



Yönetimde Yetki

Mustafa SARITAŞ*

ÖZET

Bu çalışmada yetkinin ne olduğu, yetki türleri ve okul müdürlerinin öğretmenleri yetki yoluyla etkileme sürecinde hangi yetki türünün daha etkili olabileceği üzerinde durulmuştur.

SUMMARY

In this study, the definition of authority, the kinds of authorities and the effectiveness of different kinds of authorities of school directors on teachers were discussed.

Alanyazında yetki; bir işin yapılmasını isteme hakkı (Hicks 1977:339), emir verme ve itaat bekleme hakkı (scanlan-keys 1979:142), karar verme hakkı (Bursahoğlu 1976:174; Aydın 1986:6), belirli görevleri yaptırma hakkı (Can-Tuncer-Ayhan 1984:208), telkinde bulunma hakkı (Tannenbaum 1966:4), kumanda etme hakkı (Tümer 1975:80), etkileyebilme hakkı (Aldemir 1983:62) olarak tanımlanmaktadır.

Yetki aynı zamanda; kurumlaşmış güç ve bu gücün dış göstergesi; sözünü geçirme gücü (kazmier 1979:200); yöneticinin, pozisyon ve rütbesinden dolayı sahip olduğu resmi hak (Dereli 1976:11); örgütsel eylemin kişisel olmayan yönü; diğerlerini etkileyebilme yöntemi (Can-Ayhan-Tuncer 1984:208); itaat ettirme gücü; normlarla yaptırma bağlanmış iktidar sistemi; son ve kesin kararı veren irade (Fişek 1979:57) biçiminde de tanımlanmaktadır. Yönetici açısından yetki, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde yararlanılan foreal bir hak, bir araç; astlar açısından ise, uymak zorunda buldukları kurallar dizgisi olarak ifade edilebilir.

* Yrd. Doç. Dr.; U.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

Tanımlarda yetkinin haklar ve ödevler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu anlamda yönetici "itaat bekleme hakkına sahip olan", astlar ise "itaat etme ödevinde olan" kimselerdir (Simon-Smithburg-Thompson 1967:167).

Yöneticilerin sahip oldukları yetki türleri ve bunların kaynağı konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin çalışmalarda bulunan Weber'e göre yöneticiler, geleneksel yetki, bürokratik yetki ve karizmatik yetki olmak üzere üç tür yetkiye sahiptirler (Gross 1964:136). Geleneksel yetki, mutlak itaat bekleyen davranışları öngörür. Bürokratik yetki, mantıksal temellere, demokratik ilkelere ve araç-amaç dengesine; karizmatik yetki ise kişisel özellik ve görüşlere dayanır (Bursahoğlu 1978:19).

Simon-Shithburg ve Thompson (1967:175-176) ise yetkiyi; güvene dayanan yetki, benimsemeye dayanan yetki, yaptırımlara dayanan yetki ve yasallığa dayanan yetki başlıkları altında ele almaktadırlar.

Bir başka sınıflamada yetki, komuta yetkisi, kurmay yetkisi ve işlevsel yetki olmak üzere üç grup altında incelenmektedir (Yozgat 1984:327). Aydın (1986:6-7), yetkinin kaynağını; Formal yetki kuramı, kabul kuramı ve yetenek kuramı çerçevesinde tartışmaktadır. (Bursahoğlu 1976:37). Okul müdürlerinin formal yetki, sosyal yetki ve teknik yetki olmak üzere üç tür yetkiye sahip olduklarını belirtmektedir. Okul müdürü bu yetkilerini farklı kaynaklardan elde etmektedir. Formal yetki atanmış olmaktan, sosyal yetki okulun iç öğelerinden, teknik yetki ise müdürün yönetim bilgi ve becerilerinden kaynaklanmaktadır.

Yetkinin, etki sürecindeki yerini ve önemini belirlemek bakımından yukarıda ifade edilen yetki türlerinden geleneksel yetki, formal yetki ve kabul kuramı üzerinde durulması gerekir.

Geleneksel Yetki

Formal örgütlerde yöneticiler genellikle "bu işler her zaman bu şekilde yapılır" düşüncesi çerçevesinde astlara emir verirler (Etzioni 1969:60). Geleneksel yetkinin uygulandığı yönetimlerde işgörenler, yasal kurallardan çok, yönetsel gücü temsil eden makamda bulunan kimsenin emirlerine göre hareket ederler (Katz-Kahn 1977:227). Geleneksel yetkiye dayanan yönetimlerde, örgüt için gerekli görülen değişiklik, yetki sahibi kimselerin istek ve görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilir.

İşgörenler, örgüte katıldıklarında, onlardan herşeyden önce burada yürürlükte bulunan yönetsel kural ve emirlere uymaları beklenir (Simon-Smithburg-Thompson 1967:184). Böylece yönetsel kuralların işleyişi ve bunlara uyum gelenekselleştirilmiş olmaktadır. Bu çerçeveden işgörenler, örgüt ortamında bazı kurallara uymaları gerektiğine inanırlar. Örgüte işlerlik kazandıran ilkeler, her üyenin, yöneticisinden gelen emir ve önerileri kabul etmelerini öngörür.

Geleneksel yetki, özellik ve niteliklerine uygun uygulama ortamı ve koşulları bulabildiği ölçüde geçerliliğini koruyabilir (Hicks 1969). Geleneksel yetkinin hakim olduğu örgütlerde; yetki nesnel kural ve ilkelere dayanmaz, hiyerarşi düzenli değildir, atama ve ilerlemeler yöneticinin inisiyatifine göre yapılır, uzmanlığa az yer ve önem verilir. Ücret politikasında başarı, verimlilik ve usallık dikkate alınmaz (Yozgat 1983:325). Yönetici, örgütte tek belirleyicidir. Yönetim

olgusu, yalnız yöneticinin anlayış ve görüşleri etrafında odaklanır. İşgörenler, yöneticilerin her emrini yerine getirmek durumundadırlar. Yöneticilerin emirleri yasal ilkelerden çok, geleneksel temellere dayanır. Bu nedenle geleneksel yetkinin yaptırım gücü, yetkinin yasallık ilkesi ile genellikle çelişmektedir. Emredilenleri yerine getirme dışında işgörenler diğer yönetsel işlerde etkili ve söz sahibi değildirler. Yönetilenlerin lehine işleyen kural ve ilkelerle çok az rastlanır. Örgütsel kurallar, yöneticinin emirlerinin doğru olduğunu ve işgörenlerin bunları yerine getirme yükümlülüğü içinde olduklarını öngörür.

Ne varki yasal bir çerçeve içinde anlayış, işbirliği ve yardımlaşma ilkelerine dayanan okulda, geleneksel yetki anlayışı geniş uygulama alanı bulamaz. Öğretmenleri etkileyebilmeleri için müdürlerin, öğretmenlere yönelik emir, istek ve beklentilerinde, geleneksel yetki anlayışından arınmaları gerekli ve zorunlu görünmektedir.

Formal Yetki

Hukuka dayalı rejimlerde tüm yetkilerin kaynağı Anayasa'dır (Etzioni 1969:60). Kamu yönetiminde yetki, her zaman devletin yönetim hukuku sistemine dayanır (Simon-Smithburg-Thompson 1967:168). Formal örgütlere işlerlik ve süreklilik kazandıran yetki, yaptırım gücünü yönetim hukuku sisteminden alır (Can-Tuncer-Ayhan 1984:208). Yetki, genellikle birtakım yasal kural ve ilkelerle ilişkilendirildiğinde resmi olarak atanmayla elde edilen hakların, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanılması olarak nitelendirilebilir. Okul müdürleri de üst kurum tarafından atanırlar. Onlardan beklenen, yasal yetkilerini öngörülen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalarıdır.

Formal yetkinin uygulandığı örgütlerde, işleyişi belirleyen kurallar ve çalışanların hakları, rasyonel bir biçimde ya topluluk üyeleri yada örgütün üst düzey yöneticileri tarafından belirlenir. Hak ve kurallar bir bütündür. Yöneticiler yetkilerini hukukî kurallardan alırlar. İtaat, yetkiye sahip kişinin şahsına değil, yönetimin özüne yöneliktir. Denetim temeline dayanan hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Ast-üst ilişkilerinde özel yaşam belirleyici değildir. İşe alma, yükselme ve ilerlemelerde yasal kurallar en önemli belirleyicilerdir. Makam, onu temsil edenler tarafından kişiselleştirilemez (Yozgat 1983:325).

Formal yetki, yöneticiye yaptırım gücü kazandırır. Yaptırım kavramı yöneticinin, astların davranışlarına yasal ilkeler içeren bazı kurallar koymayı ve bunları uygulamaya geçirebilmeyi ifade eder. Yaptırım kavramı, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür etkileyici ögeyi içerir. Olumlu yaptırımlar ödülü, olumsuz yaptırımlar ise cezayı çağırıştır. Örgütsel yaptırımlar, formal yetkinin etkileyici niteliğini artırır (Simon-Smithburg-Thompson 1967:182).

Formal yetki, yöneticinin astları işe yönlmede yararlandığı en büyük destekçisidir. Bu yetki türünün, işgörenleri işe yönlmedeki başarısı, yaptırım gücünü örgütün yasal düzenleyicilerine dayandırmasından ileri gelmektedir denilebilir. Ancak, bir eğitim örgütünde, değişik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve çözümü farklı yaklaşımlar ve yöntemler gerektiren her sorunun çözümü yetki içinde aranmamalıdır. Öngörülen durumda, zamanda, ölçüde ve yöntem içinde kullanılmayan yetki, etkileme işlevini yerine getiremez. Bu nedenle okul

müdürlerinin, yetki yoluyla etkilemeye yönelik davranışlarını, okulun yönetim mevzuatının kendisine tanıdığı sınırlar içinde kullanabilmesi önemli ve gerekli görünmektedir.

Yetkinin Kabul Edilmesi

Bu kurama göre yetkinin kaynağı, onu kabul etmek durumunda olan astlardır (Tannenbaum 1978:131). Yetkinin etkileyciliği ve işlevselliği büyük ölçüde astların, yöneticiden gelen emirlere uymaları, onların yasallığına inanmaları ve bu yönde davranmalarına bağlıdır. Bu anlayış içinde yetki "kabul edilen mesaj" olarak nitelendirilmektedir (Himann-Scott-Cornor 1978:143). Astlar tarafından kabul görmediği durumlarda, yetkiyle donanık olmanın gerek örgüt gerekse yönetici açısından fazla bir önem taşımadığı ifade edilmektedir (Katz-Kahn 1977:223).

Astların, yetkiyi kabul etmeleri bazı koşullar çerçevesinde gerçekleşmektedir:

Üstlerinden gelen emirleri, örgüt açısından önemli ve gerekli gördüklerinde; kendilerinden bekleneni yerine getirmiş olmamak sorumluluğundan kurtulmak ve amirlerinin öfkesine hedef olmak için; karar vermeyi yöneticiliğin bir gereği olarak algıladıklarında; istenenleri yerine getirmeleri durumunda kendi açılarında bir zarara uğramayacaklarını anladıklarında; grubun onayını kazanmak istediklerinde; ödüle ulaşabileceklerini anladıklarında; yöneticiden gelen emir ve isteklerin mutlaka karşılanması gerektiğine inandıklarında; kendileri açısından yol gösterici, geliştirici bulduklarında; yöneticilerinin liderlik yeteneklerini, deneyimlerini, kişilik özelliklerini beğendiklerinde; yöneticinin yasal bir kontrol hakkına sahip olması gerektiğine inandıklarında; emir yasal bir zemine dayandığında; emirlerin açık, anlaşılır, örgütün amaçlarına uygun ve yerine getirilebilir olması durumunda; emirlerin çoğunluk tarafından kabul edilir bulunması durumunda; emri vereni, grubun bir üyesi olarak algılanması halinde yöneticinin yetkilerini kabul etme ve ondan etkilenme düzeyinin artacağı söylenebilir (Simon-Smithburg-Thompson 1967:170, 179; Tannenbaum 1978:135; Koçer 1970:199; Can-Tuncer-Ayhan 1984:209; Katz-Kahn 1979:389-390; Hicks 1977:342).

Kabul kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, yetkinin etkilemeye yol açabilmesi bakımından, astlar tarafından yerinde görülmesi önemli olmaktadır. Yönetici emirlerinin astlar tarafından olumlu yönde yanıtlanabilmesi, emrin içerdiği isteklerin, astların "kabul alanı" içerisinde yerine getirilebilir olması ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, okul müdürlerinin, öğretmenlere yönelik emir ve isteklerinin; öğretmenlerin görevleri ile ilgili olması, eğitim-öğretimi ve sonuçta okulu etkili ve verimli kılmaya yönelik olması, bireysel ve keyfi istekler içermemesi önemli ve gereklidir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yetkilerine uyum gösterebilmesi bakımından yetki yoluyla etkileme davranışlarının kabul edilebilir bir biçimde sunulması gerekir.

Yetkinin Yasallığı

Formal örgütlerde, bulunduğu makamın sorumluluklarını yerine getirmede yardımcı olması için, yasalarla yöneticiye bazı özel ayrıcalıklar sağlanır (Can-Tuncer-Ayhan 1984:255). Bu ayrıcalıklar, yöneticinin yetkisine aynı zamanda bir yasallık kazandırmaktadır. Formal örgütlerde yetki, yaptırım gücüne sahip yasalar yoluyla makama, dolayısıyla yöneticiye aktarılır. Yetki, makamın özünde yönetici tarafından kullanılır. Yönetici, makamda bulunmaktan dolayı astların davranışları üzerinde yaptırıda bulunma hakkına sahip olmaktadır. Yönetici, bulunduğu makam için tanımlanmış olan yetkileri kullanır. Ancak, yöneticiler tanımlanmış yetkilerinin çerçevesini genellikle kendi lehine genişletmek isterler. Yönetici yetkilerini örgütsel amaçların dışında kullanmaya yöneldiğinde yetkinin yasallığı tartışılır duruma gelir (Başaran 1984:81). Formal bir temele dayandırılması, yetkiye aynı zamanda yasal bir nitelik kazandırmaktadır (Scanlan-Keys 1979:142).

Yasal yetki, etkileme işlevinin yasallaştırıldığı bir güç biçimidir (Stoner 1978:266). Yetkinin yasal bir zemine oturtulması, onu aynı zamanda kurumsallaştırmaktadır. Bu açıdan, astlar bakımından yetki, yalnız yasal buyrukların kabul edileceğini ifade eder. Formal örgütlerde yönetici yetkilerinin alanını yasal düzenleyiciler belirler. Yönetimi düzenleyen bu araçlarda, yöneticinin hangi yetkilere sahip oldukları açıkça ifade edilmiştir. Bu çerçeve içinde yönetici astlarına emir vermeye, ödül ve ceza uygulamaya hak kazanır.

Personelinde ödev bilinci yüksek olan örgütlerde, yetki yoluyla işgördürmede önemli sorunlar çıkmaz (Tosun 1978:262-263). Bu durumda astlar, emir almayı, emirleri yerine getirmeyi olağan kabul ederler. Bu düşünce içinde astlar, sorumluluklarını yerine getirmek zorunda oldukları bilinciyle davranırlar.

Yetkinin ideal anlamda kullanılması, ancak tipik bir bürokratik örgütte rastlanabilecek bir örnektir (Bursalıoğlu 1978:19).

Yöneticinin yasal olmayan emir ve isteklerini yerine getirme zorunda bırakılması, keyfiyete dayalı bir kontrol altında tutulması işgörenlerin genellikle hoşlanmadıkları durumlardır. Keyfi davranışlar yetkinin yasal olma niteliğiyle uyuzmaz. (Katz-Kahn 1977:389). Diğer taraftan sosyo-ekonomik, düşünsel ve siyasal alanlardaki gelişmelere koşut olarak işgörenlerin kişiliklerine olan güvenin hak ve özgürlüklerine olan bağlılığın artması, işgörenlerin kabul alanında daralmalar meydana getirmektedir. Bunlara karşın yöneticinin, astlardan bütün emirlerine gözü kapalı bir biçimde uymalarını beklemesi, onu bir anlamda otoriter liderliğe yöneltir. Böylesi durumlarda astlar, yöneticilerinden uzaklaşmanın yollarını ararlar. Bu açıdan yöneticinin, yetkilerini sık sık gözden geçirmesi, karar verirken astların düşüncelerini, tepkilerini ve duygularını gözönünde bulundurması ve onları hesaba katması zorunluluğu ortaya çıkabilir. Bunun aksi yöndeki davranışların, işgörenleri amaçtan uzaklaştırıcı olma olasılığı yüksektir (Koçer 1970:198).

Yöneticinin yetkileri, işgörenin "kabul alanı" içinde, yönetim hukuku ve kamu yönetimi ilkeleri çerçevesinde kaldığı ölçüde yasal olarak nitelendirilebilir (Başaran 1984:81).

KAYNAKLAR

1. ALDEMİR, M. Ceyhan 1983 "Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş'e Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler" *TODAİE Dergisi*, xvi, 1
2. AYDIN, Mustafa 1986 *Eğitim Yönetimi* (Ders notları) Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A. Ş.
3. BAŞARAN, İbrahim Ethem 1984 *Yönetime Giriş* Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını No: 135
4. BURSALIOĞLU, Ziya 1976 *Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış*. Ankara: A. Ü. E. Fakültesi Yayını No: 60.
5. CAN, H., T. DOĞAN ve A. YAŞAR 1984 *İşletme ve Yönetim* Ankara.
6. DERELİ, Toker 1976 *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayını No: 371.
7. ETZIONI, Amitai 1969 *Modern Örgütler*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını No: 14
8. FİŞEK, Kurthan 1979 *Yönetim*. Ankara: A. Ü. S. B. Fakültesi Yayını No: 437. Sevinç Matbaası.
9. GROSS, B. M. 1964 *The Managing of Organizations*. London Free Press.
10. HAIMANN, T. W ve Scott, Patrick CORNER 1978 *Managing The Modern Organization* 3rd. Ed. Houghton-Mifflin Co.
11. HICKS, Herbert G. 1977 *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* Cilt: 1-2 (Çev: Osman Tekok ve Diğerleri Ankara.
12. KATZ, Daniel ve Robert KAHN 1977 *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. Halil Can ve Bayar). Ankara: TODAİE Yayını No: 167
13. KAZMIER, Leonard J. 1979 *İşletme Yönetimi İlkeleri*. (Çev: Cemil Cem ve Diğerleri). Ankara: TODAİE Yayını No: 178
14. KOÇER, Melih 1970 *İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonu*. (Ders Notları) Ankara: Güven Matbaası.
15. SCANLAN, Burt ve Bernard KEYS 1979 *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
16. SIMON, H. A., SMITHBURG, D. W. ve V. A. THOMPSON 1967 *Kamu Yönetimi*. (Çev. Cemal Mihçioğlu), ikinci Kitap. Ankara: A. Ü. S. B. F. Basımevi.
17. STONER, James. 1978 *Management* Prentice Hall Englewood Cliffs, N. J.
18. TANNENBAUM, Arnold s. 1966 *İşletmede Sosyal Psikoloji*. (Çev: Nilifer Sağtür). Ankar: Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi.
19. TANNENBAUM, Robert. 1978 *Yönetim Görevleri*. (Çev: Bintuğ AYTEK). Ankara: A. İ. T. İ. A. Yayını No: 21.
20. TOSUN, Kemal. 1978 *İşletme Yönetimi* İstanbul: İ. Ü. Yayını No: 2456.
21. TÜMER, Melih. 1975 *Yönetim ve Yönetimi*. İstanbul: Üçler Matbaası.
22. YOZGAT, Osman. 1983 *İşletme Yönetimi*. İstanbul: M. Ü. Nihad Soyer ve Yardım Vakfı Yayınları No: 383-616, Met/Er Matbaası.