

İNSAN *ve* TOPLUM BİLİMLERİ

Alanında Uluslararası Çalışmalar

Mart 2025

EDİTÖR

PROF. DR. MUSTAFA TALAS

 SERÜVEN
YAYINEVİ

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • Eda Altunel

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Mart 2025

ISBN • 978-625-5552-99-0

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.serüvenyayınevi.com

e-mail: serüvenyayınevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 42488

İNSAN *ve*
TOPLUM
BİLİMLERİ

ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

EDİTÖR

PROF. DR. MUSTAFA TALAS

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1

YETİŞKİNLERİN BAĞLANMA STİLLERİ VE STRESLE BAŞA ÇIKABİLME YETENEĞİ

Gamze BOZCAN—1

Bölüm 2

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN DÖNÜŞÜMÜ: FORDİST BİR ORGANİZASYON OLARAK ÜNİVERSİTELER

Fatma ÇETİNKAYA TÜRKMEN—19

Bölüm 3

BİR ÜLKEDE KAMU PERSONELİNİN GÜÇLENDİRİLMESİNİN KAMU YÖNETİMİ, DIŞ POLİTİKA VE ULUSLARARASI İLİŞKİLERE ETKİSİ

Sıddık ARSLAN—37



YETİŞKİNLERİN BAĞLANMA STİLLERİ VE STRESLE BAŞA ÇIKABİLME YETENEĞİ

Gamze BOZCAN¹

¹ Öğr. Gör., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Çorlu Meslek Yüksekokulu ORCID No:
0009-0005-3785-758X, gbozcan@nku.edu.tr

GİRİŞ

Bowlby, bağlanmanın bireyin daha sonraki gelişim evrelerine etkisi üzerinde çok sayıda araştırmalar yapmıştır. Bakım veren kişi ile bebek arasında olması gereken bağın eksikliğinde umutsuzluk, kayıtsızlık, stresle başa çıkamama, öfke çıkışları, gibi sıkıntıların ortaya çıkmasında önemli olduğunu ifade etmiştir. Bakım verenin tutarlı, duyarlı ve ihtiyaç olduğunda ulaşabilir olması durumunda çocuk, stres yaratan koşulda dahi güvenlik duygusunu koruyabilmektedir.

Anne veya bakım veren ile sevgi ve ilgiye dayalı olması gereken bağ gerçekleşmediğinde birey, yoksunluk duygusu hissedecektir. Hissettiği bu duygu bireyde değişik patolojiler geliştirebileceği gibi stres ile başa çıkamama şeklinde de gelişebilmektedir. Bu yönüyle bağlanma stilleri, stresle baş edebilme kavramıyla ilişkili bir örüntüdür.

Bağlanma kuramına göre yapılan çalışmalarda, yaşamın ilk yıllarında olumlu anne baba tutumları ile gerçekleşen güvenli bağlanma ilişkisi, kişide pozitif duygusal gelişime neden olmaktadır. Otoriter veya reddedici ebeveyn tutumlarının yol açtığı güvenli olmayan bağlanma ise bireyin ilerideki yaşamında psikopatolojilerin başlamasına yol açabilmektedir.

Bağlanma Kuramı

Bağlanma kuramının temellerini atan Bowlby'e göre davranışlarımız, doğduğumuz günden itibaren üç yaşına kadar, anne ve babamızla oluşturduğumuz duygusal bağ ile örüntülüdür (Bowlby, 2018).Yeni doğan bebeğin fizyolojik ihtiyaçları yanında sevgi görme, ağladığında sakinleştirilme şeklinde gereksinimleri bulunmaktadır. Bu ihtiyaçları genellikle anne veya annenin yerine geçen bakım veren kişi tarafından karşılanmaktadır (Yörükan, 2015). Bakım veren kişi ile oluşan bu iletişim şekli başkaları ile hayatın sonraki dönemlerinde de gerçekleşmektedir. Bağlanma şeklinin kişinin ilişkilerinde hayatı boyunca önemli oranda sürececek olması bağlanma teorisinin temelini oluşturmaktadır (Bartholomew ve Horowitz, 1991).

Bowlby ile aynı dönemlerde çalışma yapan Mary Ainsworth, tıpkı Bowlby gibi anne-bebek bağlanması üzerine çalışmalar yapmıştır. Ainsworth yaptığı çalışmalar sonucu bebeklerde üç tip bağlanma gerçekleştiğini söylemiştir: Güvenli, kaygılı-kaçınan ve kaygılı-kararsız. Güvenli bağlanan bebek annesi yanındayken annesi ile mutlu bir ilişki kurar ve annesi yanından ayrılınca çok şiddetli olmayan ağlama davranışı gösterir. Kaygılı-kaçınan bebek annesi yanındayken annesi ile ilgilenmez, annesi gidince de çok az ağlar ya da hiç ağlamaz. Kaygılı-kararsız bebek ise

annesi ile sürekli fiziksel temas kurmak ister ve annesi gidince ağlama nöbeti geçirir (Eken, 2010).

Bağlanma kuramına göre, bakım verenler ile negatif deneyimler yüzünden güvenli olmayan bağlanma oluşturan kişiler, hem iletişimlerinde sorun yaşarlar hem de olumsuz duygulanımda sağlıksız tepkiler kullandıklarından psikopatolojiye daha yatkındırlar. Bağlanma ile ilgili kaygı duyan insanlar, olumsuz benlik modeline sahip olmaları nedeniyle başkalarının onayına gereksinim duyabilirler (Yağmur, 2018).

Freud gibi psikanalist olan Bowlby, davranış bozukluğunun bebeklik döneminden kaynaklanabileceği inancına sahiptir. Bowlby, geliştirdiği teoriye göre yeni doğan bir bebek hayatta kalabilmek için başkalarıyla biyolojik olarak ilişki kurma eğilimindedir (Çevik, 2021).

Bağlanma davranışının içgüdüsel olduğu inancına sahip olan Bowlby'e göre, bebek annesini tekrarlanan yaşantılar aracılığı ile içselleştirme eğilimi içerisindedir. Bebek için önemli olan husus bakım veren kişinin, kendi ihtiyaçları için gerçekten orada olabilmesidir. Bu şekilde güvenli bağlanmanın temelleri atılır. Bu durumun tersi gerçekleştiğinde ise bakım veren kişiyi kendisine destek olmayan, sevmeyen biri şeklinde zihnine yerleştirir. Bu şekilde kendisi ve diğer kişilerle ilgili zihinsel temsiller oluşturur. Gereksinimlerine karşılık bulamayan, ihtiyaç halinde yanında olmayan anneye sahip olan bebek kendisi ile ilgili olumsuz zihinsel temsiller oluşturur. Kendisini değersiz olarak hisseden çocuk, başkalarının da kendisini değersiz olarak gördüğü inancına sahiptir. Bu şekilde güvensiz bağlanmanın temelleri atılmış olur. Bowlby bunu içsel çalışan modeller olarak ifade etmektedir (Açık, 2022).

Bağlanma stilleri

Bowlby'nin 1969 yılında temellerini attığı bağlanma teorisi, Ainsworth ve arkadaşları (1978) ile daha da geliştirilmiştir. Ainsworth yabancı ortam çalışması ile laboratuvar şartlarında anne ile ayrılan daha sonrasında anne ile bir araya getirilen bebeklerin ortaya koydukları tepkiler ile bağlanma türlerini güvenli, kaygılı, kaçınan bağlanma olarak üç grup şeklinde sınıflandırmıştır. Bunlara sonrasında Main ve Solomon'un (1990) geliştirdiği dağınık bağlanma adıyla bilinen üçüncü bir güvensiz bağlanma tipi daha eklenmiştir. Bowlby (1969) bağlanmanın üç özelliğinin bulunduğunu ifade etmiştir; bebeğin annesine yakınlığı, bebeğin anneyi güvenli bir üs olarak kullanarak çevreyi keşfetmesi ve dışarıdan gelecek tehlikeler karşısında çocuğun güvenlik ve korunma ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Güvenli bağlanmanın oluşabilmesi, bakım veren kişinin davranış patternleri ile doğrudan bağlantılıdır. Anne bebeğin gereksinimlerini doğru algılayıp, zaman kaybetmeden karşılar ve bebeğe duyarlı olursa güvenli bir duygusal bağ gerçekleşebilir (Gürçam, 2017). Bebek ihtiyaç duyduğunda annesini yanında hissederse, desteklendiğini, korunup kollandığını düşünür ve kendini güvende hisseder. Gerçek anlamda dünyanın güvenli bir yer olduğunu düşünür, gerektiğinde bakım verenin her türlü ihtiyacını karşılayacağı inancına sahiptir (Mikuliencer ve Shaver, 2007).

Bebeklik döneminde yakınlık gereksinimleri giderilen insanlar güvenli bir bağlanma gerçekleştirir. Çocuğun ihtiyacı durumunda bakım verenin yanında olmaması, ihtiyaçlarına yeterli cevap verememesi veya tutarsız cevap vermesi halinde güvensiz bağlanma gerçekleşir. Kişi, dünyanın güvenli bir yer olduğuna dair şüpheye düşer. İhtiyacı olduğunda diğer insanlara güvenebileceğinden emin değildir, zihni tehlikeler ile meşgul olduğundan, kişi kendisini sürekli olarak tehdit altında hissedebilir. Güvensiz bağlanan kişiler, yakın oldukları insanların sürekli olarak onaylarını alma peşindedirler. Kendilerini sürekli terk edilme tehdidi altında hissettikleri için reddedilmeye, terk edilmeye karşı duyarlıdırlar, bu duruma ait ipuçlarını yanlış yorumlayabilirler. Başkalarından onay arama, yakınlık bulmak için yoğun enerji harcarlar (Mikuliencer ve Shaver, 2007). Kaygılı bağlanmada bakım verene aşırı bağımlılık, özsaygı ve öz yeterlik gelişimini de engelleyebilmektedir. Daha fazla ilgi görebilmek adına kendilerini yetersiz, çocuk gibi ihtiyaç sahibi olarak gösterebilirler. Bu durumda olumsuz benlik imajı güçlenir. Kaçınan bağlanma stiline sahip olanlar ise başkalarına ihtiyacı olmadığını kanıtlamaya çalışır. Başkalarına yakın olmanın ve onlara güvenmenin getireceği zararlardan korkarlar (Açık, 2022).

Araştırmalara göre bakım verenin bebeğin ihtiyaçlarına duyarlı olması güvenli bağlanmayı sağlayan en önemli faktördür (Thompson, 2006). Bakım verenin duyarlı olması, bebeğin gereksinimlerini doğru yorumlaması ve zamanında hizmet vermesi şeklimde ifade edilmektedir. Bebeğe hassas bir bakımın verilmesi, gerek stresle başa çıkabilmesi gerekse olumsuz duygulanımı yönetebilmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir (Thompson, 2006).

a) Güvenli bağlanma geliştiren bebekler, bakım veren kişinin sürekli olarak yanında olacağı ve stresli ortamda bile sakinleştirilecekleri inancına sahip olan bebeklerdir. Anne bebeğin yanından uzaklaştığında tepki gösterebilirler ancak anne döndüğünde sakinleşirler. Güvenli bir bağın gerçekleşebilmesi için çocuğa tutarlı davranışlar gösteren, her zaman erişilebilir olan, duyarlı bir annenin varlığı gereklidir (Gürçam, 2017).

b) Kaygılı Bağlanma biçimine sahip olan kişiler, gereksinimleri olduğunda bakım verenden hizmet alabilme ve iletişimde bulunabilme hususunda gerçek bir güvensizlik hissetmektedirler (Bowlby, 2014). Çocuk bakım verenden ayrılınca yoğun kaygı içerisine girer, bakım veren gelse bile kolayca sakinleşemez, bakım verene yoğun öfke duyar. Kaygılı- kararsız bağlanma gerçekleştiren çocuklar, ihtiyaç duydukları zaman tutarsız olan bakım verenin, yardımcı olacağından emin olamayan çocuklardır. Bu yüzden anne uzaklaştığında direnç gösterirler ve anne geri geldiğinde bu durum onları sakinleştirmes. Tutarsız tepkilere sahip olan kaygılı-kararsız bağlanma gösteren çocukların anneleri, kontrol kurmak adına terk etme tehdidinde de bulunabilirler.

c) Kaçınan Bağlanma, bakım verenin çocuga karşı alakasız, mesafeli ve duyarlı olmayan bir davranış örüntüsüyle oluşan ve çocuğun da bakım verene karşı umursamaz davrandığı bir bağlanma türüdür. Bu bağlanma stiline sahip olan çocuklar genellikle anne ile yakın temas kurmaz ve hem bakım verene hem de başkalarına karşı da mesafeli bir tutuma sahip olabilirler (Nurkan, 2020).

Kaçınmacı bağlanma stiline sahip çocuklar, bakım verenine, ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yardımcı olacağına dair hiç güven duymayan çocuklardır. Sürekli olarak çocukların ihtiyaçlarını umursamayan, onlara uygun davranışlar sergilemeyen, empati yeteneği olmayan bakım verene sahip çocuklarda görülür. Kaçınmacı bağlanma stiline sahip çocukların anneleri yanlarından ayrıldığında, ayrılığa tepkisiz kalırlar, anne döndüğünde ise umursamaz tavır gösterirler (Gürçam, 2017).

Bakım veren tarafından reddedilen veya cezalandırılan bu çocuklar, anne ile yakın olabilme ihtiyacını saklamayı ve kendilerine yetebilmeyi öğrenmektedirler. Aslında bu durum bakım verenin ihtiyaç halinde çocuğun yanında bulunmamasına karşı gösterilen bir kaçma tepkisi olabilmektedir (Main, 1990). Çocuğun yakın olabilme gereksiniminin karşılığı olmadığından, bu ihtiyacını bastırma eğilimi göstererek kendisini olası hayal kırıklığından korumaya çalışır (Açık, 2022).

d) Dağınık bağlanma stili, Main ve Solomon'un (1990) geliştirmiş olduğu kaçınan ve kararsız davranışların bir araya gelmesinden ortaya çıkan bir bağlanma stildir. Dağınık bağlanma geliştiren çocuklarda, anksiyetenin kontrol edilmesi ile ilgili tutarsız davranışlar görülebilmektedir. Yapılan araştırmalarda, dağınık bağlanma stilinde ihmal ve istismar edici davranışlar gösteren, ruhsal sağlığı bozuk ya da kendi bakım verenleri ile ilgili sorunlarını çözememiş annelere sahip çocuklarda rastlandığı belirtilmektedir. Dağınık bağlanma örüntüsünün altında yatan gerçeğin bakım veren kişiden korkma eğilimi olduğu belirtilmektedir.

Yetişkinlikte Bağlanma

Bowlby'e göre yetişkin bağlanma stili, çocuklukta gerçekleşen bağlanma şeklinin bir devamı niteliğindedir (Bowlby, 1969). Bartholomew ve Horowitz (1991) dörtlü bağlanma stilini kendi ve başkaları ile ilgili değerlendirmeler yönünden inceleyerek oluşturmuşlardır.

Bowlby'e göre annesi ile çocuk arasında gelişen duygusal bağ, bilinçaltında bir model oluşturabilmektedir. Erken dönemde çocuk sevgi ortamı içerisinde bulunmuşsa, onunla ilgilenilmiş ise, kendisini değerli biri olarak düşünecektir. Erken dönemde çocuğun ihtiyaçları yerine getirilmezse, kendisi ile ilgili olumsuz bir benlik algısına sahip olacaktır. Daha sonrasında çocuk, anne ve babası dışında başkaları tarafından da sevmeye layık olmadığına inanacaktır (Şipit, 2019).

Bartholomew ve Horowitz (1991) kişinin içsel çalışma modelinden yola çıkarak güvenli, saplantılı, kayıtsız ve korkulu bağlanma türlerini tanımlamışlardır. Bu tanıma göre kendi benliğine ve başkalarına dair olumlu modellerin bir araya gelmesi ile güvenli bir bağlanma gelişir. Her iki modeli de olumlu olmayan birey korkulu bağlanma şeklini geliştirecektir. Başkalarına karşı algısı olumlu iken kendi benlik algısı olumsuz ise geliştirdiği bağlanma stili saplantılı bağlanma şekli olarak tanımlanmaktadır. Kayıtsız/kaçınan bağlanma modelinde ise başkaları modeli olumsuz iken kendi benlik algısı olumlu yönde olmaktadır. Güvenli bağlanma geliştiren kişiler yüksek özsaygıya sahip olmakla beraber başkalarını da güvenilir ve iyi niyetli olarak algılama eğilimi içerisindedirler. Kendilerini sevmeye layık gördüklerinden, diğerleri ile yakın birliktelik kurmakta ve bu ilişkiyi sürdürmekte zorlanmazlar.

Saplantılı Bağlanma Biçimi: olumsuz benlik ve olumlu başkaları modelinin birleşiminden oluşmaktadır. Saplantılı tarzda bağlanan kişiler, kendilerini olumsuz olarak değerlendirirken başkalarını olumlu olarak değerlendirme eğilimi içerisindedirler. Tutarsız ve duyarsız ebeveynlere sahip bireylerde görüldüğü belirtilmektedir. Saplantılı bağlanma örüntüsüne sahip kişiler kendilerini, sevmeye hakkı olmayan bireyler olarak değerlendirirken başkalarını ise olumlu olarak algılayıp bu şekilde değerlendirme yeteneğine sahiptirler. Bu bağlama örüntüsüne sahip olanlar, yakın birlikteliklerinde hep kendilerini ispatlamaya, diğer insanların onayını alma yönünde çaba sarf ederler. Saplantılı Bağlanma Biçimine sahip kişiler yoğun değersizlik duygusu nedeniyle başkaları ile ilişkilerinde sürekli tedirginlik hissederler ve ilişkilerinde yüksek kaygı göstermeleri diğer insanlara bağımlı olmalarına sebep olur.

Korkulu Bağlanma Biçimi: Bartholomew ve Shaver a göre (1998), bu bağlanma biçiminde olumsuz benlik ve olumsuz diğerleri modeli bir ara-

ya gelmektedir. Bu modelde kişi, kendisinin sevmeye layık olmadığını düşünmekle beraber başkalarının da güvenilir olmayan ve reddedici oldukları doğrultusunda inançlar geliştirmiştir. Bu ölüntüye sahip bireyler, yüksek anksiyete düzeyi ve kaçınma davranışları gösterirler. Diğerleri ile yakın ilişkiler kurmaktan reddedilme korkusu nedeniyle kaçınırlar. Reddedici ve aşırı eleştirici ebeveynlere sahip olan bu kişiler oldukça çekingen olmakla beraber öz güvenlerinde eksiklik vardır. Başkaları tarafından kabul edilme ihtiyaçlarının yüksek olması sebebiyle saplantılı bağlanma biçimine sahip insanlara benzer özellikler gösterirler.

Kayıtsız Bağlanma Biçimi: Bu bağlanmada benlik algısı olumlu olup, başkaları ile algısı olumsuz bir şekildedir. Bu kişiler, kendilerini diğer insanlara gereksinimi olmayan biri olarak algılamakla beraber, başkalarını olumsuz olarak değerlendirme eğilimine sahiptir. Kayıtsız bağlanma biçimine sahip kişiler, reddedilme sonucunda hayal kırıklığı yaşamamak için başkaları ile yakın ilişkilerden kaçınırlar ve bu şekilde olumlu benlik algıları koruyabilirler. Yakın ilişkilerin önemsiz olduğu düşüncesine sahiptirler (Gürçam, 2017).

Stresin Tanımı

Bireyin yaşamında karşılaşmış olduğu zorlantılar stres kelimesi ile ifade edilmektedir. Çok eskilerden bugüne kadar kendisini hissettiren bu zorlantılar, endüstriyel yaşam tarzı ile birlikte günlük hayatımızda daha fazla karşımıza çıkmaktadır (Eskin, vd., 2013). Anksiyete, huzursuzluk, gerilim, heyecan ve korku gibi duyguları içeren stres, bireyin davranışlarına yansımakta ve hayatına da yön verebilmektedir (Civan, vd., 2018). Endüstriyel yaşam şartlarının hızına ayak uydurabilme çabası insan ilişkilerindeki gerginlikler, maddi sorunlar gibi faktörler nedeniyle birey stresin etkisinde kalabilmektedir. Zorlantılara fazla maruz kalmanın yanında hiçbir sorumluluğun olmaması gibi durumlar da strese zemin oluşturabilmektedir (Kirstra, 2004). Bireyin karşılaştığı zorlukların şiddeti, bireyin baş etme stratejilerinden daha fazla bir etki gösterdiği zaman stres şeklinde ifade edilen psikolojik gerginlik ortaya çıkmaktadır. Dışarıdan gelen zorlayıcı faktörlere stres yaratıcı faktörler, bunların birey üzerinde yaratmış olduğu baskıya stres, bu faktörlerle baş edebilme yetisi ise strese baş edebilme yeteneği şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca kişi, hayatının erken dönemlerinde yoğun bir strese maruz kaldıysa bu durum, yetişkinlik dönemlerinde strese karşı hassasiyet geliştirmesine yol açabilmektedir (Nurkan, 2020).

Stres sözcüğü bilim dünyasında ilk kez fizikçi Robert Hooke tarafından kullanılmıştır. Fizikçi Thomas Young tarafından stres, nesneye dışarıdan uygulanan güç karşısında nesnenin göstermiş olduğu direnç

olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre nesne, kendisine uygulanan kuvvetin nesnenin direncinden daha büyük olması durumunda dengeleme sağlayamaz ve nesne değişime uğrayabilir. Stres sözcüğü fizik alanındaki kullanımından sonra biyoloji, fizyoloji, psikoloji gibi alanlarda da kullanılmıştır (Şahin, 1994).

Cüceloğlu'na göre stres; kişinin çevresinden kaynaklanabilecek olumsuz koşullara karşı bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde gösterdiği çaba sonucunda, fiziksel ve ruhsal olarak yorulmasıdır (Cüceloğlu, 1992). Stres yaratan faktörler kişiden kişiye göre değişebileceğinden stresi gerçekte spesifik olarak tanımlamak zordur. Mesela bir öğrenci stresli durumu, zorlayıcı bir sınav olarak tarif edebilirken bir avukat ise zorlu bir duruşmayı tanımlayabilir. Herhangi bir sebeple stresle başa çıkmakta zorlanan insanlar 'hayatımı kontrol edemiyorum' şeklinde ortak bir düşünceye sahip olabilirler (Kirstra, 2004).

Türk Dil Kurumu'na göre (2011), stres sözcüğü "ruhsal gerilim" olarak tanımlanmaktadır.

İnsan yaşamında değişikliğe yol açarak strese neden olabilecek zorlanmalar, yoğun veya düşük şiddette gerçekleşebileceği gibi kısa vadeli veya uzun vadeli olarak da gerçekleşebilir. Kişinin ekonomik durumundaki değişiklik, ev veya okul değiştirmek gibi belirsizlikler stres sebebi olabilmektedir. Üzerimizde hissettiğimiz baskı, strese neden olabilecek başka bir faktördür. Sürekli yüksek bir performans gösterme zorunluluğu, sınavlarda yüksek puan alabilmek, popüler kalabilmek şeklinde karşılaşılan durumlar üzerimizde baskı yaratmaktadır. Engellenmeler, aynı anda ortaya çıkan çatışmalar da strese katkı sağlamaktadır. Bir şekilde kişinin amacına ulaşması önlenerek engellenmelerin ortaya çıkması, amaçlarından vazgeçmesi kişiyi strese sokacaktır (Yazıcıoğlu, 2011).

Günlük yaşamda her zaman beklediğimiz yönde durumlarla ya da sonuçlarla karşılaşmayabiliriz. Stres ve stresle başa çıkmaya ilişkin önemli yaklaşımlardan biri Lazarus ve Folkman'a aittir. Bu yaklaşıma göre stres, kişinin zorlayıcı kaynaklara sahip olması veya abartılı bir uyarıcı ortamla karşılaşması şeklinde değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım stresi, üç farklı aşamada incelemiştir. Birinci aşamayı kişinin kendisine yönelik olarak bir tehdidi algılaması oluşturmaktadır. İkinci aşamada kişi tehditle ilgili gösterebileceği muhtemel tepkileri düşünür. Son aşama da kişi, zihninde tasarladığı tepkiyi uygulayarak stresle başa çıkmayı gerçekleştirir (Folkman ve Lazarus, 1988).

Stres Modelleri

Stres, bireyin çevresinden kaynaklanan baskı yaratan durumlara maruz kaldığında vermiş olduğu tepki veya tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Stres hakkındaki ilk ortaya atılan yaklaşımlardan biri Cannon'a aittir. Savaş ya da kaç tepkisini merkezine alan bu görüşe göre, stres yaratan kaynak ile karşılaşan her insanın sempatik sinir sisteminde akut değişimler meydana gelir. Bireyde huzursuzluk hissi uyandıran çevresel faktörler stresin ana kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bu modele göre dışsal etkilere bağlı olan stres kaynakları incelenmiştir. Stres yaratan kaynaklar içerisinde en etkili olanlar karı-koca ölümleri, boşanma ve evlilik ile ilgili problemlerdir. Bu modelde, bireyi strese sokan faktörler net bir şekilde ortaya konulamamıştır. Ayrıca bazı bireylerde stres kaynağı olarak kabul edilen faktörler diğerlerinde stres kaynağı olarak değerlendirilemeyebilir. Etki ve tepki odaklı stres modellerinin bireyi pasif konumda kabul etmeleri nedeniyle stresi tam olarak açıklayamadıkları düşünülmektedir (Nurkan, 2020).

Selye, strese verilen reaksiyonları genel adaptasyon sendromu olarak değerlendirmiştir. Strese karşı organizma kendisini koruyabilmek adına savunma mekanizmaları kullanır ancak bu durum stresin kaynağına bağlı olmadan gerçekleşir. Genel adaptasyon sendromu, alarm tepkisi, direnç aşaması ve tükenme aşaması olmak üzere üç basamakta oluşabilmektedir. Alarm tepkisinin başlayabilmesi için beden, psikolojik veya fiziksel tehlikeyi uzaklaştırma gerekliliği hissetmelidir. Stresle başa çıkabilmemiz için, kalp atışı hızlanır, solunum artar, gözbebekleri büyür, sindirim yavaşlayarak hazırlık aşaması gerçekleşir ve beden 'savaş ya da kaç'a hazırlanır. Bu aşamada organizmanın dayanma gücünde azalma meydana gelir. Direnç aşamasında strese neden olan kaynak ile uyum sağlanabilirse bedenin dayanma gücü eski haline dönüşebilir beden kendisini tehdit durumlarına karşı korur, zorlanmadan kaynaklanan yılmaları yavaş yavaş onarabilir. Direnme aşamasında, bedenin stres kaynakları ortadan kalkmayıp artmaya devam ediyorsa kişide ümitsizlikle beraber davranışlarında ciddi anlamda normalden sapma gerçekleşebilir. Tükenme aşamasında stresi yaratan faktör ya da tepki azaltılmazsa direnç basamağından sonra tükenme basamağı gelişir. Alarm basamağındaki işaretlerin yeniden ortaya çıkması sonucunda direnç azalır ve birey diğer stresörlerin etkisine de açık hale gelir (Yazıcıoğlu, 2011).

Stres Kaynakları

Stres kaynaklarını, kişisel stres kaynakları, çevreden gelen stres kaynakları ve kişinin çalışma şartlarından kaynaklanan örgütsel stres kaynakları olmak üzere üç sınıf şeklinde incelenebilir (Pehlivan, 2000).

Lazarus, kişisel stres kaynaklarını birincil ve ikincil değerlendirme sistemi ile incelemektedir. Birincil değerlendirmede kişi karşılaşmış olduğu duruma anlam yükleme aşamasındadır. Bireysel psikolojik farklılıklar ve farklı kişilik tipleri, kişilerin karşılaşılan durumlara farklı anlamlar yüklemelerine neden olmaktadır. Birey, yaşamış olduğu duruma stres verici olarak anlam yüklediyse baş etme stratejilerini kullanarak ikincil değerlendirmeyi yapar. Eğer baş etme konusunda kendisinin yeterli olduğu inancına sahip ise mücadele ederek strese neden olan durum ile başa çıkabilir. Cüceloğlu'na göre, aile sorunları, ekonomik sorunlar, ötekileştirilme, aile üyelerinden birinin duygusal veya fiziksel şiddet uygulaması, kişinin veya aileden birinin hastalığı, eğitimle ilgili baskılar, teknolojinin getirmiş olduğu değişimlere ayak uyduramama, doğal afetler, herhangi bir zulüme karşı çaresizlik hususları çevreden kaynaklanan stresörlerdir. (Cüceloğlu, 1992). Mesai saatlerinin fazla olması ve abartılı iş yükü, yoğun bir denetimin olması, kişiye kapasitesinin üzerinde sorumluluk verilmesi, üst yönetimle yaşanan huzursuzluk, yeterli ücretin alınmaması, işten çıkarılma tedirginliği gibi unsurlar örgütsel stres kaynakları arasındadır (Pehlivan, 2000).

Stres Yönetimi

İnsanların zorlayıcı durumlarla karşılaşmaları halinde yaşadıkları psikolojik gerilimi azaltmak, tamamen ortadan kaldırmak ve yüksek bir yaşam doyumu için, stresli ortam karşısındaki tepkileri değiştirebilme yetisi stres yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Stresle başa çıkabilmek için kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli olmak üzere üç yöntem uygulanabilmektedir. Kısa vadeli yöntemler, stresin yapısı, ortaya çıkma nedenleri, oluşturabileceği sıkıntılarla nasıl başa çıkabileceğimiz hakkında bilgilenmektir. Orta vadeli yöntemler, stresin zararlı faktörlerinin farkına varmak, bunlardan etkilenmemek için olumlu kaynakları ve yaşam biçimlerini uygulayabilmektir. Uzun vadeli amaçlar ise üst düzeyde huzuru yakalayabilmek için gerekli olan sağlıklı ve düzenli bir yaşam standardı oluşturabilmektir (Pehlivan, 2000). Bireyler, stresli durumlarda doğru ya da yanlış duygusal destekleri kullanabilmektedirler. Doğru destekler, fikirlerine saygı duyulan bir uzman, eş, sevgili, arkadaş desteği veya tavsiyesi olabilirken yasaklı ve zararlı maddelerin kullanımı yanlış destekler olarak sınıflandırılabilir. Anti-depresan, uyku hapları gibi ilaçların sürekli kullanılması tehlikeli durumlar oluşturabilir. Birçok insan stresli durumla karşılaştığında, içe kapanarak sorunla yüzleşmekten kaçınma, içinde biriktirme veya sorunu yok saymak şeklinde yanlış tepkiler de verebilmektedir (Nurkan, 2020).

Stresle Başa Çıkma Stratejileri

Yoğun stres kişiye zihinsel ve bedensel olarak zarar verse de yaşamın bir parçasıdır. Kontrol edilebilir belirli düzeyde bir stres, kişide büyüme ve olgunlaşmaya yol açabilmektedir. Stresin kişiye zarar verici etkilerini azaltmak için kritik olan husus, kişinin strese sebep olan durumları nasıl değerlendirdiği ve stresle nasıl başa çıkabildiğidir (Şahin, 1994).

Stres ve başa çıkma teorisi, stresin yarattığı olumsuz etkileri hafifletmek veya tamamen uzaklaştırmak için bilişsel değerlendirme ve başa çıkma olmak üzere iki süreçten meydana gelmiştir.

Bilişsel değerlendirme, kişinin iyi oluşuyla ilişkili belirli çevresel durumları kapsayan bir işlemdir. Bilişsel değerlendirme süreci, meydana gelen durumun ya da olayın kişiyi direkt olarak etkilemediğini belirtmektedir. Bireyin duruma ya da insanlara nasıl bir anlam yüklediği bilişsel şemalarını oluşturmaktadır. Aynı stres yaratıcı ortamlarla karşılaşan insanların gösterdiği tepkiler farklı olabilmektedir. Ellis'in temellerini attığı akılcı davranışçı terapinin A-B-C kuramı ile Aaron Beck'in bilişsel kuramı, bu konuda öne çıkan kuramlardır. Ellis'e göre kişi ortaya çıkan olaya (A) ilişkin mantıklı bir inanca (B) sahip olma durumunda, eylem ve duyguları da (C) olaya bağlantılı bir şekilde olabilmektedir. Kişi yaşadığı olayla ilgili mantık dahilinde olmayan bir inanca sahip olduğunda stres, öfke gibi kendine zararlı etki gösteren duygularla yaşamı boyunca daha fazla karşılaşabilmektedir. Kişi böyle durumlarda daha fazla savunma mekanizmalarını kullanarak, başarısızlıklarını dış faktörlere bağlayabilir. Mantık dışı inançlara sahip olmak, kişinin amaçlarına ulaşmasına engel olmakla beraber kişinin yaşamını olumsuz etkileyen zarar verici duyguları daha sık yaşamasına sebep olabilmektedir. Birey kendisi ve yaşamla ilgili mantık dışı inançları pek çok durumu tehdit olarak algılamasına, gerçek bir tehlike varlığında ise durumu daha fazla abartmasına sebebiyet vermektedir (Nurkan, 2020).

Bu kuramlar, duygusal sıkıntılar ile başa çıkabilmek için olumsuz düşünceler üzerinde yoğunlaşarak bilişsel olarak yeni bir yapılandırma süreci oluşturmayı savunmaktadır (Yüksel, 1990). Bu şekilde gerçeklerle uyumsuz, mantıksız düşünce ve inanışları çürütme teknikleri kullanılarak sağlıklı, gerçekle uyumlu ve mantıklı düşünce ve inanışlara çevrilmeyle çalışılmaktadır.

Zaman Yönetimi: Stresle baş edebilmek için üzerinde durulması gereken etkenlerden biri de zamanı etkili şekilde kullanabilmektir. Zamanı boşa geçirmek, zamanın geri gelmeyeceğini bilmek, bireyi strese maruz bırakabildiği gibi üzerinde kontrol sağlayabildiğimiz zaman, bireyi strese karşı güçlendirmektedir. Zaman yönetiminde başarılı olabilmek için

önce hedef belirlenmeli ve yapılan planlama uygulamaya konulmalıdır. Planlama evresinde, öncelik gerektiren işlerin ne kadar zaman aldığı hesaplanarak yazılı hale getirilir. Uygulama evresinde belirtilen görevin zamanında yerine getirilmesi gerçekleştirilir. Bu durumda, yapılması gerekliliği olan işte erteleme olmadan gerçek bir ciddiyet içerisinde yapılması hususuna dikkat edilmesi gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002).

İletişim Becerileri: Sözlü olan veya sözlü olmayan mesajlara karşı duyarlı olabilmek, etkili bir şekilde dinleme yetisine sahip olabilmek ve tepki gösterebilmektir. Kişiler arası iletişim, kişilerin ilişki kalitesini artırarak tatmin edici bir yaşam standardı oluşturmaları nedeniyle stresle baş etmede önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Cüceloğlu, 1992). İletişim becerileri konusunda yetersiz olan kişiler, yalnızlık duygusu ile stres geliştirerek depresyona girebilirler. Bu durumun tersini düşündüğümüzde, iletişim becerileri yüksek olan kişiler ise stresli olmak gibi olumsuz durumlardan daha az etkilenirler.

Dua, İbadet ve Meditasyon: Stresle baş etme konusunda kabul görmüş olan bu yöntemde, meditasyon sessiz sakin bir ortamda gerçekleşebilir. Dua etmek, ibadet etmek tek başına yapılabileceği gibi toplu halde de gerçekleştirilebilmektedir. Amerika'da düzenli olarak ibadetlerini gerçekleştiren yaşlılar üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ibadetlerini düzenli olarak gerçekleştiren yaşlıların ibadetlerini yerine getirmeyenlerden daha az depresyon ve strese belirtileri gösterdikleri ispatlanmıştır (Nurkan, 2020).

Fiziksel stratejiler: Beyin stresi hissettiği anda damarların büzülmesi ile kan akışı yavaşlar ve yeterli kan alamayan organlar bağışıklık sisteminde düşmeye neden olur. Psikolojik stres yaşandığında kalp, akciğer, sinir sistemi ve diğer fizyolojik sistemler daha fazla çalışır. Stresin ve strese bağlı biyolojik değişikliklerin uzun süre devam etmesi durumunda insan bedeni, kendini hastalıklara karşı koruma yeteneğini kaybeder (Yazıcıoğlu, 2011).

Gevşeme tekniklerinin uygulanması sonucunda bireyin bedeninde rahat ve derin bir solunum gerçekleşerek stresin oluşturduğu fiziki ve biyokimyasal sıkıntı giderilmiş olur (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Nefes Egzersizleri: Nefes alma tekniği doğru bir şekilde yapıldığında damarlar genişler ve kan beraberliğinde oksijen organların tümüne kolaylıkla ulaşabilir. Koşulların normal olması durumunda sağlıklı bir kişi bir dakikada yaklaşık 16 defa nefes alırken, stresin olduğu ortamlarda 20 defa olabilmektedir. Nefes, önce yavaş bir şekilde burundan alınıp sessiz bir şekilde akciğere doldurulur ve daha sonra diyafram aşağı doğru itilir.

Bu şekilde şişkin olan diyaframların boşluğundaki organların masajı gerçekleşir (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Beslenme: Sağlıklı beslenme, vücudun ihtiyacı olan vitamin ve minerallerin alınması sonucu normal bir beden ağırlığına sahip olmaktır. Yetersiz kalori alınması, vücudun ihtiyacı olan vitamin ve minerallerin karşılanmaması kaygı bozuklukları, depresyon, mide ve kardiyolojik sorunları ve kaslarla ilgili problemlere neden olmaktadır. Fazla kalori alınması durumunda vücut ağırlığının artması ve kafein içeren besinler kalbin oksijen ihtiyacını artırarak ritmini bozmakta, beden üzerinde strese sebep olabilmektedir (Nurkan, 2020).

Sonuç

Güvenli bağlanma şeklinin, psikolojik iyi oluş ve olumlu bilişsel duygu düzenleme stratejileri ile ilgili olduğunu ve aralarında pozitif yönlü olmak üzere anlamlı bir bağlantı bulunduğunu söylemek mümkündür.

Güvenli bağlanma stili, depresyon, kaygı düzeyi ve stresli olmak ile negatif yönde ilişkilidir. Kaygılı ve kaçınan bağlanma stiline sahip olan yetişkin insanlarda ise, depresyon, kaygı düzeyi ve stresli olmak ile aralarında pozitif yönde bir bağlantı bulunmaktadır(Nurkan, 2020).

Bebekle bakım vereni arasında kurulan ilk bağ olan bağlanma, temel güven duygusunu geliştirir. Bağlanma ilişkisinde kilit rol üstlenen temel bağlanma figürü anne ya da birincil bakım verendir. Çocuğun büyümesinde birincil bakım verenlerle gelişen ilişki, bireyin yetişkinlik dönemi de etkilemektedir. Bağlanma kuramının temellerini atan Bowlby, yeni doğan bir bebeğin annesi ile geliştirmiş olduğu duygusal bağın sonraki dönemlerde bireyin ilişkilerinin niteliğini belirlediğini ve gelişim evrelerinde öncülük ettiğini belirtmiştir.

Bowlby, anne ve bebek arasında kurulan duygusal bağ sayesinde çocuğun kendini güvende hissettiğini ve öfke patlamaları gibi olumsuz duygulanımlarla daha az karşılaştığını ifade etmiştir. Güvenli bağ oluşturan çocuk, negatif duygularla karşılaştığında bunlarla baş edebilmek için farklı stratejiler geliştirebilme yeteneğine sahip olmakla beraber bu durum hayatı boyunca tüm ilişkilerinde etkisini göstermektedir.

Bakım verenin tutarlı olması, desteği ve duygusal varlığı çocukların yetişkin dönemlerinde karşılaşılan stres yaratıcı zorlu durumlarla daha etkili bir şekilde baş edebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Annenin bebeği ile yakın temas oluşturması bebek üzerinde hem güven duygusu hem de fizyolojik olarak sakinleştirici etki yaratmaktadır.

Anne ya da anne yerine geçen kişi ile güvenli bağ kurulmadığında bebek, kaçınma ve kaygı tepkileri geliştirebilir.

Araştırmacılar, temelde bağlanma kuramını, güvenli ve güvensiz bağlanma olarak incelemişlerdir. Yapılan araştırmalar, güvenli bağlanma geliştiren bireylerin daha az olumsuz davranışlar gösterdiklerini, daha az olumsuz duygular hissettiklerini, daha güçlü sosyal ilişkiler kurabildiklerini, çevresindekilerin sorunlarına karşı daha hassas olduklarını göstermektedir. Güvensiz bağlanma geliştiren bireylerin ise olumlu duyguları daha az hissettikleri, olumsuz duygular ile baş etmede başarısız oldukları ifade edilmiştir.

Kuramsal çalışmalar dikkate alındığında, olumsuz duygulanımların özünde bir bağlanma bozukluğu olduğu söylenebilmektedir. Yapılan araştırmalara dayanarak güvensiz bağlanma ile stresle baş edebilme yeteneği arasında anlamlı düzeyde ilişkilerin olduğu görülmektedir. Güvenli olmayan bağlanma stillerine sahip bireylerin, sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri ve sağlıklı duygu düzenleme kapasitesine sahip olmaları pek mümkün olmamaktadır.

Kaygılı bağlanma stiline sahip kişilerin birçoğunda, ebeveynlerinden ayrılık öyküsü bulunmaktadır. Diğer unsurlar ise bakım veren kişinin çocuğa terk ederim tehdidi ile kontrol kurmaya çalışması, çocuğun ebeveynlerinin kavgasına şahitlik etmesi sonucunda anne ya da babasının evi terk edeceğine olan inancıdır.

Kaçınmacı bağlanma stilinde, bakım veren tarafından reddedilen veya cezalandırılan çocuklar, yakınlık ihtiyacını gizlemeyi ve kendi kendine yetmeyi öğrenerek kaçma tepkisi geliştirirler. Çocuk yakınlık ihtiyacını bastırarak, kendisini olası hayal kırıklıklarından koruma eğilimindedir. Bakım veren tarafından ihtiyaçlarına tutarsız bir yanıt alan, güvende olmayı amaçlayan kişiler, kaygılarını bastırmanın yolu olarak diğer bir kişiye yapışmayı seçebildikleri gibi ihtiyaçlarına ret yanıtı alan kişi savunma duruma geçip duygularını bastırma yolunu seçebilmektedir.

Kaçınan ve kararsız örüntülerden ortaya çıkan dağınık bağlanma gerçekleştiren çocukların ise bakım verenden korkma eğiliminde ve kaygının kontrol edilmesinde tutarlı olmayan stratejiler geliştirdikleri bilinmektedir. İhmal ve istismar edici davranışlar gösteren, ruhsal sıkıntıları olan veya kendi bakım vereni ile sorun yaşamış ebeveynlere sahip çocuklarda rastlanmaktadır.

Bebek için annesi ile kurmuş olduğu duygusal bağ onun yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olmakla beraber, erken dönemde oluşan şemalar yetişkinlik döneminde de devam etmektedir. Bartholomew yetişkin

bağlanma stillerini, kendi ve başkaları olmak üzere iki şekilde değerlendirmiştir. Toplamda dört maddeden oluşan bu modele göre güvenli bağlanma stilinde olumlu benlik ve olumlu başkası, saplantılı bağlanma stilinde olumsuz benlik ve olumlu başkası, korkulu bağlanma stilinde ise olumsuz benlik olumsuz başkası, kayıtsız bağlanma stilinde ise olumlu benlik ve olumsuz başkası modelleri bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, güvenli bağlanan bireylerin kendileri ve diğerleri ile olumlu algıları ve şemaları nedeniyle gerek kendileri gerekse diğerleri ile ilişkilerinde olumlu bir tavır sergileme eğiliminde olduklarını söyleyebilmek mümkündür.

Bağlanma kuramına göre, çocuğun fizyolojik ve yakınlık kurma ihtiyaçlarına duyarlı cevap veren bağlanma figürü ile olan etkileşim tarzı, güvenli bağlanma stilini oluşturur. Bu durumla bağlantılı olarak birey sevildiğini ve değer gördüğünü hissediyorsa “olumlu benlik modeli”, başkalarının ulaşılabilir olduğuna dair olumlu yönde inanca sahipse “olumlu başkaları modeli” gelişir ve bireyin temel duygu düzenleme ve savunma stratejilerinde de olumlu gelişim gerçekleşir. Bu durumun tam tersi durumunda, birey önemli diğerlerine ulaşamazsa ve ihtiyaçlarına, yakınlık arayışına karşılık göremezse; stres gibi olumsuz duygulanım ile baş etmede, yakınlık arayışının yerine ikincil duygu düzenleme stratejileri kullanacaktır. Güvenli ve güvensiz bağlanma stilleri arasındaki başlıca farklılığın, duygu düzenleme stratejileri arasındaki farklılık olduğu söylenebilir. Güvensiz bağlanan bireylerin yoğun bir şekilde duygu düzenleme zorlukları yaşamaları sebebiyle bu duyguları ifade etme şekilleri de farklı olabilmektedir. Bunun sonucunda da stres gibi olumsuz duygularla başa çıkma konusunda da zorluklar yaşayabilmektedirler. Kaygılı-kararsız bağlanan kişiler duygularını çalkantılı, inişli çıkışlı ve abartılı bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler ise duygularını bastırma ve duygularını ifade etmekten kaçınma eğilimine sahiptirler. Çocukluk döneminde bağlanma figüründen ihtiyaçlarına kızgın, mesafeli ve soğuk yanıt alan çocuklar, zaman içerisinde artık ihtiyaç ve duygularını bastırmayı, kendisini ifade etmekten kaçınmayı öğrenmektedir. Duygularını bastırma konusunda uzman olan bu kişiler, duygularını kontrol edemeyeceğine inandıkları yakın ilişkilerden ve yardım almaktan kaçınırlar. Gelişimin kritik dönemlerinde gerçekleşen bağlanma şeklinin sebep olduğu savunma mekanizmaları kişinin yetişkin olduğunda, tüm ilişkilerine yansyarak kendini tekrar etmektedir.

Kaynakça

- Açık, A. (2022). *Yetişkin Bağlanma Stillerinin Somatizasyon ve Depresyonla İlişkisi ve Sosyal Desteğin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ainsworth Mary vd., "Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situations", 1978, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baltaş, Z. ve Baltaş A. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. (21. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartholomew, K., ve Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2): 226- 244.
- Bartholomew, K., ve Shaver,P.R., "Measures of Attachment: Do They Converge? (Ed.) J.A. Simpson", W.S. Rholes Attachment Theoryand Close Relationships, 1998,New York: GuilfordPress, 25-45.
- Bowlby, J. (1969). Attachment. Attachmentandloss: Vol. 1. Loss. New York: Basic Books.Bowlby, J. (1980). Loss: Sadness&depression: Attachmentandloss (3.trd. Ed.). London: HogarthPress.
- Bowlby, J. (2014). *Ayrılma* (Müge Günay, Çev.). İstanbul: Pinhan.
- Bowlby, J. (2018). *Bağlanma* (3. Baskı) (T. Veli Soylu, Çev.). İstanbul: Pinhan.
- Civan, A., vd. (2018). Egzersiz ve Stres Hormonları. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1): 1-14.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çevik, B. (2021). *Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Öfke Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Eken, A. (2010). *Ergenlerin Anne-Babaya Bağlanma Biçimleri İle Öznel İyi Oluş Durumların Sosyal Yetkinlik Beklentileriyle İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Eskin, M., vd. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi. In New/Yeni Symposium Journal 51(3): 132-140.
- Folkman, S., ve Lazarus, R. S., (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personalityand Social Psychology*, 54 (3), 466-475.
- Gürçam, Ç. (2017). *Yetişkinlerde Bağlanma Stilleri ile Öfke Denetimi ve Yaşam Doyumunu Arasındaki İlişki*. Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kirstra, A. (2004). *Strese Son* (Deniz Özsoy ve Ufuk Özsoy, Çev.). İstanbul: Meta.
- Main,M., & Solomon,J. (1990). Procedures for Identifying Infants as Disorganized/ Disoriented During the Ainsworth Strange Situation. Attachment In the Preschool Years: Theory, Research, and Intervention, (1): 121-160
- Mikulincer, M. and Shaver, P.R. (2007). Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change. New York: Guilford.

- Nurkan, A. (2020). *Yetişkinlerin spiritüel iyi oluş düzeyleri ile bağlanma stilleri ve olumlu sosyal davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şahin, N. H. (Ed.). (1994). *Stresle başa çıkma: Olumlu bir yaklaşım* (2). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şipit, G. (2019). *Yetişkin bireylerde bağlanma stillerinin duyguları ifade etme şekilleri ve empatik eğilim yeteneklerine etkileri* (Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Thompson, R. (2006). Erken Dönemde Bağlanma ve Sonraki Gelişim Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Bülteni*, 12(38): 113-120.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Yağmur, B. (2018). *Üniversite Öğrencilerinde Bağlanma Stilleri, Ruminasyon ve Depresyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. Yüksek Lisans Tezi
- Yazıcıoğlu, G. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma ve Stresle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki: ODTÜ Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yörükcan, T. (2015). *Bir Erken Yaş Sosyalleşmesi Olarak Bağlanma ve Sonraki Yaşlarda Görülen Etkileri* (2. Baskı) (Ali Berktaş, Edt.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Yüksel, Ş. (1990, Mart). *Stresle Başa Çıkma Psikoterapinin Yeri*. I. Stres Sempozyumu. Gülhane Askeri Tıp Akademisi, İstanbul.



**TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİN DÖNÜŞÜMÜ:
FORDİST BİR ORGANİZASYON OLARAK
ÜNİVERSİTELER**

Fatma ÇETİNKAYA TÜRKMEN¹

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi. <https://orcid.org/0009-0006-7153-997X>

Giriş

Tarihsel gelişim çizgisinde tüm dünyada nüfusun artması ve hayatın her alanında ihtiyaçların farklılaşması durumu üretim ve tüketim alanlarında da farklılaşmalar yaratarak toplumları yapısal değişime uğratmıştır. Modern devletin ulus inşa etme sürecinde topluma vatandaşlık bilinci kazandırarak toplumsal bütünleşmeyi sağlayan ve finansal anlamda vatandaşların maddi refahını arttırmak eğitimin görevleri olarak sıralanabilmektedir (Şimşek ve Adıgüzel, 2012:252). Ancak sanayi devrimini takiben ilerleyen süreçlerde bilim ve teknolojinin ilerleyişi ve ekonomide yaşanan dönüşümler eğitim alanında ciddi değişimlere sebep olmuştur. Faydacı bir perspektiften topluma faydalı bireyler yetiştirme amacı güden eğitim kurumları artık sermaye birikimi rejiminin ihtiyaçlarını giderecek olan ve bu altyapıya uygun bireyler yetiştirmeyi amaç edinmişlerdir. Piyasanın egemenliğinin bir sonucu olarak piyasanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretmek ve piyasanın yarattığı rekabet ortamına ayak uydurabilecek bireylere olan ihtiyaç eğitim anlayışını da dönüşüme uğratmıştır (Hız, 2010: 75).

Türkiye’de ve diğer ülkelerde üniversitelerde akademik bilginin üretim şekli, amaçları ve süreçlerine ilişkin değişim dikkat çekmektedir. 1980’lerde tüm dünyada hâkim olan neoliberal politikaların etkisiyle devlet müdahaleleri azaltılmış ve özelleştirme için teşvikler sağlanmıştır. Özelleştirme çalışmaları akademinin de kamusal fayda anlayışını değiştirerek piyasa odaklı bir yapı haline gelmesini sağlamıştır. Bir sektör haline gelen eğitim, piyasanın taleplerine yönelik hareket ederek verimlilik, girişimcilik, kalite standartları gibi yönetim ilkeleri benimsemiştir ve üniversite-sanayi iş birlikleri arttırılarak piyasaya entegre bir kurum haline gelmiştir (Bal, 2023: 42).

Küresel bilgi ekonomisinde ve rekabet ortamında yer alabilmek isteyen bireyler yükseköğretim basamağını geçmek zorunda olmaktadır (Yılmaz, 2013: 170). Neoliberal bir ekonomide piyasa vurgusunun yanı sıra bireysel sorumluluk vurgulandığı için bir sektör haline gelen yükseköğretime talep artmaktadır. Devlet üniversitelerin yanı sıra özelleştirmenin bir uzantısı olan özel (vakıf) üniversiteler bir alanda uzmanlık belgesi olarak nitelendirilen sertifika alabilmenin ikinci bir yolu olarak görülebilmektedir. Özel üniversiteler kar maksimizasyonuna göre işlerlik kazanmakta ve öğrenciler bu sektörde müşteri olarak görülerek talep edilen iş gücüne yönelik eğitim alışverişi yapılmaktadır (Serpil, 2022: 108).

Bilginin kapitalleşerek bilimin ve araştırmaların ticarileştiği günümüzde üniversitelerin yaşadığı dönüşüm dikkat çekmekte ve bu alanda çeşitli tartışmalar açılmaktadır. Üniversitelerin rolleri, ticarileşmesi, aka-

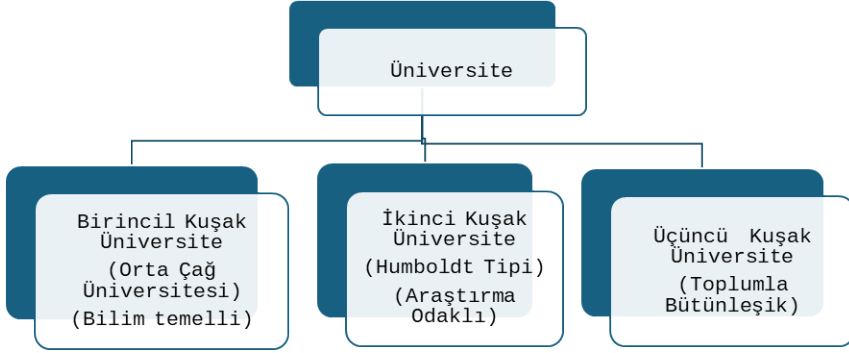
demide yaşanan dönüşümler alan yazında yerini alırken bu çalışmada üniversitelerin sayıca hızla artması ve bir fabrika üretimi gibi seri üretimde piyasaya uygun öğrenciler mezun etmesi sorunsallaştırılıp Türkiye'nin yükseköğretimde yaşadığı dönüşümler irdelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde yaşanan dönüşümün anlaşılması için yükseköğretim ve üniversitenin tarihine değinilirken izleyen bölümlerde neoliberalleşme ile üniversitelerde yaşanan değişime ve Türkiye'de yükseköğretimin dönüşümü incelenecektir.

Dünyada Yükseköğretim ve Üniversitenin Tarihi

Yükseköğretim, bireyin ortaöğretimi bitirdikten sonra ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almasıdır (TDK). Yükseköğretim yüksek nitelikli insan gücü yetiştirerek bilimsel birikimleri muhafaza etmekte ve bilim üreterek yayılmasını amaçlayan kuruluşlardır. Yükseköğretimin ana kaynağı olarak görülen başlıca kurumlar ise üniversitelerdir (Kılıç, 1999). Üniversite kelimesi köken bakımından latince olup “*universitas*” kökünden gelerek öğretmen ve öğrencilerin bir araya geldikleri lonca anlamında kullanılmaktadır (Atalay, 2017:41). Aynı zamanda bilimsel özgürlüğün yaşandığı ve dogmalara karşı aklın egemenliğinde bilimsel çalışmalar yürütülen bir ortamdır (Ateş, 2018:51). Tarihsel bağlamda üniversite kavramının başlangıcı öğretecek kişilerin (doctors) öğrenciler ile stadium adı verilen yerlerde bir araya gelmesi ile olmuştur (Günel, 2013:3). Üniversite, farklı dönem ve toplumlarda farklı şekillerde görülebilmekteyken bir disiplin üzerinde yüksek düzeyde eğitim sağlamak amacıyla öğrenci ve öğretmenlerin bir araya gelmesi anlamında kullanılırsa, üniversitelerin yaklaşık bin yıllık bir tarihi olduğu söylenebilmektedir. Nitekim Antik Yunan'da akademilerin, İslam coğrafyasındaki medreselerin, Hıristiyan dünyasındaki katedrallerin/manastırların yükseköğretimin fonksiyonlarını icra ettikleri kabul edilmektedir (Yılmaz& Yılmaz, 2016:146).

İlk üniversitenin tam olarak nerede kurulduğuna dair fikir birliği bulunmamaktadır ancak çağdaş anlamda kurulan ilk üniversitenin 1088 yılında İtalya'da kurulan Bologna Üniversitesi olduğu kabul edilmektedir. Akabinde 160 yılında Oxford Üniversitesi'nin kurulmasıyla birlikte sonraki zamanlarda Avrupa'da büyük kentlerde üniversiteler kurulmaya başlamıştır (Günel, 2013:15-19). Bu bilgiler doğrultusunda Avrupa'nın üniversitelerin beşiği olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Üniversitelerin doğuşundan itibaren amaç, yapı ve fonksiyonlar bakımından zaman içerisinde farklı yapılanmalar yaşamıştır. İlk zamanlar bilim temelli ve eğitim yönü ağır basan üniversiteler varken zaman içerisinde sanayi devrimi ile araştırma yönü ağır basa üniversiteler kurulmuştur. Günümüzde ise ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunan üçüncü ku-

şak üniversite yapılanması meydana gelmiştir (Alkan ve Şahin, 2015:140). Üniversitelerin gelişim sürecinde alan yazında Wissema'nın (2009:2-23) üniversitelerin gelişim aşamalarını ve paradigmaları kabul görmektedir.



Şekil 1: Wissema'nın Üniversite Gelişim Çizgisi

Birinci kuşak üniversiteler, orta çağ döneminde kentlerin kurulması ile birlikte oluşmuş lonca şeklinde örgütlenen birim şeklindedir (Ateş, 2018: 57-58). Birinci kuşak üniversiteler modern bilimi geliştirmeye yönelik alt yapısına sahip olup kendi içerisinde kuralları olan bir yapı halinde olduğu için Orta Çağ döneminde kurulan diğer eğitim kurumlarından ayrılmaktadır. 12. Yüzyıla kadar bilgi üretimi manastır ve katedrallerde yapılırken zamanla bu kurumlar etkisini kaybederek güçlerini üniversitelere aktarmışlardır. Yapılan bilimsel çalışmalar, kütüphaneler, bilgi temelli tartışmaların yapıldığı bu kurumlar eski öğretim sisteminden farklı özelliklere sahiptir. Birinci kuşak üniversiteler adım adım ortaya çıkarak kendisinden sonra kurulacak olan diğer üniversitelere model oluşturmuşlardır. 1158 yılında dünyanın en eski üniversitesi olarak kabul edilen Bologna Üniversitesi kurulmuş olup akabinde Paris Üniversitesi, Oxford, Cambridge, Arrezzo ve diğerleri kurulmuştur. 16. Yüzyılda ise reformların etkisiyle sayısız üniversite kurulmaya başlanmıştır (Çiftçi, 2010).

İkinci kuşak üniversiteler ise rönesansın etkisinde dinin etkisinin zayıflamasıyla devletin etkinliğinin arttığı yapılanmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci kuşak üniversiteler Fransız devriminin etkisiyle Almanya'da Humboldt Üniversitesi ile ortaya çıkmıştır. Fransa'da Napoleon'un Üniversite Kanunu'nu 1806 yılında yürürlüğe koymasıyla üniversitelerin yerine elit yükseköğretim kurması o dönemin önemli bir uygulaması olmuştur. Ancak Fransa'daki bu uygulama yerine Almanya'nın kurmuş olduğu üniversiteler modern üniversitelerin kaynağı olarak görülmektedir (Timur, 2000:64-66). Yaşanan bilim devrimi Humbol-

dt modelini oluştururken araştırma odaklı ve profesörlerin yönetiminde olduğu enstitüler kurulmuştur (Çiftçi, 2010). Humboldt Üniversitesi, dönemi için bir model olarak oluşmuştur ve özellikleri bakımından birinci kuşak üniversitelerden ayrılmaktadır. Nitekim Humboldt üniversiteyi bilgi üretiminin bir alanı olarak göreyek eğitimin bilgi üretimi ile yürütülmesi gerektiğini düşünmektedir (Ateş, 2018:59). Ayrıca Humboldt üniversitesi ile dönemin ulusçu yapısının etkisiyle “yurttaş” yetiştirme amacı üniversiteye yüklenerek üniversiteler kültür oluşturma işlevi kazanmıştır (Atalay, 2017:45). Ancak bu dönemde üretilen bilginin kullanımına yönelik bir ilgi mevcut değildir (Özdemir ve Özdelin, 2013:970).

Bugün ise gelişen teknolojiler ve endüstrileşme üniversitelerden beklentileri de değişime uğratmıştır. Wissema (2009)’ya göre Humboldt tipi üniversiteleri değişime götüren nedenler şu şekilde sıralanmaktadır: “öğrenci sayısındaki artış, küreselleşme, bilgi toplumu ve yeni teknolojiler, disiplinler arası çalışmaların gerekliliği, endüstri ile iş birliği yapma, girişimciliğin yükselişi, araştırma enstitülerinin artması ve maaliyet artışlarıdır”. Üçüncü kuşak üniversiteler disiplinler arası etkinliklerin artış gösterdiği, araştırmalara öncelik veren, toplum ve endüstri arasında iş birliği özelliklerini barındırmaktadır. Kısaca bu kuşak üniversiteler araştırma, topluma hizmet ve eğitim olarak üç temel amaçlarını misyon edinmiştir. Bilgi üretimi yapan bu tip üniversiteler ürettikleri bilgiyi topluma ve endüstride kullanmaktadır. Bu sayede toplum ve sanayi arasında önemli bir konumda yer almaktadır (Alkan ve Şahin, 2015:141).

Üçüncü kuşak üniversitelerde önemli olan bilgi yerine bilgiden alınan aksiyondur. Bu dönemde örnek alınan model Amerika modelidir. Başlangıçta öğrenci sayısındaki azlık sebebiyle elitist üniversite modeli çizilse de öğrenci sayılarının artışı kitle eğitime yönelime sebep olmuştur. Devler bu üniversite modelinde hizmet sağlayıcı rolden çıkıp düzenleyici bir görev üstlenmiştir. Üniversiteler bu sebeple bilgi üretiminin haricinde yaşanan finansal süreçlerini öğrencilerden ve girişimci üniversite olarak sanayi ile iş birliği yaparak gidermektedir (Çiftçi, 2010). Geleneksel yükseköğretimde üniversiteler bilim ve araştırma merkezi iken günümüzde yaşanan değişimler neticesinde akademik çalışmalar yapan, projeler yürüten, sanayi ile çalışan, ekonomik ve sosyo-kültürel görevleri olan kurumlar haline gelmiştir (Alkan ve Şahin, 2015:142). Bu modeldeki üniversiteler yaptıkları araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile hem buldukları bölgeyi kalkındırmakta hem de kendi bünyesine katkıda bulundurmaktadır (Çiftçi, 2010).

Neoliberalizm Tartışmalarında Üniversiteler

İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1970'lere kadar uzanan dönemde gelişmiş Batı ekonomilerinde refah devleti politikaları uygulanmakta iken 1980'lerde İngiltere başbakanı Margaret Thatcher ve ABD başkanı Ronald Reager Keynesçi politikalara karşı neoliberal politikalar uygulanmasının öncüleri olarak dünya ekonomilerini liberalleştirerek bunu küreselleşme kavramı ile ilişkilendirmişlerdir. Oluşturulan yeni neoliberal sistemde bireysel çabanın başat olduğu bir düzen yaratılarak serbest piyasa hakimiyeti esas alınmıştır. Devlet bu yeni sistemde ekonomiye minimum düzeyde müdahalede bulunmakta ve neoliberal pratiklerle sistemin işleyişini sağlamaktadır. Margaret Thatcher'ın "toplum diye bir şey yoktur, birey vardır, insanlar önce kendi başlarının çaresine bakmalıdır." (Field 2003:9-10'dan akt. Uçkaç, 2019:787) sözü ile neoliberal felsefi temel, politik düzeyde de karşılığını bulmuştur denilebilmektedir.

Ekonomik anlamda yaşanan bu değişimler "kendi başının çaresine bakacak rasyonel bireyler" yetiştirme düşüncesiyle eğitim sisteminde de bir dönüşüm yaratmıştır. Neoliberal sistemde çeşitli kamu kurumlarıyla birlikte okullar da piyasaya açılarak talebe bağlı hizmet üretimi sağlanarak bu sisteme uyumlu bireyler yetiştirilmeye başlanmıştır. Eğitim ve ekonominin ortak paydada bulunduğu bu sistemde eğitim kurumları özelleştirilerek piyasaya entegre edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yükseköğretim kurumları da mali özerklik sağlamak amacıyla niteliğe bağlı performans sistemi geliştirmekte ve devlet fonlarının dışında ek finansal kaynağa dair kaygı taşımaktadır. Artık neoliberalizmin sınırları içine giren eğitim sistemi ticarileşmektedir (Uçkaç, 2019:792).

Kathleen Lynch, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği gibi kuruluşların eğitim sistemi üzerinde etkilerinin arttığını belirterek üniversitelerin ticarileştiğini ve müşteri odaklı bir yapıya dönüştüğünü belirtmektedir (Lynch,2014'ten akt. Atalay, 2017:48). 1990'lı yıllarda OECD bilginin değerinin arttığını ve "*Bilgi Temelli Devletler*" başlıklı raporda bilgi temelli büyümeye odaklı bir ekonomiden söz edilmiştir. Böylece belirli becerileri edinmiş olan çalışanlara ihtiyaç yaratılarak öğrenme ekonomisine dikkat çekilmiştir (Yılmaz ve Yılmaz, 2016:150). Toplumsal bir kurumdan ticari bir kuruma yaşanan bu dönüşümde ekonominin kârlılık, verimlilik, hesaplanabilirlik ilkeleri üniversitelerin de işleyişinde önemli ilkeler haline gelmiştir. Bu durum *akademik kapitalizm* olarak adlandırılmakta ve bilgi artık kâr amacıyla üretilen ve satılan bir meta haline gelmektedir (Alemdaroğlu, 2011: 124).

Toplumsal yaşamdaki değişimler üniversitelerin de dinamiğini değiştirmiştir. Ağ toplumu, bilgi toplumu veya postmodern toplum olarak

isimlendirilen yeni toplumsal yapı yükseköğretimi şekillendirmiştir. Nitekim modernitenin kesin sınırları silikleşmeye başlamış piyasa ve kültür yeniden tanımlanır hale gelmiştir. Modernite Humboldt tipi üniversite yaratmışken Amerikan Tipi üniversiteler, üniversiteleri Fordist bir organizasyona dönüştürmüştür denilebilmektedir. Günümüz üniversitelerin özellikleri erken modern dönem olarak adlandırılan Rönesans ve Sanayi Devrimi'nde kazanılmıştır. Gerek ülkenin ihtiyacı olan profesyonel insan nüfusunu karşılamak gerek de yeni kurulan devletlere ideolojik yönden bir geçerlilik sağlamak üniversitelerin görevi olarak kabul edilmiştir. İlerleyen süreçte teknolojinin ilerlemesi ve bilime artan değer üniversitelerde bir araya gelerek modernizme uygun bilimsel kuramların ortaya çıkarıldığı yer haline gelmiştir. Soğuk Savaş döneminde de kamu hizmetinin sağlandığı Fordist kurumlar¹ olarak çalışmıştır (Yılmaz ve Yılmaz, 2016: 152).

Max Weber, Amerikan üniversitelerini gözlemleyerek Amerikan üniversitelerinin alışveriş esasına dayandığı kurumlar olarak tanımlamıştır. Üniversitelerin hizmet sağlayan bir işlevi olduğu fikrine dayanarak öğrencilerin profesörlerden bilgi ve yöntem satın aldığını ifade etmiştir (Arslanoğlu, 2002:7). George Ritzer ise Max Weber'in araşsal rasyonelasyon teorisini geliştirmiştir (Alagöz ve ark., 2023:210) ve Taylorizmin sunduğu rasyonelleşen üretim sürecinin üniversitelerdeki yansıması *Toplumun McDonaldlaştırılması*² tanımlaması *McÜniversite* kavramının da ele alınmasını sağlamıştır (Atalay, 2017:54). Ritzer, üniversitelerin 21. Yüzyılın üretim ve tüketim sektörlerinden biri olduğunu ifade etmektedir. McDonaldlaşan üniversitelerde (yani McÜniversitelerde) öğrencilerin “hamburger olmak üzere üniversitelerde bulunma zorunluluğu”ndan bahsederek üniversitelerin en kötü fabrika türü olan McDonalds'ın arka kapısı olduğunu vurgulamaktadır. Üniversiteyi bir fabrikaya benzeterek üniversitenin gelecek nesillerde hangi orta sınıf çalışanını üreteceğine dair sorulara dikkat çekmiştir (Ritzer, 2011).

1 20. Yüzyılın başlarında genelde modern eğitim kurumları ve özde üniversitelerin işlevlerinin şekillenmesinde Frederick Taylor'un geliştirdiği “Bilimsel Yönetim İlkeleri” etkili olmuştur. Taylor bu ilkelerde bütün bir organizasyonu parçalara ayırarak her parçada o alanda uzmanlaşmış kişilerin çalıştırılması ve bilgi sahibi olan tekel tarafından her bir emek sürecinin denetlenmesini ele almıştır. İşçilerin kapitalist üretim tarzına uyumlanmasını da Henry Ford Taylor'un ilkelerini montaj bandına entegre ederek sağlamıştır. Sistematik kaytarmayı ortadan kaldıran, denetimli, hızlı ve verimli olan bu üretim Fordist üretim olarak adlandırılmaktadır (Braverman, 2008). Modern üniversitelerde de bu tür bir bölünmüş disiplinler bir yapılanma (fakülte, bölüm gibi) sağlanması Taylor'un ilkelerine benzetilmektedir. Bu duruma Akademik Taylorizm denilmekte ve disiplinler arası keskin bir ayrımın olduğu modern üniversite yapılanmaları meydana gelmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2016).

2 McDonaldlaşma kavramını George Ritzer “fast-food restoran ilkelerinin, dünyanın geri kalanının yanı sıra Amerikan toplumunun giderek daha fazla sektörüne hâkim olmaya başladığı bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Ritzer, 2011). Verimlilik, hesaplanabilirlik, öngörülebilirlik, kontrol ve rasyonelitenin irrasyonelliği McDonaldlaşmanın beş temel boyutudur. Ritzer bu boyutlar ile Batı'nın rasyonelleşmesini McDonalds'ın çalışma mekanizmasına uyarlamıştır (Uzuner, 2021:227).

Eğitimde niceliğe yapılan vurgudan bahseden Ritzer kurumlarda verilen eğitimin kalitesinin yerine “ürün” yerine koyulan öğrencilerin kaç tanesinin sistemden geçtiğinin önemli olduğunu belirtmektedir. Yükseköğretimde verilen dersin sayısına dikkat edilirken öğrencilerin o dersi gerçekten öğrenip öğrenemediği arka plana atılmaktadır (Ritzer, 2011). Üniversite eğitiminde niceliğe yapılan vurgu öğrencilerin “seri üretimine” dayanarak öğrenci ve mezunların sayısında artış olmaktadır. Buna karşın eğitimin kalitesi görece tartışılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrencilerin dönem sonu performans değerlendirme anketleri, öğretim üyelerinin ise yayın sayıları üzerinde sayısal denetimler yükseköğretimde niceliğin daha ön planda tutulduğunun göstergeleri olabilmektedir (Alagöz ve ark. 2023:214).

Son tahlilde, üniversitelerin zaman içerisinde ticari bir yapıya dönüşüp öğrencilerin de müşteri olarak algılandığı yükseköğretim sisteminde yapılan tartışmaları Türkiye’deki yükseköğretime konumlandırabilmek için Türkiye’de yükseköğretimin tarihine bakmak gerekli olacaktır. Zira tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yükseköğretimin yapısı, finansmanı ve hizmet biçimi konularında ciddi dönüşümler yaşanmaktadır. Tüm bu değişimleri anlamak yükseköğretime ilişkin farklı bakış açıları kazandırıp üniversite kurumlarını yeniden düşünebilme fikrini sağlayacaktır.

Türk Yükseköğretiminin Dönüşümü

Yükseköğretimin kökeni Platon’un Academia’sına dayanırken Türk tarihinde ise Selçuklular tarafından kurulan medreseler yükseköğretimin nüvelerini oluşturmaktadır. Türkiye’de Batılı anlamda üniversitelerin tarihi ise oldukça yeni sayılmaktadır (Sargın, 2007:134). Günümüz üniversitelerin anlaşılması için geçmişin tahlili oldukça önemlidir. Bu doğrultuda ilk olarak Cumhuriyet dönemi öncesi incelenecek olup akabinde Cumhuriyet sonrası yükseköğretim analiz edilecektir.

Türklerde yükseköğretimin başlangıcını medreselere dayandırmak mümkündür. Bu özellikle kurulan ilk Türk medresesi Bağdat’da 1067 yılında kurulan Nizamiye Medresesi’dir. Osmanlı döneminde ise yükseköğretim niteliklerine sahip kurulan medrese ise Orhan Gazi tarafından kurulan İznik Orhaniye’sidir. Daha sonraki dönemlerde İstanbul, Bursa ve Edirne’de eğitim-öğretimin sağlandığı medreseler kurulmuştur. Bu dönemde eğitim kurumları sivil okullar ve askeri okullar üzere ikiye ayrılırken sivil okullar da kendi içerisinde Sıbyan Mektepleri ve Medreseler olarak ayrılmaktadır. Orta ve yükseköğretim anlamında eğitim veren kurumlar olarak medreseler örnek verilebilir. Ancak Umumi Medreseler hem İslami bilgiyi hem de dini olmayan bilgiyi öğretirken İhtisas Med-

reseleri ise bir bilim dalında uzmanlığın esas olduğu eğitimin verildiği kurumlardır (Kılıç, 1999:293).

Bu dönemde medreseler halka yönelik olmamakla beraber seçkinlerin eğitimine önem verilmekte ve bu amaçla din adamları ve bilim adamları yetiştirilmektedir. Doğa bilimleri medrese eğitiminde yer bulamazken (Atalay, 2017:84) askeri sınıfa verilen önem neticesinde yükseköğretim alanında gerçekleştirilen gelişmeler askeri alanda oluşmuştur (Kılıç, 1999). Örneğin askeri denizcilerin yetiştirilmesi amacıyla kurulmuş olan “Mühendishane-i Bahr-i Hümayun” askeri mühendislik okulu olarak hizmet vermiştir. Bunu takiben kara mühendislik okulları, askeri tıp hane, Tıbbiye-i Mülkiye (sivil tıp okulu) gibi medreseler açılmaya devam etmiştir (Sallan Gül ve Gül, 2014:53).

Avrupa’da üniversitelerin lonca şeklinde örgütlenmesinin yanı sıra Osmanlı medreselerinde böyle bir örgütlenme söz konusu değildir. Ancak tanzimat fermanı ile batı tarzı yükseköğretim kurumları kurulmaya çalışılmıştır. Askeri medreselerde pragmatik bir yaklaşım görülürken batılı anlamda ilk üniversite olarak kabul edilen Darülfünunun kurulması ile bilimsel bilginin salt kendisi amaçlanmıştır (Atalay, 2017:86).

Cumhuriyet döneminde eğitim alanında köklü değişimler yaşanmıştır ve medreseler kapatılarak toplumun her kesimi için eğitim hedeflenmiştir (Sargın, 2007:136). Osmanlı döneminde yükseköğretim alanında eğitim veren kurumlar dağınık bir yapıda iken cumhuriyetin ilanı ile devralınan kurumlar değişime uğratılmış ve yeni kurumlar açılmıştır. Örneğin Osmanlı döneminin önemli bir yükseköğretim kurumu olan Darülfünun 1925 yılında İstanbul Darülfünunu olarak Millî Eğitim Bakanlığından ayrılarak yeniden açılmış olup özerk bir kurum haline gelmiştir. 1933 yılında ise modern bir üniversite olarak kabul edilerek İstanbul Üniversitesi adını almıştır. Bu dönemin yükseköğretim kurumları için önemli bir gelişmesi olarak Üniversiteler Kanunu çıkarılmıştır ve bu kanuna göre üniversiteler genel özerkliğe ve tüzel kişiliğe sahip olan kurumlar olarak ilan edilmiştir (Sallan Gül ve Gül, 2014:53).

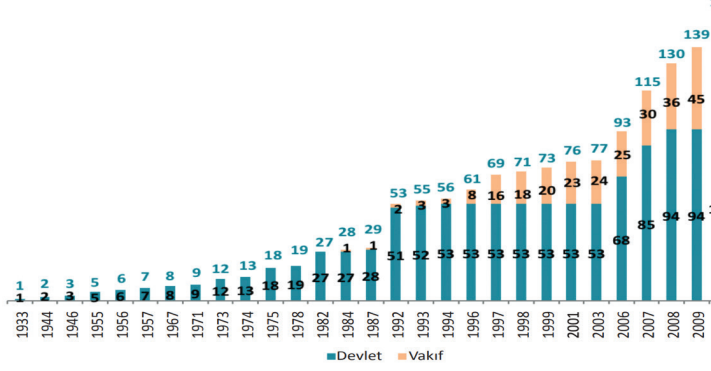
Dünyada İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra üniversite sayılarının artması durumu Türkiye’de de mevcut olmuştur. 1946 ve 1973 yılları arası Karadeniz Teknik (1955), Ege (1955), Orta Doğu Teknik (1956), Atatürk (1958), Hacettepe (1967) ve Boğaziçi (1971) Üniversiteleri gibi farklı şehirlerde özerk niteliğe sahip pek çok üniversite kurulmuştur. Nitelikle insan gücüne olan ihtiyaç, demografik artış, eğitime olan talep ve şehirlerde ticaretin artmasını sağlayarak ekonomik fayda sağlamak gibi amaçlar farklı şehirlerde toplu olarak üniversitelerin açılmasına sebep olan faktörler olarak sıralanabilmektedir (Ateş, 2018:68).

6 Kasım 1981 yılında üniversiteler kanunu yerine Yükseköğretim kanunu benimsenerek Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur. YÖK'ün kurulması üniversitelerdeki yapılanmayı değiştirerek Türkiye'de bir gecede pek çok üniversite açma geleneği yerleşmiştir ve zamana kadar Türkiye'de üniversite sayısı 19 iken bir gecede bu sayı 28'e çıkmıştır. Böylece "her ile bir üniversite" politikası benimsenmiş olup yeni yükseköğretim kurumları açılmaya devam etmiştir (Kaynar ve Parlak, 2005:28-29). Benimsenen politikanın planlamasının akademik alanın dışında gerçekleşen kentleşme, bölgesel kalkınma ve kırsalda istihdam arttırımı gibi ekonomik faydaları bu politikanın eğitim politikasından ziyade iktisat politikası olduğunu düşündürmektedir (Yalçıntaş ve Akkaya, 2019a:792). Ayrıca bu dönemde ilk özel üniversite olan Bilkent Üniversitesi (1984) kurulmuştur. Bilkent üniversitesine dava açılması ile mahkeme bu şekilde özel üniversitelerin kurulabileceğine dair karar vererek vakıf üniversiteleri olarak da bilinen özel üniversitelerin önü açılmıştır (Erdem, 2012:114).

Yükseköğretim Kurumu'nun otoritesine dahil olan üniversiteler siyasi denetime tabi tutularak kurumsallaştırılmıştır. Her ne kadar üniversiteler bilim merkezi olarak görülse de o dönemde Türkiye'de yaşanan siyasi ve ekonomik dönüşümlerin yansımaları üniversitelerde görülmüştür. Bu sebeple YÖK'ün kurulduğu yıllarda üniversitenin dilinin aynı zamanda siyasetin dili olduğu da dikkat çekmektedir. 1980'li yıllardan itibaren toplumun geniş bir kesimi tarafından talebin artması ve dönemin evrenselleşme tartışmaları üniversite faaliyetlerini kitlesel eğitimden evrenselleşmeye bırakmıştır (Oyman ve Şentürk, 2015: 370).

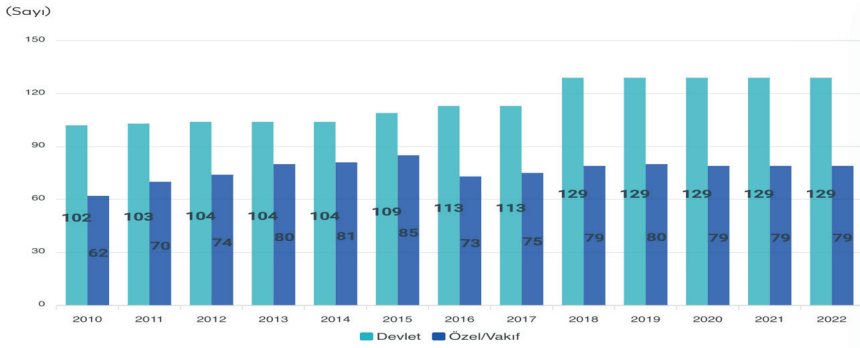
Türkiye'de üniversitenin görevi topluma bir hizmet amacı güdülerek eğitim-öğretimin ve bilimsel araştırmaların yapılmasıdır. Ancak üniversitelerin aynı zamanda birer sertifika merkezi görevi görmesi ve günümüzde nitelikli insan gücünün kanıtları olan sertifikaya olan talebin artmasının üniversitenin gerçek anlamından uzaklaştırdığına dair görüşler mevcuttur. Halen "her ile bir üniversite" düşüncesinin benimsenerek üniversite sayılarının hızla arttırılması eğitim anlayışında değişim yaratmıştır ve literatürde üniversitelerin "fabrika tipi" eğitim anlayışından ayrılmadığı ifade edilmektedir (Şimşek ve Adıgüzel, 2012).

Çalışmada alan yazındaki bilgiler ışığında Türkiye'de 1933'ten 2023 yılına kadar süreçte üniversite sayıları ve üniversite mezun işsiz sayıları birlikte analiz edilecektir.



Şekil 2: Türkiye’de 1933-2009 yılları arası üniversite sayıları (Günay & Günay, 2011:7)

Şekil 2’de Cumhuriyet’ten sonra ilk modern üniversite olarak kurulan İstanbul Üniversitesi’nden sonra 2009’a kadar sürede kurulan devlet-özel(vakıf) üniversite sayıları verilmektedir. Neoliberal politikaların benimsenmesi ve eğitimde devlet desteğinin azalmasıyla vakıf üniversitele-
rinin zaman içerisindeki artışı dikkat çekmektedir.



Şekil 3: Türkiye’de 2010-2022 arası üniversite sayıları (YÖK)

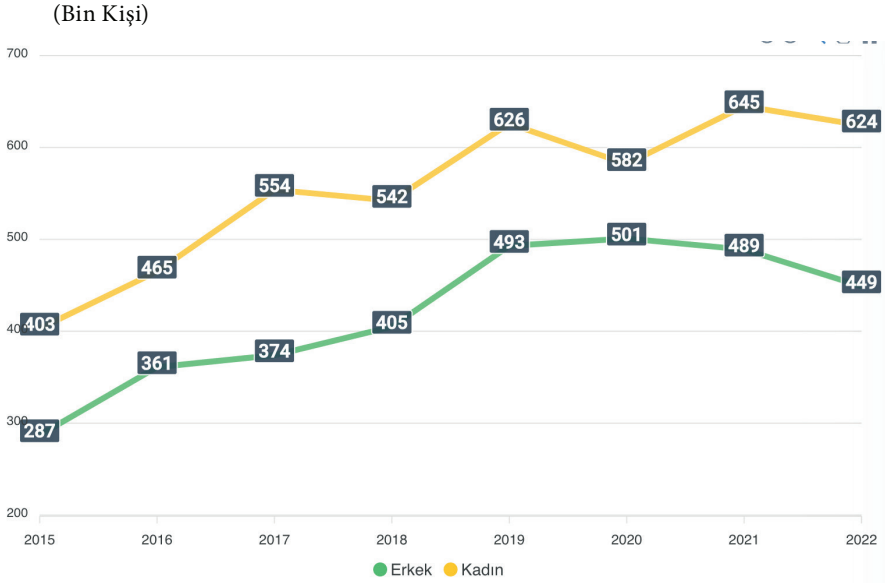
Şekil 3’te ise 2010-2022 seneleri arası devlet-özel(vakıf) üniversite sayıları verilmektedir. YÖK’ün kurulmasından sonra 2000’li yıllarda üniversite sayılarını etkileyen AKP hükümetinin “her ile bir üniversite” sloganını benimsenmesinin bir uzantısı olarak tüm illere üniversite kurulmaya başlanmıştır. Böylece özellikle 2003’ten itibaren yükseköğretim kurumlarının sayısında ciddi bir artış görülmüştür (Sallan Gül ve Gül,

2014:55). 2024 yılında ise mevcut üniversite sayısı değişmemekle birlikte 129 devlet üniversitesi 79 vakıf üniversitesi vardır (YÖK).

Türkiye'nin her ilinde en az bir adet devlet üniversitesi mevcut olup 6.950.142 öğrenci halen öğrenim görmektedir. Bu üniversite ve öğrenci sayısı niceliksel bağlamda kabul edilebilir bir sayıdır ancak üniversitenin ilk kuruluş amacı ve misyonu niteliksel bağlamda sağlanabiliyor mu? sorusu bir muamma yaratabilmektedir. Yükseköğretim Kurulu'nun 5 Haziran 2024'te Dünya Üniversite Sıralamasına ilişkin haberini incelemek üniversitelerin nitelik bağlamında bir analiz yapabilmemizi sağlayacaktır.

“Dünyada önde gelen 5 bin 663 üniversitenin değerlendirildiği ve 1503 üniversitenin sıralandığı QS 2025 Dünya Üniversiteleri Sıralaması'nda Türkiye'den 25 üniversite yer aldı. Bu yılki sıralamada ilk 500'e giren Türk üniversitelerinin sayısı 3'ten 5'e çıktı. ODTÜ 285'inci, İTÜ 326'ncı, Koç Üniversitesi 401'inci, Boğaziçi Üniversitesi 418'inci ve Bilkent Üniversitesi 477'nci oldu. İlk 1000'de yer alan üniversite sayısı 10'dan 11'e yükseldi.” (YÖK)

Totalde 208 üniversiteye sahip olup niteliksel anlamda prestijli ve en köklü üniversitelerimizin listeye girebilmiş olması sayının mı yoksa niteliğin mi önemli olduğu sorusunu düşündürmektedir. 81 ilde bir üniversitenin olması üniversitelerin çok işlevli bir kurum olması sebebiyle buldukları yerel bölgelerin finansal anlamda kalkınmasına, kentlerin gelişmesine ve öğrenci hareketliliğinin sağlanmasına sebep olabilmektedir (Gürsoy, 2017:1371). Ancak olumlu yanların dışında istihdam fazlası öğrenci mezunu etmek üniversite eğitimleri ve piyasadaki iş gücü arasındaki uyumsuzluk sebebiyle yükseköğretim mezunu işsiz sayısını da arttırmaktadır (Tekin, 2021:450).



Şekil 4: Yükseköğretim mezunu işsiz sayısı (TÜİK)

Şekil 4 2015'ten itibaren yükseköğretim mezun işsiz sayısını göstermektedir. Literatürde üniversite öğrencileri ile yapılan çalışmalarda bölüm/program fark etmeksizin okudukları bölümlerde mezun sayısının artması, özel sektörde aranan deneyim şartı ve kamuya atamaların zor olması öğrencilerde gelecekte iş bulma kaygısı yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır (Altıntaş, 2023:1003). Genç işsizlik alanında yapılan farklı çalışmalarda çıkan ortak sonuç öğrencilerin eğitim aldıkları bölüme dair iş piyasasına dahil olamama endişeleridir ve bu endişeye sahip bazı öğrenciler de herhangi bir lisans programını kazanmalarına rağmen kaydolmamaktadır. Ayrıca yeni iş imkanları yaratılmadan ortaya çıkan fazla mezun sayısı piyasada talebi arttırmakta buna karşın işverenler de daha yüksek eğitilmiş kişileri tercih etmektedir. Önceki dönemlerde yalnızca lise diploması ile iş bulabilen bireylerin yerine lisans diplomasının yeterli olmaması durumu ortaya çıkmakta ve diplomanın değeri reel olarak düşmektedir (Yalçıntaş ve Akkaya, 2019a:802).

Sonuç ve Tartışma

Tarihsel süreçte bilim ve üniversitelerin amaç ve süreç bağlamında değişim geçirdiği bir gerçektir. Günümüzde modern üniversite anlayışı Kant'ın Aydınlanmacı perspektifi ekseninde akıl temelli kurulmaya başlanmışken ilerleyen zamanda ulus devlet arasında bir ilişki içerisinde olan yapı haline gelmiştir. Küreselleşme ve Amerikanlaşma süreçleri neticesinde farklı bir üniversite örgütlenme yapısına gidilmiştir ve piyasa odaklı olup şirketleşmeye başlamıştır. Neoliberalleşme süreçlerinde küresel rekabet ekonomisinde yer edinebilmek ve piyasanın ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü sağlamak için yükseköğretim sistemleri önemli bir konumda yer almaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2016:159).

Türk yükseköğretimi ise gelişim çizgisinde küresel eğitim anlayışını benimsemiştir. Örneğin Cumhuriyetin kurulmasından sonraki süreçte Fransız ve Alman üniversite modellerini kurarken 1950'lerden itibaren araştırmanın ön planda tutulduğu Amerikan modeli ve İngilizce eğitim veren ODTÜ gibi üniversiteler açılmaya başlamıştır. Ancak ekonomide yaşanan değişimler eğitimde özelleştirmeyi dahil ederek devlet üniversitelerinin yanında özel (vakıf) üniversiteleri kurulmaya başlamış ve sayıları hızla artmıştır (Şimşek ve Adıgüzel, 2012:259). Eğitimin metalaşma süreci eğitimin niceliksel bağlamda tartışılmasını gerektirmektedir. Özellikle Türkiye'de eğitimin metalaşması sürecinin bir parçası olarak benimsenen "her ile bir üniversite" politikasının yükseköğretim sistemini dejenere ederek akademik enflasyona yani iş piyasası fazlası nitelikli çalışan ve akademisyen yetiştirirken yeni üniversitelerin açılması diplomanın değerini düşürmesine sebep olmaktadır (Yalçıntaş ve Akkaya, 2019a:791). Her tercih döneminde çeşitli reklamlar ile "müşteri" (öğrenci) çekmeye çalışan üniversitelerin sayısının artması diplomalı işsiz sınıfının da hızla arttırmaktadır (Yalçıntaş ve Akkaya, 2019b:53).

Bilgi toplumunun gereksinimlerini karşılamaya çalışan eğitim sisteminde hem devlet hem de özel üniversiteler fabrika tipi anlayışla eğitim sürdürmektedir (Şimşek ve Adıgüzel, 2012: 259). Ford'un montaj bandında işi parçalara ayırarak ortaya çıkardığı fordist üretim süreci akademiye de bir karşılık bularak eğitim-öğretim belirli alanlarda parçalandırılarak işlemektedir. Oyman ve Şentürk (2015:386), neoliberal politikaların bir uzantısı olarak üniversitelerin bir üretim merkezine ve fabrikaya benzetildiğini ortaya koymaktadır. Fry (1989'dan akt. Uğurlu, 2018: 85), eğitim kurumlarını tanımlarken fabrika metaforunu kullanmakta ve fabrikaların seri üretimde bir ürün ortaya çıkardığı gibi okulların da topluma fayda sağlayan ürün olan öğrencileri üretmekte olduğunu belirtmektedir.

Tüm bu bilgiler ekseninde Türkiye’de üniversite sayısının çokluğu, her ilde üniversite olması ve üniversitelerin fordist bir organizasyon olarak görülmesi ekonomik olarak pek çok fayda sağlamaktadır ve bu durum siyasilerin “biz yaptık” dedikleri icraatları olabilir ancak seri üretimde mezun üretmek uzun vadede işsizlik gibi sonuçlara sebep olabilmektedir. Peki “Gerçekten ihtiyaç var mı?” bu soruyu birey olarak ve en azından sosyologlar olarak sorgulamak gereklidir. Gerekliliği istihdam olanakları mevcut değilken ve yenileri yaratılmıyorken yeni üniversite inşa etmek akademik rant ortaya çıkararak sermaye sahiplerinin yeni üniversite sahiplenmesine ve bunu ticari bir kuruluş olarak görmesine sebep olmaktadır. Niceliğin niteliğin önüne geçtiği rasyonel toplumda eğitim ve özelde üniversite sorununun diğer çalışmalarda tartışılması gerekmektedir.

Kaynakça

- ALKAN, R. M., & ŞAHİN, M. (2015). Üçüncü Kuşak Üniversite Konseptinde Mesleki Eğitimin Yeniden Yapılandırılması. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(5), 139-145.
- ALAGÖZ, B., ÇERİZ, A. ve ŞİMŞEK, N. (2023). Yükseköğretimin McDonaldlaştırılması. *Uluslararası Sosyal Bilgilerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 210-224. <https://doi.org/10.38015/sbyy.1309865>.
- ALEMDAROĞLU, A. (2015). Yabancı Şirketler, Özel Üniversiteler ve Yükseköğretimin Dönüşümü: Laureate Education Inc. Örneği, S. Değirmencioğlu & K. İnal içinde, *Yükseköğretimin Serbest Düşüşü: Özel Üniversiteler içinde* (123-141). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- ALTINTAŞ, M., (2023). A Qualitative Research on Work Anxiety in University Students . 8. *International Paris Congress on Social Sciences & Humanities*, Paris, France.
- ARSLANOĞLU, R. A. (2002). Küreselleşme ve Üniversite. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1):1-12.
- ATALAY, S. (2017). *Yükseköğretim Stratejileri ve Akademisyenlik Mesleğinin Değişimi: Sosyal Bilimler Örneği*. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATEŞ, F. (2018). *Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal ve Akademik Kültürlerin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- BAL, S. (2023). Bilgi-İktidar İlişkisi Çerçevesinde Akademi Kariyer ve Verimlilik Söylemi Üzerine Niteliksel Bir Değerlendirme. *Kültür ve İletişim*, 26(1) (51), 40-73. <https://doi.org/10.18691/kulturveiletisim.1212304>.
- BRAVERMAN, H. 2008. *Emek ve Tekelci Sermaye*. İstanbul: Kalkedon Yayınevi.
- ÇİFTÇİ, M. (2015). Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (27).
- ERDEM, AR (2012). Küreselleşme: Türk Yükseköğretimine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2), 109-117.
- GÜNAL, İ. (2013). *50 Soruda Üniversite*. Ankara: Tübitak Bilim ve Gelecek Kitaplığı.
- GÜNAY, D., & GÜNAY, A. (2011). 1933'ten Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi* (1):1-22.
- GÜRSOY, M. (2018). Üniversitelerin İçinde Doğdukları Kentlere Yönelik Sosyal ve Kültürel İşlevleri: Adıyaman Örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 1369-1414. <https://doi.org/10.26466/opus.472674>
- HIZ, G. (2010). 1980 Sonrasında Türkiye'de Yükseköğretimde Piyasalaştırma ve Özelleştirmedeki Gelişmeler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (25): 55-80.
- KAYNAR, M. ve PARLAK, İ. (2005). *Her İle Bir Üniversite: Türkiye'de Yüksek Öğretim Sisteminin Çöküşü*. Ankara: Paragraf Yayınevi.

- KILIÇ, R. (1999). Türkiye’de Yükseköğretimin Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 289-310.
- OYMAN, N. & ŞENTÜRK, İ. (2015). Öğretmen Adayları ve Öğretim Üyelerinin “Üniversite” Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi/ Educational Management: Theory & Practice*, 21(3):367-394.
- ÖZDEMİR, S. & ÖZDELEN, E. (2013). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru Türkiye. *ICQH 2013 International Conference on Quality in Higher Education*, December 12-13, 2013. ICQH 2013 Proceedings Book, Sakarya/Turkey.
- RITZER, G. (2011). *Toplumun McDonaldlaştırılması*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- SALLAN GÜL, S., & GÜL, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi, Güncel Durumu ve Eleştirisi. *Toplum Ve Demokrasi Dergisi*, 8(17), 51-66.
- SARGIN, S. (2007). Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Bölgesel Dağılımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5), 133-150.
- SERPİL, H. (2022). Yükseköğretimin Metalaşması ve Çalışma Hayatının Dönüşümü. Dündar, O. içinde, *Çalışma Kavramına Sosyolojik Bakış* (108-122). İstanbul:Kriter Yayınevi.
- ŞİMŞEK, H. ve ADIGÜZEL, T. (2012). Yükseköğretimde Yeni Bir Üniversite Paradigmasına Doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37(166), 250-661.
- TEKİN, A. (2021). 2000’li Yıllardan Günümüze Türkiye Ekonomisinde Genç İşsizlik Sorunu ve Çözüm Önerileri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(3), 447-466. <https://doi.org/10.18657/yonveek.876938>.
- TİMUR, T. (2000). *Toplumsal Değişme ve Üniversiteler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- UÇKAÇ, A. (2019). Neoliberalizm ve Küreselleşmenin Eğitim Üzerindeki Etkisi. *Mülkiye Dergisi*, 43(4), 785-809.
- UĞURLU, Z. (2018). Öğretmen Adaylarının Üniversite Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 82-97.
- UZUNER, M.G. (2021). Kültürel Açından Küreselleşmeyi Anlamak ve Değiştirmek Üzerine: Perspektifler ve Toplumsal Hareketler. *Çevrimiçi Dünya: Küreselleşmenin Geleceği* içinde 213-248.
- WISSEMA, J. G. (2009). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru* (çev. Devrim, N. ve Belge, T.). İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
- YALÇINTAŞ, A., & AKKAYA, B. (2019a). Türkiye’de Akademik Enflasyon: “Her İle Bir Üniversite Politikası” Sonrasında Türk Yükseköğretim Sistemi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(3), 789-810. <https://doi.org/10.33630/ausbf.551330>.
- YALÇINTAŞ, A. & AKKAYA, B. (2019b). Diplomalı Aylak Sınıf: Gösterişçi Tüketim Süreci Olarak Türk Yükseköğrenim Süreci. *EfilJournal*, 2(5):36-90.
- YILMAZ, DV (2013). Yükseköğretimin Değişen Bağlamı: 21. Yüzyılda Dönüşümler ve Eğilimler. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(3), 169-176.

YILMAZ, D. V. & YILMAZ, C. (2016). Yükseköğretimde Paradigma Dönüşümü: Gelenekten Geleceğe Üniversite. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4: (38): 144-165.

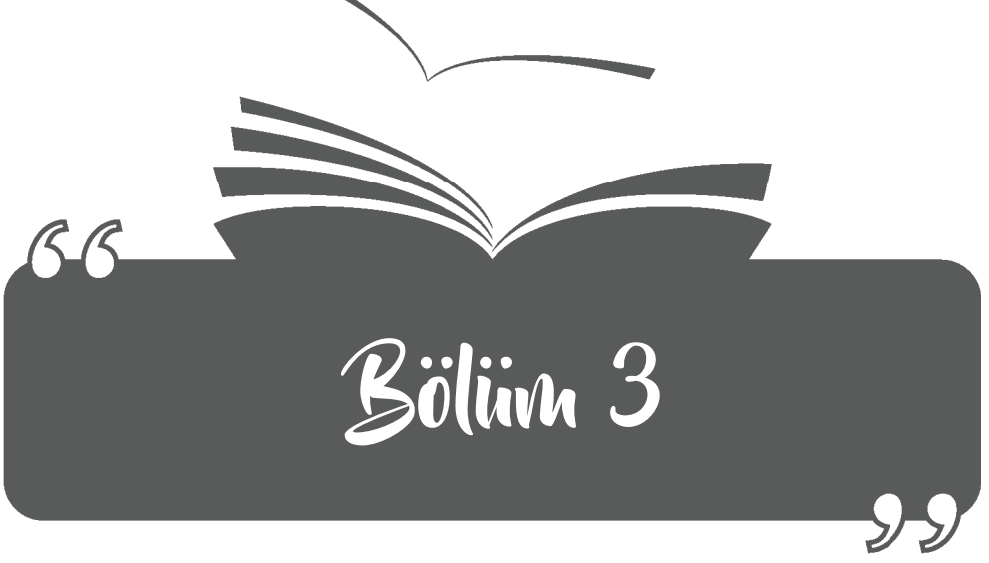
İnternet Kaynakları

<https://sozluk.gov.tr/>

<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/turk-universiteleri-dunya-siralamasinda-yukseldi-bilimsel-uretim-artti.aspx>

<https://www.tuik.gov.tr/>

<https://istatistik.yok.gov.tr/>



**BİR ÜLKEDE KAMU PERSONELİNİN
GÜÇLENDİRİLMESİNİN KAMU YÖNETİMİ,
DIŞ POLİTİKA VE ULUSLARARASI İLİŞKİLERE
ETKİSİ**

Sıddık ARSLAN¹

¹ Dr., siddikarslan@hotmail.com

1. GİRİŞ

Modern devletlerin temel yapı taşlarından biri olan kamu yönetimi, toplumsal hedefleri destekleyen hizmetlerin etkin ve verimli sunumunda kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreçte kamu personelinin niteliği, yetkinliği ve motivasyonu kamu hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Kamu personelinin güçlendirilmesi sadece bireysel ve kurumsal performansı iyileştirmekle kalmayıp, devletin iç yönetim mekanizmalarını, dış politikasını ve uluslararası ilişkilerini şekillendirmede stratejik bir öneme sahiptir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013). Bu çalışmanın temel amacı, kamu personelinin güçlendirilmesi ile kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler arasındaki çok boyutlu ilişkiyi incelemek ve kamu personelinin güçlendirilmesinin bu alanlardaki etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkilerini analiz etmektir.

Araştırmanın temel problemi, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler üzerindeki etkilerinin yeterince anlaşılmağı olmasıdır. Bu bağlamda çalışmamız şu araştırma sorularını yanıtlamayı hedeflemektedir: (1) Kamu personelinin güçlendirilmesi, kamu yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini nasıl etkilemektedir? (2) Diplomatik personelin güçlendirilmesi, bir ülkenin dış politikasının başarısını ve uluslararası arenada etkinliğini ne ölçüde artırmaktadır? (3) Kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler alanlarındaki performansı nasıl etkilemektedir? Bu sorulara dayanarak, çalışmamız şu hipotezleri test etmeyi amaçlamaktadır: (H1) Kamu personelinin güçlendirilmesi, kamu yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir; (H2) Diplomatik personelin güçlendirilmesi, dış politika başarısını ve uluslararası ilişkilerdeki etkinliği artırmaktadır; (H3) Kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, onların performansını ve kurumsal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Küreselleşmenin hızla ilerlediği günümüzde, kamu yönetimi artık sadece ulusal sınırlar içerisinde faaliyet gösteren bir mekanizma olmaktan çıkmış, uluslararası etkileşimleri ve dış politika süreçlerini doğrudan etkileyen bir sistem haline gelmiştir (Peters ve Pierre, 2018). Kamu yönetiminin bu dönüşümü, kamu personelinin uluslararası platformlarda ülkeyi temsil etme kapasitesinin önemini artırmıştır. Diplomatik personelin güçlendirilmesi, uluslararası müzakerelerde ve kriz yönetiminde ulusal çıkarların korunmasında kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Nye, 2008). Nitelikli ve yetkin kamu personeli, uluslararası arenada ülkenin rekabet gücünü artıran stratejik bir değer oluşturmaktadır. Bu bağlamda kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, onların görevlerini bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağlayarak, dış politikanın etkinliğini

artırmaktadır (Berridge, 2015).

Bu çalışmanın kapsamı, kamu personelinin güçlendirilmesinin farklı boyutlarını (yapısal, psikolojik, profesyonel) ve bu boyutların kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler üzerindeki etkilerini içermektedir. Araştırma, hem teorik çerçeveyi hem de ampirik bulguları bir araya getirecek, bütünsel bir analiz sunmayı hedeflemektedir. Çalışma, farklı ülkelerdeki kamu personeli güçlendirme stratejilerini ve bu stratejilerin sonuçlarını karşılaştırmalı olarak inceleyerek, başarılı uygulamaların ve zorlukların daha iyi anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasının, hukuk güvenliği ve kamu yararı açısından önemini de ele almaktadır.

Kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Bunların başında eğitim ve geliştirme programları, karar alma süreçlerine katılımın artırılması, yetki devri ve sorumluluk paylaşımı gelmektedir (Fernandez ve Moldogaziev, 2015). Bu stratejiler, kamu personelinin profesyonel gelişimini desteklerken aynı zamanda kurumsal performansa da katkı sağlamaktadır. Araştırmalar, eğitim programlarına yatırım yapan kamu kurumlarının hizmet kalitesinde ve personel bağlılığında önemli artışlar gözlemlediğini ortaya koymaktadır (Berman ve West, 2008). Özellikle liyakat esaslı kariyer planlaması ve sürekli mesleki gelişim, kamu personelinin kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu süreçte, kamu personelinin statü, görev, yetki, sorumluluk ve diğer kazanılmış haklarının korunması, hizmetin gerekleri ve kamu yararı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan, 2018).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılanma, kamu personelinin inisiyatif almasını ve yenilikçi çözümler üretmesini sınırlandıran faktörlerden biridir (Osborne ve Gaebler, 1992). Bu bağlamda Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) ve Yeni Kamu Hizmeti (New Public Service) yaklaşımları, kamu personelinin güçlendirilmesine daha fazla vurgu yapmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000). Bu yaklaşımlar, kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş odaklılığı ön plana çıkarırken, personelin karar alma süreçlerine daha aktif katılımını teşvik etmektedir. Kamu yönetimindeki bu paradigma değişimi, personel güçlendirmeyi stratejik bir yönetim aracı olarak konumlandırmaktadır. Aynı zamanda kamu düzeni ve kamu güvenliğinin sağlanması için, yönetici statüsündeki bürokratların kazanılmış haklarının korunması, devlet fonksiyonlarının sürekliliğini ve istikrarını garanti altına almaktadır (Giritli ve Akgüner, 2020).

Kamu personelinin güçlendirilmesi, “yetki devri ve sorumluluk paylaşımı” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Yetki devri, karar alma mekanizmaları-

nın daha alt kademelere yayılmasını sağlayarak, bürokrasinin neden olduğu gecikmeleri azaltmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992). Ayrıca personelin kendi alanlarında inisiyatif kullanabilmesi, problem çözme becerilerinin gelişmesine ve kurumsal öğrenme sürecinin hızlanmasına katkıda bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, yetki devri uygulanan kamu kurumlarında, personel motivasyonunun ve hizmet kalitesinin önemli ölçüde arttığını göstermektedir (Kim, 2002). Bu bağlamda yetki devri, kamu personelinin güçlendirilmesinde etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kazanılmış hakların hukuk güvenliği ilkesi çerçevesinde korunması, kamu personelinin yetki ve sorumluluklarını etkili bir şekilde kullanabilmelerinin ön koşulu olarak görülmektedir (Zabunoğlu, 2015).

Dış politika ve uluslararası ilişkiler bağlamında kamu personelinin güçlendirilmesi, ülkenin diplomatik kapasitesini doğrudan etkilemektedir. Dışişleri personelinin müzakere, iletişim ve kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, uluslararası platformlarda ülkenin etkinliğini artırmaktadır (Moravcsik, 1999). Özellikle çok taraflı diplomasi süreçlerinde, nitelikli kamu personelinin varlığı, ulusal çıkarların korunması ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, dışişleri alanında faaliyet gösteren kamu personelinin güçlendirilmesi, ülkenin yumuşak gücünün (soft power) artırılmasına ve diplomatik başarılarına doğrudan katkı sağlamaktadır (Nye, 2011). Diplomat ve üst düzey bürokratların kazanılmış statülerinin ve haklarının korunması, onların uluslararası müzakerelerde daha özgüvenli ve etkili performans sergilemelerini sağlamakta, bu da kamu yararı ve ulusal çıkarlar açısından önem taşımaktadır (Hocking, 1999).

Kamu personelinin güçlendirilmesi, sadece profesyonel yetkinliklerin artırılmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda psikolojik güçlendirmeyi de içermektedir. Psikolojik güçlendirme; personelin işini anlamlı bulması, yetkinlik hissetmesi, özerklik algısı ve etki duygusu gibi boyutları kapsamaktadır (Spreitzer, 1995). Bu boyutlar, kamu personelinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Araştırmalar, psikolojik olarak güçlendirilmiş kamu personelinin, iş performansının ve vatandaş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Bu bağlamda kamu kurumları, personelin hem profesyonel hem de psikolojik güçlendirilmesine yönelik bütüncül stratejiler geliştirmelidir. Aynı zamanda kazanılmış hakların güvence altına alınması, kamu personelinin psikolojik güçlendirmesini destekleyen önemli bir faktördür; çünkü hakları korunan personel kendini daha güvende hisseder ve görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilir (Maynard vd., 2012).

Kamu yönetiminde reform çabaları, personel güçlendirme stratejileriyle desteklendiğinde daha sürdürülebilir sonuçlar elde edilmektedir (Hood,

1991). Reform süreçlerinin başarısı, büyük ölçüde kamu personelinin değişime adaptasyonu ve katkısı ile ilişkilidir. Güçlendirilmiş personel, reform girişimlerini içselleştirmekte ve kurumsal dönüşüme aktif destek sağlamaktadır. Örneğin; dijitalleşme ve e-devlet uygulamalarının başarısı, kamu personelinin teknolojik yetkinliklerinin artırılması ve değişime uyum sağlama kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir (West, 2004). Bu nedenle, kamu yönetimi reformlarının etkinliği, personel güçlendirme stratejileriyle entegre edildiğinde önemli ölçüde artmaktadır. Reformların uygulanması sürecinde, kamu personelinin ve özellikle yönetici statüsündeki bürokratların kazanılmış haklarının korunması, “hukuki güvenlik ve istikrarın sağlanması” açısından vazgeçilmezdir (Karahanoğulları, 2016).

Çalışmamızın teorik çerçevesi, kamu personelinin güçlendirilmesinin farklı boyutlarını ve dinamiklerini anlamamıza katkı sağlayan çeşitli perspektifler sunmaktadır. Güçlendirme kavramı; yapısal güçlendirme teorisi (Kanter, 1993), psikolojik güçlendirme teorisi (Spreitzer, 1995), dönüşümcü liderlik (Bass ve Riggio, 2006), kamu yönetimi teorileri (Denhardt ve Denhardt, 2000) ve motivasyon teorileri (Perry ve Wise, 1990) gibi farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu teorik perspektifler, kamu personelinin güçlendirilmesini çok boyutlu bir olgu olarak ele almamıza ve farklı bağlamlarda nasıl uygulanabileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Kamu personelinin güçlendirilmesi, örgütsel kültür ve liderlik tarzlarıyla yakından ilişkilidir. Katılımcı ve destekleyici liderlik, personel güçlendirme sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Bass ve Riggio, 2006). Yöneticilerin, personelin mesleki gelişimini destekleyen, inisiyatif kullanmalarını teşvik eden ve başarılarını takdir eden bir yaklaşım benimsemeleri, güçlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Örgütsel kültürün, yenilikçiliği ve risk almayı destekleyen bir yapıda olması, kamu personelinin potansiyelini tam olarak ortaya koymasına olanak tanımaktadır (Schein, 2010). Bu bağlamda kamu kurumlarında personel güçlendirmeyi destekleyen örgütsel kültür ve liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Yönetici statüsündeki bürokratların kazanılmış haklarının korunması, onların liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlayarak, kurumsal kültürün güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Vandenabeele, 2007).

Kamu personelinin güçlendirilmesi, etik değerlerin ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesiyle desteklenmelidir. Yetki devri ve özerklik artışı, aynı zamanda sorumluluk ve hesap verebilirlik gerektirir (Bovens, 2005). Kamu personeli, kendilerine verilen yetkiyi kamu yararı doğrultusunda kullanmalı ve aldıkları kararların sonuçlarından sorumlu olmalıdır. Bu nedenle, güçlendirme stratejileri, etik eğitimler ve etkili performans değerlendirme sistemleriyle desteklenmelidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini benimseyen kamu kurumları, personelin güçlendiril-

mesinden daha fazla kurumsal fayda sağlamaktadır (Roberts, 2002). Kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin etik değerlere bağlılığını ve hesap verebilirliğini güçlendirerek, kamu hizmetlerinin şeffaflığını ve güvenilirliğini artırmaktadır (Cooper, 2020).

Sonuç olarak; bu çalışma, kamu personelinin güçlendirilmesi ile kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler arasındaki karmaşık ilişkileri analiz ederek, literatüre özgün katkılar sunmayı hedeflemektedir. Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetiminin etkinliğini, dış politikanın başarısını ve uluslararası ilişkilerdeki konumu nasıl etkilediğini ortaya koyarak, kamu politikası yapıcıları ve uygulayıcıları için değerli içgörüler sağlayacaktır. Çalışma, kamu personelinin güçlendirilmesi stratejilerinin kamu yararı, kamu düzeni, kamu güvenliği, kamu sağlığı ve hizmetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi ve uygulanması için öneriler sunacaktır. Ayrıca kamu personelinin kazanılmış haklarının hukuk güvenliği ilkesi çerçevesinde korunmasının önemini vurgulayarak, sürdürülebilir kamu yönetimi reformları için bir çerçeve oluşturacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kamu Personelinin Güçlendirilmesi: Kavramsal Çerçeve

Kamu personelinin güçlendirilmesi kavramı, son otuz yılda kamu yönetimi literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Güçlendirme, çalışanlara daha fazla yetki, sorumluluk ve özerklik vererek potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlayan çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Spreitzer (1995), **güçlendirmeyi dört temel boyutta ele almaktadır**: anlam (işin kişisel değerlerle uyumu), yetkinlik (iş başarıma kapasitesi), özerklik (işle ilgili kararlar alabilme) ve etki (örgütsel sonuçları etkileyebilme). Bu dört boyut, kamu personelinin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde güçlendirilmesinin temel çerçevesini oluşturmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) ise **güçlendirmeyi** “içsel görev motivasyonu” kavramıyla ilişkilendirerek, çalışanların işlerini anlamlı bulması ve kendilerini etkili hissetmesinin önemini vurgulamıştır. Bu kavramsal çerçeve, kamu personeli güçlendirme stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir teorik temel sağlamaktadır.

Literatürde güçlendirme kavramı, yapısal ve psikolojik olmak üzere iki temel perspektiften incelenmektedir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013). **Yapısal güçlendirme**, kurumsal politika ve uygulamalarla çalışanlara daha fazla yetki, kaynak ve bilgi sağlanmasını ifade ederken; **psikolojik güçlendirme**, çalışanların kendi rollerine ilişkin algılarını ve motivasyonlarını kapsamaktadır. Kanter (1977), yapısal güçlendirmeyi örgütsel koşulların bir fonksiyonu olarak görerek, güce erişimin ve kaynakların paylaşımının önemine dikkat çekmiştir. Kim ve Fernandez (2017), kamu sektöründe yapısal

ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, yapısal güçlendirme uygulamalarının psikolojik güçlendirmeyi desteklediğini ve bunun sonucunda iş performansının arttığını ortaya koymuşlardır.

2.2. Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Uygulamaları

Kamu yönetiminde personel güçlendirme uygulamaları, geleneksel bürokratik yapılardan daha esnek ve katılımcı yönetim modellerine geçiş sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeni Kamu Yönetimi (NPM) yaklaşımı, **kamu sektöründe verimlilik, etkinlik ve hesap verebilirliği artırmak** amacıyla özel sektör yönetim tekniklerinin uyarlanmasını önerirken, personel güçlendirmeyi bu dönüşümün temel unsurlarından biri olarak konumlandırmıştır (Hood, 1991). NPM çerçevesinde geliştirilen performans yönetimi, yetki devri ve sonuç odaklı yönetim gibi uygulamalar, kamu personelinin güçlendirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Ancak Pollitt ve Bouckaert (2017), bu yaklaşımın farklı ülkelerde ve kurumsal bağlamlarda farklı sonuçlar doğurduğunu belirterek, güçlendirme uygulamalarının yerel koşullara ve kurumsal kültüre uyarlanması gerektiğini vurgulamışlardır.

Moynihan ve Pandey (2007), kamu kurumlarında performans bilgisi kullanımını inceledikleri çalışmalarında, güçlendirilmiş personelin daha etkili performans yönetimi uygulamaları gerçekleştirdiğini ve bu durumun kurumsal öğrenmeyi desteklediğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Andrews ve Boyne (2010), stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu hizmetlerinin kalitesini artırdığını belirterek, personel güçlendirmenin bu süreçteki önemine dikkat çekmişlerdir. Kim (2002), Kore'deki kamu kurumlarında yürüttüğü araştırmada, katılımcı yönetim uygulamalarının kamu çalışanlarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırdığını tespit etmiştir. Bu bulgular, kamu yönetiminde personel güçlendirme uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir.

2.3. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Motivasyon ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri

Kamu personelinin güçlendirilmesi, çalışan motivasyonu ve kurumsal verimlilik üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Perry ve Wise (1990), kamu hizmeti motivasyonu (public service motivation) kavramını geliştirerek, kamu çalışanlarının topluma hizmet etme arzusunun önemine dikkat çekmiştir. Bu motivasyon türü, güçlendirme uygulamalarıyla desteklendiğinde, kamu personelinin işe bağlılığını ve performansını artırmaktadır. Wright ve Kim (2004), kamu kurumlarında iş özellikleri, çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, özerklik ve geri bildirim gibi güçlendirme unsurlarının çalışanların içsel motivasyonunu artırdığını belirlemişlerdir.

Fernandez ve Moldogaziev (2015), ABD federal kurumlarında yürüttükleri araştırmada, güçlendirme uygulamalarının kamu çalışanlarının performansını artırdığını, ancak bu etkinin güçlendirme türüne göre farklılaştığını ortaya koymuşlardır. Özellikle bilgi paylaşımı ve yetki devrinin performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Hassan ve arkadaşları (2013); etik liderlik, güçlendirme ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, etik liderliğin güçlendirme aracılığıyla çalışan performansını artırdığını tespit etmişlerdir. Bu bulgular, kamu kurumlarında güçlendirme uygulamalarının liderlik tarzları ve örgütsel kültürle uyumlu olması gerektiğini göstermektedir.

2.4. Güçlendirme Stratejilerinin Kamu Politikalarına Etkisi

Kamu personelinin güçlendirilmesi, kamu politikalarının formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerine de önemli katkılar sağlamaktadır. Lipsky (2010), “sokak düzeyi bürokratlar” (street-level bureaucrats) olarak tanımladığı doğrudan vatandaşlarla etkileşimde bulunan kamu çalışanlarının politika uygulamalarındaki rolünün altını çizmiştir. Bu perspektife göre, güçlendirilmiş kamu personeli, politika uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlara daha esnek ve pratik çözümler üretebilmekte, böylece politikaların etkinliğini artırmaktadır. Tummers ve Bekkers (2014), politika uygulayıcılarının özerkliğinin ve güçlendirilmesinin, politika uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Peters ve Pierre (2016), kamu politikası süreçlerinde katılımcı yaklaşımların önemine dikkat çekerek, kamu personelinin güçlendirilmesinin politika süreçlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırdığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Bryson ve arkadaşları (2014), stratejik planlamada kamu çalışanlarının katılımının, politikaların etkinliğini ve meşruiyetini artırdığını vurgulamışlardır. Dunleavy ve arkadaşları (2006), Dijital Çağ Yönetişimi (Digital Era Governance) kavramını geliştirerek, teknolojik dönüşüm sürecinde kamu personelinin güçlendirilmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu perspektife göre, dijital teknolojilerin etkin kullanımı, kamu personelinin bilgiye erişimini ve karar alma kapasitesini artırarak, kamu politikalarının daha etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

2.5. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Dış Politika Üzerindeki Etkileri

Dış politika alanında kamu personelinin güçlendirilmesi, uluslararası ilişkilerin yönetiminde stratejik bir öneme sahiptir. Hocking (1999), diplomatik personelin değişen rolünü incelediği çalışmasında, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte diplomatların daha fazla **uzmanlık ve özerklik gerektiren görevler** üstlendiğini belirtmiştir. Bu bağlamda diplomatik personelin güçlendirilmesi, karmaşık uluslararası sorunlara daha etkili

yanıtlar verilmesini sağlamaktadır. Berridge (2015), diplomatik müzakerelerde başarılı sonuçlar elde edilmesinde, diplomatların müzakere becerilerinin ve karar alma özerkliklerinin önemini vurgulamıştır. Güçlendirilmiş diplomatik personel, uluslararası müzakerelerde daha esnek ve proaktif bir yaklaşım sergileyebilmekte, bu da ulusal çıkarların daha etkili bir şekilde savunulmasını sağlamaktadır.

Clarke ve White (1995), dış politika analizi çalışmalarında, karar alma süreçlerindeki aktörlerin rolüne dikkat çekerek, güçlendirilmiş kamu personelinin dış politika formülasyonuna daha fazla katkı sağladığını belirtmişlerdir. Beach (2012), Avrupa Birliği'nin dış politika yapım süreçlerini incelediği araştırmasında, diplomatik personelin uzmanlığının ve özerkliğinin, AB dış politikasının etkinliğini artıran faktörler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Slaughter (2004), uluslararası ilişkilerde ağ temelli yaklaşımları incelediği çalışmasında, farklı ülkelerdeki kamu personeli arasındaki ağların ve işbirliklerinin, küresel sorunların çözümünde giderek daha önemli hale geldiğini vurgulamıştır. Bu perspektife göre, güçlendirilmiş kamu personeli, uluslararası ağlarda daha etkin rol oynayabilmekte ve ülkesinin dış politika hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

2.6. Kamu Personelinin Güçlendirilmesi ve Uluslararası İlişkilerdeki Rolü

Uluslararası ilişkiler bağlamında kamu personelinin güçlendirilmesi, bir ülkenin yumuşak gücünün (soft power) geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Nye (2008), *yumuşak güç kavramını*, “zorlama veya ödeme yerine çekiçlik yoluyla istediğini elde etme yeteneği” olarak tanımlamış ve diplomatik ilişkilerde kültürel ve kurumsal kapasitenin önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda güçlendirilmiş kamu personeli, ülkesinin değerlerini ve politikalarını uluslararası platformlarda daha etkili bir şekilde temsil edebilmekte, böylece ülkenin yumuşak gücüne katkı sağlamaktadır. Zaharna (2010), kamu diplomasisi alanında yürüttüğü çalışmalarda, diplomatik personelin iletişim becerilerinin ve kültürlerarası yetkinliklerinin, uluslararası ilişkilerdeki başarıyı belirleyen faktörler arasında olduğunu vurgulamıştır.

Krasner (1978), uluslararası rejimlerin oluşumu ve işleyişi üzerine yaptığı çalışmalarda, müzakere süreçlerinde kamu personelinin bilgi ve uzmanlığının önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Putnam (1988), *“iki düzeyli oyun” (two-level game) teorisinde*, uluslararası müzakerelerde diplomatların hem uluslararası hem de ulusal düzeyde dengeleri gözetererek hareket etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu perspektife göre, güçlendirilmiş diplomatik personel, karmaşık müzakere süreçlerini daha başarılı bir şekilde yönetebilmektedir. Barnett ve Finnemore (2004), uluslararası örgütlerde çalışan bürokratların rolünü inceledikleri çalışmalarında, bu aktörlerin ulus-

lararası normların oluşturulması ve yayılmasındaki etkisine dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda uluslararası örgütlerde görev yapan kamu personelinin güçlendirilmesi, küresel yönetişimin etkinliğini artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

2.7. Kamu Personelinin Kazanılmış Haklarının Korunması ve Güçlendirme İlişkisi

Kamu personelinin güçlendirilmesi ile kazanılmış haklarının korunması arasındaki ilişki, literatürde önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Gözler (2017), kazanılmış hakların korunmasının hukuk güvenliği açısından önemini vurgulayarak, kamu personelinin hukuki statüsünün güvence altına alınmasının, onların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağladığını belirtmiştir. Benzer şekilde Tan (2018), kamu personelinin statü, görev, yetki ve sorumluluklarının hukuki güvence altında olmasının, onların motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin güçlendirilmesinin hukuki boyutunu oluşturmaktadır.

Dworkin (2012), *kamu personelinin bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile kazanılmış haklarının korunması* arasındaki ilişkiye dikkat çekerek; *hukuki güvencenin, personelin siyasi baskılara direnmesini ve kamu yararı doğrultusunda hareket etmesini sağladığını* vurgulamıştır. Zabunoğlu (2015), *hukuki güvenlik ilkesinin kamu personelinin güçlendirilmesindeki rolünü* incelemiş ve kazanılmış hakların korunmasının, personelin özerklik ve inisiyatif kullanma kapasitesini artırdığını belirtmiştir. Bu çalışmalar, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasının, onların güçlendirilmesi sürecini desteklediğini ve kamu hizmetlerinin etkinliğini artırdığını göstermektedir.

Giritli ve Akgüner (2020), *yönetici statüsündeki bürokratların kazanılmış haklarının korunmasının, devlet fonksiyonlarının sürekliliği ve istikrarı açısından önemini* vurgulamışlardır. Benzer şekilde Yayla (2014), *üst düzey bürokratların statü güvencesinin, kamu politikalarının uygulanmasındaki etkinliği artırdığını* belirtmiştir. Bu bağlamda *kazanılmış hakların korunması, özellikle yönetici pozisyonundaki kamu personelinin güçlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır*. Karahanoğulları (2016), *kamu personelinin kazanılmış haklarına yönelik müdahalelerin ancak kamu yararı, kamu düzeni ve hizmetin gerekleri gibi meşru gerekçelerle ve ölçülülük ilkesi çerçevesinde yapılabileceğini belirterek bu müdahalelerin sınırlarını çizmiştir*.

Cooper (2020), kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ile etik davranış ve hesap verebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve hukuki statüsü güvence altında olan personelin daha etik kararlar aldığını ve hesap

verebilirlik mekanizmalarına daha açık olduğunu ortaya koymuştur. Roberts (2002), şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin, kazanılmış hakların korunması ile desteklendiğinde, kamu personelinin güçlendirilmesine daha fazla katkı sağladığını vurgulamıştır. Bu çalışmalar, kazanılmış hakların korunmasının, kamu personelinin etik değerlere bağlılığını ve hesap verebilirliğini güçlendirerek, güçlendirme sürecini desteklediğini göstermektedir.

Peters ve Pierre (2004), **kamu yönetiminin tarafsızlığı ve bağımsızlığı açısından, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasının önemini vurgulamışlardır**. Habermas (2015), **demokratik bir toplumda kamu gücünün keyfi kullanımının önlenmesi ve hukukun üstünlüğünün sağlanması için, kamu personelinin haklarının güvence altına alınması gerektiğini** belirtmiştir. Benzer şekilde Weber (2015), **liyakat ilkesi ile kazanılmış hakların korunması arasındaki ilişkiyi incelemiş ve hak edişe dayalı bir kamu personel sisteminin ancak kazanılmış hakların güvence altına alınmasıyla mümkün olabileceğini** vurgulamıştır. Bu çalışmalar, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasının, demokratik yönetim anlayışı ve liyakat ilkesi açısından önemini ortaya koymaktadır.

Meyer ve Allen (2007), **iş güvencesi ve hukuki statüsü güvence altında olan çalışanların**, daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarını göstermişlerdir. Günday (2017), **kamu hizmetlerinin süreklilik ve düzenlilik ilkeleri açısından, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasının önemini** vurgulamıştır. Bu perspektife göre, **kamu hizmetlerinin kesintisiz ve düzenli bir şekilde sunulabilmesi için, bu hizmetleri yürüten personelin hukuki statüsünün ve haklarının belirli, öngörülebilir ve istikrarlı olması** gerekmektedir. Bu bağlamda kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin güçlendirilmesini destekleyerek, kamu hizmetlerinin kalitesini ve sürekliliğini artırmaktadır.

Sonuç olarak literatür taraması, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetiminin etkinliğini, dış politika stratejilerinin başarısını ve uluslararası ilişkilerdeki konumu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Güçlendirme sürecinin başarısı, “yapısal ve psikolojik” boyutları kapsayan bütüncül bir yaklaşımla, kurumsal ve kültürel bağlama uygun stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Ayrıca kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, güçlendirme sürecini hukuki boyutuyla destekleyerek, personelin potansiyelini tam olarak ortaya koymasını sağlamaktadır. Gelecekteki araştırmalar, dijital dönüşüm ve küreselleşmenin kamu personelinin güçlendirilmesi üzerindeki etkilerini daha detaylı incelemeye, farklı ülkelerdeki uygulamaları karşılaştırmalı olarak analiz etmeye ve güçlendirme stratejilerinin uzun vadeli sonuçlarını değerlendirmeye odaklanmalıdır. Böylece kamu personelinin güçlendirilmesine yönelik daha etkili ve sürdürülebilir stratejiler geliştirilebilecektir.

3. TEORİK ÇERÇEVE

3.1. Kamu Personelinin Güçlendirilmesi: Teorik Yaklaşımlar

Kamu personelinin güçlendirilmesi kavramı, farklı teorik çerçeveler içerisinde analiz edilebilen çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt teorileri, kamu yönetimi yaklaşımları ve liderlik modelleri bu kavramın anlaşılmasına farklı perspektifler sunmaktadır. Güçlendirme kavramı; temel olarak çalışanların özerkliğini, yetkinliklerini ve karar alma kapasitelerini artırmayı amaçlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Zimmerman, 2000). Kamu personelinin güçlendirilmesi, geleneksel hiyerarşik ve bürokratik yönetim yapılarının ötesine geçerek, daha katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışına geçişi temsil etmektedir. Teorik çerçevede güçlendirme, yapısal ve psikolojik boyutlarıyla ele alınmaktadır. **Yapısal güçlendirme**, örgütsel politikalar, uygulamalar ve yapılar aracılığıyla çalışanlara daha fazla otonomi, yetki ve kaynak sağlanmasını ifade ederken; **psikolojik güçlendirme**, çalışanların kendi rolleri ve etkileri hakkındaki algılarını ve motivasyonlarını kapsamaktadır (Maynard vd., 2012). Bu iki boyut birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinin bütüncül bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

3.2. Yetki Devri ve Örgütsel Güçlendirme

Yetki devri, kamu personelinin güçlendirilmesinin temel mekanizmalarından biri olarak kabul edilmektedir ve örgütsel güçlendirme teorilerinin merkezinde yer almaktadır. Weber'in (1947) bürokratik örgüt teorisinde, hiyerarşik yapılar ve kesin kurallar ön planda olsa da, modern kamu yönetimi anlayışında yetki devri, verimliliği ve etkinliği artıran bir stratejik yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Kanter'in (1993) **yapısal güçlendirme teorisi**, örgütsel koşulların ve erişilebilir kaynakların önemine dikkat çekerek, yetki devrini destekleyici örgütsel yapıların oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu perspektife göre, karar alma yetkisinin daha alt kademelere devredilmesi, çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli kaynaklara ve bilgiye erişimlerinin sağlanması örgütsel güçlendirmenin temel unsurlarıdır. Mintzberg (1983), örgütsel yapıların karmaşık doğasını incelediği çalışmasında, farklı örgüt tiplerinde yetki devrinin farklı şekillerde uygulanabileceğini belirtmiştir. Kamu kurumlarının genellikle profesyonel bürokrasi veya makine bürokrasi formunda örgütlendiğini, ancak güçlendirme süreçleriyle daha organik ve adhokratik yapılara doğru evrilebileceğini öne sürmüştür.

Yetki devri, sadece formal bir süreç olmayıp, aynı zamanda liderlik tarzı ve örgüt kültürüyle de yakından ilişkilidir. Bass ve Riggio (2006), dönüşümcü liderliğin yetki devrini ve çalışan güçlendirmesini desteklediğini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının potansiyellerini ortaya

çıkarmayı ve onları daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Kamu yönetiminde dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, yetki devrinin ve personel güçlendirmenin daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayabilir. Ayrıca Schein (2010), örgüt kültürünün güçlendirme süreçlerindeki rolünü vurgulayarak, katılımcı ve yenilikçi bir kültürün yetki devrini desteklediğini belirtmiştir. Kamu kurumlarında yerleşik olan geleneksel hiyerarşik kültürel yapıların dönüştürülmesi, personel güçlendirme sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir.

3.3. Psikolojik Güçlendirme Teorisi

Psikolojik güçlendirme teorisi, kamu personelinin içsel motivasyonunu ve işe yönelik algılarını merkeze alan bir yaklaşım sunmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi “*içsel görev motivasyonu*” olarak kavramsallaştırmış ve dört temel bilişsel değerlendirme boyutu tanımlamıştır: anlam (işin bireyin değerleriyle uyumluluğu), yetkinlik (görevi başarma kapasitesi), özerklik (işle ilgili kararlar alabilme) ve etki (örgütsel sonuçları etkileyebilme). Spreitzer (1995), bu modeli geliştirerek, psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koymuştur. Kamu sektöründe yapılan araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin kamu çalışanlarının motivasyonunu, iş tatminini ve vatandaş odaklı hizmet sunumunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Fernandez ve Moldogaziev, 2015). Bu bağlamda kamu kurumlarında psikolojik güçlendirmeyi destekleyecek stratejilerin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir.

Psikolojik güçlendirme teorisinin diğer motivasyon teorileriyle ilişkisi de önemlidir. Öz-belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 2000), bireylerin özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının içsel motivasyonu artırdığını öne sürmektedir. Bu perspektif, psikolojik güçlendirmenin özerklik ve yetkinlik boyutlarıyla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Bandura'nın (1997) öz-yeterlilik teorisi, bireylerin belirli görevleri başarabileceklerine dair inançlarının performanslarını etkilediğini belirtmektedir. Bu teorik çerçeveler, kamu personelinin psikolojik güçlendirilmesinin, onların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak ve öz-yeterlilik algılarını güçlendirerek gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Kamu yönetiminde psikolojik güçlendirme stratejilerinin geliştirilmesinde, bu teorik yaklaşımların sunduğu içgörüler değerli katkılar sağlamaktadır.

3.4. Liderlik Teorileri ve Güçlendirme

Liderlik teorileri, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde liderlerin rolünü ve etkisini açıklamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik (Bass, 1985), karizmatik liderlik (Conger ve Kanungo, 1988), hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) ve etik liderlik (Brown vd., 2005)

gibi çağdaş liderlik yaklaşımları, çalışanların güçlendirilmesini destekleyen liderlik davranışlarını tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerine ilham vermesi, entelektüel olarak teşvik etmesi ve bireysel ilgi göstermesi yoluyla onların potansiyellerini ortaya çıkarmasını vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderlik ise, liderin öncelikle takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması ve onların gelişimini desteklemesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu liderlik yaklaşımları, kamu kurumlarında personelin güçlendirilmesini destekleyen bir liderlik tarzının benimsenmesine katkı sağlamaktadır.

Kamu yönetiminde liderlik ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, liderlerin davranışlarının ve uygulamalarının, çalışanların güçlendirilmesi üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Van Wart, 2013). Liderler; vizyonları, değerleri ve davranışlarıyla örgütsel kültürü şekillendirerek güçlendirmeyi destekleyen veya engelleyen bir ortam oluşturabilirler. Pearce ve Sims (2002), paylaşılan liderlik kavramını geliştirerek, liderliğin sadece formal liderler tarafından değil, tüm takım üyeleri tarafından paylaşılabilirliğini öne sürmüşlerdir. Bu perspektif, kamu kurumlarında güçlendirmenin daha geniş bir çerçevede uygulanmasına ve liderlik sorumluluklarının daha fazla personele yayılmasına olanak tanımaktadır. Kamu yönetiminde paylaşılan liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, personelin güçlendirilmesi sürecini destekleyerek, daha katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Güçlendirme

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) perspektifi, kamu personelinin güçlendirilmesinde stratejik bir bakış açısı sunmaktadır. Stratejik İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynakları uygulamalarının sistematik ve entegre bir şekilde planlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Kamu kurumlarında stratejik İKY yaklaşımının benimsenmesi, personel güçlendirme stratejilerinin kurumsal hedeflerle uyumlu bir şekilde geliştirilmesini sağlamaktadır. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (High-Performance Work Systems - HPWS) yaklaşımı; seçme, yerleştirme, eğitim, ödüllendirme ve kariyer geliştirme gibi İKY uygulamalarının entegre bir şekilde uygulanmasının, çalışan güçlendirmesini ve örgütsel performansı artırdığını öne sürmektedir (Huselid, 1995). Bu yaklaşım, kamu kurumlarında personel güçlendirme stratejilerinin, diğer İKY uygulamalarıyla uyumlu ve bütüncül bir şekilde geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

İş tasarımı teorileri de kamu personelinin güçlendirilmesinde önemli bir çerçeve sunmaktadır. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli, *işin beş temel özelliğinin* (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi,

özerklik ve geri bildirim) çalışanların psikolojik durumlarını ve iş çıktıları-
nı etkilediğini öne sürmektedir. Bu model, kamu kurumlarında iş tasarımı
aracılığıyla personelin güçlendirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesine
katkı sağlamaktadır. İşlerin, çalışanların daha fazla özerkliğe, beceri kullanı-
mına ve geri bildirimle sahip olacağı şekilde yeniden tasarlanması psikolojik
güçlendirmeyi desteklemektedir. Ayrıca Socio-teknik Sistem Teorisi (Trist ve
Bamforth, 1951), iş tasarımında hem teknik hem de sosyal unsurların dikkate
alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, kamu kurumlarında tek-
nolojik değişimlerin ve dijital dönüşümün, personel güçlendirme stratejileri-
yle uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerektiğini göstermektedir.

3.6. Kamu Yönetimi Teorileri ve Güçlendirme

Kamu yönetimi teorileri, personel güçlendirmenin kamu sektöründeki
özgün bağlamını ve dinamiklerini anlamak için önemli bir çerçeve sun-
maktadır. Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışı, Weber'in (1947) **bürokratik
örgüt modelini** temel alarak, hiyerarşi, standardizasyon ve kurallara sıkı
bağlılık gibi ilkeleri vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, personel güçlendirme-
yi sınırlayan bir yapı oluşturmaktadır. Buna karşılık, Yeni Kamu Yönetimi
(New Public Management - NPM) yaklaşımı, özel sektör yönetim teknikle-
rinin kamu sektörüne uyarlanmasını önermiş ve performans odaklı, sonuç
temelli bir yönetim anlayışını benimsemiştir (Hood, 1991). NPM; merke-
ziyetçiliğin azaltılması, yetki devri ve yönetsel özerklik gibi ilkeleriyle per-
sonel güçlendirmeyi desteklemektedir. Ancak Hood (1991) ve Pollitt (1993)
gibi teorisyenler, NPM'nin bazen çelişkili sonuçlar doğurabileceğini, bir
yandan özerkliği artırırken, diğer yandan performans ölçümü ve denetimi
yoluyla kontrol mekanizmalarını güçlendirebileceğini belirtmişlerdir.

Daha güncel bir yaklaşım olan Yeni Kamu Hizmeti (New Public Servi-
ce - NPS); demokratik vatandaşlık, sivil toplum ve örgütsel hümanizm gibi
değerleri vurgulayarak, kamu çalışanlarının sadece verimlilik değil, aynı
zamanda kamu yararı için çalışmaları gerektiğini öne sürmektedir (Den-
hardt ve Denhardt, 2000). NPS; kamu çalışanlarının değerler, normlar ve
vatandaşlık perspektifinden güçlendirilmesini savunmaktadır. Benzer şe-
kilde Dijital Çağ Yönetimi (Digital Era Governance - DEG) yaklaşımı, tek-
nolojik gelişmelerin kamu yönetimini nasıl dönüştürdüğünü incelemekte ve
dijital teknolojilerin personel güçlendirmeye sunduğu fırsatlara dikkat çek-
mektedir (Dunleavy vd., 2006). DEG, dijital teknolojilerin kamu çalışanları-
nın bilgiye erişimini, karar alma kapasitelerini ve vatandaşlarla etkileşimle-
rini artırarak güçlendirmeyi desteklediğini öne sürmektedir.

3.7. Motivasyon Teorileri ve Kamu Personelinin Güçlendirilmesi

Motivasyon teorileri, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinin
psikolojik dinamiklerini anlamak için değerli bir perspektif sunmaktadır.

Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın (1961) Başarı İhtiyacı Teorisi gibi klasik motivasyon teorileri, çalışanların temel ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını anlamaya yardımcı olmaktadır. Özellikle Herzberg'in teorisi; işin kendisi, başarı, tanınma, sorumluluk ve ilerleme gibi içsel faktörlerin motive edici olduğunu, çalışma koşulları, ücret ve yönetim gibi dışsal faktörlerin ise hijyen faktörleri olduğunu öne sürmektedir. Bu perspektif, kamu personelinin güçlendirilmesinin, onların içsel motivasyon kaynaklarını harekete geçirecek gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Kamu hizmeti motivasyonu (Public Service Motivation - PSM) teorisi, kamu çalışanlarının motivasyonunu anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Perry ve Wise (1990), PSM'yi "bir bireyin, öncelikle veya tamamen kamu kurumlarına ve örgütlerine dayalı olarak topluma hizmet etme eğilimi" olarak tanımlamışlardır. Bu teori, kamu çalışanlarının kamusal hizmete, toplumsal faydaya ve demokratik değerlere olan bağlılıklarının, onların motivasyonlarında önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. PSM perspektifi, kamu personelinin güçlendirilmesinin, onların kamu hizmeti motivasyonlarını artıracak ve değerlerini destekleyecek şekilde tasarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Vandenberg (2007), PSM'nin kurumsal değerler, liderlik ve çalışan güçlendirmesi ile ilişkisini incelediği çalışmasında, güçlendirme uygulamalarının kamu hizmeti motivasyonunu artırabileceğini belirtmiştir.

3.8. Katılımcı Yönetim ve Kamu Personelinin Güçlendirilmesi

Katılımcı yönetim, kamu personelinin karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden bir yaklaşım olarak, güçlendirmenin temel mekanizmalarından biridir. Katılımcı yönetim teorileri, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesinin, onların organizasyona bağlılığını, iş tatminini ve performansını artırdığını öne sürmektedir (Lawler, 1992). Kamu yönetiminde katılımcı yaklaşımlar, hiyerarşik ve bürokratik yapıların ötesine geçerek, daha demokratik ve işbirlikçi bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Katılımcı yönetim, kamu çalışanlarının bilgi, deneyim ve üretkenliklerini kurumsal süreçlere katmalarına olanak tanıyarak, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır.

Katılımcı yönetim, farklı düzeylerde ve biçimlerde uygulanabilmektedir. Heller ve arkadaşları (1998), *katılımın dört düzeyini tanımlamışlardır*: bilgi paylaşımı, danışma, ortak karar alma ve yetki devri. Bu düzeyler, katılımın kapsamını ve derinliğini belirlemektedir. Kamu kurumlarında, özellikle stratejik kararlarda, genellikle düşük düzeyde katılım gözlemlenirken, operasyonel kararlarda daha yüksek düzeyde katılım sağlanabilmektedir. Fernandez ve Moldogaziev (2013), katılımcı yönetimin kamu sektöründeki

etkilerini inceledikleri çalışmalarında; bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerine katılımın, kamu çalışanlarının inovasyon davranışlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ancak ***katılımcı yönetimin başarısı***; kurumsal kültür, liderlik tarzı ve personelin hazır olma düzeyi gibi faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerin dikkate alınması, kamu kurumlarında katılımcı yönetim uygulamalarının etkinliğini artıracaktır.

3.9. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Dış Politika Üzerindeki Etkileri

Dış politika teorileri, kamu personelinin güçlendirilmesinin uluslararası ilişkiler ve diplomasi alanındaki etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Karar alma teorileri, dış politika kararlarının oluşumunda bürokratik yapıların, kurumsal süreçlerin ve bireylerin rolünü incelemektedir. Allison ve Zelikow'un (1999) ***üç model yaklaşımı*** (rasyonel aktör, örgütsel süreç ve bürokratik politika), dış politika kararlarının farklı düzeylerde analiz edilebileceğini göstermektedir. Özellikle örgütsel süreç ve bürokratik politika modelleri, diplomatik personelin güçlendirilmesinin dış politika sonuçları üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak için değerli içgörüler sunmaktadır. Bu perspektife göre, güçlendirilmiş diplomatik personel, kurumsal rutinleri aşarak daha yenilikçi ve etkili dış politika stratejileri geliştirebilmektedir.

Yapısal teoriler, uluslararası sistemin yapısının ve güç dağılımının devletlerin dış politika davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir (Waltz, 1979). Ancak dış politika analizi alanında, bireysel ve kurumsal faktörlerin de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Hudson, 2005). Diplomatik personelin bilgi, beceri ve yetkinlikleri, uluslararası müzakerelerde ve kriz yönetiminde kritik role sahiptir. Güçlendirilmiş diplomatik personel, uluslararası sistemdeki fırsatları ve tehditleri daha iyi analiz edebilmekte ve ulusal çıkarları koruyacak stratejiler geliştirebilmektedir. Ayrıca Putnam'ın (1988) ***"iki düzeyli oyun" teorisi***, diplomatların hem uluslararası hem de ulusal düzeydeki ***baskı ve beklentileri dengelemesi*** gerektiğini vurgulamaktadır. Bu perspektife göre, güçlendirilmiş diplomatik personel, karmaşık müzakerelere süreçlerini daha başarılı bir şekilde yönetebilmektedir.

Kamu diplomasisi ve yumuşak güç teorileri de kamu personelinin güçlendirilmesinin dış politika üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Nye (2004), ***yumuşak gücü*** "zorlama veya ödeme yerine çekicilik yoluyla istediğini elde etme yeteneği" olarak tanımlamış; diplomasi, kültür ve değerler gibi unsurlara dikkat çekmiştir. Kamu diplomasisi, bir ülkenin değerlerini, kültürünü ve politikalarını diğer ülkelerin halklarına anlatma ve etkileme çabası olarak tanımlanabilir (Melissen, 2005). Güçlendirilmiş kamu personeli, özellikle diplomatik personel ve kültür elçi-

leri, kamu diplomasisi aracılığıyla ülkenin yumuşak gücüne katkı sağlayabilmektedir. Bu perspektif, kamu personelinin güçlendirilmesinin, sadece kurumsal verimlilik değil, aynı zamanda uluslararası imaj ve etki açısından da stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

3.10. Kazanılmış Haklar Teorisi ve Hukuk Güvenliği İlkesi

Kazanılmış haklar teorisi, kamu personelinin güçlendirilmesinde hukuki boyutu temsil etmekte ve hukuk güvenliği ilkesiyle yakından ilişkilendirilmektedir. Gözler (2017), kazanılmış hakların korunmasını, hukuk devleti ilkesinin temel unsurlarından biri olarak değerlendirmekte ve kamu personelinin hukuki statüsünün istikrarının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. ***Kazanılmış haklar, hukuki bir işlem veya durum sonucunda kişinin malvarlığına dâhil olan ve hukuk düzeni tarafından korunan haklardır.*** Kamu personeli açısından ***bu haklar***; statü, görev, yetki, sorumluluk, maaş, emeklilik ve diğer sosyal güvenlik haklarını kapsamaktadır (Yayla, 2014). Hukuk güvenliği ilkesi, kişilerin hukuki durumlarının belirli ve öngörülebilir olmasını gerektirmekte ve kazanılmış haklara saygı gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, onların güçlendirilmesinin hukuki temelini oluşturmaktadır.

Zabunoğlu (2015), hukuki güvenlik ilkesinin kamu personeli açısından önemini vurgulayarak, bu ilkenin çalışanların statü güvencesini ve görev güvenliğini sağladığını belirtmektedir. Kamu personelinin, görevlerini yerine getirirken, hukuki durumlarının değişmeyeceğine olan inançları, onların daha özgüvenli ve etkili çalışmalarını sağlamaktadır. Ancak ***kazanılmış hakların korunması mutlak değildir ve bazı koşullara dayalı olarak müdahale söz konusu olabilir.*** Karahanoğulları (2016); ***kamu yararı, kamu düzeni, kamu güvenliği, kamu sağlığı ve hizmetin gerekleri gibi meşru gerekçelerle kazanılmış haklara müdahale edilebileceğini, ancak bu müdahalenin ölçülülük ilkesine uygun olması gerektiğini*** vurgulamaktadır. Bu perspektif, kamu personelinin güçlendirilmesi ile kamu yararının dengelenmesi gerektiğini göstermektedir.

3.11. Dönüşümcü Kamu Yönetimi ve Güçlendirme

Dönüşümcü kamu yönetimi anlayışı, kamu personelinin güçlendirilmesi ile kamu hizmetlerinin modernizasyonu arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Osborne ve Gaebler (1992), “Reinventing Government” adlı çalışmalarında, geleneksel bürokratik yapılardan daha girişimci ve yenilikçi kamu yönetimi modellerine geçişin gerekliliğini vurgulamışlardır. Bu dönüşüm sürecinde, kamu personelinin güçlendirilmesi, inisiyatif alabilecekleri, yenilikçi düşünceler geliştirebilecekleri ve kamu hizmetlerini daha etkin sunabilecekleri bir ortamın oluşturulması esastır. Kettl (2015), dönüşümcü kamu yönetimi yaklaşımlarının, katılımcı karar alma, yetki devri ve per-

formans odaklı yönetim gibi unsurları içermesi gerektiğini belirtmektedir. Bu perspektif, kamu personelinin güçlendirilmesinin, kamu yönetimindeki paradigma değişiminin merkezinde yer aldığını göstermektedir.

Dönüşümcü kamu yönetimi anlayışının bir diğer önemli boyutu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı yoluyla kamu personelinin güçlendirilmesidir. Dunleavy ve arkadaşları (2006), dijital teknolojilerin kamu yönetiminde neden olduğu dönüşümü inceledikleri çalışmalarında, bu teknolojilerin kamu personelinin bilgiye erişim, analiz ve karar alma kapasitelerini önemli ölçüde artırdığını vurgulamışlardır. Gil-Garcia ve arkadaşları (2018), e-devlet uygulamalarının, kamu personelinin vatandaşlarla etkileşimde bulunma, hizmet sunma ve politika uygulama biçimlerini dönüştürdüğünü belirtmektedir. Bu dönüşüm, kamu personelinin daha donanımlı ve etkili hizmet sunabilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, dijital dönüşüm sürecinde de önem taşımaktadır; çünkü hakları güvence altında olan personel, teknolojik değişimlere daha açık olacak ve bu değişimleri benimsemeye daha istekli olacaktır.

Dönüşümcü kamu yönetimi yaklaşımı, aynı zamanda kamu personelinin yetkinliklerinin ve uzmanlıklarının geliştirilmesini de vurgulamaktadır. Moore (1995), "Creating Public Value" adlı çalışmasında, kamu yöneticilerinin stratejik düşünce ve kamu değeri üretme kapasitelerinin geliştirilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Bryson ve arkadaşları (2014), stratejik planlama ve yönetim süreçlerine katılımın, kamu personelinin stratejik düşünme ve analiz becerilerini geliştirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda **kamu personelinin güçlendirilmesi**, sadece yetki ve sorumluluk devri değil, aynı zamanda onların stratejik kapasitelerinin ve yetkinliklerinin artırılması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım hukuk güvenliği ve kazanılmış hakların korunması ilkeleriyle desteklendiğinde, kamu personelinin dönüşümcü süreçlere daha fazla katkı sağlamasını mümkün kılmaktadır.

Dönüşümcü kamu yönetimi, aynı zamanda performans yönetimi ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesiyle de ilişkilidir. Hood (1991), performans ölçümü ve hesap verebilirliğin, kamu yönetiminde şeffaflığı ve etkinliği artırdığını belirtmektedir. Ancak Bovens (2005), hesap verebilirlik mekanizmalarının, kamu personelinin güçlendirilmesiyle dengelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. **Aşırı kontrole dayalı hesap verebilirlik mekanizmaları**, kamu personelinin inisiyatif alma ve yenilikçi düşünme kapasitesini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle dönüşümcü kamu yönetimi anlayışında, hesap verebilirlik ile personel güçlendirme arasında bir denge kurulması önem taşımaktadır. Bu denge, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ve hizmetin gerekleri ilkelerinin bir arada değerlendirilmesiyle sağlanabilir.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntemi

Bu araştırma, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla karma yöntem yaklaşımını benimsemektedir. Karma yöntem; nicel ve nitel araştırma tekniklerinin sistematik bir şekilde entegre edilmesini içermekte olup, araştırma konusunun çok boyutlu ve derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlamaktadır (Creswell ve Clark, 2017). Bu metodolojik yaklaşım, kamu personelinin güçlendirilmesi gibi karmaşık ve çok katmanlı bir olgunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Araştırma tasarımında ardışık açıklayıcı desen (sequential explanatory design) kullanılmış olup; ilk aşamada nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiş; ikinci aşamada ise nicel bulguları derinleştirmek ve açıklamak amacıyla nitel veriler toplanmıştır. Bu desen, nicel bulguların nitel verilerle desteklenmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarının daha güçlü ve kapsamlı olmasına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın nicel bileşeni, kamu personelinin güçlendirilmesinin farklı boyutlarını ve bunların örgütsel çıktılarla ilişkisini ölçmeyi amaçlayan, uzun yıllar boyunca sürekli olarak farklı biçimlerde tekrarlanan anketler çalışmasını içermektedir. Nitel bileşen ise yarı yapılandırılmış derinlemesine tekrarlı mülakatlar, odak grup görüşmeleri ve doküman analizi gibi teknikleri kapsamakta olup; nicel bulgulardan elde edilen içgörülerini derinleştirmeyi ve zenginleştirmeyi hedeflemektedir. Karma yöntem yaklaşımının benimsenmesi; araştırmanın uzun yılları kapsayan ve bizzat deneyimleyerek kapsamlı bir çözüm modeli geliştirmeyi amaçladığından, araştırma sorularının daha kapsamlı bir şekilde yanıtlanmasını sağlamak ve metodolojik sınırlılıkların üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım; İstanbul, Ankara, Kocaeli ve Erzurum illerindeki çok sayıda kamu çalışanıyla karşılıklı güven ortamında, çözüm üretme odaklı bir atmosferde sürdürüldüğünden, kamu personelinin güçlendirilmesi konusunun hem genellenebilir hem de bağlamsal özelliklerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

4.2. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın nicel veri toplama aşamasında; kamu personelinin güçlendirilmesi, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini ölçmeyi amaçlayan standardize edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu bağlamda dikkate alınan teorik yaklaşımların önemli ölçüde yönlendirici ve geliştirici rolü olmuştur. Spreitzer'ın (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği, kamu personelinin psikolojik güçlendirilme düzeylerini dört boyutta (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ölçmek için kullanılmıştır. Ayrıca Kim ve Fernandez (2017)

tarafından geliştirilen Yapısal Güçlendirme Ölçeği, kurumsal düzeyde güçlendirme uygulamalarını değerlendirmek için kullanılmıştır. Performans ve motivasyon değişkenlerini ölçmek için Perry'nin (1996) Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği ve Williams ve Anderson'un (1991) İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Anketler, yüz yüze görüşmeler aracılığıyla uygulanmış olup; sürecin bizzat içinde yaşadığımdan dolayı, deneyimleme yöntemiyle veri toplama ve sürekli detaylı test etme süreci 13 yıl sürmüştür. Nicel veri toplama süreci öncesinde, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla aralıklarla pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Nitel veri toplama aşamasında, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar, kamu personelinin güçlendirilmesine ilişkin deneyimler, algılar ve değerlendirmeler hakkında derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Mülakat protokolü, nicel bulgular doğrultusunda geliştirilerek değerlendirilmiştir. Mülakatlar, ortalama 60-90 dakika sürmüş ve katılımcıların pek çoğuyla uzun yıllar boyunca aynı mülakatlar çok kere tekrarlanarak süreç özümsemiştir. Ayrıca odak grup görüşmeleri, kamu çalışanlarının güçlendirme süreçlerine ilişkin kolektif anlayışlarını ve deneyimlerini keşfetmek amacıyla düzenlenmiştir. Odak gruplar, 3-5 katılımcıdan oluşmuş ve tartışmalar sıradan sohbet gibi sürdürülerek bireylerin baskı ve diğer endişelerden arınmış bir biçimde görüşlerini sarf etmelerine zemin hazırlanmıştır. Doküman analizi kapsamında, kurumsal politika belgeleri, stratejik planlar, personel yönetimi kılavuzları ve ilgili raporlar incelenmiştir. Bu çoklu veri toplama yöntemleri, araştırma konusunun daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır.

4.3. Örneklem ve Katılımcı Seçimi

Araştırmanın nicel aşamasında, tabakalı rastgele örnekleme (stratified random sampling) yöntemi kullanılarak kamu kurumlarında çalışan personelden veri toplanmıştır. Örneklem seçiminde, kurumsal çeşitlilik (merkezi ve yerel yönetimler, bakanlıklar, dışişleri kurumları vb.), pozisyon düzeyi (yönetici ve çalışan) ve demografik özellikler (cinsiyet, yaş, kıdem) gibi faktörler dikkate alınmıştır. Bu örnekleme stratejisi, farklı kamu kurumlarında ve pozisyonlardaki personelin temsil edilmesini sağlayarak, araştırma bulgularının genellenebilirliğini artırmaktadır (Onwuegbuzie ve Collins, 2007). Nicel araştırma aşamasında; güç analizi sonucunda, uzun yılları kapsayan, minimum örneklem büyüklükleri esas alınarak, kayıp verilerin, uygulama değişikliklerinin, fikir değişikliklerinin ve düşük yanıt oranlarının olasılığı göz önünde bulundurularak daha fazla kamu çalışanına anket uygulanmıştır.

Nitel araştırma aşamasında, amaçlı örnekleme (purposive sampling) yöntemi kullanılarak, nicel bulgular doğrultusunda belirlenen kriterlere uy-

gun katılımcılar seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme (maximum variation sampling) stratejisi, teorik depğerlendirmeler dikkate alınarak farklı kurumlardan, pozisyonlardan ve demografik özelliklere sahip katılımcıları dâhil etmek için kullanılmıştır (Patton, 2015). Çok defa tekrarlanan derinlemesine mülakatlar için 3-5 (daha fazla çalışanlarla daha az sayıda mülakatlar yapıldı) katılımcı, odak grup görüşmeleri için ise yine çok sayıda farklı gruptan toplam 90 kadar katılımcı seçilmiştir. Nitel aşamada örneklem büyüklüğü, teorik doygunluk (theoretical saturation) ilkesine göre (Glaser ve Strauss, 1967) belirlenmiş olup; yeni katılımcılardan elde edilen verilerin mevcut bulgulara yeni içgörüler sağlamadığı noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Katılımcıların seçiminde gönüllülük esası gözetilmiş ve araştırma etiği ilkelerine uygun olarak, tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam (informed consent) alınmıştır.

4.4. Veri Analizi Yöntemi

Nitel verilerin analizinde, öncelikle betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, frekans dağılımları) hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM) (Hair vd., 2010), kamu personelinin güçlendirilmesi ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaları test etmek için kullanılmıştır. SEM, teorik modelin verilerle uyumunu değerlendirmeye olanak sağlayan güçlü bir analiz tekniği olup, doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenmesine imkân tanımaktadır. Ayrıca çoklu regresyon analizleri, güçlendirmenin farklı boyutlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemek için uygulanmıştır. Moderatör ve aracı değişken analizleri (Hayes, 2013), güçlendirme-performans ilişkisinde rol oynayan faktörleri anlamak için gerçekleştirilmiştir.

Nitel verilerin analizinde, tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tematik analiz (Braun ve Clarke, 2006), verilerdeki örüntüleri (temaları) tanımlama, analiz etme ve raporlama sürecini içermekte olup, nitel verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Analiz süreci, Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği altı aşamalı yaklaşımı takip etmiştir: (1) verilere aşinalık kazanma, (2) ilk kodları oluşturma, (3) temaları arama, (4) temaları gözden geçirme, (5) temaları tanımlama ve adlandırma ve (6) rapor oluşturma. Mülakat ve odak grup kayıtları, dikkatli bir biçimde yazıya dökülmüş ve doğruluğu yan desteklerle kontrol edilmiştir. Kodlama süreci, nitel veri analizi yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kodlama güvenilirliğini sağlamak için, iki bağımsız araştırmacı tarafından çapraz kodlama yapılmış ve kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Doküman analizi, tematik analiz ile benzer bir yaklaşımla gerçekleştirilmiş olup, kurumsal belgelerdeki güçlendirme ile ilgili politikalar, stratejiler ve uygu-

lamalar sistematik bir şekilde incelenmiştir.

4.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Kriterleri

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak için çeşitli stratejiler uygulanmıştır. Nicel araştırma aşamasında, ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılmış ve Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak iç tutarlılık güvenilirliği değerlendirilmiştir. İçerik geçerliliğini sağlamak için, ölçekler konu uzmanları tarafından incelenmiş ve pilot çalışma sonuçlarına göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca ortak yöntem yanlılığını (common method bias) kontrol etmek için Harman'ın tek faktör testi (Harman's single-factor test) uygulanmıştır (Podsakoff vd., 2003). Örneklem büyüklüğünün yeterliliği, istatistiksel güç analizleri ile değerlendirilmiş ve demografik çeşitlilik sağlanarak dış geçerlilik (external validity) artırılmıştır.

Nitel araştırma aşamasında geçerlilik ve güvenilirlik bağlamında, Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği güvenilirlik (credibility), aktarılabirlik (transferability), tutarlılık (dependability), doğrulanabilirlik (confirmability) kriterleri dikkate alınmıştır. İnanırcılığı (credibility) artırmak için veri çeşitlemesi (data triangulation), araştırmacı çeşitlemesi (investigator triangulation) ve yöntem çeşitlemesi (methodological triangulation) gibi stratejiler uygulanmıştır (Denzin, 2017). Aktarılabirliği (transferability) sağlamak için, zengin ve ayrıntılı betimlemeler (thick descriptions) yapılmış ve amaçlı örnekleme ile çeşitlilik sağlanmıştır. Güvenilebilirlik (dependability) için, araştırma süreci detaylı bir şekilde belgelenmiş ve denetim izleri (audit trails) oluşturulmuştur. Onaylanabilirliği (confirmability) sağlamak için, araştırmanın öznelliğini yönetmek amacıyla refleksif günlükler (reflexive journals) tutulmuş ve daha sonraki görüşmelerde katılımcı doğrulanması (member checking) yapılmıştır. Ayrıca karma yöntem yaklaşımının doğasından kaynaklanan entegrasyon geçerliliği (integration validity), nicel ve nitel bulguların sistematik bir şekilde karşılaştırılması ve entegre edilmesi ile sağlanmıştır.

4.6. Etik Hususlar

Araştırma sürecinde etik ilkelere sıkı bir şekilde bağlı kalınmış ve samimi görüşme ortamları, kişilerin kimliklerini kaydetmeme gibi hassasiyetlere özen gösterilmiş ve kamu kurumlarının mahremiyeti nedeniyle çalışma konusuna yönelik genel kanaatlerin alınması yaklaşımı benimsenmiştir. Katılımcıların bilgilendirilmiş onamı, araştırmanın amacı, kapsamı, potansiyel riskleri ve faydaları, gizlilik ve anonimlik ilkeleri, verilerin nasıl kullanılacağı ve saklanacağı konularında detaylı bilgilendirme yapılarak alınmıştır. Katılımcılara, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu ve istedikleri zaman herhangi bir olumsuz sonuç olmaksızın araştır-

madan çekilebilecekleri belirtilmiştir. Veri toplama sürecinde, katılımcıların mahremiyetine ve kişisel sınırlarına saygı gösterilmiştir. Hassas konular ele alınırken, katılımcıların rahatsız olabileceği durumları önlemek için gerekli önlemler alınmıştır.

Belli bir kuruma odaklanma söz konusu olmamış ama yine de verilerin gizliliği ve güvenliği, etik araştırma uygulamalarının temel ilkelerinden biridir. Bu bağlamda katılımcıların kimlik bilgileri gözardı edilmiş ve veriler anonimleştirilerek analiz edilmiştir. Katılımcıların gizliliğini sağlamak için raporlama aşamasında kod isimler veya numaralar kullanılmış ve kişisel bilgilerin tanımlanmasını sağlayabilecek detaylar çıkarılmıştır. Araştırma verileri, sağlıklı karşılaştırmalar yapabilmek için süreç boyunca güvenli bir şekilde saklanmıştır.

4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı metodolojik sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, nicel araştırma aşamasında kullanılan kesitsel (cross-sectional) tasarım, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin kesin olarak belirlenmesini sınırlandırmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, boylamsal (longitudinal) tasarımlar kullanılarak nedensel ilişkiler daha güçlü bir şekilde incelenebilir. İkinci olarak, öz-bildirim (self-report) ölçeklerinin kullanımı, ortak yöntem yanlılığı ve sosyal arzu edirlilik (social desirability) gibi potansiyel sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sınırlılığı aşmak için, gelecekteki araştırmalarda çoklu veri kaynakları (örn. yönetici değerlendirmeleri, objektif performans göstergeleri) kullanılabilir. Üçüncü olarak, araştırmanın belirli bir kültürel ve kurumsal bağlamda yürütülmüş olması, bulguların genellebilirliğini potansiyel olarak sınırlandırmaktadır. Farklı ülkelerde ve kurumsal bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinin evrensel ve bağlamsal boyutlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Nitel araştırma aşamasında, genel anlamda araştırmacının özneliği (researcher subjectivity) ve yanlılığı (bias) “verilerin toplanması ve analizi” sürecini potansiyel olarak etkileyebilmektedir. Bu sınırlılığın üstesinden gelmek için, özellikle istatistiksel verilerin önceliklendiği stratejiler uygulanmış olsa da araştırmacının perspektifinin sonuçları bir ölçüde etkilemesi kaçınılmazdır. Ayrıca nitel veriler, gönüllü katılımcılardan toplanmış olup; bu durum, deneyimlerini paylaşmaya daha istekli olan bireylerin araştırmada aşırı temsil edilmesine yol açabilir. Karma yöntem yaklaşımının entegrasyon aşamasında, nicel ve nitel bulguların entegrasyonu ve yorumlanması sürecinde bazı zorluklar yaşanabilmektedir. Bu sınırlılıklar göz önünde bulundurularak bulgular değerlendirilmeli ve gelecekteki araştırmalarda bu sınırlılıkları aşmaya yönelik stratejiler geliştirilmelidir.

4.8. Kazanılmış Haklar ve Hukuk Güvenliği Perspektifinden Metodolojik Yaklaşım

Araştırma metodolojisinin önemli bir boyutu, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ve hukuk güvenliği ilkelerinin, güçlendirme süreçleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu bağlamda hem nicel hem de nitel veri toplama süreçlerinde, kamu personelinin hukuki statüsü, kazanılmış hakları ve bu hakların korunmasına ilişkin algıları özel olarak ele alınmıştır. Nicel araştırma aşamasında, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasına ilişkin algılarını ölçmek için literatüre dayalı olarak geliştirilen ve pilot çalışma ile test edilen ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler, hukuki güvenlik algısı, kazanılmış hakların korunması düzeyi ve bu durumun motivasyon, performans ve kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri gibi boyutları içermektedir.

Nitel araştırma aşamasında, derinlemesine mülakatlar ve odak grup görüşmelerinde, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasına ilişkin deneyimleri ve algıları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dolaylı mülakat protokolü, “hukuk güvenliği, kamu yararı, kamu düzeni, kamu güvenliği, kamu sağlığı ve hizmetin gerekleri” gibi kavramların, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecindeki rolünü anlamaya yönelik sorular içermektedir. Ayrıca doküman analizi kapsamında, kamu personelinin hukuki statüsünü düzenleyen yasal metinler, kurumsal politika belgeleri ve yargı kararları incelenmiş böylece kazanılmış hakların korunması ile güçlendirme arasındaki ilişki daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir.

Veri analizi aşamasında, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ile güçlendirilmesi arasındaki ilişkiyi anlamak için özel analiz teknikleri kullanılmıştır. Nicel verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon analizi gibi teknikler kullanılarak, kazanılmış hakların korunması algısının “güçlendirme, motivasyon ve performans” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nitel verilerin analizinde ise tematik analiz yöntemi kullanılarak, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunmasına ilişkin deneyimlerinin ve algılarının, güçlendirme sürecini nasıl etkilediği derinlemesine analiz edilmiştir. Bu metodolojik yaklaşım, kamu personelinin güçlendirilmesi ile kazanılmış hakların korunması arasındaki karmaşık ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

4.9. Metodolojik Yaklaşımın Değerlendirmesi

Bu metodoloji bölümü, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla tasarlanan araştırmanın metodolojik yaklaşımını detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Karma yöntem yaklaşımı, araştırma konusunun çok boyutlu ve derinlemesine anlaşılmasını sağlamakta olup; nicel ve nitel veri-

lerin sistematik bir şekilde entegre edilmesine olanak tanımaktadır. Araştırma tasarımı, veri toplama yöntemleri, örnekleme stratejileri, veri analizi teknikleri, geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri, etik hususlar ve araştırmanın sınırlılıkları sistematik bir şekilde ele alınmıştır. Bu kapsamlı metodolojik yaklaşım, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinin çok boyutlu doğasını anlamak ve bu sürecin kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemek için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan karma yöntem yaklaşımı, kamu personelinin güçlendirilmesi fenomeninin hem nicel hem de nitel boyutlarını ele alarak, daha bütüncül bir anlayış geliştirme imkânı sunmaktadır. Nicel yöntemler, güçlendirme uygulamalarının yaygınlığını, etkilerini ve ilişkili faktörleri geniş bir örnekleme ölçmeye olanak tanıırken; nitel yöntemler, güçlendirme süreçlerinin nasıl deneyimlendiğini, algılandığını ve yorumlandığını derinlemesine anlamayı sağlamaktadır. Bu iki yaklaşımın entegrasyonu, araştırma sorularının daha kapsamlı ve derinlemesine yanıtlanmasına katkıda bulunmaktadır (Creswell ve Clark, 2017).

Özellikle kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ve hukuki güvenlik ilkelerinin güçlendirme süreçleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi, bu araştırmanın özgün metodolojik katkılarından biridir. Geliştirilen ölçekler ve dolaylı mülakat protokolleri, bu karmaşık ilişkiyi farklı boyutlarıyla ele almakta ve kamu personelinin hem hukuki statüsünün hem de güçlendirilme düzeyinin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bu metodolojik yaklaşım, kamu yönetimi literatüründe genellikle ayrı ayrı incelenen hukuki ve yönetsel boyutları bir araya getirerek daha kapsamlı bir anlayış geliştirmeye katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, kamu personelinin güçlendirilmesine yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunacak ve bu alandaki teorik anlayışı derinleştirecektir. Ayrıca geliştirilen metodolojik yaklaşım, benzer konuları inceleyen gelecekteki araştırmalar için bir referans noktası oluşturabilir. Kazanılmış haklar ve hukuki güvenlik perspektifinden geliştirilen ölçekler ve protokoller, kamu yönetimi alanında yapılacak diğer çalışmalarda da kullanılabilir ve uyarlanabilir niteliktedir. Sonuç olarak, bu araştırmanın metodolojik yaklaşımı, kamu personelinin güçlendirilmesi konusunun çok boyutlu ve derinlemesine incelenmesine olanak tanıyarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

5. BULGULAR

5.1. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Kamu Yönetimine Etkileri

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetiminin etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Yapısal güçlendirme uygulamalarının (yetki devri, karar alma süreçlerine katılım, bilgi paylaşımı ve kaynaklara erişim) benimsendiği kamu kurumlarında, hizmet kalitesinin ve performansın daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle karar alma süreçlerine katılım ve yetki devri boyutları, kurumsal performansı en güçlü şekilde etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilere göre, yetki devri uygulamalarının yaygın olduğu kamu kurumlarında, bürokratik işlemlerin daha hızlı tamamlandığı ve hizmet sunumunun daha etkin bir şekilde gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu bulgu, merkezi kontrolün azaltılması ve yönetim sorumluluklarının daha alt kademelere devredilmesinin kamu hizmetlerinin sunumunu iyileştirdiğini gösteren önceki araştırmaları (Fernandez ve Moldogaziev, 2015) desteklemektedir.

Nitel bulgular, kamu personelinin güçlendirilmesinin kurumsal inovasyonu ve problem çözme kapasitesini artırdığını göstermektedir. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, güçlendirilmiş kamu personelinin, karşılaştıkları sorunlara daha pratik çözümler üretebildiklerini ve kurumsal süreçlere yenilikçi yaklaşımlar getirebildiklerini ortaya koymaktadır. Bir üst düzey yöneticinin, “Çalışanlara daha fazla inisiyatif tanındığında, kurumsal sorunlara farklı bakış açıları getirebiliyorlar ve bu da daha etkili çözümlerin bulunmasını sağlıyor” şeklinde görüş bildirmiş olması bu noktada önemli bir veri niteliğine sahiptir. Odak grup görüşmelerinde de benzer temalar ortaya çıkmış ve katılımcılar, güçlendirme uygulamalarının kurumsal öğrenmeyi teşvik ettiğini ve bilgi paylaşımını artırdığını belirtmişlerdir. Bu bulgular, güçlendirmenin kamu sektöründe inovasyonu teşvik ettiğini gösteren literatür ile uyumludur (Fernandez ve Moldogaziev, 2013). Ayrıca kazanılmış hakların korunduğu güçlendirme süreçlerinde, kamu personelinin daha fazla risk alma eğiliminde olduğu ve yenilikçi fikirler geliştirmeye daha açık olduğu gözlemlenmiştir.

5.2. Karar Alma Süreçlerine Katılım ve Etkileri

Araştırma sonuçları, kamu personelinin karar alma süreçlerine katılımının, kurumsal kararların kalitesini ve uygulanabilirliğini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır. Karar alma süreçlerine daha aktif katılan kamu personelinin, kurumsal değişimlere ve yeni uygulamalara daha fazla destek verdiği belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, kararların uygulanması aşamasında yaşanan direncin, karar alma süreçlerine katılımın artırılmasıyla azaldığını ifade etmiştir. Bu bulgu, çalışanların karar

alma süreçlerine dahil edilmesinin, alınan kararların kabul edilebilirliğini ve meşruiyetini artırdığını gösteren literatür ile uyumludur (Kim ve Fernandez, 2017).

Nitel bulgular, karar alma süreçlerine katılımın farklı düzeylerde gerçekleştiğini ve kurumdan kuruma değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bazı kamu kurumlarında katılım, sadece bilgilendirme veya danışma düzeyinde kalırken, diğerlerinde ortak karar alma veya yetki devri düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda örneğin bir orta düzey yönetici, “Kurumumuzda katılımcı karar alma süreçleri daha çok operasyonel konularda uygulanıyor, stratejik kararlar hala üst yönetim tarafından alınıyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, karar alma süreçlerine dâhil edilmenin, kendilerini daha değerli hissettirdiğini ve kurumsal aidiyet duygularını güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Ancak geleneksel bürokratik yapıların ve merkezîyetçi yönetim anlayışının, bazı kamu kurumlarında katılımcı karar alma süreçlerinin önünde engel oluşturduğu da vurgulanmıştır. Bu bulgular, karar alma süreçlerine katılımın, kurumsal kültür ve yönetim anlayışıyla yakından ilişkili olduğunu gösteren önceki araştırmaları desteklemektedir (Tummers ve Bekkers, 2014). Özellikle kazanılmış hakları hukuki güvence altında olan kamu personelinin, karar alma süreçlerine daha özgüvenli ve aktif bir şekilde katıldığı gözlemlenmiştir.

5.3. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilere neden olduğunu göstermektedir. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ile içsel motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Özellikle anlam ve özerklik boyutlarının, kamu çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, kamu personelinin işlerini anlamlı bulmasının ve işleriyle ilgili kararlar alabilme özgürlüğüne sahip olmasının, motivasyonlarını artıran kritik faktörler olduğunu göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, güçlendirme uygulamalarının kendilerini daha motive hissettirdiğini ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağladığını ifade etmiştir. Bu sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini gösteren önceki araştırmaları (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990) desteklemektedir.

Nitel bulgular, güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisinin farklı çalışan grupları ve kurumsal bağlamlar arasında değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, güçlendirme uygulamalarının etkisinin, çalışanların kişisel özellikleri, ka-

riyer aşamaları ve kurumsal kültürle etkileşimine bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Örneğin bir katılımcı, “Güçlendirme uygulamaları, özellikle genç ve kariyer hedefleri olan çalışanlar için daha motive edici oluyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle desteklenmesi gerektiği de vurgulanmıştır. Bir üst düzey yönetici, “Çalışanlara daha fazla yetki verdiğimizde, bu yetkiyi nasıl kullandıklarını da değerlendirmeli ve başarılı uygulamaları ödüllendirmeliyiz” demiştir. Bu bulgular, güçlendirme uygulamalarının, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla entegre edilmesi gerektiğini gösteren literatür ile uyumludur (Huselid, 1995). Kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin güçlendirme uygulamalarına güven duymasını sağlayarak motivasyon üzerindeki olumlu etkiyi güçlendirmektedir.

5.4. Eğitim Programlarının Etkisi

Araştırma bulguları, eğitim ve geliştirme programlarının, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Eğitim programlarına katılım ile yetkinlik algısı ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Mesleki gelişim ve liderlik eğitimi alan kamu personelinin, kendilerini daha yetkin hissettikleri ve daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, eğitim programlarının, görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgu, eğitim ve geliştirme programlarının, çalışanların yetkinliklerini ve öz-yeterlilik algılarını artırarak güçlendirme sürecini desteklediğini gösteren önceki araştırmaları (Bandura, 1997) doğrulamaktadır.

Nitel bulgular; eğitim programlarının içeriği, süresi ve etkinliğinin kamu kurumları arasında önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bazı kurumlarda eğitim programları “sistemik ve stratejik” bir yaklaşımla planlanırken, diğerlerinde daha “ad hoc ve standart” bir şekilde uygulanmaktadır. Bir katılımcı, “Kurumumuzda eğitim programları genellikle zorunlu ve standardize edilmiş içeriklerden oluşuyor, gerçek ihtiyaçlarımıza ve kariyer hedeflerimize yönelik daha özelleştirilmiş programlara ihtiyaç var” şeklinde görüş bildirmiştir. Odak grup görüşmelerinde, katılımcılar, eğitim programlarının daha interaktif ve uygulamaya dönük olması gerektiğini ve teknolojik gelişmeleri daha iyi yansıtması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca eğitim programlarının sonuçlarının sistemik bir şekilde değerlendirilmesi ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Bu bulgular, eğitim programlarının etkinliğinin, ihtiyaç analizi, program tasarımı, uygulama ve değerlendirme aşamalarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına bağlı olduğunu gösteren literatür ile uyumludur (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Kazanılmış hakların korunduğu bir

ortamda, kamu personelinin eğitim programlarına daha istekli katıldığı ve öğrendiklerini uygulamaya daha açık olduğu gözlemlenmiştir.

5.5. Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme Sistemleri

Araştırma sonuçları, ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri ile çalışan motivasyonu ve bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Özellikle maddi ve maddi olmayan ödüllendirme mekanizmalarının birlikte kullanıldığı kamu kurumlarında, çalışan tatmini ve performansın daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesinin ve başarılarının tanınmasının kendilerini daha motive hissettirdiğini ifade etmiştir. Bu bulgu, adil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanların güçlendirilmesini desteklediğini gösteren literatür ile uyumludur (Herzberg, 1966).

Nitel bulgular, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasında çeşitli zorluklar ve engeller olduğunu ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, kamu sektöründe objektif performans ölçütlerinin belirlenmesinin ve uygulanmasının zorlukları üzerinde durmaktadır. Bir katılımcı, “Kamu hizmetlerinin çoğu doğası gereği ölçülmesi zor çıktılarına sahip olduğundan, performans değerlendirmesi genellikle subjektif kriterlere dayanıyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca kamu sektöründeki katı ücret yapıları ve bütçe kısıtlamalarının, performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin etkinliğini sınırlandırdığı da vurgulanmıştır. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, maddi olmayan ödüllendirme mekanizmalarının (tanınma, takdir, kariyer fırsatları) daha etkin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, kamu sektöründe performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin tasarımı ve uygulanmasında karşılaşılan zorlukları gösteren önceki araştırmaları desteklemektedir (Perry vd., 2009). Kazanılmış hakların korunması, performans değerlendirme sistemlerine olan güveni artırarak, bu sistemlerin etkinliğini güçlendirmektedir.

5.6. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Dış Politika ve Uluslararası İlişkilere Etkisi

Araştırma bulguları, kamu personelinin, özellikle diplomatik personelin güçlendirilmesinin, dış politika süreçleri ve uluslararası ilişkiler üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Diplomatik personelin psikolojik ve yapısal güçlendirilme düzeyleri ile dış politika etkinliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yüksek düzeyde güçlendirilmiş diplomatik personelin, uluslararası müzakerelerde ve kriz yöneti-

minde daha başarılı sonuçlar elde ettiği belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, diplomatik personelin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artırılmasının, ülkenin uluslararası arenada daha etkili temsil edilmesini sağladığını ifade etmiştir. Bu bulgu, diplomatik personelin güçlendirilmesinin, ülkenin dış politika hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktör olduğunu gösteren literatür ile uyumludur (Berridge, 2015).

Nitel bulgular, diplomatik personelin güçlendirilmesinin farklı boyutlarını ve etkilerini daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, diplomatik personelin dil becerileri, kültürlerarası yetkinlikleri, müzakere teknikleri ve kriz yönetimi becerileri gibi alanlarda güçlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bir üst düzey diplomat, “Günümüzün karmaşık uluslararası ortamında, diplomatların sadece geleneksel diplomatik becerilere değil, aynı zamanda ekonomi, çevre, teknoloji ve kültür gibi alanlarda da uzmanlık geliştirmelerine ihtiyaç var” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca diplomatik personelin karar alma özerkliğinin, özellikle hızlı yanıt gerektiren kriz durumlarında kritik öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Bir katılımcı, “Diplomatların sahada inisiyatif kullanabilmeleri ve belirli sınırlar dahilinde kararlar alabilmeleri, kriz durumlarında hızlı ve etkili yanıt vermelerini sağlıyor” demiştir. Bu bulgular, diplomatik personelin güçlendirilmesinin, hem uzmanlık bilgisi ve becerilerin geliştirilmesi hem de karar alma özerkliğinin artırılması boyutlarını içermesi gerektiğini göstermektedir. Kazanılmış hakları korunan diplomatik personelin, uluslararası müzakerelerde daha özgüvenli ve kararlı bir duruş sergilediği, bu durumun da ülkenin dış politika hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

5.7. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Kurumsal Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Araştırma sonuçları, kamu personelinin güçlendirilmesinin kurumsal verimlilik üzerinde olumlu etkilere neden olduğunu ortaya koymaktadır. Yapısal ve psikolojik güçlendirme ile kurumsal verimlilik göstergeleri (kaynak kullanımı, hizmet sunumu süresi, hizmet kalitesi) arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Özellikle bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerine katılım boyutlarının, kurumsal verimliliği en güçlü şekilde etkileyen faktörler olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, güçlendirme uygulamalarının, bürokratik engelleri azalttığını ve iş süreçlerini hızlandırdığını ifade etmiştir. Bu bulgu, kamu personelinin güçlendirilmesinin, kurumsal süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini artırdığını gösteren literatür ile uyumludur (Andrews ve Boyne, 2010).

Nitel bulgular, güçlendirmenin kurumsal verimlilik üzerindeki etkisini sağlayan mekanizmaları daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. De-

rinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, güçlendirilmiş kamu personelinin, iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik öneriler geliştirdiğini ve bu önerilerin kurumsal verimliliği artırdığını göstermektedir. Bir orta düzey yönetici, “Çalışanlarımız, günlük işlerini yaparken karşılaştıkları sorunları ve verimsizlikleri en iyi görenler. Onlara süreçleri iyileştirme konusunda inisiyatif tanıdığımızda, çok değerli öneriler getiriyorlar” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik ettiği, bunun da kaynak paylaşımını ve koordinasyonu iyileştirerek verimliliği artırdığı belirtilmiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar; güçlendirmenin, işle ilgili stres ve tükenmişliği azalttığını, bu durumun da verimliliği olumlu yönde etkilediğini vurgulamışlardır. Bu bulgular, güçlendirmenin kurumsal verimlilik üzerindeki etkisinin, “çalışan katılımı, işbirliği ve işyeri refahı” gibi faktörler aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin kurumsal süreçlere daha fazla sahip çıkmasını sağlayarak, verimlilik artışına katkıda bulunmaktadır.

5.8. Güçlendirme Uygulamalarının Önündeki Engeller ve Zorluklar

Araştırma bulguları, kamu sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının önünde çeşitli engeller ve zorluklar olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal yapı ve kültür, yönetici tutumu, yasal ve politik çerçeve ve kaynak kısıtlamaları gibi faktörlerin güçlendirme uygulamalarının etkinliğini sınırlandırabileceği gösterilmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümü, özellikle geleneksel hiyerarşik yapıların ve risk almaktan kaçınan örgüt kültürünün güçlendirme uygulamalarının önündeki en büyük engeller olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, örgütsel kültür ve yapının, güçlendirme uygulamalarının başarısını önemli ölçüde etkilediğini gösteren literatür ile uyumludur (Schein, 2010).

Nitel bulgular, güçlendirme uygulamalarının önündeki engelleri ve zorlukları daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, orta düzey yöneticilerin, kontrolü kaybetme korkusu nedeniyle güçlendirme uygulamalarına direnç gösterebildiklerini ortaya koymaktadır. Bir üst düzey yönetici, “Bazı yöneticilerimiz, yetki devrinin kendi otoritelerini zayıflatabileceğinden endişe duyuyorlar ve bu nedenle güçlendirme uygulamalarına karşı çıkabiliyorlar” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca yasal ve düzenleyici çerçevenin katılımı ve aşırı kontrol mekanizmalarının “personelin inisiyatif almasını ve yenilikçi davranışlar sergilemesini” sınırlandırdığı vurgulanmıştır. Bir katılımcı, “Mevzuatımız genellikle çok katı ve detaylı; bu da çalışanların esnek, üretken ve pratik çözümler geliştirmelerini zorlaştırıyor” demiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, performans değerlendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının yetersizliğinin, güçlendirme uygulamalarının etkinliğini sınırlandırdığını belirtmişlerdir.

dırdığını belirtmişlerdir. Bu bulgular, güçlendirme uygulamalarının başarısının “kurumsal, yönetsel ve yasal faktörlerin” uyumlu bir şekilde ele alınmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Kazanılmış hakların korunmasına yönelik kaygıların da güçlendirme uygulamalarının önünde engel oluşturabildiği; özellikle yöneticilerin, personelin güçlendirilmesi durumunda haklarının kapsamının genişleyeceği ve bunun yönetsel esnekliği azaltabileceği endişesi taşıdıkları belirlenmiştir.

5.9. Güçlendirme Stratejilerinin Başarılı Uygulamaları ve İyi Örnekler

Araştırma bulguları, kamu sektöründe başarılı güçlendirme uygulamalarının ve iyi örneklerin varlığını ortaya koymaktadır. Bazı kamu kurumlarının, güçlendirme stratejilerini sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla uygulayarak önemli başarılar elde ettiği gösterilmiştir. Bu kurumlarda, çalışan tatmini, performans ve hizmet kalitesinin diğer kurumlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başarılı uygulamaların ortak özellikleri arasında, üst yönetimin güçlü desteği, açık ve şeffaf iletişim, sistematik eğitim ve geliştirme programları ve etkili ödüllendirme mekanizmaları yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, başarılı güçlendirme uygulamalarının, kurumsal kültür ve liderlik tarzıyla yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgu, güçlendirme uygulamalarının başarısının, kurumsal ve yönetsel faktörlerin uyumlu bir şekilde ele alınmasına bağlı olduğunu gösteren literatür ile uyumludur (Fernandez ve Moldogaziev, 2013).

Nitel bulgular, başarılı güçlendirme uygulamalarının ve iyi örneklerin detaylarını daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, bazı kamu kurumlarının, güçlendirme stratejilerini kurumsal stratejik planlarına entegre ederek sistematik bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Bir üst düzey yönetici, “Güçlendirme, kurumumuzun stratejik hedeflerinden biri haline geldi ve tüm yönetim kademelerinde bu hedefin gerçekleştirilmesi için sorumluluklar belirlendi” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca bazı kurumlarda, mentorluk ve koçluk programları, meslektaş öğrenimi ve paylaşım platformları gibi yenilikçi uygulamaların personel güçlendirmeyi desteklediği belirlenmiştir. Bir katılımcı, “Kurumumuzda, deneyimli çalışanların genç meslektaşlarına rehberlik ettiği bir mentorluk programı uygulanıyor ve bu uygulama, hem bilgi transferini hem de karşılıklı öğrenmeyi teşvik ediyor” demiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, dijital teknolojilerin güçlendirme uygulamalarını desteklemek için etkili bir şekilde kullanıldığı örnekleri paylaşmışlardır. Bu bulgular, güçlendirme stratejilerinin başarısının, kurumsal stratejilerle entegrasyon, yenilikçi uygulamalar ve teknolojik destekle artırılabilirliğini göstermektedir. Başarılı uygulamalarda, kazanılmış hakların korunması ile personel güçlendirmesi arasında dengeli bir yaklaşımın benimsendiği, hukuki güvenlik ilkesi çerçevesinde güçlendirme stratejilerinin

geliştirildiği gözlemlenmiştir.

5.10. Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi ve Boyutları

Araştırma bulguları, psikolojik güçlendirmenin kamu personelinin tutumları, davranışları ve performansı üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Özellikle anlam boyutunun (işin kişisel değerlerle uyumu), kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, kamu çalışanlarının işlerini anlamlı bulmasının, motivasyon ve performanslarını artıran kritik bir faktör olduğunu gösteren literatür ile uyumludur (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Nitel bulgular, psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarının kamu personeli üzerindeki etkilerini daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, anlam boyutunun, özellikle kamu hizmeti motivasyonu yüksek olan çalışanlar için daha önemli olduğunu göstermektedir. Bir katılımcı, “İşimin topluma fayda sağladığını ve anlamlı bir amaca hizmet ettiğini hissetmek, benim için en önemli motivasyon kaynağı” şeklinde görüş bildirmiştir. Yetkinlik boyutunun ise çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve kaynaklara sahip olma algısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bir orta düzey yönetici, “Çalışanlarımız, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebileceklerine inandıklarında, daha fazla sorumluluk almaya istekli oluyorlar” demiştir. Özerklik boyutu, çalışanların işleriyle ilgili kararlar alabilme ve inisiyatif kullanabilme algısını yansıtmaktadır. Etki boyutu ise çalışanların kurumsal sonuçları etkileyebilme algısıyla ilgilidir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının birbiriyle etkileşim halinde olduğunu ve birbirini güçlendirdiğini vurgulamışlardır. Bu bulgular, psikolojik güçlendirmenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kazanılmış hakların korunmasının, özellikle özerklik ve etki boyutlarının algılanmasında önemli rol oynadığı, hukuki güvence altında olan kamu personelinin daha fazla inisiyatif kullanma ve kurumsal sonuçları etkileme konusunda kendilerini daha yetkin hissettikleri belirlenmiştir.

5.11. Kazanılmış Hakların Korunması ve Güçlendirme İlişkisi

Araştırma bulguları, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ile güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kazanılmış hakların korunmasına ilişkin algı ile psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Özellikle hakları güvence altında olduğunu düşünen kamu

personelinin, özerklik ve etki algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, kazanılmış haklarının korunmasının, görevlerini daha özgüvenli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağladığını ifade etmiştir. Bu bulgular, hukuki güvenlik ilkesinin, kamu personelinin güçlendirilmesini desteklediğini gösteren literatür ile uyumludur (Gözler, 2017; Zabunoğlu, 2015).

Nitel bulgular, kazanılmış hakların korunması ile güçlendirme arasındaki ilişkinin farklı boyutlarını daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, kamu personelinin, haklarının hukuki güvence altında olduğunu hissettiğinde, daha fazla risk alma, inisiyatif kullanma ve yenilikçi düşünceler geliştirme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bir üst düzey yönetici, “Çalışanlar, statülerinin ve haklarının korunduğunu bildiklerinde, kurumsal süreçlere daha fazla katkı sağlıyor ve sorumluluk almaktan çekinmiyorlar” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca kazanılmış hakların korunmasının, kamu personelinin kurumsal aidiyetini ve bağlılığını güçlendirdiği belirlenmiştir. Bir katılımcı, “Kurumumun haklarımı koruduğunu bilmek, beni kurumuma daha fazla bağlıyor ve daha fazla çaba göstermeye teşvik ediyor” demiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, kazanılmış hakların korunmasının, güven ortamı oluşturduğunu ve bu güven ortamının güçlendirme uygulamalarının başarısı için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu bulgular, kazanılmış hakların korunması ile personel güçlendirmesi arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu ve bu iki unsurun birbirini desteklediğini göstermektedir.

5.12. Kamu Yararı ve Hizmetin Gereklere Açısından Güçlendirme

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin, kamu yararı ve hizmetin gereklere açısından önemli etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Güçlendirme uygulamaları ile kamu hizmetlerinin kalitesi ve vatandaş memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, güçlendirilmiş kamu personelinin, vatandaş odaklı hizmet anlayışını benimsediğini ve kamu yararını gözeten kararlar aldığını ifade etmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, kamu personelinin güçlendirilmesinin, kamu hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisinin, kamu yararı odaklı hizmet anlayışı aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. Bu bulgular, güçlendirmenin, kamu yararı ve hizmetin gereklere doğrultusunda gerçekleştirildiğinde, kamu hizmetlerinin kalitesini artırdığını göstermektedir.

Nitel bulgular, güçlendirme uygulamalarının kamu yararı ve hizmetin gereklere açısından nasıl algılandığını ve uygulandığını daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, kamu çalışanlarının, güçlendirme sürecinde kamu yararı odaklı bir

yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Bir katılımcı, “Daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olduğumda, bu yetkiyi vatandaşların yararına kullanmak ve hizmet kalitesini artırmak için daha fazla çaba gösteriyorum” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, hizmetin gereklerine uygun şekilde tasarlanması ve uygulanması gerektiği vurgulanmıştır. Bir üst düzey yönetici, “Güçlendirme, kamu hizmetlerinin daha etkin ve hızlı sunulmasını sağlamalı, bu nedenle her kurumun kendi hizmet alanına özgü güçlendirme stratejileri geliştirmesi gerekiyor” demiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, ***güçlendirme uygulamalarının kamu düzeni, kamu güvenliği ve kamu sağlığı gibi temel kamu yararı unsurlarını destekleyecek şekilde geliştirilmesi*** gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yararı ve hizmetin gerekleri ilkeleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

5.13. Dış Politika ve Uluslararası İlişkiler Bağlamında Güçlendirme- nin Etkileri

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin, özellikle dış politika ve uluslararası ilişkiler alanında çalışan personel için önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Dış politika alanında çalışan kamu personeli ile yapılan analizler, güçlendirme uygulamaları ile diplomatik başarı ve uluslararası işbirliği geliştirme kapasitesi arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, diplomatik personelin güçlendirilmesinin ülkenin yumuşak gücü ve uluslararası prestiji üzerindeki olumlu etkisini doğrulamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, güçlendirilmiş diplomatik personelin, uluslararası müzakerelerde daha etkili stratejiler geliştirebildiğini ve ülkenin çıkarlarını daha iyi savunabildiğini belirtmiştir. Bu bulgular, diplomatik personelin güçlendirilmesinin ülkenin dış politika hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktör olduğunu gösteren literatür ile uyumludur (Berridge, 2015; Hocking, 1999).

Nitel bulgular, dış politika ve uluslararası ilişkiler bağlamında güçlendirme- nin farklı boyutlarını daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlar, diplomatik personelin güçlendirilmesinin, uluslararası müzakerelerde daha esnek ve proaktif bir yaklaşım benimsemelerini sağladığını göstermektedir. Bir üst düzey diplomat, “Yeterli yetki ve özerkliğe sahip olduğumuzda, müzakere masasında daha geniş bir manevra alanına sahip oluyoruz ve bu da anlaşmaların ülkemizin çıkarlarına daha uygun şekilde sonuçlanmasını sağlıyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca diplomatik personelin kültürlerarası yetkinliklerinin ve iletişim becerilerinin geliştirilmesinin uluslararası ilişkilerde güven inşa etme kapasitelerini artırdığı belirlenmiştir. Bir katılımcı, “Farklı kültürlerle etkili iletişim kurabilme becerimiz, uluslararası ortaklıklar geliştirmemize ve ülkemizin yumuşak gücünü artırmamıza olanak tanıyor” demiştir. Odak grup görüşme-

lerinde katılımcılar, diplomatik personelin bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanma kapasitelerinin geliştirilmesinin dijital diplomasi alanında daha etkili olmalarını sağladığını vurgulamışlardır. Bu bulgular, dış politika ve uluslararası ilişkiler bağlamında güçlendirmenin “çok boyutlu ve kapsamlı” bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kazanılmış hakların korunmasının, özellikle diplomatik görevlerde çalışan personel için, görevlerini bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirebilmelerinde kritik öneme sahip olduğu belirlenmiştir.

5.14. Güçlendirme ve Liderlik İlişkisi

Araştırma bulguları, liderlik tarzlarının kamu personelinin güçlendirilmesi üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. ***Dönüşümcü liderlik, katılımcı liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzları ile personel güçlendirme düzeyi arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğu*** ortaya konmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, liderlik tarzının, güçlendirme uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisinin, örgüt kültürü ve iletişim iklimi değişkenleri aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, yöneticilerinin liderlik tarzının, güçlendirme sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular, liderlik tarzlarının güçlendirme üzerindeki etkisini gösteren literatür ile uyumludur (Bass ve Riggio, 2006; Pearce ve Sims, 2002).

Nitel bulgular, güçlendirme ve liderlik ilişkisinin farklı boyutlarını daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, liderlerin rol model olarak davranışlarının, güçlendirme kültürünün oluşturulmasında kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bir orta düzey yönetici, “Üst yönetim, söylemde güçlendirmeyi desteklese de, davranışlarıyla bunu göstermediğinde alt kademelerde de benzer bir tutum oluşuyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca ***liderlerin koçluk ve mentorluk rollerinin*** personelin gelişimini ve güçlendirilmesini desteklemede önemli olduğu belirlenmiştir. Bir katılımcı, “Yöneticim, sadece yetki vermekle kalmıyor, aynı zamanda beni geliştiriyor ve zorlu görevlerde destek oluyor, bu da kendime olan güvenimi artırıyor” demiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, liderlerin güven inşa etme kapasitelerinin, güçlendirme sürecinin başarısı için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu bulgular, güçlendirme ve liderlik arasındaki ilişkinin karşılıklı ve dinamik olduğunu; liderlerin hem güçlendirme kültürünü oluşturmada hem de güçlendirme uygulamalarını desteklemede aktif rol oynamaları gerektiğini göstermektedir. Kazanılmış hakların korunması konusunda liderlik yaklaşımının, personelin güçlendirme sürecine olan güvenini ve katılımını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

5.15. Güçlendirme ve Dijital Dönüşüm Etkileşimi

Araştırma bulguları, dijital dönüşüm süreçlerinin kamu personelinin güçlendirilmesi üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Dijital teknolojilerin kullanımı ile kamu personelinin güçlendirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Dijital yetkinlikleri yüksek olan kamu personelinin, daha yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme ve performans gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, dijital teknolojilerin bilgiye erişimi kolaylaştırarak ve iş süreçlerini otomatikleştirerek güçlendirme sürecini desteklediğini ifade etmiştir. Bu bulgular, dijital teknolojilerin kamu personelinin güçlendirilmesindeki rolünü gösteren literatür ile uyumludur (Dunleavy vd., 2006; Gil-Garcia vd., 2018).

Nitel bulgular, güçlendirme ve dijital dönüşüm etkileşiminin farklı boyutlarını daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, dijital teknolojilerin, kamu personelinin bilgiye erişim, analiz ve karar alma kapasitelerini artırarak güçlendirmeyi desteklediğini göstermektedir. Bir üst düzey yönetici, “Veri analitik araçları, çalışanlarımızın daha bilgiye dayalı kararlar almasını sağlıyor ve bu da onların özgüvenini ve etkinliğini artırıyor” şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca dijital platformların, işbirliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak kamu personelinin kolektif güçlendirilmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Bir katılımcı, “İşbirliği platformları, farklı birimlerdeki meslektaşlarımızla daha kolay iletişim kurmamızı ve bilgi paylaşmamızı sağlıyor, bu da problemleri daha hızlı çözmemize yardımcı oluyor” demiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar; dijital teknolojilerin, vatandaşlarla etkileşimi artırarak, kamu personelinin hizmet sunumunda daha etkili olmalarını sağladığını vurgulamışlardır. Ancak dijital dönüşümün potansiyel zorlukları da belirlenmiştir. Özellikle dijital yetkinliklerdeki farklılıkların, kamu personeli arasında dijital uçuruma yol açabileceği ve bu durumun güçlendirme sürecini olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Bu bulgular, dijital dönüşüm sürecinde tüm kamu personelinin dijital yetkinliklerinin geliştirilmesinin ve dijital eşitsizliklerin azaltılmasının önemini göstermektedir. Kazanılmış hakların dijital dönüşüm sürecinde de korunması, kamu personelinin bu sürece daha aktif katılımını ve adaptasyonunu desteklemektedir.

5.16. Bulguları Genel Değerlendirme

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin, kamu yönetiminin etkinliği, dış politikanın başarısı ve uluslararası ilişkilerdeki konumu üzerinde önemli etkilere neden olduğunu ortaya koymaktadır. Yapısal ve psikolojik güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artırarak kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmektedir. Karar alma süreçlerine katılım, yetki devri, eğitim

programları ve ödüllendirme sistemleri gibi güçlendirme stratejileri, kamu kurumlarının verimlilik ve etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca diplomatik personelin güçlendirilmesi, ülkenin dış politika hedeflerine ulaşmasına ve uluslararası arenada daha etkili bir konuma sahip olmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, güçlendirme uygulamalarının önünde çeşitli engeller ve zorluklar bulunmakta olup, bu engellerin aşılması için stratejik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. **Liderlik tarzları, örgüt kültürü ve dijital dönüşüm süreçleri güçlendirme uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler** olarak öne çıkmaktadır.

Kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, güçlendirme sürecini destekleyen önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. **Hukuki güvenlik ilkesi çerçevesinde kazanılmış hakların korunması**, kamu personelinin daha fazla inisiyatif almasını, risk üstlenmesini ve yenilikçi düşünceler geliştirmesini teşvik etmektedir. Araştırma sonuçları, kazanılmış hakların korunması ile güçlendirme arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu ve bu iki unsurun birbirini desteklediğini göstermektedir. Ayrıca **kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yararı ve hizmetin gerekleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerektiği** vurgulanmaktadır. **Güçlendirme uygulamalarının kamu düzeni, kamu güvenliği ve kamu sağlığı gibi temel kamu yararını destekleyecek şekilde tasarlanması ve uygulanması** önem taşımaktadır. Sonuç olarak, kamu personelinin güçlendirilmesi çok boyutlu ve kapsamlı bir süreç olup; kurumsal, yasal ve kültürel bağlamla uyumlu bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Araştırma bulguları; güçlendirme stratejilerinin başarısının, kurumsal stratejilerle entegrasyon, yenilikçi uygulamalar, teknolojik destek ve kazanılmış hakların korunması ile artırılabilirliğini göstermektedir.

6. TARTIŞMA

6.1. Kamu Personelinin Güçlendirilmesi ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetiminde önemli bir dönüşüm potansiyeli taşıdığını ortaya koymaktadır. Geleneksel kamu yönetimi paradigmasında hâkim olan katı hiyerarşik yapılar ve merkezîyetçi karar alma süreçleri, güçlendirme uygulamalarıyla daha esnek, katılımcı ve yenilikçi bir yapıya doğru evrilmektedir. Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği, verimliliği ve vatandaş memnuniyetini artıran sonuçlar doğurmaktadır. Elde edilen bulgular, güçlendirme uygulamalarının benimsendiği kamu kurumlarında bürokratik işlemlerin daha hızlı tamamlandığını, inovasyon kapasitesinin arttığını ve hizmet kalitesinin yükseldiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, güçlendirmenin kamu yönetiminde yapısal ve kültürel bir dönüşüm sağladığını gösteren önceki

araştırmalarla uyumludur (Fernandez ve Moldogaziev, 2011; Kim, 2002). Ancak bu dönüşümün kamu kurumları arasında eşit düzeyde gerçekleşmediği, bazı kurumların daha geleneksel yapılarını koruduğu ve güçlendirme uygulamalarının sınırlı kaldığı da görülmektedir.

Kamu yönetiminde güçlendirme odaklı dönüşümün gerçekleşmesi, üst düzey yöneticilerin vizyonu ve liderlik yaklaşımıyla doğrudan ilişkilidir. Bulgular, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda güçlendirme uygulamalarının daha yaygın ve etkili olduğunu göstermektedir. Bu yöneticiler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya, onlara vizyon sağlamaya ve entelektüel olarak teşvik etmeye önem vermektedir. Bass ve Riggio (2006) tarafından öne sürüldüğü gibi; dönüşümcü liderlik, çalışanların güçlendirilmesi için ideal bir liderlik yaklaşımıdır. Diğer yandan, bazı kamu kurumlarında hala geleneksel bürokratik liderlik tarzının hâkim olduğu ve bu durumun güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı görülmektedir. Bu bağlamda kamu yönetiminde personel güçlendirmenin yaygınlaşması için liderlik gelişimi programlarına ve yönetim kültürünün dönüşümüne yönelik stratejik girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu personelinin güçlendirilmesi; kamu yönetiminin demokratikleşmesi ve hesap verebilirliğinin artırılması açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine daha duyarlı hale gelmekte ve kamu hizmetlerinin tasarımıyla vatandaş perspektifini daha fazla dikkate almaktadır. Bu durum, vatandaş odaklı kamu yönetimi anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Denhardt ve Denhardt (2000) tarafından geliştirilen Yeni Kamu Hizmeti (New Public Service) yaklaşımının öngördüğü gibi, kamu personelinin güçlendirilmesi, vatandaşlara hizmet etme misyonunu ve demokratik değerleri ön plana çıkarmaktadır. Ancak güçlendirmenin demokratikleşme ve hesap verebilirlik üzerindeki etkisinin kurumsal yapılar, yasal düzenlemeler ve politik kültür gibi faktörlerle sınırlandırılabilmesi de dikkate alınmalıdır. Bu nedenle kamu yönetiminde güçlendirme odaklı dönüşümün, daha geniş bir yönetim reformu çerçevesinde ele alınması gerekmektedir.

6.2. Yetki Devri ve Karar Alma Süreçlerine Katılım

Bulgular; yetki devri ve karar alma süreçlerine katılımın kamu personelinin güçlendirilmesinin en kritik boyutları olduğunu ortaya koymaktadır. Yetki devrinin uygulandığı ve personelin karar alma süreçlerine aktif katıldığı kamu kurumlarında, kurumsal performansın ve çalışan memnuniyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç; “yetki devri ve katılımın” güçlendirmenin yapısal boyutunun temel unsurları olduğunu gösteren literatürle uyumludur (Kanter, 1993; Fernandez ve Moldogaziev, 2013). Yetki

devri, çalışanların işle ilgili kararları daha hızlı alabilmelerini ve sorunlara daha esnek çözümler üretebilmelerini sağlamaktadır. Karar alma süreçlerine katılım ise çalışanların deneyim ve uzmanlıklarını kurumsal süreçlere yansıtılabilmelerine olanak tanımakta ve alınan kararların uygulanmasına yönelik bağlılıklarını artırmaktadır.

Ancak araştırma sonuçları yetki devri ve katılımın farklı düzeylerde ve biçimlerde gerçekleşebileceğini ve bunların etkinliğinin kurumsal bağlama göre değişebileceğini de göstermektedir. Örneğin, bazı kamu kurumlarında katılım sadece danışma düzeyinde kalırken, diğerlerinde ortak karar alma veya tam yetkilendirme düzeyinde gerçekleşmektedir. Heller ve arkadaşları (1998) tarafından önerildiği gibi, katılımın farklı düzeyleri, farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle stratejik kararlarda katılımın sınırlı kalması, kamu personelinin güçlendirilmesinin kapsamını daraltmaktadır. Bu durum, güçlendirmenin sembolik bir uygulama olarak kalma riskini de beraberinde getirmektedir. Ayrıca karar alma süreçlerine katılımın etkinliği çalışanların bilgi, beceri ve katılıma isteklilik düzeyleriyle de ilişkilidir. Bulgular, bazı çalışanların daha fazla sorumluluk almaktan çekindiğini veya karar alma süreçlerine katılmak için gerekli donanıma sahip olmadığını hissettiğini göstermektedir. Bu nedenle yetki devri ve katılım uygulamalarının, çalışanların hazır olma düzeyleri ve kurumsal kapasiteyle uyumlu bir şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Yetki devri ve karar alma süreçlerine katılımın önündeki en önemli engellerden biri, geleneksel bürokratik yapılarda yerleşik olan kontrol odaklı yönetim anlayışıdır. Orta düzey yöneticilerin, kontrolü kaybetme korkusuyla yetki devrine direnç gösterdikleri durumlar gözlemlenmiştir. Bu direnç, kamu yönetimindeki güç ve statü ilişkileriyle de bağlantılıdır. Pfeffer (1981) tarafından vurgulandığı gibi, örgütsel güç dinamikleri, güçlendirme uygulamalarını şekillendirebilmekte veya sınırlandırabilmektedir. Bu bağlamda güçlendirme stratejilerinin, kurumsal güç yapılarını ve kültürel dinamikleri dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca kamu sektöründeki yasal düzenlemeler ve prosedürler de yetki devrini ve katılımı sınırlandırabilmektedir. Aşırı düzenlenmiş yasal çerçeve, çalışanların inisiyatif almasını, üretken ve pratik çözümler geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, kamu yönetiminde yetki devri ve katılım uygulamalarının başarısı, yasal ve düzenleyici çerçevenin de uygun şekilde tasarlanmasına bağlıdır.

6.3. Güçlendirme Uygulamalarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Araştırma bulguları, güçlendirme uygulamalarının kamu personelinin motivasyonu üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle psikolojik güçlendirmenin dört boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki), kamu çalışanlarının içsel motivasyonlarını artıran faktörler olarak

öne çıkmaktadır. Bu sonuç, psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisini ortaya koyan önceki araştırmalarla uyumludur (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Güçlendirme; çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını, kendilerini daha yetkin hissetmelerini, daha fazla özerkliğe sahip olmalarını ve kurumsal sonuçları etkileyebildiklerini hissetmelerini sağlayarak içsel motivasyonu artırmaktadır. Bu motivasyon artışı, daha yüksek iş performansına, üretkenliğine ve vatandaş odaklı hizmet sunumuna yansımaktadır.

Kamu personelinin motivasyonunda, kamu hizmeti motivasyonu (public service motivation) kavramı özel bir öneme sahiptir. Perry ve Wise (1990) tarafından geliştirilen bu kavram, kamu çalışanlarının topluma hizmet etme ve kamu yararına katkıda bulunma arzusunu vurgulamaktadır. Bulgular, güçlendirme uygulamalarının, özellikle anlam boyutu aracılığıyla, kamu hizmeti motivasyonunu desteklediğini göstermektedir. Çalışanlar, işlerinin toplumsal etkisini görebildiklerinde ve kamu yararına katkıda bulduklarını hissettiklerinde daha motive olmaktadır. Bu bağlamda kamu personelinin güçlendirilmesi, onların kamu hizmeti motivasyonunu harekete geçiren ve destekleyen bir araç olarak değerlendirilebilir. Ancak güçlendirmenin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisinin, farklı kurumsal bağlamlarda ve farklı çalışan grupları arasında değişebileceği de dikkate alınmalıdır.

Güçlendirme uygulamalarının motivasyon üzerindeki etkisi, ödüllendirme ve tanıma mekanizmalarıyla da desteklenmelidir. Bulgular, güçlendirilmiş çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesinin motivasyon üzerindeki olumlu etkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Bu sonuç, ödüllendirme ve tanımanın motivasyon üzerindeki etkisini vurgulayan Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi ile uyumludur. Kamu sektöründeki katı ücret yapıları, maddi ödüllendirme olanaklarını sınırladıysa da tanınma, takdir, kariyer gelişim fırsatları ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi maddi olmayan ödüller güçlendirmenin motivasyonel etkisini artırabilir. Bu bağlamda kamu kurumlarında daha üretken, yararlı ve etkili ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

6.4. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Dış Politikadaki Rolü

Bulgular; kamu personelinin, özellikle diplomatik personelin güçlendirilmesinin, dış politika süreçlerinin etkinliği üzerinde önemli etkilere neden olduğunu göstermektedir. Güçlendirilmiş diplomatik personel, uluslararası müzakerelerde daha etkili stratejiler geliştirebilmekte, kriz durumlarında daha hızlı ve uygun yanıtlar verebilmekte ve ülkenin çıkarlarını daha iyi savunabilmektedir. Bu sonuç, diplomatik personelin güçlendirilmesinin, dış politika etkinliğini artıran bir faktör olduğunu gösteren literatürle uyum-

ludur (Berridge, 2015; Hocking, 1999). Özellikle çok boyutlu ve karmaşık uluslararası ilişkiler ortamında, diplomatik personelin uzmanlık bilgisinin ve karar alma özerkliğinin artırılması, dış politika stratejilerinin başarısı için kritik öneme sahiptir.

Diplomatik personelin güçlendirilmesi, sadece teknik bilgi ve becerilerin geliştirilmesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda kültürlerarası yetkinlikler, iletişim becerileri ve müzakere teknikleri gibi yumuşak becerilerin de geliştirilmesini içermektedir. Bulgular, özellikle kültürlerarası yetkinliklerin, uluslararası müzakerelerde ve diplomatik ilişkilerde başarıyı etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Zaharna (2010) tarafından vurgulandığı gibi, kültürlerarası iletişim becerileri, kamu diplomasisi ve uluslararası ilişkilerdeki başarının temel belirleyicilerindedir. Bu bağlamda diplomatik personelin güçlendirilmesi, hem teknik hem de sosyal becerilerin geliştirilmesini kapsayan bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Diplomatik personelin güçlendirilmesinin önündeki en önemli engellerden biri, dış politika karar alma süreçlerinin genellikle merkezi ve hiyerarşik yapılarda gerçekleşmesidir. Özellikle kritik dış politika kararları, genellikle üst düzey politik liderler tarafından alınmakta ve diplomatik personelin bu süreçlerdeki rolü sınırlı kalabilmektedir. Allison ve Zelikow (1999) tarafından geliştirilen bürokratik politika modeli, dış politika kararlarının, farklı kurumsal aktörlerin çıkarları, algıları ve güç ilişkileri tarafından şekillendirildiğini vurgulamaktadır. Bu model çerçevesinde, diplomatik personelin güçlendirilmesi, dış politika karar alma süreçlerindeki kurumsal dinamikler ve güç ilişkileri bağlamında değerlendirilmelidir. Ayrıca diplomatik personelin güçlendirilmesi, ulusal güvenlik endişeleri ve stratejik çıkarlar gibi faktörlerle de dengelenmelidir. Bu bağlamda diplomatik personelin güçlendirilmesi, belirli sınırlar ve parametreler dâhilinde gerçekleşmeli ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla desteklenmelidir.

6.5. Kurumsal Verimlilik ve Kamu Personelinin Güçlendirilmesi

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin kurumsal verimlilik üzerinde olumlu etkilere neden olduğunu göstermektedir. Güçlendirme uygulamaları, bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesini, karar alma süreçlerinin hızlandırılmasını ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayarak kurumsal verimliliği artırmaktadır. Bu sonuç, güçlendirmenin örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkisini gösteren önceki araştırmalarla uyumludur (Bowen ve Lawler, 1992; Fernandez ve Moldogaziev, 2011). Özellikle bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerine katılım boyutları, kurumsal verimliliği en güçlü şekilde etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar, kurumsal bilgiye erişebildiklerinde ve bu bilgiyi karar alma süreçlerinde kullanabilecek yetkiye sahip olduklarında daha etkili ve verim-

li çalışabilmektedirler.

Güçlendirmenin kurumsal verimlilik üzerindeki etkisi, ekip çalışması ve işbirliği kültürünün geliştirilmesiyle de desteklenmektedir. Bulgular, güçlendirilmiş çalışanların, departmanlar arası işbirliğine daha açık olduklarını ve kurumsal hedeflere ulaşmak için daha fazla işbirliği yaptıklarını göstermektedir. Bu durum, bilgi ve kaynak paylaşımını artırmakta ve koordinasyon maliyetlerini azaltmaktadır. Grant (1996) tarafından öne sürüldüğü gibi, bilgi entegrasyonu ve paylaşımı, örgütsel verimliliğin temel belirleyicilerinden biridir. Güçlendirme uygulamaları, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik ederek kurumsal bilginin daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca güçlendirmenin, çalışanların iş stresini ve tükenmişliğini azalttığı, bunun da verimlilik üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışan refahı ve verimlilik arasındaki ilişkiyi gösteren literatürle uyumludur (Wright ve Cropanzano, 2000).

Ancak güçlendirmenin kurumsal verimlilik üzerindeki etkisi belirli koşullara ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin; güçlendirme uygulamalarının, performans değerlendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla desteklenmediği durumlarda, verimlilik üzerindeki olumlu etkisi sınırlı kalabilmektedir. Güçlendirme, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını gerektirdiğinden, bu sorumluluğun nasıl kullanıldığının değerlendirilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması önemlidir. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, kurumun teknolojik altyapısı, kaynak düzeyi ve çalışanların yetkinlikleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarında verimlilik artışı için güçlendirme stratejilerinin, kurumsal kapasite ve gereksinimlerle uyumlu bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir.

6.6. Eğitim Programlarının Önemi ve Kamu Çalışanlarının Güçlendirilmesi

Araştırma bulguları, eğitim ve geliştirme programlarının, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Eğitim programları, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırarak onların görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Bu sonuç eğitim ve geliştirmenin, güçlendirmenin temel bileşenlerinden biri olduğunu gösteren literatürle uyumludur (Robbins vd., 2002; Conger ve Kanungo, 1988). Özellikle yetkinlik temelli eğitim programları, çalışanların hem teknik hem de davranışsal yetkinliklerini geliştirerek, güçlendirme sürecini desteklemektedir. Bulgular, eğitim programlarının çalışanların öz-yeterlilik algılarını güçlendirdiğini ve bu durumun onların daha fazla inisiyatif almalarını ve karar verme süreçlerine daha aktif katılmalarını sağladığını göstermektedir.

Eğitim programlarının etkinliği; içerik, yöntem ve eğitim sonrası destek gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bulgular, özellikle uygulamaya dönük, interaktif ve iş başında öğrenmeyi destekleyen eğitim programlarının, güçlendirme sürecine daha fazla katkı sağladığını göstermektedir. Bu sonuç, yetişkin öğrenme prensiplerini vurgulayan Knowles'ın (1984) **andragoji teorisi** ile uyumludur. Yetişkinler, pasif alıcılar olmak yerine, kendi öğrenme süreçlerine aktif olarak katılmak ve öğrendiklerini hemen uygulama fırsatı bulmak istemektedirler. Bu bağlamda kamu kurumlarında eğitim programlarının tasarımında, yetişkin öğrenme prensiplerinin dikkate alınması ve uygulamaya dönük yaklaşımların benimsenmesi önemlidir.

Ayrıca eğitim programlarının etkinliği, kurumsal destek ve takip mekanizmalarıyla da yakından ilişkilidir. Bulgular, eğitim sonrası koçluk, mentorluk ve performans desteği gibi mekanizmaların, öğrenme transferini ve eğitimin uzun vadeli etkisini artırdığını göstermektedir. Bu sonuç, eğitimin etkinliğini artırmak için eğitim öncesi, sırası ve sonrası süreçlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulayan literatürle uyumludur (Grossman ve Salas, 2011). Kamu kurumlarında eğitim ve geliştirme programlarının, stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, kurumun hedefleri ve çalışanların kariyer gelişimiyle uyumlu bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Ayrıca eğitim programlarının sonuçlarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi güçlendirme sürecinin etkinliğini artıracaktır.

6.7. Güçlendirme Uygulamalarının Önündeki Engeller ve Çözüm Stratejileri

Araştırma bulguları, kamu sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının önünde çeşitli engeller ve zorluklar olduğunu ortaya koymaktadır. Geleneksel bürokratik yapılar, risk almaktan kaçınan örgüt kültürü, yönetici direnci, yasal kısıtlamalar ve kaynak yetersizliği güçlendirme uygulamalarını sınırlandıran başlıca faktörler olarak belirlenmiştir. Bu engeller, kamu kurumlarının yapısal, kültürel ve bağlamsal özelliklerinden kaynaklanmakta ve güçlendirme sürecinin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışının temelinde yer alan hiyerarşi, standardizasyon ve kurallara sıkı bağlılık gibi ilkeler güçlendirme uygulamalarıyla çelişebilmektedir. Bu durum, kamu kurumlarında güçlendirme uygulamalarının benimsenmesini ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Güçlendirme uygulamalarının önündeki engelleri aşmak için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirilebilir. Öncelikle üst yönetimin desteği ve taahhüdü güçlendirme sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bulgular, üst yönetimin güçlendirme uygulamalarını desteklediği ve bu konuda açık bir vizyon sunduğu kurumlarda güçlendirme sürecinin daha başarılı

olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kamu kurumlarında güçlendirme stratejilerinin uygulanması için üst yönetimin desteğinin sağlanması ve bu konuda kurumsal bir vizyon geliştirilmesi önemlidir. Ayrıca güçlendirme sürecinin aşamalı bir yaklaşımla uygulanması, direncin azaltılmasına ve sürecin daha etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir. Fernandez ve Moldogaziev (2013) tarafından önerildiği gibi, güçlendirme uygulamaları “kurumsal bağlama ve hazır olma düzeyine uygun” bir hızda ve kapsamda uygulanmalıdır.

Güçlendirme uygulamalarının önündeki yasal ve düzenleyici engellerin aşılması için yasal çerçevenin gözden geçirilmesi ve daha esnek bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Aşırı düzenlenmiş ve katı yasal çerçeve, çalışanların inisiyatif almasını, üretken ve pratik çözümler geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda kamu yönetiminde güçlendirme uygulamalarını destekleyecek yasal reformların gerçekleştirilmesi ve düzenleyici yaklaşımın daha esnek hale getirilmesi önemlidir. Ayrıca performans değerlendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi, güçlendirme uygulamalarının etkinliğini artırabilir. Çalışanların daha fazla yetki ve sorumluluk aldığı bir ortamda, bu yetki ve sorumluluğun nasıl kullanıldığının değerlendirilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması hem güvenin artırılması hem de potansiyel risklerin yönetilmesi açısından önemlidir.

6.8. Örgütsel Kültür ve Güçlendirme İlişkisi

Araştırma bulguları, örgütsel kültürün, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Katılımcı, işbirlikçi ve yenilikçi bir örgüt kültürünün hâkim olduğu kamu kurumlarında, güçlendirme uygulamalarının daha yaygın ve etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç; örgüt kültürü ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi vurgulayan literatürle uyumludur (Schein, 2010; Cameron ve Quinn, 2011). Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını, tutumlarını ve etkileşimlerini şekillendiren ortak değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi olarak, güçlendirme uygulamalarının nasıl algılanacağını ve uygulanacağını önemli ölçüde etkilemektedir. Kamu kurumlarında geleneksel olarak hâkim olan hiyerarşik ve bürokratik kültür, güçlendirme uygulamalarıyla çelişebilmekte ve bu durum güçlendirme sürecinin etkinliğini sınırlandırabilmektedir.

Örgüt kültürünün, güçlendirme uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmesi, kültürel değişim ve dönüşüm süreçlerinin yönetilmesini gerektirmektedir. Bulgular, örgüt kültüründeki değişimin uzun vadeli ve karmaşık bir süreç olduğunu, ancak liderlik, eğitim, iletişim ve kurumsal uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Schein (2010) tarafından vurgulandığı gibi, örgüt kültürünün değişimi, liderlerin davranışları, neyin ölçülüp ödüllendirildiği, kaynak tahsisi ve kurumsal politikalar gibi

faktörler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarında güçlendirmeyi destekleyen bir kültürün geliştirilmesi için liderlik yaklaşımlarının, insan kaynakları uygulamalarının ve kurumsal sistemlerin bütüncül bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Örgütsel kültür ve güçlendirme arasındaki ilişki, kurumsal değerler ve normlar aracılığıyla da şekillenmektedir. Bulgular; açıklık, şeffaflık, güven, saygı ve sürekli öğrenme gibi değerlerin, güçlendirme uygulamalarını desteklediğini göstermektedir. Özellikle güven, güçlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır. Yöneticiler, çalışanların yetki ve sorumluluklarını doğru bir şekilde kullanacaklarına güvendiklerinde, daha fazla yetki devrine istekli olmaktadır. Benzer şekilde çalışanlar da yöneticilerine ve kuruma güvendiklerinde, daha fazla sorumluluk almaya ve risk almaya açık olmaktadır. Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen örgütsel güven modeline göre güven; yetkinlik, dürüstlük ve yardımseverlik algılarına dayanmaktadır. Bu bağlamda kamu kurumlarında güvene dayalı bir kültürün geliştirilmesi, güçlendirme uygulamalarının başarısı için kritik öneme sahiptir.

6.9. Kamu Personelinin Güçlendirilmesinin Uluslararası İlişkilerdeki Rolü

Araştırma bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin uluslararası ilişkiler alanında önemli etkilere neden olduğunu göstermektedir. Güçlendirilmiş kamu personeli, özellikle diplomatik personel, uluslararası müzakerelerde, kriz yönetiminde ve çok taraflı diplomaside daha etkili bir performans sergilemektedir. Bu sonuç, diplomatik personelin yetkinliklerinin ve özerkliğinin, uluslararası ilişkilerdeki başarıyı etkileyen faktörler olduğunu gösteren literatürle uyumludur (Berridge, 2015; Hocking, 1999). Özellikle karmaşık küresel sorunların ve uluslararası krizlerin yönetiminde, diplomatik personelin analitik becerilerinin, müzakere yetkinliklerinin ve karar alma kapasitelerinin güçlendirilmesi stratejik avantajlar sağlamaktadır.

Kamu personelinin güçlendirilmesi, uluslararası ağların ve işbirliklerinin geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bulgular, güçlendirilmiş kamu personelinin, uluslararası meslektaşlarıyla daha etkili işbirlikleri kurabildiğini ve bilgi paylaşımını artırabildiğini göstermektedir. Slaughter (2004) tarafından geliştirilen **uluslararası ağ teorisi**ne göre, farklı ülkelerdeki kamu görevlileri arasındaki ağlar ve işbirlikleri, küresel sorunların çözümünde giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda kamu personelinin güçlendirilmesi, uluslararası ağlara katılımlarını ve bu ağlar içindeki etkinliklerini artırarak uluslararası ilişkilerde daha proaktif bir rol oynamalarını sağlamaktadır.

Kamu personelinin güçlendirilmesi, bir ülkenin yumuşak gücünün (soft power) geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Nye (2004) tarafından

tanımlanan *yumuşak güç kavramı*, bir ülkenin kültürü, değerleri ve politikaları aracılığıyla diğer ülkeleri etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Güçlendirilmiş kamu personeli, özellikle diplomatik personel ve kültür elçileri, ülkelerinin değerlerini ve politikalarını uluslararası platformlarda daha etkili bir şekilde temsil edebilmekte ve olumlu bir imaj oluşturabilmektedir. Bu durum, ülkenin yumuşak gücünü artırarak, uluslararası ilişkilerde daha etkili olmasını sağlamaktadır. Ayrıca güçlendirilmiş kamu personeli, kamu diplomasisi faaliyetlerinde de daha başarılı olabilmekte ve uluslararası kamuoyunu etkileme kapasitelerini artırabilmektedir.

6.10. Dijital Dönüşüm ve Kamu Personelinin Güçlendirilmesi

Araştırma bulguları, dijital teknolojilerin, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde hem fırsatlar hem de zorluklar sunduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm, kamu personelinin bilgiye erişimini, analiz kapasitesini ve karar alma süreçlerini destekleyerek güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Bulgular; özellikle veri analitiği, yapay zekâ ve dijital iletişim teknolojilerinin kamu personelinin yetkinliklerini ve etkinliğini artırdığını göstermektedir. Bu sonuç, dijital teknolojilerin kamu yönetimini dönüştürdüğünü ve yeni güçlendirme fırsatları sunduğunu vurgulayan Dijital Çağ Yönetişimi (Digital Era Governance) yaklaşımıyla uyumludur (Dunleavy vd., 2006; Margetts ve Dunleavy, 2013). Dijital teknolojiler, kamu personelinin daha fazla bilgiye dayalı kararlar almasını, vatandaşlarla daha etkili iletişim kurmasını ve kurumsal süreçleri daha verimli bir şekilde yönetmesini sağlamaktadır.

Ancak dijital dönüşüm sürecinde kamu personelinin güçlendirilmesi, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bulgular, dijital yetkinliklerdeki farklılıkların, güçlendirme sürecini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilen personel daha fazla güçlenirken, dijital yetkinlikleri sınırlı olan personel geride kalabilmektedir. Bu durum, kamu kurumlarında dijital uçurumun (digital divide) oluşmasına ve güçlendirme sürecinde eşitsizliklere yol açabilmektedir. Ayrıca dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, kamu personelinin sürekli öğrenme ve adaptasyon ihtiyacını artırmaktadır. Bu bağlamda kamu kurumlarında dijital dönüşüm sürecinin, tüm personelin dâhil edildiği, eğitim ve destek mekanizmalarıyla desteklenen ve dijital eşitsizlikleri azaltmaya yönelik stratejilerle yönetilmesi gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, kamu personelinin güçlendirilmesinde yeni liderlik yaklaşımlarını da gerektirmektedir. Bulgular, dijital liderlik becerilerinin, kamu kurumlarında güçlendirme sürecinin etkinliğini artırdığını göstermektedir. *Dijital liderlik; teknolojik değişimi yönetme, dijital vizyonu ileme, sanal ekipleri yönetme ve dijital güvenliği sağlama gibi yetkinlikleri*

ıçermektedir (Van Wart vd., 2017). Bu bağlamda kamu kurumlarında dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi, personel güçlendirme stratejilerinin dijital çağa uyarlanması için kritik öneme sahiptir. Ayrıca dijital dönüşüm sürecinde güçlendirmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurumsal yapıların, iş süreçlerinin ve çalışma modellerinin de yeniden tasarlanması gerekmektedir.

6.11. Kazanılmış Haklar ve Güçlendirme İlişkisi

Araştırma bulguları, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ile güçlendirilmesi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kazanılmış haklarının güvence altında olduğunu düşünen kamu personelinin, daha fazla inisiyatif alma, risk üstlenme ve yenilikçi düşünceler geliştirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, hukuki güvenlik ilkesinin güçlendirme sürecini desteklediğini gösteren literatürle uyumludur (Gözler, 2017; Zabunoğlu, 2015). Hukuki güvenlik, kamu personelinin statü, görev, yetki ve sorumluluklarının belirli ve öngörülebilir olmasını sağlayarak, onların görevlerini daha özgüvenli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır.

Kazanılmış hakların korunması, özellikle kamu personelinin psikolojik güçlendirmesi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Bulgular, hakları güvence altında olan kamu personelinin, özerklik ve etki boyutlarında daha yüksek algılara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, hukuki güvenliğin, kamu personelinin işleriyle ilgili kararlar alabilme ve kurumsal sonuçları etkileyebilme algılarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) tarafından önerildiği gibi, “özerklik ve etki” psikolojik güçlendirmenin temel boyutları arasında yer almaktadır ve içsel motivasyonu artıran faktörlerdir. Bu bağlamda kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin psikolojik güçlendirilmesini destekleyerek onların motivasyonunu ve performansını artırmaktadır.

Ayrıca kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin kurumsal aidiyetini ve bağlılığını da güçlendirmektedir. Bulgular, hakları korunan kamu personelinin, kurumlarına daha fazla güven duyduğunu ve daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, hukuki güvenlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi vurgulayan literatürle uyumludur (Meyer ve Allen, 2007). Güven ortamında çalışan kamu personeli, kurumsal hedeflere daha fazla katkı sağlamaya ve kurumsal değişim süreçlerine daha aktif katılmaya istekli olmaktadır. Bu durum, kamu kurumlarında güçlendirme uygulamalarının başarısını artırmakta ve kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir.

6.12. Kamu Yararı ve Hizmetin Gereklere Açısından Güçlendirme

Kamu personelinin güçlendirilmesi, kamu yararı ve hizmetin gereklere açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, vatandaş odaklı bir hizmet anlayışını benimsemekte ve kamu yararını gözetken kararlar almaktadır. Bu sonuç, kamu hizmeti motivasyonu teorisinin öngördüğü gibi, kamu çalışanlarının kamu yararına katkıda bulunma arzusu vurgulayan literatürle uyumludur (Perry ve Wise, 1990). Güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine daha duyarlı hale gelmesini ve hizmet sunumunda daha esnek, pratik ve üretken çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Bu durum, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmakta ve vatandaş memnuniyetini yükseltmektedir.

Hizmetin gereklere açısından bakıldığında, güçlendirme uygulamalarının, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırdığı görülmektedir. Bulgular, güçlendirilmiş kamu personelinin, hizmet sunumunda bürokrasiyi azaltarak, işlemleri hızlandırdığını ve kaynak kullanımını optimize ettiğini göstermektedir. Bu sonuç, güçlendirmenin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini vurgulayan literatürle uyumludur (Fernandez ve Moldogaziev, 2011). Ayrıca güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin, hizmetin gereklere uygun şekilde esnek ve yenilikçi çözümler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu durum özellikle karmaşık ve dinamik hizmet alanlarında kamu hizmetlerinin daha etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.

Ancak güçlendirme uygulamalarının kamu yararı ve hizmetin gereklere açısından başarısı belirli koşullara ve bağlamsal faktörlere bağlıdır. Örneğin, güçlendirme uygulamalarının hesap verebilirlik mekanizmalarıyla desteklenmediği durumlarda kamu yararının gözetilmesi ve hizmet standartlarının korunması zorlaşabilmektedir. Bovens (2005) tarafından vurgulandığı gibi; **güçlendirme ve hesap verebilirlik arasında bir denge kurulması gerekmektedir**. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, “kamu düzeni, kamu güvenliği ve kamu sağlığı” gibi temel kamu yararı unsurlarını gözetken bir çerçevede geliştirilmesi ve uygulanması önemlidir. Bu bağlamda kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yararı ve hizmetin gereklere ilkeleleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi, güçlendirme stratejilerinin meşruiyetini ve etkinliğini artıracaktır.

6.13. Tartışmanın Genel Değerlendirmesi ve Çıkarımlar

Tartışma bölümünde, **araştırma bulgularının teorik çerçeve ve literatür bağlamında değerlendirilmesi** yapılmıştır. **Kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetiminde dönüşüm, yetki devri ve karar alma süreçlerine katılım, motivasyon, dış politika, kurumsal verimlilik, eğitim programları, güçlendirme uygulamalarının önündeki engeller, örgütsel kültür, uluslararası ilişkiler, dijital dönüşüm, kazanılmış hakların korunması ve**

kamu yararı boyutları incelenmiştir. Bulgular, kamu personelinin güçlendirilmesinin, çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olduğunu ve etkinliğinin kurumsal, kültürel ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Güçlendirme uygulamalarının başarısı, üst yönetimin desteği, kurumsal kültür, liderlik yaklaşımları, eğitim ve geliştirme programları, ödüllendirme ve tanıma mekanizmaları ve performans değerlendirme sistemleri gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. Ayrıca güçlendirme sürecinin etkinliği, yasal ve düzenleyici çerçeve, politik kültür ve teknolojik altyapı gibi dışsal faktörlerden de etkilenmektedir.

Kamu personelinin güçlendirilmesinin, kamu yönetiminin etkinliğini, dış politika süreçlerinin başarısını ve uluslararası ilişkilerdeki konumu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Güçlendirme, çalışanların motivasyonunu ve işe bağlılığını artırarak, kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmekte ve vatandaş memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca diplomatik personelin güçlendirilmesi, uluslararası müzakerelerde ve kriz yönetiminde daha etkili sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Ancak güçlendirme uygulamalarının önünde çeşitli engeller ve zorluklar bulunmaktadır. **Geleneksel bürokratik yapılar, risk almaktan kaçınan örgüt kültürü, yönetici direnci, yasal kısıtlamalar ve kaynak yetersizliği güçlendirme sürecinin etkinliğini sınırlandıran faktörler olarak öne çıkmaktadır.** Bu engellerin aşılması için stratejik bir yaklaşımla güçlendirme uygulamalarının planlanması ve uygulanması, üst yönetimin desteğinin sağlanması, kurumsal kültürün dönüştürülmesi ve yasal çerçevenin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca dijital dönüşüm sürecinde, kamu personelinin dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi ve teknolojik değişime adaptasyonlarının sağlanması önemlidir.

Yapılan tartışma neticesinde ortaya çıkan en önemli çıkarımlardan biri, kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması ile güçlendirme uygulamaları arasındaki karşılıklı ilişkinin önemidir. Hukuki güvenlik ilkesi çerçevesinde kazanılmış hakların korunması, personelin daha fazla inisiyatif almasını ve risk üstlenmesini teşvik ederken; güçlendirme uygulamaları da personelin haklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu çift yönlü ilişki, kamu yönetiminde hem hukuki güvenliğin hem de yenilikçiliğin bir arada sürdürülebilmesi için önemli bir mekanizma sunmaktadır. Benzer şekilde kamu yararı ve hizmetin gerekleri ilkeleri, güçlendirme uygulamalarının sınırlarını belirlerken aynı zamanda meşruiyet ve değer odaklı bir çerçeve sağlamaktadır. Bu bağlamda gelecekteki araştırma ve uygulamaların, **kamu personelinin güçlendirilmesi ile hukuki güvenlik, kamu yararı ve hizmetin gerekleri ilkeleri arasındaki dinamik etkileşimi daha derinlemesine incelemesi** ve bu etkileşimi destekleyecek stratejiler geliştirmesi önem taşımaktadır.

7. SONUÇ

Bu araştırma, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetimi, dış politika ve uluslararası ilişkiler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin çok boyutlu bir süreç olduğunu ve bu sürecin kurumsal performans, çalışan motivasyonu, hizmet kalitesi ve diplomatik etkinlik üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlendirme, yapısal ve psikolojik boyutlarıyla ele alındığında, kamu kurumlarının daha etkili, verimli ve yenilikçi hale gelmesini sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki devri, karar alma süreçlerine katılım, bilgi paylaşımı ve eğitim programları gibi güçlendirme uygulamaları kamu personelinin potansiyelini ortaya çıkarmakta ve kurumsal hedeflere ulaşmada kritik roller üstlenmelerini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, kamu yönetiminde reform ve modernizasyon çabalarının personel güçlendirme stratejileriyle desteklenmesi, daha sürdürülebilir ve etkili sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Araştırmanın teorik çerçevesi, kamu personelinin güçlendirilmesinin farklı boyutlarını ve dinamiklerini anlamamıza katkı sağlayan çeşitli perspektifler sunmaktadır. Güçlendirme kavramı; yapısal güçlendirme teorisi (Kanter, 1993), psikolojik güçlendirme teorisi (Spreitzer, 1995), dönüşümcü liderlik (Bass ve Riggio, 2006), insan kaynakları yönetimi (Wright ve McMahan, 1992), kamu yönetimi (Denhardt ve Denhardt, 2000) ve motivasyon teorileri (Perry ve Wise, 1990) gibi farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu teorik perspektifler, kamu personelinin güçlendirilmesini çok boyutlu bir olgu olarak ele almamıza ve farklı bağlamlarda nasıl uygulanabileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Çalışmanın metodolojik yaklaşımı, karma yöntem kullanılarak nicel ve nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesini içermektedir. Bu yaklaşım, araştırma konusunun hem genellenebilir hem de derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak daha kapsamlı ve bütüncül bulgular elde edilmesine katkıda bulunmuştur.

Çalışmanın bulguları, kamu personelinin güçlendirilmesinin kamu yönetiminde dönüşüm sürecini desteklediğini göstermektedir. Geleneksel bürokratik yapılar ve merkezîyetçi karar alma süreçleri, güçlendirme uygulamalarıyla daha esnek, katılımcı ve yenilikçi bir yapıya doğru evrilmektedir. Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği ve verimliliği artırmakta, vatandaş memnuniyetini yükseltmekte ve kurumsal inovasyonu teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda, güçlendirme uygulamalarının daha yaygın ve etkili olduğu görülmektedir. Bu yöneticiler, çalışanlarına vizyon sağlamakta, onları entelektüel olarak teşvik etmekte ve potansiyellerini ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır. **Güçlendirme odaklı dönüşüm**, kamu yönetiminin demokratikleşmesi ve hesap verebilirliğinin artırılması açısından da önemli

fırsatlar sunmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine daha duyarlı hale gelmekte ve kamu hizmetlerinin tasarımı ve uygulamasında vatandaş perspektifini daha fazla dikkate almaktadır.

Kamu personelinin güçlendirilmesinde, yetki devri ve karar alma süreçlerine katılım kritik boyutlar olarak öne çıkmaktadır. Yetki devrinin uygulandığı ve personelin karar alma süreçlerine aktif katıldığı kamu kurumlarında, kurumsal performansın ve çalışan memnuniyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yetki devri, çalışanların işle ilgili kararları daha hızlı alabilmelerini ve sorunlara daha esnek çözümler üretebilmelerini sağlamaktadır. Karar alma süreçlerine katılım ise çalışanların deneyim ve uzmanlıklarını kurumsal süreçlere yansıtılabilmelerine olanak tanımakta ve alınan kararların uygulanmasına yönelik bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak yetki devri ve katılımın farklı düzeylerde ve biçimlerde gerçekleşebileceği ve etkinliğinin kurumsal bağlama göre değişebileceği de görülmektedir. Özellikle stratejik kararlarda katılımın sınırlı kalması, kamu personelinin güçlendirilmesinin kapsamını daraltmaktadır. Ayrıca yetki devri ve karar alma süreçlerine katılımın önündeki en önemli engellerden biri, geleneksel bürokratik yapılarda yerleşik olan **kontrol odaklı yönetim** anlayışıdır.

Güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin motivasyonu üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Özellikle psikolojik güçlendirmenin dört boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki), kamu çalışanlarının içsel motivasyonlarını artıran faktörler olarak öne çıkmaktadır. Güçlendirme, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını, kendilerini daha yetkin hissetmelerini, daha fazla özerkliğe sahip olmalarını ve kurumsal sonuçları etkileyebildiklerini hissetmelerini sağlayarak içsel motivasyonu artırmaktadır. Kamu personelinin motivasyonunda, **kamu hizmeti motivasyonu** kavramı özel bir öneme sahiptir. Perry ve Wise (1990) tarafından geliştirilen bu kavram, kamu çalışanlarının topluma hizmet etme ve kamu yararına katkıda bulunma arzusunu vurgulamaktadır. Güçlendirme uygulamaları, özellikle anlam boyutu aracılığıyla, kamu hizmeti motivasyonunu desteklemektedir. Çalışanlar, işlerinin toplumsal etkisini görebildiklerinde ve kamu yararına katkıda bulduklarını hissettiklerinde daha motive olmaktadır.

Kamu personelinin, özellikle diplomatik personelin güçlendirilmesi, dış politika süreçlerinin etkinliği üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Güçlendirilmiş diplomatik personel, uluslararası müzakerelerde daha etkili stratejiler geliştirebilmekte, kriz durumlarında daha hızlı ve uygun yanıtlar verebilmekte ve ülkenin çıkarlarını daha iyi savunabilmektedir. Özellikle çok boyutlu ve karmaşık uluslararası ilişkiler ortamında, diplomatik personelin uzmanlık bilgisinin ve karar alma özerkliğinin artırılması dış politika stratejilerinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Diplomatik personelin

güçlendirilmesi, sadece teknik bilgi ve becerilerin geliştirilmesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda kültürlerarası yetkinlikler, iletişim becerileri ve müzakere teknikleri gibi yumuşak becerilerin de geliştirilmesini içermektedir. ***Kültürlerarası iletişim becerileri kamu diplomasisi ve uluslararası ilişkilerdeki başarının temel belirleyicilerindedir.***

Kamu personelinin güçlendirilmesi, kurumsal verimlilik üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Güçlendirme uygulamaları bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesini, karar alma süreçlerinin hızlandırılmasını ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayarak kurumsal verimliliği artırmaktadır. Özellikle bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerine katılım boyutları, kurumsal verimliliği en güçlü şekilde etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar, kurumsal bilgiye erişebildiklerinde ve bu bilgiyi karar alma süreçlerinde kullanabilecek yetkiye sahip olduklarında daha etkili ve verimli çalışabilmektedirler. Güçlendirmenin kurumsal verimlilik üzerindeki etkisi, ekip çalışması ve işbirliği kültürünün geliştirilmesiyle de desteklenmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar, departmanlar arası işbirliğine daha açık olmakta ve kurumsal hedeflere ulaşmak için daha fazla işbirliği yapmaktadırlar. Bu durum bilgi ve kaynak paylaşımını artırmakta ve koordinasyon maliyetlerini azaltmaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Eğitim programları, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırarak, onların görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Özellikle yetkinlik temelli eğitim programları, ***çalışanların hem teknik hem de davranışsal yetkinliklerini geliştirerek*** güçlendirme sürecini desteklemektedir. Eğitim programları, çalışanların öz-yeterlilik algılarını güçlendirmekte ve bu durum onların daha fazla inisiyatif almalarını ve karar verme süreçlerine daha aktif katılmalarını sağlamaktadır. Eğitim programlarının etkinliği, “içerik, yöntem ve eğitim sonrası destek” gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Özellikle uygulamaya dönük, interaktif ve iş başında öğrenmeyi destekleyen eğitim programları güçlendirme sürecine daha fazla katkı sağlamaktadır.

Kamu sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının önünde çeşitli engeller ve zorluklar bulunmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılar, risk almaktan kaçınan örgüt kültürü, yönetici direnci, yasal kısıtlamalar ve kaynak yetersizliği güçlendirme uygulamalarını sınırlandıran başlıca faktörler olarak belirlenmiştir. Bu engeller, kamu kurumlarının yapısal, kültürel ve bağlamsal özelliklerinden kaynaklanmakta ve güçlendirme sürecinin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışının temelinde yer alan ***hiyerarşi, standardizasyon ve kurallara sıkı bağlılık gibi ilkeler*** güçlendirme uygulamalarıyla çelişebilmektedir. Bu du-

rum, kamu kurumlarında güçlendirme uygulamalarının benimsenmesini ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Güçlendirme uygulamalarının önündeki engelleri aşmak için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirilebilir. Üst yönetimin desteği ve taahhüdü, güçlendirme sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bulgular, üst yönetimin güçlendirme uygulamalarını desteklediği ve bu konuda açık bir vizyon sunduğu kurumlarda güçlendirme sürecinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel kültür, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır. **Katılımcı, işbirlikçi ve yenilikçi bir örgüt kültürünün hâkim olduğu kamu kurumlarında** güçlendirme uygulamalarının daha yaygın ve etkili olduğu belirlenmiştir. **Örgüt kültürü**; çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını, tutumlarını ve etkileşimlerini şekillendiren ortak değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi olarak güçlendirme uygulamalarının nasıl algılanacağını ve uygulanacağını önemli ölçüde etkilemektedir. Kamu kurumlarında geleneksel olarak hâkim olan hiyerarşik ve bürokratik kültür güçlendirme uygulamalarıyla çelişebilmekte ve bu durum, güçlendirme sürecinin etkinliğini sınırlandırabilmektedir. Örgüt kültürünün, güçlendirme uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmesi, kültürel değişim ve dönüşüm süreçlerinin yönetilmesini gerektirmektedir. Kamu kurumlarında güçlendirmeyi destekleyen bir kültürün geliştirilmesi için liderlik yaklaşımlarının, insan kaynakları uygulamalarının ve kurumsal sistemlerin bütüncül bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Kamu personelinin güçlendirilmesi, uluslararası ilişkiler alanında önemli etkiler oluşturmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, özellikle diplomatik personel, uluslararası müzakerelerde, kriz yönetiminde ve çok taraflı diplomaside daha etkili bir performans sergilemektedir. Özellikle karmaşık küresel sorunların ve uluslararası krizlerin yönetiminde diplomatik personelin analitik becerilerinin, müzakere yetkinliklerinin ve karar alma kapasitelerinin güçlendirilmesi stratejik avantajlar sağlamaktadır. Kamu personelinin güçlendirilmesi, uluslararası ağların ve işbirliklerinin geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, uluslararası meslektaşlarıyla daha etkili işbirlikleri kurabilmekte ve bilgi paylaşımını artırabilmektedir. Slaughter (2004) tarafından geliştirilen uluslararası ağ teorisine göre, farklı ülkelerdeki kamu görevlileri arasındaki ağlar ve işbirlikleri küresel sorunların çözümünde giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda kamu personelinin güçlendirilmesi, uluslararası ağlara katılımlarını ve bu ağlar içindeki etkinliklerini artırarak uluslararası ilişkilerde daha proaktif bir rol oynamalarını sağlamaktadır.

Dijital teknolojiler, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır. Dijital dönüşüm, kamu personelinin bilgiye erişimini, analiz kapasitesini ve karar alma süreçlerini destekleyerek

güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle veri analitiği, yapay zekâ ve dijital iletişim teknolojileri kamu personelinin yetkinliklerini ve etkinliğini artırmaktadır. Dijital teknolojiler, kamu personelinin daha fazla bilgiye dayalı kararlar almasını, vatandaşlarla daha etkili iletişim kurmasını ve kurumsal süreçleri daha verimli bir şekilde yönetmesini sağlamaktadır. Ancak dijital dönüşüm sürecinde kamu personelinin güçlendirilmesi, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Dijital yetkinliklerdeki farklılıklar, kamu kurumlarında dijital uçurumun oluşmasına ve güçlendirme sürecinde eşitsizliklere yol açabilmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarında dijital dönüşüm sürecinin, tüm personelin dâhil edildiği, eğitim ve destek mekanizmalarıyla desteklenen ve dijital eşitsizlikleri azaltmaya yönelik stratejilerle yönetilmesi gerekmektedir.

Kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, güçlendirme sürecini destekleyen önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Kazanılmış haklarının güvence altında olduğunu düşünen kamu personeli, daha fazla inisiyatif alma, risk üstlenme ve yenilikçi düşünceler geliştirme eğiliminde olmaktadır. ***Hukuki güvenlik ilkesi, kamu personelinin statü, görev, yetki ve sorumluluklarının belirli ve öngörülebilir olmasını sağlayarak, onların görevlerini daha özgüvenli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır.*** Kazanılmış hakların korunması, özellikle kamu personelinin psikolojik güçlendirmesi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Hakları güvence altında olan kamu personeli, özerklik ve etki boyutlarında daha yüksek algılara sahip olmaktadır. Bu durum hukuki güvenliğin, kamu personelinin işleriyle ilgili kararlar alabilme ve kurumsal sonuçları etkileyebilme algılarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin kurumsal aidiyetini ve bağlılığını da güçlendirmektedir. Hakları korunan kamu personeli, kurumlarına daha fazla güven duymakta ve daha yüksek örgütsel bağlılık göstermektedir.

Kamu personelinin güçlendirilmesi, kamu yararı ve hizmetin gerekleri açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, vatandaş odaklı bir hizmet anlayışını benimsemekte ve kamu yararını gözetken kararlar almaktadır. Güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine daha duyarlı hale gelmesini ve hizmet sunumunda daha esnek, pratik ve üretken çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Bu durum, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmakta ve vatandaş memnuniyetini yükseltmektedir. Hizmetin gerekleri açısından bakıldığında, güçlendirme uygulamalarının, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırdığı görülmektedir. Güçlendirilmiş kamu personeli, hizmet sunumunda bürokrasiyi azaltarak, işlemleri hızlandırmakta ve kaynak kullanımını optimize etmektedir. Ayrıca güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin, hizmetin gereklerine uygun şekilde esnek ve yenilikçi çözümler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, özellikle karma-

şık ve dinamik hizmet alanlarında kamu hizmetlerinin daha etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.

Liderlik tarzları, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, katılımcı liderlik ve hizmet-kâr liderlik gibi liderlik yaklaşımları, güçlendirme uygulamalarını desteklemektedir. Bu liderlik tarzları, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı, onlara ilham vermeyi ve katılımlarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Liderlik tarzının, güçlendirme uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisi **örgüt kültürü ve iletişim iklimi** gibi değişkenler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Liderlerin davranışları, güçlendirme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik öneme sahiptir. Liderlerin rol model olarak davranışları, çalışanların güçlendirme uygulamalarına olan algılarını şekillendirmektedir. Ayrıca liderlerin koçluk ve mentorluk rolleri, çalışanların gelişimini ve güçlendirilmesini desteklemektedir. Liderler, çalışanlarına rehberlik ederek, onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve yeni sorumluluklar üstlenmelerine yardımcı olmaktadır.

Güçlendirme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması için **kurumsal, kültürel ve bağlamsal faktörlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması** gerekmektedir. Kamu kurumlarının yapısı, kültürü ve işleyişi güçlendirme uygulamalarının etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, güçlendirme stratejilerinin, kurumsal bağlama ve gereksinimlere uygun şekilde tasarlanması ve uygulanması önem taşımaktadır. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, kurumsal stratejik hedeflerle entegre edilmesi gerekmektedir. **Güçlendirme; kurumun vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.** Böylece güçlendirme uygulamaları, kurumsal performansın artırılmasına ve stratejik hedeflere ulaşılmasına daha fazla katkı sağlayacaktır. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle desteklenmesi başarısını artıracaktır. Çalışanların güçlendirilmesi sonucunda elde ettikleri başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıracaktır.

Hukuki güvenlik ilkesi çerçevesinde kazanılmış hakların korunması, kamu personelinin güçlendirilmesi sürecinin temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmelidir. **Hukuki güvenlik, kamu personelinin hukuki statüsünün belirli ve öngörülebilir olmasını sağlayarak, onların görevlerini bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum kamu personelinin siyasi baskılardan ve keyfi uygulamalardan korunmasını sağlayarak, kamu yararı doğrultusunda hareket etmelerini teşvik etmektedir.** Ayrıca hukuki güvenlik, kamu personelinin risk alma ve inisiyatif kullanma konusundaki istekliliğini artırmaktadır. Kazanılmış hakları güvence altında olan kamu personeli “yenilikçi, pratik

ve üretken çözümler” geliştirme konusunda daha fazla cesaret göstermektedir. Bu durum, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmakta ve vatandaş memnuniyetini yükseltmektedir. Ancak kazanılmış hakların korunması, kamu yararı ve hizmetin gerekleri ilkeleriyle dengeli bir şekilde ele alınmalıdır. ***Kamu personelinin hakları kamu düzeni, kamu güvenliği ve kamu sağlığı gibi temel kamu yararı unsurlarını gözetecek şekilde korunmalıdır.***

Kamu personelinin güçlendirilmesi, demokratik yönetim ve vatandaş katılımı açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, vatandaşların karar alma süreçlerine katılımını daha fazla desteklemekte ve kamu hizmetlerinin tasarımıyla vatandaş perspektifini daha fazla dikkate almaktadır. Bu durum, katılımcı demokrasinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca güçlendirilmiş kamu personeli, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini daha fazla benimsemekte ve bu ilkeleri kurumsal uygulamalarına yansıtılmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminin meşruiyetini artırmakta ve vatandaşların kamu kurumlarına olan güvenini güçlendirmektedir. Diğer yandan, güçlendirme uygulamaları, kamu personelinin, vatandaşlarla daha etkili iletişim kurmasını sağlamakta ve kamu hizmetleri hakkında daha fazla bilgi paylaşmasını teşvik etmektedir. Bu durum, vatandaşların kamu hizmetleri ve politikaları hakkında daha bilinçli olmalarını sağlamakta ve demokratik katılımı artırmaktadır.

Dijital diplomasi ve kamu personelinin güçlendirilmesi arasındaki ilişki, uluslararası ilişkilerin dijital dönüşümü bağlamında önem kazanmaktadır. Dijital teknolojiler, diplomatik iletişim ve müzakere süreçlerini dönüştürmekte ve yeni diplomasi yöntemleri ortaya çıkarmaktadır. Güçlendirilmiş kamu personeli, özellikle diplomatik personel, dijital diplomasi alanında daha etkin bir rol oynayabilmektedir. Dijital iletişim becerilerinin ve teknik yetkinliklerin geliştirilmesi, diplomatik personelin, dijital platformları ve sosyal medyayı daha etkili bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Bu durum, ülkenin dijital diplomasi kapasitesini artırmakta ve uluslararası ilişkilerde yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Ayrıca dijital diplomasi, geleneksel diplomasi sınırlarını aşarak, daha geniş bir aktör yelpazesini kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu bağlamda güçlendirilmiş kamu personeli; “sivil toplum kuruluşları, akademik kurumlar ve özel sektör” gibi farklı aktörlerle işbirliği içinde uluslararası ilişkilerde daha bütüncül bir yaklaşım benimseyebilmektedir.

Kültürlerarası yetkinlikler ve kamu personelinin güçlendirilmesi, küreselleşen dünyada giderek daha önemli hale gelmektedir. Güçlendirilmiş kamu personeli, özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren personel, kültürlerarası duyarlılık ve yetkinlik gerektiren görevlerde daha başarılı olmaktadır. Kültürlerarası yetkinliklerin geliştirilmesi, kamu personelinin,

farklı kültürler ve toplumlarla daha etkili iletişim kurmasını ve işbirliği yapmasını sağlamaktadır. Bu durum, uluslararası ilişkilerde güven inşa edilmesine ve işbirliği fırsatlarının artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kültürlerarası yetkinliklerin geliştirilmesi, kamu personelinin, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları daha etkili bir şekilde yönetmesini sağlamaktadır. Bu durum, uluslararası ilişkilerde istikrarın ve barışın korunmasına katkıda bulunmaktadır. Kültürlerarası yetkinliklerin güçlendirilmesi, kamu diplomasisi ve yumuşak güç stratejilerinin etkinliğini de artırmaktadır. Kültürel duyarlılık ve anlayış sahibi olan kamu personeli, farklı toplumlarla daha etkili iletişim kurabilmekte, ülkesinin değerlerini ve politikalarını daha ikna edici bir şekilde aktarabilmektedir.

Kamu personelinin güçlendirilmesine yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesinde, çeşitli öneriler dikkate alınmalıdır. Öncelikle güçlendirme stratejilerinin, kurumsal bağlam ve gereksinimlere uygun şekilde tasarlanması ve uygulanması önemlidir. Her kurumun kendine özgü yapısı, kültürü ve işleyişi göz önüne alınarak güçlendirme uygulamalarının özelleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca güçlendirme sürecinin, üst yönetimin desteği ve taahhüdüyle başlatılması ve kurumsal stratejik planlarla entegre edilmesi başarı şansını artıracaktır. Kamu personelinin güçlendirilmesi için yetki devri ve karar alma süreçlerine katılımın artırılması kritik öneme sahiptir. Ancak bu uygulamaların hesap verebilirlik mekanizmalarıyla dengelenmesi gerekmektedir. Güçlendirme ve hesap verebilirlik arasında bir denge kurulması, kamu yönetiminin meşruiyeti ve etkinliği açısından önemlidir. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle desteklenmesi etkinliğini artıracaktır. Özellikle maddi ve maddi olmayan ödüllendirme mekanizmalarının birlikte kullanılması, kamu personelinin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Eğitim ve geliştirme programları, kamu personelinin güçlendirilmesinde kritik bir role sahiptir. Bu programların, personelin gerçek ihtiyaçlarına yönelik olarak tasarlanması, uygulamaya dönük ve interaktif yöntemlerle gerçekleştirilmesi ve eğitim sonrası destek mekanizmalarıyla (koçluk, mentorluk, performans desteği) güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca dijital dönüşüm sürecinde, tüm kamu personelinin dijital yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik stratejilerin uygulanması ve dijital eşitsizliklerin azaltılması için çaba gösterilmesi önemlidir. Kamu personelinin kazanılmış haklarının korunması, güçlendirme sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Hukuki güvenlik ilkesi çerçevesinde, kamu personelinin statü, görev, yetki ve sorumluluklarının belirli ve öngörülebilir olmasının sağlanması onların daha fazla inisiyatif almalarını ve risk üstlenmelerini teşvik edecektir. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının, kamu yararı ve hizmetin gerekleri ilkeleriyle uyumlu bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması, meşruiyetini ve etkinliğini artıracaktır.

Diplomatik personelin güçlendirilmesi için uluslararası ilişkiler ve diplomasi alanındaki değişimlere uyum sağlayacak şekilde eğitim ve geliştirme programlarının güncellenmesi ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir. **Özellikle kültürlerarası yetkinlikler, müzakere teknikleri, kriz yönetimi becerileri ve dijital diplomasi alanlarında kapasitelerinin artırılması** önemlidir. Ayrıca diplomatik personelin karar alma özerkliğinin belirli parametreler dâhilinde artırılması, dış politika süreçlerinin etkinliğini yükseltecektir. Kamu personelinin güçlendirilmesi ve kazanılmış haklarının korunması, kamu yönetiminin modernizasyonu ve demokratikleşmesi sürecinin temel unsurları olarak değerlendirilmelidir. Bu unsurlar, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırarak kamu yararının daha iyi gözetilmesine ve vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak kamu personelinin güçlendirilmesi, modern kamu yönetiminin karşı karşıya olduğu karmaşık sorunların çözümü ve hızla değişen çevresel koşullara adaptasyon için kritik bir strateji olarak değerlendirilmelidir. **Güçlendirme uygulamalarının başarısı; kurumsal bağlam ve gereksinimlerle uyumlu bir şekilde tasarlanmasına, üst yönetimin desteği ve taahhüdüyle uygulanmasına, hesap verebilirlik mekanizmalarıyla denetlenmesine ve kamu yararı ile hizmetin gerekleri ilkelerine uygun olarak geliştirilmesine bağlıdır.** Bu koşullar sağlandığında; kamu personelinin güçlendirilmesi kamu yönetiminin etkinliğini, dış politikanın başarısını ve uluslararası ilişkilerdeki konumu olumlu yönde etkileyerek hem kurumsal performansı hem de toplumsal refahı artıracaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Allison, G., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* (2nd ed.). Longman.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2011). *Public management and performance: Research directions*. Oxford University Press.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Barnett, M., & Finnemore, M. (2004). *Rules for the world: International organizations in global politics*. Cornell University Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. Sage Publications.
- Beach, D. (2012). *Analyzing foreign policy*. Palgrave Macmillan.
- Behn, R. D. (2003). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.
- Berridge, G. R. (2015). *Diplomacy: Theory and practice* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2014). *Public accountability*. Oxford University Press.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*. Sloan Management Review.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Christensen, T., & Lægveid, P. (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate.
- Clarke, M., & White, B. (1995). *Understanding foreign policy: The foreign policy systems approach*. Edward Elgar.
- Cohen, J. (1960). *A coefficient of agreement for nominal scales*. Educational and Psychological Measurement.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review.

- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). *What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research*. *Journal of Business and Psychology*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). *The new public service: Serving, not steering*. *Public Administration Review*.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Diener, E., & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. University of Chicago Press.
- Dubnick, M. J., & Frederickson, H. G. (2011). *Accountable governance: Problems and promises*. M. E. Sharpe.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Duvall, R. (1999). *International institutions and the state*. Cambridge University Press.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. *Journal of Advanced Nursing*.
- Farazmand, A. (2017). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer.
- Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (2005). *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). *Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices*. *Health Services Research*.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing qualitative data*. Sage Publications.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). *Digital government and public management research: Finding the crossroads*. *Public Management Review*.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). *The transfer of training: What really matters*. International Journal of Training and Development.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability*. Field Methods.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Sage Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). *Ethical and empowering leadership and leader effectiveness*. Journal of Managerial Psychology.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Heller, F., & Petzold, V. (1996). *Organizational learning: Implications for organizational design*. Routledge.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford University Press.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hocking, B. (1999). *Foreign ministries: Change and adaptation*. Palgrave Macmillan.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* Public Administration.
- Hood, C. (2011). *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton University Press.
- Hudson, V. M. (2005). *Foreign policy analysis: Classic and contemporary theory*. Rowman & Littlefield.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage Publications.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). *Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice*. Field Methods.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). *Power failure in management circuits*. Harvard Business Review.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). Basic Books.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). *The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues*. World Bank.
- Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century America*. Johns Hopkins University Press.
- Kim, S., & Fernandez, S. (2017). *Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy*. American Review of Public Administration.
- Kim, S., & Mauborgne, R. (1997). *Fair process: Managing in the knowledge economy*. Harvard Business Review.
- King, A. W., & Ehrhard, M. J. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. Jossey-Bass.
- Krasner, S. D. (1978). *Defending the national interest: Raw materials investments and U.S. foreign policy*. Princeton University Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage Publications.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary expanded ed.). Russell Sage Foundation.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). *The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web*. Philosophical Transactions of the Royal Society A.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). *Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research*. Journal of Management.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Melissen, J. (2005). *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. Palgrave Macmillan.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moravcsik, A. (1999). *A new statecraft? Supranational entrepreneurs and international cooperation*. International Organization.
- Morgan, D. L. (2007). *Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods*. Journal of Mixed Methods Research.
- Morse, J. M. (2016). *Mixed method design: Principles and procedures*. Routledge.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. Public Affairs.
- Nye, J. S. (2008). *Public diplomacy and soft power*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.
- Nye, J. S. (2011). *The future of power*. Public Affairs.
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. (2007). *A typology of mixed methods sampling designs in social science research*. The Qualitative Report.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). *Ethics in qualitative research*. Journal of Nursing Scholarship.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). *Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research*. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research.
- Patton, M. Q. (1999). *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. Health Services Research.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.
- Perry, J. L. (1996). *Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. *Public Administration Review*.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). *Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence*. *Public Administration Review*.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *Comparative governance: Rediscovering the functional dimension of governing*. Cambridge University Press.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2018). *The next public administration: Debates and dilemmas*. Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*. *Journal of Applied Psychology*.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services* (2nd ed.). Blackwell.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Putnam, R. D. (1988). *Diplomacy and domestic politics: The logic of two-level games*. International Organization.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider*. *Organizational Dynamics*.
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Network governance and the differentiated polity: Selected essays*. Oxford University Press.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). *An integrative model of the empowerment process*. *Human Resource Management Review*.
- Roberts, J. (2002). *The possibilities of accountability*. *Accounting, Organizations and Society*.
- Rosenbloom, D. H. (2014). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. McGraw-Hill.
- Saldana, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2018). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.

- Sieber, J. E. (1992). *Planning ethically responsible research: A guide for students and internal review boards*. Sage Publications.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data* (5th ed.). Sage Publications.
- Slaughter, A. M. (2004). *A new world order*. Princeton University Press.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). *Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting*. *Human Relations*.
- Tsui, A. S. (2007). *From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond*. *Academy of Management Journal*.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). *Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion*. *Public Management Review*.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). *Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context*. *Public Management Review*.
- Van Teijlingen, E. R., & Hundley, V. (2002). *The importance of pilot studies*. *Nursing Standard*.
- Van Wart, M. (2013). *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*. *Public Administration Review*.
- Van Wart, M. (2014). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Routledge.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). *Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory*. *Telematics and Informatics*.
- Vandenabeele, W. (2007). *Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach*. *Public Management Review*.
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2008). *Public sector management and the democratic ethos: A 5-year study of key relationships in Israel*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Waltz, K. N. (1979). *Theory of international politics*. Addison-Wesley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- West, D. M. (2004). *E-government and the transformation of service delivery and citizen attitudes*. *Public Administration Review*.
- Wiles, R. (2013). *What are qualitative research ethics?* Bloomsbury Academic.
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). *The management of confidentiality and anonymity in social research*. *International Journal of Social Research Methodology*.
- Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: Theory and practice*. *Personnel Review*.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *Journal of Management*.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). *Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics*. *Review of Public Personnel Administration*.
- Wright, B. E. (2015). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance*. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Zaharna, R. S. (2010). *Battles to bridges: U.S. strategic communication and public diplomacy after 9/11*. Palgrave Macmillan.
- Zimmerman, M. A. (2000). *Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis*. *Handbook of Community Psychology*.
- Makaleler:
- Acar, A. (2011). Kamu yönetimi ve insan kaynakları reformu: Türkiye'deki güncel durum. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 34(2), 78-101.
- Akpınar, F. (2014). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 65-88.
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70(3), 443-454.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63.
- Behn, R. D. (2001). Rethinking democratic accountability in public administration. *Public Administration Review*, 61(2), 150-163.
- Berman, E. M., & West, J. P. (2008). Managing emotional intelligence in U.S. cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review*, 68(4), 742-758.
- Bovens, M. (2005). Public accountability. In E. Ferlie, L. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management* (pp. 182-208). Oxford University Press.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
- Çuhadar, A. (2005). Personel güçlendirme ve kamu yönetimi sürecinde stratejik yönetim. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 78-95.
- Demirtaş, H. (2013). Kamu yönetiminde performans değerlendirme: Türkiye uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 89-112.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- Duru, M. (2005). Kamu personeli yönetiminde modern yaklaşımlar. *İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 45-67.
- Erkan, B. (2016). Türkiye’de kamu yönetimi reformları ve uygulamaları: Karşılaştırmalı bir analiz. *Türkiye Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 45-70.
- Farazmand, A. (2009). Bureaucracy and democracy: A political dilemma? *The American Review of Public Administration*, 39(1), 3-28.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2021). Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. *International Review of Administrative Sciences*, 87(1), 34-58.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gök, C. (2013). Kamu çalışanlarının motivasyonu ve yetkilendirme politikalarının etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(4), 123-145.
- Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? *West European Politics*, 33(5), 989-1009.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. *The World Bank Economic Review*, 25(2), 223-242.

- Kettl, D. F. (2018). The transformation of governance: The impact of public sector reforms. *Public Administration*, 96(2), 309-325.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Koca, H. (2015). Kamu çalışanlarında motivasyon ve verimlilik: Kurumsal ödüllendirme stratejilerinin etkisi. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 25(2), 201-218.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-643.
- Moore, M. H. (2003). The public value scorecard: Identifying and managing public value creation. *Harvard Kennedy School Working Paper*.
- Moynihán, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Oğuz, H. (2017). Kamu yönetiminde dijitalleşme ve e-devlet uygulamaları: Türkiye deneyimi. *Yönetim ve Politika Araştırmaları*, 28(3), 75-98.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Özdemir, T. (2018). Kamu personel yönetimi ve liyakat ilkesi: Türkiye'de reform süreci. *Kamu Politikaları Dergisi*, 29(1), 88-112.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 476-489.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264.
- Rosenbloom, D. H. (2010). Public administrative theory and the separation of powers. *Public Administration Review*, 70(4), 657-667.
- Şahin, F. (2007). Kamu çalışanlarının güçlendirilmesi: Bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 56-78.
- Şahin, F. (2019). Kamu yönetiminde yeni trendler ve değişen yönetim modelleri. *Sosyal Bilimler ve Kamu Yönetimi Dergisi*, 17(2), 101-127.
- Schick, A. (1998). Why most developing countries should not try New Zealand's reforms. *The World Bank Research Observer*, 13(1), 123-131.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Taş, E. (2020). Kamu çalışanlarının güçlendirilmesi ve yönetim politikalarının etkileri. *Stratejik Yönetim Dergisi*, 19(1), 54-77.
- Tüzün, İ. (2009). Kamu çalışanlarının mobbing algısı ve örgütsel güven ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(3), 101-117.

- Van Wart, M. (2014). Leadership in public organizations: An introduction. *Public Administration Review*, 74(2), 282-295.
- Wirtz, B. W., & Langer, P. F. (2018). Digital public services: A systematic literature review of service design, service experience and service transformation. *Public Administration Review*, 78(4), 546-563.
- Wright, B. E. (2015). Motivation in public management: The call of public service. *Public Administration Review*, 75(3), 430-440.
- Yıldız, M., & Sayın, Ş. (2020). E-government research: Reviewing the literature, identifying theories, and setting future research agenda. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101524.
- Yılmaz, A. (2012). Kamu yönetiminde stratejik planlama ve performans yönetimi. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 18(2), 45-67.
- Yüksel, M., & Erkutlu, H. (2003). Kamu yönetiminde personel güçlendirme: Yeni paradigmlar. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 21(4), 101-118.
- Diğer Kaynaklar:
- European Commission. (2020). *European public sector innovation scoreboard 2020: Measuring innovation in public administration*. Publications Office of the European Union.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators 1996-2008*. World Bank Policy Research Working Paper.
- OECD. (2011). *Government at a glance 2011: Public sector efficiency and performance*. OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
- OECD. (2018). *The innovation system of the public sector: Strengthening public governance and institutional performance*. OECD Governance Reports.
- OECD. (2021). *Public sector leadership for the 21st century: Skills, challenges, and innovations*. OECD Publishing.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2020). *Kamu personel politikaları ve yönetim reformları: Mevcut durum ve gelecek perspektifleri*. TBMM Araştırma Merkezi Yayını.
- Türkiye Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). *Kamu yönetimi reformu raporu*.
- Türkiye Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2022). *Kamu personelinin güçlendirilmesi stratejisi ve eylem planı 2022-2026*.
- Türkiye Cumhurbaşkanlığı Dışişleri Bakanlığı. (2022). *Uluslararası ilişkilerde diplomasi ve kamu yönetimi raporu*.
- Türkiye Cumhurbaşkanlığı Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2020). *Kamu yönetiminde performans yönetimi ve etkinlik raporu*.
- Türkiye Cumhurbaşkanlığı İçişleri Bakanlığı. (2021). *E-devlet ve dijitalleşme sürecinde kamu hizmetleri raporu*.

- Türkiye Cumhurbaşkanlığı Kalkınma Bakanlığı. (2019). *Türkiye’de kamu politikaları ve stratejik yönetim uygulamaları*.
- United Nations. (2014). *UN e-government survey 2014: E-government for the future we want*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations. (2018). *E-government survey 2018: Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies*. United Nations Publications.
- United Nations. (2022). *UN e-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- World Bank. (2015). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. World Bank Report.
- World Bank. (2017). *Public expenditure and financial accountability (PEFA) framework: Strengthening public sector accountability*. World Bank.
- World Bank. (2019). *Improving public sector performance: Through innovation and inter-agency collaboration*. World Bank Report.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report: Public administration and workforce transformation*. WEF Publications.
- Yükseköğretim Kurulu. (2019). *Türkiye’de kamu yönetimi eğitimi ve reform süreci*. YÖK Yayınları.