

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile Çalışanın Yönetime Katılımı

Hilal Akman Dömbekci¹

Beyzanur Üstünbaş²

Birgül Sena Işık³

Özet

Günümüzde örgütlerde çalışan personelin kendilerini örgütün bir parçası hissetmesi ve kararlara katılmaları önemlidir. Geleneksel yönetim teorisindeki pasif, motivasyon kaynağı ücret olan çalışan profilinin yerini aktif, katılımcı, rekabetçi, sağlıklı ilişkiler kurabilen çalışan özelliklerine bırakmıştır. Burada personel katılımını içeren; yetki devri, personel güçlendirme, personel yetkilendirme, çalışan özgürleştirme ve örgütsel demokrasi kavramları açıklanmıştır. Öncelikle yetki devri, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiden veya örgütsel bir birimden bir diğerine aktarılması durumudur. Personel güçlendirme, çalışanların pozisyon gücünün artırılması, çalışanlara kaynaklara ulaşma ve onları kullanma imkanının verilmesi, çalışanların eğitim ve gelişme yetkinliğinin artırılması, motivasyonlarının yükseltilmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artırılması faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Çağdaş yönetim kavramlarından bir diğeri olan personel yetkilendirme ise çalışanları yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif uygulayıcılar olarak değil; karar süreçlerine katılan, kendi işi üzerinde kontrol sahibi olan ve yaratıcı çözümler üretebilen bireyler haline gelmesini ifade etmektedir. Çalışanın özgürleştirilmesi kavramı ise, çalışanların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, karar alma, problem çözme ve iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif alabilmesini ifade eder. Örgütsel demokrasi, yalnızca yöneticilerin ya da hissedarların değil, organizasyondaki tüm bireylerin karar alma ve yönetim süreçlerine dahil olması durumunu ifade etmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, aknhll@gmail.com, 0000-0003-0089-860X
- 2 Arş. Gör. Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, beyzanurustunbas@gmail.com , 0000-0002-9914-7365
- 3 Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, b.sena.isik9@gmail.com, 0009-0005-2965-7705

1. Giriş

Örgüt yönetiminde önceden hammadde ve fiyatlar rekabet konusu iken son yıllarda bilgi ve insan kaynakları önemli bir güç unsuru haline gelmiştir. Güncel bilgiye sahip olan veya diğerlerinden daha donanımlı personeli elinde bulunduran örgüt rakiplerinden bir adım öne geçmektedir. Bu sebeple örgütler bünyesinde mümkün olduğunca donanımlı, yetenekli ve gelişmeye açık çalışanlar bulundurmak istemektedirler. Ancak çalışanlar ne kadar kalifiye eleman olsalar da bu durumu sürdürmeleri, daha da gelişmeleri veya tamamen körelmeleri örgüt kültürüne ve yönetime bağlıdır. Kendini yetiştirmiş, alanında uzman kişilerin bir çalışan olarak örgütten bazı beklentileri bulunmaktadır. Motivasyon ve ödüllendirmeler, kişilere çalışabileceği rahat bir alan açmak, onlara yetki ve sorumluluk vermek, onların da kararlara katılımını sağlamak örgüt bünyesindeki personelin maddi olmayan ihtiyaçlarını karşılayabilmek açısından önemlidir. Bu kişiler uzmanı olduğu alanda rahatça hareket edebilmek, söz sahibi olabilmek ve karar verebilmek isterler. Örgüt içi kararlara katılmak, kişilerin örgüte aidiyet hissedebilmeleri açısından da önemlidir. Geleneksel yönetim teorisinde sürekli denetlenmesi gereken, sorumluluktan kaçan ve fikir sunamayan insanların yerini daha aktif, katılımcı, rekabetçi, sağlıklı ilişkiler kurabilen insanlar almıştır. Bu kişiler yalnızca ücret ve fiziki çalışma koşulları ile motive edilmez. Onların devamlılığını ve gelişimlerini sağlayabilmek ancak onlara da sorumluluk vererek ve kararlara katılımını sağlayarak mümkün olmaktadır.

Bu bölümde çalışanların örgüt içinde daha aktif konumda olmalarını sağlayan ve onlara yönetimde rol veren yetki devri, personel güçlendirme, personel yetkilendirme ve çalışan özgürleştirme anlayışlarından bahsedilecektir.

1.1. Yetki Devri

Kamu yönetimi, idare hukuku ve yönetim bilimlerinin ortak çalışma konularından biri olan yetki devri multidisipliner bir içeriğe sahiptir. İdarecilerin kendilerine ait görev ve hakların bazılarını yardımcılarına veya alt kademedeki yöneticilere devretmeleri hususu Nizam'ül Mülk'ün ünlü eseri Siyasetname'de de geçmektedir. Bahse konu olan hususta, bir hükümdarın, tebaasından en akıllı, tecrübesi ve yeteneği en fazla olanlarla sürekli istişarede bulunması; ayrıca onlara itimat, ehliyet ve liyakatlerine göre vazifelerinden bir kısmını havale etmesi gerekliliğinden bahsedilmiştir (Adalı, 1977; akt. Derdman ve Uysal, 2014). Kavram olarak yetki, bir örgütün amaçlara ulaşması için gerekli olan plan ve politikaları oluşturma, karar verme, örgütü harekete geçirme, yapılan uygulamaları denetleme ve söz sahibi

olduğu kapsamdaki kişilerin davranışlarını tayin edebilme hakkıdır. Bir kişi ya da makama bağlı olarak sistem içindeki yasal gücünü ifade etmek için kullanılır. Yetki, örgütte yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir; karar verme ve icra etme hakkıdır (Soytekin, 2004). Yetki kavramı, güç (power) ile karıştırılmamalıdır. Güç, insanların davranışlarını etkileyebilme ve onları yönlendirebilme yeteneği iken, yetki ise bu yeteneği kullanma hakkıdır. Bu hak kişiye, işgal ettiği makam dolayısıyla verilmiştir. Kısaca yetki, bir güç kullanım biçimi olup, gücün kurumsallaştırılmış halidir (Özdayı, 2001). Makamı sebebiyle yetkilere sahip olan bir yönetici bu yetkiyi hem örgütün hem kendisinin hem de personelin çıkarlarını koruyacak şekilde kullanmak zorundadır. Güç, kişinin kendisinden kaynaklanan bir durumdur ve karşı tarafın bu gücü kabulü içseldir. Ancak yetkinin varlığının resmi dayanakları vardır. Yönetici olan kişinin gücü olmasa da yetkisi olabilir. Bazılarının da gücü bulunduğu halde yetkisi yoktur. Yöneticilerin yetkisi gücünden fazlaysa, bulundukları makamın gerekliliklerini icra edebilmek için yaptırım uygulamak zorunda kalırlar.

Yetki devri, yönetim kademesindeki kişinin karar verme, uygulama, emir verme, örgütü amaçlarına ulaştırmak için başkalarının nasıl hareket etmesini gerektiğini belirleme haklarını kullanmak konusunda başkalarını yetkili kılma hakkıdır (Soytekin, 2004). Başka bir tanıma göre yetki devri, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiden veya örgütsel bir birimden bir diğerine aktarılması durumudur. (Aşkun, 1970). Wells'e göre yetki devri, idari düzeydeki bir veya birkaç görevin astlara verilmesidir (Wells, 1993; akt. Derdiman ve Uysal, 2014). Yetki devri, çağdaş yönetimin temel işlevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yönetim kademesindeki kişilerin, örgüt işleyişinin en etkili ve verimli şekilde devam etmesini sağlamak amacıyla astlarına veya başka bir yöneticiye yetkilerinden devretmeleri kimi zaman bir zorunluluk haline gelmektedir. Yönetimde yardımcıların ve ast personellerin bulunmasının sebebi onlara yetki devredilmesidir. Eğer ki yetki devri olmasaydı, belirli üst kademe yöneticilerinin haricinde, bir örgütte iş yapması için hiç kimse iş yapma yetkisine sahip olamazdı (Soytekin, 2004). Astlara ve başka yöneticilere yetki devretmek, kişinin kendi yetkilerinden vazgeçmesi demek değildir (Mucuk, 1997; akt. Özdayı, 2001).

Klasik örgüt söyleminde de üzerinde önemle durulan ve “yönetim etkinliğinin en önemli bileşeni” olarak kabul edilen yetki devri aynı zamanda örgüt için en önemli zaman yönetim tekniğidir. Yetkilerinden bir kısmını başkasına devreden yönetici, rutin ve tekrarlayan işlerle uğraşmak yerine, örgüt için önem arz eden stratejik durumlar üzerine odaklanmaya imkan bulabilir. Klasik yönetim teorisyenleri de yetki devrinin bu yararından sıkça bahsederler (Bozkurt vd. 2008). Aksine yetki devrinde sorun yaşayan

yönetici, astlarının da üstesinden gelebileceği ufak işlerle daha önemli işlere ayırabileceği vaktini öldürmüş olur. (Özer, 2010). Çağdaş yönetim tekniklerine göre ise yönetici tüm işleri zaten kendi yapıyorsa o örgütü yönetiyor sayılamaz. Yöneticilik, bir amaç doğrultusunda başkalarını yönlendirme işidir ve bu da emir ve görevler vererek işlerin yapılmasını sağlamakla mümkün olur (Yılmaz ve Aslan, 2002).

Yönetim süreçlerinde genellikle iki tür yetki devrinden söz edilir, bunlar karar ve icra yetkisi ile imza yetkisidir. Karar ve yürütme yetkisi ancak mevzuatla devredilebilir; görev, yetki ve sorumluluklar bu şekilde alt birimlere dağıtılabilir. Böyle bir yetki devrinden sonra ast artık üst adına karar alamaz, üst de ast adına karar alamaz ve yürütme yetkisini kullanamaz. Üst ve ast birimlerin karar alabileceği alanlar mevzuatla belirlenir ve sınırlandırılır. Karar ve yürütme yetkisinin devri, yerinden yönetim sisteminin bir uygulama biçimi olarak düşünülebilir. İmza yetkisinin devrinde, yetkiyi devreden kişi yetki alanının bir kısmını astına bırakır. Bu yetkiyi alan ast, yetkiyi devreden kişi adına hareket eder ve karar alır (Aytürk, 2000). Bu nedenle imza yetkisinin devri ile karar yetkisinin devri hukuki sonuçları bakımından birbirinden farklıdır. Karar yetkisinin devrinde üst yönetici, devrettiği konu üzerinde yetkisini artık kullanamaz; imza yetkisi devrinde ise üst, yetkisini kullanmaya devam eder. Bu yetkiyi istediği zaman geri alabilir ve doğrudan kendisi kullanabilir. Ayrıca imza yetkisinin devri tamamen kişiseldir; yetkiyi devreden veya devralan kişi değiştiğinde imza yetkisi de geçersiz hale gelebilir. Karar ve icra yetkisi devredildiğinde bu yetkiyle birlikte sorumluluk da devredilir. Ancak imza yetkisinin devrinde hem yetki hem de asıl sorumluluk üstte kalır. İmza yetkisi verilen personel, yaptığı işlemlerden dolayı sadece disiplin yönünden üstlerine karşı sorumludur. Yönetimde çoğunlukla kullanılan yetki devri imza yetkisinin devredilmesidir. Özellikle bürokratik işlemlerin yoğun olduğu örgütlerde teknik ve bürokratik konulardaki imza yetkilerinin en alt kademeye kadar devredilmesi gereklidir (Aytürk, 2000).

Kamu yönetimi perspektifinden incelendiğinde yetki alanının dışında yapılan tüm faaliyetler hukuka aykırı sayılır. Bir işlemin yetki unsuru bakımından sakatlığı kişi, yer, konu ve zaman bakımından hukuka uygun olup olmadığı göz önüne alınarak değerlendirilir. Kamu yönetimi alanında yetki devri, yöneticilerin anayasa, kanun, yönetmelik ve diğer düzenleyici işlemlerden kaynaklanan yetkilerin bir kısmını, sınırlarını net bir şekilde belirlemek şartıyla, aynı örgüt içerisindeki daha alt kademelere devretmesi olarak tanımlanabilir (Derdiman ve Uysal, 2014). Kamu yönetiminde kanunların açıkça yetki vermeleri halinde bir üstün daha alt kademelere yetki devretmesi kadar aynı şartlarla anayasal ilkelere uyularak merkezden yönetimin, yerinden yönetim kuruluşlarına da ya da bir kamu tüzel kişininin

diğer bir kamu tüzel kişisine yetki devretmesi de söz konusu olabilmektedir. Kamu hizmetlerinin halka sunumunda yerel yönetimlerin gittikçe artan rolü düşünüldüğünde, merkezi yönetimden yerel yönetimlere yetki ve sorumluluk devredilmesinin önemi de ortaya çıkmaktadır (Sezer ve Vural, 2010).

İdare hukukunda, yetkinin kaynağı yasalar ve diğer düzenleyici işlemler olduğundan, yetkinin hangi makam tarafından kullanılacağı da yasalarla belirtilmelidir (Eryılmaz, 2012). Dolayısıyla “yetki devredebilme yetkisinin” de diğer yetkilerin devredilmesi gibi açıkça sınırları belirlenmiş olmalıdır. Danıştay, yetki devrinin hukuken geçerli olabilmesi için kurumun mevzuatında açıkça öngörülmüş bulunması şartına bağlı olduğunu belirtmiştir. Yetki devri bir personele değil bir makama yapılır. Yetki devrinin bir makamdaki diğer bir makama yapıldığı hususu göz önünde bulundurulursa yetki devredilen makamdaki personelin değişmiş olması, devredilmiş olan yetkinin eski sahibine geri dönmesini gerektirmez (Derdiman ve Uysal, 2014). Danıştay bir kararında, kamu yöneticisinin değişmesi durumunda devredilmiş yetkinin asıl sahibine geri dönmesi gerektiğini belirtmiş ancak yüksek mahkeme bu durumu düzelterek, yetki devrinin makama yapılmasının kamu hizmetlerinde süreklilik ilkesinin doğal gereği olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle yetki devrinde, devredilen yetki, açıkça geri alınmadıkça devreden tarafından kullanılamaz. Ayrıca devredilen yetki, mahiyeti ve doğurduğu sonuçlar (hukuksal) bakımından devreden üst makamın değil, yetkiyi kullanan hiyerarşik makamın kullandığı yetki etkisini gösterir (Akyılmaz, 2003; akt. Derdiman ve Uysal, 2014).

Yönetim bilimi çerçevesinde incelendiğinde yetki devri sürecinde aşağıdaki aşamalar takip edilir (Derdiman ve Uysal, 2014):

1. Yetki devri ihtiyacının doğması,
2. Devredilecek olan yetkinin açık bir dayanağının bulunması,
3. Devredilecek görevlerin, yetkilerin ve bunların sınırlarının açıkça belirlenmiş olması,
4. Yetki devrinin gerçekleştirileceği bir astın bulunması,
5. Devredilen yetkinin ast tarafından kullanılması,
6. Devredilen yetkinin kullanımını izleyebilmek, yönlendirebilmek ve değerlendirebilmek için bir denetim sisteminin kurulması.

Yetki devri, yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü örgütte yöneticiye yüklenen sorumluluklar, örgüt geliştikçe artmakta ve yönetici bu durumla tek başına başa çıkamamaktadır. Böylesi bir durumda yöneticinin yetki devrine gitmemesi, işlerin yanlış yapılmasına, aksamasına hatta

durmasına yol açabilir. Ayrıca yöneticiler hukuki olarak da çeşitli kademedeki astlarına yetki devretmekle görevlidirler. Bakanlıkların, başkanlıkların, bağlı ve ilgili kuruluşların görev ve esasları hakkındaki kararnamelede “Başkan ve her kademedeki yönetici, sınırlarını açıkça belirtmek ve yazılı olmak şartıyla yetkilerinden bir kısmını alt kademelere devredebilir. Yetki devri, uygun araçlarla ilgililere duyurulur. Ancak yetki devri, yetkiyi devreden amirin sorumluluğunu kaldırmaz.” hükmü yer almaktadır.

1.1.1. Yetki Devrinin Temel İlkeleri

Yetki devrinin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Aytürk, 2000):

- Yetki devredilse bile sorumluluk devredilemez. Yetkiyi astına devreden amir aynı işin görevleri ve sonuçları bakımından hala sorumluluk taşımaktadır.
- Aynı konuda birden fazla kişiye yetki devredilemez. Bir kişi birden fazla kişiye karşı sorumlu olamaz. Aynı görevin birden fazla kişiye devredilmesi, aynı iş hakkında birden fazla sonucun ortaya çıkması demektir. Bu durumda işlerin sağlıklı ve hızlı ilerlemesi mümkün olmayacaktır. Bir kişi ise birden fazla kişiye hesap vermez, çünkü emir-komuta zincirinde bağlı olduğu tek bir üstü bulunmaktadır. Aynı işi yapan birden çok üst düzey yönetici çok sesliliğin çıkmasına ve örgüt içi ihtilaflara yol açacağında her ast yalnızca bir üste karşı sorumludur.
- Sorumluluk, görev ve yetki denk olmalıdır. Bir asta sorumluluk yüklendiği takdirde yetki verilmiyorsa, astın yapacağı iş bir noktadan sonra çıkmaza girecek ve iş ilerlemeyecektir. Personel yetkisinin olmadığı bir işi nihai sonucuna ulaştıramaz. Benzer şekilde eğer asta yetki verildiği halde sorumluluk verilmiyorsa, elindeki yetkiyi boş yere taşımış olacaktır. Çünkü personelin elinde bulunduğu yetkiyi, gücü kullanabilmesi için ona bir takım sorumlulukların, görevlerin verilmesi gerekmektedir.
- Görev verilirken mutlaka yetki ve sorumluluk da verilmelidir.
- Sorumluluk verilince yetki de verilmelidir.
- Yetki, devredilen astlarda sorumluluk duygusu uyandırmalıdır. Yetki devredilen personel, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sorumluluğunun arttığını hissetmelidir. Yetki devri, doğru personele yapıldığı takdirde onu teşvik edecek ve sorumluluğunu arttıracaktır.
- Yetki devredilen asta inisiyatif verilmelidir. Elinde yeni yetkiler bulunan bir kişi bu yetkileri kullanabilmek için daha önce yapmadığı

adımlar atmak ve kararlar almak zorundadır. Bu kararları alması ve icra edebilmesi için inisiyatif kullanmak zorundadır. Yetki devredilirken üstler bu inisiyatifleri de açık şekilde belirtmelidir.

- Yetki devreden yönetici, etkili bir denetim sistemi kurmalıdır. Yönetici, sorumlu olduğu işleyişin ve emir-komuta zincirinin işleyişini ve güvenliğini sağlamak adına bir denetim sistemi kurmalıdır. Yönetimin nihai noktalarından biri de süreçlerin denetlenmesinden geçmektedir.
- Devredilen yetkiler gözden geçirilmelidir. Yönetici zaman zaman astlarının yetkilerini incelemelidir. Elinde bulunan yetkiyi doğru şekilde kullananı, yetkisini kullanamayanı ve artık o yetkinin başkasına devredilmesi gereken noktaları belirleyip buna göre sistemin akışını düzenlemelidir.

1.1.2. Yetki Devrini Gerektiren Durumlar

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapabilmek, yönetici ise belirli amaçlar doğrultusunda başkalarına iş yaptıran kişi olduğuna göre her yöneticinin astlarına yetki devretmesi ve bu şekilde iş yaptırması kaçınılmazdır. Ayrıca günümüzde örgütlerde yapılan işler o kadar yoğunlaşmış ve karmaşıklaşmış; çalışanlar ise o kadar uzmanlaşmıştır ki yöneticinin görev ve sorumluluk devretmeden tüm işleri tek başına yürütmesi neredeyse olanaksız hale gelmiştir (Eryılmaz, 2012).

Etki alanı genişlemiş, çok yönlü faaliyet sürdüren ve yeterince büyüyen örgütler, örgütsel olarak nispeten daha küçük yapılanmalara bölünürler. Resmi kurumlar, bölge, il, ilçe şeklinde taşra örgütlenmelerine giderken; özel kuruluşlar da sektör, nüfus, pazar gibi faktörleri dikkate alarak yeni yapılanmalar oluştururlar. Bu örgütler hızla değişen çevrede yerinde ve zamanında kararlar alabilmek için birim yöneticilerine yetki devretmelidirler. Bu şekilde uzun bekleme ve karar alma süreçlerinin önüne geçilir, daha hızlı aksiyon alınması sağlanır. Merkez yapılanmada ise birden fazla veya birbirinden uzak binalarda yerleşmiş olan kuruluşlar, bu ayrı binalarda bulunan birimlerin yöneticilerine yetki devretmelidirler. Taşra birimleriyle, diğer kurum ve kuruluşlarla, vatandaşlarla veya müşteriler ile yazışmaları veya işlemleri yoğun olan örgütler ise alt birimlerine yetki devretmelidirler. Sürekli olarak yapılan yazışmalar ve yoğun bürokratik süreçler, örgütlerin doğru stratejik kararlar almalarının önünde birer engeldir. Bu sebeple tekrarlayan süreçlerin astlara devredilmesi daha uygun olacaktır (Aytürk, 2000).

Hiyerarşik yönetim kademesi ve alt birimleri çok olan kuruluşlarda yöneticiler astlarına yetki devretmelidir. Yönetim kademesinin yoğun olması

genellikle, her bir iş birimi için alanında uzman bir kişinin istihdam edilmesi sebebiyle olur. Bu nedenle bazı teknik ve bürokratik işlerin yapılması için yetki ilgili kişilere devredilmelidir. Benzer şekilde personel sayısı fazla olan kuruluşlarda da yetki devri önem taşır. Her bir yöneticinin yönetebileceği ve işini denetleyebileceği kişi sayısı sınırlıdır. Bu sebeple idare alanı genişleyen bir yönetici bazı yetkilerini astlara devretmeli ve bu idare görevini astları üstlenmelidir. Ek olarak üst yönetim kademesinde bulunup yardımcı bulunan yöneticiler de yetkilerinin bir kısmını yardımcılara devretmelidir. Bu durum aynı zamanda yardımcılara, ilerleyen süreçlerde yöneticiliğe hazırlanmaları için bir fırsat sunmaktadır.

Çalıştığı örgütte iş yükü çok fazla olan, her detay ile bizzat ilgilenen, yoğun mesai temposundan dolayı günlük yaşantısını ve sosyal aktivitelerini ihmal eden yöneticiler de bir takım yetkilerini astlarına devretmelidirler, ancak bu şekilde iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi sağlamaları mümkün olacaktır. Örgütte daha demokratik bir örgüt iklimi ve daha katılımcı bir yönetim tarzı uygulamak isteyen yöneticiler de çeşitli kademelerdeki kişilere yetki devretmelidirler. Bu sayede yönetim süreçlerinde söz sahibi olabilecek kişi sayısı artacak, çalışanlar yönetime katılacak, bireysel tatmin ve performansları da artacaktır (Özdayı, 2001).

1.1.3. Yetki Devrini Engelleyen Faktörler

Bazı yöneticilerin bir kısım sebeplerle yetki devri konusunda isteksiz davrandıkları bir gerçektir. Temel olarak yetki devrine gitmeme nedenleri genel yaklaşım ve motivasyon kuramları açısından ele alınabilir. Genel yaklaşıma göre; çalışanların (yöneticinin ve astların) kişilik özellikleri sebebiyle (sosyo-psikolojik), örgüt ve yönetim yapısından kaynaklanan sebeplerle (yönetsel-organizasyonel) veya işin niteliğinden ve örgütün içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan nedenlerle (durumsal) yetki devri gerçekleşmez (Onaran, 1974).

Yöneticiden kaynaklı nedenlere bakıldığında; yönetici astlarına güvenmediğinde, astlarının gelişip kendisinden daha iyi olmasını istemediği için, kendi mesleğiyle ilgili faaliyeti bizzat yürütmek istediği ve her şeye yetiştirebileceğini düşündüğü için (Strackbein, 2002), “tek adam” olma politikası güttüğü için yetki devri gerçekleşmeyebilir. Bunlara ek olarak yönetici neyi nasıl devredeceğini bilmiyorsa, gereğinden fazla kuralcıysa, etkili bir denetim sistemi kuramıyorsa, otoriteyi elden bırakıp risk alamıyorsa veya yetkisini kendi menfaatleri için kullanıp bunun başkaları tarafından bilinmesini istemiyorsa da yetki devrinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Adalı, 1997; akt. Derdman ve Uysal, 2014). Astın kişiliğinden kaynaklı

engeller ise; kişinin bilgisiz ve yeteneksiz olması, verilen işten kaçması, beğenilmeme ve azarlanma korkusu, yöneticiden korkması, yeterli teşvik sebebinin olmayışı, sorumluluktan ve eleştiriden kaçan biri olması olarak sıralanabilir.

Örgüt ve yönetim yapısından kaynaklanan sebepler de örgütte bir güven kültürünün olmayışı, çalışanların takdir ve teşvik edilmemesi, kamu yönetiminin merkeziyetçi geleneğinin bozulmak istenmemesi (Aydın, 2013; Parlak ve Sobacı, 2012) olarak sıralanabilir. Durumsal nedenlere bakıldığında ise, yapılacak olan yetki devrindeki işin sınırlarının net olarak belirlenmemesi en büyük etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumda yetki devri yapılabilmesi için her kademedeki görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş ve sınırlarının çizilmiş olması gerekmektedir. Görevler ayrıntılı olarak belirlenmeden yetki devredilemez. Toplumdaki yetki ve otorite anlayışı da yetki devrini engellemektedir. Genel anlayışa göre üst düzeylerde olan kişilerin yetkilerinin de daha fazla olması gerekir. Yetkilerini astlara devreden bir yönetici, işe yaramaz, işten anlamaz, beceriksiz bir yönetici olarak algılanabilir (Aytürk, 2000).

Yetki devri engelleri motivasyon kuramları çerçevesinden de incelenebilecek bir konudur (Papatya, 1997). Bu açıdan bakıldığında ilk olarak Abraham Maslow'a göre yetki devri sorununu incelemek gerekir. Maslow'a göre insan ihtiyaçları çeşitli derecelerde önem kazanmaktadır. Kişi temel ihtiyaçları karşılanmadıkça diğer basamaktaki ihtiyaçlarının önemi de azalır. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların temel ihtiyaçları karşılanmıyorsa yetki ve sorumluluk almaya daha az istekli olacaklardır. İlk sırada maddi güvencesini sağlayan ve hayatını idame ettirebilen çalışan ikinci olarak güvenlik ihtiyacını temin etmek ister. Bu ihtiyacın örgütteki yansıması, örgüt içi işindeki kalıcılığının güvencesi veya güvenli bir örgüt iklimi olarak düşünülebilmektedir. Sonrasında sevgi görme, saygı duyulma ve aidiyet ihtiyaçlarını da karşılayan çalışan ancak son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile birlikte yetki devrine hazır bir konuma gelmiş olur. Dolayısıyla bu kapsamda, ihtiyaçlar hiyerarşisinde eksikliği bulunan ve ihtiyaçları karşılanmamış bir personele yetki devri ya sorunlu olacaktır ya da hiç mümkün olmayacaktır.

Frederick Herzberg'e göre yetki devri sorununda, Maslow'un hiyerarşik güdülemesine daha farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Herzberg yetki devrine gidilememesini iç (güdüleme) ve dış (hijyen) iki faktöre bağlamıştır. Buna göre ilgi, sorumluluk, güç, başarı gibi işle ilgili özendirici faktörlerin yokluğu bireyin tatminsizliğine yol açmaz. Diğer yandan ücret, çalışma koşulları, beşeri ilişkiler gibi hijyen faktörlerin varlığı tatmine yol açar. Yetki devri ise özendirici olmamasıyla birlikte yokluğu da doyumsuzluğa yol açar.

Herzberg'e göre yetki devri ile örgüt çalışanlarının sorumluluk almalarındaki artış onlar için bir güdüleme kaynağı olmaktadır.

Douglas McGregor'a göre yetki devrinin önündeki engeller x ve y teorilerindeki yönetsel ve kişisel farklılıklara dayanmaktadır. Teoriye göre x insanı örgütün amaçlarına karşı ilgisiz, yeniliği sevmeyen, işten ve sorumluluktan kaçan, yönetilmeye eğilimli olan bir insandır. Bu hantallığı ve işten kaçma dürtüsü sebebiyle, ona işi yaptırabilmek için sert ve caydırıcı kurallar olması gerekmektedir. Ancak bu durum kişinin kendi doğasından kaynaklanmamakta örgüt ve yönetim yapısı dolayısıyla bu hali almaktadır. y insanı ise içinde bulunduğu örgütün amaçlarını ve ilerleyişini önemseyen, yeniliğe ve değişime açık, sorumluluk almayı kendiliğinden talep eden, yönetime katılımda bulunmak isteyen insandır. Y insanının güdüleyicileri duygusal ve mesleki tatmin ile insani ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Eğer ki y insanı yetki ve sorumluluk almak istemiyorsa bu durum örgütün yönetim ve denetiminde yanlış bir şeylerin olduğuna işaret etmektedir (Papatya, 1997).

David McClelland'a göre yetki devri sorunu, işgörenin başarı ve başarısızlık düşüncelerinin temellendirmesine dayanmaktadır. Buna göre insan ona verilen yetkinin örgüt içinde onu daha başarılı kılacağını ve tatmin sağlayacağını düşünürse bu yetki devrini kabul edecektir. Aksi durumda eğer verilen yetki devri iş göreni zora sokacak, onu başarısızlığa uğratacak ise kişi bu durumda yetki devrine açık ve hazır olmayacaktır. McClelland iş göreni etkileyecek güdüleme faktörlerini başarı ve başarısızlık algısıyla ilişkilendirmiştir (Papatya, 1997).

Son olarak Victor Vroom'a göre yetki devri sorununa bakıldığında Vroom'un "beklenti kuramıyla" yetki devri sürecini ilişkilendirdiği görülmektedir. Vroom, iş görenin yetkiyi devralmasıyla kendi beklentilerini gerçekleştirmesi arasında bir ilişki kurarak; kişinin beklentilerini gerçekleştirme düzeyi ne kadar yüksek olursa, yetki devri için de o kadar istekli olacağı varsayımını ileri sürer. Çünkü çalışanlar, kendilerine yapılacak yetki devrini, ancak kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek ve kendi çıkarları doğrultusunda daha rahat hareket edebilmek için kabul ederler. Yetki devrini, beklentilerini gerçekleştirme aracı olarak görme eğilimi ise kişinin iş deneyimi, yaşı ya da bulunduğu koşullara bağlı olarak değişmektedir. Kişinin yetki devrini arzulama derecesi de bu koşullara bağlı olarak artabilir veya azalabilir; pozitif veya negatif olabilir. Yapılacak yetki devri ile ilgili kişinin yanlış algı ve beklentileri, onun yetki devrinden uzaklaşması için olumsuz sebepler yaratabilir (Papatya, 1997).

1.1.4. Yetki Devrinin Faydaları

Yönetimde ve yönetim süreçlerinde büyük bir role sahip olan yetki devri yalnızca örgüte fayda sağlamaktan öte hem üst yönetici için hem de yetki devredilen ast için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Yetki devrinin yararları sıralanacak olursa; devredilen alt kademe yöneticiye gerek kendi gözünden gerek başkalarının gözünden bir meşruiyet sağlar. Yalnızca yönetici unvanı taşımak bir güç unsuru olarak görülmezken, artan yetkilerle birlikte hakimiyet alanı da genişleyecektir. Karar verme ve imza yetkilerini de elinde bulunduran alt kademe yönetici, astları daha fazla kontrol edebilme ve yönetme yeteneğine sahip olacaktır (Genç, 1998; akt. Aytürk, 2000). Yetki devredilen bu alt kademe yönetici aynı zamanda işleri de bu şekilde öğrenmeye başlar. Üst yöneticinin adım adım yaptığı yetki devri ile birlikte astlar, gelecekteki yöneticilik pozisyonlarına hazırlık yapmaya başlamış olurlar, bu sayede deneyim kazanırlar. Kendilerine yetki verildiğini gören astlar, daha istekli ve verimli çalışmaya yöneltilmiş olurlar. Bu açıdan yetki devri bir ödüllendirme aracı olarak da kullanılmaktadır. Böylece astlar inisiyatiflerini, bilgi ve becerilerini geliştirmiş; sorun çözme, karar verme, iş yapma ve sorumluluk alma ihtiyaçlarını da gidermiş olurlar (Onaran, 1974). Yetki devri sayesinde astların beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkması da teşvik edilmiş olur çünkü bazı insanlar yetkileri ve sorumlulukları arttıkça daha da güçlenirler. Yetki devri ile çalışanların işleri sahiplenmeleri sağlanmış olur (Morgül, 2014). Yetki devri çalışanların motivasyonunu artırır (Şahin, 2010; Minzer, 2008; akt. Derdiman ve Uysal, 2014).

Yönetici kendi yetkilerinden bazılarını astlarına devrederek, fazla iş yükü altında ezilmekten, yoğun mesaiden ve işten bunalmaktan kurtulmuş olur (Onaran, 1974). Fazla iş yükünden dolayı sosyal yaşantısından veya özel hayatından feragat etmek zorunda kalan yönetici işi ile hayatı arasındaki dengeyi de daha kolay şekilde sağlayabilir (Minzer, 2008; akt. Derdiman ve Uysal, 2014). Yönetici rutin ve basit işleri astlarına devrederek, daha önemli işlerin yapılabilmesi için kendine zaman kazandırmış olur. Özellikle bürokrasinin yoğun ve yazışmaların sürekli olduğu bir kurumda yönetici ayrıntılarla veya rutinlerle boğulmaktansa bunun yerine stratejik hamleler yapmak, önemli kararlar almak için fırsat bulmuş olacaktır (Apuhan, 1997). Yetki devri sonucunda, yönetimde karar verme de daha alt düzeylerde gerçekleşir. Bu sayede karar verme süreci hızlanır, işler çabuk uygulanır. Yetki devrinde alt kademe yöneticilere çeşitli sorumluluklar yükleneceğinden, onların ölçülebilmesine, değerlendirilebilmesine ve denetlenmesine olanak tanır. Böylece astların denetimi kolaylaşır ve verimlilik artar. Yetki devralan her ast yöneticinin, inisiyatif kullanma imkanı doğduğundan ve sorumluluk aldıklarından ortaya çıkacak sorunlar da üst kademelere aktarılması

beklenmeden ve büyümeden çözüme kavuşur. Aynı zamanda yetki devri yapılan bir örgütte yazışma ve haberleşme süreçleri azalacağından, yazışma ve haberleşme masrafları da daha az olur (Aşkun, 1970).

1.2. Personel Güçlendirme

Değişen paradigmlarla birlikte önem kazanan kavramlardan biri de personel güçlendirmedir. Dünyada tüm sistem ve sektörlerdeki hızlı değişim, teknolojinin ilerlemesi, küreselleşme ile adeta bir bütün haline gelen dünya yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Örgütler artık yalnızca yakın çevreleri ile değil, adeta tüm diğer örgütlerle, bir hayatta kalma mücadelesine girmişlerdir. Teknolojik imkanların yoğun olarak kullanılmaya başlanması ve artan standardizasyon bir yandan da mevcut insan kaynaklarının yapısının sorgulanmasına ve yenilenme zorunluluğunun doğmasına sebep olmuştur. Küresel rekabet ve bilgi ortamında örgütlerin insan kaynağı onun için bir avantaj unsuru olabilmektedir ve personel güçlendirme kavramı da böylelikle ortaya çıkmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Personel güçlendirme toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışıyla birlikte, örgütlerin yenilenme ve koşullara uyum sağlayabilme ihtiyaçları nedeniyle işletmecilik literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Aldemir ve ark., 2004). Kavram ilk olarak 1983 yılında Harrison ve Kanter tarafından kullanılsa da yaygınlaşması 1990'lı yıllardan sonra olmuştur (Sanjay, 2001; Doğan, 2003). Bu tarihler itibarıyla kavramın popüleritesi çok artmış, bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" terimini kullanmışlardır (Appelbaum ve ark., 1999). Personel güçlendirmenin tanımlarına bakıldığında; "örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularını yükseltme süreci", (Conger ve Kanungo, 1988), "karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanlara da verilmesi" (Cunningham ve ark., 1996), "çalışanın davranışlarında özgür olması ve buna karşın işin sonuçlarından sorumlu olması" (Hanold, 1997), "personelin kendini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesi" (Oudtshoorn ve Thomas, 1995) olarak tanımlanmıştır. Bir yönetim kavramı olarak güç, pozisyon gücü, kaynak gücü, uzmanlık gücü ve kişilik gücü olmak üzere dört farklı şekilde ele alınmaktadır. Öyleyse güçlendirme de çalışanların bu dört güç çeşidiyle kuvvetli hale getirilmesidir (Yıldız ve Kaya, 2017). Buna göre; çalışanların pozisyon gücünün artırılması, çalışanlara kaynaklara ulaşma ve onları kullanma imkanının verilmesi, çalışanların eğitim ve gelişme yetkinliğinin artırılması, motivasyonlarının yükseltilmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artırılması faaliyetlerinin her biri personel güçlendirme çatısı altında yer almaktadır (Koçel, 2020). Saruhan ve Yıldız'ın (2013) tanımlarına göre ise personel güçlendirme, çalışanların bilgi ve becerileri doğrultusunda inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları;

dolayısıyla çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin yükseltilerek otoritelerini kullanabilme yolunun açılmasıdır.

İçinde bulunduğumuz devirde bilgi en önemli savunma ve yükselme aracı haline gelmiştir. Yaptığı işin içeriği ve ehemmiyeti hakkında bilgisi bulunan çalışanın da o işi yapmaya karşı olan motivasyonu artacaktır. Kendisine teslim edilmiş dosyalar hakkında fikri olmayan personel zamanla ilgisini kaybedecek ve verimliliği de azalacaktır (Akçakaya, 2010). Bu açıdan değerlendirildiğinde personel güçlendirme, “personelin kendisini motive olmuş hissettiği, bilgilerine ve uzmanlıklarına olan inançlarının yükseltildiği, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaya yönelten uygulamalar ve koşullardır” (London ve ark., 1999). Personel güçlendirmenin üç düzeyinden bahsetmek mümkündür (Albertyn ve ark., 2001). İlk düzey, kişisel güçlendirme alanı olan mikro düzeydir. Burada kişi ilk olarak kendinin farkına varır, önemini keşfeder, yararlı olduğunu anlar ve saygınlığının farkına varır. Kişinin kendine güveni, liderlik duyguları, pozitif düşünmesi ve kişisel sorumluluklarını üstlenebilmesi alanında güçlendirmeler yapılır. İkinci düzey ara düzeydir ve kişiler arası güç düzeyi olarak da tanımlanabilir. Çevresiyle ilişkilerinde ve olaylar karşısında ani karar verebilme, sorun çözebilme, kişiler arası iletişimi, olayları münazara edebilme becerisi ve farklılıkları keşfedebilmesi alanında güçlendirmeler yapılmaktadır. Son ve üçüncü düzey ise makro düzey olup, politik güç düzeyidir. Kişilerin kritik anlarda karar verebilmesi, refleks becerileri ve ayrıntıları fark edebilmesi hususunda güçlendirmeler yapılabilir (Albertyn ve ark., 2001).

Güçlendirmenin tanımı içerisinde de yer edinen en önemli kavram kişinin kendi kendine yetebilmesidir. Bu kavram, çalışanın bir işi kendi başına halledebileceğine olan inancıdır (Mitchell, 1994). Çalışanda öz yeterlilik hissini artırabilecek her faaliyet güçlendirme kapsamına girmektedir. Çalışan kendine güvendiği, yaptığı işler üzerinde güç ve kontrol sahibi olduğunu hissettiği takdirde güçlendirme faaliyetleri amacına ulaşmış demektir. Bu çerçevede, güçlendirilmiş bireyler yaptıkları işin kendilerine ait olduğunu daha fazla hissedeceğinden, olası sorunlara karşın iş üzerinde daha fazla sorumluluk alırlar, işi benimserler (Çuhadar, 2005). Çalışanlar işi benimsedikleri ve kendilerini güçlü hissettikleri sürece daha istekli karar almaktadırlar. Bu yüzden daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alınabilmesi için güçlendirilmiş personellere ihtiyaç duyulmaktadır (Barutçugil, 2004). Günümüz koşullarında ise örgütün başarısı, örgütsel gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabilmesine bağlıdır (Akdemir, 1996).

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde yetki devri, motivasyon, katılım gibi kavramların bir parçası olarak görülebilmektedir. Ancak güçlendirme hem daha geniş bir anlam taşımaktadır hem de uygulaması daha zordur. Güçlendirme kavramı içerisinde de bir yetki devri söz konusudur. Ancak güçlendirmede daha farklı bir anlayış temel alınmaktadır. Yetki devrinde üst yönetici belirli alanlarda kendisine verilmiş olan yetkilerini astına devreder ancak sorumluluk hala kendisine aittir. Ancak personel güçlendirmede iş verilen kişinin o iş ve o alanda uzman olduğu anlayışı vardır. Kişi işin sahibi konumunda olduğundan, fırsatları görebilmesi ve inisiyatif alabilmesi beklenmektedir. Bu sebeple iş verilen kişi, o işin sorumluluğunu da kendisi taşımaktadır. Güçlendirme kavramı yerine yetkilendirme kavramı kullanılması da yanlıştır. Çünkü güçlendirmede personelin yapısal ve psikolojik alanda daha güçlü ve bağımsız hale getirilmesi anlayışı hakimken, yetkilendirmede ise yalnızca üstten asta yetki vermek durumu söz konusudur (Koçel, 2020). Personel güçlendirmede çalışanın özgüven geliştirilmesi, ilerleme, risk alabilme, bağımsız çalışabilme, inisiyatif kullanabilme, fırsatları değerlendirebilme ve kendini ifade edip sağlıklı ilişkiler kurabilme anlayışı söz konusudur (Ataman, 2001).

Kamu yönetimi alanı incelendiğinde, burada esneklik ve inisiyatif pek de söz konusu değildir. Kamudaki her örgütün kuruluşu, yapısı ve işleyişi kanun konusudur ve keskin sınırlarla belirlenmiştir. Bu durum kamu yönetiminde personel güçlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Kamu yönetiminde rekabet baskısı yoktur, çalışanların rolleri önceden belirlenmiştir, yerleşik bir bürokrasi ortamı ve hiyerarşi mevcuttur, aşırı merkezileşmiş yapılanma ve düşük iletişim kanalları personel güçlendirme faaliyetlerinin önünde birer engel oluşturmaktadır. Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için örgüt içi iletişim kanallarının aktif olması ve yüz yüze iletişim için engellerin ortadan kaldırılması gerekir (Ataman, 2001). Örgütteki hiyerarşik ve dikey yapılanma azaltılarak örgüt yapısının mümkün olduğunca yalın hale getirilmesi gerekmektedir. İş dizaynı daha esnek ve çalışanın inisiyatif almasına uygun hale getirilmelidir. Ancak kamu yönetiminde esneklik söz konusu değildir, aksine, kurallar önceden belirlenmiştir ve işlerin de belirlenen kurallar doğrultusunda yapılması beklenmektedir. Kamuda çalışan ve terfi imkanı bulunmayan personel için kendini geliştirmek pek bir anlam ifade etmeyecektir. Asaleti tasdik edilmiş olan bir çalışanın kamu kurumundan çıkarılması çok ender ve zor gerçekleşecek sebeplere dayanmaktadır. İşini kaybetme korkusu taşımayan kişi, kendini geliştirmek ve değişime ayak uydurmak için de bir çaba sarf etmeyecektir. Dolayısıyla bu yönü ile de kamu kurumlarında personel güçlendirme anlayışının uygulanması zorlaşmaktadır. Personel güçlendirme anlayışında ön önemli unsurlardan biri de çalışanın

motivasyonu ve ödüllendirilmesidir. Ancak kamu yapılanması genel hatları itibariyle astlara güvensizliğe ve sıkı denetime dayanmaktadır. Bu sebeple sistem ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya odaklanmıştır. Rekabete ve performansa dayalı ödüllerin olmaması, yenilikçiliğe dayalı ödüllendirmenin düşünülmemiş olması gibi etkenler kamuda personel güçlendirmenin önündeki diğer bir engeli oluşturmaktadır.

Örgütlerin yönetim tarzı da personel güçlendirmenin tetikleyicisi veya engelleyicisi olabilmektedir. Özellikle otoriter ve fazla kontrolcü bir yöneticinin gözetiminde çalışan kişi mümkün olduğu kadar yöneticisinin istediği şekilde çalışacak ve onun çizdiği sınırlardan çıkmak istemeyecektir. Olumsuzluk üzerine odaklanmış bir yönetici ile çalışanlar hata yapmamak adına inisiyatif almak ve yenilikçi uygulamalardan kaçınacaktır. Ancak performansa dayalı, daha esnek, cezalandırmadan çok ödüllendirme ve teşvik etmeye dayalı bir yönetici ile çalışan kişiler daha rahat hareket edecek ve kendilerine sağlanacak güçlendirmeyi hayata geçirebileceklerdir (Çuhadar, 2005). Bu noktada yöneticilerin konfor alanlarını koruma isteği, ellerindeki gücü kaybetme korkusu, eleman yetersizliği düşüncesi, yöneticinin kendine güvensizliği, pasif duruma düşme ve kontrolü kaybetme korkusu da çalışanlara uygulanacak güçlendirmeyi zedeleyici faktörlerdir. Yöneticiler ne kadar değişime açık olursa, personeline güvenip onu teşvik edici uygulamaları tercih ederse, tüm sorumluluğu kendi almak yerine her işi uzmanı olan kişiye bırakırsa örgütte de güçlendirme uygulamaları daha fazla aktif hale gelecektir.

Personel güçlendirme faaliyetlerini ortaya çıkaran sebepler şu şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 2020):

- Teknoloji ile meydana gelen değişimle beraber orta kademe çalışanların ortadan kalkması,
- Rekabetin artmasıyla beraber müşteri taleplerine hızlı yanıt verme gerekliliği,
- Çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte örgütten beklentilerinin artması,
- Örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan kaynaklarının en önemli rekabet unsuru haline gelmesi,
- Hiyerarşiye dayanan yönetimlerin zayıflamasıyla beraber komuta-kontrol inancının da yıkılması,
- Sürekli gelişen ve değişen dış çevre.

Spreitzer (2008) güçlendirme ile ilgili yapısal ve psikolojik olmak üzere iki temel güçlendirmeden söz etmiştir (Spreitzer, 2008). Hanold (1997) ise güçlendirmenin uygulanmasında tek bir yaklaşımın yeterli olmayacağını ve bu iki anlayışın da beraber uygulanması gerekliliğini belirtmiştir (Hanold, 1997). Yapısal güçlendirme sosyal-yapısal güçlendirme veya davranışsal güçlendirme olarak da adlandırılmaktadır ve odak noktasını üst yönetimin çalışanları güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır. Yapısal güçlendirme yaklaşımı, çalışanları güçlendirme hususunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve bu konuda yönetimin ne yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bolat, 2003). Yapısal güçlendirme, çalışanlara yetki, kontrol ve güç sağlamayı amaçlayan çeşitli yönetsel faaliyetleri ve uygulamaları ifade eder. Bu yaklaşımda güç, daha az güce sahip olan bireylere aktarılır. Dolayısıyla personel güçlendirme, çalışanlara örgütsel kaynakları kullanma ve bu kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olma yetkisi veren yönetsel uygulamalar olarak tanımlanabilir (Sağlam Arı, 2014). Yapısal güçlendirme altı boyuttan oluşur: fırsat, bilgi, kaynaklar, destek, resmi ve gayri resmi güç. Bu yaklaşımda üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenen tutumlar ön plandadır. Ancak bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da büyük önem taşır. Çünkü üst yönetim tarafından gerçekleştirilen uygulamalar çalışanlar tarafından güçlendirici olarak algılanmadığı sürece bu çabalar etkili olamaz (Çöl, 2008). Psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine dair algısını ifade eder (Arslantaş ve Dursun, 2008). Bu yaklaşım çalışanların bakış açısı ile ele alınmakta ve onların ne hissedip, olayları nasıl algıladığı ile ilgilenmektedir (Sağlam Arı, 2014). Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirmenin anlam, yetenek, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili söz sahibi olmak, işlerindeki rollerini kendileri şekillendirmek ve bu alanda rahatça hareket edebilmek isterler. Bu noktada güçlendirme, çalışanların bu taleplerini de yerine getirebilmek için yapılan çalışmaların toplamı olarak kabul edilir (Yıldız ve Kaya, 2017).

1.2.1. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süreci Conger ve Kanungo'ya (1988) göre beş aşamadan oluşmaktadır (Conger ve Kanungo'ya 1988):

- I. Örgütte güçsüzlüğe neden olan faktörlerin belirlenmesi,
- II. Bu faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla yönetimin güçlendirme stratejilerini hayata geçirmesi,

- III. Personelle harekete geçme yeteneği, sözlü ikna ve duygusal uyarım ile öz yeterlilik kazandırılması,
- IV. Yapılan uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi,
- V. Güçlendirmenin davranışsal etkilerinin yönetilmesi ve yönlendirilmesi.

Cook (1994) ve Barutçugil'e (2004) göre ise güçlendirme sürecinin ilk aşaması vizyonun oluşturulmasıdır. Vizyon ve misyon oluşturma aşamalarında, onları tanımlayan ifadelerde çalışanlara değer veren ve rollerinin önemini vurgulayan ifadelerin olması güçlendirmenin ilk aşaması olarak sayılmıştır. İkinci aşamada ise güçlendirmenin oluşması ve varlığının devam edebilmesi için uygun bir ortamın hazırlanmasıdır. Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturulmalı, örgüt içi iletişimi geliştirici değerler kabul edilmelidir. Üçüncü aşamada ise çalışana sorumluluk verilmeli, işbirliğini geliştirici takımlar oluşturulmalı, çalışanlar eğitilmelidir. Sonrasında ise süreçler gözlemlenmeli ve yeniden değerlendirilmelidir. Koçel (2020) ise personel güçlendirme sürecinde başarılı olmak için üç ana unsurdan söz etmiştir; organizasyon, çalışanlar ve yöneticiler. Onların sahip olduğu özellikler de güçlendirme süreçlerinin başarısını etkilemektedir (Koçel, 2020).

1.2.2. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme, yalnızca bir işin yapılma yetkisini belirli bir personele vermek değil, o personele girişimci, özgür, değişime açık, etkileşimi yüksek ve sorumluluk alabileceği bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Güçlendirilmiş personel öncelikle yüksek motivasyona sahip olacaktır. İş kendisine aittir ve söz sahibi de odur. Bu durum onu psikolojik olarak saygın hissettirecektir. Motivasyonu yüksek çalışan, daha iyi işler yapmak için teşvik olacak, bir sonraki adımını daha profesyonelce atmayı hedefleyecektir. İşin uzmanı olan çalışan, hakimiyet alanını genişletebilmek için kendini bu alanda kendini daha da geliştirmek isteyecektir. Güçlendirilmiş çalışan bağlı olduğu örgütü daha çok benimseyecek, kendi çıkarlarını da örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirecektir. Çünkü bu çalışan bilmektedir ki, örgüt kazandığı sürece kendisi de örgüt içinde maddi manevi ödüllendirilecektir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde personel güçlendirmenin örgüt için birçok olumlu çıktıya zemin hazırladığı görülmüştür. Quinn ve Spreitzer'in (1997) araştırmasına göre güçlendirilmiş çalışanların dört ortak karakteristik özelliği bulunmaktadır; güçlendirilmiş personel özgür bir iradeye sahiptir, yaptığı işi anlamlı bulur, kendini yetenekli hisseder ve yaptığı işi etkileme gücüne sahiptir. Whetten ve arkadaşları (1996) güçlendirilmiş personelin diğerlerine kıyasla memnuniyet düzeylerinin daha yüksek, daha yenilikçi

olduğunu ve bu kişilerin örgüt için daha kaliteli hizmet sunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hem psikolojik hem de yapısal güçlendirmenin çalışanların tükenmişlik düzeyleriyle negatif ilişkisinin olduğu, güçlendirme düzeyi arttıkça kişilerde tükenmişlik hissinin de o oranda azaldığı görülmüştür (Meng ve ark., 2016). Hemşirelerle yapılan bir çalışmada, güçlendirme düzeyi daha yüksek olan hemşirelerin daha az iş gerilimi yaşadığı, iş memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Laschinger ve ark., 2001; Laschinger ve ark., 2009). Çalışanları güçlendirme ne kadar yüksek seviyede olursa, kişilerin de işe bağlılıkları ve iş memnuniyetleri de o kadar yüksek olacaktır (DiNapoli ve ark., 2016; Ning ve ark., 2009). Güçlendirilmiş personel örgüt içinde kendini daha güvende hissetmekte, kendini geliştirmeyi tercih etmektedir; bu kişiler denetim mekanizmasına gerek kalmadan kendini kontrol edebilir duruma gelmişlerdir (Çuhadar, 2005). Doğan (2003) ise personel güçlendirmede en önemli kazancın, çalışanların da kararlara katılımının sağlanması ve böylece daha motive olmalarıyla yaratıcılıklarını gösterebilme imkanı bulmuş olmaları, işletmenin verimlilik artışına da katkı sağlamaları olduğunu belirtmiştir (Doğan, 2003).

1.3. Personel Yetkilendirme

Klasik yönetim anlayışları örgütsel etkinliği yöneticilerin otoritesi, kontrolü ve karar verme gücünün üzerinde inşa edilirken; çağdaş yönetim anlayışları bu yaklaşımı eleştirerek, çalışan bireylerin karar alma süreçlerine etkin katılımını savunan katılımcı ve güç paylaşımcı modelleri ön plana çıkarmıştır (Modise, 2023). Bu kapsamda önem kazanan kavramlardan biri “personel yetkilendirme”dir. Personel yetkilendirme, çalışanların yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif uygulayıcılar değil; aynı zamanda karar süreçlerine katılan, kendi işi üzerinde kontrol sahibi olan ve yaratıcı çözümler üretebilen bireyler haline gelmesini ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; ve Showmunmi, 2020).

Yetkilendirme uygulamaları yalnızca bireysel iş tatmini ya da bağlılığı artırmakla kalmayıp örgütsel düzeyde inovasyon kapasitesi, esneklik ve genel performans sonuçlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Sulistio ve Darmastuti, 2024). Maynard, Gilson ve Mathieu (2012), personel yetkilendirmenin birey düzeyinde motivasyon ve inisiyatif kullanımı artırdığını; bunun ekip düzeyinde inovatif davranışlara, örgütsel düzeyde ise daha yüksek esnekliğe dönüştüğünü belirtmiştir (Maynard ve ark., 2012). Bu sonuçlar, yetkilendirmenin yalnızca bir insan kaynakları uygulaması değil; aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir (Sardana ve ark., 2024).

Günümüz iş dünyasında ise yetkilendirme, yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda güven ilişkisi ve örgüt kültürü sorunu olarak ele alınmaktadır (Maynard ve ark., 2012). Psikolojik güvenlik kavramı çalışanların düşüncelerini ifade etme ve yenilikçi çözümler geliştirme süreçlerini kolaylaştıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Fragkos ve Showmunmi, 2020). Böylelikle personel yetkilendirme, yalnızca görev paylaşımı değil; çalışanların gelişimini ve örgütün esnekliğini besleyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak önemini korumaktadır (Modise, 2023).

1.3.1. Personel Yetkilendirme Türleri

Personel Yetkilendirme kavramı literatürde yapısal yetkilendirme ve psikolojik yetkilendirme olmak üzere iki ana boyutta ele alınmaktadır (Menon, 2001; Conger ve Kanungo, 1988). Yapısal yetkilendirme, örgütün formel düzenlemeleriyle güç ve karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesini ifade ederken; psikolojik yetkilendirme, bireyin kendini ne ölçüde yetkin ve etkili hissettiğine dair öznel algılarını kapsayan enformel bir süreçtir (Potterfield, 1999; Spreitzer, 1995). Diğer bir ifadeyle, yapısal yetkilendirme yönetsel uygulamalara; psikolojik yetkilendirme ise bireyin bu uygulamalara yönelik algılarına odaklanır (Kanter, 1993; Thomas ve Velthouse, 1990). Bu iki yaklaşım birbirini dışlayan değil, tamamlayan süreçlerdir.

1.3.1.1. Yapısal Yetkilendirme (Örgütsel/Formel Yetkilendirme)

Yapısal yetkilendirme, çalışan bireyin görevini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgi, kaynak ve desteğin örgüt yapısı tarafından sağlanması anlamına gelir (Sever ve Paksoy, 2019). Bu yaklaşım örgütsel yapının çalışanlara güç kazandıracak biçimde düzenlenmesi gerektiği vurgulamıştır. Kanter'e (1993) göre ise bu yapı iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar fırsat yapısı ve güç yapısıdır. Fırsat yapısı, çalışana eğitim, terfi ve gelişim gibi faydalar sağlarken; güç yapısı bilgiye erişim, kaynaklara ulaşım ve yönetsel destek gibi işlevlerden oluşmaktadır. Kanter, bu iki temel yapıyı daha da açarak yapısal yetkilendirmenin altı bileşenini tanımlamıştır: Bilgi, kaynaklar, destek, fırsatlar, formel güç ve enformel güç (Kanter, 1993).

Yapısal yetkilendirme sayesinde üst yönetimin otoritesi belirli ölçüde alt kademelere devredilmekte; bu da örgüt yapısının daha esnek ve katılımcı hale gelmesini sağlamaktadır (Potterfield, 1999). Kuramsal temeli, çalışanın işini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklara ve bilgilere erişim, destek alma ve gelişim fırsatlarına sahip olma gerekliliğine dayanmaktadır. Bu koşullar sağlandığında ise çalışanların iş tatmini,

bağlılıkları ve performans düzeylerinde artış görülmektedir (Fragkos ve Showunmi, 2020).

1.3.1.2. Psikolojik Yetkilendirme (Bireysel/Enformel Yetkilendirme)

Psikolojik yetkilendirme, çalışan bireyin kendi işinde etkili olduğu inancını ve işten duyduğu anlam ve tatmin hissini temel alan öznel bir algıdır. Conger ve Kanungo (1988), bu kavramı astların kendi etkili olma inançlarını geliştirme süreci olarak tanımlamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988). Thomas ve Velthouse (1990) ise yetkilendirme sürecinin, çalışanın içsel motivasyonunu artıran dört temel bilişsel unsurdan oluştuğunu ileri sürmüştür: Anlam, yeterlik, özerklik ve etki (Thomas ve Velthouse, 1990). Spreitzer (1995), bu dört unsurdan oluşan psikolojik yetkilendirme modelini geliştirerek ölçülebilir hale getirmiştir (Spreitzer, 1995):

- Anlam, bireyin yaptığı işin kendi değerleriyle örtüşmesidir.
- Yeterlik, bireyin görevini başarıyla yerine getirebileceğine dair inancıdır.
- Özerklik, çalışanın işini yaparken inisiyatif alabilme düzeyidir.
- Etki, çalışanın işinin sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu hissetmesidir.

Bu dört boyutun algısal düzeyde birleşimi, çalışanın psikolojik olarak ne derece güçlendiğini belirlemektedir. Bu unsurlardan biri düşük olduğunda genel güçlenme hissini zayıflama ihtimali bulunmakta ancak tamamen yok olmamaktadır.

1.4. Çalışanı Özgürleştirme

Geleneksel yönetim anlayışları, genellikle çalışanların sıkı bir hiyerarşi içinde, net şekilde tanımlanmış rollerle ve inisiyatif almadan çalışmakta olduklarını vurgulamaktadır. Sanayi Devrimi'yle birlikte, katı kurallar ve emir-komuta zincirine dayalı bürokratik yapılar ön plana çıkmaktadır. Weberyen bürokrasi yaklaşımı, rasyonellik ve standardizasyonu ön plana çıkarmakta; çalışanları ise bir dişi gibi konumlandırmaktadır. Taylor'ın bilimsel yönetim ilkeleri de işi ayrıntılı ve kontrol edilebilir parçalara bölerek, çalışanların özerklik alanını neredeyse tamamen ortadan kaldırmaktadır (Kayra, 2024).

Ancak bu katı denetim ve kontrol anlayışları, zamanla kurumların değişen çevre koşullarına uyum sağlama, yenilik yapma ve çalışan motivasyonunu yüksek tutma kapasitesini sınırlandırmaktadır. Bu noktada bazı düşünürler, söz konusu kısıtlı bakış açısını sorgulamaya başlamaktadır. Örneğin McGregor (1960), çalışanların daha yüksek düzeyde ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri

ortamlarda çok daha yaratıcı ve etkili olabildiklerini ifade etmektedir. McGregor'un X ve Y teorileri, çalışanların doğasına dair iki farklı yaklaşımı ortaya koymaktadır: Teori X, çalışanların tembel olduğunu ve sıkı denetime ihtiyaç duyduğunu ileri sürerken; teori Y, uygun koşullar sağlandığında çalışanların sorumluluk alabilen, gelişime açık ve öz-motivasyona sahip bireyler olduklarını vurgulamaktadır (McGregor, 1960).

Çalışanın özgürleştirilmesi, çalışanların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, karar alma, problem çözme ve iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif alabilmesini ifade eder (Tanjeen, 2013). Bu anlayış, özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru yönetim yaklaşımlarında yeni bir paradigma değişiminin parçası olarak ortaya çıkmıştır. 1980'ler ve 1990'larda küresel rekabetin ve teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte, geleneksel bürokratik yapıların hantallığı giderek daha fazla eleştirilmeye başlanmış; bunun yerine esneklik, yaratıcılık ve hızlı uyum sağlama yeteneği öne çıkmıştır. Tom Peters, "Liberation Management" adlı kitabında, klasik hiyerarşik yapıların yerini daha esnek ve hızlı hareket eden ekiplerin alması gerektiğini savunur (Peters, 1992).

Çalışanların serbest bırakılması eğilimi, post-bürokratik organizasyon yöntemleriyle sıkı bir bağ içindedir. Post-bürokratik organizasyon, klasik bürokrasinin sert kurallarına ve hiyerarşik ilişkilere bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Heckscher'a göre, bu tarz organizasyonlar geleneksel hiyerarşik yapılara alternatif olarak daha yatay, esnek ve ilişki merkezli bir düzen oluşturmayı hedefler. Bu tür yapılar, katı hiyerarşik yetki ilişkilerinden kaçınarak, çalışanların seçimlerine ve kararlarına değer verir ve hızlı bir şekilde yeniliğe uyum sağlamayı amaçlar (Heckscher ve Donnellon, 1994). Kalimullah ve Nour (2015), post-bürokratik ilkenin, komuta zincirini kısaltarak ve katı kuralları azaltarak yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik ettiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımın temel prensipleri arasında esneklik, açıklık ve sosyal sermayenin etkin bir şekilde kullanılması bulunmaktadır (Kalimullah ve Nour, 2015). Geleneksel bürokrasinin sert kuralları ve merkezileştirilmiş otoritesi, günümüzün hızla değişen koşullarında rekabet avantajı elde etmekten oldukça uzakta görünmektedir. Bu sebeple, post-bürokratik yöntemler günümüz işletmelerinde artan bir ilgiyle karşılanır. Gary Hamel ve Michele Zanini (2020), bürokrasinin organizasyonları ağırlaştırdığını, yaratıcılığı azalttığını ve inisiyatif alma arzusunu azalttığını belirtmektedir. Hamel, modern iş dünyasında firmaların cesur, girişimci ve değişime hızlı uyum sağlayabilen yapılar inşa etmesi gerektiğini belirtir. Yazarlar, "içlerindeki potansiyelle yaratıcı ve çevik organizasyonlar" oluşturabilmek için, katı bürokrasinin daha katılımcı ve insan odaklı bir yaklaşımla değiştirilmesi gerektiğini vurgular (Hamel ve Zanini, 2020). Böylece

çalışanları özgürleştirme anlayışının, insan odaklı bir örgüt kültürünün inşasına katkı sağladığı gösterilmektedir. Yaratıcılığı destekleyen bir yönetim tarzına devredilmesi gerektiğini belirtir (Peters, 1992).

Çalışanların özgürleşmesine dair somut örneklerden biri, liderlik yaklaşımındaki değişimdir. Geleneksel otokratik liderlik, astların sıkı bir şekilde kontrol edilmesine ve tek yönlü komut zincirine dayanır. Buna karşın, özgürleştirici yönetim anlayışı demokratik ve katılımcı liderlik stillerini teşvik eder. Demokratik liderlik, yöneticinin kararların alınmasında başkalarının katkılarını teşvik etmesi ve bu süreci desteklemesi anlamına gelir. Bu açıdan, Yukl (2010), demokratik liderliği, çalışanların öneri ve görüşlerine önem vererek karar alma süreçlerine katılımını sağlama yöntemi olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik görüşünde yönetici, sadece yönlendiren değil, ekibin bir üyesiymiş gibi hareket eden bir pozisyonadadır. Grup üyelerinin görüşlerini göz önünde bulundurur ve onları karar verme ve sorun çözme süreçlerine katılım sağlar (Yukl, 2020)

Son dönemdeki çalışmalar demokratik liderliğin çalışan iş performansını ve yenilikçi tutumlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bir araştırmada demokratik liderlik gösteren yöneticilerin, çalışanların yenilikçi fikirlerine daha fazla destek verdikleri belirlenmiştir (Imran ve ark., 2025). Aynı şekilde Odumegvu'nun (2019) çalışması da katılımcı liderliğin çalışan bağlılığını arttırdığını ve bunun performansa etkileri olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular, liderin çalışanlara güven vermesinin ve onlara söz hakkı tanınmasının, çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir (Odumegyu, 2019). Yetki devri ve güçlendirme gibi yöntemler demokratik liderlik tarzının önemli tamamlayıcı bileşenleridir. Liderlerin görev ve sorumlulukları devrederek çalışanlarına karar verme süreçlerinde inisiyatif tanınması, çalışanların kendilerini daha değerli ve yeterli hissetmelerine olanak sağlar. Böylece, çalışanlar görevlerine daha fazla bir motivasyonla yaklaşırlar (Conger ve Kanungo, 1988).

Çalışanların özgür hale gelmesinin bir diğer yönü, iş ortamının otonomi teşvik edecek şekilde düzenlenmesidir. Günümüz motivasyon teorileri, özellikle özbelleme kuramı, çalışanların özerklik ihtiyaçlarının karşılanmasının iş tatmini ve verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Deci ve Ryan'a (2000) göre bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarından biri otonomidir. Bu durumda kişinin kendi davranışlarında seçim yapabilme ve kontrol hissetme durumunu ifade eder. Bu kurama dayanan incelemeler, iş yerlerinde yöneticilerin çalışanların özyönelim hislerini teşvik etmesinin, onların içsel motivasyonlarını, yaratıcılıklarını ve genel refahlarını belirgin bir şekilde artırdığını göstermektedir (Deci,

Connell ve Ryan, 1989). Otonomi destekleyen yöneticiler, çalışanların kendi iş yöntemlerini belirlemelerine, yaratıcı deneyler gerçekleştirmelerine ve hatalardan öğrenmelerine olanak tanır. Bu tür bir ortamda çalışan, yalnızca kendisine verilen direktifleri uygulayan pasif bir karakter olmaktan çıkarak, yaptığı işle ilgili inisiyatif alabilen ve karar süreçlerine katkıda bulunabilen aktif bir birey haline gelir

1.5. Örgütsel Demokrasiye Geçiş

Örgütsel demokrasi, genel olarak demokratik yönetim ilkelerinin organizasyonlar ve kurumlar içinde hayata geçirilmesini tanımlayan bir kavramdır. Diğer bir deyişle, yalnızca yöneticiler veya hissedarlar değil, organizasyondaki tüm bireylerin karar alma ve yönetim süreçlerine dahil olmasını gerektirir (Geçkil ve Tikici, 2015). Harrison ve Freeman (2004), örgütsel demokrasiyi bir kurumda demokrasi seviyesinin ölçümü olarak tanımlayarak, yöneticiler ya da ortaklar ile kurum içindeki tüm bireylerin yönetime dahil olabildiği bir yapıyı vurgulamaktadır (Harrison ve Freeman, 2004). Aynı şekilde, bu kavram literatürde “demokrasi iş yerinde” veya “sanayi demokrasisi” gibi ifadelerle de ifade edilmiştir. Endüstriyel demokrasi terimi, ilk kez 19. yüzyıl sonunda Sidney ve Beatrice Webb tarafından kullanılarak, sendikaların ve işçi temsilinin yönetim üzerindeki etkisi fikrini tanımlamıştır (Webb ve Webb, 1897). Örgütsel demokrasi kavramı, çalışanların sadece emirleri takip eden pasif unsurlar değil, kurumun yönelimini etkileyebilecek aktif katılımcılar olarak değerlendirilmesini gerektirir. Bu çerçevede, demokratik yönetim ilkeleri – katılım, eşit söz hakkı, şeffaf bilgi akışı, yöneticilerin hesap verebilirliği gibi – kuruluş içinde hayata geçirilerek çalışanların yönetime toplu biçimde etki etmesi sağlanır. Böyle bir sistemde çalışanlar, geleneksel “ast-üst” ilişkisi yerine “yurttaş” olarak kabul edildiğinden, örgüt içi yönetim adeta mikro bir demokrasi işlevi görür (Pateman, 2002).

Örgütsel demokrasinin varlığı ve evrimi, siyasal demokrasi anlayışının iş yaşamına yansımalarının tarihsel bir sonucudur. Sanayi Devrimi’nin ortaya çıkardığı zorlu çalışma şartları ve katı hiyerarşilere karşı, işçi hareketleri ve kooperatif projeleriyle demokratik uygulamaların iş yerlerine entegrasyonu gündem olmuştur (Kodalak ve ark., 2024). Örneğin, 1840’lı yıllarda kurulan işçi kooperatifleri ve sendikalar, üyelerinin yönetime dahil olduğu ilk uygulama örneklerini sergilemiştir. Sidney ve Beatrice Webb’in 1897 tarihli *Industrial Democracy* adlı çalışmalarında dönemin sendikası hareketleri ele alınırken, işçilerin yönetime katılımının iş yerindeki demokrasinin temeli olduğu ifade edilmiştir (Webb ve Webb, 1897).

1.5.1. Örgütsel Demokrasinin Unsurları

Örgütsel demokrasi, en genel tanımıyla, örgüt üyelerinin yönetim ve karar alma süreçlerine katılarak söz sahibi olmasını temel alan bir yönetim biçimidir. Bu yaklaşım, yetkinin yalnızca üst düzeyde toplanmaması, çalışanlara da yayılması ve onların güçlendirilmesi gereğini ortaya koyar. Demokratik değerleri benimseyen örgütlerde katılım sürekli, tabana yayılmıştır ve belirli bir kurumsal sistem çerçevesinde işler. Örgütsel demokrasinin varlığı ise; çalışanların yönetim süreçlerine katılımı, açık ve çift yönlü iletişim ortamının varlığı, çeşitlik ve adalet ilkelerine bağlılık ile bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri gibi temel unsurlar üzerinden kendini gösterir (Tutar ve Sadykova, 2014).

1.5.1.1. Katılımcı Karar Alma (Çalışan Katılımı)

Örgütsel demokrasinin en önemli unsurlarından biri, katılımcı karar alma sürecidir. Bu süreç, çalışanların doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla yönetime katılımını sağlayarak, karar mekanizmalarında etkin bir rol üstlenmelerine olanak tanır (Yazdani, 2010). Katılımcı karar alma yaklaşımı, sadece bireysel katılımı değil, aynı zamanda çalışan temsiliyetinin güçlendirilmesini ve demokratik ilkelere dayalı bir yönetim kültürünün oluşmasını hedefler (Yaman, 2017). Bu çerçevede, örgütsel katılım kavramı yalnızca karar alma aşamalarına katılımı değil; çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilme imkânını da kapsar. Katılımın doğrudan ya da dolaylı yollarla sağlanması, kararların ortak akla dayanmasını kolaylaştırmakta, böylece hem kararların benimsenmesini hem de uygulanabilirliğini artırmaktadır (Demirel ve Gündoğdu, 2018; Geçkil, 2013). Pateman (1970), örgütsel katılımı üç farklı düzeyde ele alır. İlk düzey olan “sözde katılım”, çalışanların yalnızca alınan kararlara ikna edilmeye çalışıldığı bir yapıyı tanımlar. “Kısmi katılım” düzeyinde ise çalışanlar, süreçlerde yer alsalar da gerçek anlamda karar üzerinde etkili olamazlar. En gelişmiş düzey olan “tam katılım” ise her çalışanın eşit söz hakkına sahip olduğu ve karar süreçlerini doğrudan etkileyebildiği bir ortamı ifade eder. Bu üçlü yapı, örgütsel demokrasinin kapsamı ve derinliği hakkında önemli bir perspektif sunmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, yalnızca kararların kalitesini artırmakla kalmaz; aynı zamanda çalışan bağlılığını güçlendirerek daha sürdürülebilir ve demokratik bir örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlar (Pateman 1970).

1.5.1.2. Temsil (Çalışan Temsiliyeti)

Örgütsel demokrasinin önemli unsurlarından biri de temsil boyutudur. Bu çerçevede çalışanlar, doğrudan değil, dolaylı yollarla yönetim süreçlerine

katılmaktadır. Özellikle büyük ölçekli kuruluşlarda her çalışanın karar alma süreçlerine birebir katılımı pratikte mümkün olmayabileceğinden, temsilciler ya da belirli kurullar aracılığıyla bu katılım organize edilir. Kerr (2004), örgütsel demokrasinin temel prensiplerinden birinin “yönetilenlerin temsili” olduğunu vurgulamaktadır (Kerr, 2004). Bu ilke doğrultusunda, alınacak kararlar ve oluşturulacak politikalar belirlenirken, çalışanların çıkarları ve düşüncelerinin temsili önem kazanır. Temsil yapıları; yönetim kurulları, kalite çemberleri, çalışan meclisleri ve sendikalar gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla çalışanların yönetime katılımını güvence altına alır. Bu temsil yapıları, çalışanlarla yönetim arasında etkili bir iletişim köprüsü kurar. Çalışanlar, temsilcileri aracılığıyla görüş ve taleplerini yönetime ileterek karar süreçlerine dolaylı katılım sağlar. Bu sayede kararların meşruiyeti güçlenir, güven ortamı gelişir ve farklı görüşlerin ifade edilmesine imkân tanınarak çoğulcu bir yönetim yapısı desteklenir (Jirjahn, 2023).

1.5.1.3. İletişimde Şeffaflık

İletişimde şeffaflık, demokratik örgütlerin temel unsurlarından biridir. Bu unsur, bilgi akışının serbest olması, karar ve uygulamalar hakkında açık iletişim kurulması ve yönetsel süreçlerin çalışanlardan gizlenmemesi anlamına gelir. “Bilginin serbest dolaşımı” şeklinde de tanımlanan şeffaflık ilkesi, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda zamanında ve doğru bilgi edinmelerini garanti eder. Kerr (2004), örgütsel demokrasiyi diğer yönetim modellerinden ayıran temel unsurun hesap verebilirlik olduğunu ve bunun da yöneticilerin eylemlerine açıklık kazandırma, yani şeffaf olma zorunluluğuna dayandığını belirtir (Kerr, 2004). Bilgiye erişimin serbest olması, örgüt üyelerinin alınan kararların gerekçelerine, kurumun genel yönelimine ve bireysel değerlendirmelerine ulaşabilmesini sağlar. Şeffaflığın olmadığı bir ortamda ise çalışan katılımı anlamını yitirir; çünkü yeterli bilgiye sahip olunmadan karar süreçlerine etkin katılım mümkün değildir. İletişimde şeffaflık, sadece yukarıdan aşağıya bilgilendirmeyi ele almaz, bunun yanında çift yönlü ve çok yönlü iletişim akışını da vurgulamaktadır. Demokratik örgütlerde yöneticiler, çalışanları kurumun mevcut durumu, performansı ve geleceği hakkında bilgilendirirken; çalışanlar da geri bildirimleri aracılığıyla yönetim süreçlerine katkıda bulunurlar. Bu şeffaf iletişim ortamı, örgüt içinde güven duygusunun gelişmesinde önemli bir rol üstlenir. Karar alma mekanizmalarının tüm paydaşlara açık olması ve bilgilerin gizlenmemesi, çalışanların yönetime duyduğu güveni pekiştirir (Tutar ve Sadykova, 2014). Stratejik planlar, finansal bilgiler ve performans ölçümleri gibi konularda şeffaf bilgi akışı sağlanması, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve karar alma süreçlerine daha etkin katılmalarına

zemin hazırlar. Bu durum hem çalışan bağlılığını artırır hem de örgütsel etkinliği uzun vadede güçlendirir.

1.5.1.4. Adalet (*Hakkaniyet ve Dürüstlük*)

Örgütsel demokrasinin önemli bir unsuru olan adalet, çalışanların örgüt içinde yürütülen işlemlerin adil ve objektif olduğuna dair inançlarını ifade eder. Örgütsel düzeyde adalet ise, kaynakların paylaşımı ve yönetsel kararların alınıp biçimi gibi temel süreçleri kapsamaktadır (Folger ve Cropanzano 1998). Greenberg (1987), örgütsel adaletin yalnızca dağıtımsal adaletle sınırlı olmadığını, aynı zamanda süreçlerin şeffaflığına ve çalışanların saygı görmesine de dikkat edilmesi gerektiğini belirtir. Adalet, örgüt içinde fırsat eşitliğinin tesis edilmesini ve karar mekanizmalarının adil, önyargısız bir şekilde işlemlerini zorunlu kılar (Greenberg, 1987). Geçkil (2015), adaletin terfi, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi alanlarda eşit kriterlerin uygulanmasını; çalışanların hak ettiklerine uygun davranılmasını sağladığını vurgular. Bu yaklaşım, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde memnuniyetini ve bağlılığını artırır (Geçkil ve Tikici, 2015).

1.5.1.5. Eşitlik (*Tarafsızlık ve Eşit Haklar*)

Eşitlik kavramı yalnızca bireylerin günlük yaşantılarında sıkça kullandıkları bir terim değil, aynı zamanda çeşitli disiplinlerinde temel kavramlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Seçkin, 2016). Hukuki ve sosyal anlamda eşitlik, bireyler arasında hiçbir ayırım yapılmamasını içerir. Hukuki ve toplumsal düzeyde eşitlik, bireyler arasında ayrımcılığa yer vermemeyi esas alır. Örgütsel bağlamda ise eşitlik, tüm çalışanların hak ve yükümlülüklerinin eşit bir titizlikle korunmasını gerektirir. Özellikle ücretlendirme gibi temel süreçlerde bu ilkeye bağlı kalmak, adil ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün inşasında kritik öneme sahiptir. Sadece maaş eşitliğinin sağlanması yeterli değildir; çalışanların görev yükleri ve çalışma koşulları da eşit ve adil bir yaklaşımla düzenlenmelidir. Böylelikle, çalışanlar kendilerini değerli hissedecek ve adil bir ortamda çalışıyor olmaları iş verimini de artıracaktır (Bilge ve ark., 2020). Geçkil (2013), eşitliğin yalnızca görünüşte bir denklik sağlamaktan ibaret olmadığını vurgular. Çalışanların performans, eğitim düzeyi ve kıdem gibi nesnel kriterlere göre değerlendirilip desteklenmesi gerektiğini ifade eder (Geçkil ve Tikici, 2013). Bu tür bir yaklaşım, bireysel motivasyonu artırırken, örgütsel bütünlüğün güçlenmesine de katkıda bulunur. Eşitlik ilkesine dayalı uygulamalar, çalışan gelişimini teşvik ederken, yönetime olan güveni pekiştirir.

1.5.1.6. Hesap Verebilirlik (Sorumluluk ve Hesap Sorma)

Hesap verebilirlik, yöneticilerin ve çalışanların aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri eylemler konusunda açıklama yapma ve sorumluluk taşıma yükümlülüğünü ifade eden temel bir demokratik ilkedir (Geçkil ve Tikici, 2015). Bu ilke, yetki sahibi bireylerin yaptıkları işlerden dolayı hem yasal hem de ahlaki açıdan sorumlu tutulmalarını ve gerektiğinde bu sorumluluğu gerekçeleriyle birlikte kamuoyuna sunmalarını gerektirir. Kerr (2004), örgütsel demokrasiyi “yönetilene karşı sorumluluk-hesap verilebilirlik” olarak ifade etmektedir (Kerr, 2004). Hesap verilebilirlik kavramı sorumluluk kavramından farklı olarak; yalnızca eylemlerin sonuçlarına katlanmaktan ziyade eylemlerin gerekçelerini açıklamayı da kapsamaktadır. Demokratik örgütlerde yöneticiler, kararlarının gerekçelerini üyelerle paylaşma sorumluluğu taşır; çalışanlar ise kendi eylemlerinin sonuçlarını kabul edip açıklama yaparlar. Bu durum, örgütte hesap sorulabilen ve hesap verilen bir kültürün varlığına işaret eder (Shah ve Sarif, 2024). Bu kültürde, astlar ve üstler performans ve davranışları noktasında birbirlerine karşı sorumludur. Astlar, üstlerinden kararları ile ilgili gerekçelerini öğrenme hakkına sahipken üstler de astlarına davranış ve performanslarına ilişkin dönüt vererek onları sorumlu tutmaktadır. Hesap verebilirlik, örgüt içi denetim mekanizmalarını güçlendirerek keyfi yönetimi sınırlar ve güven ortamının gelişmesine katkıda bulunur. Yönetimin, karar alma süreçlerinde çalışanları bilgilendirmesi ve geri bildirimlere açık olması, şeffaflık ve hesap verebilirliğin somut göstergelerindendir. Ayrıca, yöneticilerin hatalarını kabul ederek düzeltici adımlar atmaları, çalışanların güvenini pekiştirir. Hesap verebilirlik boyutunun örgütsel çıktıları olumludur. Hesap verebilir bir kültür ile yönetilen örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki daha nettir ve kişileri öz-cleştiriye teşvik ederek çalışma ortamını daha güvenli kılar (Geçkil ve Tikici, 2015). Yöneticilerin hesap verdiğini gören çalışanlar yönetime daha çok güven duyacak ve kendi sorumluluklarında daha titiz davranacaktır. Ayrıca yöneticilerin hesap verebilirliği, çalışanların da sorunlara karşı çözüm üretme yetkinliklerini artırır; çünkü sorunların açıkça ele alınıp sebeplerinin analiz edilmesi, çalışanları olası problemler için çözüm geliştirmeye yönlendirir (Messner, 2009).

Sonuç

Hızla değişen koşullar ve artan rekabet, örgütlerin çevrelerine hızlı adaptasyonunu zorunlu kılmaktadır. Katı, hiyerarşik ve bürokratik örgütler bu değişim hızına yetişememekte ve verimliliklerini kaybetmektedirler. Çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmek adına örgütlerin çağdaş, yeniliğe ve değişime açık, katı yapılanmadan ve kuralcı bürokratik işlemlerden uzak

olması gerekmektedir. Bunun için önemli bir unsur da örgüt içi iklim ve çalışanlara sağlanan ayrıcalıklardır. Örgüt insan kaynaklarını ne kadar etkili ve verimli kullanırsa, rekabet üstünlüğü de o kadar fazla olacaktır. Çalışanları yönetimde katılıma teşvik etmek, onlara çalışabilecekleri alan yaratmak, çalışana güvenerek yetki vermek, onların motivasyonunu artırarak daha fazla sorumluluk üstlenmeleri için bir sebep olacaktır (Morgül, 2014). Personel yetkilendirme kavramıyla çalışanların yalnızca görevlerini yerine getiren pasif roller üstlenmekten çıkıp, karar süreçlerinde aktif katılım gösteren, yaratıcı ve sorumluluk sahibi bireyler haline gelmesini amaçlanmaktadır. Kanter'in yapısal yetkilendirme modeli ve Spreitzer'in psikolojik yetkilendirme anlayışı, çalışanların yalnızca biçimsel düzenlemelerle değil, aynı zamanda öznel algılar aracılığıyla da güçlenmelerine olanak tanımaktadır (Laschinger ve ark., 2001; Spreitzer, 1995).

Kitap bölümü boyunca tartışılan yetki devri, personel güçlendirme, yetkilendirme, çalışanı özgürleştirme ve örgütsel demokrasi kavramları, çağdaş yönetim anlayışının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu kavramlar, yalnızca çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılımını teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütsel performansın, verimliliğin ve yenilikçiliğin artırılmasında da kritik bir rol üstlenmektedir. Yetki devri, yöneticilerin görev ve sorumlulukları paylaşarak örgütsel etkinliği artırmalarını sağlarken, aynı zamanda astların karar alma süreçlerine katılımını mümkün kılar (Onaran, 1974; Morgül, 2014). Bu durum, yalnızca yönetsel bir zorunluluk değil, aynı zamanda bir öğrenme ve gelişim sürecidir (Şahin, 2010). Personel güçlendirme, çalışanların kendi potansiyellerini fark etmeleri ve daha etkin roller üstlenmeleri açısından önemli bir dönüşümü ifade eder. Bu süreçte çalışanlara yalnızca görev verilmez; anlam, sorumluluk ve inisiyatif duygusu da kazandırılır (Ataman, 2001). Yetkilendirme, bireylerin kendi işlerine ilişkin kararlar alabilecek düzeye ulaşmalarını sağlayan yapısal ve psikolojik bir süreci kapsar (Modise, 2023). Bu noktada yöneticilere düşen en önemli görev, çalışanların bilgiye erişimini ve kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmak, güven ilişkilerini kurmak ve sürdürülebilir bir destek ortamı yaratmaktır. Çalışanı özgürleştirme ise klasik yönetim anlayışındaki katı rol dağılımlarını esneterek, bireylerin karar süreçlerinde daha aktif ve yaratıcı roller üstlenmelerini sağlar. Bu yaklaşım, özellikle post-bürokratik yapıların ve demokratik liderlik stillerinin yaygınlaşmasıyla birlikte daha fazla önem kazanmıştır (Heckscher ve Donnellon, 1994). Örgütsel demokrasi, tüm bu yaklaşımların birleşim noktası olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların yönetime doğrudan veya dolaylı olarak katılımı, yalnızca bireysel tatmini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu da pekiştirir.

Görülmektedir ki; örgütsel demokrasi, sadece bir yönetim biçimi değil, aynı zamanda bir kültür ve değer sistemidir.

Örgütsel demokrasinin temel boyutları arasında yer alan katılımcı karar alma, temsil, iletişimde şeffaflık, adalet, eşitlik, özgürlük ve hesap verebilirlik ilkeleri, çalışanların örgütsel hayata daha anlamlı ve etkili bir şekilde katılımını teşvik eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi yalnızca çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmakla kalmayıp örgütlerin esneklik, yenilikçilik ve sürdürülebilir başarıya ulaşma yeteneğini de güçlendirmektedir. Çalışanların kendi iş süreçlerine daha fazla söz hakkı bulmaları hem bireylerin gelişimlerine katkı sunmakta hem de örgütlerin rekabet avantajını artırmaktadır. Böylece katılımcı ve demokratik yönetim uygulamaları, günümüzün dinamik ve sürekli değişen çalışma dünyasında başarıyı şekillendiren temel yapı taşlarından biri olarak kabul görmektedir.

Yetki devri, personel güçlendirme ve örgütsel demokrasi kavramlarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için hem kamu kurumları hem de özel sektör örgütleri düzeyinde çok aktörlü bir stratejik yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu yöneticilerine, özellikle merkeziyetçi yapıları esneterek yerinden yönetimi ve katılımcı uygulamaları teşvik edecek yasal ve yapısal düzenlemeleri hayata geçirmeleri önerilmektedir. Özel sektör yöneticileri, çalışanlara yalnızca görev değil aynı zamanda anlam ve sorumluluk yükleyen esnek organizasyon yapıları tasarlamalı; açık iletişim, geri bildirim ve ödüllendirme sistemleriyle çalışan katılımını teşvik etmelidir. Sektör temsilcileri ve karar alıcılar ise, örgütsel gelişim ve verimlilik artışı için katılımcı yönetim anlayışını destekleyen eğitim, danışmanlık ve liderlik programlarına öncelik vermelidir. Ayrıca tüm paydaşlar, yönetimde güç paylaşımını bir tehdit değil; örgütsel yenilenme, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı için stratejik bir fırsat olarak görmelidir.

Çalışanların bilgi, güç, inisiyatif ve sorumlulukla donatılması; geleneksel otoriter yönetim modellerinden uzaklaşarak daha katılımcı, esnek ve insan odaklı bir yönetime geçilmesi, sürdürülebilir ve yüksek performanslı örgütlerin inşasında kilit bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Geleceğin örgüt yapıları, yalnızca teknik yeterlilikle değil; aynı zamanda güven, paylaşım, katılım ve özgürlük ilkeleriyle şekillenecektir.

Metinde ele alınan kavramlar önemli özellikleri ile aşağıda yer verilen tabloda kısaca sunulmuştur.

Tablo 1. Yönetim kavramları ve özellikleri

Kavram	Önemli Özellikler
Yetki Devri	•Yöneticinin bazı karar ve uygulama yetkilerini astlarına bırakmasıdır. •Yetki devredilse de nihai sorumluluk yöneticide kalır. •Kamu kurumlarında yetki devri yasal mevzuat ve kurallarla sınırlandırılmıştır. •Yönetimsel süreçlerde yetki devri karar alma ve iş yürütmede verimlilik sağlar. •Yetki verilen çalışan belirli sınırlar içinde karar alıp uygulama yapabilir.
Personel Güçlendirme	•Çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılım sağlayabilmesi için bilgi, kaynak ve yetkiyle donatılmasıdır. - Personel güçlendirme yapısal ve psikolojik olmak üzere 2 boyutta incelenir. •Yapısal güçlendirme çalışanlara bilgiye erişim, kaynak kullanımı ve destek sağlanmasını içerir. •Psikolojik güçlendirme çalışanın işine anlam verme, özgüven kazanma ve etkili hissetme durumunu kapsar. •Yalnızca bireysel değil örgütsel düzeyde motivasyonu ve verimliliği artırır. •Güçlendirme süreci, çalışanların yalnızca işi yapmaları değil, sürece yön vermeleri için de fırsatlar sunar.
Personel Yetkilendirme	•Çalışanın iş üzerinde kontrol hissini güçlendirmek ve sorumluluk bilincini artırmaktır. •Çalışanların yalnızca görev uygulayıcısı değil, karar verici bir aktör olarak görülmesini sağlar. •Personel yetkilendirme yapısal ve psikolojik olmak üzere 2 boyutta incelenir •Yapısal yetkilendirme, bilgi ve görev paylaşımı yoluyla çalışanın karar süreçlerine dâhil edilmesini içerir. •Psikolojik yetkilendirme, çalışanın işine anlam verme, kendini yetkin hissetme, bağımsız hareket edebilme ve etkili olduğunu düşünmesiyle ilgilidir.
Çalışanı Özgürleştirme	•Bireyin sadece görev yapan değil, karar alan, problem çözen ve sürece yön veren bir özne olmasını amaçlar. Post-bürokratik yönetim anlayışı ve demokratik liderlik tarzı çalışanın özgürleştirilmesini destekleyen temel yönetim yaklaşımlarıdır. •Post-bürokratik yönetim anlayışı hiyerarşiyi azaltarak esnekliği ve bireysel inisiyatif ön plana çıkarır. •Demokratik liderlik anlayışı çalışanların fikirlerine değer verir, güven duyar ve onların katılımını teşvik ederek özerkliği destekler. •İş yerinde daha yaratıcı, sorumlu ve tatmin düzeyi yüksek bireylerin gelişmesini destekler.
Örgütsel Demokrasi	•Örgütsel demokrasi çalışanların yönetime katılımını, karar süreçlerine dâhil edilmesini ve ortak aklın işletilmesini esas alır. •Şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi ilkelere dayanır. •Endüstriyel demokrasi anlayışından beslenmiş ve 1960'lar sonrası gelişen demokratikleşme eğilimlerinin etkisiyle kurumsallaşmıştır. •Çalışanlar yalnızca uygulayıcı değil; düşünen, eleştiren ve katkı sunan bireyler olarak görülür. •Örgüt içinde adalet, açıklık ve çeşitliği güçlendirerek, kurumun demokratik niteliğini artırır.

Kaynaklar

- Akçakaya M, 2010. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*. 25, 145-74.
- Akdemir A, 1996. İşletme bilimine giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Albertyn RM, Kapp CA, Groenewald JC, 2001. Patterns of Empowerment in Individuals Through The Course of A Life-Skills Programme In... *Studies in the Education of Adults*, 33(2), 121-80.
- Aldemir C, Ataol A, Budak G, 2004. İnsan kaynakları yönetimi. 5. Baskı. Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Amabile TM, 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Appelbaum SH, Hebert D, Leroux S, 1999. Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or Fad for The Millenium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 233-54.
- Apuhan RŞ, 1997. Doğru yönetim kesin sonuç. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Arslantaş CC, Dursun M, 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-28.
- Aşkun İC, 1970. Yönetimde yetki göçerimi. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 6(1), 67-99.
- Ataman G, 2001. İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Yayınları, İstanbul.
- Aydın AH, 2013. Türk kamu yönetimi. 5. Baskı. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Aytürk N, 2000. Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 79-110.
- Bachrach P, Botwinick A, 1992. Power and Empowerment: A Radical Theory of Participatory Democracy. Philadelphia: Temple University Press.
- Barutçugil İ, 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baskı. MKM Yayınları, Bursa.
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., & Guven, H. (2020). Organizational democracy in the private sector: A field research. *Sustainability*, 12(8), 3446.
- Bolat T, 2003. Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bozkurt Ö, Tugay E, Sezen S, 2008. Kamu Yönetimi Sözlüğü, (2.b). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.

- Cai C, Zhou Z, 2009. Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Nursing & health sciences*, 11(4), 397-403.
- Cohen SG, Ledford GE, 1994. The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Conger JA, Kanungo RN, 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-82.
- Cook S, 1994. The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-13.
- Crane A, Matten D, Glozer S, Spence LJ, 2019. Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford university press.
- Cunningham JH, Baldrig C, 1996. Empowerment: The Power To Do What?. *Industrial Relation Journal*, 27(2), 143-54.
- Çöl G, 2008. Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çuhadar MT, 2005. Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Deci EL, Connell JP, Ryan RM, 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-90.
- Deci EL, Ryan RM, 2000. The” what” and” why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-68.
- Derdiman C, Uysal Y, 2014. Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(27), 251-77.
- DiNapoli JM, O’Flaherty D, Musil C, Clavelle JT, Fitzpatrick JJ, 2016. The relationship of clinical nurses’ perceptions of structural and psychological empowerment and engagement on their unit. *Journal of Nursing Administration*, 46(2), 95-100.
- Doğan S, 2003. İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan S, Kılıç S, 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Donnellon A, Heckscher CC, 1994. The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change. Sage Publications.
- Edmondson A, 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-83.

- Fernandez J, Landis K, Lee J, 2023. Helping Gen Z employees find their place at work. *Harvard Business Review*.
- Folger R, Cropanzano R, 1998. *Organizational justice and human resource management*. SAGE.
- Fragkos, K. C., & Showunmi, V. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organisational commitment: A meta-analytic structural equation modelling analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 944-962.
- Geçkil T, Tikici M, 2015. Örgütsel adalet algısı ve çalışanların tutumları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1), 48-60.
- Greenberg J, 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hamel G, Zanini M, 2020. Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hanold L, 1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-12.
- Harrison JS, Freeman RE, 2004. Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hatcher S, Laschinger HK, 1996. Staff nurses' perceptions of job empowerment and level of burnout: a test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 9(2), 74-94.
- Hauck A, Quinn Griffin MT, Fitzpatrick JJ, 2011. Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of nursing management*, 19(2), 269-76.
- Heckscher C, Donnellon A, (Eds.). 1994. The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoffman MF, 2002. Do all things with counsel, benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-18.
- Imran MK, Li J, Bano S, Rashid W, 2025. Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1879.
- Kalimullah NA, Nour MA. Strategic Management for Post-Bureaucratic Organizations: A Critical Analysis.
- Kanter RM, 1993. Men and Women of the Corporation. 2. Baskı. Basic Books, New York.
- Kayra, F. (2024). "Taylor'dan Ötesi Bir Miras Olarak Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Derinlemesine Bir Bakış", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 73 – 10
- Kerr JL, 2004. The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.

- Knudsen H, Busck O, Lind J, 2011. Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, 25(3), 379-96.
- Koçel T, 2020. İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Laschinger HKS, Finegan J, Wilk P, 2009. Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-35.
- Laschinger HKS, Finegan JE, Shamian J, Wilk P, 2001. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-72.
- London M, Larsen HH, Thisted LN, 1999. Relationships Between Feedback and Self-Development. *Group and Organization Management*, 24(1), 5-23.
- Maynard MT, Gilson LL, Mathieu JE, 2012. Empowerment-Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-81.
- McGregor D, 1960. The Human Side of Enterprise. New York, NY: McGraw-Hill
- Meng L, Jin Y, Guo J, 2016. Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-10.
- Menon S, 2001. Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-80.
- Messner M, 2009. The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-38.
- Modise, J. M. (2023). The impacts of employee workplace empowerment, effective commitment and performance: An organizational systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 3435-3445.
- Morgül T, 2014. Delegasyon. York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, Yalova.
- Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015. An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Ning S, Zhong H, Libo W, Qiujie L, 2009. The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 65(12), 2642-48.
- Odumegwu C, 2019. Democratic leadership style and organizational performance: An appraisal. *Development*, 9(3).
- Onaran O, 1974. Yetki göçerimi. *Anıme İdaresi Dergisi*, 7(2), 3-21.
- Oudtshoorn MV, Thomas L, 1995. A Management Synopsis of Empowerment. *Training for Quality*, Bradford, 3(3), 25-30.

- Özdayı N, 2001. Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 151-64.
- Papatya G, 1997. İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2),
- Parlak B, Sobacı MZ, 2012. Ulusal ve küresel perspektifte kamu yönetimi teori ve pratik. 4.
- Pateman C, 1970. Participation and Democratic Theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pateman C, 2002. Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts. *The Journal of Political Philosophy*, 10(1), 20-53.
- Peters T, 1992. Liberation Management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Potterfield T, 1999. The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace. Bloomsbury Publishing USA.
- Quinn RE, Spreitzer GM, 1997. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Sağlam Arı G, 2014. Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Sanjay TM, 2001. Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1).
- Saruhan ŞC, Yıldız ML, 2013. Çağdaş yönetim bilimi. 2. Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Schroth H, 2019. Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Seçkin, M. B. (2024). Eşitlik Kavramları ve John Locke ile Jean-Jacques Rousseau'nun Siyasal Kuramlarında Eşitlik Anlayışı. *The Journal of Academic Social Science*, 38(38), 392-402.
- Sever, E., & Paksoy, M. (2019). Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 373-409.
- Sezer Ö, Vural T, 2010. Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin değişen rolü ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve görev paylaşımı. *Maliye Dergisi*, 159(Temmuz-Aralık), 203-19.
- Soytekin M, 2004. Yönetimde güven ve yetki devri. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Spreitzer GM, 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–65.
- Spreitzer GM, 2008. Handbook of organizational behavior. Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, (54-72). SAGE Publications, London.
- Şahin Y, 2010. Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi, (2b). Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Tanjeen, E. (2013). Employee Empowerment: A Critical Review. *Dhaka University Journal of Management*, 5(1), 1–12.
- Thomas KW, Velthouse BA, 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–81.
- Webb S, Webb B, 1897. *Industrial Democracy*. Longmans, Green and Co. London.
- Whetten DA, Cameron K, Woods M, 1996. Effective Empowerment & Delegation. Harper Collins Collage Publishers, United Kingdom.
- Wilkinson A, Gollan PJ, Marchington M, Lewin D. 2010. Conceptualizing employee participation in organizations.
- Yaman FT, 2017. Katılımcı demokrasi: Kapsam ve unsurlar. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 6(2), 134-58.
- Yazdani N, 2010. Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74.
- Yıldız A, Kaya S, 2017. İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yılmaz A, Aslan S, 2002. Örgütsel zaman yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yukl G, 2010. *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zhang X, Bartol KM, 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-28.