

1. Yetki ve Sorumluluk

Örgütlemeye, etkinliklerin gruplandırılması (departmanlara ayırma) kadar, örgütteki kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi de gereklidir. Bu bakımdan yetki ve sorumluluk kavranılan üzerinde durmak uygun olacaktır.

Fayol'a göre yetki, emir verme hakkıdır. Simon'a göre ise yetki, diğerlerinin hareketlerine rehberlik eden kararlar verme gücüdür.

Görüldüğü gibi, iki çok tanınmış yazardan biri, yetkiyi bir hak, öteki ise bir güç olarak tanımlamaktadır. Gerçekte, yetki bir güç değildir. Zira, güç kişiden kişiye değişen, devredilmeyen bir kişilik ürünüdür. Halbuki yetki, devredilebilir ve objektiftir. Bir kişiye, yetki verilebilir, fakat ona güç vermek, anlayış ve hayal gücü vermek kadar olanaksızdır.

Bu konuda yönetim ilgili kitaplarda geçen otorite sözcüğünden de söz etmek yararlı olacaktır. Otorite, daha çok güç ve kudreti ifade eden bir kavramdır. Yetki, bir kimseye belirli bir işi yapma izni verildiğini ifade ettiği halde, otorite ise bir kimsenin belirli bir işi yapma ya da yaptırma güç ve becerisine sahip bulunduğunu gösterir, örneğin, bir kişi bu konuda otoritedir denildiğinde, o kişinin o konuda doğal ve kabul edilebilir bir güç veya söz sahibi olduğu kastedilir.

Otorite bazen disiplin anlamına da gelir. Örneğin, otoriter bir yönetici denildiğinde sözü geçen, dediğini yaptırabilen bir yönetici kastedilmiş olur. Bu özelliklerine karşın, birçok durumlarda yetki ile otorite kavramlarının birbirini yerine kullanılabildiği de görülmektedir.

Sorumluluk ise, kendisine bir işi yapma izni verilen kimsenin bu işi yapma zorunluluğudur.

Yetki, sorumluluk verme hakkı olarak da düşünülebilir. Bu durumda sorumluluk, en üst yönetim düzeyinden başlayarak aşağılara doğru yayılır.

Yetki ve sorumluluk taşıyan her yönetici, kendi üstündeki yöneticinin başarısını hükümlendireceğini düşünmelidir. Her yetki sahibinin sorumluluğu da kabul etmesi şarttır. Bir örgütte yetki olmadan iş yapma olanağı olmadığı gibi, yetkili olanın sorumluluktan kaçması da mümkün değildir.

Yetkisini astlarına devreden yönetici, onların başarılarını değerlendirme ve gözden geçirmeye ve astlarını sonuçlardan sorumlu tutmaya hak kazanıyor demektir.

Yetki çeşitleri

Bir örgütün içersinde yasal yolla verilen yetkilere biçimsel (formal) veya resmi yetki denilir.

özel bilgi ve uzmanlığa dayanan yetkilere de teknik yetki veya fonksiyonel yetki (uzmanlık yetkisi) adı verilmektedir.

Kişiliğe, kıdem ve liderlik yeteneğine bağlı yetkiye ise kişisel yetki denilmektedir.

Yetki çeşitlerini, örgüt yapısı tiplerine göre de ayırmak düşünülebilir (3).

Yürütme veya çizgi (Line) yetkisi

Bu yetki çeşidi, örgütün temel yetkisi olarak kabul edilir. Son karar, bu yetkiye sahip organ tarafından verilir, örgütteki ast-üst ilişkilerinin temelini çizgi yetkisi oluşturur. Ancak bu yetki de mutlak değildir. Dikkat ve özenle devredilen yetki sınırlan içinde ve Örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmalıdır.

Danışma veya kurmay (staff) yetkisi

Anlatılması kolay olmayan bir yetki çeşididir. Emretme hakkı yoktur. Daha çok önerme ve yardım etme niteliğindedir. Bu özel beceriler, çizgi yöneticilerinin yetersiz kaldıkları etkinlikleri yürütmek için kullanılır, örneğin, bir özlük işleri müdürü, genel müdürün yaptığı atamaları saptar ve hazırlar, fakat uygulamak genel müdürün emrini veya onayını gerektirir. Yapılan bütün çalışmalar bir öneri niteliğindedir.

Fonksiyonel yetki

Bu yetki de, çizgi yetkisinin altındadır. Bunun danışma yetkisinden farkı, fonksiyona ilişkin konularda sınırlı bir emretme hakkına sahip olmasıdır. Özellikle bu yetki merkez ve taşra örgütü bulunan kuruluşlarda görülür, örneğin, merkezdeki personel bürosu müdürü, kuruluşun bütün personel işlerini yürütür. Fakat genellikle personel konularındaki fonksiyonel yetkiyi taşra örgütündeki personel şefleri ile ilişki kurarak kullanır. Bu da yeknesak bir personel politikası izlenmesini mümkün kılar.

Gerçek fonksiyonel yetki, danışman yardımcıya, özel yetki devredilmesi ve onun belirli süreçler veya izlenecek politikalar meydana getirmesiyle ve bunların departmanlarca uygulanmasıyla olur. Örneğin, bir muhasebe müdürüne, satış departmanında tutulacak muhasebe kayıtlarını belirleme yetkisi verilmesi gibi.

Bazı çizgi yöneticilerinin diğer bir çizgi departmanın da fonksiyonel yetki kullanması da mümkündür. Örneğin, satış departmanı, yöneticisi, üretim departmanında ambalaj konusunda fonksiyonel yetkisini kullanabilir.

2. Yetkinin devredilmesi ve sorumluluk

Bir kişi veya grubun bazı işleri yürütmek ve gerekli kararları almak için, bir başkasına veya gruba görev vermesine yetki devri denir. Yetki devri, gerçekte bir kısım yönetim işlerinin astlara verilmesidir. Yetki devri, örgütte üst yönetim düzeylerinden alt yönetim düzeylerine doğru olur. Buna karşılık sorumluluklar aşağıdan yukarı doğru oluşur. Yetkinin devredilmesi halinde de nihai sorumluluktan kurtulamaz. Bir yönetici, astına 'bir görevin yapılması için yetki devredince, ast bu işi yapmaktan sorumlu olur. Fakat yönetici de görevin gerektiği gibi yapılmasını sağlamaktan sorumludur. Çünkü yöneticiler hangi ölçüde yetki devretmiş olurlarsa olsunlar, astların bütün yaptıklarından ya da yapmadıklarından sorumludurlar.

Yetki devredildiği zaman yönetici, astın bu yetkiyi kullanması için gerekli koşulları da güvence altına almaktan sorumludur. Bu nedenle, yetki devri özetle üç öğeden oluşur:

1. Astlara görev verilmesi,
2. Astların bu görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli yetkinin sağlanması,
3. Astlarda görevin doyurucu bir biçimde yapılması yükümlülüğünün (sorumluluğunun) doğması (5).

2.1. Yetki devrinin nedenleri ve gözetilecek ilkeler Yetki devrinin nedenleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- a. Yöneticinin zaman ve enerji yetmezliği,
- b. Kuralların karmaşıklığı ve yeni teknik ve uzmanlara gereksinim duyulması,
- c. Yönetim kademelerinde eğitim gereksinmesi.

Yöneticilerin tüm yetkilerini devredemeyecekleri açıklar. Çünkü, bu takdirde üste gerek kalmayacaktır. Genellikle bir üst yetki-

sini devrettiği zaman, astının yeteneği üzerinde bir riske girmektedir. Zira, sonuçtan kendisi sorumludur. Bu nedenle, gözetim gereklidir. Fakat, bu gözetim astın inisiyatifini yok edecek kadar sıkı olmamalıdır. Birçok yöneticiler, astların muhtemel yeteneksizliğinden doğacak riskten korkarak yetki devrinden kaçınırlar. Bu itibarla, yetki devri bir sanattır.

Yetki devredilirken aşağıdaki ilkelerin gözetilmesi bu konuda riski büyük ölçüde azaltabilir:

1. Yetki devredilirken görevler açık bir biçimde tanımlanmalı ve 'bununla ilgili yetkilerin sınırları belirtilmelidir.
2. Devredilen yetki ile buna ilişkin, sorumluluk eşit olmalıdır.
3. Astın sorumluluk sınırları ve beklenen standartlar belirtilmelidir.
4. Üstler, astlarını periyodik olarak denetlemeli, ancak onların fikirlerini dinlemeye önem vermelidir.
5. Üstler, kendilerini daha iyi kararlar verecek durumda bile olsalar, astlarının en iyi oldukları konularda yetki devrinden kaçınmamalıdır.

2.2. Yetki Devrinin Dereceleri

Yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında çeşitli yöntemler uygulanmakta ve 'bunun sonucu olarak da yetki bakımından farklı örgütler göze çarpmaktadır. Yetki devrinin çeşitli derecelerde olmasına etki yapan faktörler şöyle özetlenebilir:

a. Kararın neden olduğu giderin yüksekliği

Alınacak kararın neden olacağı gider büyük ise, bu kararın üst yönetim düzeyinde verilmesi gereklidir. Kararın doğuracağı gider azaldıkça, bu kararın verilmesine ilişkin yetki yönetimin alt düzeylerine devredilebilir, örneğin, bir daktilo makinesi almaya nazaran bir bilgisayar alınması çok daha üst düzeydeki yöneticiler tarafından karara bağlanmalıdır.

b. Politika birliği gereksinmesi

izlenecek belli bir politikada birliği sağlamak gerekiyorsa, o politika ile ilgili kararlar verme yetkisi üst yönetim düzeyinde toplanabilir. Yine bir politik karar ne kadar genel nitelikte ise, o kadar üst düzeyde alınması uygun olur. Bu da yetki devrini engeller.

c. Kuruluşun gelişme biçimi

Bir kuruluş küçük bir gruptan büyümüşse yetki devri eğilimi azdır. Buna karşılık, birkaç kuruluşun birleşmesiyle oluşmuşsa, yetki devri eğilimi fazla olur.

d. Yetenekli yönetici azlığı

Yetenekli yönetici sağlanması ne kadar güç ise, yetki devri o derece az olacaktır.

e. Kuruluşun büyüklüğü

Kuruluş büyüdükçe, örgüt karmaşıklaşır, eşgüdüm ve haberleşme güçleşir, kararların alınması gecikir ve yetki devri zorunlu hale gelir.

f. Denetim yöntemi

Eğer denetim yöntemi (teknigi) etkili ise yetki devri kolaylaşır. Çünkü, ast kolayca denetlenebiliyorsa, yönetici yetki devretmekten çekinmez.

2.3. Merkezden yönetim

Yetkilerin üst ve merkez yönetim kademelerinde yoğunlaşması halinde ortaya çıkan yönetim biçimine merkezden yönetim adı verilmektedir. Bu yönetim biçiminde, alt yönetim düzeylerine göreceli olarak az yetki devredildiğinden, bunların karar alma ve uygulama sınırları dardır. Bu durumun, yetki devri derecesiyle ilişkisi açıktır.

Merkezden yönetim, bazen belirli bir işin bir çatı altında, bazen de bir yörede toplandığını ve yapıldığını ifade eder. Örneğin, büro hizmetlerinin merkezileştirilmesi denildiğinde daktilo makinalarının bir araya toplanması anlaşılır. Fakat merkezden yönetim, yetkinin merkezde toplanması olarak da kullanılmaktadır.

Gerçekten kamu yönetiminde merkezden yönetim, kamu kudretinin merkezde toplanması ve her işin merkezden yönetimi anlamındadır. Merkezden yönetimde, örgüt içinde çalışan kişileri bir mertebe (aşama) sırası ile şefe bağlayan ilişkiye hiyerarşi denilmektedir.

Hiyerarşik yapıda astlar sadece yasanın kendilerine yüklediği görevleri yasa gereği yapmazlar, aynı zamanda üstün emrine uymak suretiyle de yaparlar. Zira merkezden yönetim sisteminde kamu kudreti merkezde toplandığı için bütün astların karar almak ve uygulamak yetkisine sahip makamlara bağlanması gereklidir. Bu da hiyerarşi ile gerçekleşir.

Merkezden yönetimin en önemli yararları şöyle özetlenebilir:

- Personel gereksinmesi ve giderleri azdır,
- Az sayıda yetişmiş yöneticinin bilgisinden ve yeteneğinden geniş ölçüde yararlanır.

Merkezden yönetimin sakıncaları ise şunlardır:

- Karar alma işleri yavaşlar,
- Kırtasiyecilik artar. Bu da zaman ve emek kaybına yol açar,
- Astların yetişmesi için gerekli tecrübeyi bulmaları güçleşir.

2.4. Yerinden yönetim

Alt kademelere daha geniş karar ve uygulama yetkisi verilmesi halinde yerinden yönetim kavramı ortaya çıkar.

Gerçekte, merkezden yönetim ile yerinden yönetim iki ekstrem hal olarak göze çarpar. Uygulamada, bunların uygun derecedeki kombinasyonları görülür. Yerinden yönetim yetki devrinin derecesiyle yakın ilişkilidir. Fakat yetkinin astlara devredilmesinden daha büyük bir kapsam taşır. Yerinden yönetim deyimi etkinliklerin ayn üretim işletmeleri halinde örgütlendiğini belirler. Bunlar gerçekte bağımsız işlem birimleridir. Geniş alana dağılmış kuruluşlarda yerinden yönetim zorunluluk halini alabilir.

Yerinden yönetim, işlemlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı zorlamadığı sürece uygulanmamalıdır. Zira, bir örgütte ne kadar çok bağımsız -birim olursa denetim o kadar güçleşir ve yeknesak olmayan politikanın tehlikeleri artar.

Yerinden yönetim, bütün uzmanlık departmanlarının (muhasabe, istatistik vb.) şubelerde kurulmasını ve bu da yüksek gider ve daha az etkin hizmet sonucunu doğurur.

Merkezden ve yerinden yönetim kuruluşların genç veya yaşlı elmalarına göre ağır basabilir. Yeni kuruluşlarda ortak politika tesisi için merkezden yönetimin gereği duyulabilir. Gelenekler oluşukça yerinden yönetime gidilebilir.

Aşağıdaki hallerde yerinden yönetim daha yararlı olabilir:

1. Yönetimin alt düzeylerinde çok sayıda ve önemli kararların alınması halinde,
2. Kararların denetimine daha az gereksinme duyulması halinde,
3. Yönetimin alt düzeylerinde verilen kararların çok sayıda yönetim işlevim etkilemesi halinde (örneğin, mali kararların şubelerde alınmasına izin verilen örgütlerde).

Kamu yönetiminde yerinden yönetim deyiimi iki anlamda kullanılmaktadır. Biri, genel idarenin taşra kuruluşlarına «yetki genişliği» yolu ile yürütme yetkisinin verilmesi; diğeri de mahalli ve özerk kuruluşlara yürütme yetkisinin devredilmesidir. Birinci şekil yerinden yönetimde bakanlıkların taşra kuruluşları ile il, ilçe ve bucak idarelerinin 'başındaki yöneticilere belli konularda karar alma ve uygulama yetkisinin tanınması söz konusu olup buna «yetki genişliği» denilmektedir. İkinci şekil yerinden yönetim ise mahalli yerinden yönetim ve hizmet yerinden yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Mahalli yerinden yönetim, ü özel idaresi, belediye ve köy idaresi gibi mahalli idarelere (yerel yönetimlere) yürütme yetkisinin verilmesidir. Hizmet yerinden yönetimi ise, Üniversiteler, Ticaret ve Sanayi Odaları, TRT gibi kamu kurumlarına belli bir hizmetin yönetim yetkisinin tanınmasıdır

Yerinden yönetimin de yararları ve sakıncaları vardır. Yerinden yönetimde alt kademelere daha geniş yetkiler verildiğinden, merkezden yönetimin sakıncaları giderilmiş, işlerin daha çabuk görülmesi imkanı ve ayrıca, astların yetişmeleri için gerekli tecrübeyi kazanmaları olanağı da sağlanmış bulunmaktadır. Buna karşılık, yerinden yönetimin en önemli sakıncası, örgütün çeşitli kademeleri arasında uyumu (koordinasyon) sağlamada güçlüklerle karşılaşılmasıdır .