



**Article Information**

***Article Type:*** Research Article

***This article was checked by iThenticate.***

***Doi Number:*** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3445>

## THE POSSIBLE CONTRIBUTION OF IN-SERVICE TRAINING IN PUBLIC ADMINISTRATION TO PERSONNEL EMPOWERMENT

### KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE OLASI KATKISI

**Hava Tahtalıoğlu<sup>1</sup>**

**Abstract**

In terms of public administration, human resource is one of the most important elements of efficiency and productivity. This importance attributed to human resources has once again come to the fore with the changing management approaches in the globalizing world. In this process, it has emerged as a kind of necessity that employment of personnel who have gained competence in their institutions and organizations and gaining competence to the personnel in the system. At the same time, In-service training practices have been started to be discussed within the framework of the human resource management approach for the employed personnel. On the other hand, in-service training contributes to the empowerment of the personnel by increasing the competence of the employed personnel. As known, personnel empowerment is a process that enables individuals to retool for formal and cognitive competencies within management systems. However, since personnel empowerment in public administration is integrated with the concepts of delegation and participation, the expected benefit for the efficiency and productivity of the public service in empowerment cannot be achieved. The missing part of personnel empowerment in the public sector, in other words, the empowerment and motivation of personnel can be eliminated by activating in-service trainings. Unfortunately, there are no works in the literature that deal with these concepts together and examine them in public. Therefore, the study aims to investigate the links between the missing aspects of personnel empowerment initiatives in the public sector and the problems experienced in in-service training. In the study, firstly, the conceptual and theoretical framework regarding personnel empowerment and in-service training is given, and the possible contributions of in-service training to personnel empowerment in the public sector are discussed. Subsequently, various examples in the literature regarding the development of in-service training in the public sector and in-service training practices in Turkey are examined. As a result, it is seen that the in-service training problems reflected in the literature in Turkey are related to the deficiencies of personnel empowerment, especially at the cognitive level.

**Keywords:** Personnel Empowerment, In-Service Training, In-Service Training in the Public Service.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, htahtalioglu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4698-4650

### Özet

Kamu yönetimi açısından insan kaynağı, etkinliğin ve verimliliğin en önemli unsurlarından biridir. İnsan kaynağına atfedilen bu önem küreselleşen dünyada değişen yönetim anlayışlarıyla bir kez daha gündeme gelmiştir. Bu süreçte kamu kurum ve kuruluşlarında yetkinlik kazanmış personelin istihdamı ve sistem içinde olan personele de yetkinlik kazandırılması bir tür gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Eş zamanlı olarak, istihdam edilen personel için insan kaynağı yönetimi anlayışı çerçevesinde hizmet içi eğitim uygulamaları konuşulmaya başlanmıştır. Hizmet içi eğitim istihdam edilen personelin yetkinliğini artırarak bir diğer taraftan personelin güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bilindiği üzere personel güçlendirme biçimsel ve bilişsel yeterliliklerin yönetim sistemleri içinde bireye kazandırılmasını sağlayan bir süreçtir. Ancak kamu yönetiminde personel güçlendirme yetki devri ve katılım kavramlarıyla bütünleştirildiğinden, güçlendirmede kamu hizmetinin etkinliğine ve verimliliğine yönelik sunması beklenen fayda sağlanamamaktadır. Kamuda personel güçlendirmenin eksik olan tarafı, başka bir deyişle personelin yetkinleştirilmesi ve motive edilmesi hizmet içi eğitimlerin etkinleştirilmesiyle giderilebilir. Ne yazık ki literatürde bu kavramları birlikte ele alan ve kamu özelinde inceleyen eserler bulunmamaktadır. Bu yüzden çalışma, kamuda personel güçlendirme girişimlerinin eksik kalan yönlerinin hizmet içi eğitimlerde yaşanan sorunlarla bağlantılarını araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle personel güçlendirme ve hizmet içi eğitime ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilmekte, kamusal alanda hizmet içi eğitimin personel güçlendirmeye olası katkıları ele alınmaktadır. Akabinde Türkiye’de hizmet içi eğitimin kamudaki gelişim seyri ve hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin literatüre yansıyan çeşitli örnekler irdelenmektedir. Sonuç olarak Türkiye’de literatüre yansıyan hizmet içi eğitim sorunlarının personel güçlendirmenin özellikle bilişsel düzeydeki eksiklikleriyle bağlantılı olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Hizmet İçi Eğitim, Kamuda Hizmet İçi Eğitim.

### GİRİŞ

Türkiye’de 20. yüzyılın sonlarında, kamu personel yönetiminde insan kaynakları yönetimi anlayışıyla gündeme gelen çeşitli kavramların adapte edilmesi konuşulmaya başlanmıştır. Bilindiği üzere insan kaynakları yönetimi anlayışı daha çok özel sektörle ilişkili uygulamaların varlık gösterdiği bir alandır. Kamu yönetiminin özel sektör yönetiminden oldukça farklı öğeleri içinde barındıran bir yapı olduğu, bu yapıya çağdaş yönetim anlayışlarının kolayca adapte edilemeyeceği yıllardır literatürdeki bir dizi çalışmada dile getirilmektedir. Benzer şekilde kamu personel yönetimine de her ne kadar insan kaynakları yönetimi anlayışı adapte edilmeye çalışılsa da geleneksel yapıdan hala tam anlamıyla uzaklaşıldığını söylemek mümkün değildir. Kamu personel yönetiminde geleneksel yapıdan kopulamamasına neden olan bir dizi sorunun yanı sıra insan kaynakları yönetim anlayışında birbiriyle ilişkili olan unsurların kamuda göz ardı edildiği de eklenebilir. Akçakaya (2010, ss. 167-170) çalışmasında bu ayrıntıya yer vererek Türkiye’de kamuda insan kaynakları yönetimi anlayışı içinde yer alan bir dizi olgunun birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Birlikte ele alınması gereken kavramlar arasında personel güçlendirme ve hizmet içi eğitim de yer almaktadır. Personel güçlendirme, çalışanın sahip olduğu nitelikler göz önüne alınarak biçimsel ve bilişsel açıdan yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve etkinleştirilmesidir. Hizmet içi eğitim ise personelin bilgi ve becerisini artırarak işine uyumunu ve/veya ilerleme imkânlarını sağlamayı hedefleyen çeşitli usul ve sistemlerle sunulan eğitimlerdir.

Yetişmiş ve vasıflı insan gücünün örgütün vazgeçilmez parçalarından biri olması hizmet öncesi eğitimler kadar hizmet içi eğitimin de önemini artırmaktadır. Kişiler hizmet öncesi aldıkları eğitimlerle mesleki yaşantılarının ilk adımını belirlerken hizmet içinde aldıkları eğitimlerle kendilerine yüklenen sorumlulukların altından kalkabilecek yetkinlikleri edinmektedirler. Dolayısıyla kendilerine verilen hizmet içi eğitimler örgütsel etkinliği ve verimliliği artırırken kişinin öz-yeterliliğini sağlayarak motivasyonuna katkıda bulunmaktadır. İşte bu noktada hizmet içi eğitimin personel güçlendirmenin temel

taşlarından biri olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Özellikle yetki devri, katılım ve motivasyon olgularıyla personel güçlendirmenin ilişkisi düşünöldüğünde hizmet içi eğitimlerin sürece katkısı daha net görölmektedir.

Türkiye’de hizmet içi eğitim çalışmalarının kamu ve özel sektörde çalışan personelin mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmek, onlara yeni yetenekler kazandırmak ve kariyerlerini ilerletmek amacıyla düzenlenen eğitim programlarından oluşması hedeflenmiştir. Hizmet içi eğitimlerin geleneksel sınıf içi eğitimler, seminerler ve atölye çalışmaları ile dijital platformlarda çevrimiçi eğitim yöntemleri yardımıyla sürdürölmesi planlanmıştır. Bu eğitimler yönetim sistemi içinde bireylerin ve kurumların rekabet gücünü artırmaya, iş süreçlerini iyileştirmeye ve toplumsal kalkınmayı desteklemeye yönelik önemli bir rol oynar. Ancak bu önem yeteri kadar idrak edilemediğinden uygulamada sorunlar yaşanmakta ya da verilen eğitimler gerekliliklerini dolduracak nitelikte olmamaktadır. İşte bu durum biçimsel olarak güçlendirilen personelin bilişsel olarak güçlendirilmesine engel teşkil etmektedir. Bu çalışma, Türkiye’de kamuda personel güçlendirme girişimlerinin eksik kalan yönlerinin hizmet içi eğitimlerde yaşanan sorunlarla bağlantılı olup olmadığı sorusuna yanıt aramaktadır. Literatürde bu iki kavramı birlikte ve kamu özelinde ele alan akademik çalışmanın olmaması, ilgili çalışmadan elde edilecek çıkarımları değerli kılmaktadır. Bu yüzden çalışmaya öncelikle personel güçlendirme ve hizmet içi eğitim konularına açıklık getirilerek başlanmakta, kamuda hizmet içi eğitimin personel güçlendirmeyle ilişkisi ortaya konmaktadır. Akabinde Türkiye’de kamusal alanda sunulan hizmet içi eğitim uygulamaları ve literatüre yansıyan çeşitli örneklerden derlenen sonuçlara işaret edilmektedir. Son olarak elde edilen bilgiler derlenerek çalışmanın sorusuna cevap aranmakta ve konuya ilişkin öneriler sunulmaktadır.

### Personel Güçlendirme

Yönetim yapılarında güçlendirme kavramının analiz edilmesi için güç (veya kontrol) kavramına bakılması gerekir. Yönetim ve sosyal etki literatüründe güç kavramı; “bireysel bir aktörün veya örgütsel alt birimin diğerleri üzerinde sahip olduğu algılanan gücü veya kontrolü tanımlamak için kullanılan ilişkişel bir kavram” olarak tanımlanır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 472). Bireye odaklanan başka bir tanıma göre güç “bir X şahsının Y’nin davranışlarını etkileme kapasitesi” olarak görülür (Eren, 2012, s. 391). Gücün kaynakları ise örgütsel düzeyde ve kişiler arasında farklılık göstermektedir. Örgüt düzeyinde, aktörün kuruluş tarafından değer verilen performans veya kaynakları sağlama yeteneği ile örgütün karşılaşacağı olası tehdit veya sorunlarla başa çıkma yeteneğidir. Kişilerarası düzeyde ise, aktörün diğer çalışanlar üzerinde kullandığı gücünün kaynakları; aktörün (a) ofisteki veya yapısal konumu, (b) kişisel özellikleri (örn. referans gücü), (c) uzmanlığı ve (d) özel bilgi/enformasyona erişme fırsatıdır. Aktörün hangi kaynakları kontrol ettiğine bağlı olarak güç; yasal (görevin kontrolü), zorlayıcı (cezanın kontrolü), ödüllendirici (maddi ödüllerin kontrolü), normatif (sembolik ödüllerin kontrolü) ve bilgi/uzmanlık (bilginin kontrolü) şeklinde beş grupta sınıflandırılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 472). French ve Rawens’in güç çeşitlerinden yola çıkan Eren (2012, ss. 391-393) yasal, zorlayıcı, ödüllendirici, kişisel, uzmanlık ve benzeşme (karizmatik) olmak üzere altılı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Ayrıca bunların ilk üçünün bireyin sahip olduğu mevki ve makamdan kaynaklanan biçimsel yetkeler/otoriteler olduğuna işaret etmiştir.

Personel güçlendirme (empowerment) basit ve yalın haliyle; örgütlerin rekabet avantajını elde edebilmeleri için bir yönetim aracı (Akçakaya, 2010, s. 155), “çalışanlara bazı idari yetkilerin, ayrıcalıkların devredilmesi” (Petter, vd., 2002, s. 381), “belirli duygu ve tutumların geliştirilmesi üzerine kurulmuş güç devrini ön gören bir yaklaşım” (Yıldırım, 2015, s. 109) olarak tanımlanmaktadır. Ancak Oxford İngilizce sözlüğü, güçlendirmeyi “etkinleştirmek” olarak tanımlar. Güçlendirmenin etkinleştirme ile eş anlamlı olarak görülmesinden kaynaklı yetki devri ve katılıma odaklanan güçlendirme tanımları, kavramı yeterli düzeyde açıklayamamaktadır. Bu yüzden tanımlarda etkinleştirmek, kişisel yeterliliği artırarak motive etmek konuları üzerinde de durulması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 473; Barutçugil, 2004, s. 398). Yetkilendirmeyi ve etkileştirmeyi birlikte ele alan tanımlara bakıldığında güçlendirme; “yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci” olarak görülür (Koçel, 2018, s. 418). Bir diğer taraftan ise “çalışanı işiyle

ilgili güçlü kılma ya da işi fiilen yapan kişiye, işiyle ilgili daha çok karar vereceği örgütsel ve bireysel şartları sağlamak” (Can, Aşan-Azizoğlu ve Aydın, 2015, s. 256), “güçsüzlüğü besleyen koşulların tanımlanması ve (hem resmi örgütsel uygulamalarla hem de yeterlilik bilgisi sağlamaya yönelik gayri resmi tekniklerle) ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularını artırma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Conger and Kanungo, 1988, s. 474). Literatürdeki güçlendirme tanımlarında dikkat çeken çeşitli olgular Robbins, Crino ve Fredendall (2002, ss. 419-420) tarafından; içsel görev motivasyonu (öz-yeterlilik), kişi-çevre uyumunu, aktörlerin algı ve bağlılıklarını etkileyen unsurlar, güç ve yetki devri, kaynak ve bilgi paylaşımı, yönetim veya lider eylemleri, eğitim programları veya ödül sistemleri, davranış veya performansla ilgili sonuçlar şeklinde derlenmiştir.

Personel güçlendirme kavramı hak ettiği kapsamlı tanıma 1980’li yıllarda Block’un çalışmasında ulaşmıştır. Ancak izlerine neo-klasik yönetim yaklaşımlarında rastlanmaktadır. Ne yazık ki bu dönemde güçlendirme kavramı yüzeysel ifade edilmiş, gerçekteki anlamına yaklaşmamıştır. Aslında ivme kazandığı döneme bakıldığında yönetim sürecinde ve yaklaşımlarında kalite sözcüğünün önemsenmesiyle paralellik göstermektedir (Doğan, 2006, ss. 23-24; Yıldırım, 2015, s. 108). Dolayısıyla personel güçlendirme kavramı, klasik yönetim anlayışlarında farklı şekillerde varlık gösterse de yeni kamu yönetimi anlayışının gelişimi ve yönetim faaliyetlerinin yeniden hareketlenmesi neticesinde daha kapsamlı şekilde ortaya çıkmıştır. Çünkü bu dönemde personel güçlendirme örgütsel çıktılarının iyileştirilmesinde (Petter, vd., 2002, ss. 377-378), yönetim ve organizasyon tekniği olarak küresel değişimlere ayak uydurmak adına yapılması gereken radikal yenilikler ve bunların uygulanmasında önemli bir adımdır. Tarihsel süreçte moda bir kavram olmaktan ziyade, insan emeğinin yoğun kullanımıyla başlayan üretim ve rekabetle insanın zihinsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik yönlerinin de kullanılması ve yine insanın insan olarak değer görmesi gerekliliğiyle ortaya çıktığı görülmektedir (Yıldırım, 2015, s. 109). Personel güçlendirme literatüründeki araştırmalar çeşitli şekillerde konuyu ele almıştır. Bunlardan ilki, astların güçlendirilmesine yönelik uygulamaların yönetsel ve örgütsel etkinliğin temel bileşenlerinden biri olduğunu öne süren liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan çalışmalardır. İkincisi, üstlerin sahip olduğu güç ve kontrol mekanizmasını astlarıyla paylaşması sonucunda örgütsel güç ve etkinliğin toplam üretkenlik biçimlerinde artışa neden olacağını ortaya koyan çalışmalardır. Son olarak örgüt içerisinde grupların geliştirilmesi ve sürdürülmesinde güçlendirme teknikleri önemli bir rol oynadığını gösteren çalışmalardır (Conger and Kanungo, 1988, s. 471).

Güçlendirmenin dört temel aracı bulunmaktadır. Bunlar; yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Bu araçlardan ilkinde yöneticiler, çalışana kurumsal amacın ve beklenen sonucun ne olduğunu, amaçlara ulaşıldığının nasıl anlaşılacağı ve onlardan beklenenlerin neler olduğunu açıklamalıdır. İkincisi, çalışanların kendilerinden beklenen işleri yapabilecek bilgi ve becerilerle donatılmasıdır. Üçüncüsü, çalışanların yapacakları işler için malzeme ve materyallere nereden ve nasıl ulaşacaklarının belirlenmesidir. Dördüncü ve son aracı ise soru sorabilme, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim, cesaretlendirme ve isteklendirme gibi ihtiyaçların karşılanmasıdır (Barutçugil, 2004, ss. 405-406). Aslında bu araçların işletilebilmesi Ford ve Fottler (1995, ss. 22-23) tarafından da belirtildiği üzere işin kapsamı ile anlam ve çerçevesinin belirlenmesine bağlıdır. İşin içeriği, belirli bir işi yürütmek için gerekli görevleri ve prosedürleri temsil eder. İşin anlam ve çerçevesi çok daha geniştir. İlgili işin yapılmasına neden ihtiyaç duyulduğu, hem genel örgütsel yapının misyonunu, hedeflerini hem de ilgili işin yapıldığı örgütsel ortama uygunluğunu kapsarken örgütün yapısı, ödül sistemleri gibi konuları kapsamaktadır.

Personel güçlendirme; yetki devri, katılım ve motivasyon kavramlarıyla ilişkili hatta bu kavramların bir uzantısı olarak görülebilir. Ancak personel güçlendirme daha kapsamlı ve uygulanması daha zor olmasından dolayı bu kavramlardan farklıdır (Koçel, 2018, s. 418). Yetki devri, zaman zaman personel eğitim yöntemleri arasında sıralansa da aslında bir yönetim uygulaması ve örgüt içi birtakım düzenlemeler yoluyla işletilebilen bir yapıdır (Özer, vd., 2017, s. 93). Bu durum dikkate alınarak yetki devri, “bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme ve yaptırım uygulama hakkını (yetkisini), kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geri alması”, başka bir ifadeyle “yöneticinin herhangi bir konudaki seçim hakkını kendi

kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi”dir (Koçel, 2018, s. 418). Personel güçlendirmede de yetki devri olmasına karşın, örgütsel ve bireysel tüm engellerden arınarak güçlendirilen personele işin yetki ve sorumluluk boyutunun tamamının verildiği, böylece işi yapanın işiyle ilgili seçimler yaparak, kararlar verebileceği ve sorumluluklar yüklenebileceği gerekli ortamın kurulduğu ve kaynakların dizayn edildiği yapı kurulmak istenmiştir (Can, Aşan-Azizoğlu ve Aydın, 2015, s. 256; Koçel, 2018, ss. 418-419). Karar verme yetkisi ve sorumluluğunun yöneticilerden astlara devredilmesi anlamındaki personel güçlendirme; geleneksel delegasyon, ademi merkeziyetçilik ve katılımcı yönetim kavramlarından daha geniş bir olgudur. Çalışanların yetkilendirilmesindeki amaç sadece doğru çalışanlar tarafından etkili kararların alınmasını sağlamak değil, aynı zamanda bu kararların sorumluluğunun bireylere ve ekiplere verildiği bir mekanizmayı sağlamaktır (Ford ve Fottler, 1995, s. 22). Katılım, “çalışanların karar verme sürecine katılmalarını” ifade ederken katılımın boyutu derecesini de etkilemektedir. Güçlendirme olgusuyla değerlendirildiğinde çalışanların yönetime daha fazla katılımını öngören teknik ve yöntemlerin sağlanması gerekir. Çalışanın karar verme sürecine katılımı etkinleştirildikçe motivasyonu, işe karşı tutumu, başarıma anlayışı ve işe karşı olumlu bakış açısı gelişmeye başlayacaktır (Çuhadar, 2005, s. 3; Koçel, 2018, s. 418). Motivasyon, harekete geçirme, güdüleme (Eren, 2012, s. 498), kişilerin kendi arzu ve istekleriyle belirli bir amacı gerçekleştirmesi için davranışları şeklinde tanımlanır. Personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği sunmuş olduğu işine verebilmesi (motive olabilmesi) için örgütlerin uygun ortamlar sağlaması gerekir. Güçlendirme kavramı motivasyonun sağlanmasında örgütlere personelin kendini geliştirebilmesi, bilgi ve uzmanlıklarına güvenebilmeleri adına daha fazla sorumluluk yüklemektedir (Koçel, 2018, s. 419). Güçlendirme boyutunda çalışan motivasyonunun artırılmasında yönetime yardımcı olacak dört ölçüt bulunmaktadır. Bunlar; etkileme (çalışanların önemli sonuçları etkileyebilmesi), yeterlilik (çalışanların kendi performanslarına güvenmesi), işin anlamlı olması ve tercih ya da seçme hakkı (çalışanların kendi geleceğini belirlemesi ve hür iradesini ortaya koyabilmesi) şeklinde sıralanmaktadır (Doğan, 2006, s. 79).

Personel güçlendirme süreci Conger and Kanungo (1988, ss. 471-482) tarafından aşadığdaki şekilde tasniflenmiştir. Bunlar;

- Güçsüzlüğe neden olan durumların tespit edilmesi,
- Güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin uygulanması,
- Personelin güçlendirilmesi,
- Kişisel ve örgütsel performansın yükseltilmesi,
- Güçlendirilen personelin davranışlarındaki önemli ve olumlu değişimlerin izlenmesidir.

Personel güçlendirmede çevresel ve bireysel unsurları birleştiren genişletilmiş sürece odaklanan Robbins, Crino ve Fredendall (2002, ss. 420-422), bir model oluşturmuştur. Bu modelde güçlendirme sürecindeki en kritik adım, organizasyonel yapı içinde, hem kişiye tüm yetki ve güç yelpazesini (yani güçlendirilmiş davranışları) kullanma fırsatı verecek hem de yetkilendirmeyi sağlayacak yerel bir çalışma ortamının kurulmasıdır. Yerel çalışma ortamında işin yapısı (güç ve otoritenin transferi, kaynak ve bilginin paylaşımı), insan kaynakları uygulaması (eğitim, performans geribildirim ve değerlendirme, ödül ve ceza sistemi) ile yerel yönetim faaliyetleridir. Organizasyon yapısı ve yerel çalışma ortamı kişilerin fırsat, destek, sadakat ve güvenle ilişkili algı ve tutumlarını oluşturmaktadır. Bu süreçte kişisel farklılıkların etkisi de yadsınamaz düzeydedir. Akabinde kişilerde psikolojik güçlendirme (etki, yeterlik, anlamlılık, kendi kararını verme) ile güçlendirilmiş davranışlar ortaya çıkacaktır. Koçel (2018, s. 420) özünde güçlenen personel veya güçlendirilmiş davranış yatan ve güçlendirme girişimlerinde olması gerekenleri aşadığdaki gibi sıralamıştır. Bunlar;

- Pozisyon gücünün artırılması,
- Eğitim ve geliştirme ile uzmanlığın sürekli iyileştirilmesi,

- Öncelikle bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkânlarının verilmesi,
- Kişinin kendine güveninin ve motivasyonunun artırılması. Bu koşullar sağlandığında personel pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücünü elinde bulundurmuş olacaktır.

Personel güçlendirme girişimleri; çalışanların güçlendirmeye değer vermelerinden kaynaklı, daha fazla iş tatminine, daha tutarlı etik davranışa, geliştirilmiş müşteri hizmetlerine, artan etkinliğe ve verimliliğe, daha iyi çıktılara neden olacaktır (Peter, vd., 2002, s. 378). Başka bir ifadeyle yönetsel anlayışlarda benimsenen güçlendirme girişimleri; çalışanların daha doğru karar almasında, örgütlerin amaçlarına daha başarılı şekilde ulaşmasında, etkili ve verimli olmalarında ciddi düzeyde katkı sunmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 155; Can, Aşan-Azizoğlu ve Aydın, 2015, s. 256).

Personel güçlendirme yönetim literatürünün çoğunda hedeflere göre yönetim, kalite çemberleri, astlarla güç paylaşımı veya yetki devretme gibi katılımcı tekniklerle ilişkilendirilmiştir. Güçlendirmenin uzmanlar tarafından yönetsel teknik olarak ele alınmış olması onun doğasına ya da altında yatan süreçlere yeterince dikkat edilmesine engel olmuştur. Örneğin astlarla yetki ve kaynak paylaşımı onları otomatik olarak güçlendirir mi? Katılımcı ve kaynak paylaşım teknikleri, hangi psikolojik mekanizmalar yoluyla astlar arasında güçlendirici bir deneyimi teşvik eder? Katılım ve kurumsal kaynakların paylaşımı yetkilendirme için yegâne teknikler midir? Güçlendirici bir deneyimin etkileri, delegasyon, katılım ve kaynak paylaşımının etkileriyle aynı mıdır? sorularının cevaplanması gerekir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 473). Özetle güçlendirme, teknik olmaktan ziyade yönetim felsefesidir, yetiştirme ve geliştirme temellidir, uzun vade ve sabır gerektirir, temel olarak üst kademenin gücünü paylaşma arzusuna dayanır, uygulamadaki her başarı ve başarısızlığın öğrenme fırsatı sayılmasıyla kuvvetlenir ve insan kaynakları bakış açısını gerektirir (Koçel, 2018, s. 425).

Özer ve arkadaşları (2017, ss. 547-548) çeşitli kaynaklardan personel güçlendirmede yaşanan/yaşanması muhtemel sorunları derlemişlerdir. Bu sorunlar;

- Üst yönetimin güçlendirmeyi kendi konumlarına bir tehdit olarak görmesinden dolayı yeterli destek vermemesi,
- Yöneticinin güçlendirmenin etkilere kuşkulu ve tereddütlü bakması,
- Güçlendirme imkânı sağlanan çalışanın yeterli ve istekli olmaması,
- Örgütsel yapının kural ve politikalara insanlardan daha fazla önem vermesi,
- Örgüt kültürünün, iletişim sistemlerinin güçlendirme sürecini desteklememesi,
- Örgütte performans değerlendirme sisteminin işletilememesi ve geri bildirimlerin yetersizliği,
- Çalışana hak ettiği düzeyde ödül verilmesini destekleyen ödüllendirme sisteminin kurulmamış olması,
- Güçlendirmenin bir süreç olduğunun göz ardı edilmesi ve aşamalarında aksaklıkların yaşanması şeklindedir.

Türkiye’de kamu personelinin güçlendirilmesi önündeki engellere bakıldığında; yetki devri konusunda yaşanan karmaşa, örgütsel düzenin aşırı merkezleşmiş statik yapısı, kültürel etmenler (motivasyon ve ödüllendirme yerine denetim ve cezalandırma mekanizması ile itaat kültürünün varlığı gibi etmenler), teknik engeller ve yönetici engelleri dikkat çekmektedir (Çuhadar, 2005, ss. 4-16). Ayrıca nitelikli ve yetişmiş eleman bulamama, geleneksel yönetim anlayışının hâkimiyeti, hiyerarşik kademelerdeki fazlalık, merkeziyetçi yetki ve kaynakların varlığı kamuda personel güçlendirmeyi zorlaştıran engeller arasındadır (Yatkın, 2009, s. 135).

## Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, hizmete alındıktan sonra çeşitli sistem, usul ve şekillerle, personelin bilgi, kabiliyet ve verimini artırmayı, işe uyumunu, fikri ve mesleki gelişimini sağlamayı, hizmet içinde ilerleme imkânlarını hazırlamayı hedefleyen eğitime verilen isimdir (Adal, 1968, s. 235). Başka bir açıdan ise hizmet içi eğitim, “bir kurumun her alan ve kademesinde iş gören bütün çalışanların yaptıkları işten doyum elde etmeleri ve mesleki performanslarının etkili hale getirilmesi için bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim türü” şeklinde tanımlanmıştır (Aydın, 2021, s. 2). Kamu görevlilerini dikkate alarak hizmet içi eğitimi tanımlayan Tutum (1979, s. 120), onların “hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleri” olduğuna işaret etmiştir.

Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir çağda kişiler çocukluluk ve gençlik dönemlerinde aldıkları eğitimlerle yetinemezler. Eğitim sistemindeki değişimler ile teknik yeniliklerin hızının takip edilememesi, öğrenim aldığı alanda işe giren kişilere bile yeniliklerin kazandırılmasını gerekli kılmıştır. Dolayısıyla hizmet içi eğitimlerin verilmesi elzem bir hal almıştır (Taymaz, 1978, s. 181; Barutçugil, 2004, s. 298; Tortop, vd., 2013, s. 191). Hizmet içi eğitimin gerekliliğine daha geniş çerçevede bakılacak olursa; çalışanların istekleri, personel araştırmalarının sonuçları, değerlendirmelerde ortaya çıkan yetersizlikler, bireysel gelişim istekleri, yasa ve diğer düzenlemelerdeki değişiklikler, yeni yönetici ve lider yetiştirme ihtiyacı, yeni personel istihdamı, yeni ekipman kullanımı, yeni yönetici atamaları, yeni teknolojiye geçiş, personelin görev yerinin değişmesi ile güvenlik sorunları gibi gerekçeler ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2021, s. 22).

Kurumsal açıdan personelin yetiştirilmesi bir amaç değil, sorunlara çözüm yolu bulmak için bir araçtır (Tortop, vd., 2013, s. 190). Aslında hizmet içi eğitim kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan en etkili araçlardan biridir (Taymaz, 1978, s. 182). Hedeflere ulaşılması adına araç olarak görülen hizmet içi eğitimin kurumsal amacı, tüm çalışanların oryantasyonu, kalite kontrol, yöntemlerin standart haline getirilmesi, güven yaratmak, kişisel gelişimi artırmak, nitelikli personelin kuruma çekilmesi, kurumda bir öğrenme kültürünün oluşturulmasıdır (Aydın, 2021, s. 22). Hizmet içi eğitimin personel açısından ise üç temel amacı vardır. Bunlar; (1) personele yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlamak adına ihtiyacı olan bilgi ve yeteneği kazandırmak, (2) personeli daha üst kademedeki görevlere hazırlamak, (3) personelin çalışmakta olduğu kuruma ve yapmakta olduğu işe karşı davranışlarını olumlu yönde etkilemek şeklinde özetlenebilir. Aslında bu amaçlarla ulaşılmak istenen kurumdaki insan kaynağının değerlendirilmesidir (Taymaz, 1978, s. 186; Tortop, vd., 2013, ss. 190-194).

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üç ana başlığa dikkat edilmesi gerekir. Bunlar; (1) organizasyonun ihtiyaçları (amaç ve ihtiyaçlarla ilgili bir çalışma yapılmalı), (2) mesleki ihtiyaçlar (iş analizi çalışması yapılmalı), (3) kişisel ihtiyaçlar (bilgi, beceri ve davranış boyutunda kimin hangi eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi) şeklindedir (Barutçugil, 2004, s. 302). Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken diğer noktalar ise; kurumun amaçlarının belirlenmesi, örgütsel mekanizmanın tanınması, görev gereklerinin saptanması, personel için aranacak niteliklerin belirlenmesi, görevde olan personelin niteliklerinin ve hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması şeklindedir. Hizmet içi eğitim ihtiyacında bu noktalar dikkate alınarak görevin gerektirdiği nitelikler ile bireyin taşıdığı nitelikler bilgi, beceri ve tutum boyutunda karşılaştırılmaktadır. Bireyde görevin getirdiği niteliklerden eksik olanlar tespit edilmekte ve bireye kazandırılması gereken nitelikler bilgi, beceri ve tutum boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyaçların belirlenmesinde yöneticiler, denetçiler, uzmanlar ve uygulayıcılar önemli roller üstlenmektedir. (Taymaz, 1978, ss. 184-186; Altınışık, 1996, s. 331). Hizmet içi eğitim etkinliklerinin bu ihtiyaçları karşılayabilmesi için bir plan ve program çerçevesinde yürütülmesi gerekir. Bu planlar uzun süreli (beş yıl ve üzeri) tasarlanabileceği gibi kısa süreli (dört yıl ve aşağısı) de tasarlanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki başarının sağlanabilmesi bu eğitimlerin sürekliliklerine bağlıdır (Taymaz, 1981, s. 259).

Hizmet içi eğitim “sihirli bir değnek” olmasa da kapsamlı, sistemli ve sürekli uygulandığı takdirde çeşitli (personel devamsızlığı, disiplin sorunları, personel arasında çatışmalar ile verimliliğin ve iş düzeninin bozulması gibi) sorunların çözümüne ve faydaların sağlanmasına neden olabilmektedir (Aydın, 2021, s. 27). Hizmet içi eğitimle sağlanan faydalar personel, yönetici ve örgüt açısından ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Personel için olası faydaları; etkinlikleri artırılan personelin öz güveninin pekişmesi, yükselme olanaklarına ulaşması, işleri zamanında, doğru ve kusursuz yapmanın zevkini ve heyecanını tatması, amiri tarafından beğenilerek takdir edilmesi, çalışma saatlerini zevkle geçirmesidir. Ayrıca mesleki nitelikleri gelişen personel, artan yetki ve ücret mekanizmasına dâhil olabilecektir. Yönetici açısından olası faydalarına bakıldığında; yetişmiş personelin işlerindeki kusur oranlarının düşmesi, denetim işinin kolaylaşması, verim ve morali yükselen iş ortamının huzura ermesi, yöneticinin çeşitli güçlüklerle karşılaşma oranını düşürmesi ve temel sorunlara odaklanmasına imkân sağlamasıdır. Örgüt açısından bakıldığında ise; halka ve sunduğu hizmet dolayısıyla karşılaştığı kitlelere karşı örgütün itibarını artırması, verimini yükseltmesidir (Tortop, vd., 2013, ss. 194-195).

Hizmet içi eğitimleri Aydın (2021, ss. 32-45) temel olarak iki şekilde ele almaktadır. İlki uygulama amaçlarına göre hizmet içi eğitimler (oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme ve yönetici eğitimi ile özel alan eğitimi), ikincisi yapıldığı yere göre hizmet içi eğitim (işbaşında ve iş dışında eğitim) türleridir. Hizmet içi eğitimlere daha kapsamlı bakılacak olursa kurum içi ve dışı, iş başı ve dışı eğitim programları beş grupta toplanmaktadır. Bunlar; (1) kuruma yeni gelen personel için hazırlanan program -adaylık, alıştırma, hazırlık, işe yöneltme, oryantasyon, stajyerlik, temel, uyarılma ve yönlendirme eğitimleri-, (2) çalışmakta olan personel için hazırlanan programlar -bilgi tazeleme, değişikliklere uyarılma, meslekte geliştirme, tekrarlama, verimliliği artırma ve yenilikleri uyarılma eğitimleri-, (3) görev değişikliği yapacak personel için hazırlanan programlar -ihtisas eğitimi, ileri eğitim ve meslek eğitimi-, (4) üst kademelere yükseltilecek personel için hazırlanan programlar -ilk kademe, orta kademe, üst kademe yöneticiler eğitimi ile denetçiler ‘müffettiş’ eğitimi-, (5) özel ihtisas veya yabancı dil öğrenimi görececek personel için hazırlanan programlar -yurt içi ve dışı özel eğitim ile yabancı dil kurs ve programları- (Taymaz, 1981, ss. 260-261) şeklindedir. Kamuda hizmet içi eğitim genel olarak üç grupta toplanabilir. Bunlardan ilki, adayların hizmete alındıktan sonra eğitim birimlerine gönderilerek belirli hizmet ve ihtisas alanlarında kamu görevlileri olarak yetiştirilmeleri; ikincisi personelin sınıf ve derecesine bakılmaksızın yeni bilgilerle donatılması, işe alıştırılması, kabiliyetlerinin geliştirilmesi adına belirli sürelerle kurslara, seminerlere, konferanslara tabi tutulmaları; üçüncüsü kamu personelinin iş başında eğitimciler, amirler ve müfettişler tarafından yetiştirilmeleridir (Adal, 1968, s. 245).

Hizmet içi eğitim çeşitlerinden de anlaşılacağı üzere aslında eğitim, yetiştirme ve geliştirme gibi iki temel alandan oluşmaktadır. Yetiştirme, belirli bilgi ve becerilerin kazanıldığı süreçtir. Yöneticilik düzeyi dışındaki çalışanlar için tercih edilen bu eğitim süreci kısa süreli performans amaçlarına da hizmet etmektedir. Geliştirme eğitimleri ise yapılan performans hedeflerinden ziyade gelecekteki iş stratejileri ile uyumlu olarak yapılan eğitimlerdir. Uzun dönemli başarıyı hedefleyen bu eğitim daha çok yöneticilik vasfı için tercih edilir (Özer, vd., 2017, ss. 86-87). Yetiştirme ve geliştirme kavramlarının farklılığına değinen Kalkandelen (1985, s. 83) ile Önder (1995, ss. 135-136) yöneticilerin de yetiştirilmeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır. Diğer taraftan ise Tortop ve arkadaşları (2013, ss. 204-vd.) yöneticilerin geliştirilmesi yanı sıra örgütteki diğer insan kaynaklarının da geliştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Hizmet içi eğitimde yöneticiler birinci derece sorumlu kişilerdir. Sorumluluklarının ana nedenleri özetlenecek olursa; iyi yönetici kendisinin ne yaptığıyla değil personelinin ne yaptığı ile ölçülür, insanların deneyimlerinden ders alması hem zaman alıcı hem de deneyim her zaman bir işin doğru yapıldığının yolunu öğretmez, personelin almış olduğu hizmet öncesi eğitimin zamanla yaşanan değişimler sonucunda yetersiz kalması, yöneticilerin personelin bire bir yaptığı iş hakkında kurumdaki diğer eğitim birimlerinden daha fazla bilgiye sahip olmaları şeklinde sıralanmaktadır (Aydın, 2021, ss. 52-53). Etkili ve verimli kamu yönetiminin gerçekleştirilmesinde en önemli roller yöneticilere düşerken bu kesimin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi de önemli bir olgudur (Ergun, 1988, ss. 1-2; Bulut ve Bakan, 2002, ss. 96-97). Özellikle üst kademe yöneticilerin kamusal alanda birçok



birimde önemli görevlerde bulunmaları nedeniyle, görevleriyle ilişkili bilgi, deneyim, beceri, tutum ve davranışlara sahip olması gerekir (Akı ve Erkul, 2023, s. 319). Başarılı yöneticilerin sisteme kazandırılması konusunda yönetim bilimcilerin gerekli ve zorunlu gördüğü hizmet içi eğitim çeşitleri Kalkandelen (1985, s. 104) tarafından üç şekilde derlenmiştir. Bunlar:

- Mesleki literatürden haberdar olmak,
- Mesleki toplantı ve seminerlere, hatta uzun süreli eğitsel faaliyetlere katılmak,
- Her beş ya da yedi yılda bir sömestrlik üniversitelerin kurslarına katılmak şeklindedir.

Personel eğitim ve geliştirme yöntemlerine son zamanlarda yeni teknolojilerde eklenmiştir. Bu teknolojilerle öğrenen merkezli, zaman ve mekân yönetimi bakımından esnek olan, herkesin kendi hızıyla öğrenmesini sağlayan ve eğitim materyallerinin hızlı güncellenmesine olanak tanıyan uzaktan/online/çevrim içi web tabanlı bir eğitim sistemi geliştirilmiştir (Özer, vd., 2017, s. 97). Özellikle kamu yönetimi açısından hizmet içi eğitimlerin ister yüz yüze isterse web tabanlı yöntemler kullanılarak verilebilmesi için bu uygulamaya yönelik siyasalar belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim politikası "hizmet içi eğitim amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli olan ilkelerin ve kuralların bütünü"dür (Pehlivan, 1994, s. 354). Özellikle 2019 yılı sonunda yaşanmaya başlanan Covid-19 salgını nedeniyle e-Öğrenme stratejisi hizmet içi eğitimlerin de seyrinde değişikliğe gidilmesini zorunlu kılmıştır. Böylece çevrimiçi eğitim etkinlikleri, değerlendirmeler, yetişkinlerin dikkatini çekebilecek eğitim içeriklerinin tasarlanması kurumlar adına önem kazanmaya başlamıştır. Çevrim içi eğitimler avantaj ve dezavantajlarını da beraberinde getirmiştir. Avantajlı yönleri; esnek çalışma fırsatı, çok sayıda kişinin aynı anda eğitime katılması, herkesin kendi hızına göre öğrenme şansına sahip olması, öğretim materyallerinin tekrar tekrar kullanılabilmesi, kullanıcı tarafından bu materyallere erişimde zaman ve mekân kısıtı olmaması ile eğitim maliyetindeki düşüklüktür. Dezavantajlı yönleri ise katılımcıların motivasyon düşüklüğü, kötü çalışma alışkanlığı olan ve zamanı iyi yönetemeyen kişilerin sistemden kopması, yalnız olmaktan kaynaklanan izolasyon sorunu, teknolojiyi kullanma becerisindeki yetersizlikler, internet bağlantısı sorunları ve ekran yorgunluğu şeklindedir (Aydın, 2021, ss. 209-216).

### **Kamuda Hizmet İçi Eğitimin Personel Güçlendirmeye İlişkisi**

Küresel boyut kazanan rekabet örgütleri açısından nitelikli personele, çalışanlar açısından ise iyi işlere ulaşmayı gerekli kılmıştır (Özer, vd., 2017, s. 82). Kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde barındırdığı nitelikli personelle sunmakta oldukları hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini sağlayacaktır (Tortop, vd. 2013, s. 512). Personelin sahip olduğu yetenek ve yetkinlikleri ortaya çıkarması kamuda benimsenen personel yönetim sistemlerinin onlara sunacağı imkânlarla bağlıdır (Adal, 1968, s. 12). Çağdaş yönetim anlayışlarına paralel gündeme gelen kamuda insan kaynakları yönetimi anlayışı personelin eğitimi ve geliştirilmesi konularını önemli kılmakta (Karatepe ve Kurnaz, 2019: 80) ve nitelikli personelin sisteme dahil edilmesini, sistemdeki nitelikli personeline başka sektörlerle kaymasını önleyecek uygulamaları gündeme taşımaktadır. Aslında bu kavramların birçoğu birbirleriyle ilintili ve yöntemlerin başarıları için vazgeçilemez niteliktedir. Personel güçlendirme ile hizmet içi eğitim arasında da bu nitelikte ilişki bulunmaktadır.

Personelin etkili ve verimli olmasına imkân sağlayan, stratejik yönetimin araçlarından biri olan personel güçlendirme (Özer, vd., 2017, s. 543) sürecinde, özellikle kurumsal çalışma ortamlarında, insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde yapılması gerekenler arasında bulunan eğitim, kişilerin algıları ve tutumlarını etkilerken personelin psikolojik yönden güçlendirilmesi ve bu durumda güçlendirilen davranışların ortaya çıkmasına vesile olması açısından oldukça önemlidir. Örgüt çalışanlarına etkili karar verme ve diğer önemli iş davranışları için eğitim taahhüdü verebilir. Bu taahhüt, çalışanlara örgütlerinden aldığı desteği fark etme ve örgütsel bağlılığını pekiştirme konularında olumlu bir etki doğurmaktadır (Robbins, Crino ve Fredendall, 2002, s. 429). Ancak personel güçlendirme sürecinde olması gereken biçimsel ve bilişsel unsurlar örgütün bu süreci tek başına yürütmesini olanaksız kılmaktadır.

Personel güçlendirme, organizasyon (örgüt), personel ve yönetici unsurları çerçevesinde bakılması gereken bir süreçtir. Örgütlerde; yapı ve süreçlerdeki yataylık, iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılıma imkân vermesi, açık ve net bir vizyon ve misyon, güçlendirilmiş davranışları pekiştiren ödüllendirme sistemleri, bilgi paylaşım sistemi, personelin sürekli kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması, kaliteli personel bulma, temin ve muhafaza etme ile güçlendirmenin personelin tüm kişiliğine sirayet etmesi gibi faktörler güçlendirmeyi etkilemektedir. İkinci unsur olan personele bakıldığında; personelin kendini tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusu içinde olması, değişime açık olması ve değişimi kolay kabul etmesi, kendine güvenmesi, dinleme ve feedback (geri bildirim) alma yeteneğinin güçlü olması ile aksiyona açılmasıdır. Üçüncü unsur olan yönetici ise, örgütte güven, bağlılık ve tartışma (problem çözme) ortamını kurması, katılıma değer vermesi ve bilgi paylaşımına açık olması, organizasyonda yaşanan başarıyı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürmesi, hata yapma korkusundan ziyade karar verip uygulama ile motivasyon ortamı oluşturması, personel performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin feedback sağlaması, misyon ve vizyonu benimsemiş olması ve paylaşımcı olması, yöneticiliğin emir komuta verme yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk/mentorluk yapma olduğunu kabul etmesi şeklindedir (Koçel, 2018, ss. 420-421). Kamu yönetiminde de personel güçlendirme girişimleri örgütsel anlamda yasal zorunlulukları, personel ve yönetici özelinde de “inandırılmak, ikna edilmek” eylemlerini gerektirmektedir (Yatkın, 2009, ss. 134-138).

Personel güçlendirmenin örgütün işleyişine ve çalışanların durumuna olumlu etki edebilmesi için birçoğu biçimsel olan ve örgütsel yapıya yüklenen belli başlı unsurların sağlanması gerekmektedir. Bunlar; “katılım, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilikçilik, açık iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, ortak hedef, güven aşılama, yeterlilik ve yetenek geliştirme ve geri bildirim vb.” şeklindedir (Tunç, 2023, ss. 71-88). İşte biçimsel olarak sağlanan bu unsurların bilişsel tarafını geliştirmek, çalışanların örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda tek başına kararlar alabilmesine olanak sağlamak için örgütsel yapıya yüklenen bir diğer unsur hizmet içi eğitimlerdir (Çuhadar, 2005, s. 3).

Kamu yönetimi açısından düşünüldüğünde personel güçlendirmeyle ilgili bu unsurların büyük bir kısmının sağlanmasında hizmet içi eğitimlerin yeri yadsınamazdır. Çünkü personel güçlendirme karar verme sürecinde; sorunların tespiti, alternatif çözümlerin bulunması ve değerlendirilmesi, en uygun alternatifin seçilmesi, uygulamanın yapılması ve sonucun değerlendirilmesi aşamalarını içerir (Ford ve Fottler, 1995, s. 24). Aslında burada amaç personelin yetkin kılınmasıdır. Personel güçlendirme kavramına personeli etkinleştirme anlamına odaklanarak bakıldığında, çalışanların güçsüzlüklerinin tespiti ve öz-yeterliliklerinin sağlanması önemli bir unsur olarak ortaya çıkar (Conger ve Kanungo, 1988, s. 480). Personel güçlendirme özellikle yetki devri kavramı ile karıştırılır. Oysaki çalışan gelişimine katkıda bulunan her türlü yetiştirme, yardımlaşma ve paylaşma girişimleri güçlendirme olarak ele alınır (Can, Aşan-Azizoğlu ve Aydın, 2015, s. 256).

Personelin işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitilmesi arasındaki ilişkinin dengeli bir şekilde kurulması aynı zamanda iş gücünün değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu dengenin kurulmasında, işlerin ne gibi niteliklere sahip elemanlar tarafından sağlıklı yürütüleceğinin belirlenmesi gerekir. Örgütlerin personel politikası ile eğitim politikası arasındaki denge, bunu sağlamanın önemli bir parçasıdır (Pehlivan, 1994, s. 357). Dolayısıyla örgütlerde personel güçlendirme politikaları ile hizmet içi eğitim politikalarını birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Ne yazık ki Türkiye'nin kamu personel sisteminde kariyer gelişimi ve yönetimi konusunda bir sistem oturtulmadığı gibi hizmet içi eğitim ve diğer eğitimler de yeterli değildir (Acar, 2019, s. 136). Ayrıca Türkiye'de hizmet içi eğitime katılan personelin sayısına, yapılan yatırımlara ve diğer verilere ilişkin düzenli kayıtların tutulmaması ya da kayıtlara ulaşmanın güçlüğü sorunun derinliğinin tespitini güçleştirir (Aydın, 2021, s. 17).

Personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde katkıda bulunan kişiler eğitim uzmanları veya yöneticilerdir. Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden sorunların hangisinin personelin eğitim eksikliğinden kaynaklandığını tespit etmekten ve eksikliği giderecek eğitimin planlanmasından sorumlulardır (Taymaz, 1978,

s. 183). Diğer taraftan örgütlerde personel güçlendirme sürecinde iş gücünün çeşitliliğinden dolayı, hangi personelin güçlendirilmeye uygun olduğuna karar verme sürecinde yöneticilere ve yönetim faaliyetine dikkat çekilmektedir. Yönetici personeli güçlendirmeye uygun olup olmadığını tespit edebilmelidir. Ancak yöneticiler bu konuda kendilerini, örgütlerini ve çalışanlarını değerlendirmede güçlükler yaşamaktadır. Güçlüklerin nedenlerini araştırırken “yöneticiler karar verme yetkisinden vazgeçmeye hazır mı yoksa astlarına güvenmiyorlar mı?” konusunda kendilerini sorgulamalıdır. Bir diğer taraftan “çalışanlar güçlendirme programlarına katılmaya hazır mı yoksa istekli mi yoksa genel olarak organizasyona ve özellikle de kendi işlerine ilgisiz mi” sorularının da yöneticiler tarafından cevaplanması gerekir (Ford ve Fottler, 1995, s. 27). Bu soruların cevaplanması da yöneticilerin yetkinlik düzeyleriyle bağlantılıdır. Eren’e (2012, s. 387) göre gerçek bir yönetici (önder), kedisini astlarına bir rehber danışman ve dost olduğu hissettirecek, bunları da davranışlarıyla ispat edecek ölçüdeki kişilerdir. Dolayısıyla önderde bulunan bu yetkilerin (otoritelerin) doğuştan gelen kısımları yanında geliştirilmeye muhtaç kısımları da vardır. Memurların ve özellikle yöneticilerin sistem içinde hangi tür eğitimleri alması gerektiği konusu ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Ülkelerin kendi toplumsal koşulları, siyasal ve yönetsel sistemleri yöneticilerin eğitiminde önemli bir yer edinmektedir (Bulut ve Bakan, 2002, s. 94). Aslında daha fazla farklılık gösteren eğitim çeşidi kültürel yeterlilik boyutunda hissedilir. Örneğin İngiltere’de memurların edebiyata dayalı klasik bir kültüre sahip olması istenirken, Almanya’da hukuksal nitelikte bir kültür, Fransa’da ise hukuk, siyasal, ekonomik ve sosyal içerikli bir kültür istenir (Kuyaksil, 1995, ss. 165-166). Yöneticilerin yetiştirmesinde ve geliştirmesindeki bu uygulamaların özünde her bir ülkenin geleneksel, tarihi ve kültürel yapısı ile toplumsal ve ekonomik düzenlerindeki farklılıklar yatmaktadır (Ergun, 1988, s. 7; Önder, 1995, s. 138). Ülkelerin başarılı yöneticileri sistemlerine dâhil edilebilmesi için gerekli olan ortak özellikler Ergun (1988, s. 131) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

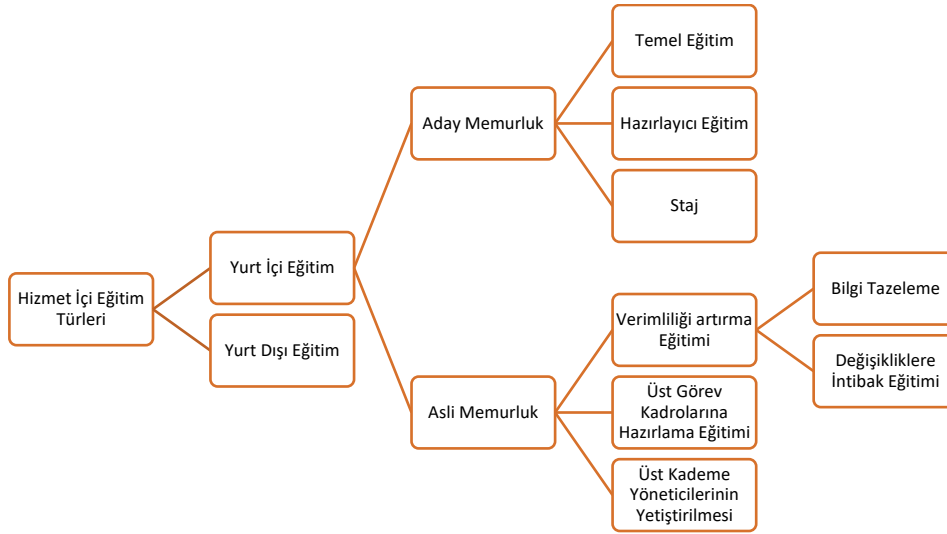
- Memurların başarısının değerlendirilmesi,
- Yükselme sisteminin seçimi,
- Mesleki gelişme ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Üst düzey grevler için sağlanan eğitimin özellikleri ve başlıca eğitim konuları ile biçimleri,
- Uygun eğitimin sağlanması için gereken kaynaklar.

Türkiye’de personel sistemi sorunlarına bakan Tutum (1980, ss. 106-107) çalışmasında üst düzey personelin siyasallaşmasına ve buna bağlı olarak yaşanan istikrarsızlıklara vurgu yapmıştır. Bu sorunun çözümü önerisinde ise profesyonel bir yönetici sınıfının yaratılmasına bağlamıştır. Bu sınıfın ortak yönünün ise yöneticilik konusunda eğitime tabi tutulmaları olduğuna işaret etmiştir. Kamu kuruluşlarında yaygın olarak tercih edilen ömür boyu istihdam ilkesi varlık gösterse de kamu hizmetlerinin etkinliği ve vatandaşın bundan memnun kalması boyutunda yöneticilerin bilgileri, becerileri ve başında buldukları birimleri yönetebilme kapasiteleri önemlidir (Tortop, vd., 2013, s. 198). Ayrıca Türkiye’de kamu kesiminde hizmet içi eğitimin etkinliğinin sağlanmasında üst düzey yöneticilerin eğitim konusundaki bakış açıları ve yaklaşımları oldukça önemlidir (Pehlivan, 1994, s. 357). Özetle kamuda personel güçlendirmenin sağlanmasında; iş tanımları ve prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek düzeyde hazırlanması, örgütsel misyon ve vizyonun açık ve net olması, güçlendirilmiş davranışları destekleyecek ödüllendirme sisteminin belirlenmesi, bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulmasıyla birlikte personelin kendi potansiyelinin farkına varacağı eğitim ve öğretim imkanlarının sunulacağı bir örgütsel yapıya ihtiyaç vardır (Yatkın, 2009, s. 139).

### **Türkiye’de Hizmet İçi Eğitimin Kamudaki Gelişim Seyri**

Yetişkin eğitimiyle bağdaştırılan hizmet içi eğitim Türkiye’de ilk kez 1928 yılında gerçekleştirilen harf devrimiyle başlayan bir süreçtir. Ancak planlı döneme kadar kamu kuruluşlarında gerçek anlamda hizmet içi eğitimlere rastlanmamaktadır (Altınışik, 1996, s. 339). Aslında Türkiye’de kamusal alanda hizmet içi eğitim girişimleri 1950’lerde Ankara’da Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), İstanbul’da Türkiye

ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü gibi kurum ve kuruluşlar, devlet bütçesi ve teknik yardım projelerinden faydalanarak kurslar, seminerler ve eğitim programları düzenlemiştir. Hizmet içi eğitim yasal zeminde ilk kez 1965 yılı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (DMK) ele alınmıştır (Adal, 1968, ss. 249-250). 657 sayılı Kanun'la Türkiye'de kamusal alanda hizmet içi eğitim konusundaki süreç ve olanaklar ile yapısal girişimler devrim niteliğinde bir dönemin başlamasını sağlamıştır (Aydın, 2021, s. 14). 657 sayılı Kanun'un 7. kısmında devlet memurlarının verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak adına yetiştirilmesi konusu ele alınmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı (DPB)<sup>2</sup> tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler kapsamında yürütülecektir. Kanun'un aynı kısmı ilerleyen maddelerinde "Eğitim Birimleri, Merkezi Eğitim Birimleri, Eğitim Merkezleri"nin oluşturulabileceği ifade edilmiştir. Ek olarak devlet memurlarının eğitimine ilişkin genel bir plandan<sup>3</sup> bahsedilmiştir. 1983 yılında Bakanlar Kurulunun 83/6854 sayılı kararıyla Devlet Memurları Eğitim Genel Planı oluşturulmuştur. Bu plan çerçevesinde devlet memuru için ön görülen eğitimler aşağıdaki şekilde verilmiştir.



**Şekil 1.** Devlet Memurları Eğitim Genel Planına Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri

**Kaynak:** Devlet Memurları Genel Eğitim Planı, 25.07.1983 tarihli ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, RG: 19.10.1983, 18196, <https://www.icisleri.gov.tr>.

Devlet Memurları Eğitim Genel Planı'na göre hizmet içi eğitimlerin yurt içi ve dışı olmak üzere iki şekilde yapılması öngörülmüştür. Yurt içi eğitimler de aday ve asli memurluk düzeylerinde farklılık göstermektedir. Aday memurlukta temel ve hazırlayıcı eğitimler ile staj yöntemi benimsenirken, asli memurlukta verimliliğin artırılması, üst görev kadrolarına hazırlama eğitimleri ile üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi şeklinde tasniflenmiştir. Ayrıca belirtmek gerekir ki asli memurluk için uygun görülen verimliliği artırma eğitimi de bilgi tazeleme ve değişikliklere intibak eğitimi olarak ikili yapılanmayı içinde barındırmaktadır. Devlet Memurları Eğitim Genel Planı öncesinde ancak aynı yıl içinde Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik<sup>4</sup> de yayımlanmıştır. Bu yönetmelik kapsamında da aday memurlar için Genel Plan'da belirtilen eğitimler ön görülmele birlikte aday memurların yetiştirilmesi için uygulanacak eğitim programları, eğitim süreleri, eğitimlerde uygulanacak sınavlar ve sınav değerlendirme esaslarıyla ilgili

<sup>2</sup> 9 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 703 sayılı KHK ile 2019 yılı itibarıyla kapatılmıştır.

<sup>3</sup> 2.07.2018 tarihli ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 182. maddesiyle "Maliye ve Millî Eğitim Bakanlıklarıyla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle" eğitim planının oluşturulmasında izlenen yol "Cumhurbaşkanı kararıyla" şeklinde değiştirilmiştir.

<sup>4</sup> Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik, 21.02.1983 tarih ve 83/6061 No'lu Bakanlar Kurulu Kararı, RG: 27.06.1983, 18090, <https://www.mevzuat.gov.tr/>.

hususlar açıklığa kavuşturulmuştur. Türkiye’de hizmet içi eğitim kurum içi ve kurumlar arası olmak üzere iki şekilde yürütülmektedir. Kurum içi eğitimleri “merkez eğitim birimleri” yerine getirmektedirken, kurumlar arası eğitimi 1958 yılında 7163 sayılı Kanun’la tüzel kişiliğe kavuşan TODAİE tarafından uzun yıllar boyunca yrtlmştur (Kayar, 2019, ss. 225-226). TODAİE tarafından yürütülen eğitimler dört şekildeydi. Bu eğitimler; Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı (KYUP), organizasyon ve metod kurslarından oluşan periyodik programlar, kamu kurum ve kuruluşlarının düzenlediği yönetim seminerlerine yardımcı olmak veya tümden düzenlemek, yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlayan eğitimlerdi. Ayrıca Türkiye’de kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken yöneticilerin eğitimine katkı sağlayan çeşitli kuruluşlar da vardır. Bunlar; (1) Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM), (2) Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)<sup>5</sup>, (3) Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), (4) Yönetimi Geliştirme Merkezi, (5) Araştırma, Geliştirme, Eğitim Merkezi (AGEM), (6) İM Eğitim Araştırma, Danışma, Yayın A.ř., (7) BORD, BÜRO Organizasyonu, Eğitim, Danışmanlık Ltd. şit. (Kalkandelen, 1985: 108-vd.; Ergun, 1988: 128-129; nder, 1995: 155-156) şeklinde sıralanmıştır. Günümüzde bu kuruluşlardan SEGEM, TÜSSİDE, Yönetimi Geliştirme Merkezi ve AGEM faaliyetlerine devam ederken MPM ise kapatılmış ve görevleri Ticaret ve Sanayi Bakanlığı bünyesindeki yeni adı Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü’ne devredilmiştir.

Türkiye’nin personel yönetimine yön veren yasal düzenlemeler ile 1982 Anayasası’na kadar ki Anayasal düzenlemelerde üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin herhangi bir norma rastlanmamaktadır (Ergun, 1988, s. 129; Günay, 2006, s. 156). 1982 Anayasası’nın 128. maddesi son fıkrasında “st kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir” ibaresine karşın 10.01.1985 tarih ve 3149 sayılı st Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun çıkarılmış, ancak 18.06.1985 tarihinde Anayasa Mahkemesi tarafından Kanun iptal edilmiştir. Akabinde École Nationale d’Administration (ENA) rnek alınarak bir kanun tasarısı hazırlansa da o da kadük olmuştur. Böylece Türkiye’de üst düzey kadrolar için hizmet içi eğitimlerin benimsenmediği liyakatten uzak siyasal etkilerin olduğu düzen devam etmiştir (Kayar, 2019, ss. 228-229). Aslında Anayasal metne eklenen bu fıkrayla daha önceki dönemlerde üst düzey kamu yöneticilerinde yaşanan sorunların giderilmesi hedeflenmişti. Ancak bir şekilde yasal zemine oturtulamayan bu fıkra eski düzenin devam etmesini sağlamıştır (Ergun, 1988, s. 139; nder, 1995, ss. 15-154; Günay, 2006, ss. 169-172; zkal-Sayan, 2016, ss. 679-680; Acar, 2019, s. 136). Oysaki personel sistemindeki liyakat anlayışı “personeli çalışma hayatı süresince sunduğu hizmette geliştirmek” gibi önemli bir işlevi gerçekleştirmektedir (Karatepe ve Kurnaz, 2019, s. 95).

Yöneticilerin eğitimi adına yaşanan bir diğer sorun da kimlerin üst düzey yönetici olduğunun netleştirilememiş olması, yönetim sistemi içindeki diğer (orta ve ilk düzey) yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi hakkında çalışmaların yapılmamasıdır (Kalkandelen, 1985, ss. 100-101). Türkiye’de planlı dönemle ivme kazanan hizmet içi eğitim söylemlerinin uygulamaya aynı oranda yansıtılmamış olması, hizmet içi eğitimin tabana yayılmasında üst düzey yöneticilerin eğitilmesi bir gereklilik olarak belirtilse de kurum yöneticilerine yönelik eğitimlerin olmaması, kurumlar arası hizmet içi eğitim koordinasyonunun sağlanamaması gibi diğer sorunlar da dikkat çekmiştir (Altınışık, 1996, s. 344-345).

TODAİE’nin genel amacı, ağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak kamu yönetiminin geliştirilmesine katkıda bulunacak yöneticiler yetiştirmek ve memurların yönetim alanında olgunlaşıp uzmanlaşmalarını sağlamaktı. Enstitü bu öncül amaçlara ulaşabilmek için ğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın olmak üzere üç temel görevi yüklenmişti (Ergun, 1988, s. 127). Ancak 02.07.2018 yılı 703 sayılı KHK<sup>6</sup> ile 7163 sayılı Kanun’un yürürlükten kaldırılmasıyla TODAİE kapatılmıştır.

<sup>5</sup> 2011 yılında ıkarılan KHK ile kapatılmış ve şimdiki adı Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olan bakanlıkla birleştirilmiştir.

<sup>6</sup> 02.07.2018 yılı 703 sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname, RG: 09 Temmuz 2018, 30473.

12.07.2018/455 sayılı Yüksek Öğretim Kurumu Genel Kurulu kararıyla TODAİE'ye ait her türlü araç, gereç, taşınır, taşınmaz, yayın, yayın hakları, kurumsal belge ve arşiviyle birlikte Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'ne devredilmiştir. Akı ve Erkul'un (2023, s. 320) da ifade ettiği gibi kapatılan bu kurum dışında günümüzde üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Siyasal Bilimler Fakülteleri haricinde yönetici yetiştirecek herhangi bir eğitim kurumu kalmamıştır.

703 sayılı KHK ile kapatılması talep edilen DPB'nin 2019 yılında kapatılmasıyla devlet memurları eğitimi genel planı, Cumhurbaşkanı kararına bırakılmış ancak kamuya özel eğitim planının yapılmasından sorumlu kurum beyan edilmemiştir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle birlikte kurulan İnsan Kaynakları Ofisi'nin (İKO) görevleri arasında özel kesimle birlikte kamuda da insan kaynağının yetkinliği konuları ve geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. 2021 ve 2022 Cumhurbaşkanlığı yıllık programlarında kamu personeline ilişkin yürütülecek faaliyet ve projeler kapsamında personelin niteliği ve liyakat yanında eğitimi konusunda da İKO sorumlu kuruluş olarak belirtilmektedir (Tahtaloğlu, 2023, ss. 779-780). Ayrıca 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle<sup>7</sup> teşkilatlanma ve görevlerinde yapılan değişikliklerde görülmektedir ki, Ofisin kuruluş aşamasındaki proje mantığından ziyade icracı rolüne dikkat çekilmiştir (Acar, 2021, s. 1037). Kamuda insan kaynağının yetiştirilmesinde Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü (Tahtaloğlu, 2023, s. 784) ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü çeşitli görevler üstlenmektedir (Acar, 2021, s. 1041). Özellikle Ofisin İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı kamu sektöründe çalışan insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla tek başına veya ilgili kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte organizasyonlar yapmak, uygun görülen etkinlikleri ve projeleri desteklemek görevlerini üstlenmiştir. 2023 Cumhurbaşkanı yıllık programında<sup>8</sup> kamuda insan kaynakları politika ve tedbirleri arasında personelin hizmet içi eğitimleri konusunda İKO'nun sorumlu olduğu ifade edilmiş ve ilgili kamu kurum ve kuruluşların hizmet içi eğitim programlarını Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulmasının yaygınlaştırılacağı üzerinde durulmuştur.

Cumhurbaşkanlığı sistemiyle gelen yeni yapılanmada üst düzey yöneticilerin eğitimi konusu İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü'nün (Acar, 2021, s. 1041; Tahtaloğlu, 2023, s. 783) görevleri arasında sıralanmaktadır. 2023 Cumhurbaşkanı yıllık programında üst düzey yöneticiler için çeşitli bakanlıkların (Milli Eğitim Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı), Üniversitelerin, Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisinin, Strateji ve Bütçe Başkanlığının eğitimler düzenleyebileceği ifade edilmiştir.

### **Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Literatüre Yansıyan Örnekler**

Türkiye'de kamuda hizmet içi eğitimleri değerlendiren, olumlu ve olumsuz yönlerini ele alan, hizmet içi eğitimin gerekliliği ve eğitimin konularına ilişkin talepleri dile getiren çeşitli akademik çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Bulut ve Bakan (2002) tarafından üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi gereksiniminden yola çıkan çalışma bunlardan biridir. Bu çalışmaya katılan yöneticilerin yöneticiliğe ilişkin eğitimin gerekliliğine inanmalarına karşın kendilerinin büyük bir kısmı böyle bir eğitim almadıklarını beyan etmişlerdir. Benzer şekilde Ankara'da Akı ve Erkul (2023, s. 326) tarafından 250 üst kademe kamu yöneticisiyle gerçekleştirilen çalışmada; 185 (%74) üst kademe kamu yöneticisinin "yöneticilik eğitimi almadıkları/yetiştirilmedikleri ve iş başında yönetim deneyimi kazandıkları" tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilik eğitimi veren okul mezunlarının sayısı ise %5.6'lık oranla 14 üst düzey çalışana denk düşmektedir.

Birden çok belediyeyi örneklem seçen Bilgin ve arkadaşları (2007, ss. 76-78) tarafından gerçekleştirilen çalışmada belediye personelinin almış olduğu hizmet içi eğitimleri kendileri adına yararlı buldukları, bu eğitimlerin kariyerdeki ilerleme ile ast üst ilişkilerinin düzene girmesinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca belediye

<sup>7</sup> 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, RG: 24 Ekim 2019, 30928.

<sup>8</sup> T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 2023 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, RG: 25 Ekim 2022, 31994 (Mükerrer).

yöneticilerinin yarısından fazlası; personelin hizmet sunumundaki etkinliğinin, karar verme sürecindeki rasyonelliğinin, motivasyonunun, işine ilişkin niteliğinin, hizmetleri gerçekleştirmedeki hızının, mevzuat ve yeni uygulamalara adaptasyonu ile performansının orta düzeyde de olsa değişim gösterdiği kanaatindedir. Hizmet içi eğitimlerle personelin mevzuata ve yeni uygulamalara adaptasyonun kolaylaştığı ifadesine yöneticilerin %39,7'si büyük değişimler izlediklerini beyan etmişlerdir. Belediyelerde hizmet içi eğitimin yetersizliğinden yola çıkan bir diğer çalışmada (Negiz, 2007, s. 203); katılımcıların çoğu tarafından belediye yöneticilerinin hizmet içi eğitim almaları, hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için arzu edilen hizmet içi eğitim aralığının 6 ayda bir olması, hizmet içi eğitimlerin hem kurum içinde hem de kurum dışında yapılması, hizmet içi eğitimlerin TODAİE, Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), Üniversite, Bakanlıklar ve diğerleri tarafından yapılması gerektiği beyan edilmiştir. Yine aynı çalışmada katılımcıların yarısından fazlası kamu sektöründe hizmet içi eğitimlerin yetersizliğine dair beyanlarda bulunmakta ve belediye personeli için hizmet içi eğitimlerin etkinliğini azaltan unsurun “eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitimlerin genel olarak belirli merkezlerde yürütülmesi” olduğu yönünde görüş beyan etmektedirler. Belediyelerdeki hizmet içi eğitimlerde belediye birliklerinin rolüne odaklanan çalışmanın (Arıkboğa, 2020, ss. 66-67) sonucunda görülmektedir ki, ilgili birliklerde Yerel Yönetim Akademisi, Belediye Akademisi gibi yapılanmalar oluşturularak belediyelerdeki hizmet içi eğitime katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Belediyelerin tercih ettiği eğitim türlerine bakıldığında ise mevzuat eğitim grubu ve bu grup içinde en çok tercih edilen de İhale Mevzuatı olmuştur. Belediyelerdeki hizmet içi eğitime ilişkin yaşanan sorunlar ise eğitim ihtiyaçlarının örgüt, görev ve kişi analizlerine dayalı belirlenmemesi, belediye yöneticilerinin ve çalışanlarının hizmet içi eğitime istekli olmaması ve eğitim sonundaki memnuniyet anketlerinin doldurulmasında yaşanan sıkıntılar sıralanmaktadır. Hizmet içi eğitimin belediyelerdeki gerekliliğini vurgulayan bir diğer çalışma da Arslan (2023) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Türkiye'deki bütün belediyeler kapsama dâhil edilmiş, farklı 80 belediyeden geri dönüş alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; hizmet içi eğitimin yetersiz olduğu, hizmet içi eğitime yönelik planlama yapılırken personelin katılımının sağlanması, motivasyonunun artırılması, eğitimin türüne göre farklı birimler tarafından verilmesi, hizmet içi eğitimde sürekliliğin sağlanması, belediyelerde alt kademe ve üst kademe için hizmet içi eğitimin gerekliliği dile getirilmiştir (Arslan, 2023, ss. 274-275).

Hizmet içi eğitimlere ilişkin gereklilik ve taleplere bakıldığında; Bulut ve Bakan (2002) tarafından yapılan çalışmadaki katılımcıların yönetim kademelerine atanmadan önce kişilerin bir yıl hizmet içinde yöneticilik eğitimi almaları gerektiğini, bu eğitimlerle yöneticilik alanında teorik ve pratik bilgi ve deneyim kazanacaklarını, eğitim konularının da sırasıyla yönetim bilimleri, halkla ilişkiler, örgüt kültürü ve hukuk alanında olması gerektiğini beyan ettikleri görülür. Bu tarz eğitimlerin kişinin motivasyonunu ve kendine güvenini artırmada önemli katkısı olacağı düşünülmektedir. Kamu kurumlarında yönetici olan kişilerin (okul müdürlerinin) hizmet içi eğitim taleplerine odaklanan çalışmada ise bu taleplerin ağırlıklı olarak sırasıyla; eğitim yönetimi alanına ilişkin konular, yenilik ve teknoloji alanlarına ilişkin konular ile iletişim ve ilişkilere yönelik konular ön plana çıkmıştır (Özkul, Demirtaş ve Üstüner, 2023, s. 354). Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için Akı ve Erkul'un (2023, s. 331) çalışmasında sunulan öneriler ise; “Dijital Çağ”a uygun tematik “Yönetim Üniversitesi” kurulması ve bu üniversitede “Üst Kademe Kamu Yöneticiliği (Executive Public Administrator/EPA)”, “Üst Kademe İşletme Yöneticiliği (CEO)” ve “Kamu Yönetimi Mühendisliği” fakültelerinin açılması şeklindedir.

Türkiye’de kamu kurumları arasında en etkili hizmet içi eğitim çalışmalarına bankaların yanı sıra Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yapıldığı düşüncesi hâkimdir (Altınışık, 1996, s. 345). Özellikle pandemi sürecinde yaşanan olumsuzlukların giderilmesi adına her türlü eğitimde benimsenen çevrimiçi uygulamalar hizmet içi eğitimde de yerini almış ve MEB tarafından özellikle bu süreç daha aktif kullanılmıştır. Öğretmenlerin uzaktan (çevrimiçi) aldığı hizmet içi eğitime ilişkin çalışmalardan derlenen sonuçlara bakıldığında ise zaman ve mekân açısından esneklik, mesleki gelişim, zengin içerik, ekonomikliği ve işlevsel olması (Arı, 2023, s. 369) gibi nedenlerle katılım sağlanmakta ve bu nedenler ile derslerin tekrar izlenme imkanının olması çevrimiçi hizmet içi eğitimlerin olumlu yönleri olarak görülür. Öğretmenleri örneklem seçen ve 2022 yılındaki Haziran ayı seminer döneminde uzaktan

eğitim yoluyla aldıkları hizmet içi eğitimleri inceleyen bir çalışmada da ilgili platformda verilen eğitimlerin süreleriyle izlenme oranları arasında ilişki tespit edilmiştir. Kısa süreli olan eğitimlerin daha fazla tercih edildiği görülmüştür. Bir diğer taraftan kadın öğretmenlerin, kıdem yılı 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin ve lisans mezunu öğretmenlerin uzaktan hizmet içi eğitimlere katılım oranının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akar ve Akar, 2023, ss. 152-155). Online ve yüz yüze hizmet içi eğitimlerin öğretmen gelişimine katkısı ise mesleki ve kişisel gelişim boyutunu üst düzeye taşımıştır (Arı, 2023, s. 375; Eşiyok ve Alıncak, 2023, s. 40). Online hizmet içi eğitimin olumsuz yönleri; etkileşimin zayıflığı, sosyalleşmenin olmaması, sistemsel sorunlar, uygulama imkânının olmaması, anında dönüt alınmaması (Arı, 2023, ss. 371-372), tek düze anlatım, planlı yapılmaması, katılımcıların eğitime odaklanmaması (katılıyormuş gibi gözükmeme), verimliliği düşürmesi (Eşiyok ve Alıncak, 2023, s. 49) gibi unsurları içinde barındırmaktadır. Literatüre yansıyan ve hizmet içi eğitime ilişkin sorunları ve önerileri ele alan bu çalışmalar yanında alan araştırmasıyla elde ettiği sonuca bakıldığında ihtiyaca göre planlanarak verilen hizmet içi eğitimin personelin geliştirilmesine katkısını özetleyen bir çalışmaya (Arı ve Alıcı, 2023) rastlanmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin duygusal zekâ becerilerini artıran bir hizmet içi eğitimin verilmesinden önce ve sonra uygulanan testler yardımıyla sonuca ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçta öğretmenlerin almış olduğu eğitim sonrasında öğrencilere ve velilere karşı duygusal zekâ becerilerindeki gelişim oldukça dikkat çekicidir.

### SONUÇ

Kamusal alanda ast ve üst konum fark etmeksizin istihdam edilen personelin yetkinliği özellikle insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimine adapte edilmesi sürecinde önemsenmeye başlanmıştır. Kişiler istihdam edilmeden önce aldığı eğitimler yardımıyla sisteme bir şekilde dâhil olmakta ancak almış olduğu bu eğitimle ömür boyu istihdam edildiği hizmette her daim başarıya ulaşamamaktadır. Dolayısıyla kişinin çevresinde ve örgütünde yaşanan değişimlere ayak uydurması kendini geliştirmesiyle ve/veya geliştirme fırsatının örgütler tarafından ona verilmesiyle paralellik gösterir. Aydın (2021, s. 1) kişileri örgütsel yapılar içinde başarıya götüren üç unsura değinmektedir. Bunlar, yeterlik, motivasyon ve ulaşılabilir kaynaklardır. Ancak bilinmelidir ki kaynaklar ve motivasyon personelin almış olduğu görevde başarılı olabilmesi için yeterli değildir. Personelin o görev için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanmış olması yani yeterlik ve yetkinlik sahibi olması gerekir. Bu da aslında personelin göstereceği performansın ön koşuludur. Kişinin göstereceği performans kurumsal performansı etkileyeceğinden hizmet içi eğitimlere bir araç olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden hizmet içi eğitim uygulamaları kamu yönetiminde 20. yüzyılın son çeyreğinde ivme kazanmaya başlamıştır. Aynı dönemlere tekabül eden kamuda merkeziyetçiliğin hâkim olduğu yönetim yapısının sorgulanma süreci de yetki devri ve katılım gibi olguların yönetim yapısındaki önemini ortaya koymuş ve personel güçlendirme olgusunu gündeme getirmiştir. Biçimsel olarak sistemde varlık gösteren yetki devrinin amacı, asıl görevi temel politikaları üretmek ve yön vermek olan aktörlerin politika yapım sürecinde rutin yönetim işlerinden uzaklaşarak alternatiflere odaklanmasını sağlamaktır. Bu yüzden biçimsel olarak tasarlanan sistemle devredilen yetkilerin başında bulunacak güçlendirilmiş personele atfedilen yetkiyle paralel verilen sorumluluk üst yönetimi de rahatlatacağından oldukça önemlidir. Bir diğer taraftan personelin karar verme ve yönetim sürecine katılımı, onun örgütsel bağlılığının pekişmesine, motive edilmesine ve yönetim sürecini özümsemesine katkıda bulunacaktır. Personelde pozitif bu etkilerin gözlemlenebilmesi için karar verme ve yönetim sürecine katılabilme yeterliliğini kendinde görmesi gereklidir. Ancak uygulamada biçimsel anlamda güçlendirilmeye çalışılan personelin hizmet içi eğitimler yardımıyla bilişsel olarak güçlendirilmesi geri planda bırakıldığından yetki devrinden ve katılımdan beklenen fayda sağlanamamış ya da sınırlı düzeyde kalmıştır.

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime ilişkin uygulamalar yasal çerçevede 657 sayılı DMK ile gündeme gelmiştir. Uygulama sürecine yön veren genel planın 1980’lerde belirginleşmesi ve üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi gerekliliğinin 1982 Anayasası’nda ilk kez dile getirilmiş olması, ara dönemde sistematik bir düzenin kurulamadığının işareti olmuştur. Aslında Türkiye’de hizmet içi eğitim adına faaliyet gösteren veya bu süreçte etkili olan kurumlara ise 1950’li yıllardan beri rastlanmaktadır.



Ancak uzun yıllar hizmet içi eğitim dendiğinde akla gelen iki oluşum Türkiye'nin değişen yönetim yapısıyla birlikte kaldırılmış ve yeni yapılanmalara gidilmiştir. Hali hazırda hizmet içi eğitim sorumluluğu Bakanlıklara, niversitelere, Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü'ne, Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na, Dijital Dönüşüm Ofisi'ne ve İnsan Kaynakları Ofisi'ne verilmiştir. Özellikle evrimii eğitimlerin yaygınlaştığı günümüzde İKO'nun Uzaktan Eğitim Kapısı hizmet içi eğitimlerde daha fazla ön plana çıkmıştır.

Cumhuriyetimizin ilk yüz yılında personel gclendirmeye de katkıda bulunacak hizmet içi eğitim uygulamalarına ve çeşitli kurum ile kuruluşlara yer verilmiş olsa da literatürden alınan çeşitli örneklerde beklenen etkinliğin sağlanamadığı grlmektedir. Bu çalışmalara ilişkin sonuçlarda görüldüğü üzere; hizmet içi eğitimin yetersizliği, hizmet içi eğitimlerin hem eğitim verenler hem de alanlar adına prosedürel bir süreç olarak algılandığı, yöneticilik kademeleri için özel eğitimler almadıkları, evrimii eğitimlerde ise etkileşimin azlığı, sosyalleşmenin olmaması gibi çeşitli olumsuzluklar dile getirilmiştir. Bir diğer taraftan da katılımcıların (ast ve st ayrımı olmaksızın) büyük bir çoğunluğu hizmet içi eğitimin gerekliliğini savunmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimin aksayan yönleri için dile getirdikleri söylemlerde de (oğu zaman üstü örtülü olsa da) bireysel anlamda kamu çalışanlarının da kendilerini yetkin, gclendirilmiş görme taleplerinin olduğu aşıkardır. Bu alışma için literatürden derlenen sınırlı örnekler ülke genelindeki kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan hizmet içi eğitimlerin niteliğinin sorgulanabilmesi ve kamu personelinin hizmet içi eğitim taleplerinin yüksek olduğuna ilişkin çıkarımların yapılabilmesi için yeterli değildir. Ancak bu bilgiler, personelin hizmet içi eğitimden beklentilerinin kendilerini ve çevresindekileri gclendirmek olduğu gerçeğini de gözler önüne serdiğinden önemli ve ileriki çalışmalar için yol göstericidir.

Sonuç olarak Cumhuriyetimizin ilk yüz yılını geride bıraktığımız bu günlerde kamu yönetiminde hizmet içi eğitim uygulamalarının personel gclendirmeye beklenen katkıyı sunamadığı aşıkardır. Bu yüzden gelecek yüzyılda kamu yönetimi alanında tasarlanan hedeflere ve amaçlara ulaşılması adına personel gclendirmeyi amaçlayan hizmet içi eğitim politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu politikalara ilişkin söylenebilecek en temel husus, öncelikle kamuda sunulan hizmetlerin tanımının yapılması ve hizmet sunan personelin taşıması gereken yetkinliklerin çıkarılmasıdır. Akabinde istihdam edilen personelin bilgi, beceri, tutum ve davranış boyutundaki eksikliklerinin tespit edilmesi gerekir. Tespit edilen eksikliklere yönelik her bir kamu kurumu kendi uzmanlık alanları çerçevesinde eğitim planları oluşturmalıdır. Aynı sürecin st düzey kadrolar için de yürütülmesi gerekmektedir. Kamu personel sisteminde de personelin kazanacağı yetkinliği göre değerlendirileceği ve motive edileceği bir düzen oluşturulmalıdır. Özellikle kıdem esaslı alınan yükselmelerde gclendirilen personelin fırsatları artırılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 24(1), 119-146. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/53003/703347>.
- Acar, O. K. (2021). Devlet personel başkanlığından cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisine: kamu personel yönetiminde örgütsel değişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(78), 1026-1046. 10.17755/esosder.556676.
- Adal, H. ř. (1968). *Kamu personel idaresi*. İstanbul: Ahmet Sait Matbaası.
- Akar, E. M. & Akar, Y. (2023). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim tercihleri. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*. 12(34), 145-163. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/issue/78963/1323781>.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel gclendirme yöntemleri: türk kamu yönetiminde personel gclendirme. *Karadeniz Araştırmaları*. 25, 145-174. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/105968>.

- Akı, Ö. & Erkul, H. (2023). Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirilmesi üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 6(2), 318-333. DOI: 10.33712/mana.1282916.
- Altınışik, S. (1996). Hizmetiçi eğitim ve Türkiye'deki uygulama. *Eğitim Yönetimi*. 2(3), 329-348. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10388/127089>.
- Arı, K. (2023). Millî eğitim bakanlığı uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri hakkında öğretmen görüşlerinin araştırma bulgularının değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(30): 365-381. 10.52096/usbd.7.30.24.
- Arıç, S. & Alıcı, B. (2023). Salgın sonrası öğretmen-öğrenci-veli ilişkisinde duygusal zekaya yönelik hizmet içi eğitim uygulaması. *Trakya Eğitim Dergisi*. 13(1), 492-502. DOI: 10.24315/tred.1056472.
- Arıkboğa, Ü. (2020). Belediyelerde hizmet içi eğitim ve belediye birliklerinin rolü. *Aksaray üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(1), 55-68. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/download/article-file/1055788>.
- Arslan, M. (2023). Belediyelerde güçlü bir insan kaynağı yaratmak bağlamında hizmet içi eğitim. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22 (1), 271-282. 10.21547/jss.1140515
- Aydın, İ. (2021). *Kamu ve özel sektörde hizmet içi eğitim el kitabı*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, H. E. & Haşar, E. Ç. (2007). Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim. Ankara: TEPAV Yayını [https://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel\\_Yonetimlerde\\_Hizmet\\_Ici\\_Egitim.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf). 23.08.2023.
- Bulut, Y. & Bakan, İ. (2002). Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*. 35(2), 93-117.
- Can, H., Aşan-Azizoğlu, Ö. & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *academy of management review*. 13(3), 471-482. <https://www.jstor.org/stable/258093>.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25, 1-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5882/77826>
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme: Rekabette başarının anahtarı*. 2. Baskı. İstanbul: Kare Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınlar.
- Ergun, T. (1988). *Kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eşiyok, S. & Alıncak, F. (2023). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin hizmet içi eğitim programlarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *The Journal Of Academic Social Science*. 11(142), 34-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/442548>.
- Ford, R. C. & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *academy of management executive*. 9(3), 21-31. <https://www.jstor.org/stable/4165270>
- Günay, Ö. F. (2006). Üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili anayasa maddesinin ilginç serüveni. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. 62, 152-172. 10.15337/suhfd.649735
- Kalkandelen, A. H. (1985). Yöneticilerin yetiştirilmesi-geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 18(2), 83-112.

- Karatepe, S. & Kurnaz, S. (2019). Kamu yönetiminde liyakat ilkesi: ingiltere örneği üzerinden türkiye için bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 33(46), 77-104. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/46591/532429>.
- Kayar, N. (2019). *Kamu personel yönetimi*. Güncellenmiş 9. Baskı. Bursa Ekin.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Genişletilmiş 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- Kuyaksil, A. (1995). Personel eğitimi ve Türkiye. *Türk İdare Dergisi*. 67(409): 159-175.
- Negiz, N. (2007), Belediye personelinin hizmet içi eğitim sorunu: bir araştırma ve model önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 12(3), 193-214. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194796>.
- Önder, M. (1995). Üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi: Bazı ülkelerde ve Türkiye’de durum. *Türk İdare Dergisi*. 67(409), 133-157.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. & Özaydın, M. M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkal-Sayan, İ. (2016). Türkiye’de kamu personel sisteminde sorun alanları ve çözüm önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 71(3), 669-691. DOI: 10.1501/SBFder\_0000002408.
- Özkul, R., Demirtaş, H. & Üstüner, M. (2023). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, yönetim tarzları ve hizmet içi eğitim gereksinimlerine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24(1), 334-358. DOI: 10.17679/inuefd.1244972
- Pehlivan, İ. (1994). Hizmet içi eğitim siyaseti (politikası) ve geliştirilmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*. 27(1), 353-360. DOI: 10.1501/Egifak\_0000000430
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D. L., Fegan, F. & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 12(4), 377-401. <https://www.jstor.org/stable/3525730>
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*. 12(3), 419-443. DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00068-2.
- Tahtaloğlu, H. (2023). Yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespiti ve geliştirilmesinde cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle gelen kurumsal girişimler. *Alanya Akademik Bakış*. 7(2), 771-789. DOI: 10.29023/alanyaakademik.1133339.
- Taymaz, H. (1978). Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*. 11(1), 181-213. DOI: 10.1501/Egifak\_0000000558.
- Taymaz, H. (1981). Hizmet içi eğitim planı yıllık ve öğretim programı. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*. 14(1), 259-277. DOI: 10.1501/Egifak\_0000000753.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tunç, E. (2023). *Meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Karabük.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Yatkin, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*. 4(2), 128-141. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/187185>.

- Yıldırım, H. (2015). Personel güçlendirme-empowerment: Çağdaş bir yönetim yaklaşımı. İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde (ss. 103-123). İstanbul: Beta Yayınları
- Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik, 21.02.1983 tarihli ve 83/6061 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, RG: 27.06.1983, 18090, <https://www.mevzuat.gov.tr/>. 15.08.2023
- Devlet Memurları Genel Eğitim Planı, 25.07.1983 tarihli ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, RG: 19.10.1983, 18196, [https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/egitim/Site%20Dosyalar%C4%B1/dev\\_memur\\_eg\\_genel\\_plan.pdf](https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/egitim/Site%20Dosyalar%C4%B1/dev_memur_eg_genel_plan.pdf), 15.08.2023.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 2023 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, RG: 25 Ekim 2022, 31994 (Mükerrer) <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/11/2023-Yili-Cumhurbaşkanlığı-Yıllık-Programı.pdf>. 15.08.2023
- 02.07.2018 yılı 703 sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname, RG: 09 Temmuz 2018, 30473. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3-1.pdf>. 15.08.2023
- 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, RG: 24 Ekim 2019, 30928. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191024-1.pdf>. 15.08.2023
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>. 08.08.2023.