

İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL VERİMLİLİĞE ULAŞMADA YETKİ DEVRİ SORUNU VE YÖNETİCİ ENGELİ

-Motivasyon Kuramları Bağlamında-

Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA *

Özet

Yetki başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme yeteneğinin kristalize olduğu bir kavramdır. Kavramın varlığı ve kullanılması *örgütsel performans*ı belirler. Ayrıca işgören motivasyonu ve ilişkilerinin olumlulaştırılmasında etkili bir manipülasyondur. Ancak bazen çeşitli nedenlere bağlı olarak yetkinin devredilmesi gerekir. Bu *örgütsel verimlilik* için istenir. Bazen de yetki devri örgütsel verimlilikten çok örgütte görev alanların kişiliklerinden, işletme örgüt ve yönetim yapısından, örgütün içinde bulunduğu ortamdan ve devredilecek işin/görevin niteliğinden kaynaklanan ve daha çok işgören başarısızlığının manipülasyonu için kullanılır. “*Yönetici engeli*” olarak adlandırılan bu faaliyet, yetki devri ile beklenen olumlu sonuca erişilememesine neden olur.

Dolayısıyla bu çalışma yetki devrinde karşılaşılan söz konusu sorunların aşılmasına yönelik etkinlik koşullarının değerlendirilmesini ve yetki devri hakkında hangi karar ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini, motivasyon kuramları bağlantılı ve yönetici engeli ekseninde tartışılmasını kapsamaktadır.

Abstract

Authority is a concept where ability of effecting and directing people's behaviour is cristialized. Existing and usage of concept determines *organization performans*. Also it is an effective manipulation for employee's motivation and encouring relations. However, sometimes it is needed to delegate authority depending on various reasons. This is wanted for organizational *productivity*. But, sometimes, it is used for manipulation of employee's unsuccessness after than organizational

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi.

productivity, this manipulation causes from personality of staff, structure of business organization and management, environment of organization and qualification of job that will be delegated. This action called “*manager barrier*”, avoids positive effects of authority delegation.

So, by the context of motivation theories and manager barrier, this study consists of evaluation efficiency rules for solving problems faced within authority delegation and determination of decision criterions that is needed for authority delegation.

Anahtar Sözcükler

Yönetici engeli, eskiyen yönetici, yetkin ast fobisi, aktivite boşluğu, yetersizlik imajı, zayıf yetki devri, optimal yetki ve yetkinin devri.

Key Words

Manager barrier, eldering manager, sufficient employee foby, action gap, unsufficiency image, thin authority delegation, optimal authority and delegation of authority.

Giriş

Günümüz rekabet ortamında işletme başarısı kaynakların etkin, verimli ve ussal olarak kullanılmasına endekslenir. Çünkü işletme yönetiminin belirlenen amaçlara erişebilmesi için, gerek fiziksel, gerek fiziksel olmayan kaynakları uyumlu ve dengeli bir şekilde bir araya getirmesi ya da üretim faktörlerini amaçlara yönelik sistemli ve etkili bir biçimde tahsisi gerekir. Gerçekten kaynakların etkin, verimli ve ussal olmayan bir biçimde kullanılması başarısızlığın temel nedenlerinden birisi olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde kaynakların ussal bir biçimde kullanılması veya örgütsel verimlilik ve yönetim/organizasyon yapısında sağlıklı ilişkilerin kurulması “*gerçekleştirilecek eylemlerin tümüne temel teşkil eder.*”¹ İşte yetki devri bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde en önemli yöntemlerden biridir. Fakat örgütte yetki devrinden önce yetkinin varlığı ve kullanılmasından söz etmek gerekir.

Bu çalışma, bilinenlerin tekrarı gibi görülebilir. Ancak burada, gerektiği şekilde kullanılmamasında ve/ya örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında yetki devrinin rolü; yetkinin devredilmemesi nedenleri motivasyon kuramları bağlamında gereksiz, art niyetli ve yersiz olarak devredilmesi neticesi ortaya çıkan *yönetici engeli* açmazı farklı bir konseptte değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma yetki devri

¹ İnan ÖZALP, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Bayteş Ya. A.Ş., Eskişehir: 1983), s. 83.

uygulamalarının bir örgüt için ne kadar önemli ve kritik role sahip olduğu konusuna bir kez daha dikkat çekmeyi hedeflemektedir.

1. Örgütlerde Yetki ve Yetkinin Kullanılması

İşletmelerde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için duyulan işbirliği başarısı ve/ya başarısızlığı, yetki ve yetkinin kullanılmasına bağlıdır. Çünkü işletmelerde yetki, örgüt içinde işbölümü, sorumlulukların saptanması, uyumsuzlukların giderilmesi ve örgüt amaçlarının ön planda tutulmasına ilişkindir.² Bu nedenle yetki sadece belli kişilere özgü veya başkalarında bulunmayan, statik, değişmeyen bir keyfiyet değildir. Kişilerin örgütte bulunduğu oruna göre yetki ve ilişkileri değişebilir.

Diğer yandan yöneticinin ya da kullananın gözünde yetki, bir denetim ve uyumlaştırma aracıdır.³ Yetki kullanımında yetersizlik, yöneticinin örgütteki çabalarını beklenen ölçüde planlayamamasına, eşgüdümü sağlayamamasına ve denetimde başarısız olmasına ya da belirlenen amaçlara erişmede kaynakları ekonomik ve ussal kullanamamasına neden olur.

Bu cümlelerden sonra yetki, “sözünü geçirme gücü” olarak başka bireylerin davranışlarını etkileme yeteneğinin toplamı şeklinde tanımlanabilir.⁴ Bir hak olarak ilgili kişiye bir oruna işgal ettiği için verilebileceği gibi sahip olduğu bilgi, deneyim ve kişiliğine bağlı olarak da verilebilir. Fakat yetkinin varlığı için muhakkak kabulü gerekir.⁵ Diğer bir deyişle, yetki sadece işgal edilen oruna bağlı değil, kişinin yetkiyi kabulüne veya verilen görevin doğru bir biçimde anlaşılmasına, örgütsel amaçlara uygun olmasına ve yetkiyi devralanın çıkarları ile çakışmasına bağlıdır. Eğer kişi yetkiyi kendisi için uygun olduğu sonucuna ulaşırlarsa, fiziksel ve psikolojik olarak kabul eder.⁶ Göreve bağlı olarak verilen yetkinin yerine getirilmesi, başarı, verimlilik ve etkinliğin hem bireysel hem de kuramsal bazda önkoşuldur. Çünkü bilinir ki, kaynakların irrasyonel kullanılması veya düşük verimlilik düzeyi, önemli toplumsal

² Atilla DİCLE, “Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanışı”, *Sevk ve İdare Dergisi*, S. 29(Ocak 1971), s. 23.

³ Blair KOLOSA (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, (İstanbul Üniv. İşletme Fak. Ya. No. 1, İstanbul: 1970), s. 549.

⁴ Leorned J. KAIZMER (Çev. Cahit TUTUM-Cemil CENK), *İşletme Yönetimi İlkeleri*, (TODAİE Ya., Ankara: 1979), s. 200-201.

⁵ Yetki nin kaynağı konusu için Bkz. Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta Ya., İstanbul: 1995), s. 329-330.

⁶ ÖZALP, s. 60.

kayıplara neden olur.⁷ Toplumsal verimliliğin düşük olması ise enflasyonun bir nedeni olmaktadır.⁸

Yetkinin kullanılmasına karşı yetkin olmayan işgörenlerin olumsuz tutumu, işletme örgütünün temel yapısından kaynaklanabildiği gibi, yöneticinin kişisel-egitsel formasyon eksikliğinden de kaynaklanabilir. Günümüzde değişim ve gelişimin verimlilik ile eşdeğerde anlam bulduğu gözönüne alınırsa, yetkinin kullanılması önemi daha belirginleşmektedir.

2. Örgütsel İlişkilerde Yetki Devri ve Olanaklı Kılan Faktörler

Örgütlerde yetki devrinin artan önemi, şiddeti artan rekabet ortamında, yüksek verimlilik ve ölçek ekonomilerine ulaşma isteğinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Çünkü sermaye-teknolojinin etkin kullanılması ile maliyet avantajı yaratma yönelimi, artan çevresellik ve dönüşüm gerekçeleri varolan sınırları zorlamaktadır. Dolayısıyla gelecek örgütlerin rekabetçi gücü, operasyonlarda alışılmışın dışında yetki devri uygulamalarını gerektirmektedir.⁹ Klasik örgüt söyleminde üzerinde önemle durulan ve “*yönetim etkinliğinin en önemli bileşeni*” olan yetki devri, geleceğin yöneticileri için özlü bir yaklaşımı tanımlar.¹⁰ Fakat yetki devri, bazı yanlış varsayımlar ve uygulamada kritik faktörlerinin analiz edilmemesi nedeniyle istenen düzeyde gerçekleşmemektedir.

2.1. Örgütsel İlişkilerde Yetki Devri

Yetkinin belli görevin yerine getirilmesi konusunda devri, yöneticinin -veya örgütsel birimden- diğerine devredilmesi ya da aktarılması gerekir. Kaldı ki, yönetsel bir eylemin doğurmuş olduğu ilişkinin zorunlu bir sonucu olarak yetki, ilişkilerin tanımlanması ve gelişimini zorlamaktadır.¹¹ Yönetimin görev ile ilgili yetki ve sorumlulukları alt basamaklara devri, örgütsel ilişkileri, ilgili beklentileri, algılamaları ve örgütsel yapıya bağlı gelişmektedir.¹² Fakat, yetki devrini olumsuz kılan bir örgüt yapısı, etkin yönetim ve yöneticilik fikrinin gelişmesini engelleyecektir. Bu noktada yetki devri, yönetim/yöneticiliğin en kuvvetli işlevi ve planlı bir faaliyeti olduğu

⁷ Bkz. Ali AKDEMİR, **Yönetici Engeli**, (Ankara: 1994), s. 31.

⁸ Bkz. Orhan ELMACI, “Enflasyonu Önlemenin Temel Koşulu, Toplumsal Verimlilik”, **Dünya Gazetesi**, 1993 Dünya Gazetesi Yazı Yarışması İkincilik Ödülü.

⁹ Yetki devrinin niçin yapıldığına ilişkin geniş bilgi için Bkz. Sacit ADALI, **Sevk ve İdare**, (Erzurum: 1976), s. 177-182.

¹⁰ Bkz. Mehmet OLUÇ, “Yetki Göçerilmesi”, **Pazarlama Dünyası**, S. 5(1987), s. 19-21.

¹¹ Henry A. LANDDESBERGER (Çev. İ.Cem AŞKUN), “Bürokraside Yatay Boyut”, **ESADER**, C. VIII, S. 11(Ocak 1971), s. 71.

¹² Oğuz ONARAN, **Örgütlerde Karar Verme**, (Ankara Üniv. SBF Ya. No. 321, Ankara: 1971), s. 272.

kadar, örgütsel başarısının temel ölçütüdür.¹³ Yetki devrindeki başarısızlık, örgütlerin büyümesi ve faaliyet hacminin artmasıyla daha çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.¹⁴

Öyle ki, başarısızlık burada yetki devrine ilişkin bir takım yanlış varsayımlar için temel belirleyicidir.¹⁵

a) *Yetki devredenler iyi yöneticidir*: Bu varsayım, yetki devrinde iyi yöneticilik vasfını ve önkoşulunu zedelemeyi. Yöneticinin örgütsel bütünlüğü kavramış, ilişkileri keşfetmiş, teknik-beşeri ve mental beceriye sahip olma karakteristikleri yine önemini korur.

b) *Yöneticiler mümkün olduğu kadar yetki devretmelidirler*: Her durum yetki devrini gerektirmez. Gözetilmesi gereken, yetki devrinin organizasyona katkısı ve yararlarıdır.

c) *Yetki devri en yakın oruna/kişiye devredilmesi daha iyi olur*: Yetki devrinde orun/kişiden çok yetki ve sorumluluğun niteliği önemlidir.

d) *Yetki devri yöneticinin denetimi yitirmesine yol açar*: Her ne kadar yetki devri denetimde kolaylık sağlasa da, denetim gücünün yitirilmesi anlamı taşımaz. Bu tamamen spesifik düşünce ve kaygılarından kaynaklanır.

e) *Yetki devri yöneticinin yetkiden vazgeçmesidir*: Hiç bir zaman yetki devri yetkiden vazgeçme değildir. Nihai yetki yine devreden yöneticidedir. Yönetici yönetim sorumluluğundan vazgeçmez. Bilakis yönetici devrettiği yetkiden ya da asttan aldığı yardım dolayısıyla hesap verme sorumluluğundadır.

Bu nedenle yetki devri çoğu kez sözü edilen yanlış varsayımların etkisi ile uygulama sorunları ve başarısızlık yaşar.

2.2. Olanaklı Kılan Faktörler

Yetki devri her şeyden önce yönetsel-örgütsel varlık garantisi değildir. Yalnız yetkinin devredilmesi işlerin daha etkin ve etkili yapılmasını olanaklı kılar. Bu nedenle yöneltmenin ana dinamiğidir.¹⁶

¹³ Meral AŞIKOĞLU, **Motivasyon**, (Üniversite Ya., Kütahya: 1996), s. 62.

¹⁴ Gürcan PAPATYA, **Sanayi İşletmelerinde Yetki ve Yetki Devrindeki Yetersizliklerin İşletme Başarısına Olumsuz Etkilerinin İncelenmesi**, (Anadolu Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: 1990), s. 36.

¹⁵ Bkz. Ronald G.WELLS (Çev. Vedat ÜNER), **Yetki Devri**, (Rota Ya. No. 5, İstanbul: 1994), s. 15-20.

¹⁶ ADALI, s. 170.

Fakat bazen yetki devretme ile istenen sonuca ulaşmadığı görülür. Dolayısıyla yetki devrini olanaklı kılan kritik faktörlerden söz edilir.¹⁷

- *Norm kadro planlaması (İşgücü planlaması)*: Yönetimin sürekliliği için norm kadro planlaması ya da işgücünün mevcut durumunun analizi ve kritik işgören ihtiyacının belirlenmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesine atfedilen önem yetki devrini zorlar. Örgütün geleceği, yetkiyi devredecek işgücünün bulunması ve potansiyel işgücü oluşturulmasına bağlıdır.

- *Eleman devşirme*: Devir için mevcut işgücünün örgüte çekilmesi ya da beyin avcılığı, ilgili alanda işgücü ihtiyacının karşılanmasını sağlar.¹⁸ Çünkü hiç bir zaman yetenezsiz insan sayısı, yetenekli insan sayısından çok düşünülemez.

- *İşgören Seçme*: İç ve dış işgören seçme işlemi, yetki devrini olanaklı kılan bir diğer faktördür. Fakat dış seçme işlemi, iç seçme işlemine nazaran daha geri planda düşünülür. Çünkü örgüt bütünlüğü açısından iç seçme işlemi, işgörenlerin yetkiyi devralması daha kolaydır.

- *Yönlendirme ve yetiştirme*: İşgücünü yetki devrine hazırlayan faktörlerden yönlendirme, belli programlar çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu aynı zamanda yetiştirmeye yardımcı bir işleve sahiptir.¹⁹

- *Yönetim desteğini alma*: Hiç bir faaliyet yönetimin desteğini almadan başarılı olamaz. Yönetimin desteği yetki devredilenleri rahatlatacağı gibi, yeni yetkileri devralma olanağı yaratacaktır.

- *Performansın önündeki engelleri kaldırma*: İşgörenin önündeki performans engelleri, yetkinin devralmasında büyük sorun ortaya koyar. Yöneticinin buradaki yönlendirici gücü, rehberlik tavrı, ödüllendirme seçkisi özellikle önem taşır.

Daha somut olarak örgütlerde yöneticilerin yetki devrindeki otoriter tutumları, planlama ve organizasyon gibi örgütün gelecekte öncelikli işlerini, yerinde ve zamanında yapamaz duruma düşmelerine neden olmaktadır.²⁰

Görevle ilgili yetkinin bir kısmının devri, görevlerin daha iyi ve etkin yapılmasında temel yaklaşımı niteler. Bu yaklaşım örgüt yöneticilerinin giderek artan yönetim yükünün altında ezilmesinin önlenmesi, zamanın, gücün, yeterliliğin ötesinde kalan işleri uzmanınca

¹⁷ WELLS, s. 33-48.

¹⁸ **Capital Dergisi**, "Beyin Avcısından Yöneticiye Dersler", S. 11 (1994).

¹⁹ Oya ERDİL, "Yönlendirmenin Temel İlkeleri", **Çerçeve Dergisi**, (Ocak-Mart 1997).

²⁰ R.D.AGARVAL, **Organization and Management**, (Tata McGraw Hill Book Co., New Dehli: 1982), s. 166.

yapılması ve işgörenlerin yaratıcı güçlerini kullanmaları açısından yetkinin devretmesi kaçınılmaz kılar.²¹ Fakat etkili bir yetki devrinin yapılması, sağlıklı bir örgütsel yapının bulunmasını gerektirir.²² Ayrıca görevle ilgili yetki ve sorumluluklar belli amaçların sağlanmasına yönelik ele alınması; amaçları belli olan görevin başarılması konusunda astın en etkin çabayı harcaması gerekir.²³

3. Yetki Devrine Gitmeme Nedenleri

Örgütsel verimlilikte yetki devrinin öngörülmesi ve öğrenilmesi yöneticinin artan iş yükünün azaltılmasında temel argümandır. Fakat yetki devri sadece tekdüze, yinelenen iş ve görevlere ilişkin yetkinin astlara devredilmesi anlamında olmamalıdır. Devredilecek yetki iş ve görevlerin niteliğine göre değişken olabilir. Üzerinde stratejik düşünme isteyen ve devredilmesi olanaksız görevlere ilişkin yetkinin üstün kendisinde kalması daha uygundur.

Temel olarak yetki devrine gitmeme nedenlerini, genel yaklaşım ve motivasyon kuramları açısından ele almak olasıdır.

3.1. Genel Yaklaşım Açısından²⁴

Kapsam olarak yetki devri yöneticilerin artan iş yükünün örgüt yararına belirli bir kısmının astlara vermesidir. Böylece kendisine zaman ayırma olanağı olmayan yöneticiye zaman ayırma, ayrıntılar içinde kaybolmama, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması hedeflenir. Fakat bazı yöneticiler çeşitli örgütsel-yönetimsel, kişisel ve işin niteliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı yetki devrine isteksiz davranırlar ve yetki devrine gitmemekte ısrar ederler. Dolayısıyla yetki devrine gitmeme nedenleri, daha çok örgütte görev alanların kişiliklerinden kaynaklanabileceği gibi, işletme örgüt ve yönetim yapısından, örgütün içinde bulunduğu ortamdan ve devredilecek işin/görevin niteliğinden de kaynaklanabilir.

²¹ İ.Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış**, (Ankara Üniv. Eğt. Fak. Ya. No. 108, Ankara: 1982), s. 85.

²² Harold KONNTZ-Cyril DAVIS, **Principle of Management**, (Tosho Printing Co. Ltd., Tokyo: 1959), s. 86.

²³ Henry SİSK, **Management and Organization**, (South Westren Publishing Co., Cincinnati, Ohio: 1973), s. 351.

²⁴ Bu kısım PAPATYA, **Sanayi İşletmelerinde**, master tezi varsayımlarından hareketle hazırlanmıştır.

3.1.1.Örgütte Çalışanların Kişi Özelliklerinden Kaynaklanan (Sosyo-Psikolojik) Nedenler

Etkili bir yetki devri, örgütte görev alanlarının yetenekleri ve ilgilerine bağlıdır. Çalışanların ilgi ve yeteneklerinin eksikliği, yetki devrinde sorunlar ortaya çıkaracaktır.²⁵ *Sosyo-psikolojik* kaynaklı anılan bu sorunların iki alt başlıkta toparlanması mümkündür.

a. Üstün ve/ya Yöneticinin Kişiliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Üst genellikle yetkiyi elinde tutma isteğindedir. Burada soruna “yönetici benliği” karışmaktadır.²⁶ Yetki devredilmesiyle üst kendisini ilgili basamakta önemsiz ve benliğini küçültücü olarak hissetmektedir. Dolayısıyla bu üstün yetki devrine gitmeme ya da kaçınmasına neden olmaktadır. Kaldı ki üstün bir işi “en iyi ben yaparım” inancında olması, yetki devrini hem gereksiz bir davranış, hem de olanaksız bulmasına neden olmaktadır.

Bazen üst, yetkiyi devretmemesi astlara güvensizliğinden ya da işgörenlerin işgörmeye yeteneklerine olan güvensizlikten kaynaklanabilir. Ayrıca “yetersiz bir üstün yerine yetenekli bir astın yer alma” kaygısı ya da *yetkin ast fobisi*, yöneticinin yetkiyi devretmemesine yol açabilir.²⁷

Üstlerin bir işi en iyi kendilerinin yaptığı, başkalarının bunu yapamayacakları düşüncesi ve belirli konularda sahip oldukları karar verme alışkanlıklarını sürdürme istekleri ya da *aktivite boşluğu* yaratacağından, yetki devrine soğuk bakmalarına neden olan bir başka faktör olmaktadır. Tersine yöneticinin yeteneklerine güvensizliği, yetkinin devrinde çekince yaratabilir. Dahası yöneticinin kontrolü kaybetme korkusu da, yetki devrinde endişe ile karşılaşılır.

Bazı durumlarda üstler, astlara yetki devredip işin nasıl yapılacağı konusunda uğraşmaktan ve vakit harcamaktansa, daha önemli işlerle ilgilenmeyi gözetilebilir. Bu yetkinlik ve özgüvenden çok, endişe ve belirsizliğin bir sonucu olarak düşünülür. Ayrıca yaşça daha genç üstler, prestij sağlamak amacıyla yetki devrine isteksiz davranabilirler.

b. Astların Kişiliklerinden Doğan Sorunlar

Her şeyden önce astlar ilgili işin gerektirdiği bilgi, deneyim ve beceriye sahip olmadığından yetki almada isteksiz olabilirler. Bu *bilgisizlik ve yetenek eksikliği* astı güvensizlik içine sokabilir. Yanısıra

²⁵ Bkz. Ömer PEKER, “Yetki Devri”, Standart Dergisi, (Mayıs 1991), s. 38-39.

²⁶ Erol EREN, *İşletme ve Yönetim Sistemleri*, (Sakarya Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi Ya. No. 19, İstanbul: 1981), s. 53.

²⁷ Bkz. M. Şerif ŞİMŞEK, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, (Atatürk Üniv. İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü Ders Notları No. 29, Erzurum: 1977), s. 50.

astların üstlerine güvenmemeleri ve devredilen işin başaramayacağı korkusu önemli sorun oluşturabilir. Fakat astların bu nitelikteki davranışları genellikle üstlerin tutum ve davranışlarından kaynaklandığı göz ardı edilmemelidir.²⁸

Ayrıca astlar sürekli bir şekilde *üstleri tarafından eleştirilme* durumuyla karşı karşıya kalmamak için görevin yapılması konusundaki yetkiyi almaktan kaçınabilirler. Ya da astların herhangi bir sorunla karşılaştıklarında o sorunla doğrudan uğraşmaktansa, dolaylı olarak üste danışmaya taraftar olması ve bu alışkanlığını sürdürme istekleri yetki devrinde engel oluşturabilir. Bunun yanında astların yeni yetki ve sorumlulukları yüklenmeleri için, belirli bir takım ödüllerin (fazla ücret, statü, taltif gibi) varlığını hissetmemeleri ve karşılıklı güven ortamının yaratılmaması dolayısıyla yetki almaktan kaçınmalarına neden olabilir.²⁹

3.1.2.Örgüt ve Yönetim Yapısından Kaynaklanan (Yönetmel-Organizasyonel) Nedenler

Yetki devrinde örgüt ve yönetim biçiminin etkisi büyüktür. Merkezci bir yönetimde yetkinin alt basamaklara devri pek arzulanmaz.³⁰ Aynı zamanda örgütün genel olarak yapısı yetki devretmeyi kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı nitelik gösterir. Kaldı ki, kapsamı bilinmeyen görevler için yetki ve sorumluluk devrine şüpheyle bakıldığı unutulmamalıdır.

Diğer yandan yetkinin merkezde toplanması ile ortaya çıkan dar kontrol alanı; tabanı dar, tavanı yüksek bir örgüte yol açmaktadır.³¹ Geniş bir kontrol alanı astlara daha gayretli çalışma konusunda ve daha etkin karar alma konusunda üstlerin yetki devretmelerini gerektirebilecek; dar bir kontrol alanında ise yetki devrinden kaçınılacaktır. Bazen de, yetki hukuksal bir engelle (izin verilmemesi durumu) karşılaşabilir. Bu durumda üst, kendi takdir yetkisini kullanarak yasal sınırlar içinde düzenlemelere gidebilir.

Yanısıra yetki devredilecek kişi/orunun bulunmaması, politika ve prosedür yetersizliği, yönetmel enformasyon noksanlığı yetki devrinde engeller yaratabilir.

²⁸ Oğuz ONARAN, "Yetki Göçerimi-Yetki Devri", **Amme İdaresi Dergisi**, C. VII, S. 2(Haziran 1974), s. 15.

²⁹ Bkz. PEKER, s. 39.

³⁰ EREN, **İşletme ve**, s. 40.

³¹ İ.Cem AŞKUN, "Yönetimde Yetki Göçerimi", **ESADER**, C. VI, S. 1(Ocak 1970), s. 82.

3.1.3. İşin Niteliğinden ve Örgütün İçinde Bulunduğu Çevreden Kaynaklanan (Durumsal) Nedenler

Bazı yetki devri engelleri, ast-üst veya örgütten kaynaklanmaz. Bizzat görevin doğasından ve müşteri beklentilerinden (durumsal engellerden) kaynaklanır. Bu nedenle daha çok tek düze ve yinelenen nitelikteki işler için yetki devri istenmektedir. Oysa rekabetçi ortamda işletme yönetiminin etkin karar vermesi, karar vermeye yatkın kişi/orunlara yetki devretmelerini gerektirir.

Yetki devrinde denetim ya da koşullara göre gözetim düşüncüsü de bir kaçınma nedeni olmaktadır. Ayrıca üstün yetki devretmekle yetki kullanma beceriksizliği ve yeteneksizliği imajı, yetki devrine gitmemesine neden olabilir.

3.2. Motivasyon Kuramları Açısından³²

Yetki devrinin yönetim ve organizasyondaki gerçek önemi, işgörenlerin motivasyonları ile dolaysız bağlantılıdır. Bu kısımda motivasyon kuramlarından en çok sözü edilen A. Maslow, D. McGroger, F. Herzberg, D. McClelland, P.C. Alderfer, V. Vroom, E.E. Lawler-L.W. Porter'ın yetki devri sorunlarına ilişkin bakış açılarının değerlendirilmesi yapılacaktır.³³

3.2.1. Abraham Maslow'a Göre Yetki Devri Sorunu

Maslow'a göre insan, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlarda bulunur. Öncelikli ihtiyaçları karşılanmaksızın hiyerarşide diğer ihtiyaçların önemi azalır. Dolayısıyla temel ihtiyaçların karşılanması sonucu örgüt çalışanlarının çalışmaya ve yetki/sorumluluk almaya daha istekli olacaklarından söz edilir. Temel ihtiyaçları karşılanmayan örgüt çalışanlarına hiyerarşide yetki devredilmesi ve yetkiyi devralmaları doğru yaklaşım olarak düşünülemez. Maslow bu nedenle örgüt çalışanlarının fiziki (temel) ihtiyaçları karşılanırsa bile, emniyet ihtiyaçlarının karşılanmaması dolayısıyla yetki devrinde isteksiz davranabileceklerine işaret eder.

³² İlgili değerlendirme için Bkz. WELLS, s. 20-26.

³³ İlgili kuramcıların öz kaynakları için Bkz. Abraham MASLOW, "A Teory of Human Motivastion", **Psychological Rewiew**, No. 50 (1942), s. 370-396; Douglas McGROGER, **The Human Side of Enterprise**, (New York: 1960); Ferderic HERZBERG ve Diğerleri, **The Motivation to Work**, (New York: 1959) ve Federic HERZBERG, "One More Time: How do You Motivate Employees?", **Harward Business Rewiev**, V. 47 (January-February 1968); David McCLEENAD, **The Achieving Society**, (Prenceton, NS: 1965); P. Clayton ALDERFER, "An Empirical Test of Amew Theory of Human Needs", **Organization Behavior and Human Performans**, (1969).

Bazı yöneticilerin başarı için yetki devrini öngörmesi, onların özvarlık ihtiyaçlardan kaynaklanabilir. Yanısıra başkalarınca takdir edilen, saygı duyulan yöneticiler yetki devrinde istekli olabilir. Ayrıca Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde yetki devri, en önemli belirleyici faktör olarak “*yaratıcı olma ihtiyacı*” karşılamaktadır. Dolayısıyla bu bağlamda ihtiyaçları doyurulmamış insanların örgütte tam anlamıyla yaratıcı olacaklarından söz edilemez.³⁴ Diğer yandan korku verici bir atmosferin varlığı ihtiyaçların tatmin edilmesini zorlar. Böyle bir atmosferde yetki devrine gidilmesi “*zayıf yetki devrine*” neden olur.³⁵

3.2.2. Frederic Herzberg’e Göre Yetki Devri Sorunu

Maslow’a göre güdülemeye farklı yaklaşan Herzberg, 1909 yılında güdüleme/hijyen (hygiene) kuramıyla yetki devrine gidilmemesini iç (güdüleme) ve dış (hijyen) iki tür faktöre bağlamıştır. Bunlar insanların iş hayatlarını ve davranışlarını belirleyen özendirici ve özendirici olmayan faktörlerdir. İlgi, sorumluluk, önemlilik, güç, başarı ve ilerleme gibi işle ilgili özendirici faktörlerin yokluğu, bireyin tatminsizliğine yol açmaz. Fakat bu tatminsizlik işin devamı için aranır. Diğer yandan ücret, çalışma koşulları, ücret yanında ek yararlar, beşeri ilişkiler gibi hijyen faktörlerin varlığı tatmine yol açar. Yokluğu doyumsuzluğa ivme kazandırır.

Yetki devrinin özendirici olmayan fakat yokluğu doyumsuzluğa yol açan bir faktör olarak örgüt davranışlarında yer alması ya/da varlığının hissedilmesi örgütsel başarıyı engeller. Onun için Herzberg’e göre yetki ve sorumluluk almada ya da yetki devri ile örgüt çalışanlarının yetki ve sorumluluk almalarındaki artış güdüleme kaynağı olmaktadır.

3.2.3. Douglas McGroger’e Göre Yetki Devri Sorunu

McGroger X ve Y teorisinde yönetsel ve örgütsel uygulama politikalarının insan doğasındaki yansımaları fikrinden hareketle iki farklı insan tipini çizmektedir. X insanı örgüt amaçlarına karşı ilgisiz, değişiklikten hoşlanmayan, yeni sorumluluk ve yetki almaktan kaçınan, yönetmeden ziyade yönetilme eğiliminde olan, çalışmaya isteksiz bir tiptir. Tembelliği dolayısıyla sert ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı içinde çalışmayı yeğler. Ne var ki X insanın yetki ve sorumluluk alma isteksizliği ve kaçınmasının nedeni, doğaları gereği olmayıp örgüt yapısı ve yönetim uygulamalarından ileri geldiği unutulmamalıdır.³⁶ Bunun yanında X insanı açısından ne yönetici yetki devrine gidip astları

³⁴ DİCLE, s. 71-98.

³⁵ Zayıf yetki devri için Bkz. PAPATYA, s. 85-93.

³⁶ Atilla BARANSEL, “Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. IV, (Nisan 1975), s. 57-74.

güdülemeye; ne de astlar yetki devri ile yaratıcı yeteneklerini geliştirmeye istekli davranır.

Buna karşın Y insanı yetki devrine istekli davranmakta, yetki ve sorumlulukla ilgili görev almakta, *yaratıcılığın temel olma ilkesine* bağlı bir özellik ortaya koymaktadır. Ki, bu sayede işgören doyuma ulaşmakta ve amaçlarını gerçekleştirmektedir. Fakat sadece sorumluluğu kabul etme değil, aynı zamanda o sorumluluğu istemeyi bilen Y tipi insan olan, örgütsel verimsizlik ve başarısızlık sorunun çözümünde, bireylerin gelişme olanağını da belirler.³⁷ Bu açıdan Y insanı hem yetki devrine motive olmuş, hem de yetki devri için motive eden insan tipini karakterize eder. Eğer Y insanı yetki devri isteksiz olursa, bunun nedeni yönetim ve denetim yöntemlerinde aranması gerekir, yoksa elverişli koşullar sağlandığında işgörenler yetki ve sorumluluk almaktan kaçmazlar.

3.2.4. David McClelland'a Göre Yetki Devri Sorunu

McClelland yetki devrini başarı/başarısızlık güdüsü açısından ele almıştır. Eğer işgören sağlıklı bir ortamda kendisini önemli hisseder ve statü elde edeceğini inanırsa yetki devrini olumlu karşılar. Aksi halde işgören kendini başarısızlığa götüreceği bir ortamda yetki almaktan çekinir; hatta yetki devrini önemsiz bulur. Bu nedenle McClelland işgöreni etkileyecek güdüleme faktörleri üzerinde durarak, bu faktörleri başarı/başarısızlıkla ilişkilendirmiştir. Başarı/başarısızlık ölçütleri, değerlendirme, ödül ve cezalandırma, iletişim ekseninde değerlendirilebilir.

3.2.5. P. Clayton Alderfer'e Göre Yetki Devri Sorunu

Alderfer ihtiyaçlar hiyerarşisini, E (existence-varolma), R (relatedness-ilişki) ve G (growth-büyüme) ihtiyaçları şeklinde özetlemektedir. Bu kuram yetki devri açısından, ihtiyaçların tatmini veya tatmin edilmemesiyle bağlantılıdır. Çünkü astlar yetkiyi, ihtiyaçlarını tatmin etmek için alır ve/ya tatminsiz kalacakları için kaçarlar. Genellikle ERG kuramında tatmin ilerleme, tatminsizlik gerileme ile beraber düşünülür. Bir düzeyde tatmin edilen ihtiyaçların şiddeti beraberinde artar. Yani işgören bir düzeyde söz gelimi ilişki düzeyinde tatmini artacağına inandığında yetki devrine daha olumlu bakacaktır.

3.2.6. Victor Vroom'a Göre Yetki Devri Sorunu

Güdüleme sürecini, değişkenler arasındaki etkileşime bağlı geliştiren Vroom "*beklenti kuramı*"nda, işgörenin yetkiyi devralma ile

³⁷ Bkz. Meral AŞIKOĞLU, "Güdüleme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi", *Anadolu Üniv. KİİBF 1991 Yıllığı Ya. No. 534/6*, s. 89-102.

beklentisinin gerçekleştirilmesi düzeyi arasında ilişki kurarak; beklentilerini gerçekleştirme düzeyi ne kadar yüksek olursa, o kadar yetki devrine istekli olacağı varsayımından hareket eder. Çünkü işgörenler yetki devrini belli amaçlarını ve beklentilerini erişmek için bir araç olarak görürler. Fakat yetki devrini bir araç olarak görme eğilimi, işgörenin deneyimi, yaşı ya da koşullara bağlı olarak değişir. Yani yetki devrini arzulama derecesi, bu ölçütlere bağlı, pozitif veya negatif olabilir. Eğer yetki devrine karşı işgören kayıtsızsa, arzulama derecesi sıfırdır. Dolayısıyla Vroom'un beklenti kuramında yetki devri işgören odaklı olarak değerlendirilir; veya yetki devri yönetimin kontrolünde değil, işgörenin kontrolindedir. Çünkü sonuç işgörenin bekleyişine bağlı değişir. Ya da yetki devrini, bireyin benimsemesi gerekir. Görevle ilgili yetki ve sorumluluğun algılanması, başarı için önkoşuldur. Hatalı algılama, yetki devri başarısını olumsuz etkileyebileceği gibi, işgörenin motivasyonunu da olumsuz etkiler.

3.2.7. Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter'e Göre Yetki Devri Sorunu

Geleceğe yönelik bir model olarak bekleyiş modelinde yetki devri, işgörenin tatmini veya hoşnutluğunun, bir görevi başarmadaki ana faktör olarak düşünülmesinden öte, işgörenin gayreti, ödülün hissettirilmesi varsayımından hareket etmektedir. Çünkü, bir işgörenin devredilen göreve ilişkin harcadığı enerji (gayret), harcanan çaba sonucu erişmeye beklediği ödül arasındaki güçlü ilişkiyi tanımlar. Bu gayretin derecesi ve değeri, ödülün anlamı, çekiciliği ve arzulanmasına göre değişir. Eğer işgören için yetki devrine verilen değer derecesi yüksek ve sonucundaki ödül bir anlam ifade ediyorsa, yetkiyi devralacaktır. Bu durumda işgören öngörülen ödüle erişmek için, en üst düzeyde gayret harcanabilecektir. Fakat her işgören için bu farklı olacaktır. Dolayısıyla ödülün değerinin herkes için anlam ifade eder olması ya da herkese yönelik farklı ödüllerin varlığı önem taşır. Çünkü buna göre işgören, kendi değerine uygun yetkiyi devralacak ya da kaçacaktır. Yine de yetki ve sorumluluğun açıkça tanımlanmaması, yetki devrinde işgöreni nötür bırakacaktır.

4. Yetki Devrinde Engelleyici Yönetici

Yetki devri bir yandan alt basamak işgörenlerinin karar verme ve iş yapabilme olanağı sağlarken, diğer yandan onların yetenek ve yetilerinden azami ölçüde yararlanma olanağı verir. Bu durum *optimal görevle ilgili yetkinin* verilmesi gereğini ortaya çıkarır. Yöneticinin iş yükünün azaltılması, öncelikle örgüt gelişme ve büyüme sorunlarına ayıracağı zamanı daha iyi bir şekilde değerlendirilmesi fırsatı veren yetki devri, astların karar verme, deneyim ve yaratıcı yeteneklerinin

gelişmesine olanak sağlaması bakımından iki temel hedef amaçlamaktadır.³⁸ Böylece yetki devri yöneticilerin eylemlerini, kendi kişisel zamanlarının, enerjilerinin ve bilgilerinin ötesine doğru genişletmelerine izin verir.³⁹

Dolayısıyla yetki devri örgütsel verimlilik ve başarı için temel oluşturur. Fakat yetki devrinde yetki devredecek yöneticinin özelliği, örgütsel gereksinim ve örgütsel ölçüğe koşut bir nitelik göstermektedir. Yetki devrinden kaçınılması ya da yetki devredilse bile, astın üste danışması ve bağımlı olması ister istemez “*engelleyci yönetici*” kavramını karakterize etmektedir.⁴⁰

Engelleyci yönetici, hiç kimsenin örgütte önemli bir yere gelmesini istemeyen ve sorun çözümünde kendi düşünce ve yargılarını “*en iyi*” kabul eden yöneticidir.⁴¹ Yöneticinin bakış açısının olumsuzluğu, onun davranış, yetenek ve becerilerindeki eskimesinin bir neticesi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴²

Bu anlamda engelleyci yönetici, kaynaklara nüfuz eden, karar verme, insanları çalıştırma yetkisinde olan, gerek örgütsel gerek bireysel-
eğitsel nedenlerle verimliliği, işgörmeyi, insan ve örgüt başarısını engelleyen, eylemlerin optimal düzeyde yürütülmesini önleyen kişilerdir.⁴³ Yani engelleyci yönetici başarılı, kendini aşma konusunda istekli olan işgörenlerin yerine, pasif, bilgisiz, sorumsuz işgörenlerin aktifleştirilmesine yöneliktir. Dolayısıyla böyle bir durumda yapılan yetki devri, zamanın, emeğin ve her şeyden önce kaynakların bireysel, kurumsal, ekonomik ve toplumsal boyutta boşa harcanmasına neden olacaktır. Neticede yetki devrindeki bu yetersizlikler, değişim ve gelişimi engelleyci bir nitelik ortaya koymaktadır.⁴⁴

Oysa ki, yöneticinin işin/görevin etkin bir şekilde yapılması hususundaki yetkisini devretmesi, yetkiyi devredenine çalışmalarını

³⁸ Erol EREN, “Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı ve Ereğli Kömür İşletme Örgütlerinde Uygulamalar”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. II, S. 1(Nisan 1973), s. 149.

³⁹ Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), **İşletmelerde İnsan Davranışları**, (İTÜ Ya., İstanbul: 1982), s. 262-263.

⁴⁰ Bkz. AKDEMİR, s. 56-58.

⁴¹ AGARVAL, s. 166.

⁴² Eskime bağımlı bir olgudur. Teknik bilgi ya da yetenek yetersizliği, fiziksel dayanıklılığın azalması, motivasyonun yitilmesi veya bu faktörlerin biraraya gelmesi sonucu yöneticinin yeteneğinin gelişmesinde bir kesintidir. Birey genellikle eskidiğini kabul etmez. Bazen de farkına varamaz. Bu nedenle eskimeye ilişkin ölçütler önem taşır. Bkz. Frederic C. HAAS (Çev. şeyda ÜLSEVER-Ekrem ÜLSEVER), **Eskiye Yöneticiler**, (Anadolu Üniv. Açıköğretim Fakültesi Ya. No. 244/117, Eskişehir: 1987), s. 1-16.

⁴³ AKDEMİR, s. 28.

⁴⁴ Bkz. AKDEMİR, s. 81-99.

yönelme, yaratıcılıklarını geliştirme, verimliliğini sağlama ya da başkalarının başarısına engelci olmayan yöneticilerin kaynakları ekonomik kullanılması başarının temel kriteri olarak ele alınmalıdır.

Buna göre engelleyici yöneticinin belirgin karakteristikleri şöyle sıralanabilir:

- İşgöreni yanlış yapmaya programlaması; görevin karmaşıklığını ve mücadeleyi negatif yönde kullanması,
- İletişim zafiyetini ve/ya engellerini etkili bir şekilde kullanması,
- Geleneksel yaklaşım ve uygulamalarda ısrar etmesi,
- Bireysel farklılıkların olumsuz yönlerini ele alması,
- Anlama ve kabul etmeyi antidemokratik ortamda yer vermesi,
- Kaygı, endişe ve zafiyet peşinde koşması,
- Güven ve katılımın yararını reddetmesi,
- Sorun çözmeye yönelik yetki devrini öngörmemesi,
- Yetki devrini işgörenin gelişmesini engelleyici olarak yapması,
- Performans standartlarının gelişi güzel seçilmesi veya performans beklentilerini kırmaya yönelik tutum sergilemesi,
- Politika ve prosedürleri cezalandırıcı bir şekilde genişletmesi,
- Yetki devrini yetkinin terki olarak engelleyici bir şekilde kullanması.

5. Yetki Devrinin Başarı Koşulları

Yetki devrinde önce, kişi/orunların böyle bir devre hazır olup olmadığı belirlenmelidir; ve hangi amaçla yetki devredildiği, kime yapılacağı, tam olarak nelerin devredileceği soruları cevaplandırılmalıdır. Daha sonra hazırlanacak devir planına göre işgören motivasyonunun sağlanmasına çalışılmalıdır. Çünkü ast psikolojik olarak hazır olmadan yetkiyi devir almaz.⁴⁵

Etkili bir yetki devri konusunda kuşkusuz bir çok koşul öne sürülebilir. Sözü edile gelen tüm koşul/durumlar etkin bir yetki devrini kapsamaz. Fakat bu koşullardan en önemlileri ve miheng olarak değerlendirilebilecek olanlarını sıralamak mümkündür. Bu koşullardan önce, yetki devrinin yapılması ve derecesi hakkında karar verebilmek için

⁴⁵ Ayrıntılı bilgi için Bkz. Bilge ERENGÜL, **Kültür Sihirbazları**, (Evrin Ya. No. 55/7, İstanbul: 1997), s. 125-127.

bir takım ölçütlerden söz etmek yerinde olur. Çünkü bu ölçütler, etkin yetki devri koşullarının belirleyici olmaktadır. Bu ölçütler şunlardır:⁴⁶

- Hiyerarşik yapı,
- İşletme ana politikalarına göre karar verme merkezleri,
- Yetkinin tanımı,
- Saptanan standartlara göre karar verme,
- Çeşitli işlemlere göre karar verme,
- Komitelerin kullanılması,
- Planlama sürecine katılma oranı,
- Bilgi vermeye katılma derecesi.

Bu noktada yapılacak analizlerden sonra yetki devri derecesi hakkında karar verebilmek mümkün olabilir. Bu ölçütlerden hareketle şu koşullar sıralanabilir:

a) Yetki devrinin ilkelerine bağlı yapılması ya da yetkinin sorumlulukla denk olması ve komuta birliğine uyulması.⁴⁷ Görevi yapacak kadar yetki verilmesi, sorumluluk devredilse bile, hesap verme sorumluluğunun mutlak olması ve nihai sorumluluğun yöneticide bulunması.

b) Neyin nereye kadar devredileceğinin ya da neyin devredilmeyeceğinin saptanması veya hedeflerin/amaçların net olarak ortaya konulması ve devredilmeyecek yetkilerin ayrıştırılması.

c) Yetkinin kime nasıl devredileceğinin belirlenmesi ya da performanslarına göre yetkinin devredilmesi ve ne zaman yapılacağına açıkça bilinmesi.

d) Etkin bir denetim sisteminin işlerliliğinin sağlanması, yanısıra sağlıklı bir geri besleme sisteminin kurulması.

e) Yöneticilerin yetki devrini, başarının daha fazlasına erişme amacına yönelik desteklemesi ya da asta hükmetmekten çok, yardımcı olması.

f) Yetki devrinin yönetsel amaçları destekleyici şekilde düşünülmesi ve eylemlerin bu yönde geliştirilmesi.

⁴⁶ İnan ÖZALP, **Çocuklu İşletmecilik**, (Anadolu Üniv.Ya., Eskişehir: 1986), s. 415.

⁴⁷ Bkz. ADALI, s. 200-205; AŞIKOĞLU, **Motivasyon**, s. 63.

g) Görevin karmaşıklığına bağlı olarak, ne zaman yapısal bilgi iletmesi gerektiğini, ne tür yönergelere gereksinim duyduğunun ve ne kadar ayrıntılı olması gerektiğinin bilmesi.

h) Astlara yetenek, beceri ve bilgilerini etkin kullanabileceği fırsatların tanınması ve geliştirilmesinde yardımcı olunması.

Sonuç

Örgütsel verimliliğe ilişkin kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanılması yetki devrini kaçınılmaz kılmaktadır. Yetki devri, yöneticinin artan iş yükü altında işgücü ve zamanının hoyratça harcanmasını önleyerek, özellikle örgütsel gelişim ve büyüme konusunda çaba ve çalışmaların amaçlara yönlendirilmesini sağlamaktadır. Fakat etkin bir yetki devrinin gerçekleştirilmesi örgüt yapısı ve örgüt ilişkilerinin motivasyon ekseninde açıkça tanımlanmasını gerektirmektedir. Burada, iş ve görevlere ilişkin yetkinin devredilmesi konusunda yöneticinin istek ve bilinci önkoşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bazen yönetici bireysel, psikolojik nedenlerden dolayı yetki devretmek istemez. Bazen de yönetici, yetki devrini sırf kendini aşmak isteyen yaratıcı astların engellenmesi yönünde kullanılabilir. Yani başarılması olanaksız iş ve görevler hususunda yöneticinin astlara yetki devri astların engellenmesini realize edecektir. Dolayısıyla yetki devri örgüt için yararlı ve geliştirici olmaktan ziyade, köreltici, engelleyici, yok edici düşünülür. Örgütsel verimlilikte yetki devrindeki bu olumsuzluk, gerek mikro olarak bireysel bazda, gerekse makro olarak toplumsal bazda kaynak israfına, değer/fayda kayıplarına ve irrasyonel davranış/tutumların gelişmesine neden olur.

KAYNAKÇA

1. ADALI Sacit, **Sevk ve İdare**, (Erzurum: 1976).
2. AGARVAL R.D., **Organization and Management**, (Tata McGraw Hill Book Co., New Dehli: 1982).
3. AKDEMİR Ali, **Yönetici Engeli**, (Ankara: 1994).
4. ALDERFER P. Clayton, “An Empirical Test of Amew Theory of Human Needs”, **Organization Behavior and Human Performans**, (1969).
5. AŞIKOĞLU Meral, “Güdüleme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi”, **Anadolu Üniv. KİİBF 1991 Yıllığı Ya. No. 534/6**.
6. AŞIKOĞLU Meral, **Motivasyon**, (Üniversite Ya., Kütahya: 1996).
7. AŞKUN İ.Cem, “Yönetimde Yetki Göçerimi”, **ESADER**, C. VI, S. 1(Ocak 1970)
8. BARANSEL Atilla, “Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. IV, (Nisan 1975).
9. BAŞARAN İ.Ethem, **Örgütsel Davranış**, (Ankara Üniv. Eğt. Fak. Ya. No. 108, Ankara: 1982).
- 10.DAVIS Keith (Çev Kemal TOSUN ve Diğerleri), **İşletmelerde İnsan Davranışları**, (İTÜ Ya., İstanbul: 1982).
- 11.DİCLE Atilla, “Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanışı”, **Sevk ve İdare Dergisi**, S. 29(Ocak 1971).
- 12.ELMACI Orhan, “Enflasyonu Önlemenin Temel Koşulu, Toplumsal Verimlilik”, **Dünya Gazetesi**, 1993 Dünya Gazetesi Yazı Yarışması İkincilik Ödülü.
- 13.ERDİL Oya, “Yönlendirmenin Temel İlkeleri”, **Çerçeve Dergisi**, (Ocak-Mart 1997).
- 14.EREN Erol, “Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı ve Ereğli Kömür İşletme Örgütlerinde Uygulamalar”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. II, S. 1(Nisan 1973).
- 15.EREN Erol, **İşletme ve Yönetim Sistemleri**, (Sakarya Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi Ya. No. 19, İstanbul: 1981).
- 16.ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları**, (Evrin Ya. No. 55/7, İstanbul: 1997).

- 17.HAAS Ferederic C. (Çev. şeyda ÜLSEVER-Ekrem ÜLSEVER), **Eskiyeu Yöneticiler**, (Anadolu Ünü. Açıköğretim Fakültesi Ya. No. 244/117, Eskişehir: 1987).
- 18.HERZBERG Federic, “One More Time: How do You Motivate Employees?”, **Harward Business Rewiev**, V. 47 (January-February 1968).
- 19.HERZBERG Ferderic ve Diğlerleri, **The Motivation to Work**, (New York: 1959).
- 20.KAIZMER Leorned J. (Çev. Cahit TUTUM-Cemil CENK), **İşletme Yönetimi İlkeleri**, (TODAİE Ya., Ankara: 1979).
- 21.KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliğı**, (Beta Ya., İstanbul: 1995).
- 22.KOLOSA Blair (Çev. Kemal TOSUN ve Diğlerleri), **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**, (İstanbul Ünü. İşletme Fak. Ya. No. 1, İstanbul: 1970).
- 23.KONNTZ Harold -Cyril DAVIS, **Principle of Management**, (Tosho Printing Co. Ltd., Tokyo: 1959).
- 24.LANDDESBERGER Henry A. (Çev. İ.Cem AŞKUN), “Bürokraside Yatay Boyut”, **ESADER**, C. VIII, S. 11(Ocak 1971).
- 25.MASLOW Abraham, “A Teory of Human Motivastion”, **Psychological Rewiev**, No. 50 (1942).
- 26.McCLENAD David, **The Achieving Society**, (Prenceton, NS: 1965).
- 27.McGROGER Douglas, **The Human Side of Enterprise**, (New York: 1960).
- 28.OLUÇ Mehmet, “Yetki Göçerilmesi”, **Pazarlama Dünyası**, S. 5(1987).
- 29.ONARAN Oğuz, “Yetki Göçerimi-Yetki Devri”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. VII, S. 2(Haziran 1974)
- 30.ONARAN Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, (Ankara Ünü. SBF Ya. No. 321, Ankara: 1971).
- 31.ÖZALP İnan, **Çokuluslu İşletmecilik**, (Anadolu Ünü.Ya., Eskişehir: 1986).
- 32.ÖZALP İnan, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Bayteş Ya. A.Ş., Eskişehir: 1983).

- 33.PAPATYA Gürcan, **Sanayi İşletmelerinde Yetki ve Yetki Devrindeki Yetersizliklerin İşletme Başarısına Olumsuz Etkilerinin İncelenmesi**, (Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: 1990).
- 34.Ömer PEKER, “Yetki Devri”, **Standart Dergisi**, (Mayıs 1991).
- 35.ŞİMŞEK M. Şerif, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, (Atatürk Üniv. İşletme Fakültesi Araştırma. Enstitüsü Ders Notları No. 29, Erzurum: 1977).
- 36.SİSK Henry, **Management and Organization**, (South Westren Publishing Co., Cincinnati, Ohio: 1973).
- 37.WELLS Ronald G. (Çev. Vedat ÜNER), **Yetki Devri**, (Rota Ya. No. 5, İstanbul: 1994).