

Citation / ©: Yüce K. & Gürcüoğlu S. (2025). Personel Güçlendirme Bağlamında Kamuda Eğitim Yöneticilerine Verilen Harcama Yetkililiğinin İncelenmesi. *Journal of Public Economy and Public Financial Management*, 5(2), 105-125. <https://doi.org/10.71284/jpepfm.202521>.

RESEARCH ARTICLE / ARASTIRMA MAKALESİ

PERSONEL GÜÇLENDİRME BAĞLAMINDA KAMUDA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE VERİLEN HARCAMA YETKİLİLİĞİNİN İNCELENMESİ*

Kemal YÜCE¹

Sinan GÜRCÜOĞLU²

Özet

Bu araştırma Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme kavramını, Millî Eğitim Bakanlığı yöneticilerine verilen harcama yetkisi çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamak amacıyla onlara yetki, kontrol ve sorumluluk verilmesidir. Araştırmada, kurum amirlerine tanınan harcama yetkisinin, karar alma süreçlerine katılım düzeyini ve kurumsal etkinliklerini ne ölçüde artırdığı; bu durumun personel güçlendirme üzerindeki etkileri nitel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan farklı kademelerdeki yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma bulguları, harcama yetkisinin kurum amirlerine hızlı ve etkin karar alma imkânı sağlayarak iş süreçlerinde özerklik kazandırdığını ve bu yönüyle personel güçlendirme açısından önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Ancak, bütçe kısıtları, yetersiz planlama ve bazı durumlarda yetki devrinin sınırlı kalması gibi yapısal sorunlar, bu yetkinin etkili kullanımını kısıtlamaktadır. Araştırmanın sonuçları, harcama yetkisinin personel güçlendirme sürecine katkı sunduğunu ortaya koymakla birlikte, kamu yönetimi genelinde geçerli olabilecek genellemeler yapmak için yeterli değildir. Bu nedenle, bulguların bağlamı ve kapsamı dâhilinde değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Kamu kurumlarında harcama yetkisinin daha işlevsel kılınması, yöneticilerin liderlik ve stratejik planlama becerilerinin geliştirilmesi, ayrıca bütçe yönetiminin daha esnek ve etkin hâle getirilmesi, personel güçlendirme süreçlerine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, kamu yönetiminde güçlendirmeye yönelik politikaların çeşitlendirilmesi ve kaynak kullanımına ilişkin uygulamaların iyileştirilmesi önerilmektedir. Bu araştırma, kamu kurumlarında personel güçlendirme stratejilerinin geliştirilmesi ve yönetsel karar alma süreçlerinin etkinleştirilmesine dair önemli bir referans sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Harcama Yetkisi, Millî Eğitim Bakanlığı, Kamu Yönetimi.

JEL Kodu: D73, H83, I28.

* Bu makale Kemal YÜCE tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Kemal YÜCE, Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Kamu Yönetimi Programı, 2243036001@ogr.usak.edu.tr, ORCID: 0009-0003-6343-6688.

² Doç. Dr. Sinan GÜRCÜOĞLU, Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, sinan.gurcuoglu@usak.edu.tr, ORCID :0000-0003-1000-4761.



This is an open access paper distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

AN EXAMINATION OF THE SPENDING AUTHORITY GRANTED TO PUBLIC EDUCATION ADMINISTRATORS IN THE CONTEXT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT

Abstract

This research aims to examine the concept of personnel empowerment in Turkish public administration within the framework of the spending authority granted to the managers of the Ministry of National Education. Personnel empowerment is the granting of authority, control and responsibility to the employees in order to ensure their active participation in decision-making processes. In the research, the extent to which the spending authority granted to the institution managers increases the level of participation in decision-making processes and their institutional effectiveness; and the effects of this situation on personnel empowerment were evaluated using qualitative methods. In this context, semi-structured interviews were conducted with managers at different levels working in the Ministry of National Education, and the obtained data were analyzed using the content analysis method. The research findings show that spending authority provides institution managers with the opportunity to make fast and effective decisions, provides them with autonomy in business processes and is an important tool in terms of personnel empowerment in this respect. However, structural problems such as budget constraints, inadequate planning and limited delegation of authority in some cases restrict the effective use of this authority. Although the results of the research reveal that spending authority contributes to the personnel empowerment process, it is not sufficient to make generalizations that can be valid throughout public administration. Therefore, it is important to evaluate the findings within their context and scope. Making spending authority more functional in public institutions, developing the leadership and strategic planning skills of managers, and making budget management more flexible and effective will contribute positively to the personnel empowerment processes. In this context, it is suggested to diversify policies aimed at empowerment in public administration and improve practices regarding resource use. This research provides an important reference for developing personnel empowerment strategies in public institutions and activating managerial decision-making processes.

Keywords: Personnel Empowerment, Expenditure Authority, Ministry of National Education, Public Administration.

JEL Codes: D73, H83, I28.

1. GİRİŞ

Harcama yetkililiği, kurumlara tahsis edilen ödeneklerin etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu yöneticilere verilen mali bir yetkidir. Bu yetki, özellikle eğitim kurumları gibi büyük ve çok aktörlü organizasyonlarda, yöneticilerin yalnızca mali sorumluluklarını değil, aynı zamanda liderlik rollerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul müdürleri, sadece eğitsel liderlik işlevini değil, aynı zamanda mali kaynakların yönetimi ve kullanımından doğan idari sorumluluğu da üstlenmektedir (Arslan, 2020).

Bu çerçevede, harcama yetkililiği yalnızca bütçesel kontrol ve kaynak yönetimi aracı olmanın ötesinde, yöneticilere karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanma fırsatı tanımakta ve onların kurumsal etki alanlarını genişletmektedir. Bu durum, kamu yönetiminde giderek daha fazla önem kazanan "personel güçlendirme" kavramıyla da doğrudan ilişkilidir. Personel güçlendirme, çalışanlara karar alma süreçlerine katılım hakkı tanınarak, kaynaklara erişim gibi yetkiler verilmesiyle bireylerin kurumsal etkinliklerinin artırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990). Dolayısıyla, eğitim yöneticilerine harcama yetkililiği verilmesi, sadece mali bir görev dağılımı değil; aynı zamanda onların liderlik, sorumluluk alma ve stratejik karar verme gibi yetkinliklerinin gelişmesini destekleyen, kurum içi ihtiyaç analizi yaparak, öncelikli ihtiyaçları belirlemesine olanak sağlayan, harcamanın ihtiyaca göre karşılanması sürecini hızlandırmasının yanı sıra, harcama yetkililiğinin yalnızca bir maliyet kontrol aracı

olmaktan ziyade, yöneticilerin liderlik ve karar alma becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyan önemli bir güçlendirme mekanizması olarak değerlendirilebilir.

Bu süreçte, söz konusu yetkilendirmenin kamu kurumlarında yönetsel verimliliği, kaynak kullanımında esnekliği ve karar alma süreçlerinde özerkliği nasıl etkilediği önemli bir araştırma sorusunu gündeme getirmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin kurumsal rollerinin yeniden şekillendiği günümüzde, harcama yetkisinin yönetsel performansa katkısı ve personel motivasyonu ile ilişkisi daha yakından incelenmeye değer bir konudur.

Bu araştırmanın amacı, Türk kamu yönetimi bağlamında personel güçlendirme olgusunu, Millî Eğitim Bakanlığı yöneticilerine verilen harcama yetkililiği perspektifinden değerlendirmektir. Özellikle İzmir ili eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler aracılığıyla, bu yetkililiğin okul yönetim süreçlerine, karar alma mekanizmalarına ve personel motivasyonuna olan etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma, kamu mali yönetiminin yerel düzeydeki uygulanabilirliğini ve harcama yetkisinin kamu yöneticilerinin kurumsal etkinlikleri üzerindeki yansımalarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Araştırma, hem kamu mali yönetiminin yerel düzeyde uygulanabilirliğini hem de kamu yöneticilerinin kurumlarını nasıl etkilediğini inceleyerek, harcama yetkililiği kullanımının personel güçlendirme açısından, kurum amiri üzerinde olumlu yada olumsuz nasıl bir etkiye sahip olduğu , örgütsel güveni hangi düzeyde etkilediği , bireylerin kendi standartlarıyla görevlerinin ve amaçlarının arasında nasıl bir ilişki olduğu , çalışanların işlerini yapabilmeleri konusunda gereken beceriye sahip olup olmadıkları ile ilgili inançlarını, ayrıca çalışanların yapılan işin sonuçlarını etkileyebilme durumlarına ilişkin bakış açılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Teknolojik ilerlemeler, günümüz işletmelerini yalnızca araçsal anlamda değil, aynı zamanda yapısal ve yönetsel boyutlarda da köklü dönüşümlerle karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle dijitalleşmenin hız kazandığı küresel ölçekteki rekabet ortamı, metropollerden başlayarak tüm sektörlerde iş yapış biçimlerinin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır. Gerçekleşen bu değişim yöneticilerin iş akışını gerçekleştirmesinde kendini göstermiş, işlerin hızlandırılması kaynakların dijitale taşınması ile birlikte yönetim ve tüm çalışanlar, çalışmalarında dijital platformu kullanmaya başlamış, öncesinde kağıt üzerinden yapılan bir çok iş ve eylemler, dijital ortamda hazırlanan kod ve verilerle yapılmaya başlanmış, böylece yapılan çalışmaların dijital veriler kullanılarak tamamlandığı görülmüştür. Sonuç olarak dijitalleşme mali kazanç ve zaman tasarrufu sağlayarak , kağıda ve mekana bağlılığı ortadan kaldırmış, yönetim faaliyetlerinin hızlanmasına olanak sağlamış, böylece kurumun örgütsel gelişiminin sürdürülebilirliğini artırmıştır.

İş süreçlerinde kullanılan teknolojilerdeki hızlı değişim, işletmelerin örgütsel yapısını, insan kaynakları politikalarını, karar alma mekanizmalarını ve sundukları hizmet türlerini doğrudan etkilemiştir. Bu dönüşüm, sadece teknik bir uyum değil; aynı zamanda çalışanların iş süreçlerine katılımını artıran demokratik ve kapsayıcı bir yönetim anlayışını da gündeme getirmiştir.

Bu bağlamda, personel güçlendirme (empowerment) kavramı, örgütsel dönüşüm süreçlerinde öne çıkan temel yaklaşımlardan biri hâline gelmiştir. Kavram ilk olarak 1983 yılında Harrison ve Kanter tarafından yönetim literatüründe kullanılmaya başlanmış, sonrasında ise örgüt davranışı ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda geniş yankı bulmuştur (Doğan, 2003). Ancak literatürde yapılan derinlemesine incelemeler, bu kavramın düşünsel kökenlerinin 1950’li ve

1960'lı yıllarda yoğunlaşan insan hakları hareketlerine kadar uzandığını ortaya koymaktadır (Karakoç, 2007: 10). Bu dönemlerde özgürlük, eşitlik, adalet ve demokrasi gibi evrensel değerlerin toplumsal tartışmaların merkezine oturduğu görülmektedir. Bu çerçevede, personel güçlendirme uygulamaları da iş yaşamında adaletin, hakkaniyetin ve çalışan odaklı yaklaşımın kurumsallaşmasına yönelik bir refleks olarak değerlendirilebilir.

Günümüzde personel güçlendirme; çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılım sağlamasını, kendi görev alanlarında inisiyatif kullanarak liderlik sergilemesini, kuruma bağlılık duygusuyla hareket etmesini ve örgütsel hedeflere katkı sunan bir aktör hâline gelmesini içermektedir (Tandoğan, 2002: 16). Dolayısıyla güçlendirme, sadece bir insan kaynakları politikası değil; aynı zamanda kurumsal performansın artırılması ve örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından da stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Bu gelişmeler ışığında, kamu sektöründe özellikle yöneticilere verilen mali ve idari yetkilerin, personel güçlendirme süreçleriyle nasıl örtüştüğü ve bu sürecin kurumsal verimlilik üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır. Harcama yetkililiği gibi uygulamalar da bu bağlamda yalnızca teknik bir görev tanımı değil, aynı zamanda yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmeye hizmet eden bir güçlendirme aracı olarak ele alınmalıdır. çalışmanın teorik altyapısının ve desteğinin ortaya konduğu kısımdır. Kavramsal çerçevede konunun, hangi teori/modele göre, hangi gerekçelerle ve nasıl bir yaklaşımla ele alınacağı açıklanmalıdır. Makalenin ana fikrini destekleyen ya da açıklayan teorileri, kavramlar ve fikirlerle yer verilmelidir.

2.1 Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme (employee empowerment) yönetim literatüründe hem bir kavram hem de bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Kavramsal düzeyde, personel güçlendirme; çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerini artırarak, görev alanlarında daha bağımsız, sorumlu ve etkili bireyler hâline gelmelerini amaçlayan bir süreçtir. Bu süreç yalnızca çalışanlara belirli görev ve yetkilerin devredilmesini değil; aynı zamanda onların bu yetkileri etkili şekilde kullanabilmelerini sağlayacak donanım ve özgüvene kavuşturulmalarını da kapsar. Dolayısıyla, personel güçlendirme, teknik bir görev dağıtımı değil, aynı zamanda örgütsel kültürün çalışan merkezli biçimde yeniden inşasını içeren bütüncül bir yaklaşımdır.

Kuramsal olarak, personel güçlendirme özellikle Thomas ve Velthouse'un (1990) geliştirdiği psikolojik güçlendirme modeli ile önemli bir teorik temele kavuşmuştur. Bu modele göre çalışanların güçlendirilmiş hissedebilmesi için dört temel boyutun oluşması gereklidir: anlam (meaning), yeterlik (competence), özerklik (self-determination) ve etki (impact). Bu boyutlar, bireyin yaptığı işin değerini içselleştirmesini, kendini yetkin hissetmesini, kendi kararlarını verebilmesini ve aldığı kararların sonuç yaratacağına inanmasını ifade eder. Bu çerçevede güçlendirme, sadece örgütsel düzenlemelerle değil, aynı zamanda bireyin psikolojik algılarıyla da şekillenir. Personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların yaptıkları işe sahip çıkmalarını, sorumluluk üstlenmelerini ve iş süreçlerinde aktif rol oynamalarını teşvik eder. Bu durum, görev ve yetki sınırları içinde faaliyet gösteren bireylerin, iş birliği, paylaşım, birlikte gelişim ve ekip ruhu gibi değerlerle bütünleşmesini sağlar. Sonuç olarak, çalışanların işlerine anlam yüklemeleri kolaylaşır ve örgütsel bağlılıkları güçlenir. Buna göre personel güçlendirme, yalnızca mikro düzeyde bireysel motivasyonu değil; aynı zamanda makro düzeyde örgütsel verimlilik, çalışan bağlılığı ve yenilik kapasitesi gibi göstergeleri de olumlu yönde etkileyen stratejik bir yönetim anlayışıdır. (Ataman, 2002: 348).

Yönetim açısından değerlendirildiğinde ise personel güçlendirme, çalışanlara yalnızca fiziksel değil aynı zamanda psikolojik anlamda da destek sunarak, onların işletmenin karar alma mekanizmalarına katılımını teşvik eder. Bu süreçte kurum, sağladığı eğitim ve gelişim fırsatlarıyla çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini ve bireysel olarak gelişmelerini sağlar (Gürbüz vd., 2013: 799). Çalışanın kendini yetkili hissetmesi, aynı zamanda hesap verebilirlik sorumluluğunu da beraberinde getirir (Şimşek ve Kınır, 2006). Bu durum, çalışanların yönetim tarafından insan olarak değer görmeleri, karar süreçlerinde söz sahibi olmaları ve kurumu sahiplenmeleri anlamına gelir. “Empowerment” kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılan personel güçlendirme, karar alma süreçlerinde dış onaya ihtiyaç duymadan inisiyatif alabilen, yenilikçi ve yaratıcı bireyler yetiştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Özgen ve Türk, 1997: 2).

Bu bağlamda, Erstad (1997), personel güçlendirmeyi bireylerin kendi kararlarını alabilecekleri bir ortam yaratmak olarak görmektedir. Lashley, bu süreci çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı kazanç sağlayan bir yöntem olarak değerlendirir (Çuhadar, 2005: 2). Alfred Adler (1990), güçlendirmenin, bireyin bulunduğu grubun çıkarlarına önem vererek, henüz fark edilmemiş becerilerini keşfetmesini ve bu potansiyeli geliştirmesini sağlamak olduğunu belirtir. Ayrıca ekip çalışmasını ve uyumu hem kurum içinde hem de kurum dışı çevreyle geliştirmeyi hedefler (Doğan, 2006: 168). Koçel (2010), personel güçlendirmenin, bireyin uzmanlık alanını genişletmesine, fırsatları değerlendirme becerisine ve hızlı karar alma kapasitesine katkı sağladığını vurgular. Bu durumun da çalışanın kuruma olan yaklaşımını olumlu yönde etkilediğini ifade eder (Koçel, 2010: 410). Erstad’ın vurguladığı karar alma ortamı, Lashley’nin karşılıklı kazanç anlayışı ve Adler’in bireyin içsel potansiyelini ortaya çıkarma yönündeki yaklaşımı; güçlendirme sürecinin hem bireysel hem de kolektif kazanımları hedeflediğini göstermektedir. Aynı şekilde, Koçel’in uzmanlık, karar verme ve fırsatları değerlendirme kapasitesi üzerinden yaptığı tanım, bu sürecin doğrudan iş performansı ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebileceğini ortaya koyar niteliktedir. Bu çerçevede, personel güçlendirme, birey ile kurum arasındaki ilişkinin niteliğini dönüştüren; çalışanların yalnızca edilgen değil, etken ve üretken aktörler hâline gelmesini amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir.

2.2 Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme süreci, yalnızca yönetsel yapıların düzenlenmesini değil, aynı zamanda çalışanların bireysel algı, tutum ve davranışlarının da analiz edilmesini gerektiren çok boyutlu bir olgudur. Erken dönem araştırmalar, bu bağlamda iş birliği, eğitim, bilgi paylaşımı ve ekip çalışması gibi doğrudan çalışanın sergilediği davranışlara odaklanmıştır (Hardy & Lebia, 1998: 463). Ancak Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirme olgusunun yalnızca bu dışsal davranışlar veya tek bir boyut üzerinden değerlendirilmesinin kavramı eksik yansıttığını savunarak, daha derinlikli ve çok yönlü bir yaklaşım önermişlerdir. Bu doğrultuda, personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu tanımlayarak, çalışanların güçlendirme sürecini nasıl algıladıklarına odaklanılmışlardır. Onlara göre psikolojik güçlendirme, bireyin yaptığı işin anlamlı olduğunu hissetmesi (anlam), kendisini yeterli görmesi (yetkinlik), kararlarında özerk olması (özerklik) ve iş sonuçları üzerinde etkili olduğunu düşünmesi (etki) olmak üzere dört temel boyutta ele alınmalıdır. Bu yaklaşım, yalnızca yöneticilerin güç vermesi değil; aynı zamanda çalışanın bu gücü içselleştirmesi ve kendi rolünü etkin biçimde tanımlaması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.2.1. Anlam Boyutu

Anlam boyutu, bireyin yaptığı iş ile kişisel değer, inanç ve amaçları arasında kurduğu anlamlı ilişkiyi ifade eder. Nitekim, çalışanın, görev ve sorumluluklarını içselleştirerek kendi değer sistemiyle uyum içinde yürütebilmesi, işine duyduğu bağlılık ve motivasyon düzeyini doğrudan etkiler. İşine anlam atfedemeyen çalışanlar, zamanla ilgisizleşebilir ve görevlerine karşı duyarsızlaşabilir. Buna karşın, yaptığı işi anlamlı bulan bireylerde aidiyet, sorumluluk bilinci ve örgütsel bağlılık daha yüksek düzeyde gözlenir (Thomas & Velthouse, 1990: 672). Bu nedenle, personelin işiyle kurduğu anlam düzeyi, güçlendirme uygulamalarının başarısı açısından kritik önem taşır.

2.2.2. Kişisel Yetkinlik (Özyeterlilik) Boyutu

Yetkinlik boyutu, bireyin, kendi becerilerine ve problem çözme kabiliyetine olan güvenini yansıtır. Çalışanların, verilen görevleri etkili bir şekilde yerine getirebileceklerine dair inançlarının yüksek olması, örgütsel başarıyı artıran önemli bir etkidir. Nitelikli ve bilgili bir çalışan, kendisini daha yetkin hissederek iş süreçlerine aktif şekilde katılım sağlar. Tersine, yetkinlik algısı zayıf olan bireylerde özgüven eksikliği, motivasyon kaybı ve performans düşüşü gözlemlenebilir (Ceylan vd., 2005: 37). Bu nedenle güçlendirme, yalnızca zayıf yönlerin giderilmesine değil, bireyin sahip olduğu potansiyelin farkına varmasına ve bu potansiyeli ortaya koymasına da olanak tanır.

2.2.3. Özerklik Boyutu

Özerklik, ya da diğer adıyla otonomi, çalışanların görev ve sorumluluk alanları içinde bağımsız biçimde karar alabilme, bu kararları uygulamaya koyabilme ve süreci başlatıp sonlandırabilme yetisine sahip olmaları anlamına gelir. Bu kavram, bireyin dışsal yönlendirmelerden bağımsız olarak iş süreçlerini yönetme kapasitesini ifade eder ve içsel motivasyonun temel belirleyicilerinden biridir. İnisiyatif ise, özerklikten farklı olarak, bireyin kendisine açıkça verilmemiş bir görevi ya da sorumluluğu üstlenme eğilimi ve bunu başlatma isteğidir. Dolayısıyla özerklik, bir yapı içinde bireyin karar alma ve uygulama alanına sahip olması iken; inisiyatif, bu alan içinde ya da dışında harekete geçme cesareti ve isteğini yansıtır. Özerkliğin yüksek düzeyde olduğu örgüt ortamlarında, bireyler yalnızca verilen görevleri yerine getirmekle kalmaz; aynı zamanda bu görevlerin nasıl, ne zaman ve hangi yollarla yapılacağına ilişkin tercihlerde de bulunabilirler. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, motivasyon düzeylerini ve sorumluluk bilincini önemli ölçüde artırır. Ancak bu boyutun etkin biçimde işlemesi için çalışanlara sadece günlük operasyonel kararlar değil, stratejik ve yönetsel düzeyde de söz hakkı ve katılım imkânı tanınması gerekmektedir. Aksi takdirde özerklik, yalnızca biçimsel bir yetki devriyle sınırlı kalır ve gerçek anlamda güçlendirme sağlanamaz (Öztuna, 2010: 31).

2.2.4. Etki Boyutu

Etki boyutu, çalışanın örgüt içindeki karar ve eylemlerinin, kurumun hedefleri, politikaları veya performansı üzerinde somut bir fark yaratabileceğine dair öznel inancı olarak tanımlanır. Bu boyut, bireyin sadece kendi görev alanında değil, aynı zamanda daha geniş bir kurumsal bağlamda değişime katkı sağlayabildiğini hissetmesiyle ilgilidir. Thomas ve Velthouse (1990) tarafından tanımlanan bu unsur, güçlendirme sürecinin psikolojik yönünü oluşturan dört temel yapıdan biridir ve bireyin örgütsel etkililik algısını doğrudan yansıtır. Özerklik, çalışanın kendi görevlerini nasıl ve ne zaman gerçekleştireceğine karar verebilme yetisi ile ilişkilidir. Buna karşılık etki,

çalışanın karar ve çabalarının örgütün genel işleyişi üzerinde gerçek ve ölçülebilir sonuçlar doğurduğunu hissetmesiyle ilgilidir. Örneğin bir öğretmenin sadece sınıf içi uygulamalarda değil, aynı zamanda okulun genel karar mekanizmalarında etkili olduğunu düşünmesi, bu boyutun bir yansımasıdır. Etki duygusunun yüksek olduğu durumlarda, çalışan yaptığı işin yalnızca teknik bir görev olmadığını; kurumun stratejik yönelimi, kalite standartları veya sosyal etkisi açısından bir katma değer yarattığını fark eder. Bu farkındalık, çalışanın işine olan bağlılığını ve aidiyet duygusunu güçlendirirken, kurumun hedeflerine ulaşmasında da içsel motivasyonla hareket eden bireylerin rolünü artırır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların katkılarını görünür kılması, geribildirim sağlaması ve başarılarını kurumsal düzeyde takdir etmesi, etki boyutunun gelişmesi açısından kritik öneme sahiptir (Doğan, 2006: 171).

3.YÖNTEM

Bu araştırma, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında ,İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilçelerde (Konak, Buca, Karabağlar) görev yapan okul müdürlerinin harcama yetkililiği konusundaki bilgi, tutum ve uygulamalarını incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, olguların sosyal bağlamda derinlemesine anlaşılmasını hedefler ve katılımcıların deneyimlerine odaklanır. Bu doğrultuda çalışmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, İzmir ili ilçelerinde yer alan kamuya bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumları oluşturmuştur. Evren içinden, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak farklı okul türlerinden (ilkokul,ortaokul, imamhatip ortaokul,anadolu lisesi, meslek lisesi, imamhatip lisesi vb.) 24 okul müdürü seçilmiştir. Katılımcılar; görev süresi, okulun fiziki büyüklüğü, öğrenci sayısı ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre dikkate alınarak çeşitlilik gösterecek şekilde belirlenmiştir. Örneklem seçiminde, veri doygunluğu esas alınmış; yeni veriler tekrar etmeye başladığında örnekleme süreci sonlandırılmıştır. Veri toplama süreci, 2025 yılı Nisan ,Mayıs ve Haziran aylarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların görev yaptığı okullarda, gönüllük esasına dayanarak önceden belirlenen gün ve saatlerde yüz yüze yapılmış; her görüşme yaklaşık 20–25 dakika sürmüştür. Katılımcıların izniyle ses kayıt cihazı kullanılmış ve elde edilen veriler daha sonra yazıya dökülmüştür.Katılımcıların uygun olmadığı yüz yüze görüşme yapılamadığı durumlarda dijital ortamda telekonferans yoluyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış form, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmış, pilot uygulama sonrasında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formu; okul müdürlerinin harcama yetkililiğine ilişkin bilgi düzeyleri, uygulama deneyimleri, karşılaştıkları sorunlar ve bu yetkinin personel güçlendirme süreçlerine etkileri olmak üzere üç ana tema etrafında yapılandırılmıştır. Bu temalar altında yer alan yan sorular; yetki kullanım sıklığı, bütçe planlaması, karar alma özerkliği, çalışan motivasyonu ve liderlik pratiklerine dair katılımcı görüşlerini derinlemesine açığa çıkarmaya yönelik olarak düzenlenmiştir.

Toplanan veriler, nitel araştırmalarda sık kullanılan bir analiz türü olan betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Betimsel analizde, elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre sınıflandırılmış, katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilerek analiz edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla iki araştırmacı tarafından çapraz kodlama yapılmış; analiz süreci karşılaştırmalı biçimde yürütülmüştür. Ayrıca, elde edilen verilerin doğruluğu, bazı katılımcılarla sonradan yapılan geri bildirim görüşmeleriyle teyit edilmiştir.

Araştırma süreci, etik kurallar çerçevesinde yürütülmüştür. Katılımcılardan aydınlatılmış onam formu aracılığıyla yazılı onay alınmış; kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve tüm veriler anonimleştirilerek değerlendirilmiştir. Bu yöntemsel çerçeve doğrultusunda, okul müdürlerinin harcama yetkililiği görevine ilişkin bilgi, uygulama ve tutumları; personel güçlendirme süreçlerine etkileriyle birlikte bütüncül şekilde analiz edilmiştir. Çalışma, İzmir ili örneğinde, kamu yöneticilerine verilen mali yetkilerin, eğitim kurumlarındaki karar alma süreçleri ve insan kaynağı yönetimi üzerindeki yansımalarını anlamaya yönelik derinlemesine bir bakış açısı sunmayı hedeflemiştir.

4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen veriler tablolastırılıp yorumlanmıştır.Tablolar oluşturulurken herhangi bir program kullanılmamış elde edilen verilere dayanılarak manuel olarak hazırlanmıştır.Tablo içinde kullanılan temalar ve alt temalar hazırlanırken benzer ve farklı veriler bulunması, ulaşılan verilerin güvenilirliğinin artırılması ,yenilikçi yönünün ortaya çıkması açısından uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır.

Tablo 1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Kategori	Alt Kategori	Kişi Sayısı	Yüzde (%) (Yaklaşık)
Cinsiyet	Erkek	21	87,5
	Kadın	3	12,5
Branş	Sınıf Öğretmenliği / Sınıf Öğretmeni	7	29,2
	Türkçe / Türk Dili ve Edebiyatı	3	12,5
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	2	8,3
	Tarih	3	12,5
	Fen Bilimleri	3	12,5
	Sosyal Bilgiler	1	4,2
	Okul Öncesi	1	4,2
	Tesisat Teknolojisi ve İklimlendirme	1	4,2
	Felsefe	1	4,2
	Beden Eğitimi	1	4,2
Görev	Müdür	17	70,8
	Müdür Yardımcısı	7	29,2

Kategori	Alt Kategori	Kişi Sayısı	Yüzde (%) (Yaklaşık)
Görev Kademe	İlkokul	13	54,2
	Ortaokul	7	29,2
	Lise (Anadolu / İmam Hatip / Meslek / Sosyal Bilimler)	5	20,8
	Anaokulu	1	4,2
Eğitim Seviyesi	Lisans	9	37,5
	Yüksek Lisans	14	58,3
	Doktora	1	4,2
Meslekte Kıdem Yılı	11-15 yıl		12,5
	16-20 yıl	5	20,8
	21 yıl ve üzeri	15	62,5

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin erkek katılımcılar (%87,5) oluştururken, kadın katılımcı oranı (%12,5) olarak görülmektedir. Buna göre , okul yöneticiliği cinsiyet tercihinde erkeklerin yönetim alanında okul yöneticiliğini daha çok tercih ettiği görülmektedir. Araştırmada “yönetici” ifadesiyle kastedilen grup, ağırlıklı olarak okul müdürleri olmakla birlikte, bazı kurumlarda müdür başyardımcısı veya müdür yardımcılığı görevlerini yürüten kişiler de örnekleme dâhil edilmiştir. Tüm katılımcılar, harcama yetkililiği bulunan veya bu süreçlerde aktif sorumluluk üstlenen yönetici pozisyonlarında görev yapmaktadır. Katılımcıların branş dağılımına bakıldığında, en yüksek oranın Sınıf Öğretmenliği alanında olduğu görülmektedir (%29,2). Bu oran, özellikle ilkokullarda görev yapan yöneticilerin sayıca fazlalığı ile açıklanabilir. Bunun yanı sıra, Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih ve Fen Bilimleri branşlarının her biri %12,5 oranında temsil edilmiştir. Bu branşlar, genellikle ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlik formasyonlarına işaret etmektedir. Teknik veya daha spesifik alanlardan gelen katılımcı oranı ise oldukça düşüktür; örneğin Tesisat Teknolojisi ve İklimlendirme, Felsefe, Beden Eğitimi gibi branşlar yalnızca %4,2 oranında temsil edilmiştir. Söz konusu durum, araştırmanın daha çok genel öğretim alanlarından gelen yöneticilerle yürütüldüğünü göstermektedir. Görev kademesi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %54,2'sinin ilkokullarda, %29,2'sinin ortaokullarda, %20,8'inin ise liselerde görev yaptığı görülmektedir. Sadece bir katılımcı anaokulunda görev yapmaktadır (%4,2). Bu dağılım, araştırmanın özellikle temel eğitim düzeyine (ilkokul ve ortaokul) odaklandığını, bu düzeylerdeki harcama yetkililiği uygulamalarının daha geniş biçimde değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, çoğunluğun yüksek lisans mezunu olduğu (%58,3), bunu lisans mezunlarının takip ettiği (%37,5) görülmektedir. Doktora düzeyinde eğitim almış yönetici oranı ise oldukça düşüktür (%4,2). Veri dağılımdan görüldüğü gibi, okul

yöneticilerinin genel olarak lisansüstü eğitim düzeyine sahip, akademik olarak donanımlı bireyler olduklarını göstermektedir. Mesleki kıdem yılı açısından bakıldığında ise, katılımcıların %62,5'i 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu durum, araştırma grubunun büyük ölçüde uzun yıllar öğretmenlik ve yöneticilik deneyimi olan bireylerden oluştuğunu göstermektedir. 16–20 yıl arası kıdeme sahip olanlar %20,8 oranında temsil edilirken, 11–15 yıl arası deneyime sahip olanların oranı %12,5'tir. Bu veriler ışığında, araştırmanın olgunlaşmış ve deneyim sahibi bir yönetici profili üzerinden yürütüldüğünü teyit etmektedir.

Tablo 2. Personeli Güçlendirme Kavramının Çalışanların Kararlara Katılmasına İlişkin Bulgular

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
1. Katılımın Güçlendirme Sağladığına İnanç	Kararlara katılım motivasyonu artırır	10	“Karar sürecindeki yetki iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.”
	Katılım aidiyet duygusunu güçlendirir	8	“Alınan kararlar konusunda personelin de fikirleri alınarak birlikte hareket etmek kuruma olan aidiyeti güçlendireceği gibi çalışanları da harekete geçirir.”
	Katılım performansı artırır	5	“Kurum paydaşlarının süreçte aktif olarak yer alması kurumların çalışma ortamındaki performansını artıracaktır.”
2. Güç ve Yetki Verilmesinin Gerekliği	Yetki verilmesi iç motivasyonu destekler	6	“Personele belirli ölçülerde yetki verildiği takdirde kurumu sahiplenmesi daha kolay olur.”
	Yetki, sorumluluğu da beraberinde getirir	3	“Yetki personelin sorumluluğunu da artırır.”
	Özerklik olumlu etki yaratır	2	“Çalışanlara belli imkanlar dahilinde özerklik verilmelidir.”
3. Gücün Paylaştırılmasına Yönelik Yaklaşım	Gücün dengeli paylaştırılması gerekir	2	“Güç aynı kademeler arasında eşit paylaştırılmalı.”
	Her personele aynı ölçüde yetki verilmemeli	1	“Kısmen katılıyorum. Her personele aynı ölçüde güç ve yetki verilmemeli.”

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
4. Kurumsal Sahiplenme	Yetki verilen çalışan işi daha çok sahiplenir	3	“Yetki verdiğimiz öğretmenlerin olayı daha çok sahiplendiği ve başarılı olma adına daha fazla performans gösterdiği görülmektedir.”

Tablo 2’deki bulgular, katılımcıların personel güçlendirme kavramını yalnızca yönetsel bir strateji olarak değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını ve örgütsel bağlılıklarını destekleyen bir süreç olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun personel güçlendirmeyi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ile ilişkilendirmesi; örgütlerde demokratik yönetim anlayışının önemsendiğine ve katılımcı liderlik biçimlerinin benimsendiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, kararlara katılımın motivasyonu artırdığı (n=10) ve aidiyet duygusunu güçlendirdiği (n=8) yönündeki görüşler, güçlendirme uygulamalarının yalnızca iş verimliliğine değil, aynı zamanda çalışanların duygusal bağlılıklarına da katkı sunduğunu göstermektedir. Katılımcıların bir kısmı, yetki devrinin içsel motivasyonu desteklediğini (n=6) ifade etmiş, ancak bu yetkinin sorumlulukla dengelenmesi gerektiğini (n=3) vurgulayarak, denetimsiz güç dağılımının olumsuz sonuçlar doğurabileceğine dikkat çekmiştir. Ayrıca, sınırlı özerkliğin (n=2) olumlu etkiler yaratabileceğine dair ifadeler, çalışanlara verilen serbestlik alanının ölçülü olması gerektiği yönünde bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Bu durum, yöneticilerin güçlendirme uygulamalarını sınırsız yetki devri değil, kontrollü özerklik çerçevesinde değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların, gücün kurum içinde dengeli dağıtılması (n=2) ve her çalışana aynı ölçüde yetki verilmemesi (n=1) gerektiği yönündeki görüşleri ise, örgüt içinde bireysel farklılıkların ve görev tanımlarının dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu bulgular, güçlendirme uygulamalarının herkese eşit değil, adil ve duruma uygun biçimde tasarlanması gerektiği yönündeki literatürle de örtüşmektedir. Son olarak, bazı katılımcıların (n=3), yetki verilen personelin işi daha fazla sahiplendiğini ve performansının arttığını belirtmesi, güçlendirme uygulamalarının yalnızca yapısal bir yetki devri değil, aynı zamanda psikolojik bir sahiplenme süreci olduğunu teyit etmektedir. Bu sonuç, psikolojik güçlendirme modelinde yer alan “etki” ve “anlam” boyutlarıyla da doğrudan ilişkilidir. Katılımcıların bu tür değerlendirmeleri, örgütlerde çalışanların yalnızca görevlerini yerine getiren birer unsur değil; aynı zamanda karar süreçlerine yön veren, sorumluluk üstlenen ve örgütsel başarıya katkıda bulunan özneleştirilmiş aktörler olarak konumlandığını göstermektedir.

Tablo 3. Personel Güçlendirme ve Harcama Yetkililiği İlişkisine İlişkin Bulgular

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
1. Personel Güçlendirmenin Harcama Yetkililiğine Katkısı	Güçlendirme sorumluluk bilinci oluşturur	6	“Personel güçlendirme ile yetki sahibi olan personelin yaptığı harcama iş ve işlemlerinde sorumluluk duygusu ile hareket edecektir.”

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
	İnisiyatif kullanımı görev bilincini artırır	5	“İnisiyatif alan, hakimiyetinin emaresidir. İnsan, hâkim olduğu alandaki sorumluluktan kaçmaz.”
	İş algısı arttıkça karar kalitesi yükselir	4	“İş algısının artması harcama yetkililiği görevini yerine getirmekte katkı sağlar.”
2. Gücün Paylaşımı ve Yönetimsel Denge	Harcama yetkisi tek kişide olmamalı	1	“Para yetkisi tek kişide olmamalı.”
	Üst yönetim desteği gereklidir	2	“Üst yönetim tarafından yetki verilmesi, hataların eğitim fırsatına dönüştürülmesi önemlidir.”
3. Katılımın Sürece Etkisi	Karar süreçlerine dahil olmak görev performansını artırır	3	“Personeli işin içine katmak, onun fikrini almak, onunla beraber düşünmek yöneticinin görevini yerine getirmesine katkı sunar.”

Tablo 3 bulguları, personel güçlendirme uygulamalarının okul yöneticilerinin yürüttüğü harcama yetkililiği görevine doğrudan katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı, yetki verilen personelin görevine karşı daha dikkatli, sorumlu ve katılımcı bir tutum sergilediğini ifade etmiştir. Altı katılımcının, yetki devriyle birlikte çalışanlarda sorumluluk bilincinin arttığını belirtmesi, güçlendirme uygulamalarının sadece görev dağılımını değil, aynı zamanda çalışanların işlerine duygusal ve etik düzeyde bağlanmalarını da teşvik ettiğini göstermektedir. Bu, güçlendirmenin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda psikolojik bir sahiplenme süreci olduğunu da doğrular niteliktedir. Beş katılımcının, inisiyatif kullanımının görev bilincini artırdığını ifade etmesi; yetki verilen bireylerin, belirsizlik ortamlarında bile kaçınma davranışından uzak, daha proaktif ve öz güvenli bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Bu sonuç, güçlendirme uygulamaları sayesinde çalışanların yalnızca uygulayıcı değil, karar süreçlerinin öznesi hâline geldiğini de ortaya koymaktadır. Dört katılımcının, iş algısındaki yükselmenin karar kalitesini olumlu etkilediğini belirtmesi ise, bilişsel katılım ile karar alma yeterliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, personel güçlendirme yaklaşımlarının yalnızca yönetimsel verimlilik değil, aynı zamanda kurumsal kalite yönetimi açısından da stratejik bir araç olduğunu göstermektedir. Bulgular aynı zamanda, örgütsel güç paylaşımı ve yönetimsel denge temalarını da gündeme getirmiştir. Bazı katılımcılar, para ve harcama yetkisinin tek kişide toplanmasının olası risklerine dikkat çekmiş ve yetkinin paylaşılması ile birlikte üst yönetimin süreci desteklemesinin önemini vurgulamıştır. Bu görüşler, kamu yönetiminde tekil karar alma mekanizmalarının olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ve katılımcı yönetim modellerinin daha sürdürülebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar hata yapma riskinin, cezalandırma yerine bir eğitim fırsatı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade ederek, güçlendirme uygulamalarının aynı zamanda bir öğrenme kültürünü beslediğini dile getirmiştir. Üç katılımcının, karar süreçlerine katılımın görev performansını

artırdığını belirtmesi, güçlendirme uygulamalarının sadece yönetim düzeyinde değil, aynı zamanda çalışanların performans ve verimlilik düzeylerinde de somut çıktılar yarattığını göstermektedir. Katılımın motivasyonu ve sorumluluk alma davranışını desteklemesi, literatürde beklenen bir sonuç olmakla birlikte, bu çalışmada da güçlü biçimde gözlemlenmiş ve empirik olarak desteklenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, bu bulgular; personel güçlendirme uygulamalarının, özellikle yetki devri, katılım, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanımı bağlamında, harcama yetkililiği gibi kritik yönetsel görevleri daha etkili ve nitelikli şekilde yerine getirme konusunda önemli katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır. Beklendiği üzere, çalışanlara tanınan karar alma alanı ve özerklik, hem görev kalitesini hem de örgütsel bağlılığı artırmıştır. Bu sonuçlar, araştırma kapsamında varsayılan temel ilişkileri desteklemekte ve güçlendirme uygulamalarının yalnızca yöneticilere değil, kurumsal başarıya bütünsel katkı sunduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Kurum Amirlerine Harcama Yetkililiği Verilmesinin Personel Güçlendirmeye Katkısı Üzerine Katılımcı Görüşleri

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
1. Karar Alma Süreçlerinde Güçlenme	Karar alma özerkliği artar	4	“Kurum amirine harcama yetkisini verilerek kurum olarak idarecilerin elini güçlendirmiştir.”
	Hızlı ve etkin çözüm üretimi	3	“Harcama yetkisine sahip kurum amirleri kurum içerisindeki ihtiyaçları daha hızlı ve etkin çözecektir.”
2. Sorumluluk ve Güven	Sorumluluk bilinci kazandırır	3	“Faydalı olduğunu düşünüyorum. Ama aynı zamanda sorumluluk yüklediği için bazı çekincelere sebep oluyor.”
	Güven duygusu oluşturur	2	“Evet, harcama yetkililiği güven duyulduğunu gösterir. Kişiyi daha güvenilir kılar.”
3. Yönetimsel Etkinlik ve Bürokratik Azalma	Bürokratik gecikmeleri azaltır	2	“Karar alma özerkliği artar, hızlı çözüm üretilir, bürokratik gecikmeler azalır.”
	Kurum ihtiyacına uygun çözüm üretimi	2	“Kurumun kendi ihtiyaçlarını daha uygun karşılaması kurum müdürünü güçlendirir.”

Tablo 4’e göre, kurum amirlerine harcama yetkililiği verilmesinin personel güçlendirme açısından çeşitli olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Öncelikle "Karar Alma Süreçlerinde Güçlenme" teması altında, katılımcıların çoğu karar alma özerkliğinin artmasıyla birlikte idarecilerin yetkinliğinin güçlendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, harcama yetkisiyle birlikte kurum içi ihtiyaçların daha hızlı ve etkin bir şekilde çözülebildiği vurgulanmıştır. "Sorumluluk ve

Güven" teması altında ise, harcama yetkisinin kurumsal sorumluluk bilincini artırdığı ve kişiye güven vererek onu daha güvenilir kıldığı ifade edilmiştir. Bu durum, yetkinin beraberinde getirdiği sorumluluk duygusunun önemini ortaya koymaktadır. "Yönetimsel Etkinlik ve Bürokratik Azalma" teması ise, yetkinin verilmesinin bürokratik süreçleri hızlandığı ve kurumun kendi ihtiyaçlarına yönelik daha uygun çözümler üretmesini sağladığı yönünde değerlendirilmiştir. Tüm bu bulgular, harcama yetkililiğinin sadece idari bir işlev değil, aynı zamanda personelin motivasyonunu ve yönetsel kapasitesini artıran stratejik bir güçlendirme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Kurum Amirlerine Harcama Yetkisi Verilmesinin Yapısal Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
1. Yapısal Güçlendirmenin Tanımı ve Kabulü	Harcama yetkisi yapısal güçlendirmedir	10	"Evet yapısal güçlendirmedir. Harcama yetkisine sahip kurum amirine hız ve etkin çözüm imkanı sunacaktır."
	Kısmen yapısal güçlendirme	2	"Bu tam olarak olmasa da kısmen yapısal güçlendirme olarak nitelendirilebilir."
	Denenebilir bir yapısal uygulamadır	1	"Gücün daha az güce sahip olanlara verilmesinin denenebileceğini düşünüyorum. Sonra tekrar değerlendirilebilir."
	Tam anlamıyla yapısal güçlendirme değildir	1	"Tam anlamıyla değil."
	Yapısal güçlendirme değildir	1	"Harcama yetkisinin verilmesi personel güçlendirme açısından herhangi bir etki etmemektedir."
2. Yetki ve Güç Aktarımı	Gücün alt kademelere aktarılması	3	"Daha önce yalnızca üst düzeyde bulunan bir yetkinin, daha alt düzey yöneticilere aktarılması gücün yeniden dağıtılmasıdır."

Tablo 5, kurum amirlerine verilen harcama yetkisinin, katılımcılar tarafından yapısal güçlendirme bağlamında nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir bölümü, bu yetkinin yöneticilere sağladığı karar alma serbestisi, kontrol gücü ve operasyonel hız nedeniyle, doğrudan yapısal bir güçlendirme aracı olarak değerlendirildiğini ifade etmiştir. Bu değerlendirme, Kanter'in (1977) ortaya koyduğu yapısal güçlendirme yaklaşımıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar, bu yetkinin her durumda tam anlamıyla bir yapısal güçlendirme anlamına gelmediğini belirtmiş ve bu tür uygulamaların etkili olabilmesi için destekleyici sistemlerin, şeffaf prosedürlerin ve stratejik planlamanın da eş zamanlı olarak işletilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu görüşler, yapısal güçlendirme uygulamalarının yalnızca yetki

vermekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda bu yetkinin kurumsal kültür, liderlik tarzı ve idari destekle birlikte anlam kazandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu bulgu; yapısal güçlendirmenin bütüncül bir sistem olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bazı katılımcılar, harcama yetkisinin aşağı kademelere aktarılması gerektiğini savunarak, güçlendirmenin yalnızca üst düzey yöneticilere değil, orta ve alt düzey personele de yayılması gerektiğini dile getirmiştir. Bu tür ifadeler, güçlendirme literatüründeki desantralizasyon (yetkinin tabana yayılması) ilkesini destekler niteliktedir. Çünkü yapısal güçlendirmenin etkinliği, yetkinin kurumsal hiyerarşi içinde tek merkezde yoğunlaşması yerine, farklı kademelere uygun biçimde dağıtılmasıyla artar. Bu bakış açısı, güçlendirme stratejilerinin eşitlikçi değil, adalet temelli bir dağılımla yürütülmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır. Öte yandan, az sayıda katılımcı, harcama yetkisinin örgütsel yapıyı güçlendirmek yerine yalnızca teknik bir sorumluluk devri anlamına geldiğini belirtmiş; bu tür uygulamaların, bireysel olarak yöneticilerin performansına olumlu katkı sunabileceğini, ancak kurumsal kültürde yapısal bir dönüşüm yaratmadığını ileri sürmüştür. Bu eleştiriler, güçlendirme politikalarının uygulanış biçimlerinin farklı algılar yaratabileceğini ve her yöneticide aynı etkiyi doğurmadığını göstermektedir.

Tablo 6. Kurum Amirlerine Verilen Harcama Yetkisinin Personel Güçlendirmesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
1. Kurum Amirinin Güçlenmesi	Harcama yetkisi amiri daha güçlü kılar	11	“Evet, harcama yetkililiğinin kurum amirlerine verilmesi onları daha güçlü hale getirir.”
	Karar alma gücü kazandırır	2	“Karar onda olduğu için güçlü kılar.”
	Kurum dinamiklerini daha iyi yönetir	1	“Evet, kurum dinamiklerini kurum amiri daha iyi çözer.”
2. Personel Güçlendirmeye Katkı	Harcama yetkisi personeli de güçlendirir	2	“Kurum amirlerine harcama yetkisi verilmesi personeli güçlendirir.”
	Personelin sürece katılımı kaliteyi artırır	1	“Kaliteden bahsedebilmek için personelin işin içinde olması gerekir.”
3. Kısmi veya Şüpheli Güçlenme	Kısmen güçlendirici etki yaratır	2	“Kısmen evet.”
	Etkisi olabilir	1	“Olabilir.”
4. Güçlendirme Etkisi Olmadığı Görüşü	Güçlendirme etkisi yoktur	2	“Herhangi ciddi bir etki yarattığını düşünmüyorum.”

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
	Personeli değil, yalnızca amiri rahatlatır	1	“Personelin güçlendirilmesi değil, kurum amirinin elini güçlendirmiştir.”
	Yetki var ama kaynak yok → etkisiz	2	“Bütçesi hesaplanmadan verilen yetkililik, ödenek yetersizliğinden dolayı etkisizdir.”

Tablo 6’ya göre, kurum amirlerine harcama yetkisi verilmesinin kurum amirlerini personel güçlendirme açısından daha güçlü hale getirdiği genel kabulünü ortaya koymaktadır. Çoğu katılımcı, harcama yetkisinin kurum amirlerinin karar alma süreçlerinde etkinliğini artırdığını, harcamaların daha hızlı ve pratik bir şekilde yapılmasını sağladığını ve böylece yönetsel süreçlerde zaman ve bürokratik engellerin azalmasına katkı sunduğunu belirtmiştir. Bu durum, kurum amirlerinin hem sorumluluk almasını hem de kurum içindeki ihtiyaçları daha etkin ve yerinde karşılayabilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca, yetkinin verilmesi, kurum amirlerinin rolünü güçlendirirken, kurumun işleyişinde daha özerk ve esnek kararlar alınmasını sağlamaktadır. Bazı katılımcılar ise, harcama yetkisinin personel güçlendirmeye doğrudan etkisinin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Onlara göre, bu yetki yalnızca kurum amirinin elini güçlendirmekte, personelin genel anlamda güçlenmesini garanti etmemektedir. Bunun yanı sıra, yetkinin etkili olması için, kurum bütçesinin yeterli ve esnek olması gerektiği vurgulanmıştır; aksi takdirde verilen yetki, kaynakların yetersizliği nedeniyle etkisiz kalabilir ve amirin üzerinde ek bir yük olarak kalabilir. Bazı katılımcılar da mevcut uygulamalarda harcama yetkisinin formalite olarak kaldığını, bütçe ve kaynakların merkezi yönetim tarafından belirlenmesi sebebiyle yetkinin gerçek anlamda kurum amirlerine güç aktarımı sağlamadığını dile getirmiştir. Bu görüşler, harcama yetkisinin etkisinin, sadece yetkinin verilmesiyle değil, aynı zamanda kaynakların yeterliliği, kurum içi yetki paylaşımı, sorumlulukların netliği ve personelin karar alma süreçlerine katılımıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, harcama yetkisinin kurum amirlerini güçlendirme potansiyeli yüksek olsa da bunun kurumsal işleyiş ve kaynak yönetimi koşullarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca, personel güçlendirme açısından harcama yetkisi tek başına yeterli olmayıp, yetkinin yanında katılımcı yönetim anlayışının ve personelin karar süreçlerine etkin katılımının da sağlanması önemlidir.

Tablo 7. Kurum Amirlerinin Harcama Yetkililiğinin Olaylara Etki Kapasitesi ve Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
1. Etki Kapasitesinde Artış	Olumlu yönde artırır	15	“Olumlu yönde artırır.” / “Etki etme kapasitesini artıracaktır. Kurum içindeki ihtiyaçları hızlı çözer.”

Tema	Alt Tema	Katılımcı Görüşü Sayısı (n)	Örnek Katılımcı İfadesi
	Kurum amirini güçlendirir	6	“Kurum amirini daha güçlü kılmıştır.” / “Kurum müdürünü güçlendirir.”
	Hızlı ve etkin müdahale sağlar	5	“Kurumda erken müdahale olabilir.” / “Hızlı olur.”
2. Etkisiz veya Sınırlı Etki	Etkisi yoktur veya çok azdır	4	“Hiçbir etkisi yoktur.” / “Çok etki edeceğini düşünmüyorum.”
	Bütçe yönetiminin kısıtlı olması nedeniyle etki sınırlı	2	“Bütçe düzenli verilmediği sürece etki kapasitesini artırmaz.”
3. Personel Güçlendirme ile İlişkisi	Personel güçlendirme açısından olumlu etkisi var	3	“Bütçeyi çalışanlarla ortak belirlerse personel güçlenir.” / “Personel güçlendirme açısından kritik gelişmedir.”
4. Risk ve Çekince	İnisiyatif konusunda çekince yaratabilir	1	“İnisiyatif alma konusunda çekincesi olan kurum müdürüne yük olabilir.”

Bu kategoride ulaşılan veriler, birden fazla veriyi ifade etme söz konusu olduğundan toplam katılımcı sayısını aşmaktadır. Tablo 7’ye göre, kurum amirlerine harcama yetkililiğinin verilmesi, onların kurumda meydana gelen olaylara etki etme kapasitesini önemli ölçüde artırmakta ve bu durum personel güçlendirme açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.. Katılımcıların büyük çoğunluğu, harcama yetkisinin kurum içindeki ihtiyaçların hızlı ve doğru şekilde çözülmesini sağladığını, maddi imkanlar yaratarak işlerin ve çalışanların önünü açtığını belirtmiştir. Ayrıca, kurum amirlerinin olaylara doğrudan müdahale edebilme ve yerinde kararlar verebilme kapasitesinin güçlendiği, bu sayede personelin de yapısal anlamda güçlendiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte, bazı katılımcılar bütçe planlamasının düzenli yapılmaması ve kaynakların yetersizliği durumunda yetkinin etkinliğinin sınırlı kaldığını, kurum amirlerinin inisiyatif kullanmadığı veya çekingen davrandığı durumlarda harcama yetkisinin güçlendirme anlamında etkili olamayacağını ifade etmiştir. Bazı görüşler ise harcama yetkisinin etkisinin sınırlı olduğunu dile getirmiştir. Özetle, harcama yetkililiği kurum amirlerinin karar alma süreçlerindeki etkinliğini ve olaylara müdahale kapasitesini artırarak personel güçlendirmeye katkı sağlamakla birlikte, bu etkinin sürdürülebilirliği bütçe yönetimi, kaynak aktarımı ve yöneticinin liderlik becerilerine bağlıdır.

5.TARTIŞMA

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, kamu yönetiminde yaşanan dönüşümlerin özellikle eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler açısından önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında okul müdürlerine verilen harcama yetkililiğinin, yalnızca mali bir düzenleme değil; aynı zamanda personel güçlendirme açısından da değerlendirilmesi gereken bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun harcama yetkililiğini, okula kurumsal özerklik kazandırmada etkin bir güç olarak görmektedir. Okul ihtiyaçlarını belirleyen, talep eden ve tedarik eden yönetici, kurumda karar alma gücünü de elinde bulundurmuş olmaktadır. Aslında bütçeye ödenek tahsis eden harcama yetkisi olan yönetici mali işlemleri yöneterek hizmet alımını da hızlandırmış olmaktadır. Okul yöneticilerine verilen bu yetkiyi harcama yetkililiği uhdesinde incelendiğinde sorumluluk bilinci kazanma ve liderlik yetkinliği bağlamında değerlendirdiği söylenebilir. Bu bulgu, Thomas ve Velthouse'un (1990) ileri sürdüğü psikolojik güçlendirme modelinin dört temel boyutundan biri olan özerklik boyutuyla örtüşmektedir. Araştırmada okul müdürlerinin, bu yetki sayesinde kendi kurumlarına özgü çözümler üretme, hızlı karar alma ve uygulamaya geçme konusunda daha etkin hale geldikleri tespit edilmiştir. Böylece okul müdürü kurumu hakkında ihtiyaçları karşılama, bakım-onarım ve benzeri mali işlerde yetkilerini kullanabileceği bir role sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, güçlendirme uygulamalarının yalnızca kendileriyle sınırlı kalmaması, diğer personele de yansıtılması gerektiğini vurgulamaları; Yıldız ve Kaya'nın (2017) belirttiği gibi güçlendirme sürecinin bireysel değil, kurumsal bir öğrenme ve gelişim süreci olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan görüşmelerde, personelin karar alma süreçlerine katılımının motivasyon ve aidiyet üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmiştir. Bu durum, Ceylan ve arkadaşlarının (2005) güçlendirmenin anlam boyutuyla çalışan performansı arasındaki ilişkiyi vurguladıkları bulgularla da örtüşmektedir.

Araştırmadaki veriler tahlil edildiğinde, güçlendirmenin yalnızca yetki devriyle sınırlı kalmaması, aynı zamanda kaynaklarla desteklenmesi gerektiğini de göstermektedir. Bazı katılımcılar, bütçenin yetersizliği ya da merkezi yönetimden gelen kısıtlamalar nedeniyle harcama yetkisinin fiili olarak kullanılmadığını belirtmiştir. Bu durum, literatürde yer alan yapısal güçlendirme (structural empowerment) yaklaşımlarının, gerçek etkiler yaratabilmesi için organizasyonel kaynakların ve sistemsel işleyişin uyumlu olması gerektiği yönündeki tespitleriyle paralellik göstermektedir (Koçel, 2010; Doğan, 2006).

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise, personel güçlendirme sürecinin yalnızca yöneticiler için değil, kurumdaki tüm paydaşlar için uygulanabilir olması gerektiğidir. Harcama yetkililiğinin sadece amir düzeyinde kalmasının, örgüt genelinde eşit bir güç dağılımı sağlamadığı, bazı durumlarda kurumsal iç dengeleri olumsuz etkileyebileceği yönünde görüşler mevcuttur. Bu bağlamda, Ripley ve Ripley (1992) tarafından savunulan güçlendirme sürecinin, tüm çalışanların bilgi, beceri ve katılım düzeylerine uygun şekilde yaygınlaştırılması gerekliliğini hatırlatmaktadır.

Ayrıca, güçlendirme sürecinin, sadece örgütsel yapıyı değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik algılarını da şekillendirdiği görülmektedir. Katılımcıların, yetki verilmesinin bir tür "güven" göstergesi olduğunu belirtmeleri, literatürde psikolojik güçlendirme (psychological empowerment) kavramı altında yer alan algılanan saygı ve değer görme gibi değişkenlerle ilişkilidir (Gürbüz vd., 2013; Thomas & Velthouse, 1990). Bu durum, Şimşek ve Kınır'ın (2006) da belirttiği gibi, çalışanların yönetim tarafından insan olarak değer gördüklerinde örgütsel bağlılıklarının arttığını destekler niteliktedir.

Son olarak, bazı katılımcıların harcama yetkisinin etkisini sınırlı gördüğü ve özellikle bütçesel sınırlılıklar nedeniyle bu yetkinin sembolik kaldığını belirtmesi, kamu yönetiminde "yetki-sorumluluk-kaynak" dengesinin tam olarak kurulamadığını göstermektedir. Bu durum, kamu mali yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılmasında sadece yetki devrinin değil, aynı zamanda

uygulama kapasitesinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir (T.C. Resmî Gazete, 2003).

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan kurum amirlerine verilen harcama yetkililiğinin, personel güçlendirme bağlamında ne tür etkiler yarattığını incelemek amacıyla yürütülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilen bulgular, aşağıdaki temalar çerçevesinde değerlendirilmiştir:

1. Karar Alma Süreçlerinde Etkinlik ve Özerklik

Katılımcıların büyük çoğunluğu, harcama yetkisinin kurum amirlerine hızlı ve etkili karar alma imkânı sağladığını, bu sayede kurum içi ihtiyaçların daha kısa sürede karşılanabildiğini belirtmiştir. Bu durum, yönetsel özerkliği ve sorumluluk alma bilincini artırarak, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde iş süreçlerinin daha verimli işlemesine katkı sunmaktadır.

2. Sorumluluk ve Motivasyonun Artışı

Katılımcılar, yetki verilen çalışanların görevlerine daha fazla sahip çıktığını ve işlerini daha dikkatli yürüttüğünü ifade etmiştir. Bu bulgu, personel güçlendirme uygulamalarının psikolojik sahiplenme, motivasyon artışı ve performans iyileştirmesi gibi çıktılara da zemin hazırladığını göstermektedir.

3. Yapısal Güçlendirme Bağlamında Harcama Yetkisi

Araştırmada, harcama yetkisinin büyük ölçüde yapısal güçlendirme kapsamında değerlendirildiği; yetkinin karar alma gücünü artırarak yöneticilerin kurum içindeki etki alanlarını genişlettiği görülmüştür. Ancak bazı katılımcılar, bu etkinin tam olarak gerçekleşebilmesi için üst yönetim desteği, bütçe sürekliliği ve eğitim olanakları gibi ek unsurların da gerekli olduğunu vurgulamıştır.

4. Kısıtlar ve Kurumsal Engeller

Bazı katılımcılar, harcama yetkisinin etkin kullanımını sınırlayan faktörler olarak bütçe planlamasındaki yetersizlik, ödenek aktarımındaki düzensizlik ve inisiyatif alma konusundaki yönetsel çekinceleri dile getirmiştir. Bu durum, güçlendirme sürecinin yalnızca yetki devriyle değil, aynı zamanda uygun kaynak yönetimi, kurumsal güven ve liderlik becerilerinin geliştirilmesiyle tamamlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Öneriler

- Bütçe Planlamasının Düzenli ve Şeffaf Hale Getirilmesi: Harcama yetkisinin etkili olabilmesi için yıllık bütçelerin ihtiyaca uygun, düzenli ve şeffaf bir şekilde planlanması önem arz etmektedir. Kaynakların adil ve yeterli biçimde dağıtılması, kurum amirlerinin sorumluluklarını daha sağlıklı yerine getirmesini sağlayacaktır.
- Yöneticilerin Liderlik ve İnisiyatif Alma Kapasitelerinin Geliştirilmesi: Harcama yetkisi, yalnızca teknik bir yetki devri olarak değil; yöneticilerin stratejik düşünme, karar alma ve liderlik becerilerinin geliştirilmesiyle desteklenmelidir. Bu kapsamda hizmet içi eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.

- Personel Güçlendirme Sürecinin Kurumsal Politikalarla Desteklenmesi: Yapısal güçlendirme, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, geri bildirim mekanizmaları ve ödüllendirme sistemleri ile desteklenmelidir. Böylece çalışan bağlılığı ve kurumsal verimlilik artırılabilir.
- Performans Takip ve Değerlendirme Sistemlerinin Oluşturulması: Harcama yetkililiğinin kullanımının izlenebilmesi için etkin performans değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir. Bu sayede olası aksaklıklar erken aşamada tespit edilerek müdahale edilebilir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemiyle ve amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen İzmir ili 24 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular, yalnızca bu çalışma grubunun deneyim ve algıları doğrultusunda değerlendirilmiş olup, genelleyici nitelikte değildir. Bulgular, Türkiye genelindeki tüm eğitim yöneticilerini temsil etme amacı taşımamaktadır. Ayrıca, veriler katılımcı beyanlarına dayandığından dolayı, algısal ögeler ve öznel değerlendirmeler içermektedir. Bu durum, elde edilen verilerin farklı bağlamlarda değişkenlik gösterebileceği anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, Millî Eğitim Bakanlığı yöneticilerine verilen harcama yetkililiği, doğru uygulandığında ve kurumsal olarak desteklendiğinde, personel güçlendirme süreçlerini olumlu yönde etkileyen önemli bir araçtır. Ancak bu etkinin sürdürülebilirliği; sadece yetki devriyle değil, bütüncül bir yönetim anlayışı, liderlik gelişimi, kaynak yönetimi ve örgütsel kültürün güçlendirilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda, kamu yönetiminde personel güçlendirme politikalarının kalıcılığı ve başarısı için hem yapısal hem de kültürel düzeyde iyileştirme çabalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

ETİK BEYAN ve KATKI ORANLARI	
Yazar Katkı Oranı: 1. Yazar: %50 2. Yazar: %50	Contribution Rate 1. Author: %50 2. Author: %50
Çıkar Çatışması: Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.	Conflicts of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person within the scope of this study.
Etik Kurul İzni: Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurul kararı: 09/01/2025 tarihli ve 2025/24 No'lu	Ethics Committee Permission If applicable: Ethics committee approval was obtained (Decision dated 09/01/2025, no. 2025/24).
Teşekkür Bu çalışma kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı'ndan araştırma izni alınmış, okul müdürleri ile görüşme yapılmıştır. Katkılarından dolayı kendilerine teşekkür ediyorum.	Acknowledgements For this study, research permission was obtained from the Ministry of National Education, and school principals were interviewed. I thank them for their contributions.

KAYNAKÇA

- Arslan, F. (2020). *Personel güçlendirme ve eğitim yöneticilerinin gelişimi*. Ankara: Eğitim Yayınları.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ceylan, A., Çöl, G., & Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35–48.

- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(25), 23–39.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177–203.
- Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 166–189.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Antalya ilinde beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 1–23.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., & Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma. *International Conference on Eurasian Economics*, Rusya, 791–800.
- Hardy, C., & Lebia, Q.-S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Administration in Social Work*, 25(3), 1–16.
- Karakoç, N. (2007). Ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 7(28), 9–24.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özgen, H., & Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 123–137.
- Öztuna, T. A. (2010). *Psikolojik güçlendirmenin çalışan motivasyonu göstergeleri ile ilişkisi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ripley, R. E., & Ripley, M. J. (1992). Empowerment, the cornerstone of quality: Empowering management in innovative organizations in 1990's. *Management Decision*, 30(4), 20–43.
- Şimşek, M. Ş., & Kınır, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçimler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tandoğan, H. T. (2002). *Dönüştürücü ve işgördürücü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- T.C. Resmî Gazete. (2003). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. <https://www.resmigazete.gov.tr/>
- Yıldız, A., & Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1–21.