



ISSN:1306-3111  
e-Journal of New World Sciences Academy  
2009, Volume: 4, Number: 2, Article Number: 3C0009

### **SOCIAL SCIENCES**

Received: September 2008

Accepted: March 2009

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2009 [www.newwsa.com](http://www.newwsa.com)

**Ahmet Yatkin**

University of Firat

[ayatkin@firat.edu.tr](mailto:ayatkin@firat.edu.tr)

Elazig-Turkiye

### **KAMU YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK ARACI OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME**

#### **ÖZET**

Özel yönetim açısından uluslar arası rekabet, küreselleşme ve müşteri öncelikli yönetim anlayışı, kamu yönetimi açısından kurum imajı ve vatandaşın almayı arzu ettiği kalitede hizmet verebilme gibi nedenler insan kaynağını ön plana çıkarmıştır. Yönetimler de bu gelişme ve değişmelerle ilintili olarak sahip olduğu insan kaynaklarını, değişen ve gelişen piyasa koşullarına ve müşteri beklentilerine en yaygın ve hızlı cevap verebilmek, rekabet avantajı ve müşteri, vatandaş memnuniyetini yakalayabilmek için güçlü kılmanın yollarını aramaktadır. Zaten kurumsal etkinlik de insan kaynağını en verimli ve en uygun şekilde kullanmayı gerektirir. Fırsatları yakalayabilmek, tehditlere karşı korunabilmek, güçlü yönleri ortaya çıkarıp zayıf taraflarını analiz edebilmek, başarılı olup varlığını devam ettirebilmek için inisiyatif alabilen, risk üstlenebilen, yeniliğe ve gelişmeler açık, yüksek belirsizliklerle baş edebilecek işgörenlere ihtiyaç kendini hissettirmeye başlamıştır. Kamu yönetimi, merkezîyetçi yapısı, yasal bir yönetim oluşu, kamu görevlisinin inisiyatif kullanabilme konusundaki sınırlı oluşu gibi nedenlerle özel yönetime nazaran uluslararası düzeyde meydana gelen bu değişimlere taraf olamamış, arzu edilen düzeyde gelişim gösterememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Personel Güçlendirme, Yetki Devri, Katılım, İş Zenginleştirme

### **INDIVIDUAL PERFORMANCE IN THE PUBLIC AND STRENGTHENING PERSONNEL BY MEANS OF ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY**

#### **ABSTRACT**

From the point of view of the private administration, the international race and understanding of customer priority, image of the foundation in view of the administrative activities of the government and the reasons that citizens wish to have become a matter of primary importance. Administrations have been trying to find ways to catch the satisfaction of the people that change and grow according to the conditions of the market connected with the change and growth of the people's sources. In order to be able to obtain opportunities and keep from threats, we need to find out our effective aspects and have risks, and be open to innovations. The local government, its centralist shape, being a legal management and the public officers' being restricted not having initiative hasn't been able to get enough growth when it was compared with the private enterprise.

**Keywords:** The Local Government, Employee Empowerment, Period of Authority, Taking in Part, Strengthening Business



### 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Son dönemde personel güçlendirme kavramı özellikle kamu yönetiminde ve özel yönetimde sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Her yönetici, işveren ve araştırmacı tarafından arzu edilen bir kavram olması dolayısıyla yönetim kavramıyla özdeşleşmiştir. Kimi zaman "Yetki devri" kavramı ile ifade edilmiş, bazen de sorumluluğun tarafını belirleme açısından ayrı bir kavram olarak ele alınmıştır.

Kavramın tanımına geçmeden önce aralarındaki bağlantıyı ve ilişkiyi tanımlamak yerinde olacaktır. Yetki göçerimi personel güçlendirme değildir. Personel güçlendirme iyi bir yetki devri gerektirmektedir.

Bir işi en iyi o işi yapan kişi bilir. Personel güçlendirmenin mantığı, çalışana yapacağı işi seçme hakkı verme ve bu işi yaparken başarılı olacağı hissini ve yaratıcı olmaya ihtiyaç duymalarını sağlamadır. Çalışanların birbirlerine karşı güvene ve inanmaya dayalı olarak, yapacakları işe ve faaliyet alanlarının belirlenmesinde çalışana takdir hakkı veren bir anlayıştır.

### 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu çalışmanın amacı, özellikle son yıllarda işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili kabul edilen personel güçlendirme anlayışının Türk Kamu Yönetiminde uygulanabilirliğini araştırmak, kavramsal bir zemin hazırlamak ve yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgularla öneriler geliştirmektir.

Çalışma esas itibarıyla iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde genel olarak Personel güçlendirme yetki devri, motivasyon ve katılım kavramları tanımlanmakta; ikinci bölümde ise, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme anlayışı, engelleri ve çözümleri ele alınmaktadır.

### 3. PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPLOYEE EMPOWERMENT)

İlgili literatür incelendiğinde güçlendirme konusu ile ilgili araştırmalarda, bilim adamlarının bir bölümü güçlendirmenin üst yönetimin bir görev ve sorumluluğu olarak görmüş, yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler açısından yaklaşmıştır. Kimi, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, harekete geçme arzusu duydukları, olayları ve gelişmeleri kontrol edebildiklerine inandıkları içselleştirilmiş duygu ve düşünceler olduğunu ifade etmiş ve üst yönetimin bağımsız, çalışanla ilgili olduğunu savunmuş, kimi de güç ve yetkinin yönetici ile çalışan arasında paylaşımı olarak görmüş, hem yönetici hem de çalışanla ilişkilendirmiştir. Genel olarak bu durum üst yönetimin neler yapması gerektiği ile yapılanların işgörenlerce nasıl algılandığı konularına odaklanmaktadır.

Güçlendirme kavramını açıklarken personeli güçlendirmek için üst yönetimce yapılan yönetici faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan Canger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteledikleri güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının arttırılması şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre özyeterlilik besleyen duygular belirlenerek ortadan kaldırılması ile mümkündür (Cangar ve Kanungo, 1988: 474). Hales ve Klidas güçlendirmeyi, bilgi enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması (Hales ve Klidas, 1998: 88) olarak tanımlamaktadırlar.

Güçlendirme, anlamı yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995: 1144).

Tanımda ele alınan bu dört boyut genel olarak şöyle açıklanabilmektedir. Anlam, bir görevin yapılaş amacının işgören için



taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak işgören tarafından belirlenir. İşin gerektirdiği yetki, değerler ve davranışlar arasındaki uyumu ifade eder. İş gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyum arttıkça iş birey için daha fazla önem kazanacaktır. İş ile özdeşleşecek ve sahiplenecektir.

Yetkinlik, işgörenin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde sahip olduğu yeteneklere olan inancıdır. Yetkinlik, kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, global anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir. (Hu ve Leung, 2003: 368). Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür. (Spreitzer, 1999: 512).

Etki, işgörenin işin stratejisi, yönetimi ve sonuçları üzerindeki kontrol duygusu üzerine işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir.

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı yönetici uygulamalar ve bu uygulamaların işgörenlerce ne şekilde algılandığı olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Ancak olması gereken, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Çünkü konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturmaya çalışılmakta, ancak bu şartların işgörenler tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir. Oysa güçlendirme aynı zamanda yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ve işgörenlerin kendilerin nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin kişisel ve psikolojik boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin işgörenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bazıları biraz, bazıları hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler (Bolat, 2003: 205).

Güçlendirme, çalışanlara "güç" vermeyi ifade etmektedir. (Koçel, 2007: 318). Güç, bir kimsenin başkalarını kendini istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi güç, ilişkisel bir kavram olup, kişilerarası ilişkileri ifade eder. Eğer bir kişi başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevk edebiliyorsa ancak bu durumda o kişiye güçlüdür denilebilir. Başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevk edebilen güçlü kişiler, farklı güç çeşitlerini kendilerine toplamışlardır. Bunlar, kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür. (Conger ve Konungo, 1988: 325). Bu bağlamda güçlendirme işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektedir. İşgörene daha fazla seçim hakkı verecek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunlara kullanma imkânı verecek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenin ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2003).

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullarıdır (London, 1999: 3-4). Örgütler,



tahmin edilemeyen sorunlarla uğraşan işgörenlere verdikleri gücü dağıtma yoluna gitmektedirler. Özellikle hizmet örgütlerinde işgörenlere bu gücün verilmesi, müşteriler hizmetin sunulduğu anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenmektedirler. Personel güçlendirme hem örgüt hem de müşteri için önemli zaman tasarruflarına neden olabilmektedir. İşgörenlerin etkin bir biçimde oluşumuna ve uygulamasına katılmadığı hiç bir strateji uzun süre varlığını sürdüremez. Güçlendirme, örgütlerde bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve kişisel gelişimini sağlamalarında destek olmaktadır (London, vd., 1999: 3-4).

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Çalışanla, tek başlarına etkili karar verme becerileri üzerine eğitilerek, personel güçlendirme eğitim aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Çok yönlü bir eğitim ile çalışanların davranışlarından sorumlu oldukları bir otonomi de sağlanabilir.

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanların öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlar. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduklarını hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinde daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar.

Personel güçlendirme kavramı, katılım, yetki devri ve motivasyon ile yakından ilişkilidir. Katılım, kararlarda sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetim türüdür (Eren, 2001: 439). Kararlara katılım, çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devri süratinin azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2001: 443-444). Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar. Personel güçlendirmenin bir boyutu da, çalışanların mümkün olduğunca yönetime katılmalarını sağlamaktır.

Yetki devri ise, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de, yetki devri ile ilgili boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış, yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendisi için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır.

Personel güçlendirme kavramı, motivasyon kavramıyla da yakından ilgili olmasına rağmen farklılıklar arz etmektedir. Motivasyon "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 2001: 492). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşır. Güçlendirme kavramında kontrol



çalışandadır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararların almasıdır. Çalışanları motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren, 2001: 507-517). Personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001: 349). Sonuç olarak, motivasyonda zaaflardan yararlanma ön plana çıkmakta iken, güçlendirmede ise üstün meziyetler ön plana çıkmaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Ataman, 2001: 433-434).

Kişi alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki, zaten işi yapmakta olan kişindir.

Örgüt içinde birey, bir insan kaynakları unsuru olarak örgütün en önemli parçalarından biridir. Örgütlerin türü, amacı ve işlevi ne olursa olsun, örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, örgütte çalışan personelin performans düzeyini yükseltmektir. Performansı artırma çabası, örgütün işgücünün en etkin şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Çalık, 2003: 8). Performansı artırmak, hemen olacak bir etkinlik değildir. Yöneticinin büyük bir uğraşısını gerektirir.

Performans kavramı, psikoloji kaynaklarında sık geçmektedir. Performansa "icra" veya "edim" de denilmektedir. Performans, organizmanın bizzat yaptığı şeylerdir ve öğrenme, güdü, yorgunluk gibi çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Öğrenilmiş veya öğrenilmemiş birçok etken bireyin performansını etkilemektedir (Selçuk, 1999: 99). Bir örgüt personelinin performansına, örgütteki davranış kalıplarından yöneticinin personele karşı takındığı tavırlara kadar çok değişik etkenler etki eder.

Performans kamusal alanda hizmet, özel sektörde imalat olarak belirmektedir. Performansı, "örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi" olarak görebiliriz (Çalık, 2003: 9). Burada tüm personelin ortaya çıkardığı bileşik performans söz konusudur. Buna tüm örgütü kapsayacak anlamda "örgütsel performans" adı da verilebilir. Bu performansın olumlu düzeyde olmasını sağlamak için de, yönetici konumdaki bireyin, örgütün tüm personeliyle akıcı bir iletişim düzeyini yakalaması gerekmektedir.

Performans kavramı, kaynakların kullanımı neticesinde ortaya çıkan sonuçların ölçümü ile anlaşılabilir. Performans, girdinin çıktıya oranını ifade eder. Bireysel performans, hedefler, bütçe ve standartlarda yakalanan düzeyin ölçümü ile ortaya çıkar. Bunda ölçme ve değerlendirmenin oynadığı rol yadsınamaz (Çalık, 2003: 9-10). Bireysel performansın net olarak ortaya çıkarılması, personel politikasını belirlemede yardımcı olacaktır. Yönetici, her bir personelin performansını doğru değerlendirdikten sonra, o personel ile hedeflere ulaşma bakımından gerekli olan hususları ona iletebilme olanağına kavuşacaktır. Örgütün hedeflerini sonuçlandırabilmesi için bireyin kendisini iş görebilme konusunda geliştirmesi elzemdir.

Öğrenme her zaman, öğrenen bireyin zihinsel faaliyetlerde bulunmasını zorunlu kılar (Howe, 2001: 24). Örgüt personelinin örgütteki yenilikleri öğrenmesi, iyi bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır. Yönetim, çalışanları eğitmede bu fırsatı onlara tanımalıdır.

Öğrenmenin birçok biçimi tekrara dayanmaktadır. Öğrenmeye katkıda bulunan çeşitli tekrar yöntemleri mevcuttur. Ama bunların çoğu iki kategori içinde yer alır: Taklit ve uygulama (Howe, 2001: 45).



Yönetim, işgören personele uygulama için gerekli mekan ve zaman koşullarını sunmalıdır. Bu da personeli sıkıştırma ile olamaz. Personelin yenilikleri, yeni uygulamaları benimsemesi ve öğrenmesi, yönetimin takınacağı sabırlı bir anlayış ve iyi bir iletişim etkinliği politikası ile mümkün olur.

Beceri ve yetkinlik kazanmak büyük ölçüde, tekrar ve uygulamanın önemli bir rol oynadığı öğrenmeye yönelik sık ve düzenli faaliyetlerle sağlanan hızlı ilerlemeye bağlıdır (Howe, 2001: 55). Performansı artırmak, personelin beceri ve yetkinlik bakımından geliştiği anlamına gelir.

Gelişim, öğrenme, yaşantı ve olgunlaşma sonucunda bireyde gözlemlenen düzenli ve sürekli değişiklikler olarak adlandırılır (Selçuk, 1999: 15). Gelişen birey, örgütü için, işteki başarı performansını artmış bir personel demektir.

Bu açıklamalardan sonra güçlendirmeyi, çalışanın kendini yaptığı işle ilgili yeterli işe başlama, sürdürme ve kontrolünde kendini sorumlu hissettiği işle ilgili üstlerinin destek ve onayına ihtiyaç duymadan sonuçlandırabileceğine inandığı bir içselleştirilmiş duygu olarak tanımlayabiliriz.

#### **4. KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME: SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (STRENGTHENING THE STAFF ON PUBLIC ADMINISTRATION: DIFFICULTIES AND THE SOLUTION SUGGESTIONS)**

##### **4.1. Yasal Durum ve Örgütsel Yapı**

###### **(Legal Situation and Organizational Structure)**

Anayasamızın 123. maddesi "İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir" hükmü gereği kamu yönetimi ve kamu kuruluşlarının, kuruluş, işleyiş ve örgütlenmesi yasal düzenlemeler çerçevesinde olmak zorundadır. Hiçbir kurum ya da kamu görevlisi kaynağını yasadan almayan bir yetki kullanamaz. Dolayısıyla yasa ve yasal düzenlemeler kamu görevlisinin hareket alanını sınırlamış ya da yasal sınırlar içinde bir hareket alanı yaratmıştır. Bu alan içerisinde kamu görevlisinin inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu, yöntem, strateji, teknikler ve sonuçlar üzerinde tesir yetkisi hemen hemen yok gibidir. Kamu Yönetimi Reformu ile belirlenmiş başarılı ve sistemli düzenlemeler, yine başarılı ve yetenekli uygulayıcılar ile icraata dönüştürülebilecektir.

Dünya yeni bir yüzyıla ve üçüncü bin yıla girerken uluslar arası kamu yönetimi bilimi çok önemli değişimler geçirmektedir. Bu değişimler hem kamu yönetimi biliminin kurumsal yapısında ve hem de kamu yönetimi uygulamalarında yaşanmaktadır. Dünya ekonomisinin içinde bulunduğu koşullar ve dünya nüfusunun hızla büyümesi gerçeği kamu yönetiminin kurumsal içeriğinin ve uygulama koşullarının hızla değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Ortaya çıkmakta olan toplumsal, ekonomik ve siyasal olgular, kamu yönetimini değişme ve gelişme yönünde güçlü bir baskı altına almaktadır. Değişim, durağanlıktan devingenliğe, yapısal endişelere bağımlılıktan, etkinlik ve verimlilik arayışlarına ve hukuksal geçerlilik endişelerinden yarar/maliyet uzlaşmalarının ortaya çıkarılmasına doğru bir yöneliş ve geçiş biçiminde ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmetlerinin üretilmesi ve topluma sunulmasında klasik kalıpların dışına çakın arayışlar yoğunluk kazanmaktadır. Yönetim ve işletme sözleşmesi, "özelleştirme" eğilimleri-kendisine tanınmak istenen ideolojik çerçeve ne olursa olsun- bu değişimi gösteren önemli belirtiler ve göstergeler ortaya çıkmaktadır (Yasamıs, 1997: 1).

Kamu yönetimi, küreselleşme sürecinde gerçekten de çok önemli değişimlere sahne olmakta ve günümüzün farklılaşan koşullarına ve yeni gereksinimlere uyma/uydurulma çabaları içinde görülmektedir. Yönetime katılma, demokratik yönetim, özerkleşme ve yerelleşme, yönetişim,



optimal hizmet sunumu, performans yönetimi vb. kavramlarla ifade edilebilen yeni fenomenlerin ve temelde işletme yönetim alanında yerleşen yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilme girişimleri, bugün ulusdevletlerin siyasi ve yönetsel gündeminin başında yer almaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005: 192).

Bugün için Türkiye'de kamu yönetiminin mevcut durumuna ilişkin olarak; kamu kurumlarının hantal yapıları, karar alma süreçlerindeki yavaşlığı, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi dağıtılmamış olması, engelleyici bürokratik zihniyet, yönetim-siyaset dengesinin kurulmamış olması gibi nedenlerle idarenin öncü olmak yerine toplumsal gelişmelerin ve değişimin önünü tıkadığı şeklinde eleştiriler getirilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerin etkisiyle idarenin amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, örgüt yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçiminde; mevzuatında ve halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri düzeltme amacı güden düzeltim faaliyetleri (bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de) kamu yönetimi disiplininin ve ülke yönetimlerinin gündem maddesini oluşturmaktadır (DPT, 2003: 3).

Kamu yönetiminde kamu görevlisinin mevzuatın dışında irade ortaya koyması düşünülemez. Kamu görevlisi ne kadar başarılı olursa olsun, planlama veya mevzuat başarısız olduğunda başarısızlığı başarıya döndüremez. Bunu şöyle bir mantıkla da ifade edebiliriz:

Başarılı plan-başarılı uygulayıcı; Sonuç: Başarılı,

Başarısız plan-başarılı uygulayıcı; Sonuç: Kamu yönetimi için başarısız, Özel yönetim için başarılı diyebiliriz. Özel yönetimde başarılı bir işgören, plandaki başarısızlığı kendi iradesiyle başarıya dönüştürebilir. Oysa kamu yönetiminde kamu görevlisinin mevzuat dışında hareket etme özgürlüğü yoktur. İkinci yönü ise, plan ve mevzuattaki başarı, başarılı uygulayıcıların varlığına bağlıdır. Plan başarılı, uygulayıcı başarısızsa sonuç yine başarısız olacaktır.

Kamu yönetiminde personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için hiyerarşik kademelenmenin mümkün olduğunca azaltılarak örgüt yapısının daha yalın hale getirilmesi gerekir. Personel geliştirmede esnek iş dizaynı ve süreçlerin oluşturulması (Ataman, 2001: 349) gerekir. Kamu Yönetiminde esneklik istisnai bir durumdur. Asıl olan kuralların önceden belirlenmesi ve kurallar doğrultusunda yapılmasıdır. Özellikle vatandaşla yüz yüze olan hizmet sunumunda nihai noktada bulunan alt kademe personelinin tüm rolleri önceden belirlenmiştir. Herkes yapacağı işi bilir (Çuhadar, 2005: 14).

Bugün gelinen noktada görev, yetki, sorumluluk ve kaynak dağılımı açısından hem merkezi yönetimde hem de yerel yönetimlerde karmaşık bir idari, mali ve hukuki yapı yaşanmaktadır. Kamu hizmetinde etkinlik ve verimlilik kaybolmuş, her şeyin Ankara'dan çözümlenmek istendiği katı merkezi bir yapı ortaya çıkmıştır (Todaie, 1992: 5-6). Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkesi bir arada uygulanmakla birlikte, planlamadan karar vermeye, personel yönetiminden kaynak dağılımına kadar uzanan katı bir merkezîyetçi tutum bulunmaktadır (Tobb, 2000: 44). Merkez tarafından hizmet götürülen birim sayısı arttıkça merkez ile taşra arasındaki iletişim sorunu da artmakta (Todaie, 1992: 10), bu durum taşranın gerçek ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade merkezin emir vermesi, taşranın bu emri yerine getirmesi şeklindeki bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Örgütler asıl vazifelerinden uzaklaşarak örgüt içi sorunların giderilmesi için çaba sarf etmektedirler. Tüm bu ve benzer durumlar kamuda personel güçlendirmenin önüne engel olarak çıkmaktadır. Merkez-taşra ikilemi, aynı mevzuatla aynı konuda birçok birime görev verilmesi (gıda denetiminde belediyeler, sağlık



kuruluşları, tarım teşkilatı ve yetki genişliği ilkesinden kaynaklı valilik-kaymakamlığın görevli olması gibi, çalışmamanın bedelinin ihmal, çalışmaktan kaynaklanan hatanın bedelinin en hafifi ile görevi suistimal olması, kurumların kurumsallaşamaması gibi nedenler kamuda personel güçlendirmeyi engellemektedir (Çuhadar, 2005: 14).

İç tasarımının olmayışı, alt kademelerde personelin görev ve yetkilerinin çok belirgin ve inisiyatif kullanamayacak derecede belirlenmiş olması, yetki genişliği ilkesine sahip üst düzeyin ise rolünün belirsizliği kamu hizmetlerinde teknik ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan masa başında belirlenmiş hedefler, işe göre ihtiyaç duyulan uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği ve sunulan hizmetlerde alternatiflerin yokluğu, iş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük ve göstermelik katılımlar, ihtiyaç duyulan alanlarda uygun ve gerekli miktar ve yeterlilikte kaynakların eksikliği, çok fazla kurallar ve bürokrasi, rutin işlerin fazlalığı, düşük ilerleme fırsatları, anlamsız hedefler ve bu hedeflere göre biçilmiş misyon ve görevler, üst yönetici ile sınırlı iletişim gibi hususlar kamu yönetiminde personel güçlendirmenin önündeki teknik engelleri oluşturmaktadır. Zaman içinde hızlı kentleşme ile artan alt yapı, çevre, ulaşım sorunları, gelir kaynaklarının yetersizliği, bürokrasi üzerinde siyasi baskı gibi faktörler, belediyelerin görevlerini olumsuz etkilemiş, şehir trafiğini yönetme, nüfus, çevre, toplu konut gibi yerel halkı ilgilendiren kimi hizmetler belediyenin kısmen veya tamamen sorumluluk alanı dışında tutulmuştur (Eryılmaz ve Şan, 1994: 27).

Kamu yönetimindeki örgütlenme statik yapı, hiyerarşinin ve merkeze bağlı ve bağımlılığın üst düzeyde olduğu esnek olmayan bir yapı olarak ifade edilebilir. Kamudaki her örgütün kuruluş ve görevlerinin yasa konusu olması, kamu yönetiminde personel güçlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Personel güçlendirmede nitelikli ve yetiştirilmiş eleman bulamama politika ve prosedür yetersizlikleri, rol belirsizlikleri, zamana bağlı ve riskli girişimlerin olmaması, aşırı rekabet baskılarının bulunmayışı, gelenekselleşmiş ortamların varlığı, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, aşırı merkezileşmiş yetki ve kaynaklar kamuda personel güçlendirmenin önündeki örgütsel engeller olarak sayılabilir.

#### **4.2. Yönetim Tarzı ve Yöneticilerin Tutumu (Management Style and Attitude of Managers)**

Örgütlerin yönetiminde tepe yöneticinin yönetim tarzı tüm örgütün şekillendirmesinde önemli rol oynar. Öğrenme, unutmama, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, algılama vb. gibi benzeri faaliyet duygu ve süreçler kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir. İnsanlar arasındaki ortak özellikler ve farklılıkların da belirleyici ölçütü olmaktadır (Eren, 2001: 97).

Personel güçlendirmede en önemli unsurlardan birisi motivasyon ve ödüllendirme. Kamu yönetiminde her iki unsur da verimsiz çalışmaktadır. Temelde kamu hukuku astlara güvensizliğe ve dolayısıyla da denetime dayalı bir sistem öngördüğünden, sistem de motivasyon ve ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya yönelik kurumsallaştırılmıştır. Kamu hakkında terfi, maaşla ödüllendirme, takdirname ve teşekkürname öngörülmekle birlikte bunların dışında çok nadir uygulamalar söz konusudur. Cezalandırma sistemi ise daha geniş düşünülmüş, uyarma, kınama, maaş kesimi, kademe ilerlemesinin durdurulması, memuriyetten ihraç olma cezalarının yanında alt görevlere atama, yer değişimi yanında idari, adli ve mali cezalar da öngörülmüştür. Ödüllendirmedeki düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler), rekabete ve performansa dayalı ödüllerin düşünülmemiş olması gibi





etkenler kamuda personel güçlendirmenin önündeki kültürel engelleri oluşturmaktadır (Çuhadar, 2005: 15).

Kamu yönetiminin mevcut yapısı içinde düzenlenmiş olan denetim ve kontrol fonksiyonu ileriye dönük strateji geliştirme ve planlamadan ziyade, anlık ve etkisiz çözüm yönelimli, sorunu kökten çözme yerine olumsuz etkisini en asgariye indirme çabası içerisinde olmayı gerektirecek bir anlayış ile düzenlenmiştir. Yönetim anlayışımızda ödül ve ceza sistemi denk bir düşünceyle ele alınması gerekirken ceza ağırlıklı ve yönelimli bir uygulama karşımıza çıkmaktadır. Hukuksuzluk, yolsuzluk, usulsüzlük için çok ayrıntılı disiplin kuralları belirlenmesi ve uygulanmasına rağmen sorunlar ve vakalar gün geçtikçe artmaktadır.

Günümüz kamu görevlileri eğitilmiş, bilgili, kültürlü, belirli bir düzey yaşam standartlarına sahiptir. Çağdaş insanın beklentilerine ve sorunlarına geçmişin çözüm önerisiyle çözüm aramak etkili olmayacaktır. Bir işi bir insana yaptırabilmenin üç temel yolu vardır. Birincisi "para" ile yaptırılabilir. İkincisi "zorla ve tehditle" üçüncüsü de "ikna ederek, inandırarak" yaptırılabilir. İnsanın beden gücünü, kas gücünü ve zamanını para ile satın almak mümkündür. Ama çalışma azmini, isteğini, hevesini, başarıma arzusunu, onurunu para ile satın almak mümkün değildir. Bunu elde edebilmenin bir tek yolu vardır. O da inandırmak, ikna etmektir.

Kamu Personel Yönetim sisteminde "bilmek" yöneticilerin hakkı, "uygulamak" çalışanın ödevi ve görevi olmamalıdır. Yönetici ve çalışan için bilginin, enformasyonun ve teknolojinin öğrenildiği paylaşılan bir eğitim ortamının olması gerekir. Kadro ve pozisyon itibarıyla terfi ve yükselme imkanı olmayan personelin kendini geliştirmeye, yenilemeye, bilgilendirmeye ihtiyacı yoktur. Aday memurluğu kaldırıldığından itibaren emekliliğe kadar, işinden ve ücretinden emin olan kamu görevlisi dünyada, ülkesinde hatta kurumunda meydana gelen değişimler ve gelişmelere uyum için kendini hiçbir şekilde zorunlu hissetmemektedir.

Kamu yöneticilerinin taşıması gereken liderlik vasıfları da kamu yönetimi sorunlarının çözümünde oldukça önemlidir. Lider örgütünde ne kadar etkin olursa örgütü de o kadar etkin olmaktadır. Daha etkili liderlik, etkin amaçlar belirleyebilme, etkin yönetim, misyonu yerine getirebilme ve çok yönlülük ile gerçekleşmektedir. Üst düzey yönetimde olması gereken liderlik becerileri; yaratıcılık, yenilik, hizmet sunumunda motivasyon sağlamak hususlarında değişime liderlik yapabilmek, çatışma yönetimi, takım yapılanması hususlarında kişilere liderlik yapabilmek, sorumluluk ve müşteri hizmetleri hususlarında sonuçları esas alabilmek, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi, teknoloji yönetimi hususlarında pratik zekayı kullanabilmek, kişiler arası ilişkilerde, ortaklık kurmada, politik pratiklikte ne yapacağını bilebilmek ve iletişime açık olabilmek olarak belirtilebilir. Bunların yanında liderler, rol oynamaya dönük temel motivasyonlara sahip olmalı, sorumluluk alma hususunda diğerlerini de ikna edebilmeli ve farklılık yaratabilmelidirler (Rainey-Steinbauer, 1999: 12).

Beceri ve yetkinliklerin ölçümlenmesi doğru değerlendirildiği takdirde, personelin çalışmaya uygun olduğu bölüme geçmesi sağlanır. Burada yönetici, personelinin en verimli olduğu alana geçmesinin örgüt için önemli olduğunu o personele anlatmalıdır. Personelin özgüvenini yitirmesine engel olmak, onunla içtenlikli bir tarz ile konuşmaktan geçer. Personel, kesinlikle kendisinin beceriksiz olduğu hissine kapılmamalıdır.

Bireysel performansa ek olarak, örgütsel gelişme için sistematik bir yöneticilik anlayışı da sergilenmelidir. Örgütsel gelişme için örgüt içi iletişimin düzenli ve verimli işlemesi şarttır.



Yöneticinin yönetimi algılama biçimi, çalışana ve hizmet verdiği değerlerin ölçüsü, otoriter ya da demokratik yönetim yaklaşımları güçlendirmeyi zorlaştıracak veya kolaylaştıracaktır. Bu aşamada, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretleme gibi konularda güçlendirmeyi özendirilecek ve destekleyecek sistemin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yeri ve zamanı önemli olmadan her başarı ödüllendirilmelidir. Ödüllendirilmeyen her başarı başarısızlığı getirecektir. Keyfi uygulamalar, duygusal davranışlar, yargılar, dünya görüşü ve insana verilen değerlerin kamu hizmetlerine yansımaları personel güçlendirmenin önündeki engellerdendir.

Bunun yanında kendini iyi tanıyan, gelişme arzusu ile değişme ve yeniliklere açık, kendine güvenen, güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yapabilen personel ile güvenilen, katılımcı, bilgiyi paylaşan, emir komuta yerine yol gösteren, başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yöneticilerin olması güçlendirmeyi hızlandıracaktır.

#### **4.3. Bürokrasi (Bureaucracy)**

Bürokrasi daha çok kamu yönetimi ile ilişkilendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanış biçimi olarak olumsuz bir durumu ifade eder.

Bürokrasi ile ilgili olarak daha çok olumsuz nitelendirmeler barındıran bu yaklaşımla beraber Weber bürokrasiyi, yasal otoritenin işletilmesi için en uygun, özel bir örgütlenme biçimi olarak görmüştür. Çünkü bürokrasi, kişilere değil makamlara ve liyakate göre şekillenmiş ve gayrişahsi rasyonel kurallarla işletilen bir örgütlenmedir. Ancak Weber de uzmanlık bilgi sahibi olan bürokratin konumsal iktidarının her halükarda siyasetçiden daha üstün olacağını belirtmiştir (Nelson, 2003: 59). Bunun yanında, bürokrasinin kamu hizmetinde ve kamu yönetiminde karşılaştığı yozlaşma veya verimsizlik gibi sorunlar, bürokrasinin siyasallaşması ile bağlantılı görülür. Oysa kendine ait özerk bir siyasal iktidarı kullanan sosyal bir tabaka veya kurum olarak bürokrasi, zaten siyasaldır (Smith, 1988: xi).

Weber, bürokratik örgütlenmenin gelişme nedeni olarak örgütlenme biçiminden kaynaklanan teknik üstünlükleri göstermiştir. Weber, bu teknik üstünlükler başlığı altında, doğruluk, kesinlik, dosyalama faaliyetleri, süreklilik, gizlilik, bağımsızlık ve düşük maliyetleri sıralamıştır. Weber'e göre, bürokratik yapılanma idareye ilişkin fonksiyonların nesnel düzenlemelere göre uzmanlaşmalarını ortaya çıkaracaktır. İdari faaliyetlerin nesnel esaslara göre yürütülmesi kişiden kişiye değişmeyen belirli kuralların varlığını gerekli kılmaktadır (Eryılmaz, 2002: 58).

Bürokrasi rasyonel bir örgüt biçimidir. Sabit yetkiler, formel kurallar, istikrarlı bir yapı ve düzenli bir işleyiş ve şahısların kurallara uyması ve uygun davranması esasına dayanır. Bir başka anlayışta bürokrasi ile kamu yönetimi eş anlamlı kullanılır.

Uzmanların yönetimi olarak bürokrasi, meşru bir iktidar odağı oluşumunu ifade etmektedir. Bu oluşum Weberci anlamda uzmanlık ve hiyerarşiye dayalı belli bir siyasal hâkimiyet, örgütsel iktidar yapısıyla demokratik katılım ve eşitlik ile taban tabana zıtlığı ifade eder. İşleyişte kendi başına bir iktidar odağı olma durumu karşısında bürokrasiyi siyasete karşı sorumlu kılmak üzere bütün devletler, kurumsal ve ideolojik araçları kullanırlar. Tüm bu olumsuzluklara rağmen rasyonel davranışın hâkim olduğu modern dünyada rasyonel araç olarak siyasal yapıların bürokrasiye başvurmadan başka alternatifleri yoktur. Ayrıca hukukun üstünlüğü ilkesini benimsemiş bir rejim için keyfi ve önyargılı karar alma olasılığının önündeki en büyük engel de bürokrasidir. Ancak bu noktada Weber'in ışık tuttuğu bir muhtemel tehlike, sosyal çevre giderek kişisel ilişkileri kesilmiş ve mekanik bir hale geldikçe, bürokratik idealin egemenliğinin bir "hayalet



yuvası"na yol açabileceğidir. Bu yüzden, akıl ve bürokrasi, insan arzularını ve bireysel özgürlüğü hapseden bir "demir kafes"e dönüşebilirdi (Heywood, 2006: 509).

Kırtasiyecilik, verimsizlik, büyük ve hantal bir yapı, işlerin yavaş yürümesi, kuralcılık, sorumluluk almama, gizlilik, bir otoriteye aşırı bağlılık, yetki devretmede cimrilik ve isteksizlik gibi durum ve düşünceler de bürokrasi ve uzantıları olarak algılanır. Bu olumsuzlukların kaynağı konusunda sistemden kaynaklandığı ya da görevliden kaynaklandığı yönünde farklı değerlendirmeler söz konusudur.

Bürokrasi ayrıntılı usul ve esaslara bağlıdır. Herhangi bir idari karar, ancak belli bir prosedürün işlemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Önceden belirlenmiş usullerin varlığı keyfi kararların alınmasının engellenmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte uygulamada prosedürlerin işin niteliği ile uyumlu olmama gibi riski de vardır. Bu durum gereksiz maliyetler ve yavaş işleme şeklinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Türküne, 2005: 454).

Genellikle bürokratik örgütlenmede biçimsellik bu kuralcılık yaratıcılığın ve inisiyatif kullanabilmenin önündeki en büyük engeldir. İşlerin ve işleyişin resmi kurallara göre düzenlenme zorunluluğu değişen şartlara göre daha esnek rahat hareket etmeyi engeller. Bürokraside bilginin merkezi tektir ve paylaşılmaz. Tek ve gizlilik bürokratin etkisini ve üstünlüğünü yansıtır. Bilgiye ve yetkiye sahip olma önemli bir güç kaynağıdır. Duygusalılık, objektiflik açısından en büyük sakıncadır. İhanet olarak kabul edilir.

Genel olarak bürokrasinin özelliklerini özetleyecek olursak, bürokratik örgüt yapısının açıklık, tarafsızlık, nesnellik, kurallara bağlılık ve gayrişahsilik gibi olumlu özelliklerinin yanında, kırtasiyecilik, formalitecilik, yavaş işleme, inisiyatif kullanamama, nemelazımcılık, sorumsuzluk ve ilgisizlik gibi olumsuz özellikleri de bulunmaktadır (Saran, 2004: 122).

Bürokrasinin olumsuzlukları, onun yapısal, işlemsel ve kültürel özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Personel güçlendirme açısından bürokrasinin olumsuzluklarını şöyle özetleyebiliriz: Bürokratik personelin, etkili ve verimli çalışabilmesi için kurallara sıkı bir şekilde bağlı kalarak hareket etmesi gerekir. Bu durum personelin değişen ve gelişen ihtiyaç ve şartlara göre hareket etme şansını azaltır. Personel bürokratik sistemin işleyişine müdahale ederek bireysel irade ortaya koyması mümkün değildir. Bürokratik yapıda otorite, güç ve yetki üst yöneticilerde toplanmakta, yetki devri katılım gibi kavramları uygulama olanaksız hale gelmektedir. Yine personelin, etkinlik ve verimlilik amacıyla konulmuş bulunan bürokratik kural ve teknikleri kullanmak suretiyle sorumluluktan kaçması mümkündür. Bürokratik örgüt yapısı zamanla kapalı bir sistem haline dönüşmekte ve verimsizleşmektedir. Orijinalliğe ve yeniliğe kapalı bir işleyiş düzeni egemendir.

Bu olumsuzlukları olumlu hale getirmek için esnek örgütlenme, etkili bir insan kaynakları yönetimi, kurum içi işbirliğinin gelişmesi, etkili transformasyonel liderlik, etik düşünce ve ahlaki standartların geliştirilmesi, dengeli ve orantılı yetki devrini esas alınan bir yapı geliştirilmelidir.

##### **5. SONUÇ VE ÖNERİLER (RESULTS AND SUGGESTIONS)**

Bir kamu kurumu, ancak o kurumda hizmet eden kamu görevlilerinin gösterdiği performans kadar başarılı olabilir. Kamu görevlisinin performansı kurumsal başarının en önemli göstergesidir. Topyekun olarak kurumsal başarıdan söz edebilmek için bireysel performansın



yönlendirilmesi ve arttırılması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu da kamu görevlilerinin yürüttükleri kamu hizmeti ile kişisel bilgi, eğitim ve deneyim arasında güvenilen, irade ortaya koyabilecekleri, kararlara ve uygulamaya düşünceleri ve önerileri ile katılabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlamaktır.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için kavram üzerinde doğrudan etkiye sahip olan iş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda hazırlanmış açık ve net bir vizyon ve misyon tanımının yapıldığı, güçlendirilmiş davranışları desteklenen ödüllendirme sisteminin olduğu, bilgi paylaşımını sağlayacak sistem ile personelin kendini gerçekleştireceği eğitim ve öğrenme ortamının varolduğu bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimi alanında hızlı gelişmeler değişimler yaşanır ve yenilikler yakalanırken ülkemizde maalesef bu konudaki gelişmeler istenilen düzeyde değildir. Bir yandan mevzuattaki açmazlar, diğer yandan çalışanlarla ilgili sorunlarla meşgul olunurken, çevredeki değişme ve gelişmelere yeterince duyarlı olunamamış, teknolojik yeniliklere yeteri kadar kaynak, demokrasi, katılım ve şeffaflık gibi konulara zaman ayrılamamıştır.

Mevcut durum çerçevesinde Türk Kamu Yönetiminde Personel güçlendirmenin çok da kolay olmayacağı açıktır. Her şeyden önce kamu yönetiminin kapalı bir kutu olmaktan çıkıp, çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen açık bir sistem olması gerekmektedir.

Özellikle yöneticilerimizin geleneksel klasik yönetim anlayışından kurtulup Sinerjik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, Öğrenen Organizasyon, Bilgi Toplumu, Değişim Yönetimi, Kıyaslama gibi çağdaş yönetim anlayışlarına duyarlı hale gelmesi gerekir.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, hizmet tatminini ve kurumlarına olan güveni arttırarak çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Özyeterlilik düşüncesi ile çalışan işini en iyi şekilde yapmaya çalışacak ve sorumluluk anlayışı onu başarılı bir hizmet için zorlayacak, bunun yanında yöneticiler de çalışanların her yaptığı işi kontrol etmeye zaman ayırmasına gerek kalmayacak, zamanlarını kurumun vizyonu ve misyonunu belirleyip stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğine ayıracaklarıdır.

Güçlendirme ile güçbirliği, işbirliği, paylaşma ve beraber çalışma, hizmetin geliştirilmesi, verimliliğin arttırılması hedeflenmektedir. Kamu yöneticilerinin rolleri, rehberlik, yol göstericilik, yönlendiricilik, kaynakları paylaştırıcı ve işleri kolaylaştırıcı olmalıdır. Çalışanın düşündüğü yönetim yapısı yukarıdan aşağıya doğru tek taraflı olmaktan kurtarılmalı, sorunlar ve çözümler hep birlikte ve uyum içinde alınmalı, takım çalışması ve beyin fırtınası ile ortak akıl hakim kılınmalıdır.

Kamu yöneticileri, yetki ve görev sorumluluğu sınırları içinde kamu görevlisine katılımcı yönetim, yeki devri, kendi kendini yöneten takımlar oluşturma, iş zenginleştirme gibi konularda hareket alanı sağlayacak bir kurumsal yapı oluşturmalıdır.

Güçlendirilmiş personel, güçlü yöneticiler sayesinde oluşabilecektir. Bu açıdan öncelikle yöneticilerimizin güçlendirmenin önemine inanmaları gerekir. Kamu görevlilerinin risk alması ve kendi kararını vermesi, yaratıcı düşüncesini ortaya koyması önündeki en önemli engel yönetici ve yöneticiden gelebilecek tepkidir. Yöneticinin bu konudaki tavrı, dikey yönetim yapısından çok yatay yönetim oluşturarak, çalışanlar arasında eşitliği ve yönetim performansını arttırma, çalışanlar arasında bireysel sorumluluğu ve yarışmacılık ruhunu geliştirme, birey ve grupları yönetimin bir parçası olarak görme olmalıdır. Yöneticinin kapalı bir sistem mantığı çerçevesinde



kendi içini düzenlemeye yönelik bakış açısından kurtularak, çevre ile bütünleşmeye çalışan, aktif bir etkileşim ve işbirliği içinde olmaya çalışan, yurttaşı ve çalışanı yönetimin ayrılmaz bir parçası ya da paydaşı olarak gören bir yönetim anlayışına sahip olması gerekir. Bu sayede katılımcı, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan, vatandaş odaklı bir kamu yönetimi sistemi kurulabilir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da önemle vurgulandığı üzere kamu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi ve devletin teşkilat yapısının fonksiyonel hale getirilmesi önemini muhafaza etmekte, kamu kurum ve kuruluşlarında görev, yetki ve sorumluluk dengenin iyi kurulamamış olması örgütsel etkinliği zayıflatmaktadır.

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluk, dolayısıyla da performans arttırılmalı, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulmalı, yetki ve yönetsel saydamlık güçlendirilmeli ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemler yerleştirilmeli, kamu hizmetleri dijital ortamdan alınıp zaman, çaba, emek, kırtasiye ve bürokratik işlemler konusunda israfı önleyecek e-devlet sistemine geçilerek sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.

Kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşın memnuniyeti esas alınmak suretiyle, hizmet kalitesine ve sonuçlara odaklanarak kamu yönetiminin etkinliği ve güvenilirliğinin sağlanması gerekir. Bu bağlamda nitelikli kamu hizmeti sunumu için performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması, böylece kamu yönetiminin toplam yönetim kalitesinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Personel güçlendirme anlayışının kamu yönetiminde uygulanabilmesi için bir örgütsel ve yönetsel kültür değişiminin yaşanması, bu anlayışın uygulanmasında yasal, örgütsel, bireysel ve bürokratik engellerin tespit edilerek çözümlenmesi gerekir.

#### **KAYNAKLAR (REFERANCES)**

- Ataman, G., (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Yayınları, İstanbul.
- Bolat, T., (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramıyla Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 194-2195.
- Conger, I.A. and Kanongo, R.N., (1988). The Empowerment Process Integrating Theory And Praticce, Academy of Management Review, Vol: 13, No: 3 pp:474.
- Çalık, T., (2003). Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık: Ankara
- Çuhadar, M.T., (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, İstanbul.
- DPT (2003). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yönetim Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Yayını, Ankara.
- Eren, E., (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınlar, İstanbul.
- Eryılmaz, B., (2005). Bürokrasi ve Siyaset, Alfa Yayınları, Bursa.



- Eryılmaz, B. ve Şen, M., (1994). 2000'li yıllarda Doğru Yerel Yönetimler Müsiad Araştırma Raporları.
- Hales, C. and Klidas, A., (1998). Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 10, No: 3, pp: 88.
- Heywood, A., (2006). *Siyaset, Liberte Yayınları*, Ankara.
- Howe, Michael J.A., (2001). *Öğrenme Psikolojisi*, (Çev. Ebru Kılıç), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Hu, S.L. and Leung, I., (2003). Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and; Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace *Telematics and Informatics*, Vol: 20, No: 4, pp: 368.
- Koçel, T., (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Nelson, Michael. (2003), "Bureaucracy", (ed.) A Kuper ve J.Kuper, *The Social Science Encyclopedia*, Routledge. London.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z., (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler*, Alfa Yayıncılık İstanbul
- Rainet, G. and Steinbauer, P., (1999). "Galloping elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations", *Journal of PA Research&Theory*, 9, 1:1-35.
- Saran, U., (2004.) *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Selçuk, Z., (1999). *Gelişim ve Öğrenme Eğitim Psikolojisi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Smith, B.C., (1988). *Bureaucracy and Political Power*, Wheatsheaf Books Ltd. Sussex.
- Spreitzer, G.M., (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No: 5, pp: 1144.
- Türköne, M., (2005). "Bürokrasi" *Siyaset*, Lotus Yayınevi, Ankara
- Yaşamıs, F.D., (1997). "Kamu Yönetimi kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: Administration'dan Management'a", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:417.