

**TÜRK ÖZEL SEKTÖR ENDÜSTRİSİ YÖNETİCİLERİNDE YETKİ – SORUMLULUK –
YETKİ GÖÇERME: BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA**

Dr. Can BALABAN 

ÖZET

Bu makale Türk Özel Sektörü Endüstrisindeki yöneticilerdeki yetki ve sorumluluk düzeyleri ile yetki göçerme uygulamalarını ölçüp, Dilber (1966 ve 1978) ve Balaban (2007) bulgularıyla karşılaştırmakta, 50 yıllık bir boylamsal kıyaslama sunmaktadır. Bu konulardaki 50 yıllık gelişme, gelecek için de ışık tutmaktadır. Aynı ıskalanın kullanıldığı bu dört çalışma ileride yürütülecek başka boylamsal araştırmalar için bir kilometre taşı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yetki (Authority), Sorumluluk (Responsibility), Yetki Göçerme (Delegation)

**AUTHORITY – RESPONSIBILITY – DELEGATION in TURKISH PRIVATE SECTOR
INDUSTRY MANAGERS: A LONGITUDIAL STUDY**

ABSTRACT

This article measures the degree of authority, responsibility and delegation among Turkish Private Sector Industry managers, compares the findings with Dilber’s (1966 and 1978) and Balaban’s (2007) findings, thus presenting a 50 year longitudinal comparison. The developments during these 50 years will illuminate the future as well. These four studies which have employed the same scales will be a milestone for future longitudinal comparisons.

Key Words: Authority, Responsibility, Delegation

1. GİRİŐ

Hemen her ülkenin, özellikle gelişmekteki ülkelerin, ana ereği dengeli bir kalkınmadır. Çağdaş toplumlar gayrisafı ulusal üretimlerinde düzenli ve hızlı bir artış arzulamakta, gittikçe büyümesi beklenen kişi başına gerçek gelirin ürünlerinden, yalnız ayrıcalıklı sınıfların değil, yoksul kitlelerin de yararlanmasını istemektedirler. Böyle bir gelişmenin ön koşullarından biri de nitelikli bir yönetici sınıfı ve onların sağlayacağı örgütsel etkililik ve etkinlik (verimlilik) tir.(Harbison, Mausner, .Synderman, 1964) Günümüz yöneticisi etkili olabilmek için hem girişimci olmak (fırsatları bulmak, risk almak, şirketi düzenlemek-devinimlendirmek-yenilemek) hem de yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, yürütme, kadrolama ve denetleme) etkin bir şekilde yerine getirmek zorundadır.

Dilber’in (1981) 1966 ve 1978 yıllarında Türk yöneticilerin davranışlarını inceleyen kapsamlı araştırması bu makalenin çıkış noktasını oluşturmuştur. Dilber’in çalışmasının bulgularını kıyaslayan bu makale önemli aksaklıkların altını çizmeyi hedeflemektedir. 1966 ve 1978 yıllarında yürütölen iki

anket çalışmasında Türk özel kesim endüstrisindeki yöneticilerin önceleri tümüyle yetkeci (otoriter) bir tutum içinde oldukları, astlarının gönençleriyle ilgilenmedikleri ve işten çıkarma tehdidini sürekli olarak kullandıkları görülmüştür. Bu yaklaşım onların işçiler ve alt kademelerdeki yöneticiler üstünde egemenlik kurmalarına olanak vermişse de astların verimli ve bağlı olmalarını sağlayamamıştır. Zamanla devletin getirdiği çeşitli kısıtlamalar ve sendikaların gelişip güçlenmesi yöneticilerin yetkeci tutumlarını sürdürebilmelerini güçleştirmiştir. Toplumun değişik kesimlerinin daha iyi çalışma koşulları, daha yüksek ücretler, iş güvencesi gibi noktalarda ısrarlı istemleri yöneticilerin babacan yaklaşıma geçmelerini zorunlulaştırmıştır. Ancak bu yaklaşımda da sahiplik ve önemli kararlar verme yetkisi küçük bir üst yönetici kümesinin tekelinde kalmıştır. Özellikle aile şirketlerinde bu durumun doruğa eriştiği, işletmelerin temel amaçlarının aile bireylerine güvence ve gelir sağlamak olduğu görülmüştür. Üst yöneticiler arasında aile bireylerinin yoğunluğu bunu kanıtlamaktadır.

Endüstrileşme sürecinin yöneticileri katılımcı yönetim yaklaşımını uygulamaya zorladığı hemen her tür ekonomik yapı için kanıtlanmıştır (Harbison vd. 1964). Bireylerin kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda verilecek kararlara katılmalarının verimliliği, doyumluluğu ve etkililiği arttıracaktır. Küme kararları, kurul toplantıları, görev ve sorumlulukların genişletilmesi yönetsel sıradüzeninin çeşitli aşamaları arasında dayanışmayı arttıracak yöntemler olabilir de bunlar ancak gerçek katılıma doğru bir adım olmaktan öteye gidemeyecektir. Gerçek katılım ise ancak bu uygulamalara koşut olarak tutum ve güdülerde bazı değişiklikler olduğu sürece gerçekleşebilir. Türk yöneticisinin Weber'in bürokratik örgüt yapısının diğerlerine oranla düzence, güvenilirlik ve durağanlık bakımından üstün olduğu görüşünü paylaştığı ve bireyleri "X" kuramı doğrultusunda gördüğü açıktır. Bu tutumlar değişmedikçe katılımlı yönetim uygulamalarının içtenlikle benimsenmesi beklenemez. Kırk yıl önce ortaya konan bu görüş ve tahminlerin günümüzdeki geçerliliklerinin yetki – sorumluluk – yetki göçerme boyutlarında saptanması bu çalışmanın temel amacıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim ve örgütlenme kavramının temel taşlarından biri "Komuta/Kumanda zinciri" kavramıdır. Komuta zinciri örgütteki tüm elemanları birbirine halkalayan kesintisiz bir yetki şebekesidir; her halkanın kimden emir alıp kimlere emir verebileceğini gösterir. Bu kavramın ayrılmaz bir parçası da "yönetimsel yetki", yani her yönetim konumunun içerdiği emir verme ve emirlerine itaat edilmesi gücüdür. Yöneticilerin konumsal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için onlara gerekli düzeyde yetki verilmesi zorunludur.

Komuta zinciri kavramıyla birlikte uzun yıllardır kullanılagelmiş bir ilke de "komuta teklifi" ilkesidir. Bu ilke uyarınca örgütteki her birey sadece doğrudan sorumlu olduğu tek bir üstten emir

almalıdır ki, astlar ve üstler arasında çelişkiler ve karmaşıklıklar oluşmasın. Yine klasik örgüt kuramı her konumdaki yetki ve sorumlulukların açık seçik ve şeffaf biçimde belirlenmesini şart koşmuştur.

Yönetsel yetki (authority) bir yöneticinin örgütün arzuladığı hedefe ulaşabilmesi için gerekli kararları ve komutları verip kaynakları dağıtabilmesi doğrultusunda resmi ve yasal hakkıdır. Yetki'nin üç önemli özelliği göze çarpmaktadır: (Grimes, Astley, Sachdeva 1984:104-113)

- Yetki kişilerde değil konumlardadır. Yöneticilerin yetkileri kişiliklerine özgü değil konumlarına tanınmış olmalıdır; yani o konumdaki başka bir yönetici de aynı yetkiye sahip olmalıdır.
- Yetki dikey hiyerarşide aşağıya doğru akar. Bu da hiyerarşinin üst kademelerindeki konumların alttakilere oranla daha çok yetki sahibi olmalarına işaret eder.
- Yetki astlar tarafından benimsenmedikçe geçerli olmaz. (Argyris, 1964)

Yetki bir madeni paranın yazı yüzeyiyse, sorumluluk (responsibility) ta tura yüzüdür. Sorumluluk bir görev ya da faaliyeti emredildiği şekilde başarıyla sonuçlandırma ödevidir. İdeal olarak her sorumluluğun yerine getirilmesi için gerekli yetkinin de verilmesi zorunludur.

Yetki ve sorumlulukları hayata geçiren önemli güç ise “yetki aktarma/göçerme” dir. (Delegasyon). Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları alt kademelere göçerme sürecine bu ad verilmektedir. Bir yöneticinin kendi uhdesinde olan bazı yetkileri astlarına göçermesinde çeşitli yararlar elde edilebilir. (Katz, 1974:90-102)

- Yöneticinin daha önemli işlere ayıracağı zaman artar.
- Astlarının karar verme bilgi ve becerilerini artırma deneyimini kazanmalarına fırsat vererek potansiyel yeni yöneticilerin yetişmesini sağlar.
- Astlara güven ve saygı duyulduğunu göstererek moral ve doyumlanma sağlar.
- Astlarının sahip olduğu bilgi ve becerilerin kullanılmasına yol açar.

Tüm bu yararlarına karşın birçok yöneticinin yetki göçermekten kaçtığı gözlemlenmiştir. Bu davranışın nedenleri arasında şunlar sayılabilir: (Child, McGrath, 2001: 135-148)

- Astlara güvenmemek; onların işi iyi yapabilmeleri için gerekli bilgi, beceri, deneyim ve güdülenmeye sahip olmadıklarına inanmak,
- Üst kademelerin yetki göçermeden hoşlanmamaları, yetki göçermeyi bir zaaf işareti olarak algılamaları, dolayısıyla yetki göçermenin amirler gözünde prim yapmaması,
- Yöneticinin işi kendi başına daha başarılı ve daha çabuk yapabileceğine inanması,
- Yönetici yetki göçerdiğinde astını yetiştirmek ve denetlemek için çaba ve zaman harcamak zorunda kalacak olması,

- Yetki göçerilen kişinin çok iyi bir iş çıkarması durumunda parlayıp öne çıkabileceği endişesi,
- Bazı işleri devredemeyecek kadar benimsemek, onlara alışmış olmak, ya da onlardan zevk almak,
- Etkili yetki devrinin nasıl yapılacağını bilmemek,
- Astların "kendi yapamıyor, bize bırakıyor" demeleri endişesi.

Yönetim ve örgütlenme kuramında önemli yeri olan Yetki-Sorumluluk ve Yetki Göçerme'nin Türk Özel Sektör Endüstrisindeki yöneticilerce nasıl uygulandığı doğal olarak ilgi çekmiş ve akademik incelemelere yer vermiştir. İlk araştırmalar Türk özel sektör yöneticilerinde yetkeci (otoriter) yönetim yaklaşımının yaygınlığına işaret etmişler, kararların büyük çoğunluğunun üst kademelerdeki küçük bir yönetici kümesi tarafından verilip kesin komutlar olarak alt aşamalara iletildiğini belirtmişlerdir. (Lauter,1968; Dilber,1967; Alpander,1966; Terrill,1965; Bradburn,1960)

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Ölçümleme Yöntemi

Türk Yöneticilerin Yetki – Sorumluluk – Yetki Göçerme derecelerinin sayısal olarak ilk ölçümü 1966'da gerçekleştirilmiştir. (Dilber,1967) Dilber'in bu araştırması 1978'de kendisi tarafından, 2006 ve 2018'de Balaban tarafından Türkiye'de tekrarlanmıştır. (Balaban,2007; Balaban,2006; Dilber, 1981) Bu dört araştırmada da aynı "Yetki-Sorumluluk-Yetki Göçerme" göstergeleri kullanılmıştır. Bu göstergeler EK 1 de sunulmuştur. Güvenirlilik ve geçerliliği kanıtlanmış bu gösterge de Dilber'in 1966 ve 1978 araştırmalarında kullanılmış bulunmaktadır. (Stogdill ve Shartle,1955) Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme sekizer sorudan oluşan altı göstergeyi içerir. (Ek 1) Bunlardan 1. ve 4. Göstergeler sorumluluk, 2. ve 5. Göstergeler yetki, 3. ve 6. Göstergeler göçerme miktarlarını ölçmektedir. En yüksek dereceyi gösteren tümcelere 8, en düşük gösterenlere 1 puan verilmektedir. Her göstergede iki tümce seçilmesi istendiğinden ve bu iki tümcenin puanlarının ortalaması alındığından elde edilecek en yüksek puan 7.5, en düşük puan ise 1.5 dur.

3.2. Örneklem

Bu araştırmanın hedef kitlesini Türkiye'deki 500 en büyük özel şirket listesindeki yüzde yüz Türk özel sermayeli kuruluşun üst kademe yöneticileri (pay sahibi olmayan genel müdür yardımcısı, İmalat-Finans-Pazarlama-İnsan Kaynakları yöneticileri) oluşturmuştur. (İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 2017). En büyük 500 şirket içindeki kamu kuruluşları ve yabancı ortaklı şirketler hedef kitleden çıkarılmıştır. Aşağıda verilen anket araştırma enstrümanlarını oluşturmuştur. Bu anket 318 kuruluşun tümüne postayla yollanmıştır. Sonuç olarak 142 kuruluştan 372 yanıt gelmiştir. Bunlardan 64 adedi anket

yanıtlarındaki eksiklikler veya yanlış işaretlemeler nedeniyle elenmiştir. Dolayısıyla ele geçen geçerli anket sayısı 308'e inmiş; hesaplarda kolaylık sağlamak amacıyla sekiz anket rastgele seçilerek elenmiş, tüm anketleri tamamlamış 300 yönetici örneklemimizi oluşturmuştur.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları 1966, 1978, 2006 ve 2018 araştırmalarının bulgularının yanı sıra 50 yılı aşkın boylamsal kıyaslamayı olanaklı kılacak şekilde aşağıdaki Tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 1. Sorumluluk-Yetki- Yetki Göçerme, 1966, 1978, 2006, 2018 Karşılaştırmalı Bulgular

Gösterge/Yıl	1966	1978	2006	2018
(1)	4.77	5.12	5.82	6.30
(4)	4.01	4.84	5.50	6.10
Ortalama Sorumluluk Puanı	<u>4.39</u>	<u>4.98</u>	<u>5.66</u>	<u>6.20</u>
(2)	3.82	4.56	4.92	5.80
(5)	3.54	4.52	5.12	5.90
Ortalama Yetki Puanı	<u>3.68</u>	<u>4.54</u>	<u>5.02</u>	<u>5.85</u>
(3)	3.94	4.67	5.28	7.80
(6)	4.31	4.44	5.41	7.20
Ortalama Yetki Göçerme Puanı	<u>4.12</u>	<u>4.55</u>	<u>5.35</u>	<u>7.10</u>

Tablo 1'den görüleceği üzere 1966'dan 2018'e uzanan sürede sorumluluk puanı 4.39'dan 6.20'ye yükselmiş bulunmaktadır. Bu istikrarlı bir artıştır:

$$4.39 < 4.98 < 5.66 < 6.20$$

Yetki düzeyi de benzer bir artış sergilemiş (3.68 < 4.54 < 5.02 < 5.85) ve 3.68'den 5.85'e yükselmiştir.

Yetki göçerme 7.10 ile en yüksek düzeye erişmiştir. Bu boyutta da artış istikrarlı olmuştur:

$$(4.12 < 4.55 < 5.35 < 7.10)$$

52 yıldaki sorumluluk artışı 1.81; yetki düzeyindeki artış 2.17; yetki göçerme artışı 2.98 olmuştur.

6.20'lik sorumluluk puanı şu ifadelerle tanımlanabilir:

- Çalışma politikasını belirleyen kararları vermekle sorumluyum.
- Üstün yapılmasını istediği iş hakkında bana genel bir fikir verir. Benim görevim bu işin nasıl yapılacağına karar vermek ve yapılmasını sağlamaktır.

5.85'lik yetki puanı ise şu ifadeye işaret etmektedir:

- Yerleşmiş politika çerçevesi içerisindeki tüm kararları üstüme danışmadan verebilirim; sıra dışı sorunlarda üstüme danışırım.

7.10'luk yetki göçerme ise şu anlama gelmektedir:

- Yardımcılarım tam yetkilidirler, ancak politikayı ilgilendiren konularda nihai karar bendedir.

Özetlenecek olursa sorumluluk ve yetki puanlarının artış trendini sürdürdüğü, yetki puanı hala sorumluluğun altındaysa da aradaki farkın son tahlilde azalmış olması, sorumluluk ve yetkinin eşit olması gerekliliği ilkesi açısından olumludur.

Günümüz koşulları hem sorumluluk-yetki-yetki göçermenin artmasını gerektirmekte, hem de bunu kolaylaştırmaktadır. Örneğin, alt kademelerdeki işgörenler bile zamanında sadece üst kademe yöneticilerin sahip olacağı bilgilere saniyeler içerisinde ulaşabilmektedir. Yeni örgüt formları (örneğin matrix departmanlaşma, öz-yönetim, işletme arası takımlar vs.) yarın belki de yetki sorumluluk ve yetki göçerme alanında farklı, inovatif kavramlar oluşturacaktır.

5. SONUÇ

Bulguların, 50 yılı aşkın bir sürede Türk Özel Sektör yöneticilerindeki sorumluluk derecesi, yetki miktarı ve yetki göçerme uygulamalarının boyamsal kıyaslanmasına olanak vermesi literatüre önemli bir katkıdır. 2018 ve 2006 örneklemi çok yakınsa da, 1966 ve 1978 örneklemelerinin oluşturulması hayli farklı yöntemlerle mümkün olmuştur. Gerek bu yönden, gerekse de örnekleme katılanların gönüllülük esasına göre dahil edilmiş olmaları bulgulara yüzde yüz doğruluk atfetmemize olanak vermemektedir. Bu zaafın kapatılması ile ileride bu araştırmanın tekrar edilmesi konuya daha parlak bir ışık tutacaktır.

1966 ve 1978 bulguları yetkilerin iş sahiplerinin ve en üst yöneticilerin tekelinde yoğunlaştığını göstermekteydi. Ne üst yöneticiler yetki göçermeye arzuluydular ne de astlar fazla sorumluluk yüklenmeye. Üst kademeler kararların çoğunu bu kararları uygulayacakların katılımına olanak vermeden alıyorlar, alttakiler ise alabildikleri kararları üstlerine onaylatmadan işleme sokamıyorlardı.

Çalışmanın sonunda elde ettiğimiz sonuçları 50 yıl gibi bir zaman farkını göz önüne alarak değerlendirdiğimizde gerek değişen iş dünyası dinamiklerinin daha yüksek profilli işgörenleri istihdam etmeyi gerektirdiği, gerekse nitelikleri çok gelişen ve zenginleşen işgörenlerin yetki ve sorumluluk üstlenmeye ne denli farklı baktıkları gözlemlenir.

1966 ve 1978 bulgularında ne yöneticilerin yetki göçermeye istekli oldukları ne de bu konuda yeterli donanımı haiz oldukları vurgulanmıştır. Öte yandan astlar da klasik sorumlulukları ile ilgilenip, daha ötesine ulaşmayı, kendilerini geliştirmeyi amaçlamamışlardır. Küreselleşen ve artık bambaşka bir boyut alan günümüz iş dünyasında ise hem daha fazla yetki ve sorumluluk göçerilmekte hem de astlar kendilerini geliştirerek daha fazla iş yapabilmeyi maharet/ustalık olarak görmektedir....

1966 ve 1978’de Dilber tarafından yapılan, 2016 ve 2018’de Balaban’ca tekrarlanan araştırmaya İşverenler açısından bakıldığında, yetkeci (otoriter) tutumdan daha babacan tavra geçiş, yetki aktarma yani delegasyonun daha işlevsel hale gelmesi, astlara güvenin artması ve onlara yetki göçermenin çok daha profesyonel olarak ele alındığı gözlemlenir.

Araştırma işgörenler açısından değerlendirildiğinde nitelik ve profesyonelleşme anlayışlarında önemli ve olumlu değişiklikler saptanmıştır. Çok daha büyük ölçekte yetki ve sorumluluk üstlenmeye hevesli çalışanlar bir yandan da hem mesleki, teknik hem de akademik eğitimlerle kendilerini geliştirmeyi kariyer hedefi olarak görmektedirler. Teknik, ve yönetsel kararların tümünde daha fazla söz sahibi olabilmek günümüzde tüm çalışanlar tarafından imtiyaz değil, doğal hak olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir.

Çalışmamızın kuramsal değerlendirmesinde astlarının dürüstlüklerine inanmayan, onların yeteneklerine güvenmeyen ve onların sorumluluk yüklenmeyi arzulamadıklarını sanan üstlerin yetki göçermemelerini, imza yetkisine sıkı sıkıya sarılmalarını, en ufak ayrıntıları bile denetlemeye kalkışmalarını doğal karşılarız.. Üstlerin bu tutumları sonucu ast-üst ilişkileri komutların verilip alınmasından öteye gidememekte, biçimsellik çerçevesini aşmamaktadır. Bradburn’a göre bu ortamın oluşmasına yol açan bir neden de üst yöneticilerin aynı zamanda sahip durumunda olmaları, kişisel yetkileriyle, pozisyonlarının yetkileri arasında ayırım yapılmaması, dolayısıyla sürekli olarak yönetsel rollerinin içine hapis olan yöneticilerin hep bir üst olarak algılanmalarıdır. (Bradburn,1960) Bu davranış örüntülerindeki herhangi bir sapmanın yetkilerinin temelini oluşturan saygı ögesini yok edeceğine inanılmaktadır. Bundan ötürü de değişik aşamalarda bireyler arasında değinin çok azdır. Bu koşullar altında örgütlerde karar verme yapısının merkezi bir görünüm alması en üst aşamaların bile günlük yönetsel kararların yükünü taşımaları kaçınılmazlaşmaktadır. Bazı işletmelerde ya ”güvenilir ve yetenekli yöneticiler bulunamadığından” ya da bazı girişimcilerin örgütlerini avuçları içinde tutabilecekleri küçük bir yönetici kadrosu ile yönetmekten övünç duymaları nedeniyle yönetici pozisyonlarının gerekli nicelikte olmadığı, dolayısıyla da yöneticilerin yüklerinin arttığı görülmektedir.

Alpander'de girişimcilerin yetkilerini kıskançlıkla koruduklarına ve gönüllü olarak göçermediklerine, bu durumun teknik dallardaki yöneticilerde daha da yoğun olduğuna işaret edilmiştir. (Alpander,1966) Astarların yeteneklerinin yetersiz kaldığı durumlarda üstlerin yetki göçermemelerine hak verilebilirse de Türkiye'de iş görenlerin yeteneklerinin giderek artmakta olduğu göz önüne alındığında yöneticilerin yetkilerine bu kadar sıkıca sarılmaları doğru karşılanamaz.

İlk iki araştırmadaki, çağdaş yönetim kuramı açısından bu karamsar tablo, özellikle 2016 araştırmasında önemli değişiklikler göstermektedir. Günümüzdeki yetki-sorumluluk paylaşımı çağdaş kuram ve uygulamalara daha paralel bir görünüm arz etmektedir. Doğaldır ki, bu konuda daha ayrıntılı sonuçlara varabilmek için yöneticilerimizde X ve Y kuramları açısından ne gibi tutumlar bulunduğu, motivasyon ve iş tatmini boyutlarında ne noktada oldukları gibi yeni ve farklı bulgulara gereksinim vardır.

Ek 1

Tablo 2. Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme Göstergesi I

()	1. Uzun vadeli plan ve politikaları belirlemek ve uygulamakla sorumluyum.
()	2. Çalışma politikasını belirleyen kararları vermekle sorumluyum.
()	3. Üstüm, yapılmasını istediği iş hakkına bana genel bir fikir verir. Benim görevim bu işin nasıl yapılacağına karar vermek ve yapılmasını sağlamaktır.
()	4. Yardımcılarımın ve astlarımın çalışmalarını denetlemek benim sorumluluğumdadır.
()	5. Benim bölümümle ilgili işlemler üstlerim tarafından planlanır. Bu planın yürütülmesini denetlemek benim sorumluluğumdadır.
()	6. Üstlerimden aldığım direk emirleri yerine getirmekle sorumluyum.
()	7. Sorumluluk ve görevlerim, belirlenmiş işler halinde, günlük olarak bana verilir.
()	8. Yeni bir iş almama izin verilmeden önce, üstüm daha önce bitirmiş olduğum görevi onaylar.

Tablo 3. Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme Göstergesi II

()	1. Genel anlamdaki amacın ve politikaların sağlanmasına ve bu amaçlara varmak için organizasyon içi yetki ve sorumluluk zincirini kurmaya yetkiliyim.
()	2. Uzun vadeli planları yürütmek için gerekli tüm kararları vermeye yetkiliyim.
()	3. Üstüme danışmadan, yerleşmiş politika çerçevesi içinde tüm kararları verebilirim.
()	4. Günlük işlerde tam yetkili olup, olağandışı konuların çoğunu üstümün onayına sunarım.
()	5. Politika ile ilgili tüm sorular üstümün kararı için kendisine danışılmalıdır.

()	6. Çok kez harekete geçmeden önce üstüme sorular yöneltirim.
()	7. Çok ender olarak üstümün onayını almadan karar verir veya harekete geçerim.
()	8. Çalışma şeklim bütünüyle belirlenmiş olup, karar vermektteki serbesti yetim azdır.

Tablo 4. Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme Göstergesi III

()	1. Yardımcılarım kendilerine verilen görevleri uygun gördükleri şekilde yapmakta tam yetkili kılınmışlardır.
()	2. Yardımcılarım tam yetkilidirler, ancak politikayı ilgilendiren kararlarda kabul veya red hakkını kendimde tutarım.
()	3. Yardımcılarım problemler doğdukça, bunlarla ilgili kararlar vermeye yetkili olmalarına rağmen, bana önemli konularda bilgi vermelidirler.
()	4. Yardımcılarım günlük çalışmalarındaki tüm alışılmış işleri yönetmeye yetkilidirler.
()	5. Yardımcılarımın günlük işlerin çoğunda hareket etme özgürlükleri vardır.
()	6. Benim pozisyonumun birçok yükümlülükleri yardımcılarıma teslim edilemez.
()	7. Yardımcılarımın harekete geçmeye gerçek yetkileri olmamakla birlikte bana belirli işlemlerle ilgili öneriler sunarlar.
()	8. Astarıma, aynen belirttiğim şekilde yürütmeleri gereken, şüpheye düşüklerinde bana başvurabilecekleri detaylı emirler yöneltirim.

Tablo 5. Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme Göstergesi IV

()	1. Uzun vadeli politika ile ilgili deęişikliklere karar vermekle sorumluyum.
()	2. İşlerimdeki temel değişiklikleri etkileyebilecek yöntemlerle ilgili kararlar vermekle sorumluyum.
()	3. Üstüm yapılacak işleri bana bildirir. Bu işlerin nasıl yapılacağına karar vermek ve yürütölmelerini denetlemekten yalnız ben sorumluyum.
()	4. Üstlerimden aldığım emirlerin yürütölmelerini denetlemek benim sorumluluğumdadır.
()	5. Günlük işlemlerle ilgili kararları vermekle sorumluyum.
()	6. Üstlerim tarafından bana verilen direk emirleri yerine getiririm.
()	7. Yalnız günlük görevlerimden sorumluyumdur.
()	8. Karar verme yetkisine sahip deęilim.

Tablo 6. Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme Göstergesi V

()	1. Genel nitelikli politikaların saptanmasına ve tüm organizasyonun yetki ve sorumluluk kademelerinin kurulmasına yetkiliyim.
()	2. Bütün temel plan ve politikaları harekete geçirecek kararlar vermeye yetkiliyim.
()	3. Sadece sıra dışı durumlarda onayını almak için üstüme danışırım. Sorunların çoğunu kendim gideririm.
()	4. Talimatlarla açıklanmamış durumlarda, harekete geçilip geçilmeyeceğine ve ne şekilde hareket edileceğine karar veririm.
()	5. Politikanın açık olarak tanımlanmadığı durumlarda hareket etmeye yetkim yoktur.
()	6. Yalnız kendi günlük işlerimle ilgili kararlar vermeye yetkim vardır.
()	7. Yalnız kesin olarak yetkili kıldığımda kararlar veririm.
()	8. Üstlerimin oluşturduğu çalışma programını izlerim, değişiklikler yapmaya pek yetkim yoktur.

Tablo 7. Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerme Göstergesi VI

()	1. Yardımcılarıma karar vermede yüksek derecede yetki ve sorumluluk tanımış olup, yalnız olağan dışı durumlarda bana danışıldığında karar veririm.
()	2. Yardımcılarıma politikaları ve genel işlemleri belirlemek dışında tam yetki verdim.
()	3. Yardımcılarıma ne yapılmasını istediğim hakkında genel bir fikir veririm, onlar nasıl yapılacağına karar vermek ve yapılmasını sağlamakla sorumludurlar.
()	4. Yardımcılarıma bütün günlük işleri yapma yetkisi verdim.
()	5. Yardımcılarım politika ve işlemlerin belirlenmiş olduğu günlük konularda karar verme sorumluluğuna sahip olmalarına rağmen, yetki alanıma giren birçok kararları ben veririm.
()	6. Yardımcılarımy yetkilerini kullanırken çok yakından denetlerim.
()	7. Yetki alanıma giren tüm önemli kararları kendim veririm. Yardımcılarım yalnızca önemli olmayan konularda karar vermekle sorumludurlar.
()	8. Yardımcılarıma yetki vermeyi uygun bulmadım.



KAYNAKÇA

A.J. Grimes. (1978). "Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis", Academy of Management Review, 3.

Alpander (1966). G.G. "Big Business and Big Business Leaders in Turkey", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Michigan State University.

Argyris, C. (1964), "Integrating the Individual and Organization", New York, Wiley.

Balaban, C. (2006). "Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve GÜdülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Bradburn, N.M. (1960). "The Managerial Role in Turkey", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Harvard University.

Child, J. ve McGrath, R.G. (2001). "Organizations Unfettered", Academy of Management Journal, Aralık

Dilber, M. (1967). "Management in the Turkish Private Sector Industry", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota.

Dilber, M. (1981). "Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış", İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Harbison, F., Marsner, B. Syenderman, B. (1964). "Education, Manpower, and Industrial Growth", New York, McGraw Hill.

Katz, R.L. (1974). "Skills of and Effective Administrator", Harvard Business Review, Eylül-Ekim.

Lauter, G.P. (1968). "An Investigation of the Applicability of Modern Management Process by Industrial Managers in Turkey", Yayınlanmamış Doktora Tezi, UCL.

Stogdill, R.M. ve Shartle, C.L. (1955). "Methods in the Study of Administrative Leadership", Bureau of Business Research, Monograph No.80, Ohio State University.

Terrill, W.A. (1965). "Management Organization and Methods in Turkey", Human Organization, İlkbahar.

Torlak, G., Dilber, M., Balaban. C, (2007). "Türk Özel Sektör Endüstrisindeki Üsta Kademe Yöneticilerde Yönetmel Motivasyon", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 36, Sayı 1, 64-90.

W.G. Astley ve P.S. Sachdeva. (1984). "Structural Sources of Intraorganizational Power", Academy of Management Review 9.