

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Yönetiminde Yetki İle Yönetim Alanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve İşletme Başarısı Üzerindeki Etkileri ve Türk Demir Döküm Fabrikalarında Bir Uygulama

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurten ÖZEL (DEREOĞLU)

Eskişehir, 1986

İ Ç İ N D E K İ L E R

I- GİRİŞ	2
II-YETKİ VE GÜÇ KAVRAMI	3
A- YETKİNİN TANIMI	3
B- YETKİNİN KAYNAĞI	4-6
1- Biçimsel Yetki Teorisi	4
2- Kabul Teorisi	5
3- Bilgisel Yetki Teorisi	5
C- YETKİ TÜRLERİ	6-8
1- Komuta Yetkisi.....	6
2- Kurmay Yetki.....	7
3- Fonksiyonel Yetki.....	7
D- YÖNETİMDE GÜÇ	8-11
1- Gücün Tanımı	8
2- Güç Kaynakları	9
3- Güç ve Yetki İlişkileri	10
E- YÖNETİCİYE YARDIMCI BİR TEKNİK OLARAK YETKİ DEVRİ	9-15
1- Yetki Devretme Nedenleri	12
2- Yetki Devrinin Ortaya Çıkardığı İlişkiler.....	12
3- Yetki Devri İlkeleri	13
4- Yetki Devrinde Karşılaşılan Güçlükler	14
III- YÖNETİM ALANI KAVRAMI	16-19
A- YÖNETİM ALANINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER	19-21
B- YÖNETİM ALANINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	21-24
1- Beşeri Faktörler	21-22
2- Organizasyon Yapısına İlişkin Faktörler	22-24
C- OPTİMUM YÖNETİM ALANI	24

IV- İŞLETMELERDE BİÇİMSEL YETKİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİM

ALANI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 25-35

A- YÜKSEK TAVANLI ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLE YÖNETİM

ALANI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İŞLETME

BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1- Yüksek Tavanlı Organizasyonların Özellikleri25-27

2- Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısının İşletme

Faaliyetlerinin Koordinasyonu Üzerindeki Etkileri28-29

3- Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısının Yönetim

Masrafları Üzerindeki Etkileri29-30

4- Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısının İşletmede

Çalışanlar Üzerindeki Etkileri30-31

B- GENİŞ TABANLI ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLE YÖNETİM

ALANI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İŞLETME

BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1- Geniş Tabanlı Organizasyonların Özellikleri31-32

2- Geniş Tabanlı Organizasyon Yapısının İşletme

Faaliyetlerinin Koordinasyonu Üzerindeki Etkileri.....32-33

3- Geniş Tabanlı Organizasyon Yapısının Yönetim

Masrafları Üzerindeki Etkileri33-34

4- Geniş Tabanlı Organizasyon Yapısının İşletmede

Çalışanlar Üzerindeki Etkileri34-35

C- İŞLETMELERDE BİÇİMSEL OLMAYAN İLİŞKİLERİN YÖNETİM

ALANI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ35-37

D- İŞLETMELERDE YETKİ İLİŞKİLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNİN

YÖNETİM ALANI VE İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLERİ37-39

V- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	40
İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ	41
İŞLETMEDE YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER VE ÖZELLİKLERİ	43
İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN YETKİ VE YÖNETİM ALANINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	47-63
VI-SONUÇ VE ÖNERİLER	64-68
EKLER	69-74
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	75-76

I- GİRİŞ

Her geçen gün işletmeler teknolojik gelişmeye paralel olarak büyümekte dolayısıyla işletmeler, çalışanların sayısının artması ile yoğun iş ilişkilerine sahne olmaktadır. Bu ilişkilerin etkin bir şekilde düzenlenmesi ve sürdürülmesi yetkinin varlığı ve kullanılması ile mümkün olmaktadır.

Yetki, yönetimde planlama,yöneltme,karar alma gücü ve kontrol gibi faaliyetlerin istenen ölçüde yerine getirilmesini sağlayan güçtür. Bu nedenle yetki örgütsel yapının vazgeçilmez unsurudur.

İşletmeler büyüdükçe yönetimde karşılaşılan sorunlardan en önemlilerinden birisi de bir yöneticinin kaç kişiyi etkin bir şekilde denetleyeceği sorunudur. Yönetim alanı olarak adlandırılan bu konu hiyerarşinin tüm basamaklarında söz konusudur.

İşletme yöneticileri işletmelerin büyümesi sonucu karşılaşılan sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgi ve becerileri ile bizzat çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ve kontrol ederek çözmektedirler. Bu yüzden işletmelerde beşeri unsur önem kazanmaktadır. İşte bu aşamada işletmelerde yetki ilişkileri oluşturulmaktadır. Bu nedenle yetki ile denetim alanı arasında ayrılmaz ve sıkı bir ilişki vardır.

İşletme yönetiminde yetki ile yönetim alanı arasındaki ilişkilerin kuramsal ve uygulamalı olarak ele alınıp incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk üç bölümünde işletme yönetiminde yetki, yetki devri, güç ve yönetim alanı konularına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde işletmelerde biçimsel yetki ilişkilerinin ve biçimsel olmayan ilişkilerin yönetim alanı üzerindeki etkileri teorik olarak incelenmiştir.

Beşinci ve altıncı bölümlerde ise yetki ilişkilerinin yönetim alanı üzerindeki etkileri uygulamalı olarak ele alınıp değerlendirilmiş ve sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır.

II- YETKİ VE GÜÇ KAVRAMI

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bu amaçlara ulaşmak için emek, sermaye ve hammadde gibi işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, yönlendirilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Yetki ve güç bu faaliyetlerin tümüne temel teşkil etmektedir. Özellikle koordinasyon ve denetleme faaliyetleri güç kullanımının bir çeşidi olan yetkinin varlığı ve kullanılması ile mümkün olmaktadır. Ayrıca yetki ve güç örgüt içinde işbölümüne, sorumlulukların saptanmasına, uyumsuzlukların giderilmesine ve örgütsel amaçların birinci planda tutulmasına yardımcı olmaktadır.

A- YETKİNİN TANIMI

Genel olarak yetkinin ilk tanımlarından birini veren Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber'e göre yetki meşru görülen kuvvettir. Diğer bir deyişle yetki emirler verme ve başkalarını bu emirlere uymaya zorlama hakkıdır(1).

Örgütlenme açısından yetkinin ilk tanımını yapan geleneksel yönetim yazarlarından Henri Fayol'dur. Fayol yetkiyi, emir verme ve itaat sağlama gücü olarak tanımlamaktadır(2).

Biçimsel yetki kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme ve bu davranışları istediği gibi yönlendirme hakkıdır. Bu hak bir yöneticiye bir makamı işgal

(1) Atilla Dicle "Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı" Sevk ve İdare Dergisi, S.29 (Ocak 1971), s.23.

(2) İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim (ESKİŞEHİR: Bayteş A.Ş.Yayınları, 1980 s.234.

ettiği için verilmiştir(3). Bir makamı işgal eden kişinin elinde bulunduğ u yetkinin sınırları vardır. Bu sınırlar genel olarak yasalar, kurallar ve geleneklerdir. Bunların dışında işletme sözleşmesi, işletmenin amaçları, programları kişinin yetkisini sınırlandırmaktadır.

Yönet sel yetki esas olarak karar verme ve emir kumanda haklarını kapsamaktadır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu konuları kapsamaktadır. Birincisi kendi yetkisi dahilinde karar vermek ikincisi astlarının görevlerini tayin etmek son olarak ta astlardan işletme için bir başarının sağlanmasını beklemek ve istemektir. Yönetici bu işleri yapma hakkına sahiptir(4).

B- YETKİNİN KAYNAĞI

Yetkinin kaynağı olarak üç teori ileri sürülmektedir.

1- Biçimsel Yetki Teorisi

Biçimsel yetki teorisi, yetkinin yönetimin en üst kademesinden alt kademelere doğru olduğunu belirtmekte her üst kendisinden sonra gelen ast'a hiçbir koşul aranmaksızın emir verme hakkına sahip olmaktadır.

Biçimsel yetki teorisini savunanlara göre yetki akılcı bir temele dayanmakta ve biçimsel hukuk kuralları, anlaşmalar veya yazılı olmayan kurallar tarafından saptanmaktadır(5).

-
- (3) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış (İSTANBUL: Evrim Ofset Matbaacılık, 1982) s.245.
- (4) Hebert G.Hicks (Çev.Osman Tekok), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (ANKARA: Turan Kitabevi, 1979).s.340.
- (5) Edgar H.Schein (Çev.Aylin Sagtür-Şan Özalp), Örgütsel Psikoloji, (ESKİŞEHİR: E.İ.T.İ.A Matbaası, 1980), s.15.

Bu teoriye göre anayasa, özel mülkiyet ve sosyal kuruluşlar yetkinin kaynağı olmaktadır.

Yetki kaynağı olarak biçimsel yetki teorisini ileri sürenlere göre üst durumunda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunma hakkına sahiptirler. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemi yöneticinin yetkisini kullanırken başvurduğu araçlardır(6).

2- Kabul Teorisi

Kabul teorisi yetkinin biçimsel yetki teorisinde ileri sürüldüğü gibi yukarıdan aşağıya inen bir sistem olmadığını ancak astların yetkiyi kabul etmeleri ile yetkinin geçerli olabileceğini ileri sürmektedir.

Bu teoriyi ileri sürenler organizasyonu davranışsal açıdan ele almaktadırlar. Onlara göre, bireyler örgütlere kişisel amaçlarına ulaşmak için girerler. Bunu sağlarken örgütün amaçlarına hizmet ederler. Astlar yöneticinin verdiği emirleri amaçlarına ters düşüp düşmemesir göre kabul yada reddetmektedirler(7). Yetkiyi kabulde ast gönüllü olarak emre uymaya hazır olmakta ve yetkili kişiye kendisine emretme hakkı vermektedir.

3- Bilgisel Yetki Teorisi

Bilgisel yetki hiyerarşi basamaklarına bağlı olmaktan çok akıl,zekâ,tecrübe gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Örgütlerde mevki gerektirdiği uzmanlık ile dolduracak kişinin sahip olduğu

(6)Erol Eren, Yönetim Psikolojisi (İSTANBUL: Met-er Matbaası,1973),s.294.

(7)Eren,s.295.

bilgilerin denk olması bu teorinin savunduğu ilkelerdir.

C- YETKİ TÜRLERİ

Yönetim ve organizasyon teorilerine göre üç türlü yetkiden sözedilmektedir.

1- Komuta Yetkisi

Bir işin yapılması yada yapılmaması konusunda üst'ün ast üzerinde doğrudan doğruya emir vermesine komuta yetkisi denmektedir. Burada yetki hiyerarşik sıraya göre yani yukarıdan aşağıya doğrudur. Hiyerarşik düzen biçimsel olarak kurulup yönetici basamaklarını dolduran kişilere emretme hakkı verilmektedir(8).

Yetkiler yukarıdan aşağıya inildikçe azalmaktadır. Her üst kendisinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara ise kendi altındaki üst kanalı ile emretme hakkına sahiptir. Burada komuta birliği ilkesi önem kazanmaktadır. Ancak ast bağlı olduğu bir üstten emir almalıdır.

Komuta yetkisine sahip olan yöneticiler, bu yetkilerini iş tecrübelerinden, bilgi ve yeteneklerinden almaktadırlar. Bu özellikler üst kademelerden aşağı kademelere inildikçe azalacağından, bir üst daima alt kademelerde çalışan kişilere emretme yetkisine sahiptir. Ancak bu yetki sınırsız bir yetki değildir. Çünkü yöneticinin astlarına vereceği emirler işletme amacına hizmet edecek şekilde yönetmeliklerle belirlenmiştir. Yönetici yönetmeliklerde belirtilen yetki ve sorumlulukları dışında astlarına kendi kişisel işleri için emirler veremez.

(8) Mehmet Oluc. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi (İSTANBUL: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2430,1978),s.235.

Bunun dışında astların eğitimleri ve işletme dışı çevre ile olan etkileşimlerinin bir sonucu olarak astların yetki kabul sahaları daralmaktadır. Ayrıca işletme içinde işbölümü ve uzmanlaşma astları kendi alanlarında işlerinin ehli haline getirmekte bu durum ise üst'ün yetkilerini sınırlayan bir faktör olmaktadır. Bu yüzden işletmelerde hiyerarşik ilişkiler zayıflamakta katı komuta kuralları yerine daha demokratik yetki ilişkilerine bırakılmaktadır.

2- Kurmay Yetki

Danışma ve tavsiyelerde bulunma yetkisidir. Kurmay elemanlar üst yöneticiye ve organizasyonun çeşitli yönetim basamaklarındaki yöneticilere gerektiğinde danışmanlık veya diğer idari ve teknik hizmetlerde yardımcı olup yöneticiye destek olmaktadır.

Kurmay elemanların sahip oldukları yetki, yöneticilerin sahip oldukları komuta yetkisine göre bazı durumlarda ikinci derecededir. Çünkü kurmay kişi yetkisini hiyerarşik yetki sahibinden almaktadır. Kurmay elemanın tavsiyeleri hiyerarşik yetki sahibi tarafından uygulamaya koyulmayabilir.

3- Fonksiyonel Yetki

Fonksiyonel yetki, yalnızca bir yöneticinin yürütme bakımından başka bir yöneticinin emrinde bulunan kişilere teknik ve diğer konılarda emir vermesi ile ilgilidir. Fonksiyonel yetki çok kere uğraşların nasıl ve ne zaman yapılacağını belirlemektedir(9).

(9) Oluç, s.275.

Genelde bir kimseye ancak sınırlı bir faaliyet tipi üzerinde fonksiyonel yetki tanınmaktadır. Bu yetki kişiye ilgili faaliyet dalındaki bilgi ve tecrübesinden dolayı verilmektedir.

Fonksiyonel emirlerde komuta manallarından gelen emirlerin etkisine sahiptir.

D- YÖNETİMDE GÜÇ

İşletmelerde yönetim uygulaması tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Yönetimde güç, beşeri faaliyetlerin koordinasyonu ve işletme faaliyetlerinde etkinlik sağlamak yönünden son derece önemli bir konu olmaktadır.

1- Gücün Tanımı

Güç genel olarak bir insanın bir şeyi yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel açıdan güç ise yöneticinin (veya kişinin) bir olayı uygulamaya koyma veya başkalarına kabul ettirme veya ödüllendirme yeteneğidir(10).

Organizasyonlarda güç yöneticiye yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi için verilmiştir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi için yöneticinin yetki sahibi olması yeterli değildir. Yetkilerini kullanabilecek güce sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yetki gücün yasal şekli olmaktadır.

Bir işletmede yöneticinin gücü fiziksel, ekonomik, kişilik, mevki, performans vb. türden güçlerin toplamından oluşmaktadır. Güç toplamının bileşimi yöneticiden yöneticiye farklılık göstermektedir.

(10) Hebert G. Hicks ve Ray Gullett (Çev. Besim Baykal) Organizasyonlar: Teori ve Davranış (İSTANBUL: Genel İşletme Dizisi No.1-1981), s.176.

2. Güç Kaynakları

Gücün subjektif niteliği güç kaynaklarının belirlenmesini güçleştirmektedir. Güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. En çok kabul gören sınıflandırma French ve Raven tarafından yapılanıdır(11).

- a) Ödüllendirme gücü
- b) Zorlayıcı güç
- c) Karizmatik güç
- d) Yasal güç
- e) Uzmanlık gücü

İşletme yöneticisi açısından güç kaynakları incelendiğinde; eğer yönetici astlarını ödüllendirebiliyorsa veya terfi ettirme, sorumluluk verme gibi ödüllendirme araçlarına sahipse işletme fonksiyonlarını yerine getirmede bunu bir güç aracı olarak kullanmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin astlarını cezalandırma, işten atma vb. gibi imkanlara sahip olması yönetici için bir zorlayıcı güç kaynağı olmaktadır.

Genellikle güç bir kimsenin sahip olduğu mevki sonucu oluşmaktadır. Bu güç kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerden çok kişinin mevkisine bağlıdır. Organizasyonlarda astlar tarafından belirli yönetim basamaklarının yetkisi kabul ediliyorsa, o basamaklardaki yöneticilerden gelen emir ve isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmektedirler. Bu durum yönetici için yasal bir güç kaynağıdır.

Organizasyonlarda bir başka güç kaynağıda yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri ile ilgilidir. Kurmay elemanlar ve fonksiyonel yetki sahiplerinin gücü bu türdendir.

(11) Koçel, s.247.

Bu güç kaynaklarının dışında yöneticilerin kişilik yapıları, başkalarını etkileyecek değişik fikirlere sahip olmaları, geçmişteki başarı durumları da yönetici mevkiinde bulunan kişilere güç sağlamaktadır. Ayrıca Yönetici için yönetim alanının geniş olmasında güç sağlayan bir unsur olmaktadır.

3- Güç ve Yetki İlişkileri

Yetki organizasyonda bir işin yapılması ile ilgili verilen haktır. Yani yasal güçtür(12). Gücün kabul edilmesi ve kurumlaşması halinde yetki kabul edilmiş olur(13). Yetki ve güç organizasyonlarda en üst yönetim basamağından aşağıya inildikçe azalır. Fakat organizasyonlarda özel güç mevkileri vardır. Fonksiyonel yetki sahipleri gibi. Güç herhangi bir şeyi kabul ettirme yeteneğidir. Bu bakımdan güç kişiseldir. Yetki ise genellikle organizasyonda bir görev ve mevki ile ilgili olmaktadır.

Güç genellikle yetki; hesap verme ve sorumluluğun temeli olarak kabul edilmektedir. Nitekim yetkiye gücün gerekli olan avantajlarından biri olarak bakılır. Herhangi bir yetki sisteminin başladığı devreye kadar gidildiğinde bunun güç yoluyla sağlandığı görülür(14).

Güç her zaman uygun bir sorumlulukla gitmektedir. Başka bir deyişle etkili bir güç sahibi kendisini işletmenin amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu tutması gerekir. Güç arttıkça sorumlulukta artmaktadır. Gücün sorumlu bir şekilde uygulanması onu kullanan kişiye daha çok yetki ve güç verilmesini sağlar. Fakat güç ile sorumluluk arasındaki ilişki

(12) Özalp, s.259.

(13) Hicks ve Gullett, s.210.

(14) Hicks ve Gullett, s.177.

yetkide olduğu kadar kuvvetli değildir(15).

Son olarak yönetici belirli konularda yetkisini astlarına devredebilir. Güç konusunda böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü güç kişiseldir.

E- YÖNETİCİYE YARDIMCI BİR TEKNİK OLARAK YETKİ DEVRİ

Yetki devri belli görevlerin yerine getirilebilmesi için yetkinin bir yöneticiden veya yönetsel birimden bir diğerine verilmesi, aktarılması demektir. Yetki devri olmaksızın biçimsel örgütler varolamazlar(16). Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü astlarına vermektedir. Burada yetki vermek yetkiden vazgeçmek değildir. Yönetici yönetim fonksiyonlarını yerine getirmedeki yetkisini elinde tutarak astlarına belirli sınırlar içinde hareket edebilme serbestisi vermektedir. Yani yönetici yetki devri ile yönetimi altındaki astlara yütürmeye ilişkin kararları alabilme yetkisi vermektedir.

Yöneticilerin yetki devrinde bir ölçü yoktur. Devredilen yetkinin sınırları yöneticiden yöneticiye farklılık göstermektedir.

İşletmeler büyüdükçe yetki devri önem kazanmaktadır. Yetki devri ile yönetim alanı yani bir yöneticinin kontrol edebileceği fonksiyonların ve bu fonksiyonları yürütecek personelin sayısı belirli bir büyüklükten sonra verimli bir yönetim için yeterli olmamakta ve beşeri kapasitenin sınırlarını zorlamaktadır(17). İşte bu noktada yetki devri ile yönetim alanı arasındaki ilişkinin önemi ortaya çıkmaktadır.

(15) Özalp, s.261.

(16) İnal Cem Aşkun "Yetki Devri" içinde İnal Cem Aşkun (Der.) Yönetim Seçme Yazılar (ESKİŞEHİR E.İ.T.İ.A Yayını, 1974), s.35.

(17) Melih Tümer, Yönetim ve Yönetici (İSTANBUL: İ.T.İ.A. Yayını, 1975, s.85.

1- Yetki Devretme Nedenleri

İşletme yönetiminde yetki devretme nedenleri farklı farklı ele alınmakla birlikte genel olarak iki nedenle yetki devrine gidilmektedir. Bunlardan birincisi yöneticinin tek başına yapabileceğinden çok işi vardır. Yani yöneticinin yönetim alanı geniştir. Bu yüzden işlerin bir kısmını astlarına devreder. İkinci neden ise hastalık, işten ayrılma gibi sebeplerle ortaya çıkacak olan işletme faaliyetlerindeki aksaklıkların giderilmesi ve varlığını sürdürmesi için yetki devrine başvurulmaktadır. Böylece işletmeye yeni yöneticiler yetiştirilmektedir.

2- Yetki Devrinin Ortaya Çıkardığı İlişkiler

Yönetici mevkiinde bulunan kişi yetki devrediyorsa şu faaliyetleri yerine getirmesi gerekir. Birincisi yöneticilerin astlarına görevleri dağıtması ikincisi gerekli işlemleri yapmada yetki verme son olarak da yetki devredilen astlara sorumluluk yüklemektir.

Görevlerin dağıtılması, yönetici pozisyonunda bulunan kişinin işleri astlarına dağıtmasıdır. Yönetici kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyonları inceleyerek hangi işleri astlarına vereceğini kararlaştırır. Yetki devriyle astlara genellikle yürütmeye ilişkin görevler ve yetkiler verilmektedir.

Görevlerin etkin bir şekilde dağıtılması üstlerin yönetim alanını genişletmektedir.

Yetkilerin dağıtılması tüm iş ilişkilerini açıklığa kavuşturup, belirsizlikleri giderecek şekilde yazılı olarak verilebileceği gibi, üst yönetim astlarından bölüm çalışmalarının uygun şekilde yerine getirilmesini sözlü olarak isteyebilir. Böyle bir durumla karşılaşan ast deneme-yenilme yoluyla bir sonuca ulaşmaya çalışmaktadır. Böyle bir yol uzun süre ve masraf gerektirir. Bu yol işletme politika ve geleneklerini iyi bilen ve üst'ünü iyi tanıyan ast tarafından kısaltılabilir.

Eğer bir yönetici yetki devretmişse astına veya astlarına devredilen görevin tüm ayrıntılarında karar alma ve göreve ilişkin işletmenin tüm araç ve gereçlerinden yararlanma hakkı vardır.

Yetki verme görevin niteliğine göre özel yada genel yetki, paylaşılmış ve parçalanmış yetki şeklinde olabilmektedir. Yetki devriyle verilen yetki gerektiğinde verildiği gibi alınabilir.

Yetki devri ile yerine getirilmesi istenen göreve ilişkin yetkiler ast'a tam olarak verilmelidir. Eğer ast'a verilen göreve ilişkin karar alma yetkisi verilmezse yetki devri beklenen olumlu sonucu vermez.

Yetki devri ile görevi devralan kişiye sorumlulukta yüklenmiş olur. Yöneticinin ise görevleri dağıtmakla birlikte sorumluluğu devam eder. Bu yüzden yöneticinin gerektiğinde astlarını denetlemesi zorunlu olmaktadır.

3. Yetki Devri İlkeleri

Yetki devri olmadan astlarda olmayacağı için örgütte olmayacaktır. Bu nedenle örgütün anahtarı yetki devridir.

Yetki devrinin üç temel ilkesi vardır(18).

- a- Sorumluluk devredilemez
- b- Birden fazla kişiye bağlı olunamaz
- c- Yetki ve sorumluluklar denk olmalıdır.

Yetki devrinin doğal sonucu sorumluluktur. Sorumluluk verilen görevin görevi yerine getirmede kişinin kendisinde duyduğu zorunluluktur.

(18) William Newman (Çev. Kenan Sürgit) Sevk ve İdare (ANKARA: Doğan Basımev 1979), s.215.

Yetki devri ile görevi devralan kişinin kendisinde yaratılmaktadır.

Kısaca, ast bir görevi üzerine aldığı anda görevin gereklerini yerine getirmekten sorumludur.

Verilen görevin yerine getirilmesinden yalnızca ast sorumlu değildir. Eğer bir yönetici yetki devretmişse astlarının yaptıklarından da yapamadıklarından da sorumludur. Yetki devriyle üstlerin sorumlulukları azalmamakta aksine artmaktadır.

Yetki devriyle kişinin kendisinde duyduğu sorumluluk yanında üst'üne hesap verme zorunluluğunda vardır. Çünkü üst'ün astına devrettiği yetki ve görevler üzerinde hesap sorma hakkı vardır.

İşletme çalışmalarında bütünlüğü sağlamak özellikle koordinasyonu sağlamak için yetkilerin kullanılmasına özen göstermek gerekir. Bu nedenle bir ast bir üstten emir almalıdır. Birden fazla üstten emir alan ast hangi emri yerine getireceğini şaşırır(19). Bu yüzden verilen görevlerin yerine getirilmesi aksar.

İşletmelerde istikrarlı bir düzenin sağlanmasını ve devamını koruyan başlıca ilke yetki ve sorumlulukların denkliği ilkesidir. Bu yüzden işletmenin tüm yönetim basamaklarında yetki ve sorumluluk denkleğinin sağlanması gerekmektedir. Yetki ve sorumluluk arasındaki denge-sizlik görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesini engeller.

4- Yetki Devrinde Karşılaşılan Güçlükler

Yetki devrinde karşılaşılan güçlükler astlar ve üstler yönünden olmak üzere ele alınıp incelenebilir.

(19) Özalp, s.282.

Yetki devrinde karşılaşılan güçlüklerin en önemlisi yöneticinin içinde bulunduğu ortaktır(20). Yöneticiye bağlı astların eğitim düzeylerinin düşük olması, yeteneksiz oluşları yöneticinin yetki devretmesini engeller. Astların özelliklerinden başka görevlerin yerine getirilmesi için gereken sürenin az olması işin önem derecesi üstün işlerle kendisinin ilgilenmesini gerektirebilir.

Yetki devrini üstler yönünden engelleyen nedenlerin ikincisi ise psikolojik güçlüklerdir. Bunlar: astlara güvenmeme, üstün işleri en iyi kendisinin yaptığına inanması, üstlerin kendi mevkilerine verdiği önem, üstlerin çok kararlar almaktan ve emirler vermekten hoşlanmaları yetki devrini zorlaştıran engeller olmaktadır.

Astların yetki devralmaktan kaçınma nedenleri ise şu şekilde özetlenebilir. Eleştirilme korkusu, sorunla uğraşmaktansa sorunu üst'e iletmenin daha kolay olması, verilen görevi yerine getirmek için gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmaması ve astların görev alma konusunda gerekli özendirilmenin yapılmaması veya yetersiz olması astlar yönünden yetki devrini zorlaştıran nedenler olmaktadır.

(20) Aşkın, s.44.

III- YÖNETİM ALANI KAVRAMI

Yönetim alanı diğer organizasyon konuları gibi klasik, neoklasik ve modern yönetim teorilerinde en fazla tartışılan konulardan biri olmuştur. Konu aynı anlamda olmak üzere denetim alanı, nezaret alanı ve yetki alanı olarakta adlandırılmaktadır. Yönetim alanı terminolojik olarak değişik kullanılmaktadır. Her ne kadar Fisch 1963 yılında Harvard Business Review'de yazdığı makalede yönetim alanı kavramını getirdiğini belirtiyorsa da bu kavram ilk defa Koontz ve O'Donnell tarafından 1955 yılında kullanılmıştır(21).

Yönetim alanı konusunda çalışmalar yapan yönetim bilimcileri yönetim alanını bir üstün etkin olarak denetleyebileceği üst sayısı olarak tanımlamaktadırlar.

Yönetim alanı probleminin ortaya çıkması bazı yönetim bilimcileri tarafından çok eski çağlara dayandırılmaktadır. Ancak konunun önem kazanması 18.yüzyılda sanayi devriminden sonra olmuştur.

Yönetim alanı ile ilgili ilk çalışmaların M.Ö. 2.yüzyıl sonlarında Roma, Finike, Mısır, Çin ve Hint medeniyetlerinde yapıldığı belirtilmektedir. Bu konudaki ilk uygulamalara örnek olarak Musa Peygamberin hicreti planlaması gösterilmektedir. İncil'in "Exodus 18-28 bölümünde" kayınpederinin Musa'yı fazla sayıda insanla temas zorunda kalışından dolayı tenkit ettiği anlatılmaktadır(22).

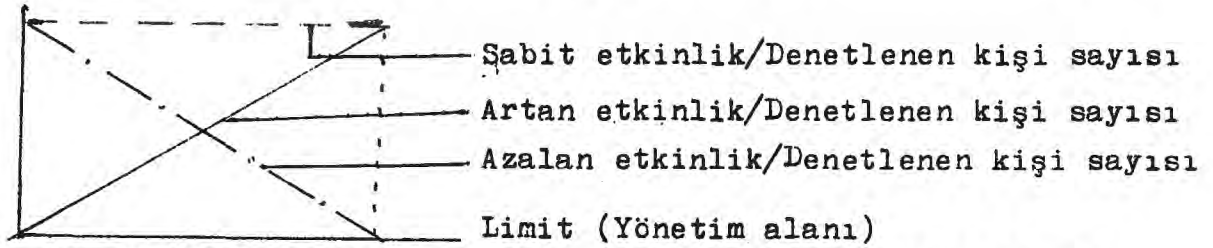
(21) Özalp, s.359.

(22) Newman, s.287.

Çok eski çağlarda yapılan bu çalışmalardan 1800 li yıllara kadar bir boşluk görülmektedir. Bu yıllardan sonra sanayi devrimi ile birlikte hızla gelişen teknoloji daha önce bütün fonksiyonları tek bir sahip tarafından yürütülen işletmelerin tek bir sahip tarafından yönetilmesini imkansızlaştırmıştır. Sonuç olarak yetki devriyle organizasyonların dikey boyutunda, bölümlere ayrılma ile de yatay boyutunda değişimler olmuştur.

Bölümlere ayırmaya gidildiğinde -fonksiyon,mamul,bölge,sayı ve süreç temeline veya bunların karışımına göre bir yöneticiye bağlı kaç bölüm olacağı sorununun ortaya çıkarmıştır. Bu sorun yönetim alanı olarak bilinir(23).

Yönetim alanı başlangıçta sayısal limitler konularak tanımlanmıştır. Ancak bilimsel yöntemlerden çok tecrübeye dayalı bu ampirik yaklaşımın sonucu olarak yönetim alanı limite yaklaşırken denetimin etkinliğinin sabit kaldığı veya azalıp çoğaldığı bilinmemektedir(24).



Kaynak: David D.Vanfleet ve Arthur Bedeian "A History of the Span of Management" Academy of Management Review,S.II S.3(Temmuz 1977),s.357.

(23) Özalp,s.360.

(24) Vanfleet ve Bedeian,s.356.

Yönetim alanının tarihsel gelişimi organizasyon teorileri ele alınarak incelendiğinde, klasik organizasyon teorisi yönetim alanına sayısal sınırlar koyarak, dar yönetim alanı ve yakın denetimi benimserken, karşı tez olarak neoklasik organizasyon teorisini savunanlar ise insanlar arasındaki ilişkileri sayıya dökmek ve buradan yöneticinin denetleyeceği ast sayısını belirlemenin önemli olmadığını belirtmektedirler. Onlara göre denetimin etkinliği faktörlere bağlıdır. Bu faktörler bir araya gelerek yönetim alanını belirlerler(25). Bu faktörleri

- Yönetimsel yetenek yönünden bireylerin farklı oluşu
- Örgütteki haberleşmenin etkinliği
- Faaliyet ve işlemlerde uygulanan biçimsel denetimin etkinliği
- Yetkinin merkezleşmesi veya merkezleşmemesi karşısında örgütsel anlayış

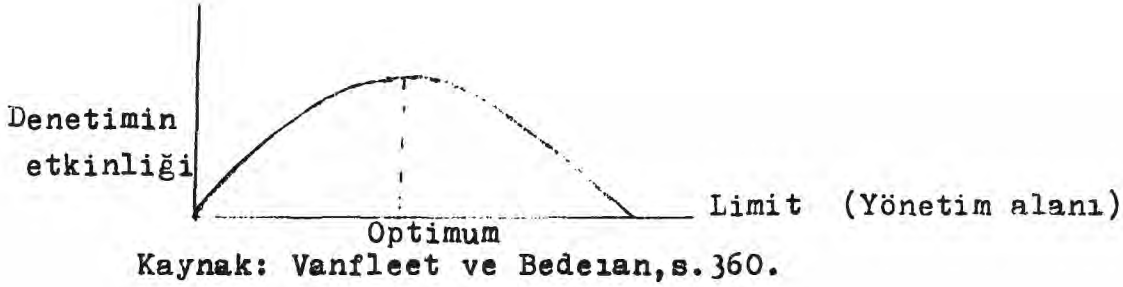
Neoklasik organizasyon teorisini ileri sürenlere göre örgütsel amaçlara geniş yetki devri, geniş yönetim alanı ve gevşek denetim ile daha kolay erişilmektedir.

Görüldüğü gibi klasik organizasyoncular dan yönetim alanını, neoklasikler ise geniş yönetim alanını benimsemektedirler.

1950 lerden sonra yapılan çalışmalarda yönetim alanının sınırlarından çok optimum yönetim alanı üzerinde durulmaya başlanğı

(25) İnal Cem Aşkun, Organizasyon Ders Notları (Eskişehir: E.İ.T.İ.A Yayını,1973),s.68-69.

görülmektedir. Böylece organizasyonlarda hem çok geniş hem de çok dar yönetim alanının olabileceği görülmüştür(26).



Bu tarihsel gelişmeye bakıldığında; yönetim alanı konusunun iki period içinde farklı tanımlandığı ilk periyotta; denetim alanı için sayısal sınırlar konulurken, ikinci periyotta; Optimum yönetim alanı üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

A- YÖNETİM ALANINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Yönetim alanı sorunu ile ciddi olarak ilk uğraşılmaya başlanmasından bu yana bu konudaki görüşleri sırasıyla incelersek yönetim alanı konusu ile ilk ilgilenen kişilerin askeri organizasyonlardan geldiği görülmektedir.

Yönetim alanının ne olması gerektiği uğraşan kişilerden biride General Hamilton'dur. Hamilton'un yüzyıllar boyunca askerler, politikaçı ve iş adamlarının tecrübelerinin bir anlatımı olarak nitelediği görüşlerinin çıkış noktası normal insan beyninin verimli olarak yönetebileceği insan sayısının kısıtlı olmasıdır. Hamilton'a göre "normal bir insan beyninin verimli olarak denetleyeceği (yönetebileceği) insan sayısı 3-6 arasındadır(27).

(26) Vanfleet ve Bedeian s.360.

(27) Özalp, s.361.

Hamilton denetim alanı problemine sadece olması gereken en çok ast sayısı açısından bakmamış, aynı zamanda bir yöneticinin işlerini iki asta devretmesinin o yöneticinin tüm zamanını doldurmayacağını söyleyerek yönetim alanına alt sınırdı koymaktadır.

Bu konuda Hamilton "bir yönetici işlerini iki yerine üç ast'a devretse kendisinin iş hacmi önemli ölçüde artar. Ast sayısı altıya çıkarıldığı taktirde ise yöneticinin günde on saat çalışmasını gerektirecek kadar artar" diyerek yönetim alanının tespitinde kullanılacak esası şöyle açıklamıştır. "Bir idarecinin mahiyetindeki astların sayısı 3-6 arasında olmalıdır"(28).

Yönetim alanı konusunda bir başka kuram sahibide Graicunas'tır. Graicunas yönetici ve astları arasındaki ilişkilerin sayısının uygun yönetim alanının kurulmasında gözönüne alınması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca astların kendi aralarındaki ilişki şekillerini ve onlara bağlı küçük gruplarında dikkate almaktadır.

Graicunas verilen bir yönetim alanı için bu ilişkilerin bazılarının hesaplanmasında kullanılacak bir formül geliştirmiştir.

Bu formül :

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n-1 \right) \text{ veya } N = n \left(2^{n-1} + (n-1) \right) \text{ dir.}$$

N: ilişki sayısı

n: Ast sayısı

Graicunas bu formül ile bir üst'e bağlı ast sayısının aritmetik, ilişki sayısının ise geometrik olarak arttığını belirtmektedir. Graicunas'ın kuramında yer alan matematiksel analiz şu gerçeği ortaya koymaktadır. Formül göstermektedir ki astların sayısındaki bir artış ilişkilerde önemli derecede artışa neden olmaktadır.

(28) Sinan Artan, "Yöneticinin Denetim Alanı" AKME Y.V S.11(Mart 1978)

Graicunas'a göre bir üst fazla sayıda karşılıklı ilişkiler gerektiren işlerde 5-6 dan fazla ast'ı etkin olarak denetleyemez(29).

Yönetim alanının genişliğinin ne olması gerektiği konusunda çalışmalarda bulunan bir başka yönetim bilimci de Urwick'tir.

Urwick yönetim alanını sınırlayan sebep olarak kişinin fizyolojik kısıtlarını göstermektedir. Urwick bu konuyu kişinin sınırlı dikkat alanı olarak açıklamaktadır. Burada dikkat alanı aynı anda ilgilenebilecek problem sayısıdır. Urwick'e göre örgütün üst düzeylerinde ideal ast sayısı dört alt düzeylerinde ise en az sekiz en fazla on kişidir(30).

B- YÖNETİM ALANINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yönetim alanı üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki yönetim alanı için her durumda geçerli bir sınır konulması mümkün değildir. Ancak bazı faktörlerin değerlendirilmesiyle bir üst tarafından etkin olarak yönetilebilecek ast sayısı konusunda bir karara varılabilir. Yönetim alanını etkileyen faktörleri beşeri faktörler ve organizasyon yapısına bağlı faktörler olarak iki grupta toplamak mümkündür.

1- Beşeri Faktörler

İnsan kabiliyetinin sınırlı olduğu bir gerçektir. Buna bağlı olarak farklı özelliklere sahip olan ast ve üstler yönetim alanını etkileyen faktörlerdir. Bu çerçevede beşeri faktörler iki alt grupta incelenebilir.

a- Üst'e Bağlı Faktörler

Üst'ün yetenekleri: Bir üst'ün etkin olarak denetleyebileceği ast sayısı üst'ün kendi yetenekleri ile sınırlıdır. Eğer üst problemleri çabuk kavrayabiliyorsa, ne zaman ayrıntılara girebileceğini ve kendisini değişen durumlara kolaylıkla adapte edebiliyorsa daha fazla ast'ı etkin

(29) Oluç, s.235.

(30) Tümer, s.216.

olarak denetleyebilmektedir. Bu durumda yöneticinin denetim alanı genişlemektedir.

-Denetim Biçimi: Yönetici astlarını çok yakından denetliyorsa, denetleyeceği ast sayısı azalmaktadır. Diğer taraftan astlarının işlerini ve sorumluluklarını açık bir şekilde belirleyen ve sonuçlardan astlarını sorumlu tutan yönetici daha geniş yönetim alanına sahip olmaktadır.

-Astlarının kendi işlerini görebilmesi için yeterli yetki devrini yapan üstler onları sorumluluk almaya motive ederek denetim alanlarını genişletebilmektedir.

Kısaca belirtmek gerekirse yöneticinin kişisel yetenekleri sahip olduğu yetkiler ve yetkilerini uygulama yeteneği(gücü) yüksek olan yöneticilerin yönetim alanı daha geniş olmaktadır.

b- Astlara Bağlı Faktörler

Yönetim alanının genişliği üstler kadar astlarında niteliklerine bağlıdır.

İşinde iyi eğitilmiş astlar problemlerin çözümünde ve denetlenmede üst'ün daha az zamanını alırlar. Bu ise üst'e geniş denetim alanı imkanı sağlamaktadır.

Astlar yeni görevler ve yetkiler alma konusunda motive edilirse üst'ün denetim alanı genişlemektedir.

Astlara işlerini yaparken özerklik verilmesi ile üst çok sayıda ast'ı denetleyebilmektedir.

2- Organizasyon Yapısına İlişkin Faktörler

a- Fonksiyonların Benzerliği

Astlar tarafından yürütülen fonksiyonların benzer veya aynı olmasının derecesi yönetim alanını etkilemektedir. Eğer sözkonusu işlevler

benzer ise, yöneticiye düşecek görev azaldığından, üst'e bağlı ast sayısını çoğaltmak mümkün olacaktır(31).

b- Coğrafik Dağılım:

Bu faktör üst'e rapor veren astların fiziksel yerleşimleri ile ilgilidir. Coğrafik olarak birbirleriyle ayrı yerlerde çalışan astlarla haberleşme ve üst'ün astlarını yerinde denetlemesi zaman açısından yönetim alanı daralmaktadır.

c- Fonksiyonların Karmaşıklığı:

Astların yaptıkları işlerin karmaşık olması halinde üst daha fazla zaman harcamaktadır. Genel olarak denetlenecek olan işin karmaşıklığı arttıkça görevin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi güçleşmektedir. Bu yüzden yöneticinin denetleyeceği ast sayısı azalmaktadır.

d- Yöneltilme ve Kontrol:

Bu faktör üst'e doğrudan doğruya rapor veren astların nitelikleri ve yetki devredebilme derecesi ile yakından ilgilidir. İyi eğitim görmüş tecrübeli astların denetlenmesi fazla zaman almamaktadır. Bu durumda yöneticinin yönetim alanı genişlemektedir.

e- Planlama:

Üst'ün işlerin planlanması, organizasyonu, bütçe gibi fonksiyonların karmaşıklığı ve önemi bu işlerin yerine getirilebilmesi için gereken zaman üst'ün denetim alanını etkiler.

(31) Zeki Aksan ve Sera Özbaşar, "Uygulamada Yönetim Alanı", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VI, S.2 (Kasım 1977), s.213.

- Koordinasyon: Koordinasyon faktöründe zaman büyük önem kazanmaktadır. İşletmelerde örgütsel birimleri bir arada uyum içinde tutmak zaman almaktadır. İşletmelerde koordinasyonu sağlayan haberleşme teknikleri yönetim alanı sorununa biçim vermektedir(32). İyi kurulmamış bir haberleşme sistemi ast-üst ilişkilerinde karmaşıklık yaratacak dolayısıyla astlar sorunlarını daha fazla üstlerine götüreceklerdir. Böyle bir durumda üst'e bağlı ast sayısı azalır.

-Örgütsel Yardım Bulma İmkânları: Bir yöneticiye bağlı komuta ve kurmay yardımcılarının bulunup bulunmaması yönetim alanını etkilemektedir. Örgütsel yardım arttıkça bir üst'ün denetleyebileceği ast sayısı artmaktadır(33).

C- OPTİMUM YÖNETİM ALANI

Dar ve geniş yönetim alanları sorunu, her tür işletme için işletme örgütünün maliyeti ile sağlayacağı fayda arasındaki orantıya göre bir çözüme dayandırılmalıdır. Hiçbir örgütlenme sağlayacağı faydadan daha pahalı olamaz. Bu kuraldan hareketle bir işletmenin örgütünü fayda-maliyet ilişkisi içinde ele alma zorunluluğu vardır(34).

Yönetim alanı yetki devrinin sağladığı kazançların yetki devri ile oluşan, denetim, haberleşme vb. gibi maliyetlere göre daha fazla olduğu yere kadar genişletilebilir.

(32) Tümer, s.222.

(33) Aksan ve Özbaşar, s.214.

(34) Tümer, s.225.

IV- İŞLETMELERDE BİÇİMSEL YETKİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİM ALANI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşletmelerin devamlı olarak büyümesi ve genellikle tek kişi tarafından sınırlı bir sermaye ile kurulan küçük işletmelerin yerini büyük işletmelerin alması organizasyonlarda değişiklik yapılmasını ve başarılı bir yönetim için çeşitli yönetim basamaklarının oluşturulmasını kaçınılmaz yapmıştır. Üst yöneticilerin kapasitelerinin (fiziksel ve psikolojik yeteneklerinin) sınırlı olması yetkinin merkezleşmemesini gerekli kılmaktadır. Bu ise üstün görevlerinin bir bölümünü aktaracağı astların görevlendirilmesi demektir. Bir üstün etkili ve dolaysız olarak denetleyebileceği ast sayısı sınırlı olduğundan organizasyonlarda yönetim basamakları oluşmaktadır(35). Yönetim alanının dar veya geniş olmasına göre organizasyonlarda basamak sayısı belirlenir. Önemli yetki devriyle büyüyen yönetim alanı, geniş tabanlı organizasyon yapısını, yetkinin merkezleşmemesi sonucu ortaya çıkan dar yönetim alanı ise yüksek tavanlı organizasyon yapılarını meydana getirir.

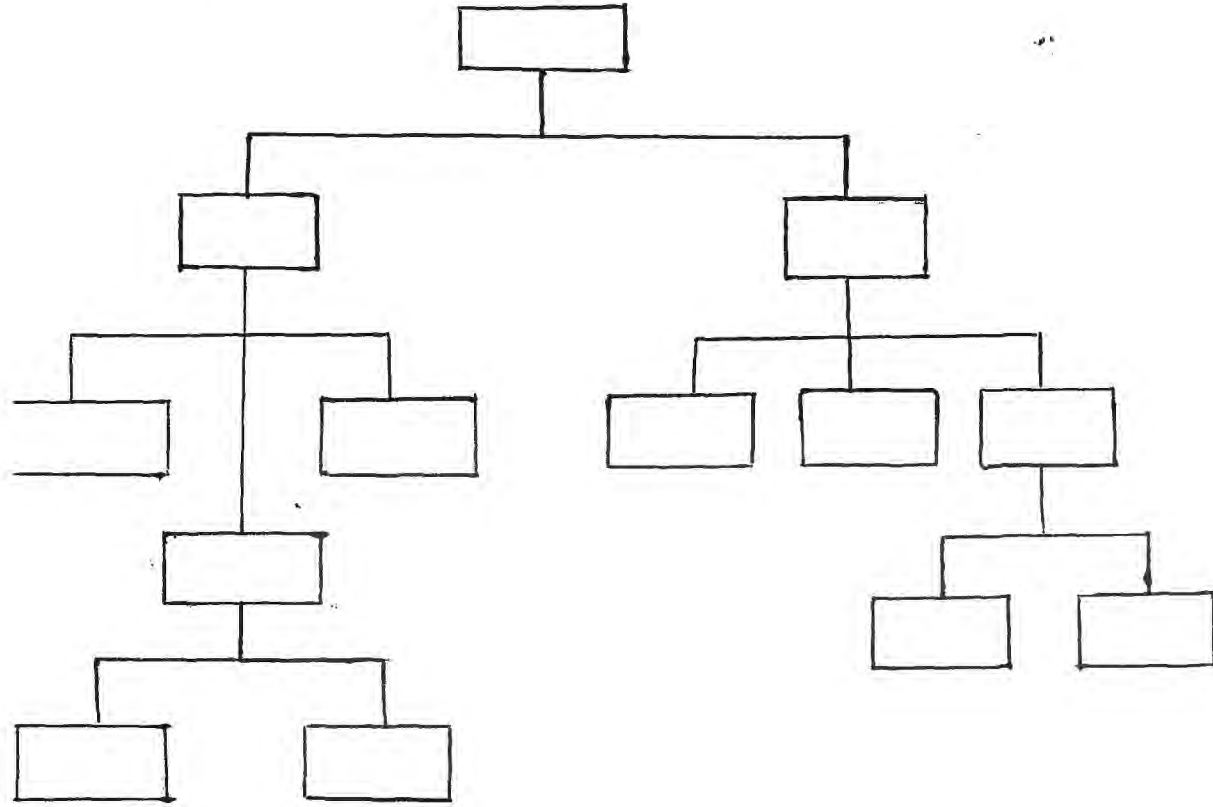
A- YÜKSEK TAVANLI ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLE YÖNETİM ALANI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1- Yüksek Tavanlı Organizasyonların Özellikleri

Yüksek tavanlı organizasyon yapıları çok sayıda yönetim basamağından oluşmuştur. Yakın denetim, daha az yetki devri ve

(35) R.D. Agarwal, Organization and Management (New Delhi: Tata Mc Graw Hill Publishing Co.,1982),s.125.

yukarıdan aşağıya doğru uzayan emir komuta zinciri ile karakterize edilmişlerdir. Şekil IV-1'de yüksek tavanlı bir organizasyon şeması verilmiştir.



Şekil IV-1

Yüksek Tavanlı Bir Örgüt Yapısı

Örgütlerin biçimsel yapısı yukarıdan aşağıya göre değişen yönetim basamaklarından oluşmaktadır. Yönetimin en üst basamağı ile en alt basamağında yer alan çeşitli mevkilerin görevlerini başarılı ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesi basamaklar arasında kurulan dikey haberleşme kanallarının iyi işlemesine bağlıdır. İşletmede

bütünlüğün ve etkin denetimin sağlanması herşeyden önce doğası gereği, yukarıdan aşağıya gelişen yetki ilişkilerinin çok iyi düzenlenmesini gerekli kılmaktadır(36).

Dikey haberleşme örgüt yapısını oluşturan mevkiler arasında normal olarak belirli ara basamaklardan geçerek gerçekleşmektedir. Bu nedenle yüksek tavanlı organizasyon yapılarında haberleşme kanalı uzundur. Bu durum yüksek tavanlı organizasyonların en belirgin özelliğidir.

Yüksek tavanlı organizasyonlarda etkin bir denetimin sağlanması, üst yönetimden gelen emirlerin ilgili noktaya gidinceye kadar gerçek anlam ve niteliğini yitirmemesi veya ulaşamaması gibi nedenlerle ortaya çıkan haberleşme aksaklıklarının giderilmesine ve komuta zincirine uymanın ortaya çıkardığı tehlikelerin bertaraf edilmesine bağlıdır. İşletmede komuta birliği sağlamak amacı ile bütün emir ve önerilerin hiyerarşik manallardan gelmesinde ısrar etmek zaman almakta ve fonksiyonel yetki sahibinin gücünün azalmasına neden olmaktadır. Bu yüzden yetki ilişkilerinin iyi düzenlenmesi ve ara basamaklardaki yöneticilere kendi uzmanlık alanını ilgilendiren konularda fonksiyonel yetkiler verilmesi zorunlu olmaktadır.

Yüksek tavanlı organizasyon yapıları çok sayıda yönetim basamağından oluşmaktadır. Bu durum yönetici sayısında artışlara neden olmaktadır. Bu yüzden yöneticilere ve haberleşme araçlarına ödenen masraflar yüksektir.

(36) Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütlerde Haberleşme Düzeni (BURSA: B.İ.T.İ.A. Yayını, 1977), s. 32.

2. Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısının İşletme Faaliyetlerinin Koordinasyonu Üzerindeki Etkileri

İşletmelerde koordinasyon fonksiyonunun başarılı ve düzgün bir biçimde yürütülmesi dikey ve yatay basamaklar arası ilişkilerin iyi kurulmasına bağlıdır. İşletmede çalışan kişiler sık sık bir araya gelerek bilgi alış verişinde bulunmaları haberleşmeyi dolayısıyla koordinasyonu kolaylaştırmaktadır.

Yüksek tavanlı organizasyonlarda bir üst'e bağlı ast sayısının az olması dikey ve yatay yüzyüze ilişkilerin daha kolay kurulmasını sağlamaktadır.

Koordinasyon, çeşitli faaliyetler arasındaki karşılıklı ilişkiler ve bunlar arasında uyum sağlamaktır. Koordinasyon konusundaki başarı söz konusu faaliyetlerle ilgili bilgilerin bunlar arasında uyum sağlayacak nokta yada noktalara ulaştırılmasında sağlanan başarıya bağlıdır. Bu nedenle işletmenin tüm bölümlerinde işlerin yürütülmesi ile ilgili bilgilerin serbest ve zamanında alınıp verilmesi kullanılacak formların, raporların özenle düzenlenmesi gerekmektedir(37).

Söz konusu bu faaliyetlerin yerine getirilmesi ise işletmede iyi bir haberleşme sisteminin kurulmasına bağlıdır.

Yüksek tavanlı organizasyonlarda yönetim alanının dar olması nedeniyle bilgilerin yukarıdan aşağıya inmesi kolaydır. Ancak bazı durumlarda yönetim basamaklarının fazla uzaması yüzünden bilgilerin yanlış iletilmesi koordinasyonu bozmaktadır. İşletme genelinde faaliyet alanları farklı birçok bölümün olması, bölümler arasında koordinasyonu güçleştirmektedir. Koordinasyonun başarısı bölümlerin

(37) Newman, s.409.

birbirleriyle ilişki kurmalarına bağlıdır.

İşletmelerde koordinasyonun başarılı bir şekilde yürütülmesinde iyi bir haberleşme sistemi kadar yetkinin kullanılmasında önemli olmaktadır. Bazı yazarlara göre biçimsel yetki işletmelerde bütünleştirici güç olarak ele alınmaktadır. Yetkinin kullanılmasıyla koordinasyon sağlanmaktadır(38).

Üst durumunda bulunan kişiler iş ilişkilerini ana hatları ile belirler ve işlerin yürütülmesine ilişkin emirler verirler ve biçimsel yetkisini kullanarak astların faaliyetlerini denetler ve onlardan verilen görevler hakkında bilgi veya rapor isterler. Bu şekilde astlar ve üstler koordine çalışmaktadırlar.

Yüksek tavanlı organizasyonlarda yönetim alanının dar olması nedeniyle astlar yetki ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak bilirler. Bu yüzden ast-üst ilişkilerinin koordinasyonu kolaydır.

3. Yüksek Tavanlı Organizasyonların Yönetim Masrafları Üzerindeki Etkileri

Yüksek tavanlı organizasyonlarda yönetim basamaklarının fazla olması çok sayıda yönetici gerektireceğinden yöneticilere ödenen ücretler fazladır. Her yönetici işletmeye bir masraf yüklemekte, sözkonusu masraf yalnızca yöneticilere ödenen ücretler değil, aynı zamanda büro malzemeleri, sekreter ücretleri ve kırtasiye giderleride yönetim masraflarını arttıran unsurlar olmaktadır.

Bu tür yapılarda yönetim basamaklarının fazla olması yalnızca ölçülebilen masraflar üzerine değil aynı zamanda direkt olarak ölçülemeyen (hesaplanamayan) işletme masrafları üzerinde de etkili olmaktadır

(38) Özalp, s. 30.

Yöneticinin yönetim alanının çok dar olması yöneticinin gereğinden fazla boş kalmasına neden olacaktır. Bu durum dolaylı olarak yönetim masraflarını olumsuz yönde etkiler.

Yüksek tavanlı organizasyonlarda haberleşme kanalının uzun olması yukarıdan aşağıya iletilen bilgilerin emirlerin gerçek anlam ve niteliğini yitirmesine neden olabilmektedir. Böyle durumlarda ast-üst ilişkilerinde kopukluk meydana gelmektedir. Aldığı emirleri yanlış anlayan ve buna göre uygulamalar yapan ast, zamanını ve işletme kaynaklarını verimsiz harcamış olacağından işletme maliyetleri bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

4. Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısının İşletmede Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Yüksek tavanlı organizasyonlarda yönetim basamaklarının artması genel olarak işletmede çalışanların morali üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Üst basamak yönetici ile doğrudan doğruya temas olanağından yoksun bırakılan yöneticiler, kendilerinin bir kenara atıldığı, çabalarına yeteri kadar değer verilmediği duygusuna kapılmaktadırlar(39).

Bu tür yapılardaki basamak artışı her zaman olmamakla birlikte yüksek derecede merkezîyetçiliğe ve uzmanlaşmaya olanak vermektedir. Bunun sonucu olarak işletmede çalışanların kendilerine güvenleri kalmamaktadır. Uzmanlaşma sonucu ise çalışanların kendi kapasitelerini kullanma ve geliştirme olanakları azalmaktadır.

Yüksek tavanlı organizasyon yapısının çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkilerine karşı birçok olumlu etkileri vardır.

(39) Newman, s.298.

Bu tür organizasyonlarda yönetim basamağı sayısının fazla olması astlara zamanla bir üst mevkiye terfi imkanı yaratmaktadır. Bu durum çalışanları daha verimli ve başarılı olmak için motive edici bir güç olmaktadır.

Yüksek tavanlı organizasyon yapısının işletmede çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinden bir diğeri ise üst'ün denetimi altındaki astlarla sık sık görüşerek bilgi alışverişinde bulunması astların moralleri üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

B- GENİŞ TABANLI ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLE YÖNETİM
ALANI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE İŞLETME
BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1- Geniş Tabanlı Organizasyonların Özellikleri

Geniş tabanlı organizasyon bir iki yönetim basamağından oluşan yapılardır. Bu tip organizasyonlarda yetki devrine gidilerek yönetim alanı genişletilmektedir. İşletmelerin geniş tabanlı organizasyon yapılarını benimsemelerinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür(40):

- Üst yöneticilerin daha fazla saygınlık kazanma ve ilerleme arzuları

- Haberleşme zincirini mümkün olduğu kadar kısa tutma ihtiyacı

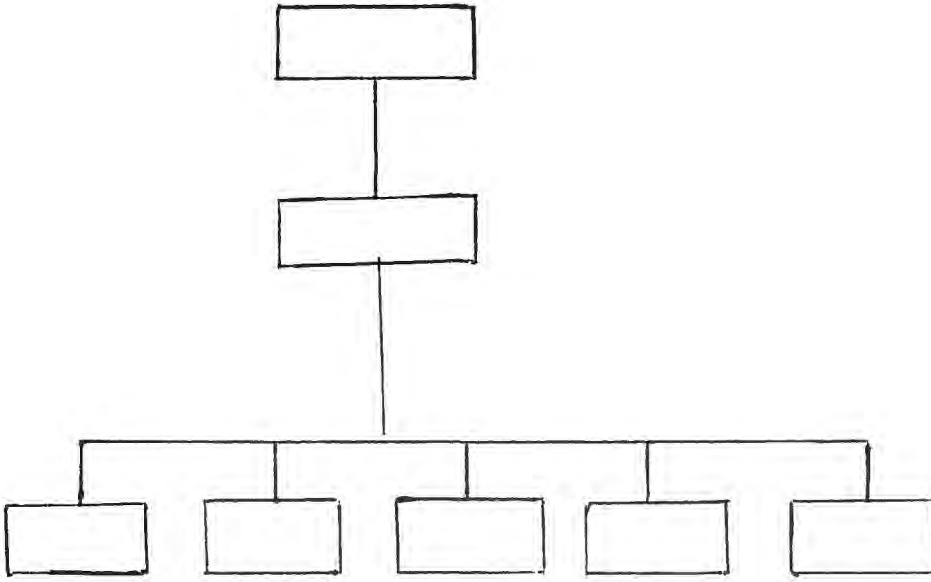
- Üstlerin daha fazla güç sahibi olma arzuları

Üstlere rapor veren astların fazla olması bunun için bir göstergedir.

Yöneticilerin örgütsel yardım bulma olanaklarının var olması

(40) Ernest Dale, Planning And Developing The Company Organization Structure (New York: American Management Associations, 1952), s.71.

yani yöneticinin gerektiğinde danışmanlardan yararlanma ve kendisine bağlı astların bir kısmını denetleyecek yardımcıları bulabilme imkanı geniş tabanlı organizasyon yapısının tercih edilmesini sağlamaktadır. Şekil IV-2'de geniş tabanlı bir organizasyon şeması verilmiştir.



Şekil IV-2

2- Geniş Tabanlı Organizasyon Yapılarının İşletme Faaliyetlerinin Koordinasyonu Üzerindeki Etkileri

Geniş tabanlı organizasyon yapılarının söz konusu olduğu işletmelerde yönetim basamak sayısının az olması dikey haberleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Ast sayısının artması ast-üst ve astlar arası ilişkilerin artması demektir. Çok sayıda ast'ın yaptıkları işlerin koordinasyonu ve yöneticinin her ast ile koordine çalışması zorlaşmaktadır. Astlar arasında bilgi alış verişi yani yatay ilişkilerin kurulmasında güçleşmektedir.

İşletmede koordinasyonun sağlanması aynı düzeyde çeşitli fonksiyonları yerine getirmekten sorumlu birimlerin zaman zaman bir araya gelip bilgi alış verişi yapmasına bağlıdır. İşletmede yatay haberleşme aksıyorsa koordinasyon faaliyetlerinin aksaması doğaldır. İşletmenin sosyal ve ekonomik yapısı geliştikçe ve genişledikçe yetkilerin giderek yayılması sonucu yönetimin ortak amaç doğrultusundan sapma tehlikesi de büyüyecektir. Bu nedenle yatay birimler arasında kurulan sıkı ilişkiler amaç ve işbirliğini sağlamada daha etkili olmaktadır(41).

İşletmeler artan piyasa rekabet koşullarının olduğu günümüzde hızlı karar almak zorundadır. Bu yüzden yatay birimler üst yönetime danışmadan ortak karar verebilirler. Uygulamada sık karşılaşılan bu durumun komuta birliğini bütünü ile bozmamak için alınan kararlardan ve girilen faaliyetlerden üst yönetimin bilgili kılınması gerekmektedir.

Geniş tabanlı organizasyonlarda işletme faaliyetlerinin koordinasyonu üzerindeki olumsuz etkileri kaldırmak veya azaltmak için devredilen yetki ve astlar arasındaki iş ilişkileri her organizasyon basamağındaki görevlere göre sınıflandırılıp, belirsizlikleri giderecek şekilde yazılı olarak bir plan dahilinde astlara verilmesi gerekir.

3- Geniş Tabanlı Organizasyonlarda Yönetim Masrafları Üzerindeki Etkileri

Geniş tabanlı organizasyonlarda yetki devriyle bir takım maliyetler oluşmaktadır(42). Bunlar:

(41) Sabuncuoğlu, s.49.

(42) Dale, s.74-75.

- Bir üste rapor veren astların sayısının artması denetimin dolaysız masraflarını arttırmaktadır.

- Artan derecede ve genişlikte yetki devri denetim masraflarını olumsuz yönde etkilemektedir. Artan derecede yetki devri kapasitelerini daraltmakta ve kendi işlerinde hata yapma oranını arttırmaktadır.

Yetki devriyle oluşan geniş tabanlı organizasyon yapılarının yönetim masrafları üzerine bu olumsuz etkilerine karşı ölçülebilen ve ölçülemeyen olumlu etkileri vardır.

Yetki devri ile yönetici zamanının büyük bir kısmını üst düzey yönetim faaliyetleri ile ilgilenererek geçireceğinden denetim masrafları üzerine dolaylı olarak etkide bulunacaktır.

Yetki devri sonucu organizasyon yapısında daha az sayıda yönetim basamağı oluşacağından haberleşme masrafları azalmaktadır. Burada haberleşme masrafının iki yönü vardır. Bunlar: Haberleşme ile bilgilerin doğru iletilmesindeki kazanç ve haberleşme araçlarına ödenen masrafın az olmasıdır.

4- Geniş Tabanlı Organizasyon Yapısının İşletmede Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Geniş tabanlı organizasyon yapıları özellikle üst yönetim basamaklarında çalışan yöneticilerin moralleri üzerinde daha fazla etkili olmaktadır. Çok sayıda ast ve çok sayıda birbirinden farklı fonksiyonların olması yöneticiyi daha çok yormakta ve zamanını almaktadır. Yetki devri sonucu yönetici her ast'ının yaptığı işlerden sorumlu olmaktadır. Astlarına işleri yaptırabilme yeteneği yani gücü yüksek olan yöneticiler bu olumsuz etkileri ortadan kaldırabilmekte veya azaltabilmektedir.

Bu tür yapıların olduğu işletmelerde astlar daha rahat çalışabilmektedirler. Bunun nedeni astların daha az denetime tabi tutulmalarıdır. Birden çok iş ve faaliyet dalında çalışan astlara kendilerini yetiştirme ve geliştirme, bağımsız çalışabilme, sorumluluk alabilme ve kendine güven duygusu kazandırmaktadır. Bu yüzden astların moralleri üzerine olumlu etkiler yapmakta dolayısıyla işletmenin daha başarılı olması sağlanmaktadır.

Geniş tabanlı organizasyonlarda yönetim basamağının az olması çalışanların terfi etme imkanlarını daraltmaktadır. Bu tür yapıların söz konusu olduğu işletmeler astlar için bir okul olma niteliğini korumakta ve işletmede çalışan bazı astlar ilk fırsatta bir üst kademeye terfi etmek, yükselmek için başka bir işletmeye geçmeyi beklemektedir.

Geniş tabanlı organizasyon yapısının işletmede çalışan astlar üzerindeki bir diğer etkisi ise gerektiğinde üstlerinden fikir ve yardımalarını güçleştirmesidir.

Bu tür organizasyonlarda aynı basamakta çalışan astların çok olması astlar arasında biçimsel olmayan ilişkilerin daha kolay kurulması astların morali üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

C- İŞLETMELERDE BİÇİMSEL OLMAYAN İLİŞKİLERİN YÖNETİM ALANI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Biçimsel olmayan organizasyon yapısı doğal olarak ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği bir yapıdır. Organizasyonda çalışan kişilerin

birbirleri ile işletme ilişkileri nedeniyle aralarında bazan biçimsel organizasyonun öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme-yen personelin birbirleri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu biçimsel olmayan organizasyon yapısını oluşturur(43).

İşletmelerde kişiler arasında biçimsel olmayan ilişkilerin iyi olması yöneticinin yönetim alanını genişletmesi ve daha etkin bir denetimin sağlanmasına katkıda bulunurken işletme içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar işletme başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmelerde ortaya çıkan çatışmalar yöneticinin zaman ve enerjisini önemli ölçüde alan konulardan biri olmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan kişilik ve amaçlardaki farklılık gibi nedenlerden kaynaklanan bu olumsuz davranışlar bazan açık bir şekilde ortaya çıkmakta bazende gizlenmektedir. Fakat her iki durumda da işletme çalışanlarını olumsuz karşı koymalara yöneltilmektedir. Böyle duramlarla karşılaşan yöneticinin astlarını denetimi güçleşmektedir.

İşletmelerde en çok görülen çatışmalardan birisi kişilerarası çatışmadır. Burada çatışmayı yaratan nedenler kişilerin amaçlarının, izledikleri metodların, sahip oldukları bilgi ve verilerden ve değer yargılarının farklı olmasındandır(44). Ayrıca kişilerin örgüt içindeki yerleri(mevkileri) çatışmanın kaynağı olabilmektedir. Kişiler arasındaki rekabet, bir üst basamağa terfi, daha fazla ücret alabilme hırsı işletmelerde çatışmanın hızını arttıran unsurlar olmaktadır.

(43)Koçel,s.36.

(44)Koçel,s.332.

Yöneticiler arasındaki kırınlıklar küsmeler,bölümler arası koordinasyonu güçleştirmektedir. Aynı şekilde ast'ı ile arası çeşitli nedenlerden dolayı iyi olmayan yöneticinin kendi altındaki üst'ü atlayarak ona bağı astlara emirler vermesi ast'ının yönetim alanına müdahale demektir. Böyle bir durumun sözkonusu olduğı işletmelerde çatışmaların olması kaçınılmazdır.

İşletmelerde yönetim alanının belirsizliğı kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağıının belirsiz olması gibi nedenlerden başka, bir üst'e bağı ast sayısının az olması, kendisine bağı yöneticilerin ise yönetim alanlarının olması halinde üst kendisine bağı çalışan yöneticinin astlarına emirler vermesi işletmelerde biçimsel olmayan olumsuz ilişkilerin artmasına neden olur. Bu tür ilişkiler büyük bdyutlara ulaştığında işletme bühyesini sarsacak durumlar meydana gelebilmektedir.

D- İŞLETMEDE YETKİ İLİŞKİLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNİN YÖNETİM ALANI VE İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNE ETKİLERİ

Organizasyon yapısı ister geniş tabanlı,ister yüksek tavanlı olsun yönetim basamaklarında bulunan kişilerin işletme fonksiyonlarını yerine getirmedeki başarısı ast üst ilişkilerinin iyi olmasına da bağıdır. Yönetmel başarı büyük ölçüde işletmede emirlerin verilış biçimine,astların psiko-sosyal durumu ile ve üstlerin davranış biçimleri ile yakından ilgilidir.

Astlar görevlerinin devamlılığı,terfi,ücret artışı ve sorumluluk bakımından üstlerine bağımlıdırlar. Bu nedenle astlar üstlerinin güven duyulan kişiler olmasını isterler(45). Astlara güven duygusunu aşılamanı.

(45) Eren,s.309.

yolları ise üstlerin korku ve huzursuzluktan uzak bir çalışma ortamı yaratması,astlarını gösterdikleri başarıya göre ödüllendirmesi ve astlarından gelen şikâyet,öneri ve istekleri dikkate alması kısaca onlara değer verdiğini hissetmesi gerekir. Ayrıca astlara her zaman olmamak kaydıyla üstleri ile çözemedikleri sorunları bir üst makama iletebilme yollarının açık tutulması gerekir. Çünkü ast'ın karşılaştığı sorun kendi üstü tarafından çözülmeyebilir, veya böyle bir sorunla ilk defa karşılaşmış olabilir. Böyle durumlarda birlikte bir karara varmak veya kendi sorunu ile üstlerinin ilgilendiğini görmek ast'ın morali üzerinde olumlu etkiye bulunacaktır. Dolayısıyla ast'ın kendi işini benimsemesine ve verimli bir şekilde çalışması sağlanmış olacaktır.

Yönetici astlarıyla ilişkilerinde görevlerin yerine getirilebilmesi için güç kaynaklarından birini veya birkaçını birlikte kullanabilir. Korku ve baskı temeline dayanan zorlayıcı güç kullanıldığında başlangıçta bir başarı ve itaat sağlayabilir. Ancak ast tarafından bu gücün etkisinin azaldığı hissedilirse yöneticinin otoritesi(yetkisi) zayıflamaktadır. Böyle bir durumla karşılaşan yönetici çok sayıda ast'ı denetleyemez duruma düşer. Dolaylı olarak işletme bu yüzden zarar görür. Aynı şekilde yersiz ödüllendirme ve çok hoş görülme davranmakta işletme başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca üstlerin kendi mevkilerine verdikleri önem derecesi ve bunu astlarına iş yaptırmada bir araç olarak kullanması astların kendilerine olan güven duygularının azalmasına neden olmaktadır. Öte yandan üstlerin böyle bir davranış göstermesi onların liderlik ve bilgisel özelliklerini azaldığını veya olmadığını gösterir. Bu durumda üstler yönetimi altındaki astların faaliyetlerini etkin olarak denetleyemez.

Yönetici mevkiinde bulunan kişiler korku ve baskı temeline dayanan davranışlar göstermek yerine daha insancıl davranışlar göstermesi gerekmektedir. Çünkü gelişen teknoloji ve astların çevre ile olan etkileşimlerinin bir sonucu olarak astların yetkiyi kabul alanları daralmaktadır. Üst her istediğini astlarına yaptır-
mamaktadır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

İşletmelerde yetki ilişkileri ve denetim alanı üzerinde etkili olan faktörler hakkında veri toplamak için yapılan bu araştırma Bozüyük Demir Döküm Tesisleri A.Ş.'nde yapılmıştır.

İşletmede çalışan 18 yöneticiden 13'ü ile görüşme sağlanmış 5'i ile görüşme sağlanamamıştır.

Araştırmada yüz-yüze görüşme tekniği benimsenmiş ve tüm yöneticilere gidilerek hazırlanan görüşme soruları yöneltilmiş ve cevaplar alınmıştır.

İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

Türk Demir Döküm Fabrikaları Bozüyük Tesisleri Anonim Şirketi 1979 yılında Koç Holding bünyesinde kurulmuş bir işletmedir. İşletme, şofben, panel radyatör, çelik radyatör ve termostat üretmektedir. İşletmede 270 kişi çalışmakta bunların 5'i üst düzey yönetici 13'ü orta düzey (şef seviyesinde) yönetici diğerleri ise mühendis, teknisyen ustabaşı ve işçi olarak görev yapmaktadırlar.

İşletmede yıllık üretim miktarı : 100.000 Şofben/yıl
250.000^{m2} Demir rad/yıl
100.000^{m2} Çelik rad/yıl
Değişken miktarda Termostat

Türk Demir Döküm Fabrikaları Bozüyük tesisleri Anonim Şirketi Holding Genel Müdür yardımcısına bağlı üretim genel müdür yardımcılığına bağlı olarak faaliyetini sürdürmektedir. İşletme mali işler genel müdür yardımcılığı ve endüstriyel ilişkiler genel müdür yardımcılığı ile direkt temas halinde, teknik ve pazarlama genel müdür yardımcılığı ile üretim genel müdür yardımcılığı aracılığı ile iş ilişkileri sürdürülmektedir.

Ayrıca işletmenin, İstanbul döküm fabrikası ve Bolu tesisleri ile iş ilişkileri vardır.

Bozüyük Demir Döküm Tesisleri yetki ilişkileri ve yöneticilere bağlı ast sayısı yönünden incelendiğinde yüksek tavanlı organizasyon yapısı özelliği göstermektedir.

İşletmede birimlerin coğrafik yerleşimi ise hepsi bir binadadır. Ancak bazı birimlerin yöneticileri holding bünyesinde kurulan diğer demir döküm işletmeleri içinde faaliyet göstermektedirler. Bu bakımdan bazı birimlerin coğrafik yerleşimi farklı yer ve farklı bölge şeklindedir.

İşletme atölye görünümünde faaliyete başlamış, zamanla üretim ve çalışanların sayısındaki artış, işlerin yürütülmesinde, haberleşmede aksaklıklar ve çalışanlar arasında problemler yaratmaya başlamıştır.

Bu nedenler yeni organizasyon şemasının hazırlanmasını zorunlu kılmıştır.

Başlangıçta adama göre mevki oluşturulmuş, zamanla son şeklini almıştır. Mevcut organizasyon şeması hazırlanırken şu faktörler gözönüne alınmıştır.

- Yetenekli personelden yararlanma
- İyi bir haberleşmeyi sağlama
- Çalışanları kime karşı sorumlu olacağı veya çalışanlar arasında yetki ilişkilerini belirleme

Mevcut organizasyon şeması hazırlandıktan sonra yönetici personelin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirtilmemiştir.

İŞLETMEDE YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER VE ÖZELLİKLERİ

İşletmede faaliyetler beş ana bölüm aracılığı ile yürütülmektedir. Bunlar: Teknik,mali işler,malzeme,üretim ve personel bölümleridir. Her bölümde yapılan faaliyetler şu şekilde özetlenebilir.

1- Teknik Bölümde Yürütülen Faaliyetler ve Özellikleri

Teknik bölüm yöneticisi, kalite kontrol,Atölye ve Konstrikسیون, Araştırma-Geliştirme ve mühendislik faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur. İşlerin yürütülmesi teknik bölüm yöneticisine bağlı dört ast(orta düzey yönetici) tarafından yapılmaktadır.

Kalite kontrol bölümünde; üretimde kullanılacak malzemelerin kontrolü,üretilen mamullerin ömür deneyleri yapılmaktadır. Yapılan işler rutindir. Aynı işlevler sürekli tekrarlanmaktadır.

Atölye ve Konstüriksiyon bölümünde; Resimleme,genel konstüriksiyon kalıp hazırlama,tezgah bakım ve yeni imalat faaliyetleri yürütülmektedir. Bakım rutin, yeni imalat farklı türde ve karmaşık diğerleri ise aynı türde ve karmaşık işlevlerdir.

Araştırma Geliştirmede yapılan işlevler tamamıyla farklı türde ve karmaşıktır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri teknik bölüm yöneticisi ve mühendislik bölümü ile ortak olarak yürütülmektedir.

Mühendislik bölümünde ise her türlü teknik sorun(proses,metot, iş trafiği ve montaj vb.) ların çözümü güncel veya yeniliklere ilişkin bültenlerin planlanması gibi faaliyetler söz konusudur. Bu yüzden mühendislik bölümündeki işlevler farklı türde ve karmaşıktır.

2- Mali İşler Bölümünde Yürütülen Faaliyetler ve Özellikleri

Mali işler bölümü faaliyetlerini iki alt bölüm aracılığıyla yürütmektedir. Bunlar: Ticari muhasebe ve Maliyet Muhasebesi bölümleridir.

Ticari Muhasebe bölümünde; Yasalara uygun olarak personele ücret ödemeleri ve yasal işlemleri yerine getirilmektedir. Bu faaliyetler her personel ve dönem için aynıdır. Bu nedenle bu faaliyetler rutindir.

Bu faaliyetler yanında işletme için alınan mal ve hizmetlerin finansal takibi, firmalarla yapılan sözleşmeler, mal ve hizmet alımlarına ilişkin yasal işlemler ve tüm bu faaliyetlerin vergi kanunlarına göre defterlere işlenmesi aynı türde ve karmaşık işlevler olmaktadır.

Maliyet Muhasebesi bölümünde ise işletmenin kâr-zarar hesaplarının çıkartılması, mamul satış fiyatının çıkartılması için maliyetlerin hesaplanması ve üst kademe yöneticilere (Genel md. vb.) işletmenin genel durumu hakkında bilgi vermek amacıyla çok kısa aralıklarla yönetim muhasebesi yapılmaktadır. Bu şekilde işletme politikasının belirlenmesinde üst yöneticilere yardımcı olunmaktadır. Bu faaliyetlere ek olarak ileriye dönük kâr, masraf hesapları yapılmaktadır. Bu faaliyetlerin büyük kısmı rutin olmakla birlikte aynı türde karmaşık ve farklı türde karmaşıktır.

Mali işler bölüm yöneticisinin görevi yukarıda belirtilen faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlamak için görevleri astlarına (orta düzey yöneticilere) dağıtmak ve gerekli süreyi belirlemektir. Bölüm yöneticisi için faaliyetler rutin bazı durumlarda ise aynı türde ve karmaşıktır.

3- Malzeme Bölümünde Yürütülen Faaliyetler ve Özellikleri

Malzeme bölüm yöneticisi planlama, satın alma ve ambarlama faaliyetlerini kendisine bağlı üç orta düzey yönetici vasıtasıyla yürütmektedir.

Planlama bölümünde; ikmal malzeme planlaması yılda bir kere ve bütçe varsayımlarına göre yapılır. Yapılan iş rutindir.

Satış şirketlerinden gelen mamul isteklerini imalatın durumuna göre planlamak (mamul planlaması), üretimde direkt olarak kullanılmayan malzemelerin planlanması (yatırım planlaması), satış hedeflerine göre yıl içinde üç dönem ve stok hedeflerine göre partiler şeklinde alınacak malzemelerin planlanması (detay planlama) faaliyetleri planlama bölümünde yapılmaktadır. Yapılan işlevler aynı türde ve karmaşıktır.

Satın alma bölümü, sipariş ve üretim hedeflerine göre malzeme alımlarını gerçekleştirmektedir. Faaliyetler bazı durumlarda rutin, bazı durumlarda ise aynı türde fakat karmaşık olabilmektedir.

Ambarlama bölümü ise, satın alınan malzemenin malzeme sistemine uygun olarak depolanması, sağlam olarak işletmeye teslimi, işletmeden iade, satış, düzeltme nedeniyle fabrika dışına gidecek malların sevki, mevcut mamullerin satıcı firmalara sevki, herhangi bir nedenle mamullerin geri alınması faaliyetlerini yürütmektedir.

4- Üretim Bölümünde Yürütülen Faaliyetler ve Özellikleri

Üretim bölümü yöneticisi malzemedan mamul haline gelinceye kadarki faaliyetlerden sorumludur. Üretim faaliyetlerinin yerine getirilmesi üretim bölüm yöneticisine bağlı üç orta düzey yönetici aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bunlar: Radyatör işletme, şofben işletme ve yardımcı işletmeler şeflikleridir.

Radyatör ve şofben işletme şefliklerinde üretim program ları doğrultusunda günlük üretim planlarının yapılması planlara göre tezgah yükleme ve bu faaliyetlerin takibi yapılmaktadır.

Yapılan işler genellikle rutin bazı üretim noktalarında aynı türde fakat karmaşık olabilmektedir.

Yardımcı işletmeler bölümünün faaliyetleri ise, arıza bakım, koruyucu bakım ve üç'er aylık periyodik bakımları kapsamaktadır.

Günlük arıza bakımlarında tahmin edilmeyen makina ve aparatlarda meydana gelen arızaların giderilmesi ve en kısa sürede üretime sokulması sağlanır. Yapılan işlevler farklı türde ve karmaşıktır.

Koruyucu bakımlarda daha önce planlanan ve günün muhtelif saatlerinde periyodik olarak makina ve aparatların üretimi aksatmayacak şekilde kontrolü yapılır. Yapılan iş rutindir.

Üçer aylık periyodik bakımlarda ise tezgah kritik noktalarının gözden geçirilmesi ve ayanlanması yapılmaktadır. Yine yapılan işler rutindir.

5- Personel Bölümünde Yürütülen Faaliyetler ve Özellikleri

Personel bölümü, Toplu sözleşmelerin hazırlık,yürütme ve sonuçlandırılması,işten ayrılma,personel alımı ve izin konularında gerekli işlemlerin iş kanunu hükümlerine göre yerine getirilmesi gibi faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktadır. Yapılan işlerin bir kısmı rutin bir kısmı ise aynı türde fakat karmaşıktır.

İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN YETKİ VE YÖNETİM ALANINA
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1- Bölümlerde Yapılan İşlevlerin Özellikleri

İşler	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların Oranı
Rutin	2	2	1	11	% 42
Aynı tür- de fakat karmaşık	1	2	-	7	% 27
Farklı türde ve karmaşık	2	1	-	7	% 27
Farklı türde ve çok karmaşık	-	-	1	1	% 4

Tablo- I

Üst yönetim basamağında yapılan işlevlerin özellikleri

İşler	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların oranı
Rutin	4	5	-	22	% 58
Aynı türde fakat karmaşık	1	1	-	5	% 13
Farklı türde ve karmaşık	3	2	-	11	% 29
Farklı tür- de ve çok karmaşık	-	-	-	-	-

Tablo-II

Orta yönetim basamağında yapılan işlevlerin özellikleri

İşletmede yapılan işlevler yönetim seviyelerine göre (üst-orta düzey) yukarıdaki tablolarda verilmiştir.

Üst düzey yönetim basamaklarında işlevlerin büyük bir kısmı (% 42) rutindir. Fakat karmaşık işlevler bir grupta toplanabilir. Konuya bu şekilde yaklaşıldığında üst yönetimin işlevleri rutin olmaktan çok ($\% 27 + \% 27 + \% 4 = \% 58$) karmaşıktır.

Orta düzey yönetim basamaklarında ise rutin işlevler (%50) önemli bir yer tutmaktadır. Rutin işlevlerin yanında % 29 oranında farklı türde ve karmaşık işlevler söz konusudur.

2- Bölüm Yöneticilerinin Astlarının Faaliyetlerini Denetleme Şekli

Gözetim Şekli	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların Oranı
Sınırlı Gözetim	4	-	-	12	% 48
Periyodik Gözetim	-	2	1	5	% 20
Sık sık yapılan gözetim	-	1	1	3	% 12
Sürekli Gözetim	1	1	-	5	% 20

Tablo- III

Üst düzey yöneticiler için

	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların oranı
Sınırlı Gözetim	2	3	-	12	% 23
Periyodik Gözetim	-	2	2	5	% 12
Sık sık Gözetim	3	-	-	9	% 22
Sürekli Gözetim	3	3	-	15	% 37

Tablo-IV

Orta düzey yöneticiler için

	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların oranı
Sınırlı Gözetim	1			3	% 12
Periyodik Gözetim		1	2	4	% 16
Sık Sık Gözetim	2	1		8	% 32
Sürekli Gözetim	2	2		10	% 40

Tablo-V

Üretimle direkt ilişkili yöneticiler için

	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların oranı
Sınırlı Gözetim	5	3	-	21	% 50
Periyodik Gözetim	-	3	1	6	% 17
Sık Sık Gözetim	1	-	1	1	% 3
Sürekli Gözetim	1	2	-	7	% 20

Tablo-VI

Üretimle direkt ilişkili olmayan yöneticiler için

Bu soruda da sonuçların irdelenmesi bir önceki konuda olduğu gibi ele alınmıştır.

Üst yönetim basamağında bulunan yöneticiler astlarının faaliyetlerini sınırlı (%48) bir şekilde denetlerken, orta yönetim basamağında yöneticiler astlarının faaliyetlerini sürekli (%37) denetlemektedirler. Böyle bir sonuç iki nedenden kaynaklanıyor olabilir. Birinci neden orta yönetim seviyesinde bir üst'e bağlı ast sayısı fazladır. Bu nedenle faaliyetlerin koordinasyonu için sürekli bir denetim gereklidir. İkinci neden olarak ise işlerin yürütülmesi sırasında problemler daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden sürekli denetim bazı işler için şart olmaktadır.

Denetim şekli üretimle dolaysız ilişkili olan ve olmayan bölümlerde farklılık göstermektedir. Üretimle direkt ilişkili bölümlerde

sınırlı (%40) ve sık sık (%32) denetim yapılırken, üretimle direkt ilişkili olmayan bölümlerde, yapılan işlerin özelliğinden dolayı denetim sınırlı (%60) ve periyodik(%17) olarak yapılmaktadır.

3- Bölümlerde Yürütülen Planlama Faaliyetleri ve Düzeyi

İşletmenin sürekliliği için her bölüm kendi görevlerine ilişkin olarak, hangi işin, ne zaman nasıl ve ne şekilde yapılacağını planını yapmaktadır.

Her bölümün üst düzey yöneticisi kendi bölümü ile ilgili işleri ana hatları ile planlamakta, orta yönetim seviyesindeki yöneticiler ise planlanan ana hatlar çerçevesinde yürütmeye ilişkin planlar yapmaktadırlar.

Genellikle mali ve önemli varsayılan teknik konularda planlama yetkisi üst yöneticilerindir. Bazı bölümlerde ise planlama faaliyetleri ilgili üst ve orta yöneticiler tarafından grup çalışması şeklinde yürütülmektedir.

İşletme bölümlerinde yapılan planlama faaliyetleri şu konuları kapsamaktadır. Bütçe,bakım,üretim,malzeme,yatırım,kalite,işgücü mamıl ve sevkiyat.

4- Bölümler Arası Yatay ve Dikey İş İlişkilerinin Düzenlenme Şekli

	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların oranı
En Az ilişkiler	3	-	-	9	% 33
Belirli ve düzenli ilişkiler	-	1	2	4	%15,5
Kolay kontrol edilebilecek ilişkiler	2	2	-	10	% 36
Sık Sık ilişkiler	-	2	-	4	%15,5

Tablo-VII

Orta düzey yöneticiler için

	I.DER.	II.DER.	III.DER.	Yanıtların toplamı	Yanıtların oranı
En az ilişkiler	2	2	1	11	% 27
Belirli ve düzenli ilişkiler	2	3	1	13	%29
Kolay kontrol edilebilecek ilişkiler	1	1	-	5	%11
Sık Sık ilişkiler	3	1	2	13	%29
Çok ve karmaşık ilişkiler		1	1	3	%4

Tablo VIII

Orta düzey yöneticiler için

Bölümlerde diğer yatay ve dikey bölümlerle faaliyetlerin koordine çalışması için iş ilişkileri, üst yönetim düzeyinde en az ilişkiler (%33) ve kolay kontrol edilebilecek ilişkiler(%36) şeklinde düzenlenmiştir.

Orta yönetim seviyesinde ise ilişkilerin belirli ve düzenli (%29) olmasına karşın, bölümler arasında yatay ve dikey olmak üzere sık sık (%29) iş ilişkileri yürütülmektedir.

Bölümler arası iş ilişkileri dikey bölümlerde, alt basamaklarda iş emirleri şeklinde ve yazılı olarak üst basamaklarda sözlü veya rapor şeklinde olmak üzere iş ilişkileri sürdürülmektedir.

Yatay bölümlerle iş ilişkileri sözlü(yüz-yüze,telefon aracılığı ile önemli ve uzun vadeli konularda ise yazılı bilgi verme şeklindedir. İlişkilerin sürdürülmesi sırasında her zaman geri bildirim söz konusudur.

5- İşletlede Bölümler Arası Koordinasyon

Yapılan araştırmada yöneticilerin % 70'i işletmede bölümler arasında koordinasyon probleminin olmadığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni işletmede yürütülen faaliyetlerin büyük çoğunluğunun (üst düzeyde % 42, orta düzeyde % 58) rutin olması ve işletmede yatay ve dikey iş ilişkilerinin kolay kontrol edilebilecek (%36) ve düzenli ilişkiler (%29) şeklinde olmasından kaynaklanmaktadır.

İşletmede koordinasyon probleminin az da olsa görülmesinin (%30) nedeni bazı bölümlerde yürütülen işlevlerin özelliklerinden

(farklı türde ve karmaşık %29) haberleşmede ortaya çıkan aksaklıklardan ve yetkilerin açık ve yazılı olmamasından kaynaklanıyor olabilir.

6- Bölüm Yöneticilerinin Bağımsız Karar Alabilme Durumları

	Sayı	%
Evet	3	23
Hayır	1	7
Kısmen	9	70
	13	100

Bölüm yöneticileri bölümleri ile ilgili kararları, kararın türüne ve özelliğine bağlı olarak kısmen (%70) alabilmektedirler. Yöneticilerin % 23'ü bölümleri ile ilgili kararları bağımsız olarak alabildiklerini, % 7 gibi çok az kısmı ise bağımsız karar alamadıklarını belirtmişlerdir.

Yönetim basamaklarına göre karar alma şekli

Üst yönetim seviyesinde;

	Sayı	%
Tepe yöneticiye danışılır	3	60
Bağımsız karar alınır	2	40

Üst yönetim basamaklarında çalışanların % 40'ı bölümleri ile ilgili kararları bağımsız olarak alabildiklerini % 60'ı ise kararları

kendilerinin aldıklarını ancak kararın uygulanmasından önce üstlerinin onayını aldıklarını açıklamışlardır.

İşletme tepe yöneticisi tarafından bölüm yöneticilerine bölümleri ile ilgili kararları bağımsız olarak alma yetkisi (şirket politikası doğrultusunda olmak koşulu ile) verildiği ancak uygulamada bölüm yöneticilerinin sorumluluğu tek başlarına değil paylaşmayı terci ettikleri (% 60) görülmektedir.

Orta Yönetim Seviyesinde

	Sayı	%
Üst yönetici tarafından	1	12,5
Birlikte alınır	6	75
Bağımsız alınır	1	12,5

Orta düzey bölüm yöneticileri bölümleri ile ilgili kararları alma yetkisine sahip (%75+12,5) fakat yöneticilerin %75'i kararları alırken üstlerine danıştıkları, onlarında fikirlerini alarak ortaklaşa karar aldıklarını, %12,5 ise işin özelliğine bağlı olarak bağımsız karar aldıklarını belirtmişlerdir.

Aynı şekilde yöneticilerin %12,5'i bölümlerinde yürütülen faaliyetlerin birden çok bölümü ilgilendirmesi nedeniyle bağımsız karar almalarının söz konusu olmadığını belirtmişlerdir.

7- Yetki ve Sorumlulukların Belirli Olup Olmadığı

Yetkiler, bir bölüm yöneticisi dışındaki yöneticiler için yazılı olarak belirlenmemiştir. Bu nedenle yetkiler ve sorumluluklar arasında bir dengesizliğin olup olmadığı belirgin bir şekilde ortaya çıkamaz.

İşletmede üst düzey yöneticileri yalnızca mali konulardaki yetkileri belirlidir. Ancak bugünkü koşullarda bu yetkilerle işletme faaliyetlerini sürdürmek söz konusu değildir. Bu yüzden üst düzey yöneticiler mali konularda sorumlulukları yüklenerek, işlerin zamanında ve uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadırlar.

Yapılan görüşme sırasında orta düzey yöneticilerin (%57,5) çoğu yetkilerinin sorumluluklarının üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu yargısı tecrübelerinin bir sonucu olabilir.

8- Yöneticilerin Yetki Devretme Eğilimleri

	Sayı	%
Planlama,kontrol,yürütme faaliyetlerini bizzat yapma	-	
Yalnızca kontrol	10	76
Her ikisininide	3	24

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yetki devretme eğilimlerinin fazla (%76) olduğu görülmüştür. Yöneticilerin %24'ü ise işin önem derecesine ve özelliğine bağlı olarak kendisinin veya astlarının yapması gerektiğine karar verdiklerini açıklamışlardır.

9- Bölümlerde Çalışanlar Arasında Çatışmaların Olup Olmaması

İşletmede çalışanlar arasında zaman zaman çatışmalar olmaktadır(%54). Çatışma nedenleri bazı bölümlere göre farklılık göstermekle birlikte, genellikle aynı nedenler tüm bölümler için geçerli olmaktadır.

İşletmede çalışan üst ve orta düzey yöneticilere göre çatışma nedenleri şöyle sıralanabilir.

-İşçi-memur statüleri arasındaki çatışma

-Kişilik özellikleri

-Çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları,

daha çok yöneticilere uygulanan prim sisteminden kaynaklanmaktadır.

Ast'ın kendini değerlemesi ile üst'ün ast'ını değerlemesi arasındaki ast aleyhindeki fark ast-üst arasında çatışmalara neden olabilmekte, ancak açık bir şekilde değildir.

-Ast-üst arasındaki coğrafik uzaklık çatışma ortamı yaratabilmektedir. İşletmedeki bir bölüm için bu durum geçerlidir. Coğrafik uzaklık nedeniyle işlerin yürütülmesine ilişkin bilgilerin yanlış alınması hem yatay hemde dikey bölümler arası çatışmalara neden olabilmektedir.

-İstenilen bilgilerin zamanında ilgili noktaya ulaştırılamaması

Son olarak da kritik dönemlerde yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları çatışma ortamı yaratabilmektedir.

10- Yöneticilerin Astlarının Sorunları ile İlgilenme Durumları

	Sayı	%
Evet	12	93
Hayır	1	7

Yöneticilerin yönetim alanlarının dar olduğu durumlarda, yönetici işten artan zamanının bir kısmını astlarının özel sorunlarına ayırması doğaldır.

Yöneticilerin astlarının özel sorunları ile ilgilenmesi yalnızca yönetim alanlarının dar olması nedeniyle değil işletmede beşeri unsura verdiği önem ve kişisel özelliklerine göre değişir.

Bu amaçla hazırlanan soruya verilen yanıtlar ast-üst arasında iyi ilişkilerin kurulduğu (%93) ve üstlerin astlarını yakından tanıdığı sonucunu vermiştir.

11- Üstlerin Astlarına Zaman Ayırabilme Durumları

Bu konu bir önceki konuya bağlı olarak incelendiğinde üstlerin büyük bir oranda (%93) astlarına zaman ayırabildiği görülmektedir.

Bu soruya verilen yanıtlar yöneticilerin yönetim alanlarının dar olduğu ve yöneticinin denetleme faaliyetleri dışındaki zamanlarının bir kısmını astlarından gelen şikâyet, istek ve sorunlara çözmede kullandığı ortaya çıkmaktadır.

Astlar üstleriyle her konuda çekinmeden görüşebildiklerini, işleri ile ilgili görüş ve sorunlara çözüm alternatiflerini ve önerileri üstlerine iletebildiklerini belirtmişlerdir. Bu durum astların temel kişisel gereksinmelerinin giderilmesi astların morallerinin yükselmesine ve işlekmeyi benimsemelerine neden olmaktadır.

Astların üstleriyle çeşitli konularda rahatça konuşabildiği bir ortamın olması işletmede hiyerarşik ilişkilerin yerini demokratik

ilişkilere bırakmasına neden olmaktadır. Böyle bir ortam astların, morallerini olumlu yönde etkilemekte, dolayısıyla işletmenin başarı dereceside yüksek olmaktadır.

12- Astların Yürütmeye İlişkin Sorunları Üstlerine
İletme Sıklığı

	Sayı	%
Evet	3	23
Yalnızca ilk defa karşılaşılan problemlerde	7	54
Hayır	3	23

İşletmede ilk defa karşılaşılan problemlerde genellikle (%54) üst yöneticiye danışılmakta ve bilgi alınmaktadır. %23 oranındaki yöneticiye ise astları sık sık bilgi almak için başvurmaktadır. Böyle bir durumun söz konusu olması işlerin özelliğinden, işle ilgili bilgilerin astlara tam olarak verilmemesinden olabileceği gibi astların sorumluluk almaktan kaçınmaları da olabilir.

Yöneticilerin % 23'üne ise astların sık sık bilgi almak için gelmedikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin yetki devretmedeki tutumları ve tecrübeleri astlarını böyle bir yol izlemeye götürmüştür.

13- Bir Üst'e Bağlı Ast Sayısının (Yönetim alanının) Belirlenmesi

Üst'e bağlı ast sayısı	Frekans	Toplam
2	6	12
3	2	6
4	2	8
5	1	5
13	1	13
15	1	15
16	1	16
20	1	20
38	1	38
137	1	137

270 kişi

6 yöneticiye bağlı ast sayısı iki kişidir. Dolayısıyla işletme üst yöneticilerinin yönetim alanı dardır. Üst'lere bağlı ast sayısını arttırmak mümkündür. Ancak işletmeye alınacak yönetici sayısındaki artış yönetim masraflarını arttıracığından böyle bir yol izlenmemiş olabilir. Ayrıca optimum yönetim alanına ulaşıp ulaşılmadığı ise belli değildir.

Üst yöneticinin yönetim alanlarının dar olmasına karşın orta yöneticilerin yönetim alanları geniştir. Bu durum işlerin özelliklerine bağlı olabilir.

14- Yöneticilerin Denetim Alanına İlişkin Görüşleri

	Frekans	%
4-6 arasında olmalı	4	30
işin özelliğine göre değişir		
bir sınır konulamaz	4	30
Fonksiyonlara bağlı	1	8
Kişinin yeteneklerine bağlı	1	8
Astların özelliklerine bağlı	1	8
Denetim türüne bağlı	1	8
10 kişi	1	8

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yöneticilerin yönetim alanı üzerindeki görüşleri farklılık göstermektedir. Yöneticilerin (%30+38)= %68'i yönetim alanına sayısal sınırlar koyarken, %62'si yönetim alanının belirlenmesinde bir çok faktörün söz konusu olduğu ve bir sınır konulamayacağı görüşündedirler.

15- Danışman veya Yardımcıya Gerek Duyulup Duyulmaması

(Üst düzey yöneticiler için)

Evet	(3)	%60
Hayır	(2)	%40

(Orta düzey yöneticiler için)

Evet	(2)	%25
Hayır	(6)	%75

Üst düzey yöneticilerin % 60'ı bir danışmana ihtiyaç duyduklarını ancak bu kişi veya kişilerin işletmede kurmay görev yapacak elemanlar olmasının gerekli olmadığını (maliyet açısından) belirtmişler, diğer yatay pozisyonlardaki yöneticilerin gerektiğinde ilgili bölüme danışmanlık hizmeti verdiklerini açıklamışlardır.

Aynı şekilde orta düzey yöneticilerinin de % 25'i danışmanlık hizmetinden yararlanmayı benimsemişlerdir. Fakat aynı nedenle yararlanamamaktadırlar. İşlerin yürütülmesi sırasında çıkan sorunların çözümünde üstler danışmanlık görevi yapmaktadırlar.

16- Yöneticilerin Hiyerarşik Kurallara Uyma Durumları

İşletmede yöneticilerin hemen hepsi, işlerin çabuk yapılması, emirlerin ilgili noktaya daha kısa bir sürede iletilmesi gibi nedenlerden dolayı basamak atladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler daha çabuk haberleşmenin ve verilen emirlerin temel niteliğini yitirmemes için böyle bir uygulamanın gerekli olduğu görüşündedirler. Komuta birliği ilkesine aykırı olan bu uygulamanın hiyerarşik yapıyı bozmaması için yöneticiler, ilgili bölümün veya ast'ın bağlı olduğu yöneticiyi emrin verilmesinden kısa bir süre sonra haberdar etmektedir.

Emir veya bilgilerin yukarıdan aşağıya indiği gibi sorunların yukarı iletilmesinde aynı yol izlenmemektedir. Yapılan araştırma sonucu sorunların yukarı iletilmesinde mutlaka hiyerarşiye uyulduğu görülmüştür.

İşletmede astların işle ilgili sorunları kendi üstleri kanalı ile çözülür. Sorun üst aracılığı ile çözülemediği takdirde yine üst

tarafından ilgili üst yöneticiye konu iletilmektedir.

Yöneticilerin görüşleri üstlerin basamak atlayarak bir üst'e işle ilgili sorunlarını iletememelerinin hiyerarşik yapıyı bozacağı şeklindedir.

17- Yöneticilerin Astlarına Fonksiyonel Yetkiler Verme Durumları

Bu soruya verilen yanıtlar yöneticilerin yetki devretme eğilimlerini göstermesi bakımından önemlidir. İşletme yöneticilerinin tümü (%100) astlarına sahip oldukları tecrübe, bilgi ve yeteneklerinden dolayı fonksiyonel yetkiler vermektedir. Astlara fonksiyonel yetkiler verilmesi yöneticinin yönetim alanını genişletebileceği gibi, zamanın büyük bir kısmını üst düzey yönetim faaliyetlerine ayırabilecektir.

Yöneticilerin astlarına fonksiyonel yetkiler vermesi onların moreli ve işletme maliyetleri üzerinde olumlu etkiler yapabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetki ilişkileri ile denetim alanı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve işletme başarısı üzerindeki etkilerinin neler olduğu yapılan bu araştırma ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Her ne kadar bir işletmede yapılan araştırma sonuçları ile bir genellemeye gidilemez ise de ortaya çıkan durum modern anlamda diyebileceğimiz yöneticilerin az olduğu ülkemiz için son derece iç açıcıdır.

Bu durum işletmenin bir holding bünyesinde yer alması, büyüklüğün sağladığı imkanlardan yararlanma ve şirket politikası doğrultusunda hareket etmenin bir sonucu olabileceği gibi yöneticilerin kişisel özelliklerinden ve işletme faaliyetlerini yürütürken güç kaynaklarını kullanmadaki başarılarından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonuçlarını ve sonuçlara ilişkin önerileri şu şekilde sıralayabiliriz.

Yapılan işlevlerin özelliklerine göre yöneticiye bağlı ast sayısı değişmektedir. İşletmede yapılan işler genellikle rutindir. Bu nedenle yöneticilerin yönetim alanı dardır yani üst'e bağlı ast sayısı azdır.

Yönetim alanı, bölümlerin üretimle direkt ilişkili olup olmamasına göre özellikle orta düzey yönetim kademelerinde farklılık göstermektedir. Üretim ile direkt ilişkili bölümlerde rutin işlerin yanısıra farklı türde ve karmaşık işlerinde olması ve yöneticilerin sık sık ve sürekli denetime gitmelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla özellikle

orta düzey yöneticilere bağlanan ast sayısı teorik olarak az olması gerekirken, uygulamada bunun tam tersi söz konusudur. Astların işlerinde uzmanlaşmaları, farklı türde ve çok karmaşık işlerde karar alma fonksiyonunun üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi böyle bir uygulamayı gerektirmiş olabilir.

İşletmede gerek üst düzey gerekse orta düzey yöneticilerinin sınırlı gözetimi benimsemeleri yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını üst düzey yönetim faaliyetlerine ayırdıklarını göstermektedir.

Kendi işlerini planlama, karar verme yetkisi bütün işgörenlere en aşağı basamaklara kadar verilmiş olması işletmenin iyi bir organizasyona sahip olduğu izlenimini vermektedir.

Bölümler arası iş ilişkilerinin en az ilişkiler ve kolay kontrol edilebilir türde düzenlenmiş olması haberleşmeyi dolayısıyla işletme faaliyetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. İşletmede koordinasyon probleminin çok az olması yöneticilerin yönetim alanını genişletebileceği gibi diğer faaliyetlerle uğraşabilmelerini de mümkün hale getirebilecektir.

Bölüm yöneticilerinin bölümleri ile ilgili kararları bağımsız olarak alabilmelerinin sağlanmış olması, işletmenin yönetimde merkeziyetçi bir tutumun olmadığını göstermesi ve astlarının yetişmesine olanak sağlaması yönünden son derece önemlidir.

Yetki ilişkilerinin kesin sınırla belirlendiği merkeziyetçi örgütlerde haberleşme ve koordinasyon kolaydır. Buna karşın yetki

ilişkilerinin belirlenmediği örgütlerde kimin kime, ne ölçüde sorumlu olacağının bilinmemesi örgütlerde yönetim alanı sorunu çıkarmakta ve çatışmalara ortam hazırlayabilmektedir.

Bu yüzden işletmede yetki ve sorumlulukları açıkça gösteren yazılı araçlara ihtiyaç vardır. Hernekadar yetki ve sorumluluklar her konuda kesin çizgilerle belirlenemezse de yetki ilişkileri bölümlere göre çeşitlendirilip, sınırlandırılıp ilgili kişilere verilmesi sağlanabilir.

Yetki ilişkilerinin yazılı olmaması şu anda işletme koşullarında sorun yaratmayabilir. Ancak işletmeye yeni yöneticilerin alınması, kadro değişikliği gibi durumlarda sorun olabilir. İşletme yöneticilerinin yetki devretme eğilimlerinin yüksek olması onları ayrıntılarla uğraşmaktan kurtarıırken, teknik ve idareci sorunların çözümünde yardımcı olacak kurmay elemanların olmaması, yöneticinin zamanının bir kısmını danışmanlık hizmetinde kullanmasına neden olmaktadır. Danışmanlık hizmetinin işletmeye yüklediği maliyet düşünüldüğünde böyle bir uygulama kârlı olabilir.

İşletmede çalışanlar arasında zaman zaman çatışmalar olabilmektedir. Özellikle işletmede uygulanan prim sisteminden ve bazı bölümler için de coğrafik uzaklık çatışmalara heden olmaktadır. Dinamik bir yapı arzeden ve beşeri unsurun önemli yer tuttuğu böyle bir işletmede çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bazı durumlarda çatışma nedeni yaratmak kanımca çalışanları rekabet etmeye, örgütü canlı tutmak için gereklidir. Yalnız çatışmanın boyutları önemlidir. İşletme başarısını olumsuz yönde etkileyecek çatışmaların oluşmasına meydan verilmemelidir.

Yöneticilerin denetleme faaliyetlerinin dışında kalan zamanlarının önemli bir kısmını astlardan gelen şikâyet, istek ve sorunların çözümünde kullanması yönetici-işgören (ast-üst) bütünleşmesini sağlaması bakımından oldukça önemli bir konudur.

Astların üstleriyle her konuda rahatça görüşebilmesi bilgi ve duygu alış verişinde bulunması astların kişisel gereksinmelerinin giderilmesi kendilerine ve çabalarına değer verildiğini görmesi onların işletmeyi benimsemelerine neden olmaktadır.

Astlar ve üstler arasında biçimsel olmayan ilişkilerin yaygın olması ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarının bir sonucu olarak katı yetki ilişkileri yumuşatılmıştır. İşlerin çoğunun yürütülmesi hiyerarşik ilişkilerle değil, demokratik ilişkilerle bazı durumlarda ise biçimsel olmayan ilişkiler şeklindedir. Böyle bir ilişkiler sisteminin olması astların moralleri üzerinde etkili olmakta bunun sonucu işletme olumlu yönde etkilenmektedir.

İşletmede basamak atlayarak kararların hızlı bir şekilde alınışı başlangıçta bir üstünlük gibi görülebilir. Bazı durumlarda bu kararların etkinliği tartışma konusu olabilir. Diğer taraftan orta yönetim basamağında yer alan yöneticilerin atlanması yetki ilişkilerini bozabileceği gibi onların morallerini de olumsuz yönde etkiler. Özel durumlar dışında emir-komuta birliğini sağlamak için astların bir hiyerarşik kanaldan emir alması işletme yöneticileri tarafından ilke olarak kabul edilmelidir.

İşletmede yönetim alanını etkileyen faktörlere ilişkin sonuçlar toplu olarak ele alındığında yöneticilere bağlı ast sayısını arttırmak mümkündür. Fakat yönetim alanının belirlenmesi için kesin önerilerde

bulunmak ve her pozisyona (bölüm yöneticisine) ilişkin matematiksel çözümler getirmek mümkün değildir. Ancak işletmeye alınacak bir kişinin işletmeye sağladığı fayda(katkı)kendisinin işletmeye yüklediği maliyet karşılaştırılmak suretiyle yönetim alanının genişletilip genişletilmemesine karar verilebilir.

İşletmenin organizasyon şemasına bakılarak organizasyon yapısının yüksek tavanlı veya geniş tabanlı olduğu söylenemez. Organizasyonun değişik seviyelerinde her iki durumla karşılaşmak mümkündür.

Araştırma yapılan işletme Holding organizasyonu ile birlikte ele alınırsa, yöneticileri yönetim alanlarının dar olması,yatağ ve dikey koordinasyonun kolay sağlanması ve basamak sayısının fazla olması özellikleri ile yüksek tavanlı organizasyon yapısı görünümündedir.

İşletme organizasyonu olarak ele alınacak olursa; basamak sayısının az olması ve yaygın yetki devri özellikleri ile de geniş tabanlı organizasyon yapısı göstermektedir.

Güçlü ve modern işletmelerin yöneticileri yetkilerini bilinçli bir biçimde dağıtmaya ve işletme başarısını büyük ölçüde arttıran fonksiyonel yetkiler vermeye yönelmektedirler. Böyle bir uygulama çalışanlar ve bölümler arası ilişkilerin iyileştirilmesi ve yönetim alanını genişletebilmesi açısından oldukça önemli bir konudur.

Ek:1

İŞLETME YÖNETİCİLERİNE YÖNELTİLEN YETKİ VE
DENETİM ALANINA İLİŞKİN SORULAR

1. Kendi bölümünüzde yapılan işlevlerin özellikleri nelerdir? Öncelik sırasına göre belirtirmisiniz?
 - a) Rutin
 - b) Aynı fakat karmaşık
 - c) Farklı türde ve karmaşık
 - d) Farklı türde ve çok karmaşık
2. Bölümünüzde astlarınızın faaliyetlerini denetlerken ne tür bir yol izliyorsunuz? Öncelik sırasına göre belirtirmisiniz?
 - a) Sınırlı gözetim
 - b) Periyodik gözetim
 - c) Sık sık yapılan gözetim
 - d) Sürekli gözetim
3. Bölümünüzde ne tür planlama faaliyetleri yapılıyor? Kısaca açıklayınız?
.....
4. Bölümünüzde diğer yatay ve dikey bölümlerle faaliyetlerin koordine yürütülmesi için iş ilişkileri nasıl düzenlenmiştir? Öncelik sırasına göre belirtir misiniz?
 - a) En az ilişkiler
 - b) Belirli ve düzenli ilişkiler
 - c) Kolayca kontrol edilebilecek ilişkiler
 - d) Sık ilişkiler
 - e) Çok ve karmaşık ilişkiler

5. Sizce işletmenizde bölümler arası koordinasyon problemi var mıdır?

a) Evet ()

b) Hayır()

6. Varsa sizce nedenleri nelerdir? Kısaca açıkla mısınız?

.....

7. Bölüm yöneticileri bağımsız olarak bölümleri ile ilgili kararları alma yetkisine sahip midir?

a) Evet ()

b) Hayır()

c) Kısmen

8. Yanıtınız "hayır" ise kararlar ne şekilde alınıyor?

a) Üst yönetici tarafından ()

b) Birlikte karar verilir ()

9. Yetkileriniz yazılı olarak belirlenmişse, yetkilerinizle sorumluluklarınız arasında bir dengesizlik söz konusudur?

.....

10. Bölümünüzle ilgili işleri planlayıp, kararları alıp bunların yürütülmesiyle bizzat ilgilenmeyi mi, yoksa yürütmeyi astlara bırakıp kontrolünü mü yapmayı tercih edersiniz?

.....

11. Bölümünüzde çalışanlar arasında çatışmalar oluyor mu, oluyorsa sizce nedenleri neler olabilir?

.....

12. Astlarınızın çalışmaları dışında özel sorunları ile ilgilenirmisiniz?

a) Evet ()

b) Hayır ()

13. Üstleriniz size, görüşmek istediğinizde zaman ayırmabiliyorlarmı?

a) Evet ()

b) Hayır ()

c) Bazen ()

14. Üstlerinizle çeşitli konularda konuşabiliyor ve işinizle ilgili sorunları onlara çekinmeden iletebiliyormusunuz?

a) Evet ()

b) Hayır ()

15. Astlarınız işle ilgili konularda sık sık bilgi alma ihtiyacı hissederek size başvuruyorlar mı?

.....

16. Size direkt olarak bağlı çalışanlar kaç kişidir?

.....

17. Denetim alanı, bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği ast sayısıdır. Sizce bir üst kaç ast'ı etkin olarak denetleyebilir?

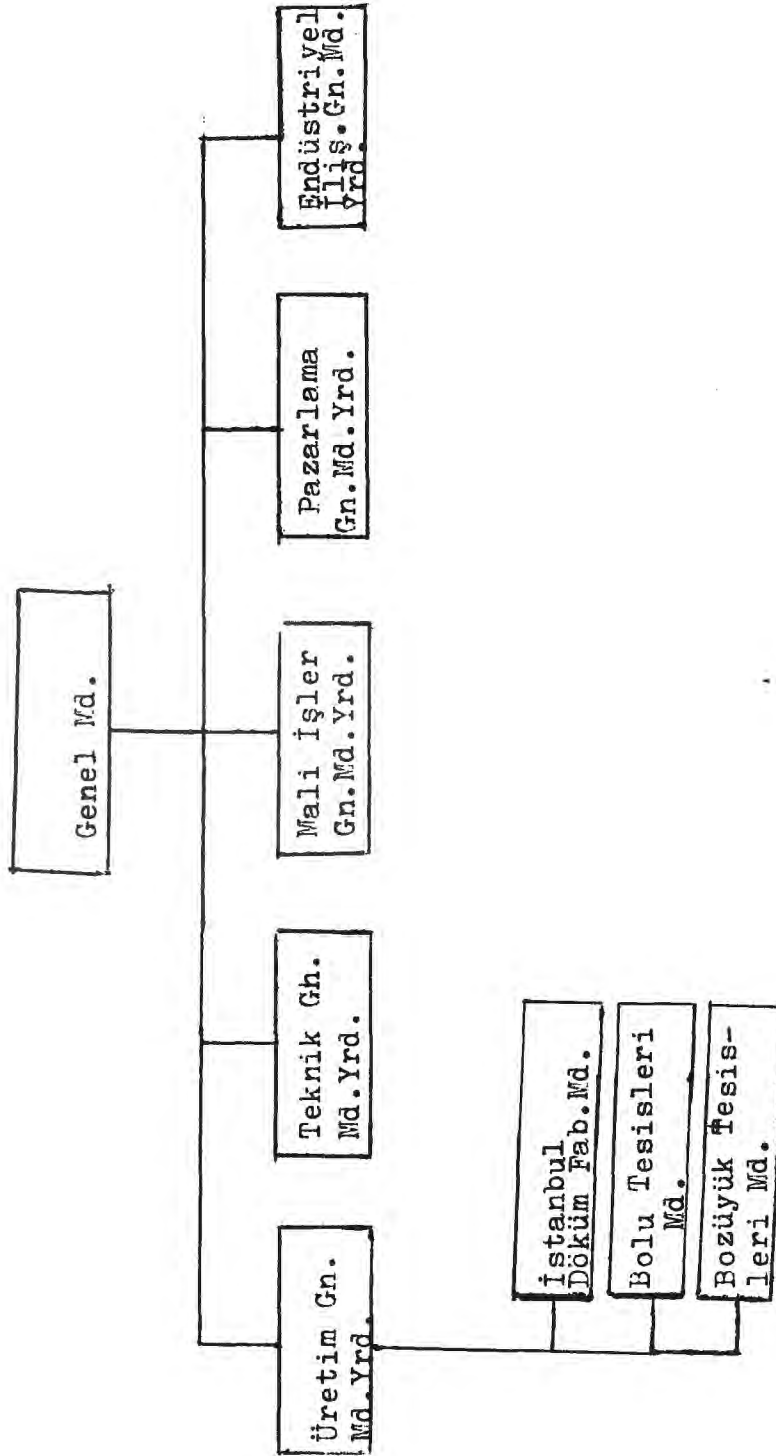
.....

18. Görevinizi yerine getirirken bir danışmana veya yardımcıya ihtiyaç hissediyormusunuz?hissediyorsanız hangi konularda?

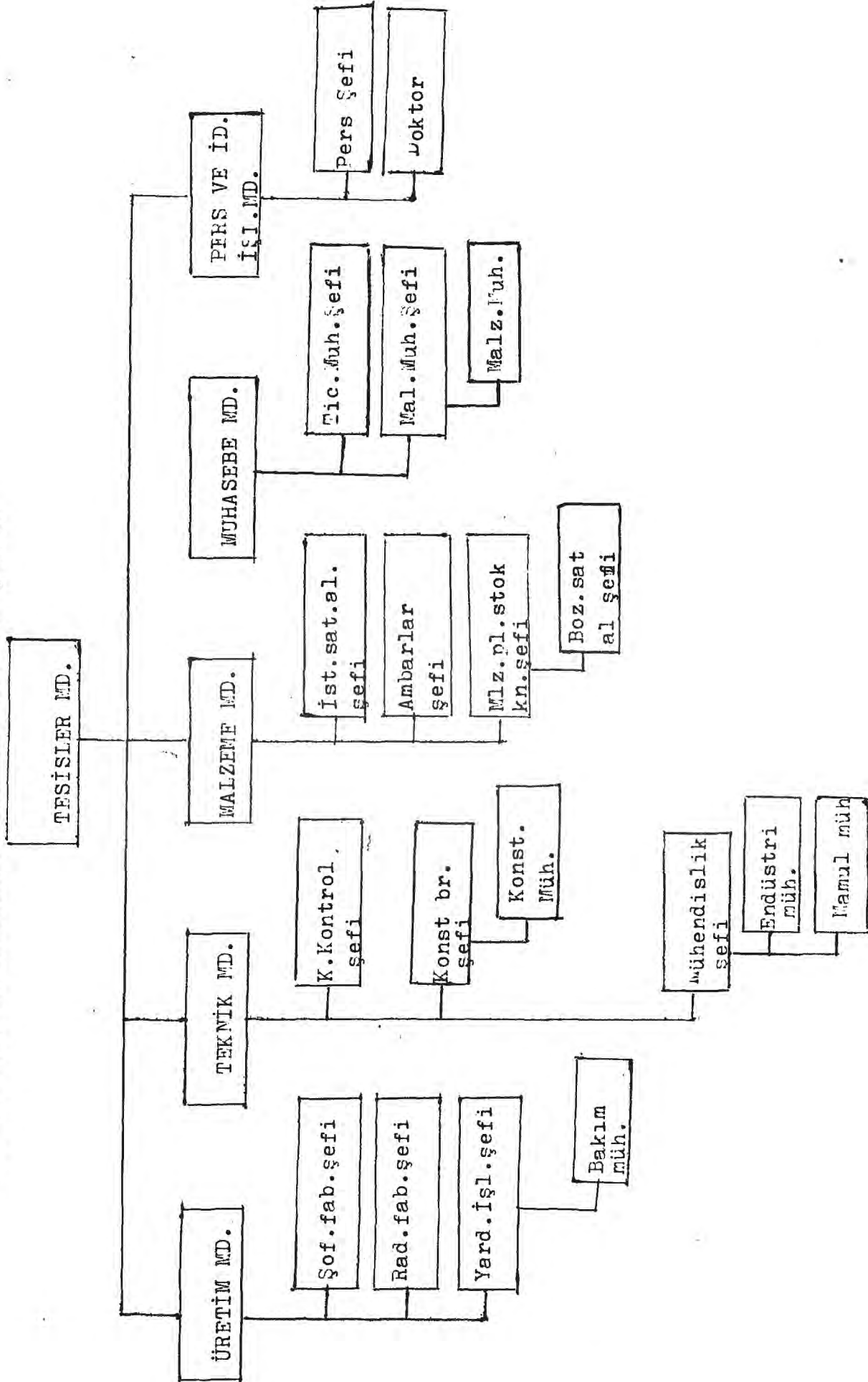
.....

19. Verdiğiniz kararların, emirlerin daha çabuk uygulanması veya başka nedenlerle bir altınızdaki yönetim kademesini veya kademelerini atlıyormusunuz?
- a) Evet ()
- b) Hayır ()
20. İşinizle ilgili problemlerinizin üst'ünüz tarafından çözümlenmediği veya üstünüzden olumsuz bir davranış göndüğünüzde daha üst kademadaki yöneticiye sorununuzu iletiyor musunuz?
-
21. Astlarınıza sahip olduğu kişisel özelliklerinden dolayı fonksiyonel yetkiler veriyor musunuz?
- a) Evet ()
- b) Hayır ()

HOLDİNG ORGANİZASYON ŞEMASI



T.D.D.F. BOZÜYÜK TESİSLERİ A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI



Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

KİTAPLAR

- Agarwal R.D Organization and Management New Delhi:
Tata Mc Graw Hill Publishing Co.,1982.
- Aşkun İnal Cem Yönetim Seçme Yazılar ESKİŞEHİR:
E.İ.T.İ.A Yayını,1974.
- Aşkun İnal Cem Organizasyon Ders Notları ESKİŞEHİR:
E.İ.T.İ.A. Yayını,1973.
- Dale Ernest Planing and Developing the Campany
Organization Structure New York:
American Management Associations,1952.
- Eren Erol Yönetim Psikolojisi,İSTANBUL: Met-er
Matbaası,1979.
- Hicks Hebert G. (Çev.Osman Tekok), Örgütlerin Yönetimi:
Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından
ANKARA: Turan Kitabevi,1979.
- Hick Hebert G. (Çev.Besim Baykal) Organizasyonlar:
Teori ve Davranış İSTANBUL: Genel İşletme
Dizisi No:1-1981.
- Koçel Tamer İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme
Organizasyon ve Davranış İSTANBUL: Evrim
Ofset Matbaacılık,1982.
- Newman William H. (Çev.Kenan Sürgit), Sevk ve İdare ANKARA:
Doğan Basımevi,1979.

- Oluç Mehmet İşletme Organizasyonu ve Yönetimi İSTANBUL:
İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2430, 1978.
- Özalp İnan İşletmelerde Yönetim ESKİŞEHİR: Bayteş A.Ş.
4ayınları, 1985.
- Sabuncuoğlu Zeyyat Örgütlerde Haberleşme Düzeni BURSA:
B.İ.T.İ.A. Yayını, 1977.
- Schein H. Edgar (Çev. Aylin Sağtör-Şan Özalp) Örgütsel Psikoloji
ESKİŞEHİR: B.İ.T.İ.A. Yayını 1980.
- Tümer Melih Yönetim ve Yönetici, İSTANBUL: İ.İ.T.İ.A. Yayını
1975.

DERGİLER

- Aksan Zeki "Uygulamada Yönetim Alanı" İşletme Fakültesi
Dergisi, C.VI, S.2 (Kasım 1977)
- Artan Siran "Yöneticinin Denetim Alanı" AKME Y.V, S.11
(Mart 1978)
- Vanfleet David D. "A History of The Span Of Management" Academy
of Management Review, C.II, S.3 (Temmuz 1977)
- Bedeian Arthur G.