

YETKİ DEVRİ /DELEGASYON

Yetki tanımı, karar alma ve uygulama hakkıdır. Yani, yetkili kılınan kişi, emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.

Örgüt içinde yönetsel pozisyonlara verilmiş bir hak olarak **YETKİ**; yöneticinin saptanmış olan amaçlara ulaşmak için gereken işlerin yapılıp yapılmamasını başkalarından isteme hakkı olarak tanımlanmakta;

Örgütü bir arada tutan karar verme ve emretme haklarını da kapsamaktadır.

Yetki Devri

Kurumlar büyüdükçe, yöneticiler işlerinin arttığını ve yeni durumun getirdiği yükleri kaldıramaz duruma geldiklerini görürler.

Yetki sahibi yöneticinin, her şeyi kendisinin yapması imkansızdır.

Kurumun başarısı, üst yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır.

Yetki devri, kurumun her kademesinde yapılması mümkün olan bir iştir.

Yetki Devri

- Büyük işletmelerde başvurulan bir yol gibi görünmesine karşın, küçük işletmelerde de uygulanır.
- Yetki devri, yalnızca işlerin bir kısmından kurtulmak değil, çok yönlü bir faaliyettir.
- Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar.
- Yönetim piramidinde yetkiler en üstten başlayarak, aşağıya doğru azalarak iner.
- Yetki devri olmazsa, bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır.

Yetki Devrinin Tanımı

Yetki devri, organizasyonda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir.

- Yetki devriyle astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir.
- Yetki devri yalnızca bazı görevlerin yapılması ya da karar almanın alt kademelere bırakılması değil, aynı zamanda astların yetiştirilmesi anlamına gelir.
- Yetki devrinde beklenen, üstlerin astlarla uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır.

Yetki Devri

Doğru işin
Doğru kişiye
Doğru yöntemle
Doğru zamanda
Doğru çevre veya çalışma ortamında
Doğru sorumluluk paylaşımı ve
Doğru denetimle yapılmalıdır.

Yetkinin Özellikleri

Tanım incelendiğinde yetkinin dört özelliği ortaya çıkmaktadır:

- ❖ Birincisi, yetki bir haktır.
- ❖ İkincisi, yetkili kişi hakkın kullanılması ile dolaysız olarak kendi davranışları üzerinde, dolaylı olarak da başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir.
- ❖ Üçüncüsü, yetkili kişinin, istediği davranışlarda bulunabilmesi için ödüllendirme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır.
- ❖ Dördüncüsü ise, yetkiyi kullanma hakkı bireylere değil, yöneticiye bir makamı işgal ettiği için verilmiştir ve o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse, bu hakkı o kullanacaktır.

Yetkinin Kaynağı

Organizasyondaki yönetsel yetkinin kaynağına ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu konuda başlıca üç teori geliştirilmiştir. Bunlar:

- **Biçimsel Yetki Teorisi**
- **Kabul Teorisi ve**
- **Bilgisel Yetki Teorisidir.**

Kabul Teorisi

- Organizasyonu davranışsal açıdan ele alan Chester Bernard tarafından geliştirilmiş bir teoridir.
- Kabul teorisine göre yetki, daha önceleri ileri sürüldüğü gibi yukarıdan aşağıya doğru bir sistem değil, tam tersine astların kabulüne dayanmaktadır.
- **Bu yaklaşımda yöneticinin yetkisi;**
- astların yöneticinin karar almadaki ve uygulamadaki gücünü kabul etmeleriyle gerçekleşmektedir.
- **Astlar emirlere uyuyorsa ve verilen görevleri yerine getiriyorsa, yetkiden söz edilebilir.**

- Burada yetki, belirli bir mevki sahibi olmaktan daha çok, teknik bilgidendir. Bu nedenle bu kişilere danışılmakta ve önerileri kabul edilmektedir.
- Teknik yetki kişiye bağlı bir yetkidir, mevkiye bağlı olmadığı için, kişiler değişince yetki de kişilerle gider.
- **Bilgisel yetki, biçimsel olmayan organizasyonun bir görüntüsüdür.**
- **Bu yetki hiyerarşik kademelere bağlı değildir, akıl, zeka, tecrübe ve öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir.**

Biçimsel Yetki Teorisi

- Biçimsel yetki teorisine göre;
- Yönetsel açıdan yetki, organizasyonun üst basamaklarında yer alır ve yukarıdan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak iner.
- Biçimsel organizasyonda yetkinin kaynağı olarak **üst kademeler** gösterilmektedir.
- Üst kademe denildiği zaman bu, organizasyon içindeki yere bağlıdır ve bir üst kademe anlaşılmalıdır.
- Burada en önemli nokta, organizasyondaki her bir yöneticinin yetkisi, doğrudan bağlı bulunduğu bir üst kademedeki kaynağına dayanmaktadır.

Bilgisel Yetki Teorisi

- **Bilgisel yetki teorisine** göre; yetki kişinin teknik bilgi ve tecrübesinden kaynaklanmakta ve bilgisinden dolayı verilmektedir.
- Bir kişinin yetkisinin kabul edilmesi, bir bakıma **o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin kabul edilmesidir.**
- Herhangi bir konuda uzmanlaşmış bir kişi için, yetkili olduğu belirtilir. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için, konularında yetkili olurlar.

Yetki Devrinin Aşamaları

Yetki devrinin dört aşaması vardır. Bu aşamalar

- Görev verilmesi
- Görevin yerine getirilme imkanının sağlanması
- Sorumluluk taşıma ve
- Denetim sisteminin kurulmasıdır.

1. Görev Verilmesi

- Yetki devrinde görev verilmesiyle ilgili ilk iş, yöneticinin görevlerini gözden geçirmesi ve bu görevleri nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırmasıdır.
- Amaçların net olarak belirlenmesi gerekir.
- Bundan sonraki adım, hangi görevlerin dağıtılacağı hakkında karar vermektir. Bazı görevlerin devredilmesi, işletmenin politikası açısından ya da yöneticinin düşüncesi yönünden sakıncalı olabilir. Bu görevlerin devredilmesi yoluna gidilmeyebilir.
- Hangi görevlerin dağıtılacağına karar vermek kesin çizgilerle ortaya konamayabilir. Görevlerin dağıtımında üst yöneticinin tutumu ve astların yetenekleri rol oynar.
- Görevler, bir organizasyonda yapılması gereken ya da üstlerin yapılmasını istediği işlerdir.

2. Görevin Yerine Getirilme İmkânının Sağlanması

- Görev yapmak, yetkinin varlığına ve gücün sağlanmasına bağlıdır. Yetki verilmemişse ya da görünüşte verilmişse, görev yapma imkânı kalmaz.
- Hangi kişiye yetki verileceği önemlidir.
- Yetki devrinde verilmesi gereken yetki görevle ilgili olmalıdır.
- Yetkinin tam olarak verilmesiyle yetki devri sağlanabilir.
- Yetki devrine konu olan görevle ilgili karar alma yetkisi tanınmadıkça, yetki devri gerçekleştirilemez.

3. Sorumluluk Taşıma

- Görevle ilgili yetki verildikten sonra, yetkinin kullanılması ile sorumluluk taşıma söz konusu olur.
- Ast, görevin gerektirdiği sorumluluğu yüklenmek durumundadır. Verilen işle ilgili olarak karar almak durumunda kalabilir.
- Burada sözü edilen sorumluluk, astın yetkisinin asıl sahibine karşı olan sorumluluğudur.

4. Denetim Sisteminin Kurulması

- Yetki devrindeki son aşama denetim sisteminin kurulmasıdır. Yönetici, devrettiği yetkinin sorumluluğunu, üstlerine karşı taşımaya devam eder. Yetki devreden yönetici sorumluluk taşımaya devam eder.
- Bu nedenle zaman zaman astların davranışlarını denetlemek zorundadır.

Yetki Devrinin İlkeleri

- Yetki devrinde uyulması gereken ilkeler üç başlık altında toplanabilir:
 - Yetki ve Sorumluluk Denk Olmalıdır
 - Komuta Birliği Sağlanmalıdır
 - Sorumluluk Devredilemez.

1. Yetki ve Sorumluluk Denk Olmalıdır.

- Asta görev verildiği zaman, görevin gerektirdiği kadar yetki de verilmelidir.
- Bu yetki karar alma, emir verme ve astlarından işe ilişkin bazı görevleri yerine getirmeyi isteme hakkıdır.
- Bunun yanında, yetkiyle birlikte sorumluluk gereklidir.
- Yetki ile sorumluluk arasındaki ilişkinin tam bir denklik içinde olması gerekir.
- Yönetici sadece sorumluluk vermemelidir, aynı zamanda görevin yapılmasına ve görevle ilgili kararların alınmasına yetecek ölçüde gücün de devredilmesi gerekir.

2. Komuta Birliği Sağlanmalıdır.

- Organizasyonda her ast bir üste bağlanır ve ondan emir alırsa, yetki kargaşası önlenir ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer.
- Birden fazla üstten emir alan ast, hangi görevin önceliği olduğunu karıştırır, yetki-sorumluluk ilişkisi çalışamaz hale gelir.
- Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için, emirler yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır.
- Bunun sağlanabilmesi için de, her asta yalnızca bir üst tayin edilmeli ve bütün emirler asta tayin edilen üst tarafından iletilmelidir.

Yetki Devri Sırasında Uyulması Gereken Kurallar

- Yetki devredilmesinde iş analizlerine önem vererek, yapılacak olan işin hangi sınırlar içinde ve ne derecede devredildiği belirtilmelidir.
- Yetki devredilmesi, örgüt içinde işin yapıldığı birimde çalışan en yakın basamağa yapılmalıdır.
- Yetki veren yönetici sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmelidir.
- Yetki ve sorumluluğun dengeli olması ilkesine uyulmalı, devredilen yetki, sorumlulukla orantılı olmalıdır.

1. Üstlerden Kaynaklanan Sorunlar/Yönetsel Engeller

- Üstler, astlarına güvenmezler ve işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünürler.
- Üstler, hiç kimsenin işletmede önemli bir yere gelmesini istemezler, kendi düşünce, yargıları ve sorunlara çözüm yaklaşımının devam etmesini arzu ederler.
- Bu durum astların gelişme güçlerini kırar.
- Üstlerin daima astlardan daha iyi karar verebilecekleri varsayımı her zaman doğru değildir.
- Üstler denetimi kaybetme korkusuna düşerler.
- Astların yaptıkları bütün hatalardan, yetki devreden yönetici üstlerine karşı sorumludur.
- Yönetici yetki devrinden sonra astını sürekli denetleyemeyeceği korkusuna kapılabilir ve yetki devrine olumsuz yaklaşabilir.

3. Sorumluluk Devredilemez

- Yetki devriyle astlara bazı görevler verilir ve bunun sonucu bazı sorumluluklar yüklenir.
- Ancak sorumluluk yüklenirken yetki asıl nerde ise, sorumluluk da orada kalmaya devam eder.
- Yetki devreden bir üst bu işlemlerle ilgili olarak daha üst makama karşı sorumluluğundan kurtulamaz.
- Herhangi bir sorun çıktığı zaman, yetki devredilen ast aradan çekilerek, üst ile bu üstün üst yöneticisini karşı karşıya bırakır.

Yetki Devrinde Sorunlar

Organizasyonun başarısı için gerekli bir faktör olmasına karşın, yöneticiler yetki devrine çoğu zaman isteksiz yaklaşırlar. Öte yandan, astlar da yetki devrinin getireceği başarısızlık ihtimalinden korkarlar.

Yetki devrinde üstlerden ve astlardan kaynaklanan sorunlar şöyle özetlenebilir:

1. Üstlerden Kaynaklanan Sorunlar

- Üstler önemsiz duruma düşmekten korkarlar. Bazı yöneticiler yetki devretmeleri durumunda, bütün yetkilerinin ellerinden alındığına ve organizasyonda gereksiz kişiler haline geldiklerine inanırlar.
- Üstler, astlarının kendilerini göstermelerini istemezler. Yetki devri yoluyla yeni görev ve yetkiler alan astlar, işlerinde büyük başarı gösterebilirler. İşletmelerde yeteneksiz bir üstün yerini yetenekli bir astın alması doğaldır. Yerini ve kontrolü kaybetme korkusu nedeniyle, üstler yetki devrine kayıtsız kalabilirler.

- Üstler risk yüklenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle, yöneticiler bazı riskleri yüklenmektedirler. Astların yeni görevlerde başarısız olmaları, yöneticiyi zor durumda bırakabilir.
- Bazı yöneticiler otoriter olmak isterler. Bu nedenle, karar almada yalnızca kendilerine güvenir, astlarına emir verir ve yakın denetim sistemi kurarlar. Bu tutum içindeki yöneticiler yetki devrine olumlu yaklaşmazlar.

2. Astlardan Kaynaklanan Sorunlar

- Astların güdülenmemeleri durumunda yetki devrine olumsuz yaklaşır. Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeni görevle birlikte ilerleme şansı, ikramiye, ek ödeme gibi güdüleme faktörleri sağlanmazsa, ast yetki devrine tümüyle olumsuz yaklaşımda bulunacaktır.
- Astlar yeni yetkilerin kullanımı sırasında hata yapmaktan ve üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten korkarlar. Astlar en ufak hatalarında üstler tarafından sert biçimde eleştirilecekleri korkusuyla, yetki devrine ve yeni göreve isteksiz bakarlar.

Sorumluluk Nedir?

SORUMLULUK; astın bir başkası için bir görevi ya da belirli bir hizmeti yerine getirmek mecburiyetinin olması, o konuyu üstlenme durumudur.

Bir kişi bir mecburiyeti kabullendiği zaman, sorumluluğu veren kişiye karşı sorumlu olur. İşletmelerde faaliyetlerinin her bir aşaması bir organizasyon üyesinin sorumluluğunda gerçekleştirilir.

2. Astlardan Kaynaklanan Sorunlar

- Çoğunlukla astların kendilerini göstermek ve organizasyonda üst basamaklara tırmanmak için arzulu oldukları düşünülür. Oysa astlar kendi yeteneklerine güvenmemeleri nedeniyle, yeni görev ve yetkilerin getireceği sorumluluk ve başarısızlık ihtimalinden rahatsız olurlar. Bunun sonucunda yetki devrine karşı olumsuz bir tutum içine girerler.
- Yetki devrinin açık bir şekilde yapılmaması durumunda astlar belirsizlik içine düşerler. Karar alırken ne kadar yetkileri olduğunu ve yetkilerini kullanırken üstleriyle ters düşüp düşmeyeceklerini kestiremezler. Bu durum kendilerini rahatsız eder.

3. Örgütsel Engeller

- İş devredecek personel bulamama, politika, prosedür yetersizlikleri, yönetsel enformasyon sistemlerinin yetersizlikleri ve rolün açık seçik olmaması

Sorumluluğun İki Boyutu

- Bir yönetici başkalarına yetki devrederse, bu hareketiyle tek başına etkin olamaz.
- Yönetici astlarını devredilen yetkiden sorumlu tutmalıdır.
- Astlar da kabul ettikleri yetkinin sorumluluğundan kaçınmamalıdır.
- Bu nedenle, sorumluluğu, 1) astlarının sorumlu tutan yönetici ve 2) sorumluluklarının hesabını veren ast açısından incelemek yararlı olacaktır.

Yönetici ve Sorumluluk

- Sorumlu tutma yoluyla astlarından verim almaya başlamanın temelinde, yöneticinin yetki uygulama hakkı yatar.
- Bu hak yöneticiye bir üst basamak tarafından verilir.
- Her yöneticiye bu tür yetki tanınır ve bu yetkiye her zaman büyük güven duyulur. Böylece itaati sağlama ve görevlerini yerine getirmeyeni cezalandırma hakkı yoluyla insanlar sorumlu tutulur.
- Bir üst basamaktan devredilme yoluyla uygulanan yetki, eskiden olduğu kadar etkin olmamakta ve bu tür yetkiyi tek başına kullanan yöneticiye verdiği kadar kişisel tatmin vermemekle birlikte bugün hala sonuç alınmaktadır.

Yönetici ve Sorumluluk

- Yetkinin tek kaynağı bu olsaydı, emir verme hakkı son derece insafsız ve arzu edilmeyen karmaşıklıklarla dolu olurdu. Bu durumda yönetim, diktatörce uygulanan bir sürecin ötesinde bir anlam ifade etmezdi.
- Ancak itaat isteme hakkı daha memnuniyet verici bir yöne sahiptir, çünkü yetkinin bir başka kaynağı daha vardır.
- Yetki aşağıdan kazanılabilir, astlar istekli olarak emirlere itaat edebilirler.
- Gerçekten astlar emirleri önceden sezinleyebilirler ve kendilerine söylenmeden bile istenilen işlerin yerine getirilmesinde işbirliği yapabilirler.

Yönetici ve Sorumluluk

- O halde, iyi bir yönetici, yetki devri yoluyla aldığı yetkiye aşağıdan kazanılan yetkiyi eklemek için çaba harcayandır.
- Tedbirli yönetici astların istekli işbirliği için çaba harcar. Böyle bir yönetici, başkalarında kurallara uyma istekliliği geliştirmeye çalışır.
- Yönetici nezaret ettiği teknik alanda yetenekli olmalı, yönetsel becerilerini ortaya koymalı ve astlarının sorunları ve ihtiyaçları karşısında dürüst ve titiz olmalıdır.

Ast ve Sorumluluk

- Astların neden her zaman sorumluluklarını arzu edildiği ölçüde yerine getirmedikleri tartışması, bizi daima zayıf yönetim tekniklerine götürmektedir. İşgören hatalı değil midir ve uygun dozda bir disiplinsel eylem işgörenin hatalarını düzeltemez mi? Bu soruların cevabı, belirli çapta, belirli koşullarda ve bazı işgörenler için "evet"tir.
- Burada amaç, yönetim araçları olarak korku, disiplini ve olumsuz liderliği ortadan kaldırmak değildir.
- Dahası, bir çok yönetici tarafından bunların dikkate alınmaması mümkün değildir.

Ast ve Sorumluluk

- Aksine burada amaç, işe ya da asta ve alt kademe yöneticilerine yüklenen birçok kusurun nedeninin yönetimin kendisi olduğunu göstermektir.
- Belki daha da önemlisi burada amaç, aşağıdaki ifadeyi daha ikna edici kılmak için yeterli delil sağlamaktır: "başkalarını değiştirmenin en iyi yolu önce kendini değiştirmektir".
- Bir kişi kendi yönetsel davranışını geliştirdiği zaman, astlarında büyük değişikliklerin "otomatik olarak" gerçekleştiğini kısa sürede görecektir.

Yetki ve Sorumluluk İlişkisi

- Genellikle yetki ve sorumluluğun denk olması gerektiği kabul edilir.
- Buna göre , belirli bir kişiye verilen emir verme hakkının miktarı ve türü kendisine yüklenen mecburiyetlerinin miktarına ve türüne eşit olmalıdır.
- Yetki ve sorumluluk her mevkide denk olmadıkça, anlamsız bir ilişki ortaya çıkar.