



# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT**

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)



# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

1. Örgütleme - Organizasyon
2. Örgütleme Sürecinin Evreleri
3. Örgütleme İlkeleri
4. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma
5. Organizasyonlarda Yetki İlişkileri
  - 5.1. Komuta Yetkisi
  - 5.2. Kurmay Yetki
  - 5.3. Fonksiyonel Yetki
6. Yetki Teorileri
  - 6.1. Biçimsel Yetki Teorisi
  - 6.2. Kabul Teorisi
  - 6.3. Bilgisel Yetki Teorisi



# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

7. Güç
8. Yetki Devri
9. Merkezleşme ve Merkezleşmeme (Ademi Merkeziyet)



# 1. ÖRGÜTLEME - ORGANİZASYON

Planlama işlevinin ardından gelen işlev, örgütleme (organize etme)dir. Planlama tek başına yeterli değildir. Eğer planlar sonuca ulaşmazsa işletmelerin planlama uğraşları sonuçsuz kalır.

İşte örgütleme saptanan bu planların başarıya ulaşmasını sağlayacak işletme yapısını kurmaya yarar. Örgütleme işlevini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir-komuta ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla uygun işletme yapısının kurulması olarak tanımlamak mümkündür.

Örgütleme, işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde 'ne' yapılması gerektiğini söyler. Örgütleme de bunun 'nasıl' bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklar.



# 1. ÖRGÜTLEME - ORGANİZASYON

- Örgütleme, insanların belirli amaçlara erişebilmeleri için etken olur ve onlara beraber çalışma imkanı sağlar.
- Bireylerin görevleri arasında bağlantı kurar.
- Yöneticinin yönetim görevini eksiksiz yapabilmesi için hangi işleri kendinin yapacağını, kendisine kimlerin yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin yardımcı olacağını açık bir şekilde bilmesini sağlar.
- Yöneticinin beraber çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını bilmesine yardımcı olur.



## 2. ÖRGÜTLEME SÜRECİNİN EVRELERİ

Örgütleme süreci, amaçların belirlenmesi, gerekli işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş gereklerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapının saptanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, belirlenen görev ve sorumlulukların örgüt çalışanlarına dağıtılması, araç-gereçlerin sağlanması ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde bir süreçtir.

**Örgütleme süreci 3 ana başlık altında toplanabilir:**

1. Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
2. Personelin belirlenip, atanması
3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi



## 2. ÖRGÜTLEME SÜRECİNİN EVRELERİ

### 1. Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması

İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirler.

Planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verildikten sonra organizasyon bölümleri belirlenmiş olur.

Bunu bir örnekle açıklarsak, bir üretim işletmesinde, üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerin de bölümleri oluşturulabilir.



## 2. ÖRGÜTLEME SÜRECİNİN EVRELERİ

### 2. Personelin Belirlenip Atanması

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir.

Burada belirlenip atanacak personelin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan personel alımında objektif kriterler kullanıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir.

İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini, ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir.





## 2. ÖRGÜTLEME SÜRECİNİN EVRELERİ

### 3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Bu aşamada bireylerin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donanımlardır.

Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi, personelin başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.



## 3. ÖRGÜTLEME İLKELERİ

- **Amaç Birliği İlkesi:** Organizasyonun her bölümü, işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmış, organize edilmiş olmalıdır. Her bölümün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.
- **Kumanda Birliği İlkesi:** Her birey sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır. Birden fazla amirden emir alması durumunda birey, hangi emri yerine getireceğini bilemez ve organizasyonda karışıklıklar meydana gelir.
- **Yeterlilik İlkesi:** İşletme organizasyonları, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle yerine getirmek durumundadırlar. Ancak organizasyonun birimleri, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getirecek düzeyin altında yetersiz hale gelmemelidir. Maliyetleri düşürürken, işletme birimleri, belirlenmiş amaçları yerine getirmede yeterliliğini kaybetmemelidir.
- **İş Bölümü Ve Uzmanlaşma İlkesi:** İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler verilerek, onların uzmanlaşmasının sağlanmasını temin eder. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmamış olduğu sahalardan daha fazla iş üretir.



## 3. ÖRGÜTLEME İLKELERİ

- **Görevlerin Tanıtımı İlkesi:** Bir organizasyon içinde görev alacak kişilerin görevlerinin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Böyle olunca, karışıklıklar önlenir ve herkes ne yapacağını kolayca öğrenir.
- **Basamaklar Sırası İlkesi:** Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılması ile mümkündür. Bu belirli sıralar nedeniyle görevliler birbirine ast ve üst biçiminde bağlanmaktadır. Bu şekilde görevliler arasında görev ve sorumluluklar paylaşılmış olur. Bu duruma basamaklar sırası ilkesi adı verilmektedir.
- **Yetki Ve Sorumluluk Denkliği İlkesi:** Organizasyonlarda görev yapan kişilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bir yöneticiye bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gerekir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde fazla olmamalıdır. Yetki azlığının da, yetki fazlalığının da ayrı ayrı sakıncalı tarafları vardır.



## 3. ÖRGÜTLEME İLKELERİ

- **İş, Yetki, Sorumluluk ve Karşılıkların Açık Olarak Belirlenmesi İlkesi:** Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı ve bu sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında kendisine ne gibi maddi ve manevi ödüller temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.
- **Ayrıklık İlkesi:** Organizasyonlarda iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Buna ayrıklık ilkesi denir.
- **Yöneltme Birliği İlkesi:** İşletmelerde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Bu yollardan işletmenin amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bununla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların nasıl anlaşılıp ne şekilde çözüm getirileceğine ilişkin önceden bazı ilke kararları alınır. Bu ilke kararlarına da işletme politikaları denir. Planlar, programlar ve işletme politikaları ile güdülen amaç, işletmeyi önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş amaçlara doğru yöneltmektir.



## 3. ÖRGÜTLEME İLKELERİ

- **Değişebilirlik İlkesi:** Sosyal, teknolojik, biyolojik şartlardaki değişimler karşısında organizasyonun da değişebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.
- **Süreklilik İlkesi:** Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikler yaparak organizasyonun devamlılığının sağlanması yönünde tedbirler alınır.



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

Bölünen işlerin iş yerinde gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetine bölümlere ayırma (bölümlendirme) denir.

Bölümlere ayırmanın temel amacı belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmektir.





## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımları

Geleneksel yaklaşımlar günümüzde en çok rastlanılan bölümlendirme türlerini içerir. Bu yaklaşımda emir-komuta zinciri, çağlar boyunca süregelen şekli ile yönetim hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya olarak inen (dikey) bir yapıda olduğundan geleneksel bölümlendirmeler olarak adlandırılır.

Geleneksel bölümlendirmeyi iki grupta toplamak mümkündür.

- İşlevsel bölümlendirme
- İş birimine göre bölümlendirme



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### a. İşlevsel Bölümlendirme:

Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur.

Uygulamada en çok görülen organizasyon yapısı, işlevsel bölümlendirme esasına dayanan yapıdır. Bu gibi yapılarda her departmanın yöneticisi sorunları sadece kendi departmanı açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle en önemli yük işletmenin tepe yöneticisine kalmaktadır.

Çünkü ancak tepe yönetim faaliyetlerin tamamını görebilir durumdadır. Dolayısıyla işlevlere göre bölümlendirmede departman yöneticilerinin sadece kendi departmanlarıyla ilgilenmeleri nedeniyle 'dar görüşlülük' sorunu doğabilir.

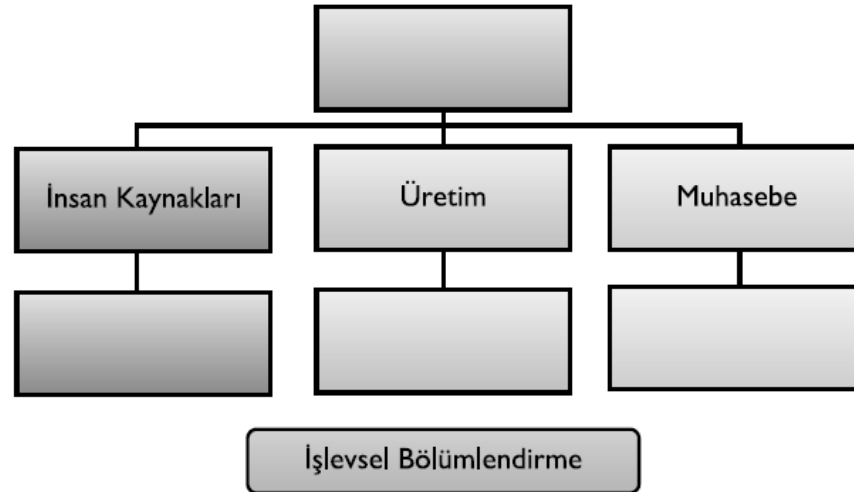




## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### a. İşlevsel Bölümlendirme:

Bu yapının bir diğer zayıf yönü ise departman yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden haberleşme sürecinin ağır işlemesidir. Ayrıca personel sayısı ve üretilen mal çeşidi arttıkça her departman malın yalnızca bir yönü ile ilgilendiği için kararlarda gecikmeler yaşanabilir. Buna karşılık işlevsel organizasyon yapısı uzmanlaşmaya olanak tanıdığı için etkinliği ve verimliliği artırabilir. Belirli bir fonksiyon içindeki koordinasyonu kolaylaştırır.





## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### b. İşbirimine Göre Bölümlendirme

İşletmeler genellikle işlevlere göre bölümlendirmelerle işe başlar. Ama bazı durumlarda önemli olan ürün, bölge ve projelerde işletme içinde bir bağımsız birim oluşturulması gerekir.

Bu bağımsız birim altında yine işlevlere göre gruplandırılmış üretim, satış, tedarik, muhasebe gibi alt bölümler olabilir.

Bu tür bölümlendirmede işlevsel bölümlerin, önemleri açısından ayrı bir birim haline getirilmesi yani 'bölümlerin gruplandırılması' söz konusudur.

Ürüne/projeye/bölgeye göre bölümlendirme, işletmelerde işlevsel bölümler ayrı, bağımsız ürün, proje veya bölge esasına göre gruplandırıldığında ortaya çıkar.

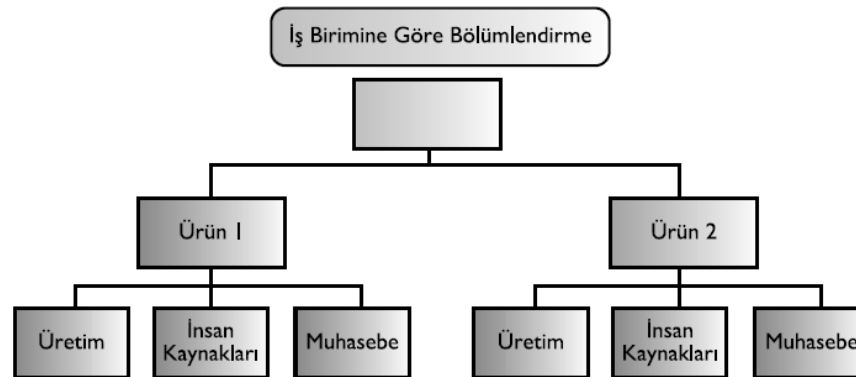


## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### b. İşbirimine Göre Bölümlendirme

Örneğin bir kimya işletmesinde ‘deterjan işbirimi’, ‘boya işbirimi’, ‘tutkal işbirimi’ gibi birimler oluşturulur ve bu işbirimlerinin altında yine işlevsel bölümlendirmeler yapılabilir.

Aynı şekilde ‘Ege Bölge Müdürlüğü’, ‘Akdeniz Bölge Müdürlüğü’ olarak iş birimlerini kurabilir. Müşteriye göre bölümlendirme, işlerin ve faaliyetlerin farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin beklentilerine uygun bağımsız birim haline getirilmesidir.





## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### Modern Bölümlendirme Yaklaşımları

Modern bölümlendirme yaklaşımlarında geleneksel dikey emir-komuta ilişkilerinin yanında yatay emir-komuta yaklaşımları da yer almaktadır. Buna en iyi örnek matris bölümlendirme dir.

#### a. Matris Bölümlendirme

Matris organizasyon yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulanması özel şekilde tarif edilmiştir. Buna karşılık matris yapıda hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matris yapılar çoğunlukla proje türü işler için uygundur çünkü, bir projede çok çeşitli dallara mensup kişiler birlikte çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir.



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### a. Matris Bölümlendirme

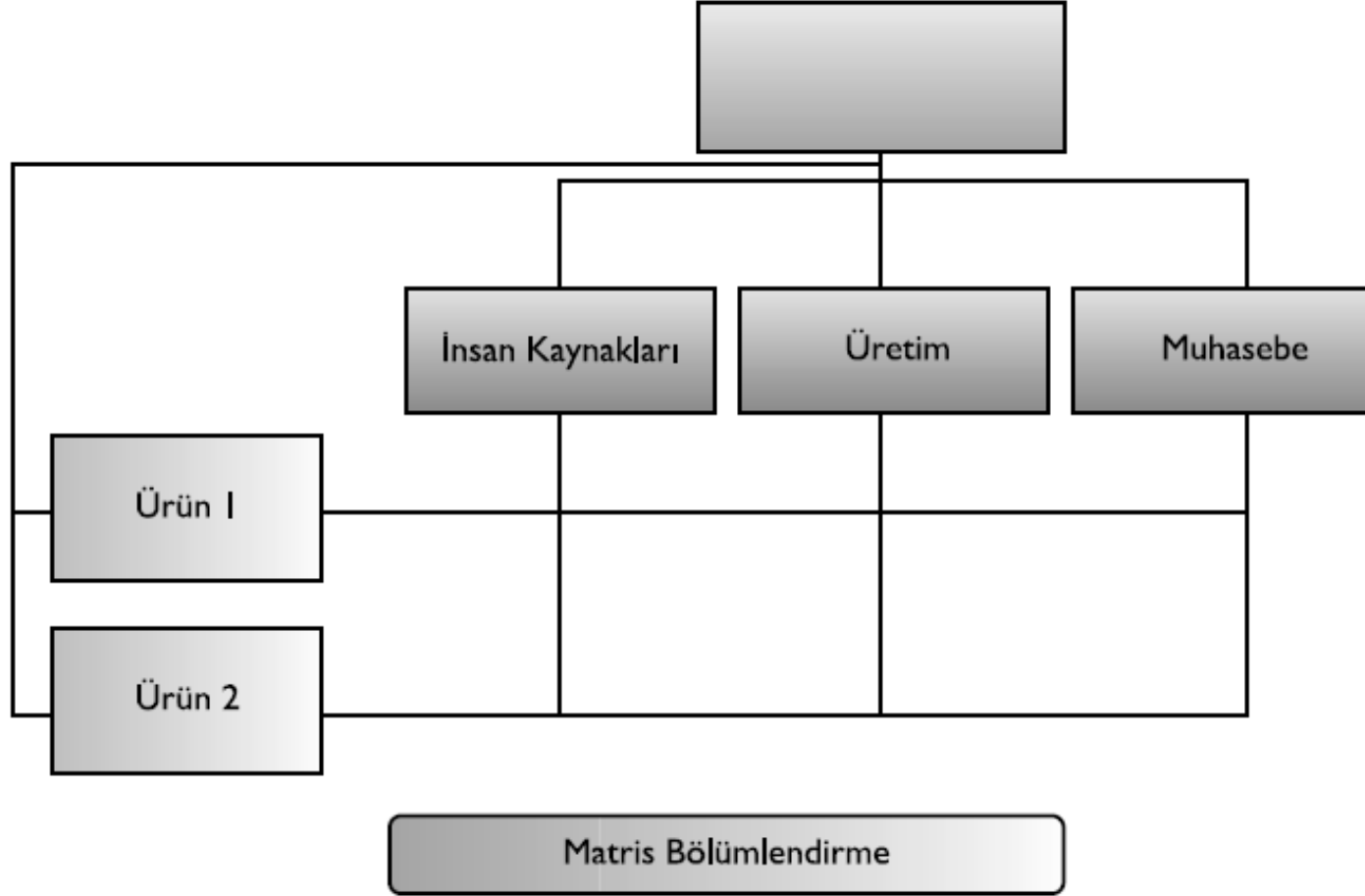
Bir proje organizasyonu olarak matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır.

Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen ‘proje yöneticisi’, fonksiyonel yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmaları sağlamaktadır.



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### a. Matris Bölümlendirme





## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### Çağdaş Bölümlendirme Yaklaşımları

Dikey bir yapılandırmadan çok yatay bir yapının ön planda olduğu başlıca çağdaş bölümlendirmeler takım esaslı bölümlendirme ve şebeke esaslı bölümlendirme dir.

#### a. Takım Esaslı Bölümlendirme

İşletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takımlar oluşturur. Oluşturulan bu takımlarda emir-komuta ilişkileri genellikle yatay olup ekip ruhuna uygun bir birlik, beraberlik içinde katılımcı bir şekilde görev yapılır. İşletmede bölümlerin yerine bu tür amaca yönelik takımlar oluşturularak faaliyetler yapılırsa takım esaslı bölümlendirme gerçekleştirilmiş olur.

Takım temelli yapının amaçlarından biri dikey yetkileri ve sorumluluğu mümkün olduğunca aşağı düzeylere çekerek katılımcı ve işlerine bağlı, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlara sahip olmaktır.



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### a. Takım Esaslı Bölümlendirme

Takımlar bir bölümlendirme aracı olarak kurulmayıp işletmenin karşılaştığı bazı sorunların çözümü için veya sadece belirli bir görevin yerine getirilmesi için geçici olarak da kurulabilir.

Çeşitli bölümlerden uzmanlar farklı bölümlerdeki sorunlara çözüm getirmek veya belli görevlerin yapılması amacıyla bir takım olarak bir araya gelirler ve sorunların çözülmesine yardımcı olurlar.

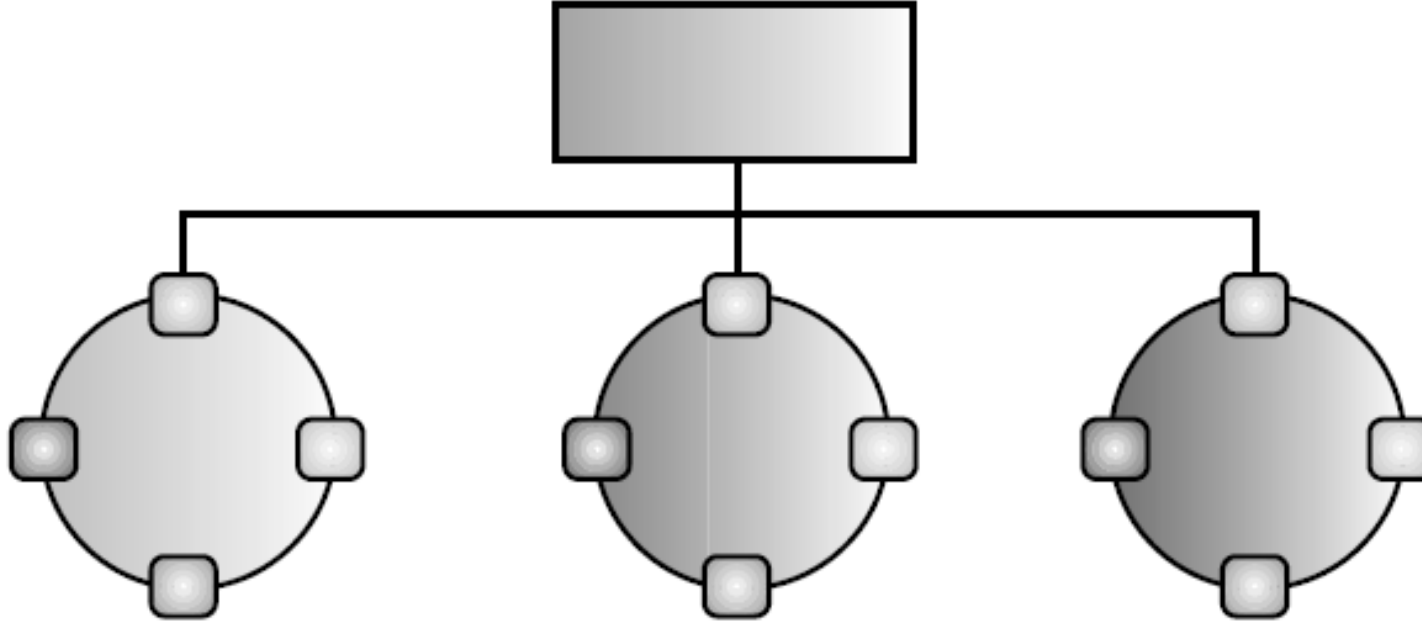
Ancak takım esaslı bölümlendirmelerde bahsedilen takımlar, bu tür belli sürede sorun çözen veya görev yaptıktan sonra dağılan takımlar olmayıp bir işlevsel veya işbirimine göre kurulmuş bölümlerin yerine kurulan ve yerine kurulduğu bölümün işlevini yerine getiren yapılardır.





## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### a. Takım Esaslı Bölümlendirme



Takım Esaslı Bölümlendirme



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### b. Şebeke Esaslı Bölümlendirme

İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlevlere, işbirimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması şebeke esaslı bölümlendirmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır.

Böyle bir durumda işletme şebekeyi oluşturan işletme dışı alt yüklenicilerin faaliyetlerini koordine eden bir merkez gibi iş görür.

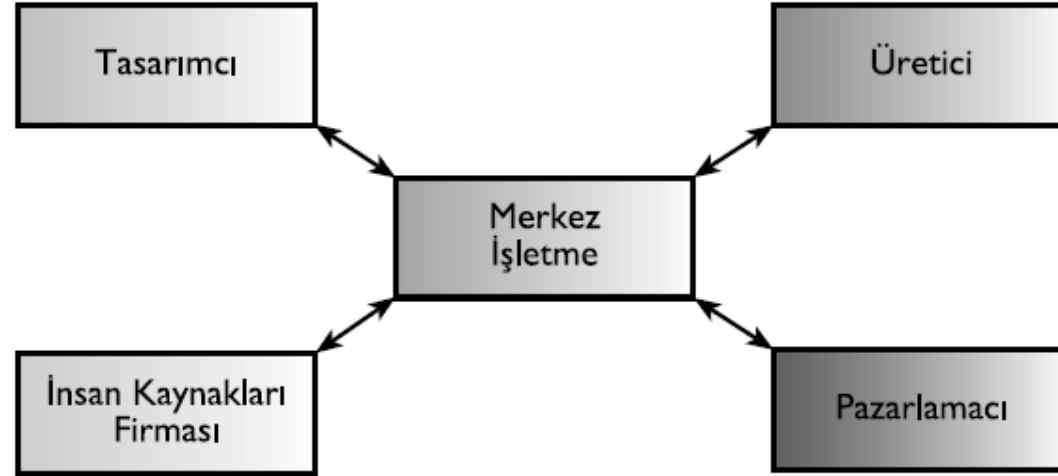
Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetenek özelliğinde en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanması ve geri kalan işleri alt yüklenici şirkete bırakmasıdır.



## 4. ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA

### b. Şebeke Esaslı Bölümlendirme

Geleneksel hiyerarşik emir-komuta zincirinin yerini merkez işletme ve alt yükleniciler arasındaki yatay ilişkilerin aldığı şebeke yapıların sayısı, son yıllarda 'dış kaynaklardan yararlanma', 'stratejik işbirlikleri' ve 'ortak girişimler' gibi yeni eğilimler sonucunda hızla artmaktadır.



Şebeke Esaslı Bölümlendirme



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

Max Weber'e göre yetki, bir organizasyonda bireylerin istekli bir biçimde ve şartsız olarak üstlerin verdiği emirlere uymalarıdır. Çünkü Weber'e göre üstlerin astlarına emir vermeye yasal hakları vardır. Astlar için verilen emirlere uymamak söz konusu değildir çünkü bu tür bir davranış yasal değildir.

Henri Fayol'e göre ise yetki, biri ast diğeri üst olan iki kişi arasında meydana gelen bir güçtür. Buna göre yetki bir üstün, astına emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüdür. Ast itaat etmediği takdirde üst yaptırım uygulama gücüne sahiptir.



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### Yetkinin özellikleri:

- Organizasyonda yetki, bir haktır ve bu hak organizasyon tarafından yöneticinin kendisine değil sahip olduğu mevki için yöneticiye verilir,
- **Yetkinin kullanılması karar vermeyi gerektirir,**
- Verilen kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen görevlerin başarıyla sonuçlanması beklenir,
- **Yetki, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kişilere verilir.**
- Yetki sahibi olan üst, astların davranışları üzerinde söz sahibidir.
- **Yetki organizasyonlarda yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yol izler.**



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### 5.1. Komuta Yetkisi:

Komuta yetkisi bir organizasyonda emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder. Komuta yetkisi organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eder. Diğer bir ifade ile yukarıdan aşağıya dikey iletişim hakimdir.

**Bu yetkiye göre her üst kendisinden sonra gelen astına emir verme hakkına sahiptir. Söz konusu bu yetkiyle bir işin astlara yaptırılması veya yaptırılmaması mümkündür.**

Komuta yetkisine sahip yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken hem karar verme hem de organizasyonun sahip olduğu kaynakları kullanma hakkına sahiptir. Dolayısıyla karar verme hakkı olan yönetici organizasyondaki belirli bir takım işlerin yapılmasından ve ortaya çıkacak sonuçlardan da sorumludur.

**Çünkü emir verme yetkisi sınırsız değildir. Unutmamak gerekir ki bir organizasyonda herkesin sorumlulukları diğer bir ifadeyle iş yapma mecburiyeti vardır. Ancak burada önemli olan husus sahip olunan bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için aynı zamanda sorumluluklara eşit oranda yetkiye de sahip olmaktır.**



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### 5.1. Komuta Yetkisi:

Dolayısıyla komuta yetkisi olmadan sorumlulukların yerine getirilmesi oldukça güçtür.

Komuta yetkisi bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi için yöneticilerin sahip olması gereken bir yetki türüdür.

Organizasyon şemalarında komuta yetkisi kesiksiz düz bir çizgi ile gösterilir.



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### 5.2. Kurmay Yetki:

Kurmay yetki, kişiye danışmanlık yapma hakkı veren bir yetkidir. Kurmay yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur.

Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiye bilgi aktararak yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırıp isabetli karar almasını sağlar.

Özellikle organizasyonlar büyüdükçe kurmay yetkiye olan ihtiyaç artar. Organizasyonlarda yöneticinin hatalı karar vermesini önlemek için uzmanlık gerektiren bazı konularda danışmanlardan yardım alması gerekebilir. Böyle bir durum karşısında danışmanların yöneticiye uzmanlık alanıyla ilgili bilgi vermesi kurmay yetkiden kaynaklanan bir güçtür.





## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### 5.2. Kurmay Yetki:

Söz gelimi yöneticiler zaman zaman hukuk müşavirlerinden hukuki konularda, yeminli mali müşavirlerden de mali konularda fikir alarak bazı konularda karar verebilirler. Böylece verilen kararlarda hata yapma riskini en aza indirmiş olurlar.

Kurmay yetkiye sahip kişinin temel görevi, komuta yetkisine sahip kişiye yardımcı olmaktır. Kurmay yetkiye sahip kişi uzmanlık konusu ile ilgili araştırma yapar, düşünür, analiz yapar ve alternatifler ortaya koyar. Daha sonra da bu alternatifleri kendisinden görüş bekleyen komuta yetkisine sahip yöneticiye sunar.

Burada kurmay yetkiye sahip kişinin temel görevinin organizasyondaki karar vericilere etkin ve verimli karar vermelerini sağlamak olduğu unutulmamalıdır. Organizasyon şemalarında kurmay yetki kesikli çizgiler halinde gösterilir.



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### 5.3. Fonksiyonel Yetki:

Organizasyon yapısındaki farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türünün sonuncusudur. Fonksiyonel yetki, bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili neleri, ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda karar verme ve bu kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder.

Burada özellikle fonksiyonel yetkinin, hem komuta hem de kurmay yetkiden ayrılan yönünün açıklanmasında fayda vardır. Fonksiyonel yetkinin kurmay yetkiden ayrılan yönü, bu yetkiye sahip kişi sadece kendi çalıştığı bölümdeki uzmanlık konusunda diğer bölümlerdeki çalışanlara fikir vermekle kalmaz aynı zamanda kendi bölümü ile ilgili konularda diğer bölümdeki çalışanlara neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını da bildirir.



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ

### 5.3. Fonksiyonel Yetki:

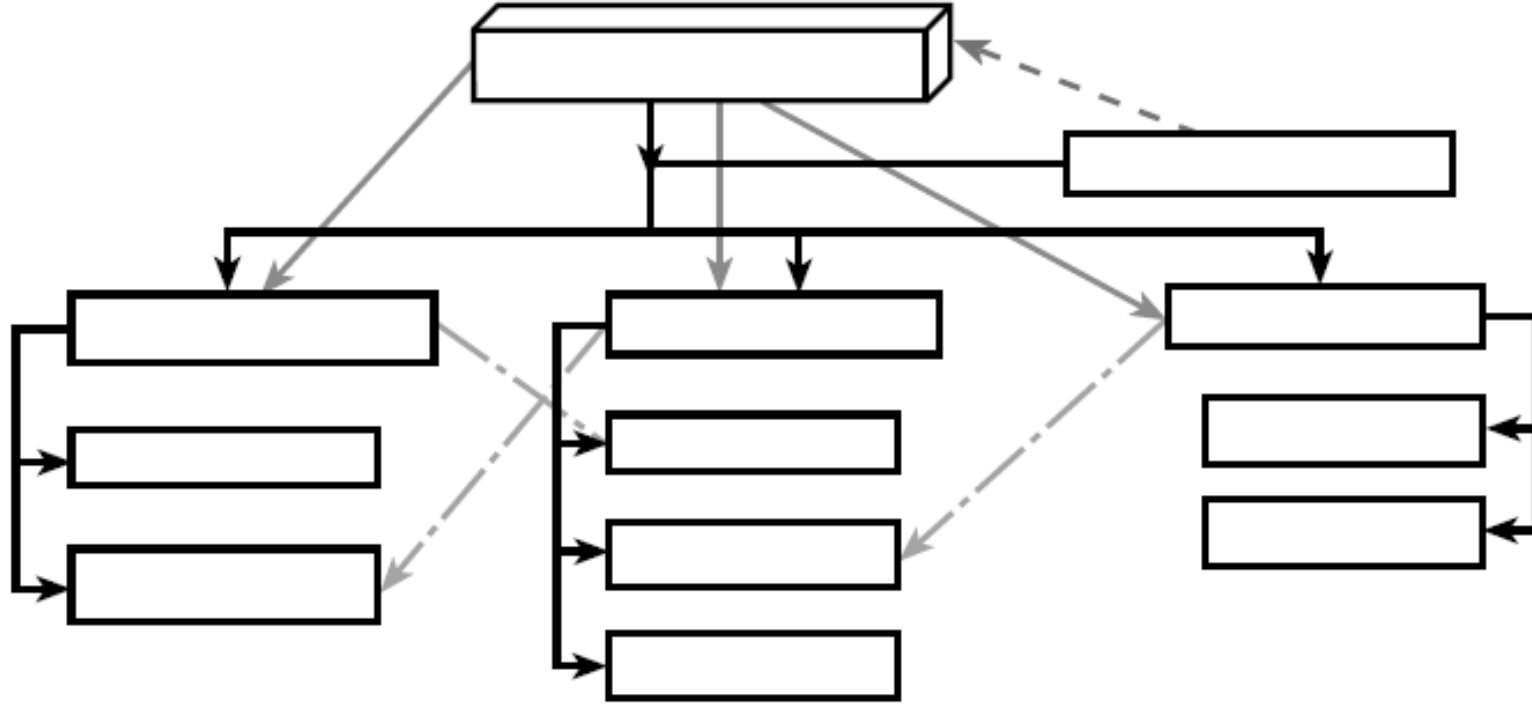
Fonksiyonel yetkinin komuta yetkisinden ayrıldığı yön ise, fonksiyonel yetkiye sahip yöneticinin sadece kendi uzmanlık bölümüyle ilgili konularda diğer bölümlere ne yapacaklarını söyleme hakkı verir.

Söz gelimi bir üretim işletmesindeki pazarlama bölümü yöneticisi pazarlama konusu ile ilgili alacağı kararları diğer bölüm (Üretim, Ar-Ge, Halkla ilişkiler vb.) yöneticilerine iletip ne yapmaları gerektiği konusunda emir verme hakkına sahiptir.

Ancak hiçbir zaman pazarlama bölümü yöneticisi üretim bölümünü ilgilendiren konularda karar alıp bu kararları üretim bölümüne iletemez. Çünkü komuta yetkisi yoktur. Sadece fonksiyonel yetkisi vardır.



## 5. ORGANİZASYONLARDA YETKİ İLİŞKİLERİ



Fonksiyonel Yetki - - - - -

Komuta Yetkisi —————

Kurmay Yetki . . . . .



# 6. YETKİ TEORİLERİ

## 6.1. Biçimsel Yetki Teorisi:

Biçimsel yetki teorisine göre yetkinin kaynağı yukarıdan aşağıya doğru devredilerek ortaya çıkar.

Bu görüşe göre yetki biçimsel olarak diğer bir ifade ile önceden belirlenmiş bir yapı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir biçimde devredilmektedir. Yetki üst basamaklardan alt basamaklara doğru azalarak iner.

Bu teoriye göre organizasyondaki farklı hiyerarşik basamaklardaki yöneticilerin yetkisi, doğrudan bağlı olduğu bir üst basamaktaki yöneticinin yetkisinden kaynaklanmaktadır.



# 6. YETKİ TEORİLERİ

## 6.1. Biçimsel Yetki Teorisi:

Sözelimi bir organizasyondaki icra kurulu yetkisini genel müdürden, genel müdür ise yetkisini o organizasyonun yönetim kurulundan alır.

Yönetim kurulu ise sahip olduğu yetkiyi pay sahiplerinden, pay sahipleri ise sahip oldukları yetkiyi Ticaret Kanunundan alır.

Yetki biçimsel bir yapı içerisinde hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru devredilerek elde edilmektedir. Bunun aksi düşünülemez.



# 6. YETKİ TEORİLERİ

## 6.2. Kabul Teorisi:

Yetki konusunda ileri sürülen diğer bir teoriye göre aslında yetkinin kaynağının aşağıdan yukarıya doğru astların üstlerini benimseyip kabul etmeleri sonucu gerçekleştiğini savunan görüştür.

Bu teoriye göre üst astına mesaj ilettiğinde (emir verdiğinde) eğer ast bu mesajı benimseyip kabul ediyorsa yetkiden bahsedilebilir.

Ancak üstün ilettiği mesajın ast tarafından benimsenip kabul edilebilmesi diğer bir ifade ile bu mesajın yetki olabilmesi için bazı koşullara ihtiyaç vardır.



# 6. YETKİ TEORİLERİ

## 6.2. Kabul Teorisi:

Buna göre üstün mesajının ast tarafından anlaşılabilir olması, organizasyonun amaçları ile çelişmemesi, astın çıkarlarına ters düşmemesi ve de astın mesajı gerçekleştirebilecek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.

Dolayısıyla bu teoride öne çıkan unsur insandır, insan ilişkileridir. Astlar üstlerinin gücünü kabul edip onlara itaat ettikleri sürece yetkiden bahsedilebilir.

Bunun aksi bir durumda astlar üstlerinin verdiği mesaja /emre uymuyorsa, verilen işleri yerine getirmiyorsa yetkiden bahsedilemez.





# 6. YETKİ TEORİLERİ

## 6.2. Bilgisel Yetki Teorisi:

Bu teoriye göre bir organizasyonda yetkinin kaynağı o organizasyondaki üstün sahip olduğu teknik bilgi ve yönetsel becerinin astlar tarafından kabul edilip benimsenmesidir.

O halde bu teoriye göre astlar üstlerinin bilgi ve becerisini kabul ettiği takdirde onları yetkili olarak görmektedir. Bir başka ifadeyle yetki, kişiye bilgi ve deneyiminden dolayı verilmektedir.

Burada öne çıkan unsur kişinin sahip olduğu uzmanlıktır. Yetki kişinin sahip olduğu mevkiden, bulunduğu hiyerarşik kademedен değil, sahip olduğu teknik bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bilgesel yetki için kişinin sahip olduğu uzmanlık düzeyi, zekâ, öğrenme isteği gibi bireysel özellikleri astların kabul etmesi önem taşımaktadır.



## 7. GÜÇ

Güç, bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Dolayısıyla bir yöneticinin başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebilme becerisi varsa gücü vardır diyebiliriz. Güç, amaçlara ulaşma kabiliyeti, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.

Başkalarını etkilemenin yolu ise özellikle davranışlar, ritüeller ve konuşma becerisine bağlıdır. Burada güç kavramından bahsedebilmemiz için önemli olan başkalarıdır. Diğer bir ifadeyle güç bir organizasyondaki bireyler arasındaki ilişkileri ifade eder. Buna karşın güçten bahsedebilmemiz için kişinin başkalarıyla olan iletişimi sonucu onları kendi istediği yönde davranışa yöneltmesi gücün varlığını gösterir. Sonuç olarak bir birey başkaları ile sosyal bir ilişki içinde bulunursa güç sahibi olur. Aksi takdirde tek başına bir birey olarak kişinin gücü bir şey ifade etmez.



# 7. GÜÇ

## Güç Alanı:

Güç alanı kavramı ile bir organizasyonda güç sahibi kişinin etkileyebildiği bireylerin toplam sayısını ifade eder.

Bir kişinin güç alanının büyük olması o kişinin gücünün de büyüklüğünü temsil etmesi bakımından önemlidir. Buna karşın güç alanı küçük olan bir kişinin gücünün de az olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak bir kişiye güçlü diyebilmemiz için güç alanını, diğer bir ifadeyle toplam kaç kişinin davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebildiğini bilmemiz gerekir.



## 8. YETKİ DEVRİ

Yetki, başkalarına devredilebilir niteliktedir. Örgütlerde yetki devri, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda asta yetki vermesidir. Yetki devri yapılmaksızın biçimsel örgütler var olamazlar. Şayet, yetki devri olmasaydı belirli üst kademe yöneticisinin dışında, örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip olamayacaktı. Bu nedenle, örgüt amaçlarından hiçbiri başarı kazanamayacaktı.

Yetkinin devri süreci büyük ve biçimsel örgütlerde sürekli olarak oluşmaktadır.

Bir yönetici yetkisinin ne kadarını devredebilir?

Yasaklanan konuların dışında, yönetici kendisinin yapmaya hakkı olduğu her şeyi yapma hakkını astlarına verebilir. Bunun bir tek istisnası vardır.



## 8. YETKİ DEVRİ

Yönetici yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarının yapılmasındaki yetkisini tamamiyle devredemez.

Bu konulardaki yetkinin devri, yöneticinin kendi yönetim görevini terketmiş olduğu anlamındadır.



## 9. MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME

### **Merkezleşme:**

Merkezleşme, yetkinin sistemli ve bilinçli bir biçimde üst kademelerde toplanmasıdır. MerkezleŐmiş bir organizasyonda, karar verme yetkisi üst düzey yöneticilerinde toplanmıştır.

Bir örgütte yetkinin tek bir merkezde toplanma veya sistematik bir tarzda alt düzeylere geçirilme derecesi, o örgütte merkezleŐmenin veya merkezleŐmemenin derecesini ifade eder.

En aşırı merkezleşme biçimi, bütün yetkinin tek bir kişide toplanmış olması durumudur ki, bu durumda bir örgütten söz etmek mümkün değildir.

Bir örgütün mevcut olabilmesi için yetkinin bir kısmının başkalarına devredilmesi gerekir.



## 9. MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME

**Merkezleşmeme (Ademi Merkeziyet):**

**Merkezleşmeme derecesi örgütün tamamını etkilemektedir.**

**Yetkinin devredilme derecesine göre, örgütün biçimsel yapısı, üyeler arasındaki doğal ilişkiler, karar verme, yönetim felsefesi, haberleşme, problemlerin ve uyuŐmazlıkların çözümlenmeleri, kısacası bütün örgüt yeni bir Őekil alacaktır.**



The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink effect against a black background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in a white, bold, sans-serif font.

TEŞEKKÜRLER