

# Yetki-Güç ve Yetki Devri

## GİRİŞ

Bilindiği gibi organizasyonlarda yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş temel yönetim fonksiyonuna ihtiyaç vardır. Söz konusu bu fonksiyonlardan özellikle örgütlenme ve yöneltme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde yetki konusunun ayrı bir önemi vardır. Çünkü gerek “örgütlenme” gerekse “yöneltme” fonksiyonlarının başarılı bir şekilde yürütülmesi yetkinin varlığına bağlıdır. Yetki olmaksızın çalışanlara iş yaptırılması dolayısıyla organizasyonun amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde sahip olduğu kaynakları (fiziksel ve fiziksel olmayan) kullanması mümkün değildir. Ancak burada yetki ile birlikte dikkate alınması gereken diğer önemli bir konu da güçtür. Güç yetkiyi anlamlı kılan bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle yetki güç kullanımının bir çeşididir (Koçel, 2011, s. 551). Aslında güç varsa yetki vardır. Güç olmaksızın yetkiden bahsedilemez. O halde çalışanların organizasyonda üzerine düşen görevleri yerine getirirken sadece yetkiye sahip olmaları değil aynı zamanda güç unsuruna da önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Tabii burada yetki ve güç kadar önemli bir diğer konu yetki devridir. Biz bu üniteye sırasıyla yetki kavramı ve önemi, yetki kaynağı/teorileri, yetki türleri, güç kavramı, güç alanı, güç konusu, güç kaynakları, yetki ve güç arasındaki ilişki, yetki devrinin anlam ve önemi, yetki devrini etkileyen faktörler, yetki devri ilkeleri, yetki devri süreci, yetki devri faydaları ve son olarak da yetki devrinde karşılaşılan sorunlar üzerinde duracağız. Alanyazında yetki konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda yetki kavramı yerine otorite kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Ancak biz bu ünitenin anlatımında yetki kavramını kullanacağız.

## YETKİ

Yetki, yeni bir kavram olmayıp, insanlık tarihinin yaklaşık dört bin yıllık bir bölümüne damgasını vurmuş eski bir kavramdır. Ancak işletmelerde bugünkü anlamda yetki kavramının ortaya çıkması “Sanayi Devrimiyle” birlikte olmuştur. Bilindiği gibi Sanayi Devrimiyle birlikte üretimin daha çok makinalara dayalı bir şekilde yapılmaya başlanması, hem üretim birimlerinin giderek büyümesine hem de biçimsel organizasyonların kurulmasına neden olmuştur. Bu durum organizasyonlarda hem işbölümüne hem de işbirliğine olan ihtiyacı daha fazla artırmıştır. Buna karşın organizasyonlarda kendiliğinden işbirliğine gitme isteği azalmış ve doğal olarak bu işbirliğini sağlayacak yetki kavramı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yetki, biçimsel organizasyonların hem temel dayanağı hem de yaptırımı olmuştur (Fişek, 2010, s. 91-92).

Yukarıda da belirtildiği gibi işletme organizasyonlarında amaçların gerçekleştirilmesi için işbölümüne ihtiyaç vardır. İşbölümünün başarısı ise çalışanların işbirliğine bağlıdır. Söz konusu bu işbirliğinin başarılı olması için de yetkiye ve yetkinin doğru bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü yetki olmaksızın organizasyonda işbölümü yapılmasının, görev ve sorumlulukların belirlenmesinin çok fazla bir önemi yoktur. Burada özellikle şunu belirtmemiz gerekir. Bir organizasyonda yetki var ise emir verme, iş yaptırma, eşgüdüm sağlama ve denetim söz konusu olup sınırlı kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılması mümkün olacaktır. O halde organizasyonda yetkinin var olabilmesi için neye ihtiyaç vardır? Öncelikle hiyerarşi sonucu oluşan mevkiye ihtiyaç vardır. Çalışanlar buldukları mevkiye (oruna) diğer bir ifade ile hiyerarşik kademede sahip oldukları pozisyona göre farklı düzeyde yetkiye sahip olurlar ve elde ettikleri bu yetki doğrultusunda işlerin yapılmasını sağlayabilirler. Başka bir anlatımla, yetkiyi kademeleştiren hiyerarşidir (Fişek, 2010, s. 85). Dolayısıyla çalışanın içinde bulunduğu mevki ile yetki

arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ancak unutmamak gerekir ki yetki sadece sahip olunan mevkiye değil aynı zamanda kişinin yetkiyi kabul etme düzeyine, kendi çıkarları ile ters düşmemesine ve organizasyonun amaçlarına uygun olmasına bağlıdır. O halde yetki nedir? Aslında bu kavramı açıklayan pek çok tanım bulunmaktadır. Biz burada öncelikle alanyazında klasik organizasyon teorisyenlerinden Max Weber ve Henri Fayol'e göre yetki kavramının anlamına değinecek daha sonrada günümüzde yapılan farklı tanımlarla yetki kavramını açıklamaya çalışacağız.

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 veme hakkı ve itaat ettirme gücüdür. Ast itaat etmediği takdirde üst yaptırım uygulama gücüne sahiptir (Koçel, 2011, s. 554). Görüldüğü gibi Fayol, yetki kullanımı sonucu astın itaat etmesi durumunda ödüllendirilmesi, buna karşın astın itaat etmemesi durumunda ise cezalandırılması gerektiği konusuna vurgu yapmak istemiştir. Weber ve Fayol'ün yetki konusunda yaptığı bu açıklamalar günümüz alan yazınında yapılan tanımlara da temel teşkil etmektedir. Buna göre gelin günümüzde yapılan bazı yetki tanımlarına bir göz atalım. Yetki yöneticilerin karar verme, emir verme ve kaynakların dağıtılmasında sahip olduğu biçimsel ve yasal haklardır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 214). Koçel'e (2011) göre yetki ise bir işletme organizasyonunda bireye o organizasyon tarafından verilen bir haktır. Bu hak ile üst karar verir, astlarının davranışlarını belirler ve yaptırım uygular. Bu hak üste sahip olduğu mevki için verilmiştir. Üst bulunduğu mevkiden ayrıldığı takdirde sahip olduğu haklarını diğeri bir ifadeyle yetkisini kaybeder.

Yapılan tüm bu tanımlar sonunda yetki kavramının bazı temel özelliklerini sıralayabiliriz. Bunlar sırasıyla (Efil, 2005, s. 26);

- 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 (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 547).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yetki olmadan bir organizasyonun yönetilmesi diğeri bir ifade ile yöneticinin başarısı sözkonusu değildir. Kuşkusuz yöneticinin başarısı onun sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimine de bağlıdır. Ancak tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda yöneticinin birlikte çalıştığı kişilere de bağlıdır. İşte tam bu noktada yöneticinin yetki ile donatılmış olması ve bu yetkiyi de kullanabiliyor olması önem kazanmaktadır. Burada yetkinin kullanılması ile yöneticinin başkalarını etkileme düzeyi ortaya çıkmaktadır bu ise yöneticinin gücü ile mümkün olmaktadır. Diğeri bir ifade ile yöneticinin yetkisinin olması, başkaları ile birlikte çalışıp işletmenin hedeflediği ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ekip arkadaşlarını yönlendirmesi için gereklidir. Ancak unutmamak gerekir ki burada yetki ile aynı düzeyde öne çıkan bir diğeri bir unsur da "güç" kavramıdır. Ünitemizin ilerleyen bölümlerinde güç ile ilgili detaylı açıklamalar yapılacaktır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucu yetki kavramına değinmiş bulunuyoruz. Gelin şimdi de sırasıyla yetki kaynaklarına ya da diğeri bir deyişle yetkiyi ortaya çıkaran teorilere değinelim.



**İşletme organizasyonlarında "yetki ve sorumluluğun denkliği" ilkesinin önemi nedir? Açıklayınız.**

İnan Özalp'in İşletme Yönetimi, (Ankara: Nisan Kitapevi., 2010) adlı kitabında yetki konusu ile ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.

## YETKİ KAYNAĞI

Alanyazında temel olarak üç farklı yaklaşımın yönetsel yetkinin kaynağı (Şekil 4.1) olduğu kabul edilir. Yetkiyi ortaya çıkaran teoriler olarak kabul edilen bu yaklaşımlar sırasıyla (Can, 2005, s. 165-167);

- Biçimsel Yetki Teorisi
- Kabul Teorisi
- Bilgisel Yetki Teorisi'dir.

Gelin şimdi sırasıyla bu teorileri hep birlikte inceleyelim.

*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. 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. Görüldüğü gibi yetki biçimsel bir yapı içerisinde hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru devredilerek elde edilmektedir. Bunun aksi düşünülemez.

*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. 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.

*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 kademedenden 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.

Yetki kaynaklarını oluşturan teorileri genel olarak açıkladıktan sonra şimdi de sırasıyla yetki türleri üzerinde durulacaktır.

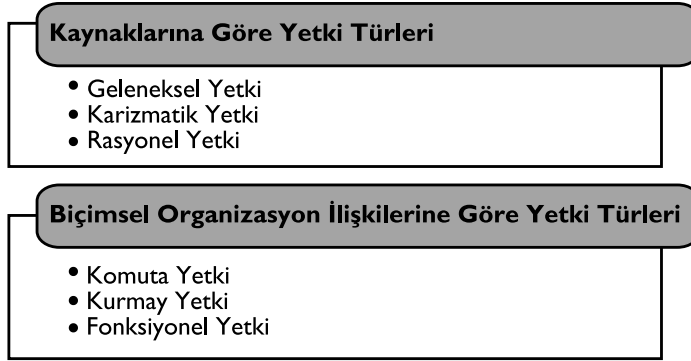
**Yetkinin kaynağını açıklayan teorilerden “Biçimsel Yetki Teorisi” ile “Bilgisel Yetki Teorisini” birbirinden ayıran en önemli unsur nedir? Açıklayınız.**



Şekil 4.1: Yetkinin Kaynağını Oluşturan Temel Teoriler

## YETKİ TÜRLERİ

Bu ünite de ele aldığımız bir diğer konu da yetki türleri'dir. Yetki türlerini, şekil 4.2'de de gösterildiği gibi temel olarak iki ana başlık altında toplayabiliriz (Parlak, 2011, s. 183). Bunlardan birincisi, kaynaklarına göre yetkiler, ikincisi ise organizasyon yapısındaki biçimsel ilişkilere göre yetkilerdir. Aşağıda konu ile ilgili detaylı açıklama yapılmıştır. Gelin bu açıklamalara hep beraber bir göz atalım.



Şekil 4.2: Yetki Türleri

### Kaynaklarına Göre Yetki Türleri

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütlerde *kaynaklarına göre yetki türleri* üç temel alt başlık altında ele alınır. Aslında kaynaklarına göre yetki türlerini ilk kez ortaya koyan Alman sosyolog Max Weber'dir (Şimşek, 2002, s. 186-187). Weber yapmış olduğu çalışmalar sonucu organizasyonlardaki yetki türlerinin geleneksel, karizmatik ve rasyonel yetkilerden oluştuğunu savunmuştur.

*Geleneksel yetkinin* aslında doğuştan kazanıldığı kabul edilir. Aile içinde babadan oğula ya da velayet olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür. Söz gelimi aristokrasinin hüküm sürdüğü toplumlarda kral ve kraliçelerin, ya da ilkel toplumlarda kabile reislerinin doğuştan sahip olduğu yetki türü geleneksel yetki türü için verilebilecek örneklerdendir. Bu tür bir yetkiye sahip olan kişiye astların mutlak suretle itaat ettiği ve bu tür bir yetki için herhangi bir yasal düzenlemenin ya da yönetsel ilkenin olmadığı kabul edilir. Ayrıca geleneksel yetkiye sahip olan kişilerin bu yetkiyi kullanım alanı gelenek ve göreneklerle bunların uygulandığı mekanlarla sınırlandırılmıştır. Söz konusu bu mekanların dışında kişinin yetki kullanması mümkün değildir.

*Karizmatik yetki*, kişinin iş yaptırma gücünü tanı vergisi kişisel üstünlüğünden (karizmasından) aldığı yetki türüdür. Burada önemli olan organizasyondaki astların kişisel üstünlüğe sahip olan üst'e duydukları güven sonucu ona itaat etmeleridir. Organizasyonlarda karizmatik yetkiye sahip olan kişiler sözkonusu bu yetkiyi buldukları mevkiye bağlı olmaksızın elde ederler. Dolayısıyla karizmatik yetki organizasyondaki biçimsel/formal yapı sonucu ortaya çıkan bir yetki türü değildir. Organizasyonda

karizmatik yetkinin ortaya çıkmasını sağlayan farklı unsurlar vardır. Sözelimi herhangi bir kriz sonucu (savaş v.b) yaşanan özel bir durum olabileceği gibi, tarihsel, geleneksel ve sosyo-ekonomik koşulların yarattığı ortamlarda olabilir.

*Rasyonel yetkinin* bir diğer ifade biçimi yasal yetki'dir. Kişinin sahip olduğu rasyonel yetkiyle aslında kişinin şahsına değil, yasal düzenlemelerle oluşan yetkiye itaat sözkonusudur. Rasyonel yetki sahibi kişiler tamamen yasal düzenlemeler sonucu bu yetkiyi kazanmışlardır. Söz gelimi organizasyonların iç tüzük ve yönetmelikleri gereği atanan yöneticiler, ya da yapılan seçim sonucu aldığı oy oranı ile seçilen yöneticiler rasyonel-yasal yetki sahipleridir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucu “kaynaklarına göre yetki türleri” hakkında bilgi sahibi olmanız sağlamıştır. Şimdi de yetki türlerini oluşturan ikinci temel gurup olan biçimsel organizasyon ilişkilerine göre yetki türleri konusuna hep birlikte inceleyelim.



**Rasyonel ya da yasal yetki kişiye organizasyonda var olan kurallar gereği verilir. Ast-üst arasında bu yetkinin kullanımında bireyler arası özel ilişkiler veya özel yaşam etkili değildir. Diğer bir ifadeyle çalışma hayatını özel ilişkiler etkilemez. Bu yetki türü tamamen formal iletişime dayalıdır. Yöneticiler astları ile ilgili alacakları kararlarda öznel (subjektif) değer yargılarıyla değil nesnel (objektif) değer yargılarıyla, organizasyonda var olan kural ve politikalara bağlı kalarak karar verirler. Çünkü rasyonel yetki yasalara, kurallara dayalı olarak elde edilen mevki gereği kullanılan bir yetkidir. Bu yetkiyle kişinin şahsına değil, kurallara itaat edilir. Bu bakımdan bu yetki türü kişiselleştirilemez.**

## **Biçimsel Organizasyon İlişkilerine Göre Yetki Türleri**

Organizasyon yapısındaki farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türleri üç temel başlık altında toplanır. Bunlar sırasıyla; komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetkidir. Bu yetki türleri sırasıyla aşağıda açıklanmıştır. Konuyu daha iyi anlayabilmek için şekil 4.3'ü inceleyiniz.

*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. Dolayısıyla komuta yetkisi olmadan sorumlulukların yerine getirilmesi oldukça güçtür. Görüldüğü üzere komuta yetkisi bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi için yöneticilerin sahip olması gereken bir yetki türüdür. Organizasyon şemalarında komuta yetkisi kesiksiz düz bir çizgi ile gösterilir.

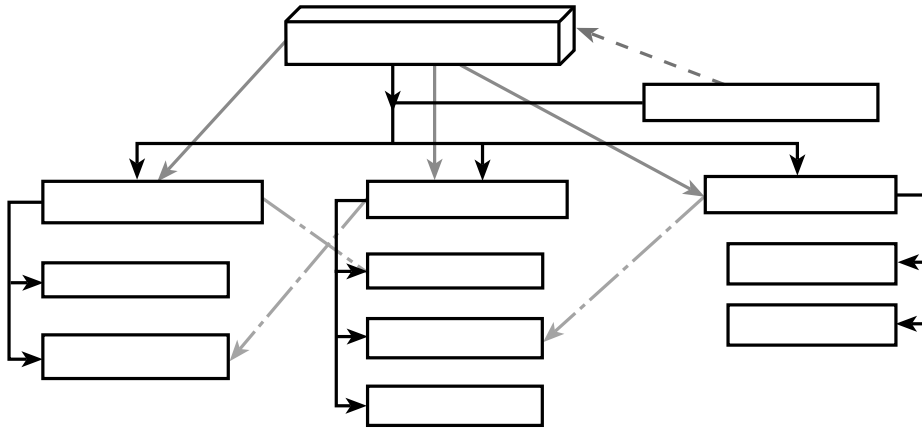
*Kurmay yetki*, kişiye danışmanlık yapma hakkı veren bir yetkidir. Kurmay yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur. Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiye bilgi aktararak yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırıp isabetli karar almasını 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. 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.

*Fonksiyonel yetki*, organizasyon yapısındaki farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türünün sonucudur. 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. 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 iletir 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.



**Bir organizasyonda fonksiyonel yetkiye sahip bir yöneticinin diğer bölümlerle gerçekleştirdiği iletişim türü nedir? Açıklayınız.**



- Fonksiyonel Yetki -----
- Komuta Yetkisi -----
- Kurmay Yetki -----

**Şekil 4.3:** Organizasyon Yapısındaki Farklı Hiyerarşik Basamaklar ve Biçimsel İlişkiler Sonucu Ortaya Çıkan Yetki Türleri

# GÜÇ

Bu bölümde sırasıyla bir organizasyonda güç kavramıyla neyin ifade edildiği, neden önemli olduğu, güç alanı, güç konusu, güç kaynakları ve son olarak güç ile yetki arasındaki ilişki açıklanacaktır.

## Güç Kavramı ve Önemi

Güç kavramı organizasyonun varlığını sürdürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu önemli unsurlardan biridir. Çünkü yönetim olayı güç kullanımı ile doğrudan ilişkilidir. Adeta güç yönetime hayat veren onu dinamik tutan bir enerji kaynağıdır. (Hodgkinson, 2008, s. 86). O halde güç nedir? Bir yöneticinin güç sahibi olduğunu nasıl anlarız? Koçel'e (2011, s. 553) göre güç, bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Dolayısıyla bir yöneticinin başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebilme becerisi varsa gücü vardır diyebiliriz. Bir başka tanıma göre güç, amaçlara ulaşma kabiliyetidir. Sözkonusu bu amaçlara ulaşırken hem fiziksel olarak enerji harcamak hem de psikolojik olarak azimli davranmak gerekmektedir (Hodgkinson, 2008, s. 85). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere güç 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.

Bir organizasyonda güç neden önemlidir? Bir organizasyonda güç olmadan başarı mümkün olamaz. Çünkü güç yöneticiye organizasyonun belirlenen amaçlarını gerçekleştirme imkânı verir. Ancak buradaki kritik konu kişinin sahip olduğu gücü belirli politikalar, kültürel değerler ve yasalara dayalı olarak meşru bir zeminde kullanmasıdır. Eğer güç kötü amaçlar ya da kişisel çıkarlar için kullanılırsa yozlaşır (Luecke, 2007, s. 5). Bu da organizasyonun sürdürülebilir olmasını engeller. Diğer bir ifadeyle organizasyonun varlığını riske sokar.



**Bir işletmenin organizasyon şeması organizasyondaki “güç merkezlerini” gösterir mi?**

## Güç Alanı

Güç kavramı ele alınırken üzerinde durulması gereken bir başka kavram da güç alanıdır. Güç alanı kavramı ile bir organizasyonda güç sahibi kişinin etkileyebildiği bireylerin toplam sayısını ifade eder (Koçel, 2011, s. 553). 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.

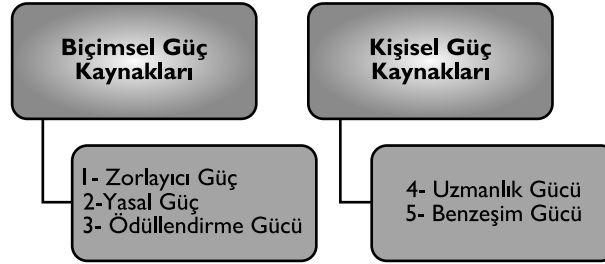
## Güç Konusu

Güç kavramı içinde açıklama yapmamız gereken bir diğer unsurda güç konusu'dur. Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere güç kavramından bahsedilebilmek için başkalarının davranışlarını etkilemek, yol gösterici olmak gerekir. Ancak bir organizasyonda güç sahibi kişiler her konuda başkalarını etkileme becerisine sahip değildir. Dolayısıyla güç konusu ile anlaşılması gereken, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğidir (Koçel, 2011, s. 553).

## Güç Kaynakları

Güç ile yaptığımız açıklamalarda son olarak ele alacağımız konu güç kaynaklarıdır. Güç diye ifade ettiğimiz başkalarını etkileme becerisi nereden kaynaklanmaktadır? Bir kişinin başka kişiler üzerindeki etkisi nereden gelmektedir? Güç nereden elde edilir? Bu soruların cevabı güç kaynakları konusu içinde

ele alınacaktır. Alan yazında temel olarak güç kaynakları konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan John R. P. FRENCH ve Bertran RAVEN'in yaptığı beşli sınıflandırma dikkate alınmaktadır (Eren, 2010, s. 391; Koçel, 2011, s. 556; Özkalp ve Kirel, 2011, s. 548). French ve Raven'in yaptığı sınıflandırmaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş kaynak vardır. Bu kaynaklar şekil 4.4'te de görüldüğü gibi sırasıyla; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. Söz konusu bu güç kaynaklarından ilk üçü biçimsel organizasyon yapıları içinde üst'ün sahip olduğu güçler olduğu için "Biçimsel Güç Kaynakları" başlığı altında, son iki güç kaynağı ise bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak ortaya çıktığı için "Kişisel Güç Kaynakları" başlığı altında toplanmıştır. Aşağıda sırasıyla bu güç kaynakları açıklanmıştır.



Şekil 4.4: French ve Raven'in Güç Kaynakları Sınıflandırması

### Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç cezalandırma gücü olarak da bilinen temelde korkuya dayalı bir güçtür. Zorlayıcı güç sahibi yöneticiler astlarının istemedikleri davranışlarını değiştirmek için farklı cezalandırma araçlarıyla onları etkileme yolunu seçerler (Bayrak, 2001, s. 30). Sözgelimi zorlayıcı güç ile yöneticiler astlarının işine son verme, başka bir göreve atama, rütbe tenzili, iş kurallarını daha da sıkılaştırma gibi farklı cezalar uygulayabilmektedirler (Koçel, 2011, s. 556). Yöneticinin bu tür cezaları astlarına verebilmesi için söz konusu cezaların o yöneticinin kontrolünde olduğunu unutmamak gerekir. Yönetici zorlayıcı güç ile aslında caydırıcı olma gücünü elinde bulundurmaktadır. Çünkü zorlayıcı güç, biçimsel organizasyon yapısı içinde kişinin sahip olduğu mevki sonucu sahip olunan bir güçtür (Robbins, 1991, s. 201). Zorlayıcı gücün temelinde ceza ve korku hâkim olduğu için bu güç kaynağına yapılan eleştiriler vardır. Sözgelimi ceza ile uzun soluklu sonuçlar elde etmek güçtür. Bunun yanı sıra ceza çalışanın hem yaptığı işe karşı hem de çalıştığı işyerine karşı olumsuz duygular hissetmesine neden olur. Ceza sanıldığı gibi astların davranış değişikliği yaratmasında kullanılması gereken tek güç kaynağı değildir. Çünkü bazı astların davranış değişikliği için ödül sistemine ihtiyaç vardır. Zorlayıcı gücün astları olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır. Söz gelimi astın yaptığı işi ihmal etme, işi yavaşlatma, işe zamanında gelmeme, hatta işi bırakma gibi tepkilerde bulunması mümkündür. O halde bir üstün zorlayıcı gücü kullanması son derece dikkatli olmayı gerektirir (Bayrak, 2001, s. 31).

### Yasal Güç

Biçimsel güç kaynaklarından bir diğeri yasal güçtür. Alan yazında bazı kaynaklarda rasyonel güç ya da pozisyon gücü olarak adlandırılrsa da biz yasal güç kavramını kullanacağız. Yasal güç adından da anlaşılacağı üzere bir organizasyonda sahip olunan mevki ya da role dayalı, sahip olunan mevki ve yetki sonucu kişinin elde ettiği güçtür. Diğer bir anlatımla bir mevki ile kazanılmış ve o mevkideki kişi tarafından kullanılan güçtür (Bayrak, 2001, s. 25). Yasal güç, organizasyondaki astların, üstlerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmelerini sağlar (Koçel, 2011, s. 556). Çünkü bu güç kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerden değil bulunduğu mevkiden kaynaklanan bir güç olup organizasyonun kendi kurallarına göre oluşmakta ve astlar tarafından kabul edilmektedir. Yasal güç aslında yetkiyi ifade etmektedir. O halde bulunduğu mevkiden dolayı sahip olduğu yetkiyi kişi kullanmıyorsa yasal gücün bir anlamı olmayacaktır. Sonuç olarak yasal güç, bir astın yöneticisinin kendinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu, üstlerden gelen isteklere uymaları gerektiğini kabul etmesidir.



## **Ödüllendirme Gücü**

Ödüllendirme gücü bir yöneticinin çalışanların davranışlarını ödül verme yoluyla etkileme becerisidir. Ancak burada önemli olan konu üstün ödül verme ya da var olan kaynakları dağıtma konusunda denetime sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle üst, ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç olarak kullanabilmektedir (Koçel, 2011, s. 557). Ödüllendirme maddi ve manevi olmak üzere farklı biçimlerde olabilir. Bir güç kaynağı olarak kullanılan ödüller arasında, ücret artışı, terfi, sorumluluklarını artırma, ödül verme, takdir etme, bulunduğu statüyü değiştirme gibi farklı uygulamalar vardır. Aslında ödüllendirme gücüyle, çalışanlardan yapılması istenen işin belirlenen standartlarda ve istenildiği gibi yaptığı kabul edilmekte ve bunun sonucunda işi yapanı mutlu edecek kaynaklar, ödüller çalışan için kullanılmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirme gücü aslında çalışanlar için iyi bir motivasyon aracı olarak da kabul edilmektedir. Sonuç olarak eğer bir yönetici astlarının davranışlarını etkilemek için ödüllendirme kaynaklarını kullanabiliyorsa, ödüllendirme gücüne sahip denir.

## **Uzmanlık Gücü**

Kişisel güç kaynaklarından biri olan *uzmanlık gücü* kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi, tecrübe, özel birtakım yetenekler vb. bireysel yetkinliklere bağlı olarak başkalarını etkileme yeteneğidir. Uzmanlık gücüne sahip olan bireyler sahip oldukları bilgi ve becerileri başkalarını etkilemek için kullanırlar. Sözelimi kurmay yetkiye sahip bir kişi uzmanlık gücü sayesinde komuta yetkisine sahip yöneticiyi daha kolay etkileyebilecektir. Burada kişinin sahip olduğu meziyetler kadar önemli olan bir diğer konu astların üstlerini algılama biçimidir. Eğer ast üstünü bilgili ve tecrübeli bir kişi olarak algılamıyorsa üstün uzmanlık gücünden bahsetmek mümkün değildir (Koçel, 2011, s. 557). Uzmanlık gücü temel olarak bireyin sahip olduğu bilgiye dayalı olduğu için uzmanlık gücünü birey kendi sahip olduğu özelliklerle kazanır. Uzmanlık gücüne sahip olmak için mutlaka biçimsel organizasyon ilişkilerine ihtiyaç yoktur. Ancak organizasyonlar büyüdükçe ve yalın olma özellikleri azaldıkça uzmanlara olan ihtiyaç artmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak organizasyonlarda uzmanlık gücüne sahip bireyler önem kazanmakta ve aynı zamanda sahip oldukları uzmanlık güçleri de artmaktadır (Bayrak, 2001, s. 25).

## **Benzeşim Gücü**

Kişisel güç kaynaklarından bir diğeri de benzeşim ya da karizmatik güçtür. Benzeşim gücü ile etkisi altında kalınan kişiye isteyerek benzemeye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır. Benzeşim gücünün etkili olması için etkillenmenin isteyerek olması ve etkisi altında kalınan kişiyle bütünleşme isteğinin aynı zamanda gerçekleşmesi gerekir (Bayrak, 2001, s. 27). Bu güç kaynağı adından da anlaşılacağı üzere tamamen yönetici ya da bireyin/liderin kişiliğinden ve davranışlarından kaynaklanan bir güçtür. Benzeşim gücünün temelinde bireyin hitabet yeteneği, ses tonu, dış görünüşü, kültürü gibi onu çekici ve etkileyici yapan karizmatik unsurlar vardır. Diğer bir ifadeyle burada önemli olan kişinin karizmasıdır. Bu güç kişiyi lider yapma özelliği bakımından ayrı bir öneme sahiptir (Koçel, 2011, s. 557). Bu güce sahip yöneticilerin astlarını ikna etme becerileri çok yüksektir. Bununla beraber bu güce sahip bireylerin hem başkalarıyla iletişim kurma becerileri hem de astların benzeşim gücüne sahip yöneticilere duydukları güven çok fazladır.

Güç kaynakları konusundaki açıklamalarımızı tamamladıktan sonra şimdi de güç temelleri üzerinde durulacaktır.



**Güç kaynakları ile anlatılmak istenen güç sahibinin gücün temelini nereden aldığıni açıklamasıdır. Gücü nereden elde edebilirim? Sorusuna güç kaynakları cevap verir.**



**Biçimsel güç kaynakları ile kişisel güç kaynakları arasındaki fark nedir?**

## Güç ile Yetki Arasındaki İlişki

Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra güç ile yetki kavramları arasındaki bağı rahatlıkla kurabiliyor olmamız gerekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi yetki güç kullanımının bir çeşididir. Diğer bir ifadeyle yetki gücün yasal biçimidir. Yetki sahibi olmak güç kullanma hakkını doğurur. Ancak her yetki sahibi yönetici güç kullanma becerisine sahip olmayabilir. Buna karşın yetkisi olmadığı halde gücü olan yöneticiler de olabilir. Dolayısıyla yetkiden daha fazla öne çıkan husus güç'tür. Diğer bir ifadeyle bir kişinin başkalarının davranışlarını ve düşüncelerini kendi istediği biçimde etkileyebilme yeteneğidir. Bir yönetici çalışanlarını belli davranışlara yönlendiremiyorsa yani bulunduğu mevki gereği yetkisi olduğu halde gücü yoksa o yöneticinin başarılı bir yönetim sergilemesi zorlaşabilir. Burada olması gereken yetki sahibi bireylerin aynı zamanda güçlerini de kullanabilmeleridir. Bu takdirde hem itibar gören hem de astlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirebilen ve organizasyon için aranan yöneticiler olabilirler.

## YETKİ DEVRİ

Yetki ve güç konusuyla ilgili bilgileri sizlerle paylaştıktan sonra şimdi de sırasıyla yetki devri konusu ele alınacaktır. Yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için son derece önemli bir konu olan yetki devri kapsamında sırasıyla yetkinin anlam ve önemi, yetki devrini etkileyen faktörler, yetki devri ilkeleri, yetki devri süreci, yetki devrinin faydaları ve son olarak yetki devri sonucu karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilecektir.

### Yetki Devrinin Anlam ve Önemi

Giderek hızlı bir biçimde artan rekabet koşulları işletme organizasyonlarının sahip olduğu kaynakları rasyonel bir biçimde kullanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bununla beraber etkinlik ve verimlilik arasında denge kurulmasının önemi daha fazla hissedilmektedir. Çünkü bunun aksi işletmeleri başarısızlığa götürmektedir. Bu başarısızlığın önüne geçebilmek için ise yönetim faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine ihtiyaç vardır. İşte yetki devri yönetim faaliyetinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için önemli bir yöntemdir. Çünkü yetki devri sonucu çalışanların iş süreçlerinde karar verme hakları doğmakta bu da üretim faaliyeti sonucu oluşan çıktılarda (mal/hizmet) kaliteyi olumlu bir biçimde etkilerken denetim faaliyetini de daha etkin hale getirmektedir.

O halde yetki devri nedir? Gelin şimdi yetki devrini tanımlayalım. Bir yöneticinin yetkisini (karar verme ve yaptırım uygulama hakkını/gücünü) kendi isteğiyle ve belirli koşullar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğü takdirde de vermiş olduğu bu yetkiyi geri alma hakkına sahiptir. Diğer bir ifadeyle yetki devri ile yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme hakkını kendisi kullanmayıp, kendisi adına astına devretmesidir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus vardır. O da sorumluluktur. Bilindiği gibi sorumluluk bir işi yapma zorunluluğudur. Yetki devri söz konusu olduğunda yönetici yetkisinin bir kısmını astına devretmektedir ancak, devrettiği işin sonuçlarından yine yöneticinin kendisi sorumlu olmaktadır. Yetki devrinin, esas itibarıyla hiyerarşik bir yapı ve bu yapı sonucu ortaya çıkan çalışma anlayışının bir sonucu olduğu unutulmamalıdır (Koçel, 2011, s. 409).

Bir işletme organizasyonunda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarıyla beraber çalışmaya ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Söz konusu bu işbirliğinin başarısı ise yetkinin kullanımına bağlıdır. Eğer yönetici yetkiyi doğru kullanamazsa yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken sorun yaşayacaktır. Söz gelimi planlama, koordinasyon, hatta denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde başarısız olacaktır. Yönetimsel açıdan yaşanan bu başarısızlık, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyeceği için organizasyonun performansı olumsuz etkilenecektir. O halde yetki sahibi kişilerin sahip oldukları yetkiyi benimseyip doğru bir biçimde kullanabiliyor olmaları gerekir. Ancak yetki sahibi kişiler tek başına her zaman her işi yürütme konusunda aynı performansı sergileyemezler. Ayrıca başarılı bir yönetici daha alt basamaktaki herhangi bir kişinin yeterli bir biçimde yapabileceği hiçbir şeyi kendi yapmaz (Strong, 1981, s. 51). İşte tam bu noktada yönetimin etkinliğini arttırmak bunun sonucunda da iş süreçlerinde etkin ve verimli bir şekilde çalışmak için yetki devrinden yararlanmak gerekir. Bu bakımdan yetki devrinin organizasyonların yönetim faaliyetleri içinde ayrı bir yeri ve önemi vardır. Ancak burada önemli olan bir başka konu, organizasyon yapısı yetki devrine uygun olmalıdır. Aksi takdirde yetkinin alt basamaklara devri söz konusu olamayacaktır. Çünkü karar verme yetkisinin merkezde toplandığı merkezi bir organizasyon yapısı var ise yetki devri söz konusu olamaz.

**DİKKAT**

Yetki devri ile karıştırılan hatta yetki devri ile aynı kavram gibi görülen bir kavram vardır. O da personel güçlendirmedir. Yetki devri, sözkonusu olduğunda yönetici işin sonucundan sorumludur. Kendisi gerekli gördüğü ve güvendiği için kendisine ait bir hakkı daha iyi sonuç alacağını düşündüğü bir astına geçici olarak devretmektedir. Oysa personel güçlendirme de işi esas olarak yapan kişinin zaten yetkisi vardır. Ancak burada güçlendirme ile kişiyi farklı özelliklerinden dolayı daha güçlü hale getirmek hedeflenir. Diğer bir ifadeyle kişinin kendi uzmanlık bilgisini farketmesi, fırsatları görmesi, ihtiyaç duyulan kararları alması, işe karşı tutumunu farklılaştırması, işin tam sahibi olması hedeflenir (Koçel, 2011, s. 410).

**K İ T A P**

Erol EREN'nin Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: BetaYay., 2009) adlı kitabında yetki devri ve güç konularıyla ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.

## Yetki Devrini Etkileyen Faktörler

Yukarıda da belirtildiği gibi organizasyonların yönetsel faaliyetlerinde yetki devrinin söz konusu olabilmesi için bazı koşullara ihtiyaç vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticinin bir organizasyonda astlarına yetki devretmesi için bazı faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler arasında şunları sıralayabiliriz (Eren, 2009, s. 277);

- Organizasyondaki kararların merkezi ya da âdemi-merkezi (merkezi olmayan) bir anlayış çerçevesinde veriliyor olması yetki devrini etkiler. Eğer karar alma biçimi merkezi bir anlayışa göre hüküm sürüyorsa yetki devrinin uygulanması mümkün değildir. Dolayısıyla organizasyonun iklimi burada önemlidir.
- Yetki devrinde rol oynayan ikinci önemli bir faktör, verilecek kararların hem organizasyon hem de yetkisini devredecek yönetici için taşıdığı stratejik önemdir. Kuşkusuz böyle bir durumda yöneticinin astına duyduğu güven yetkinin devredilmesini doğrudan etkileyebilecektir. Ancak burada sözü edilen güven, astın alacağı kararın doğru ve en uygun karar olduğu konusunda yöneticinin duyduğu endişedir.
- Yetki devrinde rol oynayan bir diğer önemli faktör ise yetkinin devredileceği astın sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyidir. Eğer kişinin bilgi ve beceri düzeyi yetki devri sonucu alacağı kararlar için yeterli düzeyde ise yetki devri söz konusu olmalıdır.
- Yetki devri konusunda yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken bir başka husus da yetki devri yapılacak işlerdeki dakik olma ve süratli bir şekilde işi yapmanın taşıdığı önemdir.
- Yetki devri yapılırken dış çevre koşullarındaki (ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal) değişimin çok sık olması ve bu değişken dış çevre koşulları altında verilecek kararların yaratacağı risk, yetki devri konusunda verilecek kararı etkileyen bir diğer unsurdur.
- Yöneticileri yetki devri yapmaya yönelten bir başka faktör de yöneticilerin iş yoğunluklarıdır. Eğer yöneticinin işi yetki devri yapmayı gerektirecek bir yoğunlukta değilse yetki devri yönetici için bir zorunluluk olmaktan çıkacaktır.
- Son olarak eğer bir organizasyonda yetki devri yapıldığı takdirde bu durum astlar üzerinde moral ve motivasyon artırıcı bir unsur olarak etkisi oluyorsa yetki devri konusunda daha istekli olunacaktır.

**DİKKAT**

Yukarıda da özetlenmeye çalışıldığı gibi yöneticileri yetki devri yapmaya yönelten unsurlar her organizasyon için aynı olamaz. Organizasyonlarda yetki devri konusunda dikkate alınması gereken diğer bazı unsurlar arasında organizasyonunun büyüklüğü, üretim konusu (mal ya da hizmet), kamu kurumu, özel veya kâr amacı olmayan bir organizasyon olup olmaması gibi unsurlarda vardır.

## Yetki Devri İlkeleri

Bir organizasyonda yetki devri söz konusu olduğunda konu ile ilgili bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Aşağıda sırasıyla bu ilkelere açıklık getirilmiştir (Eren, 2009, s. 276).

- Daha önce de belirtildiği gibi yetki devri ile yönetici sorumluluğunu astına devretmez. Burada devredilen yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkının belli bir kısmını yöneticinin kendi isteğiyle ve geçici olarak ast'a verilmesidir. Diğer bir ifadeyle yetki devri gerçekleştiği zaman yöneticinin nihai olarak hesap verme yükümlülüğü devam eder. Yetki devredilen kişiye geçmez. Burada yetki devredilen kişinin sorumluluğu her zaman yetki devreden yöneticiye karşıdır. Yöneticiler yetki devriyle astlarının sorumluluklarından kurtulamazlar.
- Yetki devri gerçekleştiği zaman ast kime karşı sorumlu olacağını bilmeli ve birden fazla yöneticiye bağlı olmadan çalışmalıdır. Diğer bir ifadeyle bir astın tek bir üste bağlı olmasını ifade eden yönetimin kumanda birliği ilkesi bozulmamalıdır. Aksi takdirde kordinasyonun sağlanması hususunda sorun yaşanması kaçınılmazdır.
- Bir işi yapma zorunluluğu olanlar (sorumluluk verilenler) bu işin gerektirdiği kararları da verme yetkisine sahip olmalıdır ya da bunun tam tersi belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda yani sorumlu olmalıdır. Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi olarak kabul edilen bu durum yetki devri içinde geçerlidir. Yetki devri sonucu devredilen yetki olmasına rağmen yöneticinin sorumluluğu ortadan kalkmaz. Bununla beraber yetki devredilen kişi de verdiği kararların sonuçları konusunda yöneticisine hesap vermekten sorumludur. Ancak burada önemli olan yöneticinin işin gerçekleştirilmesinden sorumlu ilk kişi olmasından dolayı nihai sorumluluğunda yöneticide olmasıdır (Koçel, 2011, s. 221-223).
- Bir kişiye yetki devredildiği için herşeyi yapma yetkisi yoktur. Çünkü devredilen her yetkinin bir düzeyi vardır. Bu bakımdan yetki devri gerçekleştiği zaman yetki ile birlikte görev ve sorumluluklarında çok açık bir biçimde tanımlanması gerekir.
- Yetki devredilen kişi sorumluluk alabilecek bir kapasiteye sahip olmalıdır Diğer bir ifade ile yetki kullanan ast sorumluluk duymalıdır. Aksi takdirde sorumluluk sahibi olmayan birine yetki devretmenin bir anlamı olmayacaktır (Aytürk, 2000, s. 86).
- Yöneticiler yetki devrettikleri astlarını zaman zaman denetlemelidir. Eğer devredilen yetki ile ilgili olumsuz bir durum tespit edilirse, yetki devri yeniden yapılmalıdır (Aytürk, 2000, s. 86). Yetki devri geri alınabildiği için bu konuda yöneticinin vereceği karar önemlidir. Nitekim tespit edilen sorunlar karşısında devredilen yetkinin geri alınması ve bir başka kişiye verilmesi konusunda yöneticinin hissi olmayan akılcı kararlar vermesi gerekir.
- Yetki devri yapılırken hem biçimsel organizasyon yapısındaki hiyerarşik basamaklar gözönünde bulundurulmalı hem de yönetici objektif olarak yetki devri yapacağı kişiyi belirlemelidir. Yetki devri yapılacak kişinin belirlenmesinde kişinin yöneticiye olan yakınlığı asla kriter olarak alınmamalıdır. Aksi bir durum yöneticiye duyulan güven ve saygınlığı azaltabilir.
- Yetki devri konusunda alınan kararlar kişilere resmi olarak yazıyla tebliğ edilmeli ve organizasyonda da biçimsel iletişim yoluyla konu tüm personele duyurulmalıdır (Aytürk, 2000, s. 83).

SIRA SİZDE



**Bir yönetici astına yetki devrettiği zaman yetki devri yaptığı işin sorumluluğunu da devreder mi? Açıklayınız.**

DİKKAT



**Bir organizasyonda astlarını yetiştirmek, geliştirmek ve takım yönetimi uygulamak isteyen iş yükü fazla olan, büyük organizasyonlarda çalışan ve kendisine bağlı personel sayısı fazla olan (denetim alanı geniş olan) yöneticiler yetki devretmelidirler. Buna karşın, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısı az ise diğer bir deyişle yöneticinin denetim alanı dar ise, organizasyon küçükse yöneticinin yetki devretmesi gerekli değildir. Bir organizasyonda devredilmeyen yetkiler arasında; kanun, tüzük ve**

yönetmelikle bizzat yöneticiye verilmiş yetkiler, stratejik, politik konularda sahip olunan yetkiler, kurumsal itibar ile ilgili yetkiler, işletmenin genel amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik yetkiler, büyük tutarlı harcama ve satın alma yetkileri vardır. Kısmen devredilebilen yetkiler arasında ise yöneticinin sahip olduğu planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetleme ve temsil etme gibi temel görevlerin bir kısmı vardır. Yöneticiler bu görevlerini kısmen yardımcılarına devredebilir. Tamamen devredilebilen yetkiler arasında ise günlük ve rutin işler sonucu alınan kararlar vardır.

## Yetki Devri Süreci

Bir organizasyonda yöneticinin sahip olduğu yetkilerden bir kısmını astına devredebilmesi için planlı bir süreci takip etmesi gerekir. Yetki devri sürecini oluşturan bu aşamalar sırasıyla şunlardır (Elma, 2003, s. 40):

- İhtiyacın Ortaya Çıkması
- Yetki Devri Yapılacak İşlerin Belirlenmesi
- Yetki Devri Yapılacak Kişinin Belirlenmesi
- Yetki Devrinin Kullanılması
- Yetki Devri Yapılan Kişinin İzlenmesi
- Sonuçların Değerlendirilmesi

Gelin şimdi sırasıyla bu aşamaları açıklayalım.



Şekil 4.5: Yetki Devri Süreci

## ***İhtiyacın Ortaya Çıkması***

Bir yöneticinin iş yükünün fazla olması, daha farklı ve stratejik işler üzerinde çalışmak istemesi, zaman kısıtı, çalışanlardan en uygun düzeyde faydalanma isteği, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeyi istemesi gibi farklı nedenlerle yetki devri ihtiyacı ortaya çıkabilir. Söz konusu nedenlerden biri ortaya çıktığı zaman yönetici yetki devrine ihtiyaç duyabilir.

## ***Yetki Devri Yapılacak İşlerin Belirlenmesi***

Yöneticinin farklı gerekçelerle yetki devri ihtiyacı ortaya çıktıktan sonra, ikinci aşamada devredilecek işlerin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada yönetici yetki devredecek iş/lerin neler olduğunu, bu işleri devretmesiyle asttan ne beklediğini, devredilecek yetkinin neleri kapsadığını diğer bir ifadeyle sınırlarının ne olduğunu net bir şekilde belirlemelidir. Aksi takdirde yetki devredilen kişinin farklı sorunlarla karşılaşması kaçınılmaz olur.

## ***Yetki Devri Yapılacak Kişinin Belirlenmesi***

Yönetici yetki devredeceği işleri belirledikten sonra yetkiyi kime devredeceğine karar vermesi gerekir. Bu aşamada yöneticinin karar vermesini kolaylaştıracak bazı kriterleri göz önünde bulundurmasına ihtiyaç vardır. Bu kriterler arasında öncelikle yönetici personelinin bilgi ve beceri düzeyini çok iyi bilmelidir. Yöneticinin dikkat etmesi gereken ikinci konu astının iş yüküdür. Üçüncü olarak astın ilgisini çekecek iş alanlarının ne olduğu konusunda yöneticinin bilgi sahibi olması gerekir. Dördüncü olarak kişi hakkında duygusal olarak değil rasyonel olarak karar vermelidir. Son olarak yönetici güven duyduğu astına yetki devretmelidir.

## ***Yetki Devrinin Kullanılması***

Bu aşamada devredilen yetkinin ast tarafından kullanılması söz konusu olur. Astın bu aşamada ilgili işleri yürütürken doğru ve zamanında karar alması, bu kararları uygulaması ve elde ettiği yetkiyi kötüye kullanmaması beklenir. Ast kendisinden bekleneni yerine getirmek için bu aşamada yöneticiden destek bekleyebilir. Yetki devrinin kullanılmasında diğer çalışanlarla yetki devredilen kişi arasında sorun yaşanmaması için çalışanlara önceden yetki devri konusunda bilgi verilmesi gerekir.

## ***Yetki Devri Yapılan Kişinin İzlenmesi***

Daha öncede belirtildiği gibi yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu bakımdan yönetici kendi adına yetki kullanan astını takip etmesi gerekir. Burada söz konusu takip işi astın performansını olumsuz yönde etkileyecek şekilde olmayıp belirli işlerin bitiminde yapılmalıdır. Gerekli görüldüğü takdirde yönetici bu süreçte astını yönlendirmek için uyarı yapabilir. Bu aşamada tek amaç astı kontrol etmek değil, aynı zamanda onun gelişimini sağlamak olmalıdır.

## ***Sonuçların Değerlendirilmesi***

Yetki devri sonucu astın performansının değerlendirilmesi gerekir. Böylece yetki devri konusunda hata yapıp yapılmadığının belirlenmesi mümkün olur. Eğer değerlendirme sonucu astın performansı konusunda olumsuzluk tespit edilirse yetki devri yapılan kişiden yetki geri alınır ve farklı bir kişiye yetki devri yapılır. Buna karşın eğer kişinin performansı başarılı görülürse astın yetki devri devam ettirilir. Devredilen yetkiyi başarılı bir biçimde kullanan astın ödüllendirilmesi personelin motivasyonu için gözönünde bulundurulmalıdır.



**Yetki devri sürecini oluşturan aşamalardan “yetki devri yapılan kişinin izlenmesi” aşamasında yöneticinin objektif değerlendirme yapması neden önemlidir? Açıklayınız.**

## Yetki Devri Faydaları

Yönetici yetki devretmek için şu soruların cevabını verbiliyor olmalıdır (Şimşek, 2002, s. 241). Bu işi başkası yapabilir mi? Bu işi başkası daha iyi yapabilir mi? Bu işi başkası daha ekonomik ve daha kısa sürede yapabilir mi? Bu işi yapanın gelişimine yardımcı olur mu? Bu soruların cevabı evet ise yetki devrinin yapılması hem yönetici için hem de organizasyon için fayda sağlayacaktır diyebiliriz. Yetki devri yapılması uygun görüldüğü takdirde beklenen faydaları aşağıda belirtildiği şekilde sıralayabiliriz;

- Yetki devreden yöneticinin verimliliği artar,
- Yetki devreden yöneticinin zamanını daha esnek kullanmasını sağlar,
- Yöneticinin üzerindeki standart ve rutin olan işlerin azalmasını sağlar,
- Yetki devreden yöneticinin karar verme sürecinde verimlilik sağlar,
- Yetki devredilen astın karar alma becerisi gelişir,
- Yönetime katılımın artması sonucu astların alınan kararlara olumsuz tavrı azalır,
- Astların motivasyonunu olumlu biçimde etkiler,
- Astların organizasyona dair aidiyet duygusunu olumlu etkiler,
- Astların kendilerini değerli hissettirir,
- Astların kendilerine olan güvenlerini artırır.

Yetki devri yapıldığında ortaya çıkabilecek bu olumlu sonuçların yanı sıra, yetki devri sonucu karşılaşılabilecek bazı sorunlarda yaşanabilir. Bundan dolayı yetki devri iki tarafı keskin bir bıçağa benzetilebilir. Bu konuda yönetici karar verirken son derece akılcı davranmalıdır.

## Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar

Yetki devrinde karşılaşılabilecek sorunlar iki temel başlık altında toplanır. Bunlardan birincisi yetki devreden yöneticiden kaynaklanan sorunlardır. İkincisi ise yetki devredilen kişiden kaynaklanan sorunlardır (Şimşek, 2002, s. 242-243; Efil, 1999, s. 257-258). Bir diğer ifadeyle bu sorunlar bir organizasyonda yetki devri yapılmasını engelleyen unsurlardır. Gelin şimdi bu sorunları birlikte inceleyelim.

### Yetki Devreden Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar

Bir organizasyonda yetki devreden yöneticiden kaynaklanan ve yetki devrini engelleyen sorunlar arasında şunları sıralayabiliriz;

- Yöneticinin kendini işi en iyi bilen ve yapan tek adam olarak görmesi,
- Yöneticinin yetki devrini karar verme gücünü azaltan bir unsur olarak görmesi,
- Yöneticinin yetki devrini kontrolün elden gitmesi olarak görmesi,
- Yöneticinin hayat felsefesi, çalışanlara bakışı ve onlara güvenmemesi,
- Yöneticinin çalışanı kendine rakip olarak görmesi ve kıskanması,
- Yöneticinin riske girmekten kaçınmasıdır.

### Yetki Devredilen Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar

Bir organizasyonda yetki devredilen yöneticiden kaynaklanan ve yetki devrini engelleyen sorunlar arasında şunları sıralayabiliriz;

- Astın kendisine özgüven duymaması,
- Astın eleştirilmekten korkması,
- Görev yetki ve sorumlulukların açık olmamasından dolayı astın endişe duyması,

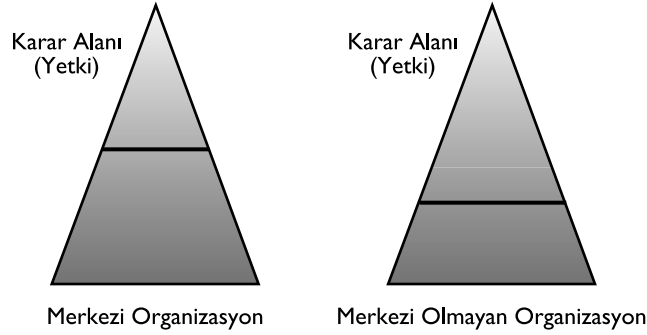
- Astın yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığını düşünmesi,
- Yetki devri sonucu astın gerekli teşvikleri alamayacağını düşünmesi,
- Astın sorumluluk almaktan kaçması,
- Astın yetki devrini ek bir yorucu iş olarak görmesi,
- Astın yöneticiyi sevmemesi ve ona destek vermek istememesi
- Astın göz önünde olmak istememesidir.



**M. Şerif Şimşek'in Yönetim ve Organizasyon, (Konya: Günay Ofset., 2002) adlı kitabında yetki devri yapılmasını engelleyen unsurlar konusunda ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.**



**Yukarıda yapılan açıklamaların yanı sıra yetki devrini engelleyen başka unsurlar da vardır. Sözgelimi bunlar arasında en dikkat çeken yasal engellerdir. Buna örnek olarak yasal düzenlemeler sonucu sahip olunan mevkiiye verilen yetkiler bir başkasına devredilemez. Bunun yanı sıra çevre baskısına karşı duyulan endişe de yetki devri karşısında karşılaşılan sorunlar arasında yer alır (Aytürk, 2000, s. 90). Son olarak yetki devrini engelleyen bir diğer unsur organizasyonun mekezi veya merkezi olmayan yapısıdır. Bilindiği gibi merkezi organizasyon yapılarında yetkiler büyük ölçüde üst düzey yöneticilerdedir. Yetki devri çok sınırlıdır. Buna karşın merkezi olmayan organizasyon yapılarında ise karar alma yetkisi organizasyonun alt basamaklarına kadar devredilmektedir. Yetki devri düzeyi çok fazladır (Efil, 2005, s. 40-41).**



**Şekil 4.6:** Merkezi ve Merkezi Olmayan Organizasyonlarda Yetki Devri



**Merkezi olmayan organizasyon yapılarında karar alanı neden daha geniştir?**



## HİYERARŞİ “OUT” LİDERLİK “İN” Mİ?

Sizce yöneticilik işinin esası nedir? Şüphesiz bu sorunun, bakış açılarına göre değişik cevapları vardır. Ancak hangi açıdan bakılırsa bakılsın, neticede yöneticilik rolünü oynamak isteyen kişi için, bu rolün “mümeyyiz vasfı” –yani bu işi karakterize eden, olmazsa olmaz türünden özelliği- nedir? Kanımızca, üzerinde en çok fikir birliği olan cevap şu olacaktır: Yöneticilik işinin esası “sonuç üretmek ve bunun için insanları etkileyebilmektir”. Burada sözü edilen *sonuç üretmek*, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek tarzda müşteri için değer yaratmayı; *etkilemek* de çalışanların organizasyonun misyon ve amaçları doğrultusunda davranmalarını ve çalışmalarını sağlamayı ifade etmektedir. Ancak etkileme olmadan sonuç üretmek mümkün olmayacaktır. Şu halde yöneticilik işinin esasının, **çalışanları etkilemek** olduğu söylenebilir. Yönetici rolünü oynayanlar bunu nasıl sağlayacaklardır? Hangi yönetim enstrümanlarını kullanarak bunu gerçekleştireceklerdir? Bugüne kadar, bu konuda en sık kullanılan araç “hiyerarşi” olmuştur. Bazen “basamaklar sırası” olarak da ifade edilen hiyerarşi kavramı, bir organizasyon içinde çalışanların, buldukları organizasyon kademesine ve kendilerine verilen karar verme hakkının genişliğine (yetki derecesine) göre farklılaşmalarını ifade etmektedir. Yaptırım gücünü de içeren hiyerarşik farklılık, çalışanların amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamada kullanılan en önemli yönetim aracı olmuştur.

Ancak günümüzde, hiyerarşi, “out” olmuş görülen yönetim kavramları arasında sayılmaktadır. Son yılların gelişen paradigmalardan (insan davranışlarını etkileyen bakış açısı veya olaylara bakış tarzı, gözlük) birisi olan “sıfır hiyerarşi” kavramı, organizasyon yapılarının hiyerarşik olmaktan uzaklaşmasını öngörmektedir. Yani hiyerarşi “out”tur. Peki, “in” olan nedir? Yönetici rolünü oynayanlar, çalışanları etkilemek için tüm işletmeler için mi, yoksa belli özelliklere sahip organizasyonlar için mi geçerlidir? Sıfır hiyerarşi insan doğasına uyar mı? Yani insanlar, bir şekilde kendilerini başkalarından farklılaştırmak eğilimi içinde midir? Sıfır hiyerarşi ne demektir?

Bu tür sorular çoğaltılabilir. İnsanın bir robot olmadığı, her insanın kendisini diğerinden farklı gördüğü ve görmek istediği, bunu sağlayabilmek için giyim tarzından konuşma ve davranışa kadar her imkânı kullandığı vs gibi felsefe ve psikoloji ağırlıklı konulara girmeden şunu söyleyebiliriz: Hiyerarşi kavramı, organizasyon kademesi ve kişiye verilen **karar verme hakkına** dayanmaktadır. Yani hiyerarşi denildiğinde ilk akla gelen çalışanların bu iki faktöre göre farklılaşması, bir basamaklar sırası şeklinde kademe kademe yükselen bir tarzda sıralanmalarındır. Dolayısıyla, üst basamakta bulunan kişi, bir alttakinin davranışlarını (yani neyi, ne zaman, nasıl yapacak gibi hususları) belirlemek hakkına sahip olacaktır. Bu hak beraberinde yaptırım gücünü de taşımaktadır. Ödül veya ceza yaptırım araçlarıdır. Şimdi bu yönetim aracı “out” sayılmaktadır. Hakim kılınmak istenen paradigma “sıfır hiyerarşidir”. Peki, bu durumda yönetici, çalışanları etkileyebilmek için hangi araçları kullanacaktır? “Sıfır hiyerarşi” kavramı, bize göre çalışanlar arasındaki farklılaşmanın temelini değiştirmektedir. Yani çalışanlar arasında yine farklılaşma, basamaklar sırası olacaktır. Ancak farklılaşmanın temeli organizasyonda işgal edilen mevki değil, fakat bilgi, uzmanlık ve insan ilişkilerinde yetenek olacaktır. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanları etkileyebilmek için “uzmanlık bilgisi”, “karizmatik kişilik özellikleri ve liderlik” ve “insan ilişkilerinde beceri” enstrümanlarını gittikçe daha fazla kullanacaklardır. Biraz daha yakından bakılırsa, insan ilişkilerinde yetenek ve becerinin şunları kapsadığı görülür: İletişim becerisi, paylaşma becerisi, katılımcı olma ve katılımcılığı sağlama becerisi, amaç ve misyon tarif edebilme becerisi, öğrenme becerisi.

Buradan ulaşmak istediğimiz sonuç şudur: Organizasyonlar hiyerarşik yapılarından uzaklaştıkça, yöneticiler çalışanları etkilemek için kişilerarası ilişkilere ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve önem vermek zorunda kalacaklardır. Uzmanlık bilgisi yüksek ve alternatifi olan kişileri etkilemenin yolu, gittikçe artan ölçüde, “insanlarla ilişkide beceri sahibi olmak”tan geçecektir. Hiyerarşik farklılıkların geçerli olduğu bir ortamda insan yönetmenin zorluklarından şikâyet eden yöneticilerin işlerinin, hiyerarşinin “out” olduğu yeni ortamlarda daha da zor olacağını söylemek mümkündür. Sizce bu sonuç, yıllardır söylenen “lider tipli yönetici” olmak gerekliliğinin bir başka türlü ifade tarzı mıdır? Yani “yeni şişede eski şarap” mıdır?

AD BUSINESS; Haziran 1998

**Kaynak:** Tamer KOÇEL **İşletme Yöneticiliği**, 2011; Beta Yay.

Yetki olmaksızın çalışanlara iş yaptırılması dolayısıyla organizasyonun amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde sahip olduğu kaynakları (fiziksel ve fiziksel olmayan) kullanması mümkün değildir. Ancak burada yetki ile birlikte dikkate alınması gereken diğer önemli bir konu da güçtür. Güç yetkiyi anlamlı kılan bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle yetki güç kullanımının bir çeşididir. Aslında güç varsa yetki vardır. Güç olmaksızın yetkiden bahsedilemez. O halde çalışanların organizasyonda üzerine düşen görevleri yerine getirirken sadece yetkiye sahip olmaları değil aynı zamanda güç unsuruna da önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Tabii burada yetki ve güç kadar önemli bir diğer önemli konu da yetki devridir. Yetki, yeni bir kavram olmayıp, insanlık tarihinin yaklaşık dört bin yıllık bir bölümüne damgasını vurmuş eski bir kavramdır. Ancak işletmelerde bugünkü anlamda yetki kavramının ortaya çıkması “Sanayi Devrimiyle” birlikte olmuştur. Bilindiği gibi Sanayi Devrimiyle birlikte üretimin daha çok makinalara dayalı bir şekilde yapılmaya başlanması, hem üretim birimlerinin giderek büyümesine hem de biçimsel organizasyonların kurulmasına neden olmuştur. Bu durum organizasyonlarda hem işbölümüne hem de işbirliğine olan ihtiyacı daha fazla arttırmıştır. Buna karşın organizasyonlarda kendiliğinden işbirliğine gitme isteği azalmış ve doğal olarak bu işbirliğini sağlayacak yetki kavramı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yetki, biçimsel organizasyonların hem temel dayanağı hem de yaptırımı olmuştur. Çalışanlar buldukları mevkiye (oruna) diğer bir ifade ile hiyerarşik kademede sahip oldukları pozisyona göre farklı düzeyde yetkiye sahip olurlar ve elde ettikleri bu yetki doğrultusunda işlerin yapılmasını sağlayabilirler. Başka bir anlatımla, yetkiyi kademeleştiren hiyerarşidir. Dolayısıyla çalışanın içinde bulunduğu mevki ile yetki arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ancak unutmamak gerekir ki yetki sadece sahip olunan mevkiye değil aynı zamanda kişinin yetkiyi kabul etme düzeyine, kendi çıkarları ile ters düşmemesine ve organizasyonun amaçlarına uygun olmasına bağlıdır. Yetki kavramını tanımlayacak olursak, yetki; yöneticilerin karar verme, emir verme ve kaynakların (fiziksel ve fiziksel olmayan) dağıtılmasında sahip olduğu biçimsel ve yasal haklardır. Koçel'e göre yetki ise bir işletme organizasyonunda bireye o

organizasyon tarafından verilen bir haktır. Bu hak ile üst karar verir, astlarının davranışlarını belirler ve yaptırım uygular. Bu hak üst'e sahip olduğu mevki için verilmiştir. Üst bulunduğu mevkiden ayrıldığı takdirde sahip olduğu haklarını diğer bir ifadeyle yetkisini kaybeder. Alan yazında temel olarak üç farklı yaklaşımın yönetsel yetkinin kaynağı olduğu kabul edilir. Yetkiyi ortaya çıkaran teoriler olarak kabul edilen bu yaklaşımlar sırasıyla; Biçimsel Yetki Teorisi, Kabul Teorisi, Bilgisel Yetki Teorisi'dir. *Biçimsel yetki teorisine* göre yetkinin kaynağı yukarıdan aşağıya doğru devredilerek ortaya çıkar. Bu görüşe göre yetki biçimsel olarak planlı bir biçimde, önceden belirlenmiş bir yapı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yapıda devredilmektedir. *Kabul teorisi ise* aslında yetkinin kaynağının aşağıdan yukarıya doğru astların üstlerini benimseyip kabul etmeleri sonucu gerçekleştiğini savunan görüştür. Bu teoriye göre üst astına mesaj iletildiğinde (emir verildiğinde) eğer ast bu mesajı benimseyip kabul ediyorsa yetkiden bahsedilebilir. *Bilgisel Yetki Teorisine* 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. Yetki türlerini, temel olarak iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi, kaynaklarına göre yetkiler, ikincisi ise organizasyon yapısındaki biçimsel ilişkilere göre yetkilerdir. Organizasyonda kaynaklarına göre yetki türleri üç temel alt başlık altında incelenir. Bunlar arasında geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki bulunmaktadır. *Geleneksel yetkinin* aslında doğuştan kazanıldığı kabul edilir. Aile içinde babadan oğula ya da veliaht olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür. *Karizmatik yetki*, kişinin iş yaptırma gücünü tanrı vergisi kişisel üstünlüğünden (karizmasından) aldığı bir yetki türüdür. Burada önemli olan organizasyondaki astların kişisel üstünlüğe sahip olan üst'e duydukları güven sonucu ona itaat etmeleridir. *Rasyonel yetkinin* bir diğer ifade edilmiş biçimi yasal yetki'dir. Kişinin sahip olduğu rasyonel yetkiyle aslında kişinin şahsına değil, yasal düzenlemelerle oluşan yetkiye itaat sözkonusudur. Rasyonel yetki sahibi kişiler tamamen yasal düzenlemeler sonucu bu yetkiyi kazanmışlardır. Organizasyon yapısındaki

farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türleri üç temel başlık altında toplanır. Bunlar sırasıyla; komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetkidir. *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. *Kurmay yetki*, adından da anlaşılacağı üzere 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. *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.

Güç kavramı organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu önemli unsurlardan biridir. Çünkü yönetim olayı güç kullanımı ile doğrudan ilişkilidir. Adeta güç yönetime hayat veren onu dinamik tutan bir enerji kaynağıdır. Koçel'e göre güç, bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Dolayısıyla bir yöneticinin başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebilme becerisi varsa gücü vardır diyebiliriz. Alan yazında temel olarak güç kaynakları konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan John R. P. FRENCH ve Bertran RAVEN'in yaptığı beşli sınıflandırma dikkate alınmaktadır. French ve Raven'in yaptığı sınıflandırmaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş kaynak vardır. Bu kaynaklar sırasıyla; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. Söz konusu bu güç kaynaklarından ilk üçü biçimsel organizasyon yapıları içinde üst'ün sahip olduğu güçler olduğu için "Biçimsel Güç Kaynakları" başlığı altında, son iki güç kaynağı ise bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak ortaya çıktığı için "Kişisel Güç Kaynakları" başlığı altında toplanmıştır.

Bir işletme organizasyonunda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarıyla beraber çalışmaya ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Söz konusu bu işbirliğinin başarısı ise yetkinin kullanımına bağlıdır. Eğer yönetici yetkiyi doğru kullanamazsa yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken sorun yaşayacaktır. Söz gelimi planlama, koordinasyon, hatta denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde başarısız olacaktır. Yönetimsel açıdan yaşanan bu başarısızlık kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyeceği için organizasyonun performansını olumsuz etkileyecektir. O halde yetki sahibi kişilerin sahip oldukları yetkiyi benimseyip doğru bir biçimde kullanabiliyor olmaları gerekir. Ancak yetki sahibi kişiler tek başına her zaman her işi yürütme konusunda aynı performansı sergileyemezler. İşte tam bu noktada yönetimin etkinliğini arttırmak bunun sonucunda da iş süreçlerinde etkin ve verimli bir şekilde çalışmak için yetki devrinden yararlanmak gerekir. Bu bakımdan yetki devrinin organizasyonların yönetim faaliyetleri içinde ayrı bir yeri ve önemi vardır.

O halde yetki devri nedir? Bir yöneticinin yetkisini (karar verme ve yaptırım uygulama hakkını/gücünü) kendi isteğiyle ve belirli koşullar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğü takdirde de vermiş olduğu bu yetkiyi geri alma hakkına sahiptir. Diğer bir ifadeyle yetki devri ile yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme hakkını kendisi kullanmayıp, kendisi adına astına devretmesidir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus vardır. O da sorumluluktur. Bilindiği gibi sorumluluk bir işi yapma zorunluluğudur. Yetki devri söz konusu olduğunda yönetici yetkisinin bir kısmını astına devretmektedir ancak, devrettiği işin sonuçlarından yine yöneticinin kendisi sorumludur. Bir başka deyişle yönetici işin sorumluluğunu devredemez. Yetki devrinin, esas itibarıyla hiyerarşik bir yapı ve bu yapı sonucu ortaya çıkan çalışma anlayışının bir sonucudur.

## Kendimizi Sınavalım

1. Yöneticinin bulunduğu mevkiden dolayı elde ettiği iş yaptırma gücüne ne ad verilir?

- a. Mevki
- b. Yetki
- c. Sorumluluk
- d. Emir
- e. Hiyerarşi

2. Bir yönetici astına yetki devrettiği halde aşağıdakilerden hangisini **devredemez**?

- a. Sahip olduğu işin sorumluluğunu
- b. İş yükünü
- c. Fiziksel kaynakları
- d. Beşeri kaynakları
- e. Mali Kaynakları

3. Aşağıdakilerden hangisi yetki kaynaklarını oluşturan teorilerden biridir?

- a. Klasik Teori
- b. Koşul Bağlılık Teorisi.
- c. Kabul Teorisi
- d. Neo-Klasik Teori
- e. Bürokrasi Teorisi

4. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel yetkinin bir özelliğidir?

- a. Ekip çalışması ile kazanılır
- b. Çalışılarak elde edilir
- c. Güçlü kişilik özellikleriyle kazanılır
- d. Doğuştan babadan oğula/kıza geçer
- e. Sonradan bilgi ile kazanılır

5. Uzmanlık alanıyla ilgili yöneticiye karar almasını kolaylaştırıcı bilgi vermeyi sağlayan yetki aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Rasyonel Yetki
- b. Karizmatik Yetki
- c. Fonksiyonel Yetki
- d. Komuta Yetkisi
- e. Kurmay Yetki

6. Aşağıdakilerden hangisi organizasyonda güç sahibi kişinin etkileyebildiği bireylerin toplam sayısını ifade eder?

- a. Güç Alanı
- b. Denetim Alanı
- c. Etki Alanı
- d. Faaliyet Alanı
- e. İş Alanı

7. Aşağıdakilerden hangisi “Biçimsel Güç Kaynaklarından” korkuya dayalı bir güçtür?

- a. Benzeşim gücü
- b. Zorlayıcı Güç
- c. Yasal Güç
- d. Ödüllendirme gücü
- e. Uzmanlık Gücü

8. Aşağıdaki teorisyenlerden hangisi güç kaynaklarının açıklanmasına yapmış olduğu beşli sınıflandırma ile katkı sağlamıştır?

- a. Fayol
- b. Taylor
- c. French ve Raven
- d. McGregor
- e. Likert

9. Aşağıdakilerden hangisi yetki devri faydaları arasında **yer almaz**?

- a. Yöneticinin verimliliğini artırır.
- b. Astların değerli olduklarını hissettirir
- c. Astların karar alma becerisi gelişir
- d. Astları motive eder
- e. Astların güvenini azaltır

10. Aşağıdakilerden hangisi yöneticiden kaynaklanan yetki devri sorunları arasında **değildir**?

- a. Astın eleştirilmekten korkması
- b. Yöneticinin riske girmekten kaçması
- c. Yöneticinin hayat felsefesi
- d. Yöneticinin astını rakip görmesi
- e. Yöneticinin kontrol gücünü kaybetmekten korkması