

I. YETKİ VE YETKİ DEVRİ

1.1. Yetki Nedir, Kaynakları ve Türleri Nelerdir

Pratik olarak yetki bir şeyi yaptırmak için insanın sahip olduğu herhangi bir etki olarak tanımlanabilir.¹

Bir başka tanıma göre ise “Yetki örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkıdır.”

Yetkinin kaynağı konusunda ise iki görüşün söz konusu olduğunu görürüz. Bu görüşlerden birincisi yetkinin yukarıdan aşağıda doğru devredilmesi ile ilgilidir. Bu görüşe göre örgütün en üst kademesindeki yönetici bile, bu yetkisini daha üst kademededen almaktadır. İkinci görüş ise yetkiyi kabul teorisidir. Buna göre yetkiden bahsedebilmek için astların onu benimseyip kabul etmesi gerekir.²

Yetki ve sorumluluk devri konusunda geliştirilmiş olan başka bir model ise şu şekilde tanımlanabilir:

1. **Tannebaum – Schidmt Modeli:** Bu modele göre üst yöneticilerin karar, güç ve yetki alanları genişledikçe yönetimin daha alt kademelerindeki yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluk alanları zayıflar.
2. **Vroom – Yetton Modeli:** Yetki ve sorumluluk devri yönünden “otokratik lider”, “danışan lider” ve “grup yönlendirmesine bağlı lider” olarak yetki ve sorumluluk devrini ele alan modeldir.
3. **Likert Modeli:** 4 ayrı sistem içerisinde liderin görev alanı, organizasyondaki yetki ve sorumluluk devrini incelemiştir.³

Yetki türleri 3 grupta toplanabilir. Bunlardan komuta yetkisi üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine denir. Bu yetki basamaklar boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. Yani her üst kendinden sonraki astına; o da bir altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisine haizdir.

Kurmay yetki ise; kurmay elemanların doğrudan doğruya komuta elemanlarına ne yapacakları konusunda talimat verme yetkileri yoktur. Sadece özel nitelikte olan bazı sorunları tahlil etmek ve raporlar hazırlamak suretiyle uygulayıcılara yol gösterirler ve tavsiyede bulunurlar.

Sonuncusu olan Fonksiyonel Yetkide ise kişiler kurmay yetkiden farklı olarak teklif sunma ve amir adına emir vermekle kalmazlar bizzat emir de verebilirler.⁴

1.2. Yetki Devri Nedir, Konuları Nelerdir?

Yöneticinin astlarına karar alma, planlama ve yürütme yetkilerinin bir kısmını devretme olayına yetki devri denir.⁵

Yetki devrinin konuları (kavramları) şu şekilde sıralanabilir:

- Sorumlulukların açıklanması,

¹ Robert B. NELSON, Yetki Verme, Hayat Yayıncılık İletişim Eğit. Hizmetleri, 1999 İstanbul, s. 31.

² İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996 Bursa, s. 210, 211.

³ www.insankaynaklari.com. Yetki ve Sorumluluk Devri, Prof. Dr. C. C. AKTAN.

⁴ Erol EREN, Yönetim ve organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001, İstanbul, s. 225-229.

⁵ İlker BİRDAL – Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, 1992 Nisan, İstanbul, s. 75.

- İçerik ve uygunluk sağlama,
- Performans ölçülerini belirleme,
- Yetki verme,
- Destek sağlama,
- Zorunluluk ve vaat,
- Ödüller belirleme⁶

1.3. Yetki Devrinin İlkeleri

Yetki devrinin ilkeleri arasında yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, sorumluluğun devredilmeme ilkesi ve komuta birliği ilkesi sayılabilir. Sorumluluğun denkliği ilkesine göre yetki devreden yönetici sorumluluktan kurtulamaz. Yetki devreden kişi o işin birinci derecede sorumlusudur, şeklinde açıklarken sorumluluğun devredilememesini ise yöneticinin yetkisini verse bile yetki verdiği konu ile ilgili sorumluluğunu her zaman taşıdığı şeklinde söyleyebiliriz. Yani yetki devredilebilir ancak sorumluluk devredilemez.⁷

1.4. Yetki Devrinin Engelleri

Yetki devrinin önündeki engelleri:

- a. Yönetimsel engeller,
- b. Örgütsel engeller,
- c. Kurmay engeller

olarak sınıflandırabiliriz.

- a. Yönetimsel engeller yöneticilerin organizasyona bakış, işe yaklaşım, elemanları algılama ve başkalarının beklentilerini yorumlama tarzı yetki ve görev devretme derecelerini etkiler. Yönetici elemanların yetersiz olmasından, astların yetkinliğinden korkmasından veya kendine güvensizliğinden dolayı; kontrolü kaybetme korkusundan dolayı birtakım engellerle karşılaşabilir.⁸ Bunlar yönetimsel engellerdir.
- b. Örgütsel engelleri ise devredecek kimse bulamama, politika ve prosedür yetersizlikleri, yönetimsel enformasyon sistemlerinin yetersizlikleri ve rolün açık seçik olmaması gibi başlıklar halinde inceleyebiliriz.⁹
- c. Kurmay (Ast-Üst) Engeller: Etkili görev devrini yöneticiler açısından kaynaklanan sorunlar olarak sıralarsak:
 1. Yöneticiler işleri kendinin daha iyi yapabileceğini düşünebilirler.
 2. Yöneticiler yetki devrine psikolojik olarak hazır olmayabilir.
 3. Yöneticiler yetki devri ile denetimi kaybetmekten korkabilir.
 4. yöneticinin nitelikleri hayat görüşü ve kıskançlığı yetki devrinde önemli bir rol oynar.
 5. Yöneticiler yetki devri ile astların kendisini göstermesini istemeyebilirler.

⁶ Robert B. NELSON, a.g.e., s. 82-101.

⁷ İsmail EFİL, a.g.e., s. 217.

⁸ Ronald G. WELLS, Yetki Devri, Rota Yayın, 1993, İstanbul, s. 53.

⁹ Ronald G. WELLS, a.g.e., s. 53.

6. Yönetici sorumluluklardan kurtulamadığı için riske girmek istemeyebilir.
7. Yönetici astlara güven duymayabilir.

Astlardan kaynaklanan sorunları ise:

1. Astlar kendi becerilerine güvenmedikleri durumda yetki devri sorun yaratabilir.
2. Astlar eleştirilere uğrama endişesiyle tek başlarına karar almayabilirler.
3. Yetki devrinin yetersiz ve açık olmaması kişilerde bir tedirginlik doğurabilir.
4. astlar yeterli kaynak ve birikime sahip olmadıklarını düşünebilirler.
5. Astlar gerekli teşvik unsuru yoksa yeni görev yüklenmeyi istemeyebilir.¹⁰

Tartışma Sorusu

- **Neden Yetki Devredilir?**
- **Yetki Devrini Engellleyen Etmenler Engellenebilir mi?**

II. YÖNETİM ALANI (DENETİM ALANI)

2.1. Yönetim Alanı Nedir?

Üretim faktörlerinin verimliliğini arttırmak ve zamanı etkin bir biçimde kullanmak için iyi bir denetim sisteminin yanında ilgili yönetim alanlarını da belirlemek gerekir. Denetim alanı ile ilgili konular arasında personel yönetimi ile ilgili kararlar zaman bakımından denetim konuları üretilen mal ve hizmetle ilgili konular işletmenin dış ilişkilerinin denetimi, sermaye ve yönetimin kalitesinin kontrolü gibi konular sayılabilir.¹¹

Denetim (Yönetim) alanı ilkesi; “Merkezde” yaratacak bozuklukları yatıştırmak için iyi bir gereçtir. Ancak bu ilkenin merkezin başardığı işin kapsamını genişletmeye veya daraltmaya ilişkin herhangi bir yaratıcılığa sahip olmadığı ileri sürülerek bazı eleştiriler ortaya atılmaktadır.¹²

2.2. Yönetim Alanını Etkileyen Faktörler

Yönetim alanını etkileyen faktörleri üç ana grupta inceleyebiliriz.

1. Kişiden kaynaklanan faktörler
 - a. Yöneticiden kaynaklanan faktörler
 - b. Yetki devri özelliği
2. Denetim biçimi, Yönetim sistemi

¹⁰ İsmail EFİL, a.g.e., s. 139, 218, 219.

¹¹ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Cilt: 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1977, s. 329.

¹² Edmund PLEARNED - Audrey T. SPROAT, (Çev: Gencay SOYKAN), Örgüt Kuramı ve Politikası, Türkiye Orta Doğu Araştırma Merkezi İdari Enstitüsü, Ankara, 1965, s. 55.

3. Organizasyondan kaynaklanan sistemler

- a. Değişim hızı
- b. Eşgüdümleme
- c. Standartlar
- d. Plan ve programlar
- e. Örgüt ilkesi.¹³

2.3. Yönetim Alanı Çeşitleri

2.3.1. Dar Yönetim Alanı

Üstün yanları:

1. Sıkı kontrolü ve yakından nezareti sağlar.
2. Yönetici az sayıdaki mevcut problemlerle uğraşır.
3. Yöneticiler kişi ve faaliyetleri daha iyi yönetme fırsatı bulur.

Üstün olmayan yanları:

1. Yönetici ve yönetim kurulu sayısının artması sonucu maliyetler artar.
2. Haberleşmede karmaşıklık ve eşgüdümlemede problemler artar.

2.3.2. Geniş Yönetim Alanı

Bu tip yönetim alanı modelinin üstün yanları:

1. Astların karar vermeleri zorlanmış olacağı için maliyetler azalır.
2. Örgüt ve yöneticiler arasında haberleşme ve eşgüdünleme problemleri azalır.

Üstün olmayan yanlarını ise şöyle yazabiliriz:

1. Yönetici astları üzerinde doğrudan bir kontrol alanına sahip değildir.¹⁴

¹³ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 226.

¹⁴ Herbert, G. HICKS, Örgütlerin Yönetimi, (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından), Ankara, 1977, s. 40, 41.