

KAMU GÖREVLİLERİNİN TAKDİR YETKİLERİNİN ARTIRILMASI: TAPU SİCİLİ TÜZÜĞÜNDE YAPILAN DEĞİŞİKLİKLERİN SONUÇLARI

Cengiz SARI¹

Öz

Çalışanların otonomisini artırma yöntemi özel sektör alanında öteden beri uygulanan ve oldukça başarılı sonuçlar elde edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin özel sektör alanında sağladığı faydalar hakkında birçok bilimsel çalışma yapılmış, başarılı sonuçlar açıkça ortaya konulmuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde özel sektör alanında uygulanan başarılı yöntemler, kamu sektörü tarafından da uygulanmaya çalışılmaktadır. Özel sektör alanında başarılı bir şekilde uygulanan personel güçlendirme yöntemi de aynı şekilde kamu sektörü tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilmektedir. Ancak kamu görevlisine güvenmeme, vesayetçi ve sıkı denetlemeci zihniyet, personel güçlendirme uygulamalarına ön yargı ile bakılmasına neden olmaktadır. Tüm tereddütlere rağmen 2013 yılında Tapu Sicil Tüzüğünde reformcu bir anlayışla yapılan değişiklikle, tapu kaydındaki bazı hataların düzeltilmesi konusunda tapu sicil müdürlüğünde görev yapan kamu görevlilerine, Türk Kamu Yönetimi alanında pek de alışık olunmadığı şekilde oldukça geniş yetkiler verilmiştir. Bu yetkiler daha önce mahkemeler tarafından uygulanan araştırma yapma ve karar verme yetkilerini de kapsamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Takdir Yetkisi, Yetki Devri, Bürokrasi ve Kırtasiyecilik, Performans, Yeni Kamu Yönetimi

Increasing Public Officials' Discretionary Powers: Results of Some Changes in The Land Registry Regulation

Abstract

Increase staff autonomy method applied in the field of private sector for a long time and this method that achieves quite successful results. A lot of scientific work has been done about the benefits of this method in the private sector and successful results have been clearly demonstrated. Within the framework of new public management understanding, successful methods applied in the private sector are being tried to be implemented by the public sector. A successful method of personnel empowerment in the private sector, is likewise seriously evaluated by the public sector. However, not trusting the public officer, guardianship and strict supervisor mentality lead to prejudice to personnel empowerment. Despite all hesitation, Land Registry Regulation was amended with a reformist approach in 2013, on the correction of some mistakes in the title deed record a wide range of authority has been given to public officials who work in the title deed registry, not as accustomed to Turkish public administration. these authorities includes research and decision-making powers.

Keywords: Discretionary Authority, Delegation of Authority, Bureaucracy and Red Tape, Performance, New Public Management

1 Dr. Cengiz Sarı, Sakarya Bölge Adliye Mahkemesi Hakimi, E-posta: cengizsari1975@gmail.com

Giriş

Çalışanların takdir yetkilerinin artırılması yöntemi, özel sektör alanında öteden beri uygulanan ve oldukça başarılı sonuçlar elde edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin özel sektör alanında sağladığı faydalar hakkında

birçok bilimsel çalışma yapılmış, başarılı sonuçlar açıkça ortaya konulmuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu sektöründe de etkinlik ve verimliliğin artırılması, işlerin daha süratli görülmesi, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması gibi amaçlarla, özel sektör alanında uygulanan başarılı yöntemler kamu sektörü tarafından da uygulanmaya çalışılmaktadır. Özel sektör alanında başarılı bir şekilde uygulanan personel güçlendirme yöntemi de aynı şekilde kamu sektörü tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilmektedir. Ancak bunun kamu alanına ne şekilde ithal edileceği konusunda bazı önyargı ve tereddütler bulunmaktadır.

Bazı yazarlar kamu alanında personel güçlendirmenin uygulanabilmesinin önünde birçok engel bulunduğunu belirtmektedir. Onlara göre kamu alanında çalışanların takdir yetkilerinin artırılabilmesi için her şeyden önce kamu yönetiminin kapalı kutu olmaktan çıkıp, açık ve şeffaf bir sistem haline gelmesi gerekmektedir (Yatkın, 2009, s. 139). Öte yandan Türk Kamu Yönetimi alanındaki gelenekçi yaklaşımın bu yeni yöntemin uygulanması ve bundan faydalı sonuçlar elde edilmesi konusunda ciddi bir engel oluşturacağı belirtilmektedir.

Tüm bu tartışmalar yaşanırken, 2013 yılında Tapu Sicil Tüzüğü'nde yapılan bir değişiklikle, tapu kayıtlarındaki bazı hataların düzeltilmesi konusunda tapu sicil müdürlüğünde görev yapan kamu görevlilerine, Türk Kamu Yönetimi alanında pek de alışık olunmadığı şekilde oldukça geniş yetkiler verilmiştir. Reformcu bir yaklaşımla kamu görevlilerine verilen yetkiler daha önce mahkemeler tarafından uygulanan araştırma ve karar verme yetkilerini de kapsamaktadır.

Takdir Yetkisinin Artırılması

Türk Yönetim Hukuku literatüründe personel güçlendirme kavramı kullanılmamaktadır. Ancak, alt seviyedeki çalışanların inisiyatiflerinin güçlendirilmesi konusunda takdir yetkisinin artırılması ibaresinin personel güçlendirme kavramına yakın bir anlamla kullanıldığı görülmektedir. Takdir yetkisi, öğretisi ve uygulamada "takdir kudreti", "takdir hakkı", "takdir salahiyeti", "takdir gücü" gibi ibarelerle adlandırılmakla beraber hukukçuların büyük bir kısmı takdir yetkisi terimini tercih etmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 125/IV. maddesi, Türk Medeni Kanunu'nun 4. maddesi gibi yasal metinlerde ve Kamu Görevlileri Etik Rehberi gibi uygulamaya yönelik metinlerde de "takdir yetkisi" terimi kullanılmıştır. Kamu hukuku alanında ise hukuk devleti ilkesinin imkân verdiği ölçüde idareye takdir yetkisi tanınmıştır.

Takdir yetkisi, kamu görevlilerine verilen, hukuk tarafından onlara resmi olarak bazı durumlarda kendi vicdani kanaatine ve iradesine göre başkalarının vicdani kanaati veya düşünceleri tarafından sınırlanmaksızın hareket etme iktidarı veya hakkı demektir (Akyılmaz, 1998, s. 23). Diğer bir ifade ile takdir yetkisi, belli durumların varlığı halinde, idarenin serbestçe ya da mevcut seçeneklerden birini, uygun gördüğünce tercih ederek karar alabilme imkânıdır (Yayla, 1990, s. 77).

İdare hukukunda belli mercilere kanun sınırları içerisinde belirli davranışta bulunmak veya bulunmamak; belli bir davranışta bulunacak ise türlü çözümlerden birini seçmek veya nasıl davranışta bulunabileceğine ilişkin olmak üzere bir idari takdir yetkisi tanınmış bulunmaktadır (Edis, 1973, s. 175). Avrupa Konseyi'nin R (80) 2 Sayılı "İdarenin Takdir Yetkisinin Kullanılmasına İlişkin Tavsiye Kararında takdir yetkisi; "herhangi bir yönetsel kararın alınışında, çeşitli hukuksal çözümler arasından yönetime elverişli görünen birinin seçimi" şeklinde ifade edilmiştir. Yapılan tanımlar ışığında, kamu yönetiminde takdir yetkisinden söz edebilmek için idareye, belli bir davranışta bulunurken ya da belli bir görevi yerine getirirken az ya da çok bir hareket serbestisi tanınmış olması ya da sunulan seçeneklerden birini tercih etme imkânı tanınmış olması zorunludur (Nalçinkaya, 2012, s. 56).

İdarenin takdir yetkisinin kullanılmasında keyfi davranması mümkün değildir. İdarenin takdir yetkisini kullanırken öncelikle kamu yararı ve hizmet gereklerini gözetmesi gerekir. Öte yandan takdir yetkisini kullanarak karar alan yöneticiler aldıkları kararlardan sorumludur. Bu durum personel güçlendirme ile benzerlik göstermektedir. Başka bir ifadeyle idare hukuku alanında personel güçlendirilmesi, kamu görevlilerinin takdir yetkilerinin artırılması ile sağlanabilir.

Personel Güçlendirme

Yönetim bilimi alanında ortaya çıkan yeni kavramlardan birisi de personel güçlendirme kavramıdır. İşlerin kaliteli yapılması, yönetime katılma, motivasyonu yükseltme, sorunların yerinde çözümü ya da daha az kırtasiyecilik gibi yönetim ile ilgili birçok konuda personel güçlendirme doğrudan veya dolaylı olarak gündeme gelmektedir. Yönetim bilimi alanında üzerinde durulan konuya göre personel güçlendirme kavramına farklı bir yaklaşımla tanımlama getirilmektedir.

Personel güçlendirme kavramına motivasyon açısından bakıldığında, çalışanların işe bağlılığını, işletmeye dair olumlu hislerini daha üst seviyeye çıkartmaya yönelik yapılan psikolojik bir yatırım olarak görülmektedir (Vurmaz, 2016, s. 4). Sorumluluğun artırılması perspektifiyle Özer, Ergün ve Okatan (2015, s. 105) personel güçlendirmeyi işletme bünyesindeki personele önemli kararlar verebilme imkânının verilmesi ve personelin aldığı kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. Ancak bir kısım yazarlara göre, personel güçlendirmenin yönetime katılma gibi başka

kavramlar yerine değişebilir bir şekilde kullanılması yanlış anlaşılmaya yol açarak ondan yeterince yararlanılmasına engel olabilir (Lashley, 2001, s. 49). Öyle ki personel güçlendirme, bazen onu uyguladığını iddia eden örgütler tarafından da tam olarak bilinmemektedir. Bu sebeple uygulamada birçok sorunla karşılağıldığı görülmektedir (Huq, 2010, s.6).

Yanlış anlaşılmaların önüne geçilmesi için kavramın daha kapsayıcı ve anlaşılır bir şekilde açıklanması önem arz etmektedir. Konuya daha genel ve yönetim bilimi odaklı bir tanımlama getiren Genç'e göre (2017, s. 224) personel güçlendirme, yöneticilerin ve çalışanların kendileri ve işlerini etkileyecek kararları kendilerinin verebilmesidir.

Personel güçlendirme adından da anlaşılacağı üzere personelin her yönden güçlendirilmesini ifade etmektedir. Bu da dört boyutta kendisini göstermektedir. Bunlar personele daha fazla seçim hakkı vermekle onların pozisyonu gücünün artırılması; verilecek eğitimlerle uzmanlığın geliştirilmesi; bilgi kaynaklarına ulaşma ve onları kullanma imkanının verilmesi ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması şeklinde kendisini göstermektedir (Koçel, 2007, s. 318). Personel güçlendirmenin ne olduğunun anlaşılması için bazı ilgili kavramların ne olduğunun açıklanması gerekmektedir.

Yetki Devri

Yetki devri, üst yöneticinin herhangi bir konuda kendisinde bulunan karar verme yetkisini kendi isteği ile belirli şartlar altında devredebilmesi ve istediği zaman tekrar alabilmesidir. Yetki devrinde üst yönetici sorumluluğu kendi üzerinde tutmaya devam etmektedir. Bununla birlikte yetkilendirme sayesinde, çalışanların sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla inisiyatif kullanabilmektedirler (Genç, 2007, s. 225). Personel güçlendirmede de bir yetki devri olmakla birlikte yetkiyi devralan kişi işin sorumluluğunu üstüne almaktadır.

Yetki devrinde daha iyi sonuçlar elde edebilmek veya üst yöneticinin başka işlerine daha fazla zaman ayırabilmesi için kendisine ait bir yetkiyi astına devretmesi söz konusudur. Personel güçlendirmede ise esas itibariyle işi fiilen yapan kişinin, uzmanlık bilgisi, fırsat ve tehditleri algılaması kullanılarak gerekli kararları vermesi sağlanmakta; kısacası işin sahibi haline getirilmektedir (Koçel, 2007, s. 317). Yetki devrinin temelinde örgüt içerisindeki hiyerarşik bir yapının bulunması yatmaktadır. Personel güçlendirme ise bundan farklı bir mantıkla, iş yapanın yaptığı işi zaten üst yöneticisinden daha iyi bildiği, bu sebeple iş hakkındaki kararları onun vermesi sorumluluğunda ona ait olması düşüncesine dayanmaktadır.

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işlerin dikey olarak genişlediği (Parker, 1998, s. 837) ve çalışanların işleri üzerinde üst düzeyde karar verme ve inisiyatif sahibi olmalarını sağlayan bir yönetim uygulamasıdır (Wood ve Wall, 2007:1336). Bu uygulama çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için işin özünü oluşturan boyutların değişmesi fikrine dayanmaktadır (Eren, Tokgöz, Saylan, 2014, s. 93).

İş zenginleştirme ve personel güçlendirme ilk bakışta birbirine benzeyen kavramlar olarak görülseler de temel mantık olarak birbirinden oldukça farklıdır. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark, iş zenginleştirmenin çalışanların yaptıkları spesifik bir işle sınırlı olmasına karşılık, personel güçlendirmenin çalışanın bütün çalışma yaşamı ile ilgili olması başka bir ifadeyle çok daha kapsamlı olmasıdır. İş zenginleştirmede, temel olarak belirli bir işle ilgili yetki ve sorumluluk artırılarak çalışanların kendilerini yaptıkları işe daha fazla adanmaları ve işin sıkıcı olmaktan çıkarılması hedeflenmektedir (Akçakaya, 2010, s.154).

İş zenginleştirme ile ilgili olarak yapılan birçok program sonucunda çalışanları iş tatmininin arttığı gözlemlenmiştir. Fakat performans üzerindeki etkisi oldukça belirsizdir. Yapılan çalışmalar sonunda iş zenginleştirmenin performansı ne şekilde etkileyeceği konusunda net bir tablo ortaya konulamamıştır (Feder, 1999, s. 2). Oysa ki personel güçlendirmenin performans üzerinde doğrudan bir olumlu etki yaptığı bilinmektedir.

Yönetime Katılma

Çağdaş yönetimlerde, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir faaliyet olmaktan çıkarak, daha alt seviyede çalışanların da katılımı ile homojen bir görünüm almıştır (Genç, 2007, s. 225). Yönetime katılma, çalışanların tüm iş süreçlerine katılmalarının yanı sıra problemleri çözme ve karar alma süreçlerine de katılımının sağlanmasıdır (Mujka, 2011, s. 22). Eren'e göre yönetime katılma üç temel özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları; ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları ve üçüncü ise yönetici ve işgören arasında bir diyalog ve işbirliği geliştirerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına kavuşturulmasıdır (Eren, 2008, s. 401). Bu özelliklerine bakıldığında yönetime katılmanın yönetsel, ekonomik ve psikolojik bir yönünün bulunduğu görülmektedir.

Her bir örgütte yönetime katılmanın bir derecesi olacaktır. Sıkı bir kontrolün uygulandığı ve tüm kararların üstler tarafından alındığı bir organizasyon yapısı yerine tüm çalışanların katılımına imkan sağlayan örgüt yapısı personel güçlendirmeyi daha kolay bir hale getirecektir (Hüseyinoğlu, 2011, s. 52). Personel güç-

lendirme bir boyutu ile çalışanların daha fazla yönetime katılımını öngören bir anlayıştır (Koçel, 2007, s. 316). Karar alma mekanizmasında aktif alan ve kendilerini sorumluluk ve misyon sahibi gören kamu personelinin, kurumuna güçlü bir aidiyet hissi taşıyacağı ve bunun sonucunda etkinlik ve verimliliğin de artıracığı savunulmaktadır (Ak, 2018, s. 69).

Çalışanların Takdir Yetkilerinin Artırılmasının Yararları

Çalışanların takdir yetkilerinin artırılması ile işi yapan ile karar veren yakınlaştığından işlerin yapılma süresi kısılacaktır. Otonomisi artırılmış çalışanlar, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduklarını hisseder ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden işlerin yapılmasında daha fazla inisiyatif alırlar, işlerini severler ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar (Yatkın, 2009, s. 131). Bunun yanında bazı yazarlar personel güçlendirmenin, çalışanların iş yaşamları ve geleceklerine yön verebilme şansını elde ederek daha özgür ve demokratik bir ortama kavuşmalarına katkı sağlayacağını belirtmektedir (Potterfield, 1999, s. 7).

Çalışanların takdir yetkilerinin artırılmasının onların motivasyonunu artırdığı ileri sürülmektedir. Çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi ve daha fazla otonominin motivasyon üzerinde olumlu etkilere neden olduğu belirtilmektedir (Genç, 2007, s. 227). Personel güçlendirme, motivasyonun klasik tanımına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Klasik anlayış, sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şartlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008: 56). Bu anlayışta astların görevi verilen talimatları harfiyen yerine getirmektir. Onların birinci görevi itaattir. Buna karşılık yeni anlayış, daha esnek bir kontrol mekanizması ve daha fazla otonomi ile onların bağlılıklarını sağlamayı ve işi daha anlamlı kılmayı hedeflenmektedir (Doğan, 2006, s. 26).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen şartlara kendilerini uyarlayabilmeleri önem taşımaktadır. Personel güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecindeki kısılma sayesinde, değişen çevre şartlarına daha kolay uyum sağlanması mümkün olmaktadır (Genç, 2007, s. 226). Personel güçlendirme uygulayan işletmeler daha rekabetçi ve müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilir olmaktadır.

Takdir yetkisinin artırılmasının sağlayacağı en önemli yararlarından birisi de yetenekli çalışanların kendilerini göstermelerine fırsat tanınmasıdır. Bu sayede daha yetenekli çalışanların kendilerine göre daha az kalifiye çalışandan ayrılması da sağlanacaktır. Öte yandan çalışanların takdir yetkilerinin güçlendirilmesi ile oluşacak bağımsız ortam, iş liderlerinin ve yenilikçi çalışanların yetişmesi konusunda daha sağlıklı bir ortam oluşturacaktır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Güçlendirme, çalışanın işinin kapsamını ve işteki rolünü dilediği gibi belirleyebileceğine inandığı aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 55). Personel güçlendirmenin bu yaklaşımı, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Janssen, 2004, s. 56). Personel güçlendirme sayesinde çalışanların kendi çalışma şartları ve iş ortamları ilgili bazı değişiklikleri yapabilmeleri onların örgüte karşı bağlılık derecelerini yükseltmektedir.

Çalışanların takdir yetkilerinin artırılmasının bir yararı da örgüt içerisinde bürokrasi ve kırtasiyeciliği azaltacak olmasıdır. Aslında bu durum karar veren ve uygulayanın aynı olmasının sağlayacağı olağan bir durumdur. Personelin kendine güvenmesi gerekli durumlarda sorumluluk üstlenmesi örgüt adına yararlı olmakla birlikte personelin her hangi bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duymadan kendi kendini kontrol etmesi örgüt içindeki enerjiyi arttıracaktır (Vurmaz, 2016:28). Bu enerjinin sinerjiye dönüştürülmesi örgütün ulaşmak istediği hedeflere daha ekonomik bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır (Çuhadar, 2005, s. 20-21).

Türk Kamu Yönetimi Alanında Kamu Görevlilerinin Takdir Yetkisinin Artırılmasının Önündeki Engeller

Kamu yönetimi alanında personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için hiyerarşik kademelenmenin mümkün olduğunca azaltılarak örgüt yapısının daha yalın hale getirilmesi gerekli görülmektedir (Yatkın, 2009, s. 134). Ancak, Türk Kamu Yönetimine bakıldığında sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu ve en alttan en üste kadar birçok kademelinin olduğu gözlenmektedir. Örneğin, bir bakanlığın merkez teşkilatına bakıldığında en üstten en alta doğru, 1. bakan, 2. bakan yardımcısı, 3. genel müdür, 4. genel müdür yardımcısı, 5. başkan, 6. daire başkanı, 7. daire başkan yardımcısı, 8. uzman, 9. uzman yardımcısı, 10. şube müdürü, 11. şef, 12. memur ve 13. hizmetli olmak üzere birçok kademe yer almaktadır. Üstelik bu 13 kademelinin haricinde fiili olarak belirli bir statü arasında bulunduğu farz edilen unvanlar da bulunmaktadır. Örneğin bakan özel kalem müdürü bulunduğu bakanlığa göre bu kademeler arasında fiili bir pozisyonda bulunmaktadır.

Aşırı basamaklı yapı taşra teşkilatı için de geçerlidir. Bu durum karşısında yukarıdan aşağı doğru sıkı bir denetim ve onay silsilesi bulunmaktadır. Türk Kamu Yönetimi alanında memurların inisiyatif kullanması istisnai bir durumdur. Memurlardan beklenen çoğu kez önceden belirlenmiş kuralları harfiyen uygulamaktan ibarettir. Kamu görevlilerinin inisiyatif kullanması çoğu kez yanlış anlaşılmalara yol açabilecek sonuçlara da neden olabilmektedir. Bazen bu durum astın üstünü umursamaması veya kafasına göre iş yapması olarak ifade edilmektedir. Mevzuata dayalı olarak yapılan, üstlerce onaylanan ve daha önceki kararları tekrar eden uygulamalar övülmektedir. Bunun dışında yapılan işlemler çoğu

kez bir usulsüzlük olarak görülebilmektedir. Bu durum, takdir yetkisinin en yoğun bir şekilde kullanılması gereken yargı alanı için de geçerlidir. Bir hakimin mevzuatta açıkça dayanağı bulunmayan ancak hukuka uygun bir şekilde takdir yetkisini kullanarak verdiği kararlar veya ürettiği çözümler “kadılık yapmak” şeklinde eleştirilere konu olabilmektedir. Her şeye rağmen inisiyatif kullanarak karar veren ve çözüm üreten kamu görevlilerinin olağan teftiş dönemlerinde bu kararları ve uygulamaları nedeni ile zorluklarla karşılaşmaları hatta bazen soruşturma geçirdikleri görülmektedir.

Kamu yönetimi alanında çalışanların takdir yetkilerinin ve otonomilerinin artırılmasının önündeki en büyük engellerden birisi de yönetimde tutuculuktur. Yönetimde tutuculuk, kamu görevlilerinin öteden beri yapageldikleri uygulamalar ve alışkanlıkları yeni şartlara uyarlamaktan kaçınmaları, eski yapı ve uygulamaları aynı şekilde sürdürmeye çalışmalarını şeklinde ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2010, s. 251). Türk bürokrasisinde öteden beri kendini sağlama alma alışkanlığı bulunmaktadır. Kamu görevlileri kendilerini sağlama almak için çoğu kez üstlerden emir almak, mevzuata dayanmak ya da mahkeme kararı istemek gibi yollara başvurmaktadır.

Bazı istisnai durumlarda kamu görevlilerine inisiyatif kullanma konusunda mevzuatın müsaade ettiği görülmektedir. Ancak, bu durumda da memur personel güçlendirme uygulaması anlayışına uygun olarak yeterince desteklenmemektedir. Her şeyden önce kamu görevlisi inisiyatif kullanacağı konularda yeterince eğitime tabi tutulmamaktadır. Öte yandan bazı konularda kamu görevlilerine inisiyatif ya da takdir yetkisini kullanma imkânı verilmekte ise de mevzuatta sadece olumsuz bir durumun yaşanması halinde cezalandırmanın öngörüldüğü, ödüllendirmenin yer almadığı görülmektedir. Bunun yanında inisiyatif kullanılan işlemin de çoğu kez risklerinin bulunduğu bir gerçektir. Örneğin, tapu kayıtlarındaki bazı kimlik hatalarının düzeltilmesi davalarında bir kişinin taşınmazının hata ile başkası adına yazılması ya da hukuki bir ifade ile mülkiyet nakline neden olunması durumunda kamu görevlisinin mali sorumluluğuna gidilebilmektedir.

Kamu yönetimi alanında personelin takdir yetkisinin artırılması uygulanmasının önündeki bir engel de terfilerin başarı esasına değil, kıdem esasına dayalı olmasıdır. Bu durum bir taraftan üst yöneticilerin yaşlı kişilerden oluşmasına yol açarak, yönetimdeki tutuculuğu derinleştirirken, bir taraftan da kamu görevlisinin inisiyatif kullanarak başarılı sonuçlar elde etmesini desteklememektedir. Ayrıca kamu görevlisinin inisiyatif kullanmasının öngörüldüğü durumlarda, ona bazı ek sorumluluklar ve külfetler verildiği halde ek ödemeler veya başkaca ödüller de çoğu kez verilmemektedir.

Tapu Kaydında Kimlik Bilgilerinin Düzeltilmesi Sorunu

Genel olarak

Sorunların mahkemelere havale edilmesi yerine, sorunların doğmasına neden olan etmenlerin baştan ortadan kaldırılmasının veya sorunlar doğmuş ise kaynağında çözülmesinin sağlayacağı birçok fayda bulunmaktadır. Bir sorunun doğmasına ortam hazırlanır ve bunun mahkemeler eliyle çözümü yolu tercih edilirse bu çoğu kez masraflı, zaman alıcı, uğraştırıcı ve aşırı bürokrasi ve kırtasiyecilik gerektiren bir süreç olacaktır. Bu sebeple bazı Avrupa ülkeleri mahkemelere başvurmadan önce idari hataların kaynağında çözülmesi yolunu oldukça etkin bir şekilde uygulamaktadır. Örneğin, Fransa’da idari davaların % 94’ünün dava açmadan önce idareye yapılan mecburi başvuru yolu ile çözüldüğü bilinmektedir.² Bu durum mahkemelerin iş yükünü büyük ölçüde azaltmaktadır. Anılan rapora göre, 2015 yılı içerisinde Fransa Danıştay’ına açılan dava sayısının 10.000 civarında olduğu belirtilmiştir. Oysa ki aynı yıl Türk Danıştay’ına açılan dava sayısı 187.176’dır.³

Türkiye’de kamu kurumları, çoğu zaman problem kendi eylem ve işlemlerinden kaynaklansa dahi, bu sorunları çözmek yerine iş sahiplerini mahkemelere dava açmaya yönlendirmektedir. Bu sevk işlemi yapılırken de genelde mevzuatın arkasına sığınılmaktadır. Kamu görevlileri bir sorunu çözmek istemedikleri zaman, “kanun hükmü bu şekilde”, “benim elimden gelen bir şey yok” demek suretiyle kendisini temize çıkarmaya çalışmakta ve vatandaşın işlerini yokuşa sürmektedir (Eryılmaz, 2010, s. 252). Aslında burada tek kusurun kamu görevlilerine ait olduğunu söylemek de doğru değildir. Gerçekten mevzuat hükümleri de bir taraftan kamu görevlilerine işlerini savsaklamaları konusunda bir araç olabilirken bir taraftan da bu hükümler, inisiyatif kullanmak isteyen kamu görevlilerini yeterince desteklememekte, onlara gerekli takdir yetkisi ve bazı iş ve işlemleri yapabilme gücünü vermemektedir. Başka bir ifadeyle kamu görevlileri işleri ile ilgili olarak yeterince güçlendirilmemektedir. Bu konuda Türk Medeni Kanunu’nun 1027. maddesi ve ilgili Kanuna ilişkin tüzük hükümleri örnek bir durumdur.

Türk Medeni Kanunu’nun 1027. maddesi gereğince, tapu memurunun mahkeme kararı olmaksızın tapu sicilindeki hataları düzeltmeyeceği hüküm altına alınmıştır.⁴ Ancak bu maddede bazı basit hataların tapu memuru tarafından düzeltilebilmesine imkan tanınmıştır. Bununla birlikte anılan bu düzenlemenin keskin bir yasaklayıcı hüküm ile başlaması ve tapu memurunun yetkilerinin ne

2 Adalet Bakanlığı, 05-09.01.2016 tarihleri arasında TAİEX Kapsamında İdare Hukukunda Arabuluculuk ile ilgili Fransa Çalışma Ziyareti Raporu

3 http://www.danistay.gov.tr/upload/2015_sononyil.pdf

4 Türk Medeni Kanunu Madde 1027- “İlgililerin yazılı rızaları olmadıkça, tapu memuru, tapu sicilindeki yanlışlığı ancak mahkeme kararıyla düzeltebilir. Düzeltme, eski tescilin terkinin ve yeni bir tescilin yapılması biçiminde de olabilir. Tapu memuru, basit yazı yanlışlıklarını, tüzük kuralları uyarınca re’sen düzeltir.”

olduğunun açıkça ortaya konulmaması sonucunda, uygulamada memurlar yakın bir zamana kadar inisiyatif kullanmaktan kaçınmış ve talepte bulunanlar tapu kaydındaki hataların düzeltilmesi için dava açmaya yönlendirilmiştir. Bu durum dava istatistiklerinden açıkça anlaşılmaktadır. Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü verilerine göre 2009-2012 yıllarını kapsayan dört yıllık süreçte tapu kaydındaki kimlik hatalarının düzeltilmesi konusunda her yıl 20.000'in üzerinde dava açıldığı anlaşılmaktadır.⁵

2012 yılı ve öncesinde bu durumun yaşanmasının nedenlerinden bir tanesi tapu memurlarının sorumluluktan kaçmak istemesi olmakla birlikte, mevzuatın da tapu memurlarına yeterince takdir hakkı ve araştırma yetkisi vermediği de bir gerçektir. Gerçekten halen yürürlükte bulunan Türk Medeni Kanunu'nun 1027. maddesi ile yürürlükten kaldırılmış bulunan 1994 tarihli Tapu Sicil Tüzüğü ve 17.01.1984 tarihli 1458 numaralı genelgenin yapılan hataları düzeltebilme konusunda tapu memurlarına oldukça kısıtlı bir araştırma yetkisi verdiği görülmektedir. Bu konudaki mevzuat tapu memurlarının görevlerini yapmalarından kaçınmalarına ve işleri mahkemelere havale etmelerine zemin hazırlamaktadır.

17.08.2013 tarihli 28738 sayılı Resmi Gazete ile kabul edilen yeni Tapu Sicili Tüzüğü ile memurlara daha önce pek de alışık olunmadığı şekilde inisiyatif kullanabilme konusunda geniş bir yetki ve delil araştırması yapabilme imkânı tanınmıştır. Başka bir ifadeyle tapu memurları işlerinin sahibi haline getirilmiştir. Anılan Tüzüğün Tapu sicilindeki bilgilerin güncellenmesi başlıklı 75. maddesi gereğince, tapu malikinin veya hak sahibinin adı, soyadı ve baba adına ilişkin tapu kütüğündeki yazım hataları ilgisinin başvurusu üzerine; tapu memuruna kayıt ve belgelerin incelenmesi, tanık ve varsa tespit bilirkişileri dinlenebilmesi, keşif ve zeminde inceleme yapılması, teknik rapor düzenlenmesi, vergi kaydı ve diğer her türlü bilgi ve belgeden yararlanılması yetkileri verilmiştir. Böylece daha önce kanun tarafından hakime verilen yetkilerin kamu görevlilerine verildiği görülmektedir.

Kamu görevlilerine bu ölçüde bir takdir yetkisi ve araştırma gücü verilmesi Türk Kamu Yönetimi açısından oldukça istisnai bir durumdur. Bu sebeple anılan düzenleme karşısında gerek yargı kurumları gerekse kamu idareleri başlangıçta ciddi bir tereddütte kalmışlardır. Yargı organlarının ilk tereddütü tamamen normlar hiyerarşisi ile ilgili olmuştur. Bu tereddüt, Medeni Kanun'un 1027. maddesi yürürlükte bulunduğu halde bir tüzük hükmü ile mahkemelerin yetkilerinin idari kurumlara verilmesi noktasında olmuştur. Ancak idarenin nihai kararına karşı mahkemelerin itirazen bakabilmeleri normlar hiyerarşisi yönünden bir sorunun bulunmadığı kanaatini doğurmuştur. İkinci tereddüt ise mahkemelerin çekişmeli bir yargı işini hukuk bilgileri ve tecrübeleri ile çözme liyakatinin idari mercilerde ne derece var olduğuna ilişkindir. Aslında bu tereddüt Devlet sistemimizde es-

⁵ <http://www.adlisicil.adalet.gov.tr/adaletistya.html>

kiden beri var olan idareye güvenmeme ve onun her türlü eylem ve işlemini sıkı bir denetim altına alma alışkanlığı ile ilgilidir. Bununla birlikte tüm bu ön yargı ve tereddüte rağmen Yeni Tapu Sicil Tüzüğü'nün 17.08.2013 tarihinde kabulü ile birlikte hızlı bir şekilde yeni uygulamaya geçilmiştir.

Tapu Sicil Müdürlüğü Memurlarının Takdir Yetkilerinin Artırılmasının Sağladığı Faydalar

Taleplerin Daha Hızlı Sonuçlandırılması

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 05.08.2014 tarihli 85254071-010.06.02[010.06]/48280 sayılı genelgesinde, tapu görevlilerine yeni düzenleme ile verilen yetkiler "Tapu Sicili Tüzüğü hükümleri ve özellikle 75 inci maddesi nazara alındığında, tapu müdürlüklerine oldukça geniş yetkiler verilerek tapudaki hataların daha kısa bir sürede, idari yoldan düzeltilmesine imkân verildiği görülmektedir." şeklinde ifade edilmiştir.

Gerçekten yeni düzenleme ile idareden ilk beklenti hız noktasındadır. Çünkü tapu kaydındaki kimlik hatalarının mahkemelerde düzeltilmesi çoğu kez oldukça uzun bir süre almaktaydı. Adalet Bakanlığı istatistiklerine göre, 2016 yılında bu türdeki 4551 davanın karara bağlandığı anlaşılmaktadır. Karara bağlanan davaların sadece 2065 adedinin aynı yıl içerisinde bitirilebildiği davaların önemli bir kısmının 2 yıldan fazla sürdüğü görülmektedir. 89 adet davanın ise 4 yıl ve öncesinde açılmıştır. Davaların karara bağlanmasından sonra bir de temyiz aşaması olduğu düşünüldüğünde safahatın çok daha uzun olduğu anlaşılmaktadır.⁶

Tapu kaydındaki bazı hataların düzeltilmesi süreci mahkemelerde yıllar aldığı halde, tapu dairelerinin bu düzeltmeleri yapmalarının çok daha az zaman aldığı görülmektedir. Mahkemeler her davayı aynı usullerle çözmeye yoluna gittikleri halde, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı genelgeler ile talep halinde hangi işlemlerin yapılacağı açık ve basit bir şekilde gösterilmiştir.⁷ Ayrıca bu konuda kamu yönetimi alanındaki iç kontrol uygulamaları kapsamında, iş süreçlerini yalınlaştıran ve daha belirgin bir hale getiren iş akışı şemalarının da oluşturulduğu, bunun da işlerin daha süratli ve doğru bir standartla yürütülmesini sağladığı görülmektedir.⁸

Bürokrasi ve Kırtasiyeciliğin Azaltılması

Tapu kaydındaki kimlik hatalarının düzeltilmesi konusundaki yeni uygulamanın sağladığı daha büyük bir fayda ise bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması konusunda olmuştur. Yeni düzenlemeden önce vatandaşın idareye karşı davacı

6 http://www.adlisicil.adalet.gov.tr/istatistik_2017/istatistik2017.pdf

7 31.05.2016 tarihli 2016/2 (1770) sayılı genelge.

8 https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/is_akisi-son_hal2.pdf

konumunda olması, idarenin de yasal hasım yapılması, ancak tapu idaresinin tüzel kişiliği olmadığından onu Hazine vekilinin temsil etmesi gerekmektedir. Böylece kamu idaresinin bazı hatalı kayıtlarının düzeltilmesi için beş aktör devreye girmektedir. Bunlar; tapu müdürlüğü, vatandaş, Hazine, yerel mahkemeler ve Yargıtay'dı. Hazine vekilliği bu davaları diğer işleri gibi dikkate aldığından, yerel mahkemenin verdiği karar Hazine aleyhine sonuç doğurmayacak olsa bile çoğu kez temyiz ve karar düzeltme dahil bütün yasa yollarını tüketmekteydi. Bu sebeple bu davaların bir türlü sonu gelmemekte, bu durumdaki gayrimenkulü ile ilgili alım, satım ve ipotek gibi işlemlerini yapamayan vatandaşın Anayasal mülkiyet hakkı fiili olarak ihlal edilmektedir.

Davaların açılması ile birlikte mahkemeler ile tapu daireleri arasında bir yazışma trafiğinin başladığı görülmektedir. Artık matbu bir hal aldığı anlaşılan Yargıtay 1. ve 14. Hukuk Dairesi kararlarında mahkemelerin bu davaların açılması ile birlikte tapu dairesinden istemesi gereken tapu kaydı, kadastro tespit tutanağı, kök tapu kaydı gibi bazı evraklar için bir yazışma sürecine girilmektedir. Kadastro müdürlüğünden çap krokisi, vergi dairesinden vergi kayıtları, emniyet ve jandarma idarelerinden bazı araştırmalar gibi diğer kamu idareleri ile de çeşitli yazışmaların yapılması zorunlu olarak istenilmektedir. Böylece bu davaların mahkemeler eliyle çözümünde yoğun bir yazışma trafiğinin bulunduğu görülmektedir. Öte yandan temyiz ve dosya gönderme süreçleri başka kırtasiyeciliklere neden olmaktadır.

Mahkemelerin her davayı 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nda öngörülen usullere göre çözüme zorunlulukları da sorunlara esnek çözümler getirmelerine engel olmaktadır. Bunun yanında tapu kaydındaki kimlik bilgilerinin düzeltilmesi işleminin dava yolu ile yapılması sürecinde Hazine Muhakemat Müdürlüğü de hasım haline getirildiğinden, Hazine vekilleri bir taraftan bu davaların görülmesindeki kırtasiyeciliği artırırken bir taraftan da kendi içinde bir dosyalama ve kurum içi yazışma sürecine girmektedir. Bu davalar gerçekten Hazine menfaati olan başka davalar gibi ele alındığından birçok işlem için olur alındığı ve sürecin gereksiz bir kurum içi kırtasiyeciliğe dönüştüğü görülmektedir. Yeni düzenleme ile tapu kaydındaki söz konusu düzeltme talepleri ile ilgili bir dava açıldığında (tapu müdürlüklerinin talepleri reddetmesi nedeniyle) birim amirlerine mahkemede temsil yetkisi verilmiştir. Ayrıca tapu müdürlerine bu yetkiyi devretme ve daha önce Hazine avukatlarında bulunmayan kanun yolundan vazgeçebilme gibi yetkiler de tanınmıştır.⁹ Verilen bu geniş yetkiler bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılmasında oldukça etkili olmuştur.

9 Tapu ve Kadaastro Genel Müdürlüğünün 15.08.2014 tarihli Tapu Kaydında Düzeltim Başlıklı 85254071-010.06.02[010.06]/48280 Sayılı Genelge

Mahkemelerin İş Yükü Azaltılmıştır.

Türkiye’de adalet sisteminin en büyük sorunlarından birisi de iş yüküdür. 2017 yılı içerisinde ceza mahkemelerine 2.636.851 dava, idare mahkemelerine ise 626.229 dava açılmıştır. Hukuk mahkemelerinin son 10 yıllık çalışma trendi incelendiğinde; gelen dava sayısında artış olduğu görülmektedir. 2008 yılında hukuk mahkemelerindeki dava sayısı 2.521.418 iken, %42.5’lik artış oranı ile 2017 yılında 3.594.197 olmuştur.¹⁰ Hukuk davalarında son 10 yıl içerisinde görülen bu artışa rağmen, Adalet Bakanlığı tarafından yayınlanan yıllık istatistiki verilere göre tapu kaydındaki bazı hataların düzeltilmesi konusundaki davaların sayısındaki azalış açıkça görülmektedir. 2012 yılında 25.000’e yaklaşan dava sayısı, 2016 yılında 5.000’in altına düşmüştür.¹¹

Performans ve Motivasyonun Artması

Yapılan yeni düzenleme ile tapu görevlileri sadece mahkeme kararlarını uygulayan bir merci olmaktan çıkarılmış, kendileri karar veren ve verdikleri kararı kendileri uygulayan merci haline getirilmiştir. Çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi ve daha fazla otonominin motivasyonu artırdığı bilinmektedir (Genç, 2007, s. 227). Kamu görevlilerinin bazı hatalarının sürekli olarak dışarıdaki bir kurum tarafından düzeltilmesi gerçekten kamu görevlisinin motivasyonu ve özgüvenine de olumsuz etki edecek bir durumdur. Kamu kurumlarının kendi kayıtlarındaki hatalarını tam bir otonomi ile düzeltme imkânlarının olması özellikle gelişmiş ülkelerde tercih edilen bir yöntemdir hatta özel sektör alanında da ayıplı bir mal veya hizmet alan tüketicinin problemin çözülmesi için öncelikle mal veya hizmeti aldığı satıcıya başvurması önerilmektedir. Gerçekten bu sorunun çözümünün en kolay yoludur.

Tapu kaydındaki bazı hataların düzeltilmesi konusunda mahkemelere gelen işlerin sayısında görülen azalma, tapu görevlilerinin performansının sonucudur. Çünkü tapu görevlilerinin söz konusu hataları düzeltememesi durumunda, vatandaşın mahkemeye müracaat etmesi gerektiğinden, dava sayılarındaki hızlı azalış açıkça tapu dairelerinin başarı performansının artmasının göstergesidir.

Sorunun Daha Az Masrafla Çözümü Sağlanmıştır

Tapu kaydındaki bazı hataların mahkemeler tarafından düzeltilmesi durumunda Hazine kanuni bir hasım olarak kabul edildiğinden tüm masrafların vatandaş tarafından karşılanması esası getirilmiştir. Problemin kamudan kaynaklanıyor olması da durumu değiştirmemektedir. Üstelik uygulamada vatandaş davasını kazansa dahi vekalet ücretine hükmedilmediğinden vatandaşın kendi avukatı için de ayrıca bir ücret ödemesinden başka bir seçeneği kalmamaktadır.

10 adliscil.adalet.gov.tr

11 <http://www.adliscil.adalet.gov.tr/adaletistya.html>

Ayrıca sorunun dava yolu ile çözümünde hazine muhakemat müdürlüğü ve mahkemeler de kendi içerisinde birçok emek ve masraf yapmaktadır. Yapılan yeni düzenleme ile sorun kaynağında çözüldüğünden gereksiz masrafların bir çoğunun önü alınmış, vatandaşın devlet daireleri önündeki mağduriyetlerinden bir tanesine son verilmiştir.

Sonuç

Tapu kaydındaki bazı hataların düzeltilmesi konusunda 2013 yılında yapılan düzenleme ile sorunun kaynağında çözülmesi uygulamada oldukça başarılı sonuçlar vermiştir. Bu kapsamda vatandaşın işleri çok daha hızlı bir şekilde çözülmüş, kırtasiyecilik ve mahkemelerin iş yükü azaltılmıştır. Vatandaşın bir sorununun çok daha az masrafla veya masrafsız çözümü sağlanmıştır. Yapılan bu düzenleme çalışanların motivasyonunun artırılması noktasında da olumlu bir katkı sağlamıştır.

Bir alandaki başarılı uygulamanın diğer alanlara da sıçramasına yayılma etkisi (*spillover effect*) denilmektedir. Gerek vatandaşın işlerinin daha kolay ve ucuz çözümü, gerekse mahkemelerin iş yüklerinin azaltılması için tapu kaydındaki bazı hataların düzeltilmesi konusunda olduğu gibi başka konularda da kamu kurumlarının takdir yetkilerinin artırılması ve güçlendirilmeleri gerekmektedir. Tapu kaydındaki başarılı uygulamaların başka kurumlarda da uygulanması konusunda ilk adımın nüfus kayıtları için düşünüldüğü görülmektedir. Aslında nüfus kayıtlarındaki düzeltmeler sadece mahkeme kararı ile yapılabilir. Ancak Nüfus Hizmetleri Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair 7039 sayılı Kanun 19.10.2017 tarihinde kabul edilmiş ve yürürlüğe girmiştir. Söz konusu kanunun geçici 8. Maddesi geçici bir süre ile bazı durumlarda isim ve soyad değişikliklerinin dava açılmadan düzeltilmesine imkân tanımıştır. Böylece tapu dairelerindeki uygulamanın ilk yayılma etkisini gösterdiği söylenebilecektir. Elbette bu durum yeterli değildir. Hala birçok kamu kurumu vatandaşın yaşadığı çeşitli alanlardaki sorunlarının çözümü için mahkemeleri adres olarak göstermektedir. Halen idare mahkemelerinde ve hukuk mahkemelerinde bu sebeple her yıl binlerce dava açılmaktadır.

Kamu kurumlarında çalışan personelin takdir yetkilerinin artırılması ile elde edilecek başarılı sonuçlar arttıkça siyasi iradenin ve bürokrasinin bu konudaki tereddütlerinin azalacağı ve daha fazla kamu kurumunda personel güçlendirme yoluna gidileceği açıktır. Böylece Türk Kamu Yönetimi alanında eskiden beri var olan memuruna güvenmeme alışkanlığı da son bulacaktır. Türkiye’de modern bir kamu yönetimi anlayışının oluşturulması ve kamu görevlilerinin takdir yetkilerinin artırılması yönteminin kamuda yaygınlaştırılması her şeyden önce devlet vatandaş barışıklığı ve vatandaşa kaliteli hizmet sunumu için oldukça büyük katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ak, M. (2018). Kamu kurum ve kuruluşlarında örgütsel bağlılığın unsurları: teorik bir değerlendirme, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies) ISSN:2149-8598 www.javstudies.com* 4(19), pp. 266-272.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akıymaz, B. (1998). Takdir yetkisinin yargısal denetimi. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (1). 23-55.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25.
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme: Rekabette başarının anahtarı*, 2. Basım. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61.
- Edis, S. (1973). Hukukun uygulanmasına yargıca tanınmış takdir yetkisi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 30 (1).
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 11. Bası. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, M. Ş. & Tokgöz, E. & Saylan, O. (2014): Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), s.89-106.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu yönetimi*, 3. Bası. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Feder, İ. (1999). *Customized job enrichment and its effect on job performance*. USA: Dissertation.com, ISBN:1-58112-069.9.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Huq, R. (2010). *Employee empowerment the rhetoric & the reality triarcy press station offices axminster*. United Kingdom: Devon, EX135PF.
- Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım çalışması ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir uygulama*. Kütahya: Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment", *Work & Stress, January/March*, 18(1), ss.56-65.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment hr strategiess for service excellence*, USA: Oxford, Butterworth- Heinemann.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. 11. Bası. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Mujka, F. (2011). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma*, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Nalçinkaya, Ö. (2012). *Kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında bezdiri (mobbing)*, Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Bölümü.
- Özer, O. & Özgür E. & Okatan T. (2015). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6, 104-119.
- Parker, S. K.. (1998). Enhancing role breadth self- efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Potterfield, T. A., (1999). *The business of employee empowerment democracy and ideology in the workplace*, Qorum Books Library of Congress Catalog Card. Number:98-41035. ISBN:1-56720-261-6.
- Vurmaz, E. (2016). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin önemi: istanbul ili alan araştırması*. Sakarya: Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wood, S.J. & T.D. Wall, (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372.
- Yatkın, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), Article Number: 3C0009.
- Yayla, Y. (1990). *İdare hukuku*, 2. Baskı. İstanbul: Filiz Kitapevi.