik örgüt kuramını ilk defa sistematik şekilde ele almış ve bürokrasiyi belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak araştırmıştır. Weber, biçimsel örgütleri, yasal-sosyal denetim sistemlerinin ya da yetki yapısı teorisinin bir parçası olarak incelemiş, bürokratik örgütü yetkinin ortaya çıkış biçimi olarak tasarlamıştır (Giddens, 1999:43). Weber'e göre yönetsel yetkilerden biri

babadan oğla geçen doğuştan kazanılan ve kişisel olan geleneksel yetkidir. İkinci yetki türü ise kahramanlık, kutsallık, büyücülük vb. üstün kişisel beceri ve yeteneklere dayanan karizmatik yetkidir. Weber nihayet üçüncü tip olarak ussal-yasal yetkiyi açıklamaktadır.

**i. Geleneksel Yetki:** Geleneksel yetki babadan oğla geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan yetkidir ( Eren, 1998:16).

Belli bir sosyal düzende yaşayan insanlar o sosyal düzenin etkisi altında kalarak gerek kendilerini gerekse yaşayış tarzlarını düzenin kaidelerine (örf ve adet) uydurmaktadır. Kişi daha dünyaya gelmiş olduğu andan itibaren sosyal düzenin toplum ve toplum yaşantısının geleneklerini, inançlarını ve değerlerini öğrenerek bu yaşama sisteminde neyi yapması, neyi yapmaması gerektiğinin bilincine varmaktadır. Bu kaide toplum içinde kurulmuş örgütlerde de böyle oluşmaktadır. En üst yöneticiden en alt memur, müstahdem, işçilere kadar bütün personel görev almış oldukları müesseselerin çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilmekte ve bu koşulları daha işe girerken peşinen benimseyeceklerini açık veya üstü örtülü olarak ifade etmektedirler. Bu yetkinin kaynağı örgütün düzeni olmaktadır. Töreye uygun olarak hareket etme zorunluluğu ise, töreye uygunluğa dayanan yetkinin var olmasındandır.

Toplumumuz son derece hiyerarşiktir. Töreye uygun (meşru) olarak hareket eden kimse genel olarak hiyerarşide üst tabakalara kolaylıkla yükselecek ve birçok kimse tarafından kabul edilecektir. Töreye uygun davranışta bulunmak manevi değer, entelektüel nitelik ve toplumsal sorumluluk işareti sayılmaktadır (Erdoğan, 1999:45-46).

**ii. Karizmatik Yetki:** Karizmatik yetki tipinde de yetki yine kişiseldir. Ancak, yetkinin kazanılışı bakımından karizmatik ve geleneksel yetki tipleri arasında fark vardır. Karizmatik yetki önderin kutsallık, kahramanlık v.b. gibi üstün niteliklerine dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle karizmatik yetki, bir liderin yönetimi kendi kişisel niteliklerine dayanarak yürütmesiyle ortaya çıkmaktadır (Morgan, 1998:341). Karizmatik önderin emirlerine ve kurduğu düzene, karizmatik öndere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulmaktadır. Karizmatik önderler astlarını statü veya uzmanlık

bilgilerinden çok kendisine bağlılık derecesine göre seçerler (Eren,1998:16).  
Karizmatik yetkiyi;

- Bilgisel yetki,
- Bünyesel yetki,
- Kişisel yetki,
- Manevi yetki şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

– **Bilgisel Yetki:** Günlük hayatta yetki kelimesi belli safhada, belirli birtakım bilgiye sahip olan herhangi bir kimseye işaret etmek için de kullanılmaktadır. Belirli bir konuda uzmanlığa sahip olmanın doğurduğu güç bilgisel yetkidir. Bilgisel yetki, bilgilerin veya uzmanlığın sonucu kazanılmış güçtür. Bilgisel yetki, hiyerarşi kademelerine bağlı olmaktan ziyade, akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu ve isteği gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir.

– **Bünyesel Yetki:** Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astları üzerinde başka hiçbir koşul aranmaksızın buyurma ve yönetme yetkisine sahiptir. Bu yetki hukuksal bir yetkiden doğmaktadır. Bu yetkide öngörülen ilke yöneticilerin hiyerarşiye hürmet etmeleri ve dürüst davranmalarının şart olmasıdır. Burada, mantıki düşünce esastır. Astlar, kuralları ve emirleri üstlerinin ussal olduklarına inandıkları ve daha ussal davranacaklarını düşündükleri için kabul etmektedirler. Bünyesel yetki sahibi, bir örgüt hiyerarşisinde ihtisaslaşmanın gereği olarak belirli bir fonksiyona bağlı olarak itaat etmeyi beklemek, emretmek ve bunu kuvvetle isteme hakkına sahiptir.

– **Kişisel Yetki:** İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri, baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi güçlerine kişisel yetki denilmektedir. Yönetici mevkilerine atanan bir kimse üstün kişisel özellikleriyle, bünyesel ve bilgisel yetkisini birleştirdiği zaman itaat ettirme gücünü arttırır. Bu anlamda kişilik, bilgisel ve bünyesel yetkiye güç kazandırmaktadır. Örgütlerde kişisel yetki, örgütün amacıyla, işletme üyelerinin kişiliklerinin pekiştirmesi sonucunda doğmaktadır. Örgüt gayesine uygun düşmeyen kişisel özellikler, kişi tarafından sahip olunan bünyesel ve bilgisel güçlerin etkilerinin zayıflamasına neden olacaktır. Yönetimde en etkili sayılabilecek başlıca kişisel özellikler; azim sahibi olma, söz

geçirme ruhu, heyecanlılık veya telaşlılık hali, hayata bağlı olma, sosyal uygunluk, his ve akıl arasındaki ilişkiler, işbirliği ruhu gibi özelliklerdir (Erdoğan, 1999:47).

– **Manevi Yetki:** Bir yöneticinin manevi yetkiye sahip olması onun astları üzerine etkisini sadece itaat yönünde değil, sürükleyici olma, kendisini taklit etme, benzemeye çalışma ve hayran olma şeklinde ortaya çıkmasıdır. Yetkilerin içinde en güçlüsü budur. Bu yetkinin kaynağı da üstün kişisel vasıflardır. Manevi yetkinin etkisinin sadece bir örgüt hiyerarşisine sıkışıp kalmadığı, bir milleti veya bütün insanlığı peşinden sürükleyecek etki alanına sahip olduğu söylenebilir. Manevi yetkinin tipik örnekleri; peygamberler ile tarihte milletleri peşinden sürüklemesini bilen milli kahraman ve şeflerdir.

Weber karizmatik lideri “ bu anlamda her gerçek lider gibi yeni yükümlülükler vazeder, yaratır ya da talep eder” şeklinde tanımlamaktadır (Giddens, 1999:48).

**iii. Ussal-Yasal Yetki:** Geleneksel ve karizmatik yetki tipinden farklı olarak ussal-yasal yetki kişisel değildir. Yetkiyi elinde bulunduranlar, bu yetkiyi seçimle kazanmakta, seçimleri de ussal kaidelere dayandırmaktadırlar. Ussal-yasal yetki tipinde emirler herkesi bağlayıcı kaide ve normlara dayanır ve ussaldır. Ussal-yasal yetki biçiminde iktidar yasalar, kurallar, düzenlemeler ve usullerle meşrulaştırılmaktadır (Morgan, 1998:341). Yetkiyi elinde bulunduranlar da, kaide ve nizamlara uymak zorundadır. Emirlerle, geleneklere uyduğu ve önderin arzusu olduğu için değil, ussal kaidelere uyduğu için riayet edilmektedir.

Weber bürokrasinin, ussal-yasal yetkiye dayandığını ya da bürokratik örgüt tipi için en uygun yetki türünün, ussal-yasal yetki olduğunu ifade etmiş ve bunun nedenini aşağıda sıralanan hususlarla açıklamıştır.

- Yönetimde devamlılık sağlar.
- Yönetimsel pozisyonlarını işgal edenler, yeteneklerine göre ussal olarak seçilir.
- Üstlere yetkilerini kullanmaları için yasal olanak ve araçlar sağlanmıştır.
- Yetkinin mahiyet ve sınırları açık olarak belirlenmiştir.

Oysa bu dört nokta ile ilgili hususlarda geleneksel ve karizmatik yetki bürokrasiye ters düşmektedir. Örneğin, yetkinin sınırları açık ve seçik değildir. Yetkiyi elinde bulunduranlar ussal olarak seçilmemişlerdir.



Ussal-yasal yetkinin bürokratik örgütler için en uygun yetki tipini teşkil etmesi nedeniyle ussal-yasal yetkiye “bürokratik yetki” adı da verilmektedir.

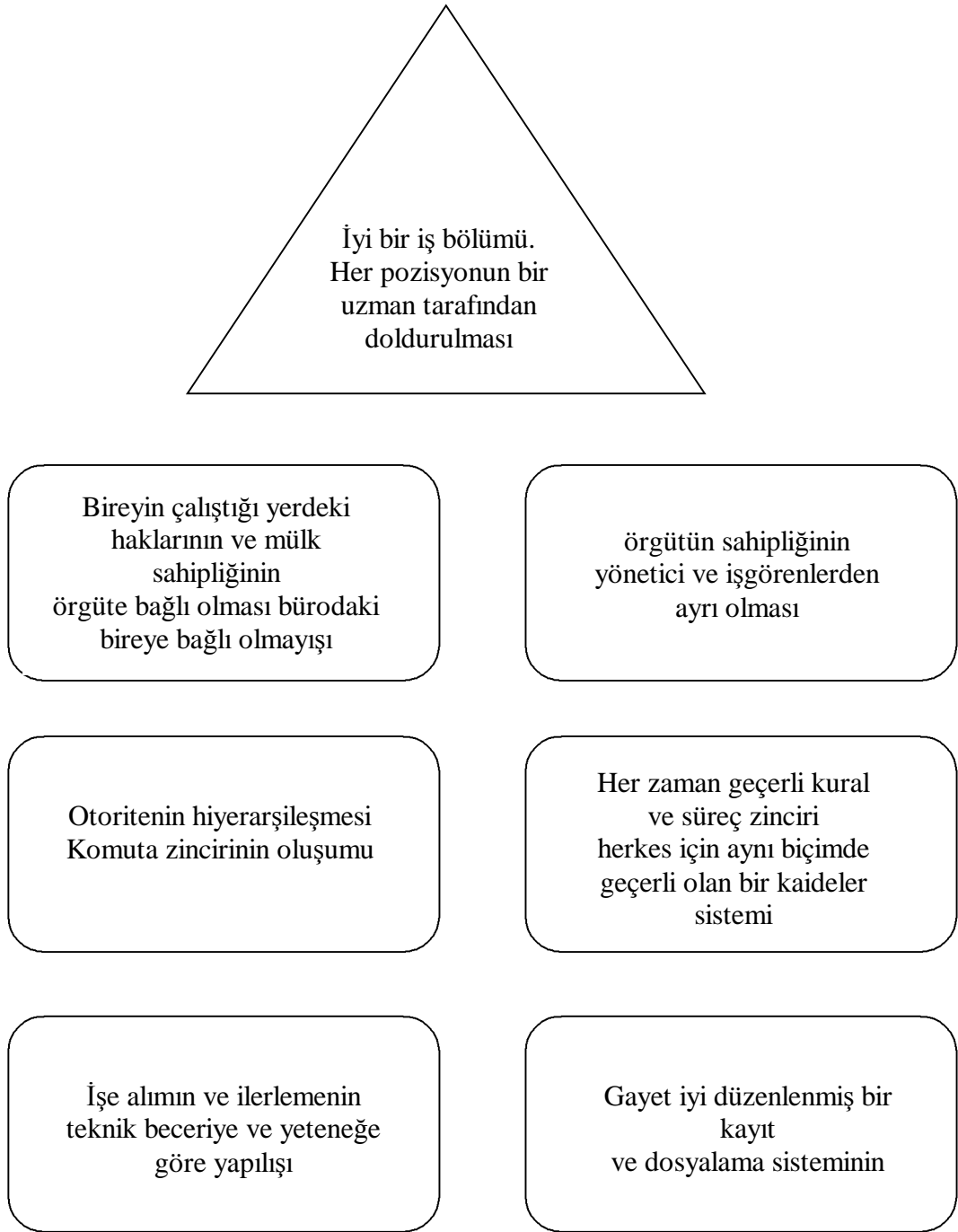
Weber, ideal otorite ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur (Eren, 1998:16).

Yasal-ussal model, klasik modernleşme modelinden esinlenen siyasi modernleşme modeli gibi, batıdaki sosyo-ekonomik değişimin belli bir aşamasında ortaya çıkmaya başlamış ve o aşamada işlevsel olmuş bir bürokratik sistemden esinlenerek idealize edilmiş bir modeldir (Morgan, 1998:341).

## **2. Max Weber’in Bürokratik Modelinin Özellikleri**

Weber’in “Bürokratik Örgüt” yapısı fonksiyonel uzlaşmaya dayalı bir iş bölümünü, açık biçimde belirlenen bir hiyerarşik yapıyı, ayrıntılı görev tanımlarını, gayri şahsi ilişkileri, teknik yeteneklere dayalı bir personel seçimi ve terfi sistemini ve yasal yetkilerin uygulanmasını ortaya koyan bir yapıdır. Bu ilkelerin uygulanması ile etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen (gayri şahsi) ve rasyonel bir örgüt yapısı oluşacaktır.

Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece amaç faaliyet ve görev biçimlerinde oluşan bir örgüt biçimi meydana gelmiştir. Bu örgütte görevlerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir (Erdoğan, 1999:53).



Şekil 1.2. Max Weber'in İdeal Bürokrasi Modeli

Kaynak:Gökalp ve Kirel, 1996:26

Şekil 1.2.'de Max Weber'in ideal bürokrasi modelini görmek mümkündür.

Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi göz önüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

Her mevkiinin taşıdığı yetkiler biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu nedenle işe göre adam (yönetici) seçme zorunluluğu bulunmaktadır. Gerekirse görevlendirileceklere özel eğitim yaptırılmaktadır.

Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

Astlar üstlerinin emirlerine daha akılcı, mantıksal olduğu ve düzenin hukuki yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu otoriteye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetime yer yoktur.

Hiyerarşik mevkiiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır. Görevler önceden belirlenmiş ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik ve tüzüklere göre yerine getirilmektedir. Bu kuralların dışına çıkılmamalıdır.

Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanmamalıdır. İlgililere kaynakları kullanmak için tanınan yetkiler sadece örgütün amaçları ile sınıflandırılmıştır.

Bürokrasi modeli bir yönetimin güçlü amaçlara ulaşması için sağlam bir örgüt yapısının kurulmasını, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmalarını, bireylerin kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmasını, nesnel ve akılcı yönetim sistemi kurmasını, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleriyle model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir.

### **3. Max Weber'in Bürokratik Modelinin Üstünlükleri**

Max Weber saf bürokrasinin diğer örgüt şekillerine nazaran, dakiklik, devamlılık, disiplin ve güvenilirlik bakımından üstün olduğunu ileri sürmüştür. Öte yandan bu özellikler ayrıca örgüt yönetiminin ve örgüt hizmetlerinden yararlananların sonuçları

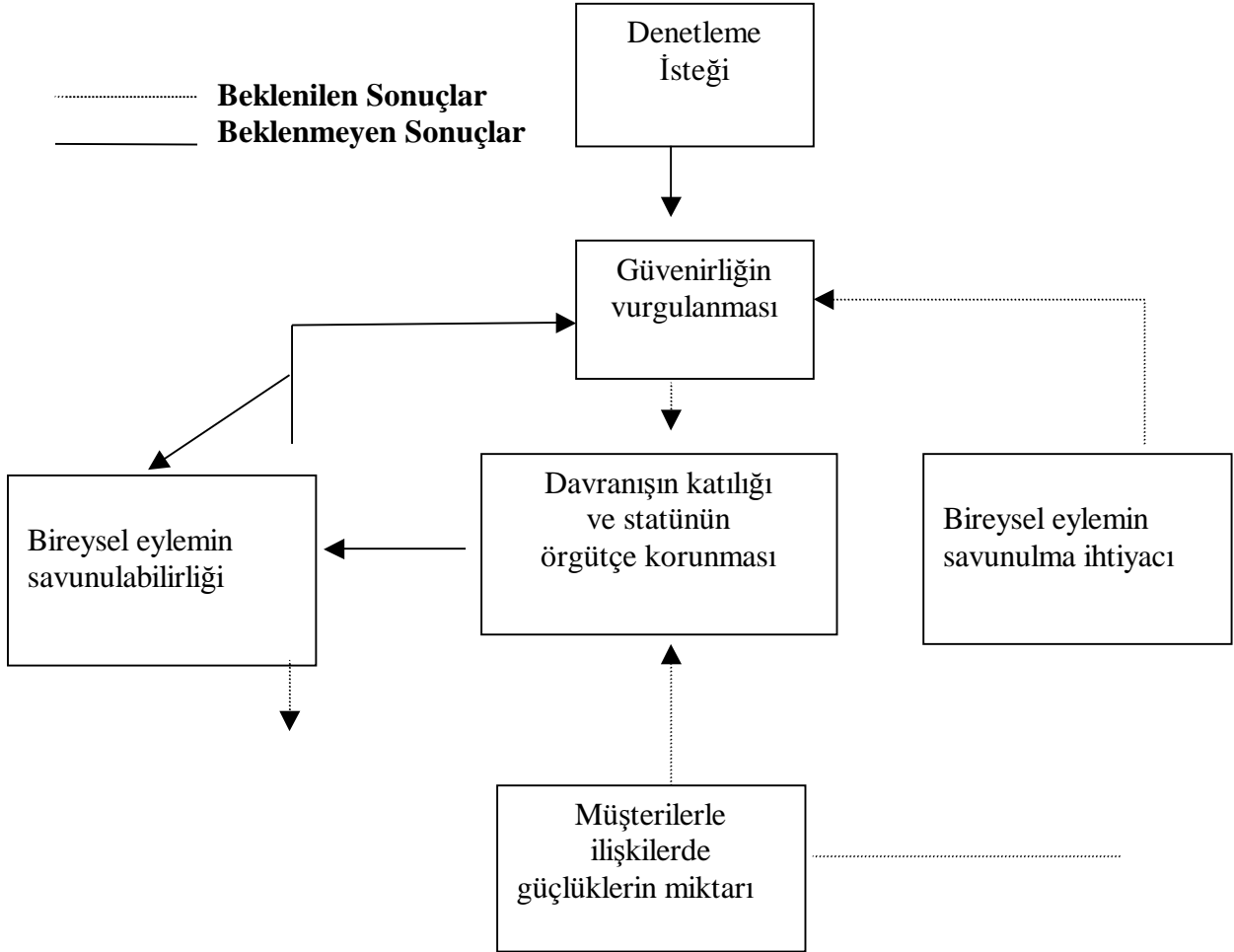
büyük bir kesinlikle önceden tahmin etmelerini gerekli kılmaktadır. Sonuçların önceden tahmin edilebilmesi her makamın yetki ve sorumluluğunun önceden belirlenmiş olmasından, faaliyetlerinin belirli kaidelere göre yürütülmesinden, sorunların genellikle aynı kişiler tarafından ele alınıp aynı biçimde çözümlenmesinden ileri gelmektedir.

Weber'e göre ideal ya da saf bürokrasinin en önemli üstünlüklerinden biri de ileri ölçüde rasyonel olmasıdır (Weber, 1998:310). Saf bürokrasinin ileri derecede rasyonel olmasını sağlayan faktörler; görev ve sorumluluklarının belirlenip, dağıtılmış kimin ne yapacağını kimin kime rapor vereceğinin v.b. gibi hususların iyi bir şekilde tayin edilmiş olmasından gelmektedir. Rasyonellik ve sonuçların önceden tahmin edilebilmesi örgütün yaşaması ve gelişmesi bakımından önem taşımaktadır. Weber bütün bu nedenlerle bürokrasinin kitle yönetimi için vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğunu düşünmektedir.

Weber'in ideal bürokrasi modeli, tarihsel süreç içinde çeşitli ülkelerde gözlenen kalıcı bürokratik özelliklerin tutarlı ve kuramsal olarak etkin ve verimli bir şekilde işlevlerini yürütecek bir kavramsal yapı içinde sentezinden doğmuştur. Weber sonrası kuramcılar tarafından realitede bazı tutarsızlıklar gösterdiği belirtilen bu model ampirik herhangi bir temelden yoksundur.

## B) MERTON'UN BÜROKRATİK MODELİ

Merton, işlevsel olmayan örgütsel öğrenim ile ilgilenmektedir; örgüt üyeleri belli bir durumla karşılaşınca benzer durumlarda da gösterecekleri genelleşmiş bir tepki tipi geliştirmektedir, ancak bu olgu örgüt açısından aynı zamanda önceden kestirilemeyen ya da arzu edilmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (March ve Simon, 1975:139). Merton, örgüt üyesi bireylerin kişiliklerindeki değişmelerin, örgüt yapısının belirlediği etkenlerle meydana geldiğini savunmaktadır. Burada "kişilik" terimi, bazı uyarılar ile bunların yol açtıkları karakteristik tepkiler arasında mevcut olan oldukça düzenli ilişkiyi belirtmek için kullanılmaktadır.



Şekil 1.3. Basitleştirilmiş Merton Modeli.

Kaynak: March ve Simon,1975:46

Şekil 1.3.'te basitleştirilmiş Merton Modeli görülmektedir. Merton'un öneriler sistemi, hiyerarşinin üst kademesinin örgütü denetleme isteği ile başlamaktadır. Bu istek, örgüt içinde davranışların güvenilirliği için gittikçe artan ısrar biçimini almaktadır. Hiyerarşinin üst kademelerinin bakış açısından bu davranışlar, bir güvenilirlik ve önceden kestirebilme ihtiyacının sonucudur. Güvenilirliği sağlamak için kullanılan teknikler, insan davranışının burada "makine" modeli adı verilen tasarımına dayanmaktadır. Standart işlem usulleri konulmaktadır ve denetleme de büyük ölçüde, özellikle bu usullerin gerçekte izlenip izlenmediklerinin yoklanmasıdır.

Davranışın güvenilirliği ve bunu sağlamak için kullanılan teknikler konusundaki ısrarın üç sonucu vardır.

- Kişiselleşmiş ilişkilerin miktarında bir azalma olur. Bürokrasi görevler ya da roller arasında bir ilişkiler bütünüdür. Memur, örgütün diğer üyelerine karşı, yerlerini başka kimsenin dolduramayacağı bireyler olarak değil, fakat özgül haklar ve görevler veren bir mevkiin temsilcileri olarak davranmaktadır. Örgüt içinde yarışma dar biçimde sınırlandırılmış bir alanda gerçekleşir. Aynı zamanda değerlendirme ve terfi bireysel başarılarından nispeten bağımsızdır.

- Örgüt kurallarının üyelerce benimsenmesi giderek artar. İlk örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için tasarlanan kurallar, artık bu amaçlara bağlı olmayan olumlu bir değer kazanırlar.

- Kategorilere ayırmanın karar alma tekniği olarak kullanılması artmaktadır. Şüphesiz, kategorilerin kullanımı, bütün durumlarda düşüncenin temel unsurlarından biridir. Burada söz konusu edilen özel, kullanılan kategorilerin sayısının iyice azalması ve bütün uygulanabilir kategorilerin bir dökümünden sonra bunların arasından bir seçim yapmak yerine, biçimsel olarak uygulanabilir ilk kategoriye ön plana çıkartmaktadır. Karar almadan kategorilerin kullanımının artması, başka seçeneklerin araştırılması çabasını azaltmaktadır.

Bir yandan kişiselleşmiş ilişkilerin azalması, öte yandan kuralların giderek artan şekilde benimsenmesi ve nihayet seçeneklerin araştırılmasında azalma, birleşerek, örgüt üyelerinin davranışlarının büyük ölçüde önceden kestirebilmesine olanak sağlamaktadır; yani bunların sonucu olarak üyelerin davranışlarındaki katılık artmaktadır. Aynı zamanda kişiselleşmiş ilişkilerdeki azalma (özellikle örgüt içi yarışma kapsamında) bir grup bilinci gelişimini kolaylaştırmaktadır. Başka bir deyişle, amaçların grup üyelerince algılanan paylaşılma derecesi artmaktadır. Bu türden bir çıkar, amaç ve karakter birliği duygusu, örgüt üyelerinin dış baskılara karşı birbirlerini kollamak eğilimini arttırmaktadır. Bu da buna karşılık katı davranışlara olan eğilimi güçlendirir.

Davranışlardaki katılığın yukarıda belirtilen ikinci sonucu (bireysel eylemin artan savunulabilirliği), davranışların tefrikine bir engel teşkil etmektedir. Bu da davranışın güvenilirliği üzerinde vurguyu güçlendirmektedir. Ayrıca müşterinin tatminsizliği de söz konusu katılığı arttırabilir. Bir yandan müşterilerin hiyerarşinin alt kademeleri üstündeki baskısı, bireysel eylemin savunulması ihtiyacını arttırmaya yönelmektedir. Öte yandan, müşteriler tarafından yüksek memurlara yöneltilen çare bulma istekleri, onları yanlış yönlere götürebilir. Müşteriler kendilerini bir tefrikin kurbanı olarak

algıladıkları sürece, müşterilerin ya da yakındıkları memurların önerileri, davranışın güvenilirliği üzerindeki vurguyu muhtemelen daha da ağırlaştıracaktır.

Davranışlardaki katılımın başlıca üç sonucu vardır. Birincisi, baştaki güvenilirlik isteğini büyük ölçüde tatmin etmektedir. Böylece sistem için önemli olan varlığını sürdürme ihtiyacıyla birleşir. Bu türden başka ihtiyaçlar yukarıda belirttiğimiz gibi, grup içindeki özdeşlemeyi güçlendirerek karşılanmaktadır. İkinci sonucu, bireysel eylemlerin savunulabilirliğini yükseltmesidir. Kişisel koşullara bırakılmaksızın, bireysel durumlara harfiyen uygulanan basit kategorilere ancak hiyerarşinin üst kademeleri tarafından karşı çıkılabilir. Davranışlardaki katılımın üçüncü sonucu, örgütün müşterilerle ilişkilerinde ortaya çıkan güçlükleri arttırmasıdır; ayrıca, neredeyse evrensel bir örgüt amacı olan müşteriye tatmin etmeyi güçleştirir. Müşterilerle ilişkilerde ortaya çıkan güçlükler bundan başka örgüt içinde astlar tarafından otoritenin sembollerinin kullanım alanının genişlemesiyle de artmaktadır. Bu süreç ayrıca grup üyelerinin birbirlerini kollamasıyla da güçlenmektedir.

Müşterilerin hoşnutsuzluğu karşısında örgütün aynı teknikleri uygulamakta devam edişinin nedenini açıklamak biraz daha güçtür. Örgüt üyeleri her seferinde niçin duruma uygun biçimde davranmayı başaramamaktadırlar.

Kamu örgütlerinin hedefleri olarak “hizmet” ve “tarafsızlık” arasındaki bu çatışma kamu bürokrasisi ile ilgili eserlerin büyük bir kısmında ortaya çıkmaktadır. Merton’un modelinin, çok sayıda değişken arasında oldukça karmaşık bir ilişkiler bütünü olduğu görülmektedir.

### C) SELZNICK’İN BÜROKRATİK MODELİ

Merton, denetleme isteğinin gereği olarak kurallar üzerinde özellikle dururken, Selznick yetki devri sorununa eğilmektedir. Bununla birlikte Merton gibi Selznick’in de amacı, herhangi bir denetleme tekniği (yetki devrinin) kullanımının nasıl bir dizi öngörülemeyen sonuç yarattığını göstermektir. Ayrıca yine Merton gibi, Selznick de bu sonuçların, oldukça birbirine bağlı kişilerarası ilişkiler sistemlerinin muhafazasının yarattığı sorunlardan nasıl doğduklarını göstermektedir (March ve Simon,1975:48).

Selznick modeli, hiyerarşinin üst kademelerinin denetleme isteği ile başlamaktadır. Bu istek gittikçe artan bir yetki devrinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ancak bu yetki devrinin birçok beklenmeyen sonucu vardır. Beklendiği

gibi bu öncelikle, belirli bir uzmanlık alanında eğitime imkânını arttırmaktadır. Dikkatin az sayıda problem üzerinde yoğunlaşması bu sınırlı alanda tecrübenin çoğalmasına yol açmakta ve işgörenin bu sorunlarla uğraşmaktaki hünerini arttırmaktadır. Bu mekanizmalar içinde yetki devri, örgüt amaçlarıyla bunların gerçekleşme derecesi arasındaki azaltma eğilimindedir. Böylece daha fazla yetki devrine yol açmaktadır. Ama aynı zamanda yetki devri, hem bölümlere ayırma, hem de örgütün alt birimleri üzerinde çıkarların ıraklaşmasını fazlalaştırma sonucunu doğurmaktadır. Alt birimlerin kendilerini muhafaza ihtiyacı, bunların kendi ihtiyaçlarına aşırı önem vermelerine yol açmaktadır. Bu önem, alt birim amaçlarının, örgütün toplam programına katkılarının çok ötesindedir. Birçok bireysel ihtiyaç, alt birimin sürekli başarısına hatta büyümesine bağlıdır.

Çıkarların ıraklaşması aynı zamanda, yetki devrinin sağladığı uzmanlaşmış eğitim tarafından da teşvik edilmektedir. Bu eğitimle daha fazla yetkinlik sağlamak ve giderek personel değiştirmenin maliyetlerini yükseltmektedir. Bu alt birim amaçlarının daha bir farklılaşmasına yol açmaktadır.

Örgüt için farklılaşma örgütün alt birimleri arasında çatışmanın artışına sebep olmaktadır. Bunun bir sonucu şudur: Özellikle örgüt amaçlarının üyelerce benimsenmesi düşük bir seviyedeysen, örgüt içinde alınan kararların içeriği gittikçe artan bir şekilde iç strateji mülahazalarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle örgüt amaçlarıyla bunların gerçekleşme derecesi arasındaki fark büyümektedir. Bu da yetki devrinde bir artış anlamına gelmektedir.

Selznick'in sisteminde, günlük kararlar üzerindeki bu etki iki başka mekanizma tarafında vurgulanır. İç denetim için mücadele yalnızca dolaysız olarak kararların içeriğini etkilemekle kalmaz. Bunun yanı sıra alt birim ideolojilerinin işlenmesini de kolaylaştırır. Her alt birim kendi isteklerine meşruluk kazandırmak amacıyla kendi politikasını, büyük örgütün resmi doktrini içinde bütünleştirmek yoluyla başarı sağlamaya bakmaktadır. Böyle bir taktik, alt birimler içinde, alt amaçların üyelerce benimsenmesini kolaylaştırır.





makine modeli çerçevesi içinde- yerinde bir tepkidir ve bu model zaten basit yetki devrinin alternatiflerini hesaba katmamak şeklinde olacaktır.

Öte yandan bu model olumsuz mekanizmaların işleyişini sınırlandıran ancak iki anahtara sahiptir. Selznick modelinin ana hatlarıyla şemalandırıldığı Şekil 1.4.'te görüldüğü gibi bağımsız gibi ele alınan –bütünüyle bağımsız olmayan- ama fonksiyonel olarak örgütsel denetim alanı içinde bulunan iki değişken vardır; bunların her biri günlük karar alma sürecinde uyumsuz özellikleri sınırlamaktadır. Örgütsel amaçların işlerlik sınırlarında ya da örgütsel amaçların üyelerce benimsenmelerindeki bazı değişikliklerle, yetki devrinin olumsuz uzantılarından bazıları azaltılabilir.

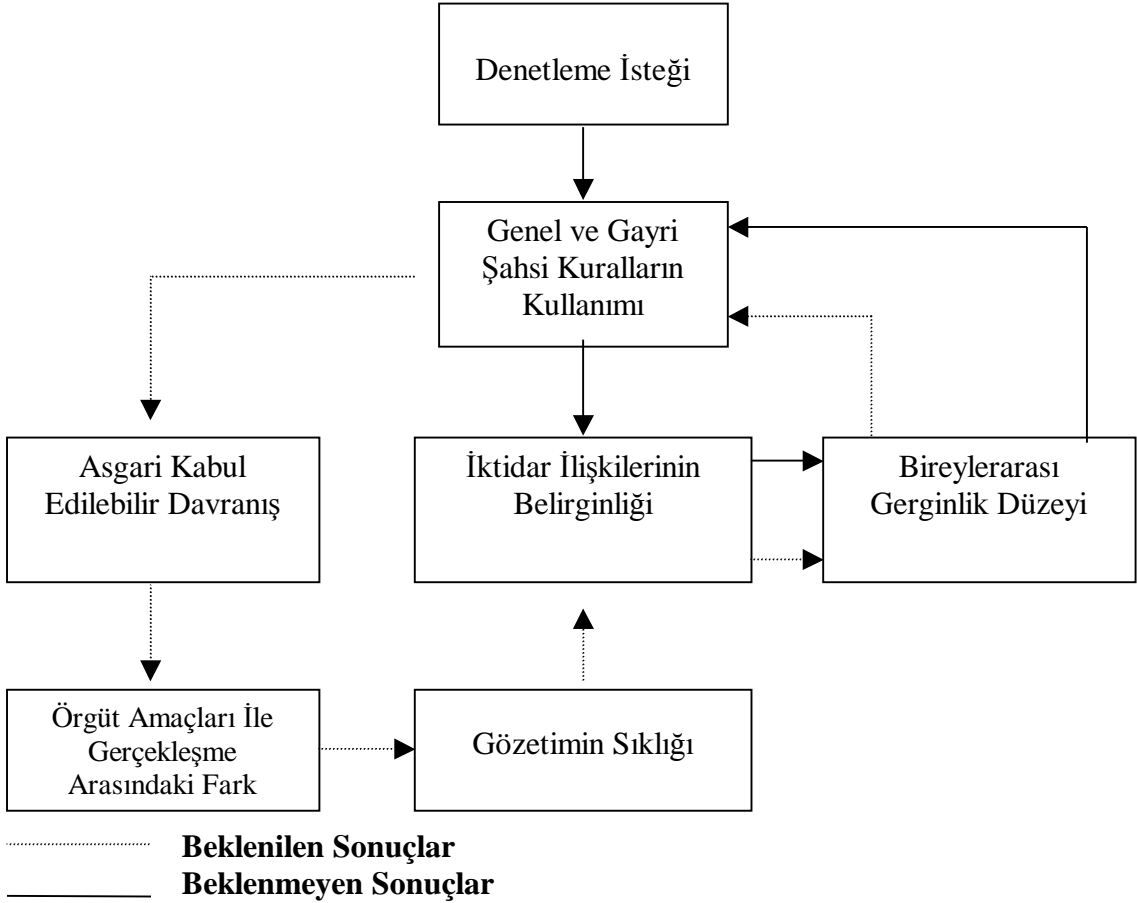
#### D) GOULDNIER'İN BÜROKRATİK MODELİ

Merton gibi Gouldnier de örgüt yapısının muhafazasında bürokratik kuralların etkileriyle ilgilenmektedir. Gouldnier da bir alt sistemin dengesini sağlamak amacıyla kullanılan denetleme tekniğinin geniş sistemin dengesini bozduğunu ve bunun alt sistem üzerindeki besleyici yankısını göstermeyi denemektedir (March ve Simon, 1975:50).

Gouldnier'in sisteminde, çalışma usullerini düzenleyen genel ve gayri şahsi kuralların kullanımı hiyerarşinin yüksek kademelerinden gelen denetleme isteğine tepkinin bir bölümünü teşkil etmektedir (March ve Simon, 1975:51). Bu türden kuralların sonuçlarından biri, grup içinde iktidar ilişkilerinin belirginliğini azaltmaktadır. Çalışma grubunda otorite farklılıklarının belirginliği, eşitlik normlarına uyma derecesi ile etkileşerek gözetim rolünün meşruluğunu etkilemektedir. Gözetim rolünün meşruluğu ise çalışma grubu içindeki bireyler arası gerginlik düzeyini etkisi altında bırakır.

Gouldnier, kuralların beklenen sonuçlarının gerçekleştiğini, genel kurallar sayesinde grubun işleyen bir bilim olarak devamının büyük ölçüde kolaylaştığını ve dolayısıyla bu türden kuralların kullanımının güç kazandığını savunmaktadır (March ve Simon, 1975:52). Ama aynı zamanda çalışma kuralları, örgüt üyelerine, otoritelerin beklendiklerinin ötesinde bazı ipuçları da sağlamaktadır. Kurallar özellikle, kabul edilmeyen davranışları tanımlamak suretiyle kabul edilebilir asgari davranış standartları konusunda bilgiyi genişletmektedirler.

Örgüt amaçlarının düşük bir düzeyde benimsenmesi ve kabul edilebilir asgari davranışın belirlenmesi birleşince, örgüt amaçları ile bunların gerçekleşmesi arasındaki açıklık, davranışların asgari düzeyde tutulması dolayısıyla artmaktadır.



Şekil 1.5. Basitleştirilmiş Gouldnier Modeli

Kaynak: March ve Simon, 1975:51

Asgari düzeydeki faaliyet hiyerarşik üstler tarafından bir başarısızlık olarak kabul edilmektedir. Kısacası, kuralların içte istikrar getiren etkileri, geniş örgütte yarattıkları dengesizlik ile birlikte gerçekleşir. Dengesizliğe karşı tepki, çalışma grubu üzerinde gözetimin sıklığının artmasıdır. Bu tepki, insan davranışının makine modeline göre düşünülmesi üzerine temellendirilmiş; düşük performans, makinenin işlemesi üzerinde daha ayrıntılı bir denetleme ve teftiş ihtiyacının işaretidir.

Ama buna karşı sıkı bir gözetim örgüt içinde istikrar ilişkilerinin belirginliğini artırmakta, çalışma grubunda gerilim düzeyini yükseltmekte ve böylece başlangıçta

kuralların yerleşmesiyle kurulan dengeyi alt üst etmektedir. Bu modelin ana hatları Şekil 1.5.'te gösterilmiştir.

Gouldner'in modeli bazı noktaları açıklamadan bırakmaktadır. Özellikle, örneğin gözetim düşük performansa tepkisi neden daha da artan bir gözetim olmaktadır? Böyle bir tepki gösterme eğilimi hem rollerin algılanışını hem de sistem içindeki üçüncü bir dengeleme sürecinin etkisi altındadır. Üçüncü dengeleme süreci gözetimcilerin bireysel ihtiyaçları tarafından oluşturulur. Bu şekilde gözetimin yoğunluğu, hem gözetimcilerin otoriterliğinin hem de aynı zamanda gözetimci rolünün ne ölçüde cezalandırıcı olarak algılandığının bir fonksiyonu olmaktadır.

Selznick modelinde de olduğu gibi sistem içinde "emniyet anahtarlarının" mevcudiyeti bunların dış değişkenler olarak ele alınması sorununu ortaya koymaktadır. Bir yandan eşitlik normlarının tutarlı bir manipülasyonu, öte yandan çıkarların müşterek oluşlarının algılanması ve nihayet gözetimcilerin ihtiyaçları sistemin disfonksiyonel özelliklerini sınırlandıracaktır. Yüksek yönetim kademesinin bu türden denetleme tekniklerini kullanmaktaki başarısızlığı, sistemin yeterince tanımlanmadığını düşündürülebilir.

#### E) BÜROKRATİK ÖRGÜT MODELLERİNİN SINIRLILIKLARI

Yukarıda değinilen modellere çok benzeyen başka modellerden de söz edilebilir. Bendix (1947) bir örgüt içinde teknik ussallığın sınırlarını tartışmış ve denetleme sistemi olarak casusluk sisteminin kullanımının getirdiği karmaşıklığı göstermiştir. Blau (1955), çalışma gruplarının ihtiyaçlarının baskısı ile hiyerarşinin nispeten alt basamaklarında ortaya çıkan usullerdeki değişiklikleri incelemiştir. Burada ana hatları çizilen modeller bazı güçlükler arz etmekte, birtakım çağrışımların, işletmesi hesapta olmayan işaretlerin mevcudiyeti ve örgüt açısından olumsuz öğrenme, bu kuramları inceledikleri beklenmeyen sonuçların büyük bir kısmını açıklar görünmektedir (March ve Simon, 1975:47).

Büyük örgütlerde insan davranışlarının çözümlenmesine ilişkin önemli sorunlarından birçoğu, toplam örgütsel yapı içindeki alt sistemlerin işleyişinden çıkmaktadır. Burada incelenen çalışma gruplarına ait sosyolojik çözümlenmeler, bireylerin, birincil çalışma gruplarının ve büyük örgütün ihtiyaçlarının, birbirini değiştirecek biçimde nasıl etkileştikleri konusunda yoğunlaşmışlardır.

## F) BÜROKRATİK ÖRGÜT MODELLERİNİN DOĞRULAMA SORUNLARI

Bürokratik davranışın önde gelen üç modelini ana hatlarıyla değerlendirildi. Ancak bu modellere yönelik cevaplanması gereken sorunlarında olduğu da bir gerçektir. Bunların varsayımları ampirik olarak hangi ölçüde doğrulanabilmektedir? Selznick ve Gouldner'in her ikisi de önermelerini, tek bir örgütte yapılmış derin ve geniş gözlemlere dayandırmaktadırlar. Merton'un dayandığı veriler ise onlar kadar özgül olmamakla birlikte örgütsel davranışlar alanında çoğunlukla kabul edilmiş bir dizi özellikten çıkarılan esaslardır (March ve Simon, 1975:48).

Bu gerçekler başlıca iki sorunu ön plana çıkartmaktadır (March ve Simon, 1975:49). Önce, örgütsel davranışlarla ilgili varsayımların doğrulanmasında saha araştırmasının rolü nedir? Sahadaki durum istatistik çıkarsamanın standart tekniklerinin gerektirdiği başlıca koşulların bir araya gelmesine her zaman olanak sağlamamaktadır. İkinci sorun, birincisine bağlıdır. Tek tek vakaların anlamlılığı ne kadardır? Örneğin, bu alanda karşılaşılan en büyük güçlüklerden biri örneklemin gerçek kapsamının ne olduğudur.

## G) ÇAĞCIL BÜROKRATİK MODELLER

18. yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkan sanayi devrimi, köyden kentlere göçe yol açmış, kentler endüstri merkezleri olarak hızla büyümüştür. Sanayi devrimi ve sonrasında teknolojisi büyük kuruluşları zorunlu hale getirmiş, ayrıca endüstri merkezlerinde yığılan kitlelerin gereksinimlerinin karşılanması da kuruluşların giderek büyümelerinde oldukça önemli bir rol oynamıştır. Kurumların büyüklüğü bürokrasilerin en belirgin yönünü oluşturmaktadır. Bu nedenle sanayi devriminden sonra, ekonomik amaçlı kuruluşlarda da bürokratikleşme eğilimi ortaya çıkmıştır. Ayrıca siyasal partiler ve sendikalar gibi ikincil kuruluşlar da giderek bürokratikleşme sürecine girmişlerdir. Bürokrasi literatüründe bu tür bürokrasiler "çağcıl bürokrasi" olarak adlandırılmaktadır (Seabrigh ve Delacroix, 1996:138).

Bürokrasinin, bazı özel koşulların gerçekleşmesiyle oluşan bir yönetim ve örgüt biçimi olduğunu daha önce ifade edilmişti. Bu koşullar kısaca şöyle özetlenebilir;

-Kapitalist sistem bürokrasinin gelişmesi için elverişli bir ortam oluşturur.

-Ayrıca büyüklük bürokrasiyi teşvik eden bir etkidir.

-Örgütlerden beklenen hizmetlerin artması, örgütlerin giderek ussallaşmasını sağlar.

-Bürokrasiler teknik anlamda ussal bir örgütlenme ve yönetim biçimi olduğu ölçüde, kitlelerin artan isteklerinin karşılanması için bir çözüm yolu olabilmektedir.

Çağcıl bürokrasilerin doğuşunda rol oynayan etkenleri şöyle sıralanabilir (Baransel, 1993:163);

- Teknolojik gelişmeler.

- Çalışma yöntemlerinin ussal temellere göre düzenlenmesi, makineye üstünlük tanıyan çağcıl işletme yönetiminin doğması.

-Yüksek hayat standardı, bireylerin ömürlerini sosyal yardım kurumlarının kalıplaşmış hareket ilkelerine bağlı olarak geçirmeleri sonucunu yaratması ve bunlara ek olarak, kuruluşların büyümelerinde psikolojik etkenlerin rol oynaması. Örneğin iktidar ve nüfus kazanma eğilimi bürokrasilerin gelişmesinde etkili olmaktadır.

20. yüzyıl sanayi toplumunun en önemli sosyal örgüt ilkesi “ussal düzen” olarak adlandırılabilir. Bireyler, bu düzeni, karmaşık örgütlerin içinde gerçekleştirmek için profesyonel yöneticiler tarafından bir araya getirilmiştir. Bu yöneticilere “bürokrat” ve örgütlere ise bürokrasiler adı verilmiştir. Son yıllarda birçok araştırmacı-yazar, insan yaşamının hemen hemen tüm etkinliklerinde görülen ve giderek artan bürokrasi etkisinden söz etmektedir. Buna göre yaşamın giderek daha çok alanında büyük çaplı örgütlerin egemenliği görülmekte ve gün geçtikçe daha çok insan bu büyük örgütlerde çalışmaktadır. Bu “örgütlü toplum”, “örgütlü birey” kavramını üretmektedir. Çağcıl toplumun çok az yönü bürokratikleşme eğilimi olmaksızın düşünülebilir. Bürokrasi nereden gelirse gelsin, kendisini yaşatan özelliklerini de beraberinde taşımaktadır. Bunlar kısaca, ileri derecede uzmanlık, kişisellikten uzak, genel kurullara istisnasız uyum gösteren ve üst yönetim ile ast düzeyde çalışan işgören arasında belli bir mesafe olması şeklinde sıralanabilir.

Özetle, günümüz toplumlarında büyük çaplı örgütler, bürokratikleşme eğilimi göstermektedirler. Bürokratikleşmenin en önemli ölçütü, örgütün belirlenmiş kurallara uyarak çalışmasıdır. Aslında bürokrasi yeni bir olgu değildir, devlet yapısında

örgütlenmenin doğuşuyla birlikte ortaya çıkmıştır. Ancak pazar ekonomisinin ve sanayileşmenin etkisiyle, yüksek bir ussallık seviyesine ulaşmıştır.

#### H) POST BÜROKRATİK MODEL VE KARAKTERİSTİKLERİ

İşletmeler küresel pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için; hem hız, hem maliyet, hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar. Bunu yaparken de temel yeteneklerin birleştirilmesi, gelişen teknolojilerden veya dış kaynaklardan etkin yararlanma ön plana çıkacaktır.

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, firmalarının sınırlarının büyümesini sağlamış, böylece şebeke firmalar ortaya çıkmış, bilgisayarlarla birbirlerine bağlı bu yapılar, geleneksel yapılardan daha güçlü bir konuma sahip olmuştur. Bu yapılırken oluşturulan örgüt yapısı bize post-bürokratik yapıları ifade etmektedir. Burada birbirine bağımlı olmayan, fakat ortak amaçlar etrafında birleşmiş şirketler bir yapı oluştururlar. Bu açıdan post-bürokratik modellerin diğer modeller karşısında üstün olduğu söylenebilir (Calza ve Passaro, 1997:159).

Geleneksel bürokratik örgütler; uzmanlaşma, hiyerarşi, pozisyon temelli otorite, personel yetkisizliği, güvensizlik, kısa dönemli düşünme ve bireysel iletişim yapısı tarafından karakterize edilirken, post-bürokratik örgütler yaygın yapıyı, demokrasiyi, personel güçlendirmeyi, güveni, uzun dönemli düşünmeyi, etkileşimli iletişim tekniklerini vurgulamaktadır.

Bu yeni yapıların belirgin karakteristik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

-Çok katmanlı olmaktan ziyade yalın bir görünüm arz ederler.

-Orta yönetim kademeleri azalmıştır.

-Destekleyici fonksiyonlar güçlendirilmiştir.

-Organizasyon yapısı daha esnektir.

-Çevre değişikliklerine hızlı cevap verebilen bir yapıya sahiptirler.

-Rakipleri karşısında avantaja sahip olmak için çalışanların bilgisini etkin kullanır.

Bu özelliklere sahip bir örgüt yapısı, rekabetçi global pazarda ürün ve sipariş esnekliğine imkan verebilecek ve değişen müşteri taleplerine uyum sağlayabilecektir. Post-bürokratik örgüt yapısının özelliklerini yalınlık esneklik ve etkin

bilgi yönetimi olarak açıklamak, değişen çevre koşullarına göre sağlanması gereken unsurlar bakımından olanaklıdır (Ralston ve Thomason, 1997:84).

### **1. Yalın Bir Görünüm**

Post-bürokratik yapıların karakteristiklerinden biri olan yalın görünüm, hiyerarşik katmanların azlığını anlatmaktadır. Çalışanlar ile üst yönetim arasında katmanların az olması örgütün basık bir görünüme sahip olmasına sebep olmaktadır. Hiyerarşik kontrolün yapısından kaynaklanan maliyetleri, işletmede verimsizliğin kaynağıdır. Hiyerarşik kontrol kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır (Seabright ve Delacroix, 1996:141).

Hiyerarşik katmanlardan arınmış ve yalın bir yönetim şeklini benimsemiş işletmeler böyle bir maliyetle karşı karşıya kalmayacaklardır. Bir çok örgütte, personel güçlendirme (empowerment) ve hiyerarşik kademelerin sayısının azaltılması yoluyla bürokrasiyle savaşılmaktadır (Adler, 1999:s.37).

### **2. Esnek Bir Organizasyon Yapısı**

Post-bürokratik yapıyı benimsemiş olan işletmelerde öne çıkan bir diğer unsur, örgüt yapılarının esnekliğe imkân vermesidir. Müşteri isteklerinin önem kazandığı, onların tüketim tercihlerindeki değişikliğe işletmelerin anında cevap vermek zorunda olduğu günümüz işletme-müşteri ilişkilerinde başarının koşullarından birisi de örgüt yapısında ve süreçlerde esnekliktir (Symon, 2000:389).

Post-bürokratik örgüt yapıları, çevre değişikliklerine hızlı cevap verebilen bir yapıya sahiptir. Bu sayede işletme hem pazar ve sektörde meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlayabilmekte, hem de değişen müşteri taleplerine karşı stratejilerini yenileyebilmektedir. Çevreyle bütünleşmiş bir yapıya kavuşan işletme, bu dinamik yapı içerisinde geliştirdiği stratejilerle rekabet çabalarına katkıda bulunacaktır.

### **3. Etkin Bilgi Yönetimi ve Kullanımı**

Bilgi özellikle son yıllarda işletmeler için stratejik bir girdi haline gelmiş ve bu stratejik bilgiye sahip olan ve etkin kullanan işletmeler rakiplerine göre avantajlı konuma gelmişlerdir. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. İşletmeler için de stratejik öneme sahip



olan bilgi özel uzmanlarca yönetilecektir. Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır.

Örgütlerin değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış, 1980'lerden beri müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür. Günümüzde de bilginin mal ve hizmetin kullanımında katma değer artırıcı bir faktör olarak devreye girmesi, bazı işletmeler için bir tehdit olabildiği gibi bazıları içinse bir fırsattır.

Klasik örgüt yapılarında bilginin stratejik girdi olarak kullanılmadığını, sadece kesinleşmiş bilgilerin bürokratik yapının daha iyi işlemesi için standartlaştırılarak kullanım alanı bulduğunu, post-bürokratik örgüt yapılarının ise bilgi temelinde şekillenerek, yoğun bilgi kullanımıyla katma değer yaratıcı faaliyetlerini artırdığı gözlenmektedir (Tansen,Nohria ve Tierney, 1999:24).

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir (Nonaka, 1999:29). Bilginin bu kadar önemli stratejik bir girdi haline geldiği işletmelerde, bilginin kullanımı daha da önemlidir. İşletmeler diğer girdilerin tedariki ve kullanımı açısından hemen hemen aynı fırsatlara sahip olmalarına karşın bilginin elde edilmesi ve stratejik kullanımı tüm girdileri etkileyecek bir süreç oluşturur. Post-bürokratik yapılarda bilgi, işletme içinde, ortaklarla hatta gerekirse rakiplerle paylaşılarak işletmenin amaçlarına hizmet etme yolunda kullanılmaktadır.

## I) BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN OLUMLU ÖZELLİKLERİ

Modernleşen toplumlarda ortak hizmet ve ihtiyaçlarda yaşanan artış sonucunda toplumsal ilişkiler karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. Bu yapı, güçlü ve sağlıklı bir işleyiş mekanizmasına sahip olan bürokrasileri gerektirmiştir. Demokratik yönetimlerde düzenin sağlanması, toplumun demokrasi içinde gelişmesi, hakların ve özgürlüklerin korunması, bireylerin kamusal taleplerinin karşılanması için bürokratik mekanizmalara ihtiyaç vardır (Mutlusu ve Öner, 1999:133). Sosyo-ekonomik gelişme, artan toplumsal ihtiyaçlar, ideolojik ve siyasi baskılar sonucu görev alanı ve yapısı genişleyen devlet, üstlendiği hizmetleri "Bürokrasi" adı verilen mekanizma aracılığıyla yerine getirmektedir. Bürokrasinin olumlu yanları uzmanlaşma, yapı, önceden tahmin edebilme ve istikrar, akılcılık, kısmi demokrasi ve mantıksal otorite olarak sıralanabilir.

**-Uzmanlaşma:** Bürokrasi verimlilikte uzmanlaşma sonucu ortaya çıkabilecek artışları mümkün kılmaktadır. Modern toplumda , bir kimse ancak birkaç dalda uzman olabilir. Bürokrasi kişinin sadece uzman olduğu alanlarda uzmanlaşmasına izin vermektedir. Ekonomik sistem ve toplumun diğer yönleri, benzer şekilde uzmanlaşmış diğer milyonlarca kişinin işte verim sağlayabilmesine imkân sağlamaktadır. İş bölümü, bürokrasinin temel avantajlarından biridir ve büyük çaplı projeleri yönetilebilir parçalara ayırmaktadır. Bunun doğrudan sonucu da uzmanlaşmanın artmasıdır (Kaplan; 1995:3).

**- Örgüt Yapısı :** Bürokrasi, örgüt yapısına sağlamlık kazandırır ve şekillendirir (Erdoğan, 1999:50). Her pozisyonun görevleri tanımlanır. Ünitelerin faaliyetleri için her düzeyde sorumlu olan bir kumanda hiyerarşisi vardır. Örgüt yapısı, faaliyetlerde mantıksal bir ilişki sağlar. Bu bir kimsenin sınırlı oluşunu hoşgörü ile karşılayan bir araçtır, yani, kişinin işini, o kimsenin yeterliğine göre sınırlandırmaktadır (Hicks ve Gullett, 1981:106).

**-Önceden Görebilme ve İstikrar:** Kurallar, nizamlar, yapı, bürokrasinin profesyonel yönleri ve diğer unsurları bir örgütün geleceği görebilmesini sağlamaktadır. Bürokrasi, değerli bir tecrübenin istikrar verici sonucunun sağlanabilmesinde mükemmel bir araçtır (Hicks ve Gullett, 1981:108).

Bürokrasi aynı zamanda kesinlik de sağlamaktadır. Anarşik bir topluma bir tür düzen sağlamak ve böylelikle beşeri ilişkileri akılcı bir duruma sokmaktadır. Aksi halde gayri akli ve gelişigüzel bir durum ortaya çıkmış olurdu. Birçok kimse bilinmeyen şeylere karşılık bilinenleri tercih etmektedir. Bürokrasi önceden kestirebilme ve kesinlik kazanılmasına yardım eder (Neumann, 1963:152).

İşyerlerindeki bürokratik esaslar, çalışanlara benzer tarzda güvence sağlamaktadırlar. Kuşkusuz, bürokrasi, bir insanın yaşamında bilinen istikrar ve güvenin çoğunu oluşturmaktadır. İş dünyasında var olan günlük rutin işlerden çoğu bürokrasinin belirtileridir. Bürokrasi aynı zamanda birçok örgüt için son derece önemli olan sınırsız yaşam karakteristiklerine de katkıda bulunmaktadır (Hicks ve Gullett, 1981:108).

**-Akılcılık:** Bürokrasi bir örgüte akılcılık getirir. Bir bürokraside yargılara objektif ve genellikle anlaşmaya varılmış kriterler yoluyla ulaşılır. Karar verirken kapris ve yersiz arzulara yer yoktur.

Weber'e göre "akılcı bir organizasyon, normatif kurallar modelinin hukuksal yönü ile ilgili bir inanca ve bu koşullar altında emir verme durumuna getirilmiş kişilerin sahip olduğu haklara dayanır." Akılcılık , kuşkusuz görecelidir; bir kimse için akılcı olan bir şey, bir başka kimse için olmayabilir veya aksi de söz konusudur. Bizim kastettiğimiz anlamda akılcı bir örgüt kişisel kapristen ve kayırmadan uzaktır. İşleri yürütebilme yönünden en üstün yeteneklere sahip kimseler tarafından yürütülür . Akılcı bir örgütteki güç, hukuksal anlamdaki güçtür. Kaynak, kuvvetli veya cazibeli bir kişi veya sade gelenek değil , bir kuruluştur (Weber, 1947:328).

Akılcı örgütün özelliği, kimin o işi en iyi şekilde yapabileceğine dair yargıya akılcı esaslara dayanarak varılmasıdır. Akılcı bir örgütteki kişi ile olan özel arkadaşlık, işinin dışındaki özel yetenekleri veya akrabalık gibi durumlar farklı bir muamele için neden olarak kabul edilemez. Bunlar akılcı olmayan türden örgütlerde büyük önem taşıyabilirler, ama akılcı örgütte hiçbir değerleri yoktur (Hicks ve Gullett, 1981:110).

Bürokrasi, yan amaçların üst düzeydeki amaçlarla uyum içinde olmasını ve onlara erişmesi halinin üst düzeydeki amaçlar için de yararlı olacağını beklemekle, amaçlar hiyerarşisini rasyonelleştirmiş olmaktadır. Akılcılığın bir başka yönü de, tüm örgütsel faaliyetlerin örgütsel amaçlara yardımcı olmasını sağlamak yoluyla gerçekleştirilebilir . Akılcılık bu yönlerin her ikisinin de tanımlanması, pek çok faktörün işe karıştığı pratikteki uygulama halinden daha kolaydır. Böyle olmakla beraber bürokrasi bunun yapılabilmesinde kavramsal bir esas sağlamaktadır.

Bürokrasi şu pragmatik soruyu ortaya koyar: Faaliyet, örgütün amaç veya amaçlarının gerçekleştirilmesine ne şekilde yardımcı olabilir? Kısacası, bürokrasi "akılcı normlara göre davranışların sistematik bir şekle girmesini sağlar." (Thompson, 1961:14).

**-Demokrasi :** İdeal bürokrasi bir takım koşullar ileri sürmek suretiyle demokrasi sağlar. Bürokrasi de bir işe girmek için uzmanlık bilgisine ve maharetine sahip olma koşulu demokrasiyi ifade etmektedir. Öte yandan ideal bürokrasi de politikaların objektif uygulanması da bürokrasinin demokratik özellik taşımasını sağlamaktadır.

**-Mantıksal Otorite:** Mantıksal otorite “yasa kuralı”dır: bu şekilde oluşmuş olan kurallara karşı ahlaki bir saygının var olduğu bir toplumda ya da, bunları yasal kılacak biçimde ulaşılmış olan toplumlarda mevcuttur. Kurallar, yasalarda bir yer bulabilirlerse tanınır ve uygulanır. Bürokrasi de yalnızca böyle bir çerçevede var olabilir: Özel bir firmanın bürokrasisinde bile çalışanlar emirlerin uygun bir otorite ile verilmiş olduğundan emin olmak istemektedir. Bürokrasi, yasa kuralını uygulamanın en etkili yoludur. Bürokraside yasal kurallar dikkatli ve güvenilir bir şekilde kaydedilip incelenir ve kişisel vakalarda uygulanır.

Bürokrasinin bir takım olumsuz fonksiyonları da söz konusudur. Bu nedenle bürokrasinin yararları olumsuz sonuçları pahasına elde edilir. Burada bürokrasinin olumsuz fonksiyonlarının daha çok uygulamalardan yararlanan ve etkilenenler için söz konusu olduğu, bürokrasinin kaide ve nizamlarını uygulayanlar için aynı hususun olumlu olarak nitelendirilebileceğini belirtmek gerekir.

## J) BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN OLUMSUZ ÖZELLİKLERİ

**-Katılık ve Değişmezlik:** Bürokrasiye yöneltilen en önemli eleştirilerden biri bürokratik örgütlerin katılık, esneksizlik ve değişmezlik gibi olumsuz sonuçlar yaratan özelliklere sahip olmasıdır. Bu özellikleri nedeniyle bürokrasi değişen ortam koşullarına uyum sağlayamaz. Bürokrasinin tabiatta mevcut uyum kanununa aykırı olduğunu ileri sürenler bile vardır.

Bürokratik örgütlerin katılık ve değişmezlik özelliklerinin olumsuz sonuçlarından biri de yeniliklere karşı dirençtir. Katı ve değişmez örgütlerde, yenilikler örgüte hayatiyet kazandıran unsur olarak görülmez.

Bürokraside bazen nihai amaç mevcut düzeni korumak şekline dönüşür. Katı ve değişmez örgütlerin yaşama şansı azdır, yaşasa bile kısa sürede modası geçmiş hale gelmektedir (Erdoğan, 1999:52).

**-Gayri Şahsilik:** Bürokraside ussallık önceden tahmin edilebilirlik gibi hususların önem taşınması nedeniyle bürokratik örgütler kişisel etkilerden uzak bir makine modeline benzetilmektedir. Bürokraside kişisel etkiler asgari düzeye indirilmelidir. Bürokraside psiko-sosyal özellikleri göz önüne alınmadığı gibi örgüt içindeki davranışları insanın kişiliğini değiştirecek kadar ileriye götürülmektedir.

**-Amaçların Yer Değiştirmesi:** Bürokraside bürokratlar nihai amaçlarının örgüt olarak amacına hizmet etmek olduğunu unutma eğilimine sahiptirler. Bürokratlar kişisel ya da sorumlu bulunduğu örgütün alt biriminin amaçlarıyla o kadar meşgul olurlar ki, örgütün tümü olarak başarısızlığa uğrama tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Oysa karmaşık yapıli örgütlerde amaç-araç zinciri şeklinde sıralanmış amaçlar hiyerarşisi söz konusudur.

**-Bağımsızlık Eğilimi:** Bürokrasilerde koordinasyondan ve uzmanlaşmadan azami ölçüde yararlanmak için departman ve kişi faaliyetleri kategorileştirilmiştir. Diğer departman ve kişilerle işbirliği ve koordinasyon eğilimi yoktur. Bu durum bir takım israflara yol açmaktadır. Bürokratik örgütlerde ortak personel kullanma olanakları yok gibidir. Zamanın tamamını işgal etmese bile ayrı personel kullanma zorunluluğu vardır.

**-Kendi Kendini Devam Ettirmek:** Bürokrasinin bir özelliği bir ünite bir kere kurulunca, ortadan kaldırma güçlükleri yaratmasıdır. Görevi sona erse, yararı kalmasa bile kurulan bir ünitenin sürekli varlığını sürdürme eğilimi mevcuttur. Zira kurulan ünite gücünü bu yönde kullanmaktadır.

Öte yandan bürokraside otorite ve güç, ast sayısı ile orantılı olarak kabul edilebilir. Bu nedenle bir ünite personel sayısını arttırma eğilimindedir. Bürokraside otorite ve gücün büyük kısmı işten çok, otorite ve gücün arttırılmasına tahsis edilir.

Ayrıca bürokraside mevcut düzenin devam ettirilmesi eğilimi de mevcuttur. Üst kademedeki değişikliklerin alt kademelere kadar inmesi engeller yüzünden zordur.

**-Aşırı Kontrol ve Kırtasiyecilik:** Bürokraside kaide nizam ve usullere uyulmasını sağlamak için bir çok kaide nizam ve usuller konulmaktadır. Bunların yararlı olup olmadığı incelenemez. Kırtasiyecilik esas itibariyle bu gereksiz kontrollerden doğmaktadır (Erdoğan, 1999:53).

**-Siyasallaşma Eğilimi:** Devletin giderek çeşitlenen hizmetleri, süreklilik ve etkinlik sağlayacak uzmanlık bilgisi gerektirmektedir. Bu bakımdan belli durumda

nelerin yapılıp, nelerin yapılamayacağını saptayan kararlar olarak kabul edilen politikaların uzun bir gelişim sonucu ve belli bir uzmanlık bilgisine dayalı olarak oluşturdukları söylenebilir.

Bürokrasinin özellikle uzmanlık gerektiren konulardaki alt yapıları onları siyasiler karşısında üstün konuma getirmektedir. Bürokratların bu uzmanlıklarına ait konulardaki bilgileri ile siyasetçileri rahatlıkla yönlendirebildikleri gibi, onları ikna edebildikleri de bilinmektedir. İletişimin geliştiği bilginin ve bilgi akışının tekel olmaktan çıkmaya başladığı günümüz dünyasında bürokratların uzmanlık bilgileri artık eskisi kadar etkin olmayabilmektedir. Weber bürokrasinin uzman bilgisinden üstün olan tek şey olarak “İş hayatındaki özel ekonomik çıkar gruplarının uzmanlık bilgilerini” göstermiştir.

Bir yaklaşıma göre bürokratlar toplumsal gücünü bürokratik kurumlardan alan orta sınıf mensuplardır. Bu çerçevede bürokratlar siyasetçilerden farklı olarak formal kamusal sistem içinde tanımlanmış görevleri yerine getirmeye çalışan toplumda belirli bir grubu teşkil etmektedir. Zaman zaman bürokratlar yöneten sınıf, bürokratik elit uğraşı grubu nitelendirmeleri ile bir toplumsal sınıf olarak değerlendirilmektedir.

Bürokratlar birbirleriyle kesişen ancak içerik olarak farklı siyasal, kamusal ve yönetsel alanlardan oluşan bir görev çevresinin merkezinde bulunmaktadır. Siyasal olan bürokratların seçilmiş politikacılarla olan ilişkilerini, yönetsel alan ise yönetici olduğu örgütteki çalışanlarla ve diğer kamu kurumlarının yöneticileriyle olan ilişkilerini kapsamaktadır (Tutum, 1976:13).

Kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için oluşturulan örgütsel yapı (kamu yönetimi) memurlar tarafından oluşturulan bürokrasi ile seçilmiş siyasi görevlilerin oluşturduğu organlar tarafından işletilmektedir. Bürokrasinin ve bürokratların seçilmiş siyasi yöneticilere bağlı olması onların icraatlarının ve siyasi tercihlerini yönetsel işleyişle yansıtmasını gerektirmektedir. Ancak bu zaman zaman tersine dönmekte siyasetçiler ile bürokratlar arasında bir güç mücadelesi yaşanmaktadır (Mutlusu ve Öner, 1999:136).

Yönetsel işleyişte söz sahibi olan siyasi akımın temsilcileri ile bürokrasi arasındaki otorite ve nüfuz mücadelesinde her iki kesimin önemli araçları ve güç kaynakları bulunmaktadır. Bürokrasinin güç kaynakları, uzmanlık, idari düzenleme

yapma yetkisi (karar verme iktidarı), sürekli-istikrarlı bir statü, özerk yapı, örgüt ideolojisi, planlama ve bütçeleme işlemlerinde sahip oldukları teknik bilgilerdir. Bürokrasinin bu güç kaynakları nedeniyle, siyasi iktidarı tümü ile ele geçirmelerine ihtimal verilmemekle birlikte, siyasi iktidarın egemenlik alanına müdahale ettikleri ifade edilmektedir.

Siyasetçiler ile bürokratlar arasında bir çatışma yaşanmakla birlikte, kamu hizmetlerinde etkinliği sağlamak için gerekli olan işbölümü ve uzmanlığın gelişmesi, bürokratların uzmanlık sıfatları nedeniyle iktidara ortak olmalarına yol açmaktadır (Şeylan, 1979:27). Bu çerçevede Weber demokratik toplumlarda siyasi iktidarın seçimle gelen siyaset adamlarından çok bürokrasiye ait olduğunu bürokrasinin gelişmesi ve dolayısıyla devletin etkinliğinin artması ölçüsünde özgürlüklerin azalacağını ifade etmektedir.

Üzerinde durulması gereken noktalardan en önemlisi ise bürokratların ve siyasilerin sorumlu oldukları kesimler ile ilgilidir. Demokratik sistemlerde siyasiler halka karşı sorumlu bulunmaktadırlar. İcraatlarında başarısız olmaları durumunda gelecek seçimlerde halk tarafından görevden alınmaları kaçınılmazdır. Siyasiler yetki aldıkları halka karşı bu yönde bir karşılıklı sorumluluk ilişkisi içinde bulunurlarken, bürokratların halka karşı doğrudan bir sorumlulukları yoktur. Bürokratlar sadece siyasilere karşı kanunlar nezdinde sorumluluk taşımaktadırlar. Bürokratların halka karşı sorumlu olmamaları onları popülist politikalarından alıkoymakta, ancak bu özellik bürokratların bürokratik mekanizmayı güçlendirerek kendi varlıklarını da garantiye almaya yönelik çabalar içine girmeyecekleri anlamına da gelememektedir.

Bürokrasiye giriş, yükselme, görev, sorumluluk, yetkiler ve mesleğin sona erme şartları belirli kurallara bağlanmıştır. Bunun doğurduğu hantallığa karşın bürokrasilerde iş ve gelecek güvencesi diğer mesleklere göre daha fazladır. Seçimle gelen siyasi iktidarlar gidici, oysa atama yolu ile belirlenen bürokratik kadrolar çoğunlukla (iş güvenliği, meslekten çıkarılma açısından) kalıcıdır. Geçici olduğunun bilincinde olan hükümetler ve üyeleri/siyasiler işleri hızlandırmak isterken, halk önünde sorumlu olmayan bürokrasi ve bürokratlar kendi ayrıcalıklarını koruma ve kendi kurallarına göre ağır işleme eğilimindedirler. Bu durumu açıklarken Weber, demokratik toplumlarda

siyasal iktidarın seçimle gelen siyaset adamlarından çok, bürokrasiye ait olduğunu ifade etmektedir.

Seçilmişler ile bürokrasi ve bürokratlar arasındaki ilişkiler ağırlıklı olarak siyasi sitemin etkisi altında gerçekleşmektedir (Tutum, 1976:11).

Kapitalist toplumlarda bürokrasi mevcut ekonomik ve toplumsal elitin yandaşları olarak görev alırlarken, bürokrasi kapitalist yapının sonucu olarak belirli ayrıcalıklarla donatılmışlardır. Bu ayrıcalıkların verdiği güç ile bürokrasi bu toplumlarda kurulu iktidarın yapısını koruyan, sosyal işlevi bulunan bir görünüm taşır. Bu açıdan bürokrasi mevcut düzenin sürmesi için gerekli her şeyi yapmakla görevlendirilmiş bulunmaktadır.

Çok partili rejimlerde ise, bürokrasinin politize edilmemesi, yönetsel işleyişin genel menfaatlere uygun bir tarafsızlık ilkesi içinde gerçekleştirilmesi hedeflenirken kamu personelinin tarafsız ve herhangi bir siyasi görüşe bağlı kalmadan görevlerini yapmaları beklenmektedir. Bürokrasi alışlagelmiş bir biçimde değişen siyasal iktidarlara hizmet verebilen bir örgütsel yapı olarak tanımlandığında, bürokraside siyasallaşmanın kaçınılmaz olduğu kabul edilmektedir (Mutlusu ve Öner, 1999:138).

Bürokrasinin iktidarı paylaşması önemli sorun olarak görülmemekte birlikte, siyasetçilerin sosyo-ekonomik, kültürel değerleri ile bürokrasinin temel değerleri arasında önemli farklılıklar varsa, her iki kesimin çatışmaya başlaması kaçınılmaz olmaktadır. Bu mücadele, iktidarı ele geçiren farklı siyasal görüş ve değerlere bürokrasinin geleneği ve değerleri arasında başlayacak ve giderek bürokrasini siyasi iktidara karşı koyması, onun amaçlarına ulaşmasını engellemeye yönelik bir çabaya dönüşebilecektir (Şeylan, 1979:27).

Ancak bürokrasinin ve bürokratların sosyo-ekonomik ve yönetsel etkinliklerini hedef alan siyasi akıma karşı mücadelesi, egemen olan siyasi görüşün kendi bürokrasi anlayışını benimseyen kadroları yetiştirmesine kadar sürecektir.

**-Gizlilik İlkesi:** Gizlilik ilkesi yöneticilerin karar alırken tarafsızlıklarının korunması gereğine dayandırılır.

Weber tipi bürokrasilerde kapalılık ve gizlilik egemendir. Bürokrasi; parlamento, siyasal iktidara, topluma, sivil kuruluşlarına, baskı ve çıkar gruplarına



karşı kendi iktidarını diri tutmak, en azından devam ettirmek, alacağı kararların yapacağı işlem ve uygulamaların dışında tutmak için gizliliği önemli bir politika aracı olarak kullanmak istemiştir. Weber'e göre gizlilik bürokrasinin doğasında yer almaktadır. Bürokratik yönetim her zaman için gizli yönetimler olmak eğilimindedir, bilgisini ve eylemlerini eleştirel gözlerden olanca gücü ile saklamaya özen gösterir. Resmi sır kavramı bürokrasinin özgün buluşudur, başka hiçbir şeyi bunun kadar fanatik biçimde korumaya çalışmaz (Mutlusu ve Öner, 1999:141).

Bürokratların karşısında siyasilerin mevcut güç kaynakları ise; yasal meşruiyet ve üstünlük, mali güç, halk desteği, yetki ve özerklik devredebilme gücü, bürokrasi dışındaki uzman personel ve bilgi kaynaklarıdır. Netice itibariyle her iki kesim de mevcut güç kaynakları ile birbirleri üzerinde etkin olmaya çalışırlar. Weber'e göre bütün bürokrasiler, bilgilerini ve niyetlerini gizli tutarak, meslekten yetişmiş olanların üstünlüğünü arttırmaya çalışırlar. Siyasiler ise bürokratlar ile yaşadıkları mücadelenin yanında zaman zaman onların desteğini alma yolunu da tercih edilebilirler. Ancak, biri olmazsa diğeri olmaz yaklaşımını hatırlatan tablo sürekli var olan bir yapıya işaret etmez, yani siyasiler ile bürokratlar arasında her zaman mücadele yaşanmaz. Siyasiler uygulamaya koyacakları bir kararı öncelikle bürokratlara benimsetmekle kararlarına önemli destek sağlamaya çalışırlar. Zira bilginin kutsandığı ve kıt olduğu toplumlarda uzmanlara duyulan güvenden siyasi elitler de yararlanırlar. Ancak bilginin tekel olmaktan çıkmaya, bilginin kıt kaynak olma özelliğini yitirmeye başladığı günümüzde bürokratların bilgi, uzmanlık ve uygulama deneyimi ayrıcalıkları azalmaya başlamış, öte yandan bürokratlar da siyasete atılarak bir nevi suyun başında yer almaya başlamışlardır (Eken, 1994:28).

Gelişmiş batılı ülkelerde siyasi iktidar ile bürokrasi ilişkiler ağı uyumlu işlemektedir. Demokratik yapının gereği olan ilkelerin ve teamüllerin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenmiş olmasından dolayı, bürokrasinin işlemleri üzerinde gizlilik perdesi bulunmamaktadır. Bu açıklık anlayışının neticesi olarak, bürokratik işlemlerin her aşaması kamuoyu tarafından takip edilmekte, gerektiğinde demokratik yapının gereği olarak denetlenmektedir. Öte yandan bürokrasiler yaptıkları işlemlerde ve aldıkları kararlarda kamu yararına uygun davranmaktadır veya kurumsal anlamda bürokrasinin/bürokratların kendi çıkarlarını ön plana çıkarmasını engelleyecek

mekanizmalar gelişmiştir. Weber bu yapıyı bürokratik örgütlerde vatandaşlarla ilişkilerinde gayri-şahsilik ilkesinin yerleşmesi olarak adlandırılmaktadır.

Bürokratik işleyişin gerçekleştirilmesi sırasında elde edilen bilgilerin açıklanması katılım, bilgi ve düşünce özgürlüğü olguları ile ilişkilidir. Yönetimde gizliliğin yönetilenleri yönetsel işleyişe karşı ilgisizliğe ve aidiyet duygularının zedelenmesine yol açtığını dikkate alırsak, demokratik işleyişin gereği olarak görülen katılım imkânının tanınması ile bu olumsuzlukların giderilebileceğini söylemek mümkündür.

Bürokratik işleyişte “açıklığı” tam olarak sağlamak tersi bir ifade ile gizliliği tam olarak kaldırmak mümkün olmadığı gibi katılım olgusunu da pratiğe aktarmak her zaman gerçekleşmeyebilir. Bürokrasiden katılımlı yönetime geçilmesi için, yönetsel alanda gerçek ve büyük kapsamlı bir kültür değişiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yapısal değişikliğin sağlanmasının önündeki engelleri kısaca şu başlıklar altında toplamak mümkündür. Öncelikle siyasiler katılımcı yönetime geçilmesi ile yetkilerinin bir kısmını yitirecekleri ve bunun sonucunda yönetsel işleyişte bir takım olumsuzlukların yaşanabileceği ihtimali ve endişesini dile getirecekler ve bu yapısal değişime katkı yapmaktan kaçınacaklardır. Bürokratlar ise siyasiler ile aynı gerçekler ile değişimin karşısında olacaklardır. Yapısal değişimin gerçekleşmesi katılımcı bir bürokratik mekanizmanın işletilmeye başlaması ile bürokrat elitlerin uzmanlık, bilgi, birikim ve en önemlisi toplumsal statülerinde önemli azalmalar yaşanacağından, kesinlikle katılımcı bir bürokratik işleyişten yana tavır koymayacaklardır (Şaylan, 1979:23).

**-Hızlı Personel Devri:** Bürokrasinin siyasallaşmasına yol açan rant sistemi uygulamasının sonucu olarak veya ücret sistemi yüzünden kamu personelinin hizmet dışında bırakılması ve özel sektöre yönelmesi, bu personelin yerinin deneyimsiz ve politize olmuş kişilerce doldurulması neden olmaktadır. Bu durum hizmette kesinti ve aksamalara yol açmaktadır (Yıldırım, 1997:9).

**-Bürokraside Yolsuzluğun Hakim Olduğu İnancı:** Siyasal ya da yönetsel yolsuzluk, devlet kurumunun ya da toplum içinde kurumlaşan siyasi gücün tarihi kadar eskidir. Çünkü yolsuzluk olarak tanımlanan insan davranışları büyük ölçüde kurumlaşmış bir iktidar yapısından kaynaklanmaktadır. Yolsuzluk eyleminde gücü

elinde tutan kişi kendine ya da öngördüğü kişi ya da gruplara belli bir çıkar sağlama amacı ile gücünü kullanmaktadır. Kamu gücünün kullanılmasına dayanan yolsuzluk girişimleri bütün topluma ait olan değerlerin yasal olmayan ve adaletsiz bir şekilde özel kişilere aktarılmasını içermektedir. Devletin sosyo-ekonomik yaşama müdahalesi son bulur ve toplumsal yaşamın her yönü piyasa mekanizmasının düzenleyiciliğine bırakılırsa yolsuzluk ortadan kalkacak ya da en azından minimuma inecektir .

Yolsuzluk davranışı kapsamlı bir maliyeti gündeme getirmektedir. Ekonomik maliyetine ek olarak yolsuzlukların toplum için etik bir maliyet ortaya çıkardığı söylenebilir. Değer yargılarının erozyona uğraması ve ortaya çıkan mafyalaşma süreci toplumsal maliyetin en önde gelen kalemleri arasında sayılabilir.

Yeni dünya düzenin en önde gelen ideolojik önermelerinden biri olan minimal devlet, devletin sosyo-ekonomik işlevlerinin tasviye edilmesini ve daha önce devlet tarafından üretilen mal ve hizmetlerin piyasa mekanizmasına bağlı olarak özel kişi ya da kuruluşlarca üretilmesi anlamına gelmektedir. Yeniden yapılanma içinde adeta üzerinde tartışılması bile mümkün olmayan açık doğrular olarak kabul edilmiş gözükten özelleştirme ve deregülasyon minimal devleti gerçekleştirecek ana mekanizmalar olarak tanımlanabilmektedir (Berkman, 1983:13).

Devlet, yani bürokratlar ekonomik yaşama düzenleyici olarak müdahale yoluyla, bizzat mal ve hizmet üreterek, gelir dağılımı süresince piyasa mekanizmasının işlerliğini kısıtlayarak vb. girişimlerle rantlar ya da ekonomik değerler yaratmaktadır. Bu durumda bürokrat, kaçınılmaz olarak verdiği kararlara bağlı olarak oluşan rant ya da değerden kişisel pay alma dürtüsü ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda yolsuzluklarla mücadele etmenin hatta yolsuzlukları ortadan kaldırmanın yolu bellidir. Her türlü ekonomik girişimi, kaynak kullanım ya da tahsisini tamamen piyasa mekanizmasına bırakan minimal devlet ile beraber yolsuzluk sorunu ortadan kalkmış olacak ya da en azından marjinal düzeye inecektir. Kısacası, siyasal ve yönetsel yolsuzlukların azalması büyük ölçüde siyasal sürecin ya da demokrasinin yeniden yapılanmasına bağlıdır (Şaylan, 1995:11).

## İKİNCİ BÖLÜM

### BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ VE YETKİ DEVRİ SÜRECİ

#### I. YETKİ KAVRAMI

##### A) YETKİNİN TANIMI

Yetki karar verme ve uygulama hakkı olup, verildiği alanda emir verme ve diğer kişilerin davranışlarını yönlendirmedir (Robert; 1975:246). Yetki soyut bir kavram olduğu için çeşitli durumlarda anlamı farklı olmaktadır. Yetki örgüt içinde işbölümüne, sorumlulukların saptanmasına, uyumsuzlukların ortadan kaldırılmasına ve örgüt amaçlarına odaklanmayı sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, örgütün amaçlarına ulaşmada daha etkili ve verimli olması yetkinin varlığına ve belli prensiplere göre kullanılmasına bağlıdır (Dicle,1971:23). Yönetim yetkisinden söz edildiği zaman bu. “örgüt amaçlarına ulaşabilmek için bazı davranışlarda bulunma hakkını ifade etmektedir”. Bu tanıma göre yetkinin üç özelliği ortaya çıkmaktadır (Sisk, 1973:319). Birincisi, yetki bir haktır. İkincisi, hakkın kullanılması ile dolaysız kendi davranışları üzerinde ve dolaylı olarak başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir. Üçüncüsü, yetki örgütsel amaçların başarılması için kullanılmalıdır (Can v.d., 1991:138). Yetkinin yönetsel açıdan ele alınmasında bireysellikten çok örgütün belli bir makamına verilmiş olmasıdır (Fidan, 1997:136). Kendisine sorumluluk verilen her personelin bu sorumlulukla ilgili ve yeterli ölçüde yetkisinin olması gerekir. Bir örgütte, yöneticinin yetkisi şu faaliyetlerin yapılmasını kapsar. Kendi işi ile ilgili kararlar vermek, astlarının görevlerini belirlemek, astlardan başarılı olmaları için çalışmalarını istemek ve bunu sağlayacak güdüleme çalışmalarını yapmaktır (Davis ve Filley, 1963:164).

Yetki konusunda yapılan tanımlara bakıldığında küçük de olsa bazı farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Yetki “emir verme ve itaat sağlama gücü” olarak tanımlanabilir. Bu hak yöneticiye bir makamı işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim dolduruyorsa bu hakkı o kullanacaktır. Bu yetkiye resmi yetki denilmektedir (Brut ve Bernard, 1979:142). Resmi yetki kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme ve yönlendirme hakkıdır. Max Weber ise yetki konusunda sistematik bir yaklaşımda bulunmuştur. Yöneticinin koordinasyon görevi üzerinde duran Weber yetkiyi belirli emirlere, “bütün

emirlerin” bir kaynaktan verilmesinden sonra bir grup veya birey tarafından itaat edilmesinin sağlanması olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle yetki, belli bir örgütte çalışan bireylerin işle ilgili olmak üzere istekli ve şartsız olarak üstlerinden aldıkları emirlere uymalarıdır (Dalton, 1964:273). Ayrıca Weber yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar, geleneksel, karizmatik ve hukuki yetkidir. Bunların içinde çağdaş örgütler için en uygun yetki türü ise gücünü yasalardan, yönetmeliklerden alan hukuki yetkidir.

Yetki konusuna değişik bir açıdan bakan ve yetki konusunu kabul teorisine bağlayan, yetkiyi bir haberleşme özelliği olarak ortaya koyan yazarlar da vardır. Onlara göre astlar emirlere uyuyor ve verilen görevleri yerine getiriyorlarsa yetkiden söz edilebilir (Fidan, 1997:137).

Üçüncü yaklaşım ise fonksiyonel yetkidir (Petersen, Plowman ve Trickett, 1966:73). Yetkinin görevle birlikte ortaya çıktığını ileri süren görüştür.

## B) YETKİNİN ÇEŞİTLERİ

Örgütlerde görülen yetkiler farklı şekilde sınıflandırılabilir. Genel olarak yetkiler kaynaklarına göre, kişisel ve örgütsel özelliklerine göre, resmi ya da gayri resmi oluşuna göre ve devredilebilme özelliğine göre sınıflandırılabilir (Eren, 1989:304).

### 1. Kaynaklarına Göre Yetkiler

Kaynaklarına göre yetkiler kendi arasında güvene, benimsemeye, yaptırımlara ve töreye uygunluğa dayanan yetki türleri olmak üzere dört şekilde incelenebilir (Eren, 1989:306):

-Güvene Dayanan Yetki: Doğru ve isabetli iş yapacağından emin olunan ve daha önceki tecrübelerinden de bu türlü davranışlarını görmüş olduğumuz kişilere karşı güven duyarız. Bu nedenle kendilerine güven duyduğumuz kişilerin önerilerini kabul ederiz.

-Benimsenmeye Dayanan Yetki: Bir yönetici yönettiği astlar grubunun kabul sahaları zerine etki ederek kendisini gruba benimsetebilir.

-Yaptırımlara Dayanan Yetki: Bu yetki daha çok hukuki anlamda ele alınan yetkinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Üst durumda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptir.

Ödüllendirme ve cezalandırma diye isimlendirilen bu tür yaptırımlar, örgüt içinde ve örgüt dışında bulunan kimselerin de zaman zaman sahip oldukları bir imkandır.

-Töreye Uygunluğa Dayanan Yetki: Bir sosyal düzende yaşayan insanlar, o sosyal düzenin etkisi altında kalarak, gerek kendilerini gerekse yaşayış tarzlarını örf ve adetlerine uydururlar. Kişi, çocukluğundan itibaren sosyal düzenin ve toplum yaşantısının geleneklerini, inançlarını ve değerlerini öğrenerek, neyi yapması ya da neyi yapmaması gerektiğinin bilincine varır.

## 2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Göre Yetkiler

Yetkiler bazı durumlarda kişilerin özelliklerinden kaynaklandığı gibi bazen de örgütün kendi özgü kurallarından kaynaklanabilir (Eren, 1989:307).

- Bilgiye Dayalı Yetki: Belli konuda uzmanlığa sahip olmanın doğurduğu bir güç söz konusudur. Bu tür yetki, hiyerarşik kademelere bağlı olmaksızın, akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu ve istek gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Örneğin bir örgüte bilgisayar alındığını düşünecek olursak, o tarihte daha önceden bilgisayarla ilgili bulunan bir personel diğer personele karşı bir yetkiye sahip olur.

-Bünyesel (Mevkiye Bağlı) Yetki: Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse astları üzerinde, başka hiçbir şart aramaksızın emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmaktadır. Bu hukuki bir yetkiden doğmaktadır. Burada öngörülen ilke, yöneticilerin hiyerarşiye saygı göstermeleri ve dürüst davranmalarının şart olmasıdır. Astlar, kuralları ve emirleri üstlerinin rasyonel olduklarına inandıkları için kabul ederler.

-Kişisel Yetki: İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri, baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi güçlerine kişisel yetki denilmektedir. Yönetici olarak atanan bir kimse üstün kişisel özellikleriyle, bünyesel ve bilgisel yetkisini birleştirdiği zaman itaat ettirme gücünün arttırmaktadır. Bu anlamda kişilik, bilgisel ve bünyesel yetkiye güç kazandırmaktadır.

-Manevi (Karizmatik) Yetki: Bir yöneticinin manevi yetkiye sahip olması, onun astları üzerinde etkisinin sadece itaat ettirme yönünde değil; sürükleyici olma, kendisini taklit etme, benzemeye çalışma, hayran olma şeklinde ortaya çıkmasıdır. Manevi yetkilere sahip kişilere önder adı verilir. Bu yetkinin kaynağı da üstün kişisel özelliklerdir. Fakat kişisel yetkiden ayrılan en önemli yanı etki alanının geniş olmasıdır.

Bu yüzden manevi yetkinin etkisinin sadece bir örgüt hiyerarşisi içine sıkışıp kalmadığını, bir milleti veya bütün insanlığı peşinden sürükleyecek etki alanına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

### 3. Resmi ve Gayri Resmi Yetki

Yetkinin icra gücü bakımından başka bir inceleme çeşidi de resmi ve gayri resmi yetki şeklinde olmasıdır. Üstlerin astlara iş gördürürken, örgütten, yani kuruluşun dayandığı kanun, tüzük, talimat, yönetmelik hatta örf ve adetlerden alınan yetkiye resmi (biçimsel) yetki denilmektedir. Bu hali ile yukarıda açıklanan bünyesel yetkiye benzemektedir. Aksine hiyerarşiye bağlı olmayıp, bilgisel, kişisel ve hatta manevi yetkilerden biri veya bunların karışımları sonucunda ortaya çıkan yaptırım gücü, gayri resmi (biçimsel olmayan) yetki olarak ifade edilir. Gayri resmi yetkiye sahip olan kimseler, astlarının ihtiyaç ve ilhamlarını sezme suretiyle grubu ortak bir amaç etrafında birleştirebilirler (Eren, 1989:309).

### 4. Devredilebilme Özelliklerine Göre Yetkiler

Hiyerarşide üst mevkilerde kimseler sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt kademelerde bulunan astlara devredebilirler. Yönetim teorisinde bu olaya “yetki devri” denir. Fakat bu devir resmi bir nitelik taşıdığından bünyesel yetkinin kapsamı içinde kalmaktadır. Yani yapılan devir ile iş yaptırma yetkisi devredilmektedir. Ancak iş yapabilme, ustalık bilgi, kişisel, güç ve manevi özellikler devredilebilir mi?

Bilgisel yetkiden kaynaklanan yeteneklerin çoğu eğitim sistemi yardımıyla diğer çalışanlara devredilebilir. Fakat bu devir bilgilerin miktarı ve kalitesi ile öğrenen ve öğreten kimsenin, öğrenme ve öğretme yeteneklerine bağlı olarak belirli bir zaman sürecini gerekli kılmaktadır. Kişisel özelliklere gelince, birtakım davranışsal özellikler belirli bir zaman süreci içerisinde, kişinin irade gücüne bağlı olarak kazanmış olduğu tecrübeler sayesinde devralınabildiği halde, doğuştan kazanılan önderlik yetenekleri devredilebilme veya davranılabilme özelliklerinden yoksundur (Eren, 1989:310).

## C) YETKİNİN KAYNAĞI VE YETKİNİN KAYNAĞI KONUSUNDAKİ TEORİLER

### 1. Yetkinin Kaynağı

Yetki kavramında değişik yaklaşımlarda bulunulması gibi yetkinin kaynağı konusunda da farklı yaklaşımlar vardır. Geleneksel görüş açısından yetki makama bağışlanmıştır ve doğası, amacı ve kökeni hakkında kuşku yoktur (Can v.d., 1984:208). Yetkinin nasıl doğduğu sorusuna cevap ararken farklı kaynaklar ortaya konmaktadır. Bunları üç grup içinde sınıflandırmamız mümkündür.

### 2. Yetkinin Kaynağı Konusundaki Teoriler

Yetkinin kaynağı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar biçimsel yetki teorisi, kabul teorisi ve bilgisel yetki teorisidir.

#### a) Biçimsel Yetki Teorisi

Yönetim açısından yetkinin üst basamaklarda yer alması ve yukarıdan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak devam etmesidir. Resmi örgütteki yetkiler nasıl alınıyor veya bu yetkileri kim veriyor sorusuna cevap arandığında yetkinin kaynağı olarak üst kademeler gösterilmektedir

Bu tür yetki daha çok hukuki anlamda ele alınmaktadır. Üstler ellerindeki yetkilerle iş yaptırabilmektedir. İşin iyi bir şekilde yapılabilmesi veya yapılmadığında yaptırımlar uygulanabilmesi için belirli ölçüde imkânlar üst yönetime verilmiştir. Ödüllendirme veya cezalandırma sistemi üstün yetkisini kullanmasında etkili olan araçlardır. Hukuki yetkinin iyi bir şekilde temsil edilmesini bürokrasi ile gerçekleştirebileceğini ileri süren Max Weber, teknik olarak bürokrasinin yetkinin yardımıyla iyi bir düzen sağlayabileceğini belirtmektedir (Fidan, 1997:137).

#### b) Kabul Teorisi

Bu teoriye göre yetki yukarıdan aşağıya doğru bir sistem değildir. Yetki astların kabulüne bağlıdır. İnsanlar işletmelere kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bunu sağlarken işletmenin amaçlarına hizmet etmek için girerler. Üst yönetimin veya bir üstün verdiği emirleri kabul eder ve yerine getirirler. Bazen de kabul etmeyip reddederler. Bu tercih emirlerin özelliğine astların emirleri saymalarına ve amaçlarına



uygun olup olmamasına bağlıdır. Bazen yetkili bir üstün verdiği emrin yerine getirilmesi mümkün olmayabilir veya belli bir sürede tamamlanması imkânsızdır. Böylece bir haftada bitmesi istenen bir işin süresinin iki haftaya çıkarılmasını istemek ya da verilen işi reddetmek örnek olarak verilebilir (Wayne ve Favles, 1994:39). Barnard'a göre otorite karar verilmeyi göze almanın bir fonksiyonudur. Yazar bir yöneticinin otoriter olarak kabul edilebilmesi için 4 temel koşuldan söz etmektedir (Üçok, 1988:123).

- Personel mesajı anlayabilmelidir.
- Karar verirken mesaj ile örgüt amaçları arasında uyumsuzluk olmamalıdır
- Personel kendi işi ile mesaj arasında uyum bulabilmelidir.
- Personel fiziksel ve zihinsel olarak mesajla uyum içinde olmalıdır.

Bu dört koşul aynı zamanda otoritenin kabul teorisi olarak da adlandırılmaktadır.

Üst kademelerin verdiği bir emrin yerine getirilmesi veya getirilmemesi diğer bir ifade ile reddedilmesi mümkündür. Ast bu iki seçenek arasında tercih yapmadan önce veya hareket biçimine karar vermeden önce düşünecek, kabul veya reddetmekle sağlayacağı üstünlükleri karşılaştıracaktır. Bu yaklaşıma göre yönetim kademesinde görev alanlar, astların kabul alanlarında yetkili olmaya çalışırlarsa yetkilerini artırmak ve kullanmakta zorluk çekmezler (Fidan, 1997:138).

Yöneticiler astların kararlara katılmalarını sağlamakla, onlardan gelecek tepkilere veya emirlere uymama gibi olumsuz tutumlara karşı tedbirli olabilirler. Diğer taraftan astların yetki konusunda yöneticilerin emirlerine uymaları bazen tanımlanmasına bağlıdır. Bunlardan birincisi, yetkinin bir haberleşme biçimi olmasıdır. İyi anlaşılmamış bir haberleşme ile yetki faaliyeti gerçekleşmez. İkincisi astlar verilen emrin örgütün amaçları ile uygun olduğu düşüncesine sahip olmalıdır. Üçüncüsü astın kendi amaçlarıyla verilen emir uyum içinde olmalıdır (Kontz ve O'Donnell,1968:62).

Kabul teorisine katkıda bulunan Tannenbaum astların yetkiyi kabul etmelerinin nedenlerini şöyle sıralamaktadır (Tanenbaum,1970:133).

- Personel yetkiyi kabul etmekle arkadaşlarının onayını alır.
- Yetkiyi kabul etmekle bir iş arkadaşının onayını alır
- Yetkiyi kabul etmekle personel üst tarafından ödüllendirilebilir.
- Personel yetkiyi kabullenerek ahlak standartlarına uygun hareket etmiş olabilir.

- Yetkiyi kabul eden personel sorumluluk kabul etmek zorunluluğundan sıyrılabilir.

- Son olarak kişinin bir yetki alanında çalışmayı kabul etmesi üstlerin önderlik niteliklerini beğendiğini gösterebilir.

Özellikle resmi olmayan ilişkiler sisteminin hakim olduğu örgütlerde yetkinin reddedilmesi çok görülmektedir.

### c) Bilgisel Yetki Teorisi

Bilgisel yetki teorisi bir bakıma kabul teorisinin başka bir şeklidir. Bir kimsenin yetkisinin kabul edilmesi bir bakıma o kimsenin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin kabul edilmesidir (Özalp, 1984:14). Herhangi bir konuda uzmanlaşmış bir kişinin yetkili olduğu düşünülmektedir. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için konularında yetkili olmaktadır. Bu durumda yetki, işletmede belli bir mevki sahibi olmalarından çok, teknik bilgilerinden dolayı kendilerine danışılması ve önerilerin kabul edilmesinden kaynaklanır. Örneğin, bir matbaada müdür yardımcısının, baskı uzmanının tekliflerini kabul etmesi, onun teknik bilgilerini kendisinininkinden daha önemli görmesine, yani onun bilgisel yetkisini kabul etmesine bağlanmaktadır.

Teknik yetki kişiye bağlı bir yetkidir. Mevkiye bağlı olmadığından kişiler değişince yetki de değişir. Bilgisel yetki gayri resmi örgütün bir görüntüsüdür. Bu yetki hiyerarşik kademelere bağlı değildir. Akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir (Eren, 1989:307). Bu yetki kişinin bilgisinden dolayı verildiği için bilgi de tecrübe ile kazanılmaktadır. İşletme bir danışmanla anlaşırken onun tecrübesinden yararlanmak için böyle bir uygulama yapmıştır. Aynı zamanda işletmelerdeki diğer bölümlere kurmay görevi yapan personel bölümünün yetkisi bu gruba girmektedir. Görevleri örgütteki farklı bölümlerin çalışmalarını iyi bir şekilde seçme, yerleştirme v.b. konulardır. Bu işi gerçekleştirmedeki başarısı onun diğer bölümlerce bilgisel yetkisinin benimsenme oranı artacaktır.

## II. YETKİ DEVRİ VE YETKİ DEVRİNİN TANIMI

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal organizmalardır. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ise, örgütlerde her personelin üzerine düşen görevi

gereği gibi yapmasıyla mümkün olmaktadır. Bir ekip çalışması olan yönetim faaliyetinin başarısında birçok faktörle birlikte, belirli görevlerin yukarıdan aşağıya doğru akışı önem kazanmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler, kademe kademe alt birimlere aktarılarak, her kademe bu iş ve işlemlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin temel noktalarından birisidir. Bu faaliyetler ise yetki devri olmaksızın gerçekleştirilemez. Yetki devri, üst kademe bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesidir. Bir örgütü etkili kılmanın en iyi yolu örgüt içinde yetkilerin çoğaltılması yani yetkilerin devredilmesidir (Thomas, 1995:13).

Kendi sorumluluğu altındaki işleri hiçbir yönetici tek başına gerçekleştirme gücüne sahip değildir. Yapılan iş, tamamını tek kişinin yapmasını imkansız kılacak nitelik taşıdığı an, bunu gördürmede başvurulacak yol, yetki devretmektir (Aşkun, 1970:67). Çünkü bir yöneticinin işlerin hepsine yetişmek isteği işlerin yetişmemesine ve de örgütün etkisizleşmesine neden olacaktır. Bu yüzden en üst makamlara verilen yetkinin alt basamaklara doğru devredilmesi gerektiği savunulmaktadır (Başaran, 1984:83). Bir başka ifadeyle işin bölünmesi ve uygun şekilde derece derece diğer çalışanlara görev verilmesi takım oyununun gereğidir (Fidan, 1997:135).

Yetki devrinden, birilerine yetkileri yükleyip boşa çıkma anlamı çıkarılmamalıdır. Aksine yetki devri sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında yeni ve farklı ilişkilerde ortaya çıkacağından, doğal bir kontrol mekanizması kurulmuş olacaktır. Dolayısıyla, yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha isabetli ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanacaktır. Ayrıca, yetki devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması, çalışanlara özgüven kazandıracaktır. Yetki devri hem çalışanlar hem de yönetici açısından güven ve dürüstlüğü ifade eder . Böylece yetki devri hem profesyonel dürüstlüğün ortaya çıkmasına hem de yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunacaktır (Mullins, 1990:278).

Yetkilendirme, yöneticilere örgütte yönetimin her kademesinde kararlar alması için otorite verilmesi ve aldıkları kararın sonucundan sorumlu tutulmalarıdır. Bu çeşit yetkilendirme günümüz örgütlerinde çok yaygındır. Etkili yetki devri için yeterli desteği

sağlamak, sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaya dikkat etme, tutarlı yetki devri yapılmak, yukarı yönlü yetki devrinden kaçınılmak, tam anlamıyla yetki devri, katılımcılığa teşvik, otoriteyle sorumluluk arasındaki dengeyi kurmak gerekir (Jones ve George, 2003:469).

Yetki devrindeki ana amaç örgütün performansını artırmak için kaynakların daha verimli kullanımı, daha çok sorumluluk sahibi olmaya iten bir yönetim anlayışı geliştirmektir. Yetki devri örgüt içinde işbölümüne, sorumlulukların belirlenmesine, uyuşmazlıkların giderilmesine, örgütün amaçlarının çizilebilmesine geniş ölçüde yardımcı olmaktadır (Zeytinoğlu,1974:18). Yetki devri yapılan personel kendini örgütle bir bütün olarak görmektedir. Kendini aldığı yetki ve otoriteden dolayı alınan sonuçlardan sorumlu tutacağı için; yaratıcı planlar, kararlar üreterek örgüt misyonuna katkıda bulunmak zorunda hissedecektir. Son zamanlarda örgütlerde güven kavramı ön plana çıkmıştır ve kısıtlayıcı yönetim şekli görülmemeye başlamıştır (Harrison ,1994:113).

İşletmelerde belirli işlerin yapılmasını isteyen kişilerle işi yapan personel arasında koordinasyon sağlanması kaçınılmazdır. Bu koordinasyonun sağlanması, işlerin zamanında ve istenildiği biçimde yapılması, yetki sisteminin çalışmasına bağlıdır. İşletmenin çeşitli basamaklardaki yöneticilere görevlerini yerine getirirken yaptıkları işlerle ilgili yeteri kadar yetkinin verilmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki dikey, (üst-ast arasındaki) ve yatay (aynı seviyedeki bölümler arasındaki) yetki devri örgütlerin uyumlu çalışmasını sağlamaktadır.

Örgütlerin en önemli görevi amaçların gerçekleştirilebilmesi ise, bu diğer çalışmaların yanında farklı birimler arasındaki işbirliğini ve sorumlular arasındaki yetki devrini gerekli kılmaktadır. Eldeki bütün kaynaklar genel amaçlar doğrultusunda planlanmalı ve organize edilmelidir. Bu anlamda yetki, farklı birimler ve bölümler arasında örgütlerin yapışkanı diye adlandırılmaktadır. Bir örgütte hangi işlerin tepe yöneticilerde kalacağı, hangi işlerin devredileceğiyle ilgili kararı vermeden önce, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için hangi aktivitelerin yapılacağına karar verilmesi gereklidir (Rolf, Picot ve Reichwald; 1997:347). Bu sayede örgüt yapısı daha gerçekçi olarak tasarlanacağından etkinlik artacaktır.

Modern örgütlerin etkinliğini artırmada en önemli araçlarından biri olan yetki devri, maalesef birçok işletmede gereği gibi uygulanmamaktadır. Bunun nedeni yetki

devrinin iyi anlaşılmasıdır. Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilebilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden bir diğerine verilmesi, aktarılması yahut eriştirilmesi anlamını taşımaktadır (Önal, 1982:83). Yönetici yetki devrettiğinde astlarına neler beklediğini açık ve kesin biçimde açıklamalı, gerekli araçları sağlamak ve alt düzey yöneticilerini yetiştirmek için gerekli önlemleri almalıdır (Koçer, 1972:259). Örgütlerin başarısı, yöneticilerin görevlerini devretmedeki başarısıyla doğru orantılıdır. Yöneticiler birbirinden farklı ve işletmenin yaşamı için önemli birçok görevi yerine getirir ve bu işlerin yürütülmesine nezaret ederler. Farklı ve karmaşık bir sistemin yürütülmesi yalnızca üst yöneticinin kişisel çabalarıyla sonuçlandırılmaz. Yetki devri sadece örgütün üst kademelerinde uygulanması gereken bir olgu değildir. Aynı zamanda şefler ve hatta ustabaşlarına kadar her kademedeki yöneticinin görevlerini yaparken yardımcılarında görev aktarması şeklinde gerçekleşir. Yetki devri yöneticilere kendi başlarına ulaşabilecekleri başarıdan çok daha fazla bir başarı getirmektedir. Çağdaş örgütlerin en temel özelliklerinden birisi karşılıklı dayanışmadır. Bu durum tüm yetkilerin tek bir elde toplanmayıp işçilerin, işin ve teknolojinin, yönetim sistemleri ve hiyerarşik olarak birbirlerine bağlı olması sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlantılar, örgütler değişmeye başladıkları zamanlarda özel bir mücadele sergilemektedirler. Eğer birçok insan aynı yönde ve birlikte hareket etmezlerse, bu kez birbirlerinin yerini almak için diğerlerinin ayaklarını kaydırmaya, onları yerlerinden etmeye çalışacaklardır (Fidan, 1997:146).

Genel olarak şu nedenlerle yöneticiler yetki devrine gitmektedirler: Birincisi, söz konusu konuda yeterli bilgisi veya tecrübesi yoktur. İkincisi, kişisel olarak üzerinde çalışmak istemediği bir konudur. Üçüncüsü, emrindeki kişiler işi kendisinden daha iyi yapabileceklerdir. Dördüncüsü, kendisinin bizzat yapmasına gerek yoktur.

Yönetim bilimi, yetkinin en alt pratik düzeye kadar indirilmesi gerektiğini söylemektedir. En alt pratik düzey ile kastedilen, personelin sorumluluklarını yerine getirebileceği en alt düzeydir. Bu yapıldığı ölçüde iş daha verimli olacaktır. Ayrıca iletişim ve karar alma zincirindeki çok sayıda basamağı ortadan kaldırmak ve astların terfi etmek için beklemeleri gereken süreyi en aza indirmekte verimliliği artırır. Yetki devri, gücün bölgesel veya küçük iş birimlerine verilmesinden farklı olarak, işletmenin ilgili bölümünün başarılı olabilmesi için bizzat işi yapan kişilerin yetkilendirilmesini kapsamaktadır (Levy ve Weitz; 2006:234).

Planlamayı ve örgütlemeyi yakından takip ederek, zaman israfından kurtulmanın bir yolu da yetkilerin devredilmesidir. Yetki devri basit bir yaklaşımla işlerin tamamlanması için uygun kişilere devredilmesidir (Mealica ve Gary, 1996:203). Zamanının önemli bir bölümünü astlar tarafından da yerine getirebilecek sorumluluklarla harcayan yöneticilerin, yönetici olarak yapmak zorunda oldukları işlere ayıracak daha az zamanları bulunmaktadır. Eğer pratik olduğu durumda yetki devrine gidilirse, o zaman daha az sayıda yönetici gerekebilecektir. Bunun mantıki sonucu, örgüt büyümeye devam ederken, öteki yöneticileri yönetmek için daha az sayıda yöneticiye gerek olacağıdır. Ayrıca bir yöneticinin yapmak zorunda olduğu faaliyetlerin sayısı ne kadar azalır, başkalarına nezaret etmek ve öteki stratejik yönetim sorumluluklarını yerine getirmek için o kadar çok zaman bulacağı da açıktır.

Güdüleme konusunda araştırmalar yapan bazı yazarlar, öne sürdükleri yaklaşımların yetki devretme de kullanıldığında da olumlu sonuçlar ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Onlara göre astlara ek sorumluluk devretmek, onların işini çeşitli şekillerde zenginleştirebilir. Daha çok sorumluluğa layık görülme kişinin benliğini hoşnut etmektedir. Yetki devri ile başarının, kabul görme ve öz tatmin olanakları artmaktadır. Sorumlulukların artması çoğu durumda meydan okumaları arttırmakta, elemanlar yeteneklerini daha iyi kullanma şansına ve daha çok öğrenme ve mesleklerinde gelişme fırsatına sahip olmaktadır. Bütün bunlar doğrudan çalışanların üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir ve birçok kişi için asıl motive edici olan bu ihtiyaçların izlenmesi ve tatmin edilmesidir.

Yetkinin devredilip devredilmemesi, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer almaktadır. Eğer yetki devri ile ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olmayacaktır. Örgüt belirli büyüklüğü aştıktan sonra, etkili bir yönetici aynı zamanda etkili bir devredici olmak durumundadır.

Yetki devrinden beklenen sonucun alınabilmesi için yöneticilerin bir takım kurallara uygun davranmaları gerekmektedir. Özellikle yöneticiler örgütün bütününe iyi tanımalı ve örgütsel birim ve alt birimler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın bilincinde olmalıdırlar. Kuvvetli bir mantığa sahip olmalı, sorunlar karşısında uyanık olmalı ve mantıklı çözümler üretebilmelidir. İlerlemeyi yönlendirmeli, geri besleme sağlamalı, gerektiğinde düzeltici müdahalelerde bulunmalı, maliyetleri denetlemeli,

kaliteyi kontrol etmeli ve daha başka birçok görevi yerine getirmek zorundadırlar.

Yetki devri bazı işlerden kurtulmak şeklinde algılanmamalıdır (Özalp 1987:94). Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında dağıtılmasını sağlamaktadır. Yönetim piramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak inmektedir. Yetki devri olmazsa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır. Yetki devri, çalışanlara ya da bir bölüme yapılacak işlerin ve o işleri yapacak gücün devredilmesidir (Gatewood, Gatewood ve Ferrell, 1995:349).

### **III. YETKİ DEVRİNİN ÖĞELERİ**

#### **A) YETKİ**

Yetki olmadan devri sağlanamaz. Yetki devri, astlara üstün yetkisinin belli bir kesimini ve onların kaynakları kullanabilmesi için verilmesidir. Ayrıca görevlerin yapılabilmesi denk bir yetki ile mümkündür. Gereğinde asta verilen yetkide değişiklik yapılabilir. Kilit kararlarla ilgili yetki, ancak işletme içerisinde yukarı kademelere devredilebilir. Faaliyetler ile kararlar bir üst tarafından alınmaktadır; dolayısıyla faaliyetlerin işleyişini değiştirme söz konusu değildir. Ancak yetkilerde bir değişme söz konusudur.

#### **B) SORUMLULUK**

Faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden ya da herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denilmektedir. Sorumluluk yetki kullanmaktan doğar. Sorumluluk yetkinin doğal bir sonucu ve temel tamamlayıcısıdır. Yetki kullanılan her durumda sorumluluk doğmaktadır.

Sorumluluğun kaynağı, üstün iş yapma ve yaptırabilme yetkisidir (Aşkun, 1970:69). Yetkinin bulunduğu yerde sorumluluk, doğal bir sonuçtur.

Sorumluluk, yetkinin tersine aşağıdan yukarıya doğru olmaktadır. Yetki devredebildiği halde, sorumluluğun devri olanaksızdır. Sorumluluk daima yöneticide kalmaktadır.

### C) HESAP VERME

Hesap verme, başarı ya da başarısızlığın olumlu ya da olumsuz sonuçlarını ifade etmektedir. Bu sonuçların açıklıkla ortaya konması gerekmektedir. Bir ekibe çalışmasıyla ilgili sorumluluk ve bu çalışmayı yerine getirme yetkisi verildiğinde, belirlenmiş bir zaman içinde amaçlara ulaşması beklenmektedir. Hesap vermekle düşünülen işte bu beklentidir.

Bir yönetici yetkiyi devrettiğinde sorumluluğunu azatlaması mümkün değildir. Aynı şekilde, kendi üstündeki yetkililere karşı hesap verme durumu da yetkiyi devretmek suretiyle azaltılamaz. Bir yöneticinin astlarına devrettiği yetki ve verdiği görevlerden dolayı doğrudan kendi üstüne hesap verme durumu devam etmektedir (Aşkun, 1970:72).

### D) KARAR VERME

Yetki devri, bir anlamda üstün karar verme hakkını, belli konularda geçici olarak ya da sürekli olarak astına vermesidir. Karar verme, hiyerarşik kademelerce tercih kullanma olanağı ya da seçim yapabilme özelliğidir (Oluç, 1963:103). Bir sorunun çözümünde ölçülebilen ve değerlendirilebilen alternatiflere göre, çözüme en yakın olan karar alınmaktadır. Fakat alınan kararın hatasız olduğu söylenemeyecek ve bu kararlar belli ölçüde hata payına sahip olacağı da bir gerçektir.

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

### E) YÖNETİM

Yönetimin etkin koordinesi için başvuru alan yetki devri alt kademe yöneticilerinin prestij, moral ve inisiyatifleri ile yaratıcılıklarına katkı sağlamaktadır (Melih, 1975:38). Birbiriyle ilgili olan kademelerin koordinasyonu, kademeler arası ilişkilerin düzenlenmesi yönünden yönetime yardımcı olmaktadır. Ne kararın tümünün merkezden verilmesi, ne de yerinde yani alt kademelerde verilmesi mümkündür. Bunun için



yönetimce hangi konularda ne kadar karar verme yetkisinin alt kademelere devredileceği saptanmalıdır.

#### F) PLANLAMA

Yetki devri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapılan planlı bir faaliyettir. Amaç için birçok alternatif arasından en iyisini seçmek, ancak planlı bir davranışı gerektirir. En üst kademedeki örgüt amacı belirlenmekte; bu amaç, her alt kademedeki bölümlerin amaçlarını belirlemesine temel teşkil etmektedir. Şu halde en önemli sorun, her karar yetkisinin onu en iyi şekilde verebilecek kademe ve bölüme verilmesinin sağlanmasıdır (Mc Kenzie, 1987:45).

#### G) TEMSİL ETME

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

### IV YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ VE YETKİ DEVRİNİ GEREKLİ KILAN ETMENLER

Örgütlerde bazı çalışmalar yetki devrini zorunlu kılmaktadır (Wells, 1993:34). Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

**-İşgücü Planlaması:** İşgücü planlaması, kritik personel ihtiyaçlarını öğrenme ve bu ihtiyaçları karşılama yollarını arama sürecidir (Rowland ve Summers, 1981:71). Yetki devrinin önündeki engellerden biri görevlendirilecek personelin bulunmamasıdır. İşgücü planlaması bu engelin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. İşletmelerde yetenekli elemanlar yoksa, yetki devri güç olacaktır. İşgücü planlaması ileride büyük sorumlulukları üstlenme potansiyeli sahip elemanlara gelişme imkânı sunmaktadır. İşgücü planlaması yetki devri sürecine, daha da önemlisi örgütün uzun vadeli başarısına büyük katkıda bulunmaktadır. Bu nedenlerle, işgücü planlaması yetki devrinin başarısını hazırlayan kritik faktörlerden birisidir.

**-Eleman Transferi:** Transfer, işletme dışından yetenekli elemanların getirilmesidir. Her türlü transfer çabasının amacı, örgütün doldurmak istediği mevkileri kaliteli ve yeterli sayıda elemanlarla karşılamaktır.

**-Seçme:** Yetki devrini kolaylaştıran üçüncü faktör ise seçme süreci ve bunun etkili görevlendirmeye katkısıdır. Seçme iç elemanların ve dış adayların seçimi şeklinde gerçekleştirilebilir. Yetenekli yöneticiler, yetki devretmede, karmaşık bir işin üstesinden gelebilecek niteliklere sahip personeli seçebilmeyi, ileriye görebilmenin bir gereği olarak ihmal etmezler (Miller, Stephen ve Failson, 1996:111). Ayrıca etkili yetki devrinin sağlanabilmesi için işi yapabilme kapasitesi bulunan kişiyi seçmeye dikkat edilmelidir.

**-Yönlendirme ve Eğitim:** Yönlendirme, örgütün kişilerden ne beklediği ve buna karşılık onların neler bekleyebileceği konusunda net bir fikir verebilmesidir. Yönlendirme çok genel bir faaliyettir ve yetki devri sürecine katkısı çok azdır. Ama elemanları devredilecek yetkileri üstlenmeye daha iyi hazırlamanın etkili bir aracı olarak kullanılabilir. Eğitim ise, gelecekte belirli mevkileri dolduracak kişileri göreve yönelik olarak eğitmeyi ifade etmektedir.

**-Başarı Engellerini Ortadan Kaldırma:** Çalışanların başarılarının önünde engel oluşturabilecek birçok sorun ve uygulama vardır. Bunların ortadan kaldırılması görevlendirmeyi kolaylaştıran diğer bir faktördür. Söz konusu bu çalışma kapsamında zamanlamanın etkisi, yol gösterme, doğru davranışı ödüllendirme, geri besleme sağlama ve eleman seçimi şeklinde uygulanabilir.

**-Yönetim Desteği Sağlama:** Yönetim desteği sağlamak yetki türüne bağlı olarak değişmektedir. Yetkinin verildiği elemana yardım etmesi için başka bir kişiye görev verilebilir. Yeni ve karmaşık görevlerde, yönetim desteği, ilerlemede rehberlik ve yol göstericilik biçimini alabilir. Yetki devredilen kişinin ne zaman yardıma ihtiyacının olduğunu belirlemek, yetki devreden sorumluluğundadır.

## V. BAŞARILI YETKİ DEVRİ SÜRECİ

Başarılı yetki devri süreci; amacın belirlenmesi, doğru personel seçimi, güven, düzeltici bir denetim yapısı, sağlıklı iletişim, bütün olarak yetki devri ve sınırlarının belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

**-Yetki Devrinin Amaçlarının Belirlenmesi:** Amaçların ortaya konmasıyla astlar yeni görevlerle nelerin istendiğini anlayabilirler ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşabileceğini kestirebilirler (Sisk, 1973:351). Diğer taraftan üstler yetki devrinde, kendi yönlerinden başarılı olabilmeleri için davranış biçimlerini

belirleyebilirler. Bir görevle ilgili yetki verilirken amaçlar ortaya koyulursa ast ve üst açısından yararlar söz konusudur.

**-Yetki Devredilecek Personelin Doğru Seçilmesi:** Yetki devrinde bir işin başarılması söz konusudur. Yetki devriyle asttan bir şeyi yapması istenir. Yetki devredilecek olanı seçerken yapılacak işin özellikleri dikkate alınmalıdır. İş yapacak elemanların yetenekleri, işin başarılması için temel bir faktör olduğu için yetki devredileni seçmek önemli bir görevdir. Hangi asta yetki devredileceği konusunda karar verirken astların daha önceki çalışmaları değerlendirilmelidir. Eğer sadece bir tek ast varsa yetkinin devredilip devredilmeyeceği; birden fazla aday varsa yetkinin hangi personele verileceğine yönelik bir karar vermek gerekmektedir. İşletme amaçlarına göre hangi personel daha başarılı olacaksa görev ona devredilmelidir.

**-Güvenli Bir Ortamın Oluşturulması:** Yetki devredilen için yetki devri yeni bir görevi üstlenmek olduğuna göre astlar için bir korku atmosferi oluşabilir. Bu nedenle yetki devredilen personelin her işine karışılmadan, onun kendini geliştirmesine imkan sağlanmalıdır (Kont, 1982:260). Ayrıca astların hata yapabileceklerini kabul etmek gerekmektedir. Eğer buna imkan tanınmazsa hemen her konuda üstlerine danışmaya çalışan, kendi başına karar vermeye çalışmayan personel kendisini geliştirmeyecektir.

**-Düzeltilici Bir Denetim Yapısının Oluşturulması:** Denetimin amacı düzeltilici tedbirlerin alınmasıdır. Yetki devri ile sorumluluğun tamamı devredilemeyeceğinden yetkiyi devreden zaman zaman denetim yapmalıdır. Denetimden kastedilen astın görev sırasındaki davranışının incelenmesi, işletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmasının sağlanmasıdır. Denetlemeden amaç bazı şikayetlerin gelmesini veya kötü sonuçları aldıktan sonra duruma müdahale etmek değil, kısa aralıklarla denetim yaparak aksaklıkları zamanında görmek ve asta yardımcı olmaktır. Düzeltilici tedbirlerin alınması, ancak iyi bir haberleşme sisteminin varlığı ile mümkündür. Denetim çalışmaları birbirini takip eden iş süreciyle de yapılabilir. Örneğin, satın alma bölümünün malzemelerini kullanan üretim bölümü bu malzemelerin gereği gibi olmaması halinde bir üst makamı devreye sokabilir.

**-Sağlıklı Bir İletişim Sisteminin Kurulması:** Yetki devrinde başarılı olabilmek için haberleşme kanallarının etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Yetki devrinden sonra yüz yüze ilişkiler artarsa astlar yeni görevleri yaparken daha

başarılı olabilirler. Yüz yüze ilişkiler sadece hızlı ve esnek bir faaliyet olmayıp aynı zamanda astların ilgisini çekerek daha çok çaba harcamaya özen göstermesine de neden olabilmektedir.

**-Yetki Devrinin Bir Bütün Olarak Yapılması:** Yetkiler devredilirken işin tamamı için bir personel seçilmelidir. Aynı işin çeşitli parçalara ayrılarak devredilmesi uygun değildir. Sınırları dar olan görevler yerine kapsamlı görevler vermek daha yararlıdır.

**-Yetki Devrinin Sınırlarının Belirlenmesi:** Yöneticiler hangi tür yetkilerin bulunduğunu ve hangilerinin devredileceğini belirlemelidir. Genel olarak kendisinin yapması gerekli olmayan işleri astlarına devretmesi olağandır. Burada yetki devreden yönetici genelde yapılacak görevlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesinde, bu kararların işletmenin genellikle nispi önemini ve bunlar için harcanacak zamanı dikkate almalıdır. Bu bilgiler hangi görevlerin alt kademelere devredileceği konusunda ışık tutmaktadır.

Bunların yanında sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturmak için aşağıdaki kriterlere de dikkat etmek gerekmektedir (Earl, 1983:35):

- Her yöneticiye kesin ve açıkça belirlenmiş sorumluluklar verilmelidir.
- Sorumluluk, her zaman yerini tutan yetki ile birleştirilmelidir.
- İlgili bütün bireyler tarafından bu yetkiye kesin bir anlayış olmaksızın bir mevkiinin sorumlulukları alanında hiçbir değişiklik yapılmamalıdır.
- Örgüt içinde tek bir mevkide bulunan hiçbir yönetici yada iş gören, birden fazla kaynaktan kesin emirlere konu olmamalıdır.
- Astlara emir asla sorumlu bir yöneticinin yukarisından verilmemelidir.
- Astların eleştirileri özel olarak yapılmalıdır.
- Yöneticiler ya da iş görenler arasında, yetki ya da sorumluluklar konusunda hiçbir tartışma ya da fark, güdülemek ve özenli hüküm vermek için oldukça önemsiz düşünülmemelidir.
- Yükselmeler, ücret değişiklikleri ve disiplin işlemi doğrudan sorumlu bireyin üstü durumundaki yönetici tarafından onaylanmalıdır.
- Hiçbir yönetici ya da iş görenin aynı zamanda başkasına hem yardımcı hem de karşı olması gerekmemeli ve beklenmemelidir.

-Çalışması düzenli denetime konu olan herhangi bir yöneticiye, elverişli olduğunda, çalışmasının niteliğinde bağımsız bir denetimi koruyabilmesini sağlamak için gerekli yardım ve kolaylıklar gösterilmelidir.

## VI. YETKİ DEVRİ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yetki devri, yetkinin alt kademelere aktarılmasıyla sağlanan bir faaliyettir. Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri “uygulamalı ya da yönetsel karakterdeki çeşitli görevlerin astlara verilmesi” olarak ifade edilmektedir (Wells, 1993:12). Yetki devri sadece bazı görevlerin yapılması veya karar vermenin alt kademelere bırakılması değil aynı zamanda astların yetiştirilmesidir. Böylece üstlerin astlarla bir uyum içinde çalışması için ilk adım atılmış olmaktadır.

Yetki devri üstten aşağıya doğru sağlandığında alt kademeler yetkili kılınmakta ve bu yetki ile birlikte güç kazanmaktadırlar. Böylelikle astlar karar verme konusunda serbestlik kazanmakta ve görevle ilgili olarak sorumluluk da söz konusu olmaktadır (Agarwal, 1982:16). İşletmelerdeki yöneticiler yetki devrini, örgütteki görevlerin dağıtılması ve çeşitli hiyerarşik seviyelerde astların yeni görevleri yüklenebilmeleri için onları yetkili kılma ve astları denetleme olarak anlamalıdır. Yöneticilerin otoriter veya katılımcı bir yaklaşım sergilemeleri, tek yönlü ya da çift yönlü iletişime imkan vermesi otoriter, baskıcı ya da katılımcı kararlara imkan sunması onun geniş veya dar kontrol mekanizmasına sahip olmasına göre değişebilir. Önemli olan örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yetki alanına ve devrine uygun bir yaklaşımı benimseyebilmektir.

Yetki devrinin birtakım aşamaları vardır (Newman, 1970:206):

### A) GÖREVLERİN DAĞITILMASI

İşin yapılabilmesi için görev verilmesi veya işin planlanmasının ve yerine getirilmesinin istenmesi, diğer bir deyimle sorumluluk verilmesidir. Burada sorumluluk işle ilgili olup, görevin gerektirdiği kadar sorumluluğu ifade etmektedir. Yetki devrinde görev verilmesi ile ilgili ilk iş yöneticinin görevlerini gözden geçirmesi ve bunları nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırmasıdır (Özalp, 1995:95). İş, birbiriyle bağlantılı

parçalardan oluşmuş bir bütündür. İşi parçalara ayırma işleminin yerinde yapılması sağlıklı yetki devrine olanak tanır. Bir çalışma planı, birbirinden ayrı ama birbirleriyle ve işin tümüyle ilgisi belirtilmiş parçalara ayrılmalıdır. Böylece parçalar arasında otomatik bir eşgüdüm oluşur. Bunun içinde o parçanın bütün örgütün iş akımı içindeki yeri dikkatle göz önünde bulundurulmalıdır (Onaran, 1974:8). Bundan sonraki adım hangi görevlerin dağıtılacağı hakkında karar vermektir. Hangi görevlerin dağıtılacağına karar vermek kesin sınırlarla ortaya konamayabilir. Burada belirleyici olan üst yöneticinin tutumu ve astların yetenekleridir (Özalp, 1995:95).

## B) YETKİ VERME

Görevin verilmesinden sonra yerine getirilme imkânının sağlanması gerekmektedir. Astlara verilen görev ve buna bağlı olan sorumluluklarla ilgili yetkinin verilmesi esastır. Görevi yapma yetkinin varlığına ve yetkinin sonucu olan gücün sağlanmasına bağlıdır. Yetki görevle ilgili olmalıdır. Yetki devrini çok basit bir işlem olarak görmek yetki devrinin başarısızlığını doğurabilir. Yetki kapsamının sınırları açıkça ortaya konmalıdır. Çünkü belirsizlikler daima rol uyuşmazlıkları doğuracaktır (Katz ve Kahn, 1977:103).

İşletmenin bütünüyle ilgili bir rapor hazırlamak, işletmenin dış ilişkilerini takip etmek, malzeme alımı yapmak, müşterilere mal satışı yapmak gibi konularda yetki gerekebilir. Yetkinin tam olarak verilmesi ile yetki devri sağlanabilir. Yetki devrine konu olan görevle ilgili karar verme yetkisi tanınmazsa yetki devri gerçekleşmez.

## C) SORUMLULUĞUN VERİLMESİ

Her yöneticinin aklında tutması gereken temel etmen, yetkide olduğu gibi, belli faaliyetleri başarmak için sorumluluklarında açıkça belirlenmesidir. Çünkü işgörenlerin baskı, işyükü ve yükümlülükleriyle ilgili olarak rahatlık alanları içinde kalmalarına yardımcı olmanın en basit ve en güvenilir yollarından biri, işlerini mümkün olduğunca açık olarak tanımlamaktır. Kendi işini tam anlamıyla anlayan, onu doğru dürüst yapmayı ve hangi sonuçların yüksek başarı sayılacağını açıkça bilen bir işçi kendi kendini güdüleyebilir ve yönlendirebilir hale gelir. Sorumlulukların açıklığa kavuşturulması bir bölüm yöneticisinin en temel sorumluluklarından biri olmakla beraber, birçok yöneticinin bunu tam anlamıyla her zaman yapamadığı görülmektedir.

#### D) YETKİ DEVRİNDE KONTROLÜN SAĞLANMASI

Yetki devrinde denetim sisteminin kurulması kaçınılmazdır. Yönetici üstlerine karşı, devrettiği yetkinin sorumluluğunu taşımaktadır. Bu nedenle zaman zaman astların davranışları ve yetki konusuyla ilgili görevdeki başarısını denetlemek zorundadır.

### VII. YETKİ DEVRİ SÜRECİNİN İLKELERİ

Belli bir yetki ve sorumluluğun nadiren yerine getirilmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda söz konusu görevi bir elemana açıklamak ya da onu bu görevi yapabilecek şekilde eğitmek, yöneticinin bu işi kendisi yaptığında harcayacağı çabadan daha fazlasını gerektirebilir. Aynı şekilde, belli bir sorumluluğun stratejik önemi, bu işi yapacak bir başkasını son derece ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde izlemeyi zorunlu kılar. Bu durumda işi yöneticinin kendisinin yapması daha mantıklıdır. Devredilecek yetki örgüte pratik bir katkı yapacak, gerçek bir yarar sağlayacak ve yarardan çok zarar getirmeyecekse devredilmelidir.

#### A) YETKİ VE SORUMLULUĞUN DENKLİĞİ İLKESİ

Yetki devrinin başarılı olabilmesi için asta verilen yetki ve sorumluluk denk olmalıdır (Allen, 1964:203). Bu yetki karar alma, emir verme, astlardan bazı işlerle ilgili sonuçlar isteme hakkıdır. Bunun yanında yetkiyle birlikte sorumluluk gereklidir. Yetki ile sorumluluk arasındaki ilişkinin tam bir denklik içerisinde olması gerekir (Özalp, 1995:97). Yani sadece iş vermek yeterli değildir. Aynı zamanda gerektiği kadar görevin yapılması ve bu görevle ilgili kararların verilmesi için devredilmesi gerekir.

#### B) KOMUTA BİRLİĞİ İLKESİ

Örgütlerde karşılaşılan sorunların başında komuta birliğinin bozulması gelmektedir. Her astın bir üste bağlanması ve ondan emir alması sağlanırsa yetki kargaşası önlenmiş olur ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girebilir. Birden fazla üstten emir alan ast hangi görevin önceliği olduğunu karıştırır, ayrıca yetki-sorumluluk ilişkisi çalışmaz duruma gelebilir. Komuta birliği sağlamak için her asta bir üst tayin etmeli diğer üstler gerektiğinde tayin edilen üst vasıtasıyla iş görmelidir. Yöneticinin yetki devrettiği veya durumundan dolayı bazı yetkilere sahip

olan astın yetkisini çiğneyerek daha aşağı kademelerle temasa geçmesi ve emir vermesi komuta birliğini bozmaktadır. Böylece ast iki ayrı üste bağlanmış olmakta ve daha üst mevkide olanın gözüne girmesi gerekiyorsa, ilk üstünün emirlerini pek dikkate almamaktadır. Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için emirleri, yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır (Fidan, 1997:150).

### C) SORUMLULUĞUN DEVREDİLMEMESİ İLKESİ

Yetki devri ile astlara bazı görevler verilir ve bunun sonucu bazı sorumluluklar yüklenir. Ancak sorumluluk yüklenirken yetki esas nerede ise sorumluluk orda kalmaya devam etmelidir. Yetki devreden bir üst bu işlemle ilgili olarak daha üst makama karşı sorumluluğundan kurtulamaz. Bazı yöneticiler yetkiyi bir başka elemana devrederek, sorumluluktan da kurtulabileceklerini sanmaktadırlar. Diğer yönden de belirli bir konuda yetkili kılınan çalışanlar artık bu işle ilgili olarak tek sorumlunun kendileri olduğunu düşünmektedirler. Söz konusu bu iki durum da doğru olmayabilir. Bir işletmenin genel müdürü yetkilerinden bir kısmını yardımcılara devredebilir. Onlar da derece derece alt kademelere bu yetkilerini devredebilirler. Ancak yetkilerin devredilmesi sorumluluklardan kurtulma manasına gelmez (Newman, 1970:212). Dolayısıyla gerek genel müdür, gerekse yardımcılarının sorumluluğu devam etmektedir. Ayrıca herhangi bir sorun çıktığında genel müdür yardımcılarını aradan çekilerek genel müdür ile şefleri karşı karşıya getiremeyebilirler. Yetkinin akışına göre sorumluluklar da hiyerarşik kararlar arasında akmaktadır.

## VIII. YETKİ DEVRİNİ KISITLAYAN ETMENLER

Yetki devri, örgütlerin başarılı olabilmesi için yapılan bir faaliyet olmasına rağmen yöneticilerin birçoğu yetki devrine karşı isteksizdir. Astlarda yetki devriyle daha fazla yük altına gireceklerinden dolayı endişe duyarlar. Yetkilerin devredilip devredilmemesi, genel olarak kararların nerede verileceği konusunda örgüt felsefesi ile ilgilidir. Eğer örgüt felsefesine göre gücün tepede kalması isteniyorsa bu durumda merkezi bir yönetim yapısı örgüte hâkim olacaktır. Yok, eğer karar verme ve iş yapma derece derece örgütsel seviyeler arasında akıyorsa bu durumda acemi merkezi bir yönetim yapısından söz edilebilir (Gatewood ve Ferrell, 1995:351). Yetki



devretmemenin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar aşağıda kısaca incelenmeye çalışılacaktır.

#### A) ÖRGÜTTE GÖREV ALANLARIN KİŞİLİKLERİNE BAĞLI YETKİ DEVRİ ENGELLERİ

Yetki devrinin önündeki aşılması en zor engeller bizzat yöneticilerin kendilerinden kaynaklanır. Yöneticilerin örgüte bakış, işe yaklaşım, elemanları algılama tarzı yetki ve görev devretme derecelerini etkilemektedir.

**-Yönetmel Rahatlık Alanlarını Koruma:** Bazı yöneticiler yetki devrettiklerinde başlarının ağrıyacağından, sürekli sorunlarla karşılaşacaklarından korkarlar. Kendi güvenliklerini tehlikeye düşürebileceği düşüncesiyle yetki devrine yanaşmazlar.

**-Elemanların Yetersizliği Korkusu:** Burada potansiyel eksikliğinden gelen iş görme yeteneksizliği ile hazırlık eksikliğinden gelen yeteneksizlik arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. Hazırlık eksikliği eğitimle halledilebilecek bir kriterdir.

**-Yöneticinin Kendini Alternatifsiz Görmesi:** Her şeyi en iyi kendisinin bilebileceğini düşünen, başkalarının yanlış yapacağını varsayan yöneticiler yetki devrine yanaşmazlar.

**-Astların Yeteneklerinden Korkmak:** Yöneticiler, astlarına yetki devrettiklerinde, kendilerinden daha iyi iş çıkarmaları dolayısıyla kendilerinin önemlerinin azalacağını varsaymaları, yetki devrini güçleştiren bir başka yönetsel nedendir.

**-Yöneticinin Kendine Güvensizliği:** Deneyimsizlik, yeni göreve atanma durumları da yetki devrini güçleştirmektedir.

**-Aktivite Tuzağı:** Birçok yönetici bir işle meşgul olmadığında kendisini rahat hissetmez. Yeter ki, aktif olsunlar, aktivitenin ne olduğu pek önemli değildir. Halbuki 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 oluşturmaktadır.

**-Kontrolü Kaybetme Korkusu:** Kontrolü kaybetme korkusu genellikle fazla ya da iki kez çaba harcamaya yol açmaktadır. Devredilen işler için tekrar zaman ayırma düşüncesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorun, her yöneticinin kendi güçlerini azami kılma çabasından kaynaklanmaktadır. Hangi mevkide olursa olsun, genel olarak herkes daha fazla yetkiye sahip olmak, daha çok insanı yönetmek arzusundadır. Bu

isteklerine karşı sorumluluklarının da en az seviyede bulunmasını isterler. Her üst yetkisinin çok olmasına karşın sorumluluğunun az olmasını arzularak astlarına daha az yetki devretme eğilimindedir.

### 1. Üstün Kişiliğinden Doğan(Psikolojik) Engeller

**-Üstlerin İşleri Kendilerinin Daha İyi Yapabileceklerini Düşünmeleri Ve Astlarına Güvenmemeleri:** Gerek kişisel özellikler gerekse geçmiş tecrübelerinden dolayı astlarına yetki devredemeyen yöneticiler için öne sürülen en önemli mazeret, işin kendisi tarafından çok daha iyi yapılabileceği düşüncesidir. Üst yöneticilerin, astlarına olan güvensizliğin temelinde astların yetersiz olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bunda astın geçmişte kendisine verilmiş olan bir görevde beklenen şekilde performans gösterememiş olması rol oynamaktadır (Türkmen, 1994:122). Üstün astların tecrübesizliğine olan güvensizliğin yanı sıra, astların işi daha iyi yaparak başarılı olmalarından korkmaları da yetki devrini engeller. Bazı yöneticiler görevini iyi yapan bir ast tarafından buldukları mevkiinin alınmasından korktukları için yetki devretmeyebilir.

**-Denetimi Kaybetme Korkusu:** Yöneticilerin bir kısmı astlarını denetlemekte zorlanacaklarından dolayı yetki devrine yanaşmazlar. Genel olarak iyi bir denetim sistemi geliştirmeyen, ekip çalışması yapmaya alışık olmayan yöneticilerde sık görülen bu tür düşünceler yetki devrini zorlaştırır. Bir üst'ün yetki devrettiği görevi, ne zaman, nasıl ve hangi öncelik sırasıyla yapıldığını sıkı bir denetimle kontrol etmek istemesinin temelinde, üstün kontrolü kaybetme endişesi yatmaktadır. Aslında üst, astların esas sorumluluğunu elinde bulundurduğu için bu tür güç düşüncesi yanlıştır. Başarılı bir yetki devriyle daha iyi performans gösteren çalışanlara sahip yöneticiler güçlerini artırır (Nelson, 1999:17).

**-Yerinden Olma Korkusu:** Bazı yöneticiler önemlerini kaybedecekleri, işlerinden olabilecekleri düşüncesiyle yetki devrine yanaşmazlar. Yetkilerini devrettiklerinde örgüt için lüzumsuz, boşa para verilen bir duruma düşerek zamanla işlerinden olabilecekleri korkusu ağır basan bu tür yöneticilerin de yetki devrini güçleştirdikleri görülmektedir.

- **Astların Gelişmelerini İstememe:** Bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi astların gelişmesini sağlayan bir fırsattır. Çalışanların işten almayı bekledikleri ödülse, kişisel başarılarını kullanabilme ve kişisel gelişimlerini sağlayabilmektir (Kapız, 2000:87). Ancak bazı yöneticiler devrettikleri işleri astların daha iyi yapması durumunda kendilerinin imaj kaybına uğrayacaklarını düşünürler. Yeni yetkilerle donatılan kişilerin işlerine yenilik katmaları, işi eskisinden daha iyi yapmaları ve işletmeye faydalı olmaları halinde kendi konumlarını kaybedecekleri düşüncesiyle kimsenin sivrilmesine izin vermek istemezler.

-**Risk Yüklendikten Kaçınma:** Yetki devri ile sorumluluklarında devredilememesi yöneticilere verdikleri işlerin gereği gibi yapılmaması halinde birtakım sorumluluklar ortaya çıkaracağından dolayı yetki devrine soğuk bakılmaktadır. Kendisine verilen işi yapmayan astların başarısızlığı, yöneticinin de sorumlu olmasını gerektireceğinden üstler yetki devrine isteksiz davranabilirler. Ancak bu durumun yaratabileceği merkeziyetçi yapı gözden kaçırılmamalıdır. Sorumluluğun devredilmemesi durumunda, yöneticilerin yetki devrinden kaçınması ve yetki devrinin gerçekleşmemesi sonucu örgüt daha merkeziyetçi bir yapıya dönüşecektir (Türkmen, 1994:120).

-**Otoriter Olma İsteği:** Yöneticilerin otoriter bir tarz izlemeleri de yetki devrini güçleştiren bir diğer etkidir. Bu tür yöneticiler karar vermede sadece kendilerine güvenmekte, astlarına emirler vermekte ve yankı denetim sistemi kurmaktadır. Bu tür yöneticiler aynı zamanda planlama, örgütlenme gibi asıl görevleri olan işlere de gereği gibi zaman ayırmayarak işletmeye zarar verebilirler.

## 2. Astın Kişiliğinden Doğan(Psikolojik) Engeller

-**Güven Eksikliği:** Çalışanların heyecanlı olmamaları, yükselme arzularının, iş başarma ve verilen bir işi geliştirme gibi düşüncelerinin olmaması yetki devrinde birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Yeni görevin getireceği sorumluluktan kaçınma, başarısız olma korkusu ve işini kaybetme, mali sorumluluklar altına girmeme düşünceleri insanları pasif hale getirmektedir. Bu yüzden astlar mesleki konumlarını yeterli görebilirler ve gelecek için iş ile ilgili bir beklentisi olmadığından astlar yetki devrine sıcak bakmazlar. Astlar çeşitli nedenlerle yetki devrine sıcak bakmazlar (Onaran, 1974:15).

-İşe karşı ilgisi yoktur, yapacağı işin neye yaradığı, ilgi çekici yönleri kendisine gösterilmemiştir.

-O güne kadar hep edilgen kalmış, karar vermeye katılmamış olabilir. Belli konularda karar vermenin hukuki bakımdan üstün yetkisinde olduğu düşünebilir.

-Eleştiriden kaçınmak isteyebilir, sorumluluk almaz işine gelmez.

**-Yetkinin Karmaşıklığı:** Kendisine verilen yetkinin açık-seçik olmaması da yetki devrinden kaçınmanın bir başka nedenini oluşturmaktadır. Ne kadar yetkisinin olduğunu bilmeme, yetki kullanırken amirlerin görüşlerinden farklı düşünme gibi durumlar astların yetki almayı kabul etmemelerinin nedenlerindedir. Örgütlerde her işin görev ve sorumlulukları açık seçik ifade edilmelidir. Bunun yanında işe yeni eleman alınırken, yöneticilerin iş tanımını ayrıntılı bir şekilde açıklamaları, örgüt içindeki rollerin belirsizleşmesini engelleyecektir (Palmer, 1993:113).

**-İsteksizlik:** Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa yetki devrine karşı olumsuz bir tutum ortaya çıkacaktır (Agarwal, 1982:166). Yeni görevle birlikte ilerleme şansı, ikramiye, ek ödeme gibi güdüleme faktörleri sağlanmazsa ast yetki devrine tamamen olumsuz yaklaşacaktır.

**-Hata Yapma Korkusu:** Çalışanlar gerek hata yapmaktan, gerekse yöneticileriyle ters düşme korkusundan dolayı yetki almaya isteksizdirler.

**-Kaynak ve Bilgi Yetersizliği:** İşletmenin iş yapabilmesi için kaynaklarının yetersizliği, üretim ve hizmet sunabilmek için gerekli ihtiyaçların nereden sağlanacağı, teknik bilginin, hammadde ve yardımcı maddelerin, nitelikli iş gücünün nasıl temin edileceğinin bilinmemesi yetkinin devralınmasını engelleyebilmektedir. Bu yüzden yetki devredilirken doğru kaynaklar bir araya getirilmelidir. Bu kaynaklar personelin görevini yerine getirmesi için ihtiyaç duyulan malzeme, bilgi, bütçe, yer, zaman ve diğerlerini bir araya toplamak demektir (Straub, 1999:53).

Yarının başarılı olmak isteyen yöneticileri bilgiyi bir güç aracı olarak kullanmak yerine paylaşmaya başlayacaklardır. Hızla gelişen, merkeziyetçilikten uzaklaşan ve esnekleşen bir dünyada yetkiyi devretme bir seçenek değil, adeta bir zorunluluk olacaktır. Aynı zamanda dikkatli eleman seçimi sürekli eğitim, yetkilendirmenin temelini oluşturacaktır. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, işleri yapabilecek niteliğe sahip kişiler yetkilendirilmelidir. Yoksa niteliksiz kişilerin yetkilendirilmesi işletmenin amaçlarından uzaklaşmasından başka bir işe yaramayacaktır.

## B) ÖRGÜT YAPISINDAN KAYNAKLANAN YETKİ DEVRİ ENGELLERİ

Örgütün yapısal özellikleri de yetki devrinde bir takım sınırlar koymaktadır. Yöneticilerin yetki devretmede karşılaştıkları sorunlar; devredecek elemanın olmaması, politika ve prosedürlerdeki yetersizlikler, yönetsel iletişimin eksikliği ve rolün açık seçik olmamasıdır (Onaran, 1974:15).

**-Devredecek Eleman Bulamama:** Bir görevin acil olarak yerine getirilmesi gerekiyorsa ve yöneticinin elinin altında o işi yapacak bilgi düzeyine sahip yeterli bir eleman yoksa bu, görevi devretmemek için önemli bir neden oluşturmaktadır. Bazı durumlarda ise eleman vardır; ama bilgi, beceri ve deneyime sahip değildir. Mevcut elemanların verilen görevin gerektirdiği eğitime sahip olmaması, yetki devretmemek için geçerli bir neden olabilir.

**-Politika ve Prosedür Yetersizliği:** Astlara yol göstermek ve onları hazırlamak onlara ne yapılması gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını açıklamak için gerekli zaman yetki devrinin önündeki potansiyel bir engeldir. Çünkü politika ve prosedür işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. Eğer politika ve prosedürler yoksa ya da yeterli değilse, yetki devri daha zor ve daha zaman tüketici hale gelir ve muhtemelen gerçekleşmez (Wells, 1993:52).

**-İletişim Sistemlerinin Yetersizliği:** Yetki devrinin önündeki engellerden biri de yöneticilerin sorumlu oldukları etkinliklerin kontrolünü kaybetme korkusudur. Halbuki iyi bir iletişim sistemi yöneticilerin işlerden haberdar olmasına imkan sağlayarak astların ne yapmasını, nasıl yapmasını, nasıl yaptığını izleme imkanı da sunabilir.

**-Rolün Açık-Seçik Olmaması:** Yöneticiler yetki ve sorumluluklarının kapsamı ve üstlerinin kendilerinden beklentileri konusunda emin değilse, görev devretmeye çekingen yaklaşabilirler. Bu durumlar, yalnızca görev devrine çekingen yaklaşmaya değil, aynı zamanda kararsızlığa, işleri ertelemeye ve kimi zaman da işleri bütünüyle terk etmeye yol açabilir. Role ilişkin bu tür belirsizlikler ancak rolün açıklığa kavuşturulmasıyla; yani görev ve sorumlulukların, başarı beklentilerinin ve yetkinin kapsam ve sınırlarının somutlaştırılmasıyla aşılabılır (Wells, 1993:53).

### C) YETKİ DEVRİNİ ENGELLEYEN DİĞER NEDENLER

Bunlar işin doğasından kaynaklanan görev devretmeme nedenleridir.

- Müşteri Beklentileri: Önemli bir müşteri üst düzey yöneticilerle muhatap olmak isteyebilir.
- İşin Doğası: Hukuk, tıp ve mali müşavirlik gibi kimi mesleklerde işleri kimlerin yapması gerektiğine ilişkin yasal düzenlemeler vardır. Hekim, hâkim, savcı ve avukatların yerine getirdiği görevlerin birçoğu, yüksek öğrenim görmüş olsalar bile, başka insanlar tarafından gerçekleştirilemez. Ayrıca yöneticiden teknik bilgi talep eden diğer işler için de benzeri durumlar söz konusu olabilir.

### IX. YETKİ DEVRİ DERECESİNİ BELİRLEYEN ETMENLER

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

Bazı yöneticiler bu faktörlere karşı belirli bir direnme gösterirler. Bazıları ise göstermezler. Fakat başarılı yöneticiler bu faktörleri, ruhsal yapıları dışında, iyi değerlendirebilendirler.

### A) VERİLECEK KARARIN DEĞERİ VE ÖNEM DERECESİ

Bu konuda izlenmesi öğütlenen tutum, önemli kararların yetki devredenine, kişisel özenine bırakılıp, daha az önemlilerinin ise astlara devredilmesidir. Kuşkusuz böyle bir öğütten, sadece önemsiz kararlar için üstün astına güvenebileceği sonucu çıkabilir. Eğer sadece bu tür görevler devredilirse, o vakit yapma bir yetki devri söz konusu olacaktır. Ancak, kararların işletme açısından son derece yaşamsal bir önem taşıması durumunda, üstün kişisel yargısını başkasına bırakmakta çok yavaş davranması haklı görülebilir (Aşkun, 1970:75).

## B) POLİTİKADA BİRLİK İHTİYACI

İşletme politikalarının uygulanışında birlik sağlanması zorunluluğu yetkilerin merkeziyetçi duruma getirilmesini gerektirmektedir. Bunun böyle olmasında işletme ile ilgili avantajlar da vardır. Örneğin muhasebe sisteminin standartlaşması, personelle ilgili çeşitli konulardaki politikaların bütün işletme için geçerli olarak uygulanması gibi.

## C) İŞ HACMİNİN ARTMASI VE EKONOMİK BÜYÜKLÜK

İşletmeler büyüdükçe karar alanlar da çoğalmaktadır. Karar alanlar çoğaldıkça koordinasyon zorlukları da artmaktadır. Bunun gibi alınacak kararların hızı da işletme büyüklüklerine göre farklı önlemler gerektirmektedir. Hızlı karar alınmasını gerektiren küçük bir işletmede, örgütlenme sınırlayıcı bir etken olmaz iken büyük bir işletmede yetkinin merkeziyetçi duruma getirilmesini zorunlu kılabilir (Tümer, 1975:266).

## D) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM ANLAYIŞI

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

Yöneticinin kişisel yönetim felsefesi de yetki devretmeyi etkilemektedir. Bazı yöneticiler yetki devri kavramını bütünüyle benimseyip, buna yürekten inanmaktadır. İnançlarına göre bu işletmeciliğin temel bir ilkesidir ve uygulanabildiği her yerde bundan yararlanılmalıdır. Diğer taraftan bazı yöneticilerde aksine, yetki devrinin önemini veya taşıdığı büyük değeri görememektedir (Aşkun, 1970:76).

## E) BAĞIMSIZLIK ARZUSU

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

daha az yeteneklileri, hemen doldurur. Özellikle büyük örgütlerde oluşan benzer durumlar yöneticilere özerklik ve özel statüler tanınmasına olanak hazırlamaktadır (Tümer, 1975:266).

#### F) YÖNETİCİ AZLIĞI

Yetişmiş yönetici bulma güçlüğü, bir kısım yöneticileri, birçok konularda, karar yetkisini kendi ellerinde tutmaya itmektedir. Bu halde bir merkezleşme eğilimi kendini göstermektedir. Bir kısım yöneticiler de her türlü riski göze alarak görgülerini arttırmaları için astlarına imkân vermeyi uygun bulurlar. Onlara yetki devretmekte çok titizlik göstermez. Bu yolda adım adım ilerlemek şartıyla faydalı sonuçlar alınması mümkündür (Oluç, 1963:280).

#### G) DENETİM TEKNİKLERİ

Kural olarak yetki devri yapan her yönetici, devrettiği yetkinin kullanım durumunu denetlemek ister. Yapılan gözlemler, yetki devredilmesindeki tereddütlerin denetleme tekniklerini bilmemekten ileriye gelebildiğini ortaya koymuştur. İstatistik metotlarındaki gelişmeler, muhasebe denetiminde uygulanan yeni teknikler yönetimin merkezîyetçi olmayan duruma getirilmesini hızlandıran faktörlerdir (Tümer, 1975:267).

#### H) İŞ VEYA GÖREVİN DİNAMIĞI

İş veya görevin dinamizmi durumunda, yönetici bir yandan yeni şartlara uyma hususunda kararlar verebilme yetkisini kendisine saklamaya yönelebilir. Bununla beraber, bu dinamizm, çabuk kararlar vermek zorunluluğu karşısında, astların daha geniş ölçüde ve daha önemli meseleler hakkında karar verme yetkilerini tanımaya üstü zorlamaktadır. Buna göre, iş hayatı genişledikçe, üst daha geniş ölçüde karar verme yetkisini astlara tanımaya başlayacaktır (Oluç, 1963:281).

#### I) ÇEVRENİN ETKİSİ

Çevre ile ilgili olarak başlıca üç konu üzerinde durmak gerekmektedir. Bunlardan birincisi devletin ekonomik hayata yaptığı müdahalelerle ilgilidir. Devletler yalnız ekonomik büyüme konuları bakımından değil parasal dengenin sağlanması ya da fiyat istikrarının korunması bakımından da ekonomiye müdahalede bulunmak ihtiyacını



hisseder. Eğer belirli ürünlerin satış fiyatları devlet tarafından saptanmamışsa bu ürünlerle ilgili olarak işletmelerin satış müdürleri için fazla bir karar yetkisine gerek kalmıyor demektir.

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

Üçüncüsü ise devletin vergi alanında aldığı kararlarla ilgilidir. Kamu giderlerindeki artışlar, hem vergilerin sayısını çoğaltmakta hem de oranlarını yükseltmektedir. Bu durum işletmelerde vergi politikalarının merkeziyetçi bir yönetime göre yürütülmesine zorunluluk getirmektedir. Böylece finans işleri müdürlerinin bu konularda fazla bir yetkiye ihtiyaçları kalmamaktadır (Tümer, 1975:269).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMADA BÜROKRATİK ÖRGÜTLER VE YETKİ DEVRİ

#### I. BÜROKRATİK ÖRGÜTLER

Bürokrasi veya bürokratik örgüt kavramına yönelik farklı tanımlamalar vardır. Ancak halk arasında bürokrasi ve bürokratik örgüt terimi genellikle yaşanan deneyimlere paralel olarak gereksiz yere tekrarlanan işleri, kaynakların israf edilmesini, katı kuralları, işlerin yavaş yürümesini, sorumluluktan kaçınmayı ve çelişen işlem ve talimatları çağrıştıracak şekilde kullanılır (Özen, 1996:10). Aslında bu durum bürokrasi değil bürokrasilerin görevini yapmaması durumudur. Bir örgüt biçimini bazı bozukluklarından dolayı tümüyle kötü olarak ifade etmek doğru değildir.

Bürokrasiye ait bazı tanımlarda ise bürokrasi kavramı, devlet yönetimi ve kamu örgütleri anlamında kullanılmaktadır. Ancak bürokratik örgüt, yalnız kamuya özgü değildir, özel kesimde de mevcut olan örgüt tipidir. Gerçi bürokratik örgütler her ne kadar tarihsel olarak askeri veya kamu kurumlarının gelişmesi ile ortaya çıkmışsa dahi bugün özel kesimde de bürokratik örgüt sayısı artmaktadır. Bu bağlamda bürokrasiye bir yönetim biçimi ve bir örgüt tarzı olarak bakmak mümkündür. Bununla birlikte bazı yazarlar “bürokrasinin mümkün olan en kötü organizasyon tarzı” olduğunu söylesele bile, bu örgüt tarzının çoğu yönetim bilimci tarafından “daha uzun yıllar yürürlükte kalacağı” ve “bürokratik yapının içinde bulunduğumuz tarihsel dönemde en yaygın ve egemen örgütlenme biçimi” olacağı kabul edilmektedir.

Günümüzde teknolojinin gelişmesine paralel olarak uzmanlaşma da artmaktadır. Örgütlerde artan uzmanlıkların, dikey bir hiyerarşik yapı dışında başka bir tarzda örgütlenmesi henüz mümkün görülmemektedir. Şayet hiyerarşik bir bağ olmazsa örgütün tümünü oluşturan uzmanlıkların hepsini ya da bir kısmını kapsayan kararlar vermek oldukça güç olacak ve bunlar bir otorite çizgisi içerisinde bütünleşmediğinden koordinasyon yetersizliğinden örgüt işlemeyecektir. Bürokratik örgütlenme biçimi, çağımızda geçerli olan ve dikey uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü sonucu ortaya çıkmış bir yapı olduğundan, bunun toplumsal yaşamda kuruyup gitmesi, sözü edilen iş bölümü biçiminin değişmesine bağlıdır (Şaylan, 1995:17).

Weber’e göre bürokratik örgüt konusunda akılda tutulması gereken en önemli nokta, bu modelin ideal bir tip oluşudur. İdeal bir model olan bu örgütler, var olan özel

birtakım örgütleri tasvir etmezler, daha çok bazı hipotezlere ve değerlere uyan ve bunları uygulayan örgüt modelini tasvir etmektedirler (Giddens, 1999:45). Bunun için bürokratik örgütün temel niteliğini normatif bir model olarak kabul etmekte fayda vardır. İdeale ulaşmak ender rastlanan bir olaydır. Tipik olarak örgüt, bürokratik örgüt unsurlarının ancak bir kısmını kullanabilir. Bu bakımdan bir örgüt ancak kısmen bürokratiktir.

Bürokratik örgütteki otorite, yasal otoritedir. Örgüt birimleri yasal otorite ile birbirine bağlanmıştır. Otoritenin kaynağı, yöneticinin sahip olduğu örgüt kademesi ve konumudur. Otorite şahsen kullanana değil, makama aittir ve makamın bir parçasıdır. Bürokratik örgütlerdeki otoritenin objektif olmasına karşın, otoritenin kaynağında farklılıklar gözlenebilmektedir. Bürokratik bir örgütte hiyerarşinin üst kademelerinden birine sahip olmaktan doğan otorite ile bilgiye dayanan otorite arasında farklar mevcuttur.

Bürokratik örgütlerde son derece açık ve anlaşılır bir iş bölümü mevcuttur. Uzmanlık alanlarına göre işler dağıtılmaktadır. Böylece kişinin sadece uzman olduğu alanda çalışmasına izin verilmektedir. Bunda amaç, uzmanlaşma ile örgüt verimliliğini arttırmaktır. İş bölümü genellikle fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanmaktadır. Özellikle çağımızın karmaşık modern kurumlarında iş bölümüne duyulan ihtiyaç kurumların hayatiyeti kadar önemlidir. Bürokratik örgütler karmaşıklığı basit hale getirmek için iş bölümüne gitmek zorunda kalmışlardır.

Yönetim ile iş bölümü arasında bir sebep-sonuç ilişkisi mevcuttur. İş bölümü yönetimi gerekli kıldığı gibi, iş bölümünün artışı da uzmanlaşmayı, bu da tekrar iş bölümünü gerekli kılmıştır. Mal ve hizmet üretimi karmaşıklaştıkça iş bölümü artmış, bunun aksine örgüt üyelerinin gördükleri işlerin niteliksel hacminde bir azalma olmuş, böylece personel daha basit işleri yapmak zorunda kalmıştır.

Bürokratik örgütlerin her kademesinde personelin haklarını ve görevlerini kapsayan ve işlerin nasıl yapılacağını gösteren ayrıntılı ilkeler ve yöntemler geliştirilmiştir. Bürokratik örgütlerde her birey bir diğerine karşı sorumludur. Bu ilişkiler kurallarla tespit edilmiştir. Örgütte herkes kendi başına karar veremez. Karar verme merkezleri kurallarla belirlenmektedir. Kararlar, örgüt içi ve örgüt dışında karar verme yetkisini taşıyan kişilerin ortak çabalarının ürünü olarak örgütte işlerlik kazanır ve bir takım soyut kurallar, ilkeler ve süreçler yoluyla uygulanmakta ve yönetilmektedir.

Bürokrasideki kurallar sistemi, kurumların geleceğini görebilmesi ve istikrarın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Zaten bürokratik örgütler tekrarlanan işlerin yönetildiği örgüt tipleridir. Mevcut kurallar, örgüt elemanlarının rutin ve beklenen eylemleri gerçekleştirmelerini ister. Bu ise personele bir dereceye kadar güven ve istikrar vermektedir. Herkes belirlenmiş olan kural ve talimatlara uymakla yükümlüdür. Bu nedenle çoğu bürokratik örgüt, alışılmışın dışında veya beklenmedik sonuçlara hiçbir zaman yönelmeden, alışılmış bir performans düzeyinde örgütsel hayatini devam ettirmeyi amaç edinmektedir.

Kurallar sistemi, örgütte denetim ve disiplini sürekli kıldığı gibi farklı uzmanlık dalları arasındaki biçimsel ilişkileri koordine etmek ve uygulamanın planlaması, yürütülmesi ve denetlenmesi işlerini düzenlemeye yarayan bir araç vazifesini de görmektedir.

Bürokratik kurumların etkinliği bir dereceye kadar kurallar sisteminin tutarlığına ve ihtiyaçlara cevap verebilme kapasitesine bağlıdır (Özen, 1996:21).

Bürokratik örgütlerde personelin seçimi ve terfi sistemi teknik yeterliğe dayanmaktadır. Adaylar seçimle değil, sahip oldukları teknik bilgi ve becerilerinin ölçülmesi ile atanırlar.

## **II. YETKİ DEVRİNİN ÖNEMİ, YETKİ DEVRİNİ GEREKLİ KILAN ETMENLER VE DEVREDİLECEK YETKİLERİN NİTELİKLERİ**

Yetki devri yönetimin kilit noktalarından birisidir. Çünkü örgütte yapılacak iş tek kişinin baş edemeyeceği boyuttaysa bu işi yaptırmada başvurulacak yol yetki devridir. İşletmenin verimliliği açısından bu bir zorunluluktur. Yönetici, ne kadar başarılı bir yönetici olursa olsun örgütün tüm işlerine zaman ayıramaz. İşletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artması adına hem yetki/yetkileri devretmeli, etkin bir denetleme mekanizmasıyla işleri takip etmeli ve kendisini işletmenin öncelikli hedeflerine ulaştıracak çalışmalara daha fazla zaman ayırmalıdır.

Yetki devri, sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlamaktadır. Aslında yetki devrinin temelinde astların maksimum performanslarına ulaşmak için sahip oldukları bilgi ve kapasitelerini kullanma ve geliştirme yatmaktadır. Yönetim piramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak inmektedir. Yetki devri, yöneticinin daha çok astını yönetebilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum ise yöneticinin çalışma ve

denetim alanının genişlemesine imkân yaratacaktır. Yetki devri aynı zamanda astlarının daha iyi eğitilmeleri anlamına da geleceğinden yönetici işin başında olmadığı durumlarda işler aksatılmaksızın yürütülecektir (Aytek, 1983:63).

Yetki devriyle ilgili olarak bir takım yanlış anlaşılmalara da açıklık getirmek gerekmektedir.

**-Yetki devri, yetkiden vazgeçmek demek değildir** (Onaran, 1974:11). Yetkisini devreden yönetici, görevi başkasına devreder, sorumluluğunu değil. Dolayısıyla yönetici yetki devrettiği görevlerde bile o işten sorumludur. Yetki devrinden amaç, astlara belli alanlarda çalışma imkanı yaratmaktır.

**-Yöneticiler mümkün olan her durumda yetkilerini devretmelidirler.** Yönetici en az bir ast elemana sahipse yetki devri olanaklıdır. Bu doğru bir ifade olmakla birlikte bazı özel durumlarda anlamını da yitirebilir. Örneğin belirli bir görevin ya da sorumluluğun nadiren yapılması gerekebilir. Böyle bir durumda görevi asta açıklamak ya da bu görevi yapabilecek şekilde astı eğitmek yöneticinin bu işi kendisi yaptığında harcayacağı zamandan daha fazlasını gerektirebilir. O halde örgüte katkı yapacak ve yarar sağlayacak görevlerin devredilmesi gereklidir.

**-Yetki devri, denetimin azalmasını ifade eder.** Bu son derece yanlış bir yaklaşımdır. Yetki devri ile sorumluluğun tamamı devredilemeyeceğinden yetkiyi devreden zaman zaman denetim yapacaktır. Denetimden kastedilen; astın görev sırasındaki davranışının incelenmesi, işletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmasının sağlanmasıdır. Bir başka ifadeyle amaç kısa aralıklarla denetim yaparak aksaklıkları zamanında görmek ve asta yardımcı olmaktır.

**-Yetki devriyle ilgili temel problem, hangi yetkilerin devredileceğidir.** Bu konuda kesin uzlaşa sağlanan ilkeler ortaya koymak zordur. Çünkü, devredilecek ya da devredilemeyecek yetkileri, örgütün ve yetkiyi kullanacak personelin durumuna göre ayarlamak gerekmektedir (Fidan, 1997:141). Bununla birlikte hemen hemen her örgütte uygulanabilecek bazı temel ilkelerden bahsetmek mümkündür. Bir yönetici için başkalarına öğretebileceği hiçbir işi kendisinin yapmaması en ideal durumdur. Yönetici astlarına onların yetenekleri doğrultusunda mümkün olduğunca çok yetki devretmelidir. Ancak yönetici sadece kendisinin yapmaktan hoşnut olmadığı işleri devretme eğiliminde olmamalıdır. Çünkü yetki devri ast açısından bir güvenoyudur. Ast devredilen işin yönetici tarafından beğenilmeyen bir iş olduğu için devredildiğini

düşünmemeli, kendi yetenekleri paralelinde bu işi kendisinin yapabileceğine duyulan bir inancın sonucu olduğunu bilmelidir. Bu yüzden sürekli tekrarlanan faaliyetler, en çok uygulanan kararlar, üstün zamanının önemli kısmını meşgul eden ayrıntılar, astların uzmanlık bilgileri dâhilinde rahatlıkla yapabilecekleri işler, üstün kapasitesinin altında olan işler vb. üstün yetki devrine gidebileceği alanlardır (Adler, 1997:40).

Yetki devrinde temel ilke, örgüte yarar sağlayacak her türlü görevin devredilmesidir. Yetki devri bir yönetim aracıdır. Yönetim araçlarının kullanılma gerekçelerinden birisi de örgütün verimliliğini artırmaktır. Dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracak, devredilmesi örgüte yarar sağlayacak görevlerin devredilmesi esastır.

Yetki devri yöneticinin işletmeye daha fazla zaman yaratmasına olanak sağladığı gibi astlara da daha fazla sorumluluk yükleme, daha çok bireysel özerklik sağlama imkanı yaratır. Görev zenginleştirme denilen bu uygulamanın amacı; işi, kişi için daha çekici hale getirmektir. Böylece kişi, işe daha fazla önem atfedecektir.

Örgütte rutin bir şekilde tekrarlanan faaliyetler ne kadar büyükse, görev devredilmeye o derece iyi bir adaydır.

Yetki devrinde ana amaç, belli bir görevin yapılmasını asttan istemektir. İş yapacak astların yetenekleri işin başarısı için temel bir koşul olduğuna göre, yetki devredilenin doğru kişi olarak seçilmesi önemlidir. Astların yetenekleri ve tecrübeleri, kişinin iş yapma isteği gibi faktörler yetki devredilen kişinin seçiminde belirleyici olabilir. Burada uygun kişiye yetkinin devredilmesi kadar, yetki alanının açık şekilde belirlenmesi ve yetki devrinin ölçüsünün de iyi ayarlanması önemlidir. Çünkü, yetki alanının karışması yetki devrinden beklenen sonuçların alınmasını güçleştirecektir. Burada da önemli olan nokta, haberleşme kanallarının etkin işleyişinin sağlanmasıdır. Örgüt içinde bire bir iletişim olanaklarının artırılması uzun haberleşme kanallarının kısaltılması gerekir (Melih, 1975:41).

Yetki devri demek asta görevi verip onun görevi yaptığı sırada karşılaştığı sorunlarla ilgilenmemek değildir. Ast, üstün yardımına ihtiyaç duyacaktır. Üst, astıyla sorunlar üzerinde tartışıp, doğru çözüm yollarını bulmasına yardımcı olmalıdır. Ancak asta sürekli müdahale tarzı benimsenmemelidir.

### III. YETKİ DEVRİNİ KISITLAYAN ETMENLER VE BAŞARILI YETKİ DEVRİ SÜRECİ

Yetki devrinin iyi bir şekilde uygulanması iyi yöneticileri diğerlerinden ayıran bir özelliktir. Etkili devrediciler, yetki devredecekleri personelin yeteneklerini göz önünde tutarak görevin en iyi şekilde yapılması için gerekli ortamı hazırlayarak hem kendi çalışmaları hem de astlarının zamanını etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Herbert ve Jay, 1997:123). Yetki devrinin başarılı olması için hangi yetki, kime ve nasıl devredilecektir sorularının yanıtlanması gereklidir.

Örgütün başında bulunan yöneticinin, örgütün hedef ve amacını iyi kavramış olması ve örgüt içindeki bireylerin bu hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda oynayacakları rolleri iyice anlamış olması gerekir. Böylelikle yönetici yetki devrine rahatlıkla yönelebilecek ve kendisi de bütün zamanını en yüksek kademede koordinasyon, denetim, planlama v.b. görevlere ayırabilecektir (Gerdaneri, 1972:12).

Yöneticilerin bütün görevleri tek başına yapmaları istenemeyeceğinden örgütlerde faaliyetlerin devamı için yetki devri şarttır. Bu yüzden yetki devri, mevcut işlerden kurtulmak anlamına gelmemeli ve örgütün amaçlarına ulaşmada bir araç olmalıdır. Yetki devredecek olan yönetici hangi görevi devredeceğini belirlemek için iş analizi yapmalıdır. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını alan rutin işleri, astların uzmanlık bilgileri dahilinde rahatlıkla yapabilecekleri işleri, astın yapabileceği kapasitedeki işleri, veri toplamak, analiz yapmak gibi uzun zaman gerektiren işleri ve de kendisi tarafından yapılması zorunlu olmayan işleri astlarına devredebilir (Adler, 1999:40).

Yetki devrinin başarılı olması için daha önce de belirtildiği gibi etkili bir iletişim şarttır. Yetki devri problemlerinin birçoğunda iletişim kopukluklarının izlerini görmek mümkündür. İletişim olmaksızın bir sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi mümkün değildir. Çünkü iletişim, içinden bütün yönetsel eylemlerin geçtiği bir kanal olarak yönetimin ayrılmaz nitelikte bir parçasıdır (Aşkun, 1970:70). Bir başka ifadeyle, iletişim ile örgütün tüm kademeleri arasında bilgi aktarımı ve fonksiyonların uyumlu bir şekilde çalışması sağlamaktadır. Dolayısıyla bu kanalın etkin işleyişini sağlayacak koşulların geliştirilmesi ve varsa etkili iletişimini önleyen sorunların giderilmesi gerekmektedir. Yetki devredilecek astın kendisini güvende hissetmesi ve görevle ilgili yeterli bilgiye rahatça ulaşabileceğini bilmesi gerekmektedir. Çünkü eğer üst bilgiyi

tekeline bulundurur ve astıyla paylaşmazsa ast kendisini üste bağımlı hissedecek ve yetki devrinden beklenen kazanç sağlanmayacaktır. Sistem, örgütteki karar ünitelerinin bilgiye tam ve hızlı bir şekilde ulaşmaları ile sağlıklı bir şekilde çalışabilir. Bu tür bir sistem hem üste düzenli bir bilgi akışı sağlayacak hem de asta örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yapmalarına olanak tanıyacaktır.

Yöneticilerin kişisel özellikleri ve davranışlarından kaynaklanan durumlara göre de yetki devri gerçekleşmeyebilir. Yaşı, eğitim düzeyi ve üstlerin genel olarak çalışanlar hakkındaki önyargıları yetki devrini engelleyebilir (Scott, 2002:111). Yöneticiler astların performanslarını değerlendirirken sahip oldukları kişisel duygularını, düşünce kalıplarını ve önyargılarını bir tarafa bırakmalıdırlar.

Yöneticinin bireysel farklılıkların bilincinde olması da, etkili yetki devrinde önemli olabilir. Çünkü bireylerin anlama kapasiteleri aynı değildir. Bazıları anlatılanı erken kavrarken, bazıları geç kavramaktadır. Eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve deneyim farklılıkları da yetki devri sürecini etkileyecektir. Dolayısıyla başarılı bir yetki devri ve yetki devrinden beklenen başarının elde edilebilmesi uygun personelin seçimiyle mümkün olacaktır. Yetki devredilecek personelin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması, yetki devredilen kişiye ekstra bir çalışma yükü eklememesi, astın işi öğrenmeye hevesli olması gibi faktörler göz ardı edilmemelidir.

Yetki devri, yöneticinin elindeki işlerin yarısını, sorumluluklarını ve bitirmesi gereken zamanı da söyleyerek birilerine vermek değildir. Yetki devri, kişilerin yetenekleri ve işi yapabilme durumu değerlendirilerek yapılmalıdır. Yetki devri yöneticinin astına duyduğu güveni yansıtmaktadır. Çünkü yetki devriyle yönetici astlarının sorumluluklarını artırarak, onların ufuklarını genişletmektedir

Kendini örgüte adanmış bir kadro etkili yetki devrine katkı yapan önemli bir faktördür. Astları çalıştıkları kuruma ait olduklarını hissettirmek, onlara sorumluluk yüklemekten kaçınmamak ve örgüt hedeflerine ortak bir yürüyüşle ulaşılacağını hissettirmek çalışanların daha verimli olmalarında önemli rol oynayacaktır. Yetki devretme de etkinlik sağlamanın özü, yetkiyi devreden astlarını işbirliği içinde çalışan bir grup olarak kullanılmasını öğrenmesidir (Scott, 2002:110).

Yetki devri örgütlerde başarı sağlamak ve üst yönetimi rahatlatmak için başvurulan bir yol olduğu kadar kendisine özgü amaçları olan planlı bir davranış biçimidir (Davis ve Filley, 1963:162). Amaçların ortaya konulmasıyla astlar, yeni



görevlerle nelerin istendiğini anlayabilir ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşabileceğini kestirebilir. Üstler, yetki devrinde kendi yönlerinden başarılı olabilmeleri için davranış biçimlerini temel amaçları yönünden saptayabilirler. Bu astların çaba göstermesine ve karar almada yetenek kazanmasına, ayrıca üstlerin nasıl bir yetki devredeceklerine karar vermelerine yardımcı olur. O yüzden ki, amaçlar açıklığa kavuşturulmadan yetkinin devredilmemesi gerekir.

Yetki devri çalışanların yetiştirilmesi ve işin yapılmasını aynı anda mümkün kılan bir tekniktir. Genel olarak etkili bir yetki devri sürecini oluşturan unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Webb, 1991:12).

-Yönetici görevi, ne zaman istediğini ve görevden sonuç olarak neler beklediğini açıklamalıdır. Görevin önemini ve görevin yapılması esnasında ortaya çıkması muhtemel karışıklıklarla ilgili bilgi vermelidir.

-Astlara devredilen yetki ölçüsünde yetki verilmeli ve sınırları çizilmelidir. Görevin yapılması esnasında hangi kararlarda bağımsız ve hangilerinde yöneticini onayını alması gerektiği açıklanmalıdır.

-Yöneticiler, görevin başarıyla bitirilmesi standartları hakkında astlarıyla hemfikir olmalıdırlar.

-Görev bitimi için kesin bir tarih belirlenmelidir.

-Görevin başarıyla yerine getirilebilmesi için astların kaynaklara rahatça ulaşabilmelerinin sağlanması gerekir.

-Astların görevi ve sonuç olarak ne istendiğini anladığından emin olunmalıdır.

-Gelişmelerin izlendiği ve danışma yardımı içeren bir denetim programı oluşturulmalıdır.

-Görevlerin yapılması sürecinde ara hedefler belirlenip, bu hedeflere astların ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmelidir.

#### **IV. BÜROKRATİK ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ SÜRECİNİ KOLAYLAŞTIRICI ETMENLER**

Güç ve yetki kavramları birbiri içine o kadar çok girmiştir ki, ayırım yapmak zordur. Yetki “belirli bir kaynaktan verilen bazı emirlerin bir grup insan tarafından yerine getirilmesidir” Güç kavramını ise Weber şöyle tanımlamaktadır: “sosyal ilişkilerde bulunan bir kimsenin isteklerini karşısındakilerin direnmesine rağmen kabul

ettirme imkânıdır.” Güç bir kişinin veya örgütün diğer bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırmak yeteneğine sahip olmasıdır (Hrebiniak, 1978:175). Güç örgütlerde başkalarına iş emri verme sürecinin kaynağıdır. Bu ise rollerle, yani pozisyonlarla, mevkilerle ilgilidir (Gatewood, 1995,334). Dolayısıyla kişilerin şahsi özellikleri ile bir ilgisi yoktur. Bilindiği gibi yönetim piramidi örgütlerin yapısını gösterir. Bununla örgütte pozisyonların belirlenmesi, işlerin kimler tarafından, nerede yapıldığı ve kararların nerede alınması gerektiği ve bilgi akışı gösterilir.

Güç kavramı ile birlikte güç alanının dikkate alınması gerekir. Güç alanı kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu ise başkalarını hangi konularda etkileyebileceğini ifade eder. Güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

Yetki genellikle örgütlerde bir görev ve mevki ile ilgilidir. Birbirimizi görmek için bir yere gittiğimizde oranın güçlüsünü değil yetkilisini ararız. Ancak kısa zamanda işimizi görmek ve çözümlenmesi zor olan bir işi yaptırmak için gayri resmi bir biçimde oranın güçlüsünü ve sözü geçen kişisini ararız. Bu yetkili olan bir kişi olabileceği gibi yetkili olmayan kişide olabilir.

Bir yöneticinin gücü bir gün astlarına istediklerini yaptırabilme araç ve yeteneğinde görülür. Güç, bir başkasını etkileme yeteneği olarak düşünüldüğü için, gücün derecesi çoğunlukla kontrol edilen şahıs açısından tayin edilir. Bunlar; ödül vereceğini açıklama, ödüllendirme, verilebilecek ödülleri geri alabileceğini belirtme, cezalandırma yönünde tehdit etme ve cezalandırmadır.

Örgütlerde yetki sistemi kurulduktan sonra yetkili kişi diğerlerinin üzerinde güç sağlamış olur. Örgütlerde kurum içi ve dışı çeşitli güç grupları vardır. Devlet, müşteriler, çalışanlar ve üst yönetim bunlardan bazılarıdır. Yetki örgütten kaynaklanmakta ve bir işin yapılması ile ilgili olarak verilen bir haktır. Yani yasal bir güçtür. İşletme üzerinde müşterilerin gücünü düşünürsek müşteriler işletmenin karı açısından önemli olduğu için gücünün işletme tarafından kabul edilmesi ve müşterinin fiyat ve kalite konusundaki isteklerinin yerine getirilmeye çalışılması gerekir (Hicks, 1981:189). Güç örgütte devamlı olarak vardır, ancak zaman zaman güç dengesi değişebilir. Örneğin üst yönetimin değişmesi güç dengesini değiştirebilir. Yeni önder güç dengesini değiştirmek istediğinde örgütte gayri resmi ilişkiler artacaktır. Yönetim

kurulu değiştiği zaman gc dengesini tekrar değişebilir. Aynı şekilde işletmenin ortaklarının değişmesi de gc dengesinde farklılıklar oluşturabilecektir.

Yöneticilerin bir şey yapma ya da yaptırma hakkı bulunmasına rağmen her zaman için bu işleri yürütebilmek için bulunması gereken gce sahip olmayabilirler. Bu ise bir takım sorunların çıkmasına neden olur. Bir personel veya görev için yetki ve gc arasında kabaca dengeli bir durumun meydana gelmesi halinde “yasal gc “ veya “uygulanabilir yetki” denilmektedir (Herbert, 1979:345). Bir yöneticinin her hangi bir işi yaptırma yetkisi olabilir ancak gc olmayabilir. Bu itibarla yöneticilerin en önemli işlerinden biri yetki ile gc arasında denge kurabilmek ve her ikisini de astların üzerinde eşit uygulamaktır. Örgütün tümüne yönelik bir yetki durumunun sağlanması yöneticilerin ulaşabilmesi gereken bir hedeftir.

Özetle yetki ile gc karşılaştırıldığında yetki bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili olup daha çok mevki ile ilgilidir. Gc ise kişinin şahsiyetinden doğar. İkincisi yetki ile yetkinin gölgesi olan sorumlukta birlikte yer alır. Ama gc ile sorumluluk arasındaki ilişi bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü yetki devredilebilir, gerçekte bir görevin yapılması ile ilgilidir. Gc konusunda devretme pek mümkün değildir. Gc kişinin özelliklerine balı olduğu için kişinin gcn başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü ise yetki grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür. Gc ise daha çok özel amaçlara dayanır.

Yöneticilere gc kazandıracak bazı davranışlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eren, 1972:110).

-Verilen emirlerde yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt i yönetmeliklere saygılı olunmalı ve davranışlar astlara hissettirilmelidir.

-Gayr-ı resmi, fakat örf, adet, gelenek ve dini düşüncelere saygı göstermeli, verilecek emirlerde bu düşüncelere aykırı davranılmamalıdır.

-İşletmedeki her üyeye işlerin görülmesi, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı verilmelidir.

-Yönetici, astlarını tanımaya çalışmalı, grup normlarını, grup içi bağlılıkları, astların ortak duygu ve ihtiyaçlarını değerlemeli, işletme içi ve dışı davranışlar bunlara uydurulmaya çalışmalıdır.

-Sorumluluğun yüklendiği yönetsel gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olunmalı, yeni bilimsel değişme ve gelişmeler yakından izlenmeye çalışmalıdır.

-Yönetici, yazılı emir ve talimatlardan ziyade, astlarla yüz yüze ilişkileri geliştirmeli, emrin amacını astlara duyurmalı, hatalara neden olacak yanlış anlamaları ve yanlış yorumları kaldıracak çabalar göstermelidir.

-Örgütün amaçları ile çalışanların ihtiyaç ve amaçlarının bağdaştırılmasını sağlayabilmeli, bu açıdan azimli ve dengeli hareket edebilmelidir.

-Üst, grup içi ayrılıkları ortadan kaldırabilmek için grup üyelerini ortak bir amaca inandırmalı, üyelerin birbirlerine saygı ve sevgi hisleriyle bağlı olmasına ve dayanışmada bulunmasına gayret göstermelidir.

-Verilen emirler, astların yeteneklerine, örgüt amaçlarına uygun olmalı, astların örgütteki bekledikleri çıkarılara ters düşmemelidir.

-Astları güdülemeli, zaman zaman astlar arasında çıkan tartışma ve çatışmaları çözmeye istekli olmalıdır.

Örgütlerin başarısında, yetki, güç ve yetki devri sürecinde dengeli olunması, yetki devrinde astın kişisel nitelikleri ile örgüt amaçlarının ve yöneticilerin beklentilerinin uyumlaştırılması önemli rol oynamaktadır. Başarılı yetki devri yapılabilmesi için ast ve örgüt yakından tanınmalıdır.

## **VI. BAŞARILI YETKİ DEVRİNİN BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN İŞLEYİŞİNE GETİRECEĞİ YARARLAR**

Sorumluluk bir işin getirdiği zorunluluktur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. İşletmelerde her personelin bir takım sorumlulukları vardır, çünkü; herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Resmi örgütlerde, örgütün üyesi olabilmenin başka bir yoktur. Görevler astlara yetkinin uygun bir şekilde devredilmesiyle verilir. Bununla beraber, sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi üzerindeki sorumluluğundan en küçük bir miktar dahi azalma olmaz. Hatta yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu bir parça arttırabilir (Haiman, 1962:56). Çünkü yönetici bu durumda, astını kontrol etmekle kalmayıp, buna ilave olarak örgütteki işin yapılmış olması sorumluluğunu da yüklemektedir. Kendisinin yapması gereken bir işi astına devreden bir yönetici onu kontrol etmeyi sorumluluk alanına almış demektir. Halbuki bu görevi devretmeseydi böyle bir sorumluluğu söz konusu olmayacaktı.

Dolayısıyla astlara yetki devredilebilir, görevler verilir, fakat bu süreç içinde yöneticinin sorumluluğu azalmayacaktır.

Personel kendisine verilen işi kabul ettiğinde sorumluluk da şahsında almış olur. Yani verilen görev kabul edildiğinde sorumluluk da başlamış olmaktadır. Eğer kendisine verilen görevin şartlarını taşıyor ve bu gerekçe ile görevi kabul etmiyorsa bu konuda zorlanmamalıdır. Aksi durumda sözü geçen personel bu işin başarılmamasından sorumlu tutulamaz. Ancak görevin haklı bir nedene dayanmadan kabul edilmemesi hali ise işinden olmaya kadar varacak olan bazı disiplin çalışmalarının başlamasına neden olabilir.

Sorumlu olan bir personelin üstüne bilgi vermesi şeklinde ortaya çıkan duruma ise hesap verme diyoruz. Astlar kendilerine verilen yetki dolayısıyla yapacağı hizmetler konusunda yöneticinin sorularına cevap vermelidir. Hesap verme, kendisine yetki verilen bir kimsenin yaptığı işin kalitesi hakkında, kendi üstündeki yönetici tarafından değerlendirileceğini benimsemesiyle ilgilidir. Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi de yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında kabul edilebilir bir denge oluşturmaktır. Yetki devri örgütün oluşturulmasıyla işlerin ve görev bölüşününün yapılmasıyla başlar ve her yeni günlük çalışmalarla devam eder (Heilriegel, 1996:319). Örnek olarak bir örgütte günlük işlerin yapılması örgüt amaçlarına göre şekillenir. Yetkili bir yönetici yetkilerini bir düzen içinde astlarına devreder. Böylece yetki ve sorumluluklarını devretmiş olur.

Örgüt şeması veya örgüt yapısı da, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde çok değerli bir araç olmaktadır, eğer, istikrarlı bir düzenin sağlanması ve devamı isteniyorsa, örgütün her noktasında yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında bir dengenin kurulması gerekir. Bir yönetici, kendi örgütündeki yetki, güç sorumluluk ve hesap verme ilişkilerini görevleri devretmek, görevleri tayin etmek ve hesap verme sorumluluğunu yüklemek suretiyle kurmaya çalışmalıdır (Bushardt, 1994:110).

Yetki devri uygulamaları bürokratik örgütlerin etkinliğini, dinamizmini ve verimliliğini arttıracak, zaman içinde işlerin kısa sürede yapılmasına imkân sağlayarak toplum nezdindeki olumsuz imajını silecek ve çalışanların kendini geliştirme arayış ve uğraşlarını arttıracaktır.Özetle bürokrasinin ideal bir örgütlenme şekline yaklaştırarak, uzun vadede bürokratik kurum ve kuruluşlara olan güveni güçlendirecektir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BALIKESİR İL VE İLÇE BELEDİYELERİNDE YETKİ DEVRİ SÜRECİNİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

#### **I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Bürokratik örgütlerde yetki devrini incelemek amacıyla uygulanan anket çalışması, Balıkesir merkez ve ilçe belediyelerini kapsamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Ek A'da görülen 33 sorudan oluşan anket Balıkesir Belediyesi (Merkez) ve Ayvalık, Erdek, Havran, Bigadiç, İvrindi, Bandırma, Savaştepe, Edremit, Manyas, Sındırgı, Balya, Susurluk, Burhaniye, Gönen, Kepsut, Marmara, Dursunbey ve Gömeç ilçe belediyelerine gönderilmiştir. Anketlerin hepsi cevaplanarak geri dönmüştür. Bir başka ifadeyle ankete % 100 oranında katılım sağlanmıştır.

Araştırmanın yöntemine uygun olarak verilerin toplanmasında, ilk aşamada Burhaniye Belediye Başkanı Fikret AKOVA ile görüşülmüş ve kendisine araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Belediye Başkanı Fikret AKOVA aracılığı ile diğer ilçe belediye başkanlarıyla da yüz yüze görüşmeler yapılarak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmeler 2006 Haziran ayından başlamış ve 2006 Temmuz ayı ortasına kadar sürmüştür.

Anket iki temel bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgilere ait 12 tane sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise yetki devrine ilişkin tutum ve davranışları tespit etmek için hazırlanan 21 soruyu içermektedir. İkinci bölümdeki soruların cevaplarının tamamı beşli Likert tipinde (kesinlikle doğru, genellikle doğru, kararsızım, kısmen doğru ve kesinlikle yanlış) hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümdeki sorular kendi içinde yetki devrine yakınlık boyutu, yetki devri için örgüt iklimi, yetki devrinin geçerliliği boyutu ve yetki devrinde liderin rolü olmak üzere dört temel konu üzerine yoğunlaşmıştır. Yetki devrine yakınlık boyutu 13, 14, 21, 24, 25, 26 ve 29 numaralı sorularla ölçülmeye çalışılmıştır. Yetki devri için örgüt iklimi boyutu incelenmek amacıyla 15, 20, 23, 27 ve 28 numaralı sorular birlikte değerlendirilmiştir. 16, 17, 18, 19 ve 22 numaralı sorulardan yetki

devrinin geçerliliği boyutunun ölçülmesi amacıyla yararlanılmıştır. Yetki devrinde liderin rolü ise 30, 31, 32 ve 33 numaralı soruların yardımıyla incelenmiştir.

## II. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ: DEMOKRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

Araştırma kapsamında, Balıkesir merkez ve ilçe belediye başkanlarına gönderilen anket çalışması sonucunda toplam 19 anket formu değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistikî sonuçlar Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Yaş	Sayı	Yüzelik Dağılım
28-35	-	%0,00
36-42	7	%36,84
43 ve üstü	12	%63,16
Büyüdüğü Yer	Sayı	Yüzelik Dağılım
Köy	-	%0,00
Belde/Bucak	2	%10,52
İlçe	12	%63,18
İl	2	%10,52
Büyük Şehir	3	%15,78
Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzelik Dağılım
İlköğretim	1	%5,26
Lise	8	%42,12
Yüksekokul	2	%10,52
Üniversite	7	%36,84
Yüksek Lisans	1	%5,26
Daha Önceki İşi	Sayı	Yüzelik Dağılım
Esnaf	8	%42,14
Belediye	1	%5,26
Sendikacı	1	%5,26
Memur	1	%5,26
İşletmeci	1	%5,26
Öğretmen	1	%5,26
Tarım Müdürü	1	%5,26
Mali Müşavir	1	%5,26
Mimar	1	%5,26
İşadamı	2	%10,52
Şoför	1	%5,26

<b>Belediye Başkanlığı Dönemi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
Bir Dönem	13	%68,42
İki Dönem	5	%26,32
Üç ve +	1	%5,26
<b>Personel Sayısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
1-100 Kişi	9	%47,36
101-200 Kişi	1	%5,26
201-300 Kişi	5	%26,33
301-400 Kişi	1	%5,26
401 ve Daha Fazla	3	%15,79

Tablo 4.1 : Belediye Başkanlarına Ait Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler, belediye başkanlarının yaş düzeyi olarak orta yaş ve üstü olduğunu göstermektedir. Anketi cevaplayan belediye başkanlarının % 38,64'lük kısmı orta yaş, % 63,16'lık kısmı orta yaş üstüdür. Belediye başkanlarının eğitim düzeyi lise (% 42,12) ve üniversite (% 36,84) mezunu ağırlıklıdır. Belediye başkanları doğum yerleri genelde ilçe merkezlidir. (% 63,18) Belediye başkanlarının önemli bir kısmı (%68,42) ilk görev dönemi içerisindeydir. Belediye Başkanlarının ağırlıklı bir kısmı (% 42,14) esnaf kökenli olup, aralarında işadamı olanların oranı % 10,52'dir. Belediye başkanlarının birlikte çalıştığı personel sayısı genelde ( % 47,6) 1-100 kişi arasındadır.

Bir araştırma da kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik boyutunun test edilmesi gerekir. Güvenirliliğin test edilmesinin amacı tutarlılıktır. Bu amaç doğrultusunda Cronbach's Alpha Güvenirlilik testi hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha Güvenirlilik testi sonucunda anketin güvenilirlik katsayısı 0.731 olarak çıkmıştır. Bu oranın 0.70 ve yukarısında olması tavsiye edilmektedir.

<b>Yetki Devri Katsayısı: 0.731</b>	<b>Standart Sapma</b>
Yatkınlık Boyutu	0.46
Örgüt İklimi Boyutu	0.56
Geçerlilik Boyutu	0.52
Liderlik Boyutu	0.43



Ölçeğin güvenilirliği kadar önemli olan bir nokta da içeriğin geçerliliğidir. İçerik geçerliliği nitel bir yaklaşımdır ve ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik ve ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil derecesi olmak üzere iki noktanın ele alınmasıyla yapılmaktadır. Buradaki en önemli nokta, ölçülecek konu hakkındaki uzman kişilerle görüş alışverişinde bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda tüm belediye başkanlarıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

### III. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ, YORUMU VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### A) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNE YATKINLIK BOYUTUNDAKİ EĞİMLERİ

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
<b>S.13</b> İşlerin yoğun olduğu durumlarda astlarıma ve çalışanlarıma yetki devretmem.	4,625	0,907	-	-	-	<b>21,05</b>	<b>78,95</b>
<b>S.14</b> Astımın yaşı benden büyükse yetki devredemem.	4,593	0,837	-	<b>10,52</b>	-	<b>21,05</b>	<b>68,43</b>
<b>S.21</b> Yetki devrederek astlarımla mesleki gelişim ve eğitimime katkıda bulunuyorum.	1,656	0,787	<b>47,37</b>	<b>47,37</b>	-	<b>5,26</b>	-
<b>S.24</b> Yetki devrettiğim astımın işi benden daha iyi yapacağından dolayı endişelenirim.	4,781	0,751	-	-	<b>5,26</b>	<b>10,52</b>	<b>84,22</b>
<b>S.25</b> Yetki devredeceğim astıma konuyu anlatmak ve öğretmek için zamanım yok.	4,187	1,060	<b>5,26</b>	<b>5,26</b>	-	<b>52,64</b>	<b>36,84</b>
<b>S.26</b> Astlarımla işi benim kadar iyi ve hızlı yapamaz.	4,156	1,081	-	<b>15,78</b>	<b>5,26</b>	<b>15,78</b>	<b>63,18</b>
<b>S.29</b> Yetki devrettiğim astımın üzerindeki kontrolüm azalır.	4,781	0,608	-	-	<b>5,26</b>	<b>5,26</b>	<b>89,48</b>

1=Kesinlikle Doğru, 5=Kesinlikle Yanlış

Tablo 4.2: Yetki Devrine Yatkınlık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.2’de yetki devrine yatkınlık boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Bu istatistiki bilgilere göre; 24 ve 29 sorulara verilen cevaplar, 4,781

ortalama ile en yüksek ortalama sahiptirler. Yetki devri önündeki engellerden biri olarak değerlendirilen astın üstten daha iyi nitelikte bir iş çıkaracağı endişesinin anketi cevaplayanlar açısından anlamsız olduğunu söyleyebiliriz. Keza yetki devri söz konusu olduğunda üstün kontrolü kaybedeceği endişesi de yersiz görünmektedir. Nitekim ankete katılanların yaklaşık % 90'lık kısmı yetki devrettiği zaman astı üzerindeki kontrolünün azalacağına ihtimal vermemektedirler. Ayrıca diğer sorulara verilen cevaplarda belediye başkanlarının yetki devrine olumsuz yaklaşmadıklarını ortaya koymaktadır. 21. soruda verilen cevaplar üstün asta yetki devrini, astın mesleki gelişimine katkı olarak görmesi gerektiği ilkesiyle örtüşmektedir. 25. soru ise gerektiğinde üstün asta yetki devredilen konuda danışmalık zamanı yaratacaklarını göstermesi açısından önemlidir.

#### B) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNDE ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTUNDAKİ EĞİLMELERİ

Belediye başkanlarının yetki devrine bakışlarının algılanması bakımından her bir yetki devri boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3'de yetki devri için örgüt iklimi boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiki bilgilere göre, 27. soruya verilen cevaplar 4,813 ortalama ile en yüksek ortalama sahiptir. Yetki devrinin başarısı için gerekli faktörlerden biri olarak bahsettiğimiz üstün sürekli asta müdahale etmemesi ve astlarına işle ilgili yönlendirici tavsiyelerde bulunması gerekliliğine verilen cevaplar tatmin edici niteliktedir. (15. soru) Üstün mesaide bulunmadığı zamanlarda işlerin aksamadığına ilişkin verilen cevaplar sağlıklı bir örgüt yapısını ve işbölümünü yansıtmaktadır. Ayrıca, üstün asta yetki devrederken o işi en iyi yapacak kişiye devretmesi (23.soru), uygun kişiye yetki devredilmesi ilkesiyle de örtüşmektedir.

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
<b>S.15</b> Yetki devrettiğim ast ve çalışanlarım bana sık sık yönlendirme ve tavsiye için başvuruda bulunurlar.	2,5	1,391	31,58	31,58	-	26,32	10,52
<b>S.20</b> MESAİDE bulunmadığım zamanlarda işler aksıyor.	3,781	1,211	5,26	5,26	21,06	21,06	47,36
<b>S.23</b> Yetkiyi o konuda en iyi olan astıma devrederim.	2,063	1,294	42,11	42,11	-	10,52	5,26
<b>S.27</b> Yetki devri benim, işi yapmıyordum gibi gözükmemen neden olur.	4,813	0,592	-	-	-	10,56	89,48
<b>S.28</b> Astlarım yeterli tecrübesi olmadığı için yetki devredemiyorum.	4,438	0,840	-	5,26	-	26,31	68,43

1=Kesinlikle Doğru, 5=Kesinlikle Yanlış

Tablo 4.3: Yetki Devrinde Örgüt İklimi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

### C) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNİN GEÇERLİLİĞİ BOYUTUNDAKİ EĞİLİMLERİ

Tablo 4.4’de yetki devrinin geçerliliği boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. 16. soruya ilişkin verilen cevap 3.219 ortalama ile en yüksek değeri almıştır. Ancak burada üstlerin astlarına yetki devrettiği halde gerekli çalışma esnekliğini yaratmadıklarını söyleyebiliriz. Yetki devrinin astların gelişimine katkı sağladığı düşünülürse, üstün asta işi kendi yöntemleriyle yapmasına müdahale etmeleri yerinde değildir denilebilir. Ayrıca, sağlıklı bir denetim sisteminin oluşturulmadığı da düşünülebilir. Diğer bir nokta astı kendi başına o işi başarabilmesi için cesaretlendirmek ve karar almasını sağlamaktır. 19. soruya verilen cevaplar bunu destekler niteliktedir. Yetki devrinden beklenen başarının sağlanması için etkili bir iletişim şarttır. Üstün asta verdiği görevi net bir şekilde açıklaması, astın görevinin ne olduğunu anlaması ve verilen görevin teslim edileceği tarihin belirlenmesi yetki devrinden beklenen başarıyı artıracaktır. Bu bağlamda 22. soruya verilen cevaplar hipotezi destekler niteliktedir.

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
<b>S.16</b> Yetki devrettiğim astımın işi kendi yöntemleriyle yapmasına müsaade ederim.	3,219	1,408	15,79	21,04	10,54	36,84	15,79
<b>S.17</b> Fiziksel olarak benden uzakta bulunan astıma daha kolay yetki devrederim.	1,438	0,982	5,26	5,26	5,26	15,74	68,48
<b>S.18</b> Astıma işin nasıl yapılacağını detaylı olarak anlatır ve sıkı bir şekilde kontrol ederim.	2,250	1,27	31,57	36,86	-	31,57	-
<b>S.19</b> Astlarımı yönlendirir ve karar almaları konusunda cesaretlendiririm.	1,750	0,879	42,10	52,64	-	5,26	-
<b>S.22</b> Yetki devredeceğim astıma işi nasıl yapması gerektiğini kesin hatlarıyla anlatır ve sürekli olarak denetleyerek işin doğrusunu yapması için düzeltirim.	2,125	1,157	26,31	47,39	5,26	15,78	5,26

1=Kesinlikle Doğru, 5=Kesinlikle Yanlış

Tablo 4.4: Yetki Devrinin Geçerliliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

#### D) ÖRNEKLEM GRUBUNUN YETKİ DEVRİNDE LİDERLİK BOYUTUNA İLİŞKİN EĞİLİMLERİ

Tablo 4.5’de yetki devrinde liderlik boyutu ele alınmıştır. Belediye Başkanlarının verdikleri cevaplar sorumlulukları yerine getirmeleri için yeterli yetkiye sahip olduklarını göstermektedir. Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında dağıtılmasını sağlar. Belediye Başkanlarının gerekli yetkilerle donatılmış olmaları, yetki devri açısından önemlidir. Çünkü yöneticiler, yetki devriyle ast’a hem yetkiyi hem de sorumluluğu devredebilecektir. 31. soruya verilen cevap da yetki devri önündeki engellerden biri olan risk üstlenmekten kaçınmayla örtüşmektedir. Belediye Başkanları görev alanlarıyla ilgili olarak herhangi bir belirsizlik (politik, ekonomik veya hukuki nedenlerden dolayı) söz konusu olduğunda, yetki devrinden imtina edeceklerdir.

DEĞİŞKENLER		X	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
<b>S.30</b> Sahip olduğum sorumluluğu yerine getirmek için gerekli oranda yetkiye sahibim.		1,844	1,139	<b>47,38</b>	<b>42,10</b>	-	<b>5,26</b>	<b>5,26</b>
<b>S.31</b> Görev alanımla ilgili (politik, ekonomik veya hukuki nedenlerden dolayı) bir belirsizlik söz konusu olduğunda:	<b>a.</b> Tedbirli olup zarar görmemeye çalışırım.	2,937	1,479	<b>26,36</b>	<b>10,52</b>	<b>21,04</b>	<b>21,04</b>	<b>21,04</b>
	<b>b.</b> Her şeyi olurluna bırakırım.	4,718	0,634	-	-	<b>10,52</b>	-	<b>89,48</b>
	<b>c.</b> Harekete geçip bu belirsizliği gidermeye çalışırım.	1,750	1,319	<b>73,7</b>	<b>5,26</b>	-	-	<b>21,04</b>
<b>S.32</b> Görevimi yerine getirirken, yapılması gereken ile yazılı kurallar (mevzuat) çelişiyorsa;	<b>a.</b> Yapılması gerekene göre hareket ederim.	3,875	1,431	-	<b>5,26</b>	-	<b>36,84</b>	<b>57,9</b>
	<b>b.</b> Yazılı kurallara göre hareket ederim	2,406	1,603	<b>57,9</b>	-	-	<b>36,84</b>	<b>5,26</b>
	<b>c.</b> Her ikisini de dikkate alan bir ortayol bulurum	2,281	1,464	<b>42,12</b>	<b>10,52</b>	<b>21,05</b>	-	<b>26,31</b>
<b>S.33</b> Yönetici olduğum birimin işleyişini etkileyecek önemli bir karar almak gerektiğinde;	<b>a.</b> Tek başıma karar verir, çalışanlarımın bu kararı itirazsız uygulamasını isterim	4,937	0,245	-	-	<b>5,26</b>	-	<b>94,74</b>
	<b>b.</b> Tek başıma karar verir, gerekçesini izah ederek çalışanlarımın kararı benimsemeleri için çaba gösteririm	4,375	0,907	-	<b>10,52</b>	-	<b>36,48</b>	<b>53,00</b>
	<b>c.</b> Çalışanlarıma danışarak karar verir, önerileri doğrultusunda olmasa da kararımı uygulamalarını isterim	2,938	1,294	<b>10,52</b>	<b>26,31</b>	<b>15,78</b>	<b>36,87</b>	<b>10,52</b>
	<b>d.</b> Çalışanlarımı bir araya getirip, mümkün olduğu kadar uzlaşma yoluyla bir karar varılmasını sağlarım	2,563	1,343	<b>31,57</b>	<b>10,52</b>	<b>36,87</b>	<b>10,52</b>	<b>10,52</b>

Tablo 4.5: Yetki Devrinde Liderlik Boyutu

Anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgular analiz edildiğinde belediye başkanlarının yetki devrine gereken önemi verdiği tespit edilmiştir. Ancak yetki devri

sürecinde, belediye çalışanlarının küçük bir bölümü yetki devrine olanak sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olmaması, iletişim eksikliği gibi nedenler güçlük yaratmaktadır.

#### IV. GENEL DEĞERLENDİRME

Bürokratik örgüt içerisinde kimin nasıl nerede kiminle hangi araçları kullanarak ne çeşit bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki yerinin ne olacağı bellidir. Bir başka ifade ile bürokrasi örgütün üstlendiği işin bütününe iş bölümü yapılarak alt işlere bölmekte ve böylece işin her bir parçasını yapan işgören belirlenmiş olmaktadır. Böylece iş bölümü sayesinde uzmanlaşma yaratılmakta ve örgütün etkinlik ve verimliliği artmaktadır. Bu anlamı ile bürokrasi etkin bir modeldir. Ancak yaşanan deneyimler bürokrasiyi yetki ve sorumluluğun açıklıkla belirtilmemiş olmasını, katı ve kişisel olmayan kuralları, işini yürütemeyen görevlileri, performansın yavaşlığını, işi başkalarına yükleme çabasını, çelişen işlemler ve talimatı, gereksiz yere tekrarlanan işleri, bir kimsenin kendi gücünü arttırma çabasını, uygunsuz kişilere gereğinden fazla yetki verilmesini, kaynakların israf edilmesi şeklinde çağrıştırmaktadır. Bürokrasinin görevini yapmaması durumunda bu sorunlara bürokrasilerde rastlanıldığı kuşkusuz bir gerçektir.

Bürokrasiden beklenen faydanın sağlanabilmesi için özellikle personel sisteminde üst düzey yöneticilerde liyakat ilkesi temelinde yönetimin yeterli ve yetenekli yöneticilerin elinde olması gerekir. Ancak ülkemizdeki bürokrasinin günümüzdeki durumu bu anlamda pek iç acıcı değildir (Şafak, 2006:11).

- Personel sisteminde özellikle üst düzeylerde yeterlik (liyakat) ilkesi yok oldu.
- Yeterlik ilkesinin çökmesi, yönetimin siyasallaşması biçiminde kendini gösterdi.
- Siyasallaşma sonucu kamu yönetimi yeterli ve yetenekli olmayan yöneticiler elinde işlevini yitirme tehlikesiyle karşılaştı.
- Yönetimde etik sorununun temelinde de bu gerçek yatıyor.
- Bu sorun, toplumun kamu yönetimine karşı güvenini sarsacak bir potansiyel taşıyor.

Liyakat ilkesinin olmadığı, yönetimin siyasallaştığı, yeterli ve yetenekli olmayan yöneticilerin varlığı yetki devrini olanaksız kılmaktadır. Çünkü yetki devrinin başarılı olabilmesinin ön koşullarından biri etkili yöneticilerse, diğeri yetkinin devredilebileceği

yetenekli astların varlığıdır. İşe alımlarda liyakat ilkesinden uzaklaşıldıkça örgütlerde nitelikli yönetici ve ast bulmak mümkün olmayacaktır. Yetki devri yönetimin kilit noktasıdır. Yönetici yetki devriyle sorumluluk ve yetkiyi çeşitli yönetim basamaklarına dağıtmaktadır. Bu durum yöneticinin örgütün öncelikle hedeflerine daha fazla odaklanmasına olanak tanıyacaktır. Bu anlamda yönetici için yetki devri yetkiden vazgeçmek demek değildir. Yetki devri ast için yöneticinin yapmak istemediği angarya işlerin kendisine devredilmesi anlamına gelmemelidir. Bu anlamda astlar için yetki devri kendilerini geliştirmeleri açısından bir fırsattır.

Yetki devrini örgüt amaçlarına ulaşmak için kullanılabilir bir yönetim aracı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu doğrultu da Balıkesir merkez ve ilçe belediye başkanlarına uygulanan anket sonucunda, belediye başkanlarının yetki devrine olumlu yaklaştıklarını söylemek mümkündür. Belediye başkanlarının yetki devrini ve yetki devrinden beklenen faydaların farkında olmaları yetki devri konusundaki bir takım yersiz endişelere kapılmadıklarını da göstermektedir. Verilen cevaplar incelendiğinde, belediye başkanlarının astlarının kendilerinden iyi nitelikte iş yapacağı endişesi taşımadığı, kontrolü kaybetme korkusuna kapılmadıkları görülmüştür. Ayrıca, yetki devredecekleri astlarına danışmanlık zamanı ayırmalarının astlarının gelişimlerine önem verdikleri kanısını uyandırmaktadır. Rutin işlerde yetki devrine yönelen belediye başkanlarının belediyeleri adına öncelikli sorunlara daha fazla odaklanma imkanı buldukları ifadesi de yetki devrinden beklenen yararları ortaya koymasından bakımından önemlidir. Belediye başkanlarının mesaiye bulunmadıkları zamanlarda iş ve işlemlerin aksaksız yürüdüğüne inandıkları, dolayısıyla yetkiyi işi en iyi bilen astına devrederek başarılı yetki devri uyguladıklarını yansıtmaktadır. Ancak, belediye başkanları görev alanlarıyla ilgili olarak politik, ekonomik veya hukuki belirsizlik olduğunda yetki devrinden kaçınabilecektir.

## SONUÇ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal organizmalardır. Amaçların gerçekleştirilmesi; örgütteki her personelin görevlerinin gereğini yerine getirmeleriyle mümkündür. Burada önemli olan faaliyetlerin kademe kademe alt birimlere aktarılmasını, alt birimlerin üzerine düşen görevleri yapmalarını ve sonuçlardan üst yönetimin haberdar olmasını sağlayacak etkin bir yönetim anlayışını sağlamaktır. Yöneticinin görevi bu noktada başlamaktadır. Yönetici, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için yetkilerinden bazılarını astlarına devretmelidir. Böylece bizzat yönetici, örgüt hedeflerine ait esas önceliklere daha fazla zaman ayırabilecektir. Önemli olan yöneticinin yetki devrinin gerekliliğine inanmasıdır. Çünkü yetki devriyle bir takım yöneticiler; astın kendi yerlerini kapacakları, ast üzerindeki kontrolü yitirecekleri, astların gelişimlerine katkıda bulunmak istememeleri, risk yüklenmek istememeleri nedeniyle sıcak bakmazlar. Bunlar yersiz endişelerdir. Kendine güvenen bir yönetici, yetki devriyle astların kendilerine güveneceklerini ve de kendilerini kuruma ait hissedeceklerini ve bunun da örgüt yararına olacağını düşünmelidir. Ayrıca yetki devri yönetici için de gereklidir. Örgütte yapılması gereken çok sayıda görev vardır. Yöneticinin bu işlerin hepsini kendisinin yapması zaten mümkün değildir. Örgüt bünyesinde bulunan elemanlarının kapasitelerinin bir takım işleri yapmalarına yetecek kadar olduğuna inanıyorsa işi devretmesi gerekir. Böylece yönetici örgütün asıl hedeflerine daha net odaklanacaktır.

Önemli olan hangi yetkilerin kime, nasıl, ne zaman devredileceğidir. Burada ön plana çıkan sık sık vurgulandığı gibi örgüt amaçlarıdır. Yönetici örgüt amaçlarına uygun şekilde yetki devrine yönelmelidir. Yöneticinin başarısı da bu noktada yatmaktadır. Şöyle ki yetki devrinin önündeki tek engel yöneticinin yetki devrine yanaşmak istememesi değildir. Asttan kaynaklanan, kendine güvenmeme, gerekli bilgi ve kaynakla donatılmama, yetkinin açık şekilde tanımlanmayışının yaratacağı yetki karmaşası, hata yapma korkusuyla işi yapmada isteksizlik, nedenlerin üstesinden gelmek yöneticiye düşmektedir. Yöneticiyi yetkiyi devrederken, astın görevini açık şekilde açıklamalı ve astın görevini anladığından emin olmalıdır. Asta yetkiyi devrettikten sonra işi yapabilmesi için gerekli kaynak ve bilgiyi sağlamasıdır. Astın esas olarak işi kendi başına yapabilmesidir. Ancak bu ifade astın tamamen kendi haline



birakılması anlamına gelmemelidir. Çünkü gerektiğinde ast, üstün danışmanlığına ihtiyaç duyacaktır. Üst, asta doğru karar vermesi için gerekli desteği vermelidir.

Örgüt yapısından kaynaklanan nedenlerle de yetki devrinde güçlük çıkabilir. İşi yapacak nitelikli eleman olmaması, etkin bir iletişim sisteminin olmaması, rolün belirsizliği gibi nedenlerle yetki devrini zorlaştırır. Yetki devrinin temelinde etkin bir iletişim sistemi yatmaktadır. Sağlıklı bir iletişim sisteminin olmaması yetki devrini güçleştiren etkenlerin temelinde yatmaktadır denebilir. Çünkü; sağlıklı bir iletişimde üst-ast arasındaki yetki devrine ilişkin bir takım engeller ortadan kaldırılacaktır. Yetki karmaşıklığı, astın görevini tam olarak kavrayamaması, astın üstlendiği sorumluluğu anlayamamasının temelinde hep iletişim yetersizliği gelmektedir. Üst, asta görevinin ne olduğu, bu görevi yapmak için ne gibi yetkilere sahip olduğu, görevi hangi tarihte tamamlaması gerektiğini açık ve anlaşılır bir şekilde anlatmalıdır.

Bürokratik örgütlerde yetki devrinin başarısını artırmak için öncelikle uygun nitelikte personel istihdam edilmesi ve personelin mesleki gelişimine yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bürokratik örgütlerin dinamik bir yapıya sahip olması, etkili ve verimli çalışması için yetki devri uygulamalarına her türlü kaygı ve olumsuzluktan etkilenmeden yer verilmelidir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Abadan, N. 1959, Bürokrasi , Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi  
Yayın No: 92-74

Albenese R. Management: Toward Accountability for Performance, Illinois: Richard D.  
Irwin Inc 1975

Agarval R.D. 1982, Organization and Management, New Delhi:Mc Graw Hill

Ataman,G. 2001, İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi

Baransel,A.1993,Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3. Baskı, İstanbul: Avcıol  
Basım Yayını

Başaran İ.E. 1984, Yönetime Giriş, Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Yayını,

Berkman Ü. 1983, Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet,  
Ankara:TODAİE

Can H v.d. 1991,Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Basım, Ankara

Davis, R. C ve Filley A. C. 1963, ; Principles of Management, New York,: Axender  
Hamilton Institute,

Dessler G. 1982, Organization and Management, New York:Prentice Hall

Erdoğan M. 1999,Organizasyon Teorileri ve Mukayesesi, Ankara :Kara Harp Okulu  
Matbaası,

Eren E. 1989, Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İstanbul:İ.Ü.İ.B.F.

Eren,E. 1998,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi,

Gatewood, R. D,Gatewood R.T ve Ferrell O.C. 1995,Management, Chicago :Richard d. Irwin Inc,

Gerdaneri, Halis İl Genel Yönetimi ve İç İşleri Merkez Örgütünde Yetki Devri, Ankara: İçişleri Bakanlığı İç Düzen Yayınları, 1972

Gökalp E ve Kirel Ç.1996, Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını,

Giddens, A. 1999,Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji, 3. Baskı, Çev: Ahmet Çiğdem, İstanbul:Vadi Yayınları,

Güngör Ö. 1982, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa

Hançerlioğlu O.1996, Toplumbilim Sözlüğü , İstanbul: Remzi Kitapevi

Hicks H.ve Gullett C.R. 1981,Organizasyonlar: Teori ve Davranış , 4. Baskı Çev.Besim Baykal, İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını

Jones, G. ve Jennifer M. G. 2003, Essentials of Contemporary Management, Toronto:McGraw-Hill

Kaplan B. 1995 ,<http://wizand.ucr.edu/~bkaplan/soc/lib/burocracy.pdf>,

Katz D.ve Kahn D. L.1977., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev.Can Halil Bayar Yavuz, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 167, Ankara,

Kızılcelik S.ve Erjem Y. 1994, Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü , Ankara

Kontz, H. 1968, O'Donnell C.; Principles of Management, New York: McGraw Hill

Levy, M. ve Barton W. 2006, Retailing Management, Boston: Richard Irwin Inc.,

March J.G. ve Simon H.A. 1975, Örgütler, Çev. Ömer BOZKURT ve Oğuz ONARAN, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

Mcfarland. D. 1964, Management Principles and Practices, New York: MacMillan

McKenzie R. Alec , Zaman Tuzağı, (Çev.) Güneri Yakut, İstanbul: Modern Yönetim Dizisi, 1987

Morgan, G. 1998, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul :BZD Yayıncılık

Mealica L.W ve Gary L., 1996, Skills for Managerial Success: Theory Experience and Practice, Boston :Richard D. Irwin Inc.

Miller, D. S, Stephen E.C. ve Failson J.R. 1996, Fundamentals of Management: A Framework For Excellence, New York: West Pub. Co.,

Mullins, L. J. 1990, Management and Organizational Behavior, Second Edition, New York: Pitman Publishing,

Neumann F., 1963 "Total Bureaucracy and the Powerless Individual", in Robert K. Merton (ed.), Reader in Bureaucracy, New York: Free Press

Newman H.W. 1970, Sevk ve İdare, çev. Kenan Sürgit, Ankara: Sevinç Matbaası,

Nonaka, I. 1999, "Bilgiyi Yaratın Şirket", içinde Bilgi Yönetimi, İstanbul: MESS Yayını

Oluç Mehmet, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963

Özen Ş. 1996,Bürokratik Kültür 1:Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Ankara:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını

Özalp İ. 1987,Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir :Anadolu Üniversitesi Yayınları

Palmer ,M. J. 1993,Performans Değerlendirmeleri (Çev)Doğan Şahiner, İstanbul :Rota Yayınevi,

Petersen, E., Plowman E. ve Trickett J. M.1966.;Business Organization and Management, Illinois :Ricard D. Irwin Inc.,

Sisk H.1973; Management and Organization, Ohio:South Western Publication

Scatland B. ve Bernard K.1979; Management and Organizational Behavior,USA: John Wiley,

Scott, W.R. 2002,Organizations: Rational, Natural and Open Systems , Beşinci Baskı,New York: Prentice Hall

Straub, J. T. 1999 Atak Yöneticinin Yetki Verme Rehberi, (Çev) E.Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayıncılık,

Strong P.E. 1983, Yönetim Kavramı, Çev:İ.Özalp ve C.Koparal, İstanbul:Bilim Teknik Kitabevi

Tanenbaum R. 1970, “Yetkinin Anlamı ”içinde (Der.) Bintuğ AYTEK, Yönetim Görevleri, Ankara: A.İ.T.İ.A Yayını

Thomas H. L. 1995, “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Çev: Orhan Pazarcık Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı

Thompson V. A.1961, Modern Organization, New York :Knopf Press

Tansen,M., Nitin N. ve Thomas T.1999, Bilgi Yönetimi Stratejiniz Nedir?, Power Özel Ek(Harvard Business Review)

Tümer M.1975, Yönetim ve Yönetici, İstanbul

Türkmen İ. 1994, Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik: Ampirik Bir Çalışma, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını

Üçok T.1988, Yönetim İlkeleri, Ankara

Wayne P.R., ve Favles D.F.1994; Organizational Communication, New Jersey:Prentice Hall

Weber M. 1998, Sosyoloji Yazıları, 2.Baskı, Çev. Taha Parla, İstanbul:İletişim Yayınları

Weber M. 1947,Theory of Social and Economic Organization Çev.A. M. Henderson ve Talcott Parsons. New York:The Free Pres,

Wells, G.R. 1993,Yetki Devri, İstanbul: Rota Yayınları,

Wigan R., Arnold P. ve Rale R.1997; Information Organization and Management, New York:John Wiley,

**MAKALELER**

Adler,P. S. 1999 “Building Better Bureaucraies”, Academy of Management Executive, Vol:13, Issue:4

Aşkun İ.C.“ Yönetimde Yetki Göçerimi”, Esader, C:VI, S:1, Ocak 1970, s.62-74

Calza F. ve Passaro R., 1997 “EDI Network and Logistic Management at Unilever Sagit”, Supply Chain Management, V:2, Number:4, s.150-169

Çoker,Z. 1995 “Mülki İdare Amirleri, Bürokrasi ve Politika”, Türk İdare Dergisi, Yıl 67, Sayı 409, s.1-18

Dicle İ.A. 1971 “ Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı”, Sevk ve İdare Dergisi, S: 29 ,s.17-26

Eken,M.. 1994, “Kamu Yönetiminde Gizlilik geleneği ve Açıklık İhtiyacı”, Amme İdaresi Dergisi, C.27, S.2,s.21-32

Fidan Y. 1997, “Yetki Devri ve Sorunları”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:97,S:3,s.136-151

Harrison, B.1994, “The Small Firms Myth”, California Management Review, Vol.36, Number:3

Kapız, Serap 2001 “İşin değişen anlamı ve birey yaşamında önemi”, İş güç Dergisi, Cilt:3, Sayı:2,s.78-89

Koçer M.1972, “Klasik Organizasyon”, Ankara İTİA Dergisi, C:V, S:1,.s.243-261

March J.G. ve Simon H.A 1973 ,“Bürokrasinin İşlevsizliği”,Çev. Gencay ŞAYLAN, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:6, Sayı 3 , s.131-143

Mutlusu F. ve Öner Ş. 1999,“Bürokrasi-Bürokrat-Siyaset İlişkisi ve Bürokratik Katılım”, Türk İdare Dergisi, Yıl:7, Sayı:724 ,s. 125-141

Onaran O. 1974,“Yetki Göçerimi Yetki Devri”, Amme İdaresi Dergisi, C:VII, S:2, s.3-17

Özalp İ.1984 , “Yetki Kavramına Teoriler Açısından Bir Yaklaşım”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:2 S:2, s.11-23

Ralston,S. ve Thomason W.R. 1997,“Employment Interviewing And Postbureaucracy”, Journal of Business & Technical Communication, Vol. 11 Issue 1, s.123-132

Rowland, K. M ve Summers S.L, 1981, “Human Resource Planning-A Second Look”, Personel Administration, V:1, No:2, s.11-23

Seabright,M.ve Delacroix J. 1996, “The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous”, Journal of Management Inquiry, Vol:5, Issue:2,s.187-215

Symon,G.2000,“Information and Communication technologies and The Network Organization: A Critical Analysis”, Journal Of Occupational & Organizational Pyschology,Vol.73, Issue:4, s.245-260

Şaylan G. 1979,“Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırlılıklar”, Amme İdaresi Dergisi, C.12, S.2 , s.19-28

Şaylan G. 1995, “Değişim ve Yolsuzluk”, Amme İdaresi Dergisi, C. 28, S.3, s. 8- 21



Tutum C. 1976 “Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık”, Amme İdaresi Dergisi, C.9, S.4, s.10-23

Webb, David M. “Delegation”, Hospital Topics, Vol:69, Issue:4,September 1991, s.55-69

Yıldırım A.1997., “Türkiye’de Bürokrasinin Azaltılmasına İlişkin Çözüm Arayışları”, Konya: Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu, s. 7-21

Zeytinoğlu, R.. 1974 “Yönetimde Yetki Devri”, İşveren, C:XII, Sayı:11, s. 11- 19

## EK-1: ANKET FORMU

Bu anket formu; BALIKESİR İl, İlçe ve Belde Belediye Başkan'larının yetki devri konusundaki tutumlarını incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yetişme çağı, eğitim ve görevinize ilişkin sorulara, ikinci bölümde ise yetki devrine ilişkin tutum ve davranışlarınıza dair sorulara yer verilmiştir.

Bu çalışmada doğru ya da yanlış cevap yoktur. Anket sorularının eksiksiz olarak ve mevcut durumu yansıtacak şekilde cevaplandırılması, anket sonuçlarının daha iyi bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Soru formuna lütfen adınızı yazmayınız. Araştırmadan elde edilecek veriler bilimsel amaç için kullanılacaktır. Ayrıca, anket kağıdınız bireysel olarak ele alınmayıp, diğer yöneticilerimizin soru kağıtları ile birlikte değerlendirilecek ve cevaplarınız araştırma amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.

Anket formlarının bize iadesinde kullanabileceğiniz adresli ve posta pulu yapıştırılmış zarf Ek'te sunulmuştur. Lütfen, **en geç bir hafta içinde** doldurduğunuz soru kağıdını ekteki zarf içinde bize ulaştırmaya çalışınız. Anketle ilgili bir konuda bilgi almak veya iletmek istediğinizde **0 266 422 10 10** ve **0 266 422 64 50** numaralı telefonları arayabilirsiniz.

Anket çalışmasına gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, saygılar sunarım.

Salih GÖDEK

### BİRİNCİ BÖLÜM ANKET SORULARI

#### 1. Göreviniz.

İl Belediye Başkanı       İlçe Belediye Başkanı       Belde Belediye Başkanı

#### 2. Yaşınız.

28-35       36-42       43 ve Üstü

#### 3. Yetişme çağınızda (7-19 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğunuz yer

<input type="checkbox"/>	Köy	<input type="checkbox"/>	Belde/Bucak	<input type="checkbox"/>	İlçe	<input type="checkbox"/>	İl	<input type="checkbox"/>	Büyük Şehir
--------------------------	-----	--------------------------	-------------	--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-------------

#### 4. Babanızın mesleği: .....

#### 5. Annenizin mesleği:.....

#### 6. Babanızın öğrenim durumu

<input type="checkbox"/>	İlköğretim	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Yüksekokul	<input type="checkbox"/>	Üniversite	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans
--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------

#### 7. Annenizin öğrenim durumu

<input type="checkbox"/>	İlköğretim	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Yüksekokul	<input type="checkbox"/>	Üniversite	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans
--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------

**8. Öğrenim Durumunuz. (En Son Mezun Olduğunuz)**

<input type="checkbox"/>	İlköğretim	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Yüksekokul	<input type="checkbox"/>	Üniversite	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans
--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------

**9. Lise ve üniversite öğrenimi boyunca en uzun süre kimlerle birlikte yaşadınız.**

<input type="checkbox"/>	Ailemle	<input type="checkbox"/>	Akrabalarımle	<input type="checkbox"/>	Arkadaşlarımla	<input type="checkbox"/>	Yalnız	<input type="checkbox"/>	Eşimle
--------------------------	---------	--------------------------	---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------	--------------------------	--------

**10. Belediye Başkanlığı görevi öncesinde çalıştığınız kurum:.....**

**11. Kaç dönemdir Belediye Başkanlığı görevini yürütüyorsunuz?**

<input type="checkbox"/>	Bir Dönem	<input type="checkbox"/>	İki Dönem	<input type="checkbox"/>	Üç ve Daha Fazla Dönem
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------------------

**12. Belediyenizde çalışan personel (Sözleşmeli Personel Dahil)**

<input type="checkbox"/>	1-100 Kişi	<input type="checkbox"/>	101-200 Kişi	<input type="checkbox"/>	201-300 Kişi	<input type="checkbox"/>	301-400 Kişi	<input type="checkbox"/>	401 ve Daha Fazla Kişi
--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	------------------------

**İKİNCİ BÖLÜM ANKET SORULARI**

**13. İşlerin yoğun olduğu durumlarda astlarıma ve çalışanlarıma yetki devretmem.**

<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Genellikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen Doğru	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Yanlış
--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------

**14. Astımın yaşı benden büyükse yetki devredemem.**

<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Genellikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen Doğru	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Yanlış
--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------

**15. Yetki devrettiğim ast ve çalışanlarım bana sık sık yönlendirme ve tavsiye için başvuruda bulunurlar**

<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Genellikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen Doğru	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Yanlış
--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------

**16. Yetki devrettiğim astımın işi kendi yöntemleriyle yapmasına müsaade ederim.**

<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Genellikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen Doğru	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Yanlış
--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------

**17. Fiziksel olarak benden uzakta bulunan astıma daha kolay yetki devrederim.**

<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Genellikle Doğru	<input type="checkbox"/>	Kararsızım	<input type="checkbox"/>	Kısmen Doğru	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Yanlış
--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------

**18. Astıma işin nasıl yapılacağını detaylı olarak anlatır ve sıkı bir şekilde kontrol ederim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**19. Astlarımı yönlendirir ve karar almaları konusunda cesaretlendiririm.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**20. Mesaide bulunmadığım zamanlarda işler aksıyor.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**21. Yetki devrederek astlarımın mesleki gelişim ve eğitimine katkıda bulunuyorum.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**22. Yetki devredeceğim astıma işi nasıl yapması gerektiğini kesin hatlarıyla anlatır ve sürekli olarak denetleyerek işin doğrusunu yapması için düzeltirim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**23. Yetkiyi o konuda en iyi olan astıma devrederim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**24. Yetki devrettiğim astımın işi benden daha iyi yapacağından dolayı endişelenirim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**25. Yetki devredeceğim astıma konuyu anlatmak ve öğretmek için zamanım yok.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**26. Astlarım işi benim kadar iyi ve hızlı yapamaz.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**27. Yetki devri benim, işi yapmıyormuşum gibi gözükmemen neden olur.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**28. Astlarımın yeterli tecrübesi olmadığı için yetki devredemiyorum.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**29. Yetki devrettiğim astımın üzerindeki kontrolüm azalır.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**30. Sahip olduğum sorumluluğu yerine getirmek için gerekli oranda yetkiye sahibim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**31. Görev alanımla ilgili (politik, ekonomik veya hukuki nedenlerden dolayı) bir belirsizlik söz konusu olduğunda:**

**a. Tedbirli olup zarar görmemeye çalışırım.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**b. Her şeyi oluruna bırakırım.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**c. Harekete geçip bu belirsizliği gidermeye çalışırım.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**32. Görevimi yerine getirirken, yapılması gereken ile yazılı kurallar (mevzuat) çelişiyorsa;**

**a. Yapılması gerekene göre hareket ederim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**b. Yazılı kurallara göre hareket ederim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**c. Her ikisini de dikkate alan bir ortayol bulurum.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**33. Yönetici olduğum birimin işleyişini etkileyecek önemli bir karar almak gerektiğinde;**

**a. Tek başıma karar verir, çalışanlarımın bu kararı itirazsız uygulamasını isterim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**b. Tek başıma karar verir, gerekçesini izah ederek çalışanlarımın kararı benimsemeleri için çaba gösteririm.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

c. **Çalışanlarıma danışarak karar verir, önerileri doğrultusunda olmasa da kararımı uygulamalarını isterim.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

d. **Çalışanlarımı bir araya getirip, mümkün olduğu kadar uzlaşma yoluyla bir karar varılmasını sağlarım.**

	Kesinlikle Doğru		Genellikle Doğru		Kararsızım		Kısmen Doğru		Kesinlikle Yanlış
--	------------------	--	------------------	--	------------	--	--------------	--	-------------------

**Bu Çalışmaya Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.**