

**T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
KAMU YÖNETİMİ PROGRAMI**


**YENİ KAMU YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ALGILANAN  
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE  
İLİŞKİSİ: MANİSA İL TARIM VE ORMAN MÜDÜRLÜĞÜ  
ÖRNEĞİ**

**Ozan ERDEM**

**Danışman  
Doç. Dr. Buğra ÖZER**

**MANİSA-2019**

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 25.07.2019 tarih ve 26/39 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ozan ERDEM'in "YENİ KAMU YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİ: MANİSA İL TARIM VE ORMAN MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ" konulu tezi incelenmiş ve aday 02.08.2019 tarihinde saat 14:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ   
DÜZELTME yapılmasına \*  OY ÇOKLUĞU   
RED edilmesine \*\*  ile karar verilmiştir.

ÜYE *Doc. Dr. İbrahim BAYRAM* BAŞKAN *Doc. Dr. Bigra BAYRAM* ÜYE *Doc. Dr. İsmail AHMET BAĞBAK*  
*Doc. Dr. İsmail AHMET BAĞBAK*

Evet Havir

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

\*\* Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan  
Enstitü Sekreteri

Onaylayan  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Yeni Kamu Yönetimi Çerçevesinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/08/2019

OZAN ERDEM



## ÖZET

### "Yeni Kamu Yönetimi Çerçevesinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi: Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Örneği"

Geleneksel kamu yönetiminden, yeni kamu işletmeciliğine geçişle birlikte kamu sektöründe yapısal, örgütsel ve personel sistemi açısından değişimler yaşanmıştır. Bu süreçte odak nokta politikadan yönetime doğru kayarken, hiyerarşi yerini yatay kurum yapısına bırakmış; sonuç odaklılık, hizmette esneklik ve kaynak kullanımında tasarrufun önemi artmıştır. Bu yapı ile birlikte kamu personel rejimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynağının kullanımı alanında yaşanan bu değişim çerçevesinde kamu personelinin örgütsel özdeşleşmesinin artırılmasına yönelik önlemler alınmaya başlanmış ve personelin örgütsel destek algısını artırıcı politikalar üretilmeye başlanmıştır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada yeni kamu işletmeciliği etkisiyle oluşan insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu personelinde örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü'nde çalışan 423 kişiye Sosyodemografik Bilgi Formu, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nden oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmış olup, veri analizinde betimleyici istatistikler ile birlikte Pearson korelasyon, regresyon, t-test ve ANOVA tekniklerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kamu personelinde örgütsel destek algısı örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır. Bununla birlikte küçük yaş gruplarında ve genel olarak kamu ve işletme tecrübesi düşük olan bireylerde örgütsel destek algısının yüksek, örgütsel özdeşleşmeninse düşük olduğu belirlenmiştir. Evli ve çocuk sayısı fazla olan çalışanlarda örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksektir. Öğrenim durumu açısından yapılan değerlendirmede ise lisans mezunlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilköğretim ve lise mezunları ile birlikte lisansüstü mezunlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni kamu işletmeciliği, algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION WITHIN THE FRAMEWORK OF NEW PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF MANİSA PROVINCIAL FORESTY AND AGRICULTURE ADMINISTRATION**

With the transition from traditional public management to new public management, changes have been experienced in the public sector in terms of structural, organizational and personnel system. In this process, while the focus shifted from policy to management, the hierarchy was replaced by the horizontal institutional structure; result-oriented, flexibility in service and the importance of saving resources. With this structure, the public personnel regime has been replaced by human resources management. Within the framework of this change in the use of human resources, measures have been taken to increase the organizational identification of public personnel and policies have been started to increase the perception of organizational support of personnel.

In this study, it is aimed to investigate the effect of the perception of organizational support on organizational identification within the framework of the human resources management approach created by the new public management effect. For this purpose, the data collection tool consisting of Sociodemographic Information Form, Perceived Organizational Support Scale and Organizational Identification Scale were administered to 423 people working in T.C. Manisa Provincial Directorate of Agriculture and Forestry, Ministry of Agriculture and Forestry. SPSS 23.00 was used for the analysis of the research data, and descriptive statistics, Pearson correlation, regression, t-test and ANOVA techniques were used in the data analysis. The findings were evaluated at 95% confidence interval and 5% significance level.

According to the findings of the research, the perception of organizational support among public personnel increases the organizational identification. However, it was determined that organizational support perception and organizational identification were low in small age groups and individuals with low public and business experience in general. The level of organizational identification is high

among the employees who are married and have more children. In terms of educational status, it was determined that organizational identification levels of undergraduate graduates were higher in graduate and high school graduates together with primary and high school graduates.

**Key Words:** New public management, perceived organizational support, organizational identification.



## TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Buğra ÖZER'e, bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte araştırmamı tamamlamama imkân tanıyan T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı yetkililerine, Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü yönetimine ve çalışanlarına, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme, tezimi hazırlayabilmem için büyük fedakârlıklarda bulunarak beni destekleyen kıymetli eşim Yelda Erdem'e sonsuz teşekkürler.

Ozan ERDEM  
Manisa, 2019

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
TEŞEKKÜR .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER .....	x
KISALTMALAR .....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ .....	xv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

1.1. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ DÜŞÜNCESİNİN OLUŞUMU.....	3
1.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışının Problemleri.....	5
1.1.2. Bilgi Teknolojilerinde Yaşanan Gelişmeler.....	5
1.1.3. Küreselleşmenin Etkileri.....	6
1.1.4. Ulus-Devlet Anlayışındaki Farklılaşmalar.....	7
1.1.5. Değerler Sistemindeki Farklılaşmalar.....	8
1.1.6. Kamu Tercih Teorisi .....	8
1.1.7. İşletmecilik.....	9
1.2. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNDE İLKE VE STRATEJİLER.....	11
1.2.1. Devletin Rol Değişimi.....	12
1.2.2. Örgütsel Yapı Değişimi.....	13
1.2.3. Yönetim Anlayışının Değişimi .....	14
1.3. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞI İLE GELENEKSEL İŞLETME ANLAYIŞI KARŞILAŞTIRMASI.....	17
1.4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA.....	18
1.5. TÜRK KAMU PERSONEL REJİMİNDE PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ .....	22
1.6. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞININ ETKİSİYLE KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	27



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK**

2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER .....	33
2.1.1. Örgütsel Adalet .....	34
2.1.2. Yönetici Desteği .....	34
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	35
2.1.4. Kişisel Özellikler .....	36
2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI .....	37
2.2.1. Zorunluluk Hissetme .....	37
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık .....	38
2.2.3. Örgütsel Bağlılık .....	38
2.2.4. İş Tatmini .....	39
2.2.5. Performans-Ödül Beklentisi ve İş Performansı .....	40
2.2.6. İş Gücü Devri .....	41
2.2.7. İş Stresi .....	42

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

3.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI .....	43
3.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI .....	44
3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ .....	45
3.3.1. Scott, Corman ve Cheney (1998) Tarafından Geliştirilmiş Yapısal Özdeşleşme Modeli .....	46
3.3.2. Kreiner ve Ashforth (2004) Tarafından Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli .....	48
3.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME TÜRLERİ VE BOYUTLARI .....	50
3.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	52
3.5.1. Bireysel Faktörler .....	52
3.5.2. Örgütsel Faktörler .....	53
3.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN SONUÇLARI .....	56

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE KAMU**  
**PERSONELİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL**  
**ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

4.1. YÖNTEM.....	59
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	59
4.1.2. Araştırmanın Modeli .....	59
4.1.3. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri .....	60
4.1.4. Evren ve Örneklem .....	60
4.1.5. Veri Toplama Araçları .....	63
4.1.5.1. Sosyodemografik Bilgi Formu .....	63
4.2.5.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği .....	63
4.3.5.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği .....	64
4.1.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	64
4.1.7. Verilerin Analizi.....	64
4.2. BULGULAR.....	65
4.2.1. Betimleyici İstatistikler .....	65
4.2.2. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki .....	66
4.2.3. Örgütsel Destek Algısının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi.....	66
4.3.4. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyodemografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	67
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>Akt.</b>	Aktaran
<b>AÖD</b>	Algılanan Örgütsel Destek
<b>Çev.</b>	Çevirmen
<b>DMK</b>	Devlet Memurları Kanunu
<b>IMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>İİBF</b>	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KAYA</b>	Kamu Yönetimi Araştırması-Genel Rapor
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşu
<b>T.C.</b>	Türkiye Cumhuriyeti

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetimin Karşılaştırılması .....	17
Tablo 2: İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	24
Tablo 3: Yönetim Tarzı ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar.....	25
Tablo 4: Örnekleme İlişkin Özellikler .....	62
Tablo 5: Normallik Test Sonuçları.....	65
Tablo 6: Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	66
Tablo 7: Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 8: Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi .....	66
Tablo 9: Değişkenlerin Cinsiyet ile Karşılaştırılması .....	67
Tablo 10: Değişkenlerin Yaş ile Karşılaştırılması .....	67
Tablo 11: Değişkenlerin Medeni Durum ile Karşılaştırılması.....	68
Tablo 12: Değişkenlerin Çocuk Sayısı ile Karşılaştırılması .....	68
Tablo 13: Değişkenlerin Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı ile Karşılaştırılması .....	69
Tablo 14: Değişkenlerin Gelir Düzeyi ile Karşılaştırılması.....	69
Tablo 15: Değişkenlerin Öğrenim Durumu ile Karşılaştırılması.....	70
Tablo 16: Değişkenlerin Kamudaki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması.....	70
Tablo 17: Değişkenlerin Kurumdaki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması .....	71
Tablo 18: Değişkenlerin Görev Türü ile Karşılaştırılması.....	71

## EKLER LİSTESİ

Ek1. Anket Formu



## GİRİŞ

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından yeni kamu yönetimi yaklaşımına geçiş kamu sektörünü yapısal, örgütsel ve personel sistemi açısından etkilemiştir. Vurgu politikadan yönetime kaymış, hiyerarşinin yerini yatay kurum yapısı almış, süreçlerdense sonuç odaklılık ve hizmette esnek sunum önemi artmış ve kaynak kullanımında tutumluluk vurgusu ortaya çıkmıştır. Bu yapı kamu personel rejiminde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi de beraberinde getirmiştir. 2000'lerdeki reformlarla personel yönetimi düşüncesinden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş için değişiklikler yapılmıştır.

Kamu kurumlarında insan kaynağının doğru kullanması adına yapılan tüm çalışmalarda hedeflenen temel unsur çalışanın kurum ile özdeşleşme düzeyini artırmaktır. Örgütsel özdeşleşme çalışanların ve örgütün amaçlarının bütünleşmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda özdeşleşme, bağlılığın, görüş birliğinin, şöyle ki birlik olmanın algılanması olarak vurgulanmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu kurumlarda hem çalışan hem de kurum performansında önemli gelişmeler sağlanacağı bilinmektedir. Bu noktada kurumların örgütsel özdeşleşme önündeki engelleri kaldırmak ve örgütsel özdeşleşmeyi artırmak üzere politikalar üretme gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin artırılmasında en önemli stratejilerden bir tanesi çalışanın örgütsel destek algısının artırılmasıdır. Örgütsel destek teorisine göre, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yürütmeleri için, çalıştıkları kuruluş tarafından değerlendirilmesi, onay, saygı, ücret, bilgiye erişim ve diğer yardım biçimlerini almaları ileride sağlayacakları faydalara yönelik bir güvence teşkil etmektedir. Örgütsel destek konusunda yüksek algıya sahip çalışanlar, örgütleri hakkında daha olumlu duygulara sahip olmak, örgütlerine daha fazla katkıda bulunmak ve performans algısını artırmak için daha fazla çalışmaktadırlar. Örgütsel destek algısının yüksek olduğu çalışanlarda örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yüksek olması beklenmektedir.

Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada yeni kamu yönetimi etkisiyle oluşan insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu personelinde örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde yeni kamu yönetimi anlayışı ve bu anlayışın insan kaynakları yönetimine etkisi konu edilmiştir. Bölüm içerisinde yeni kamu yönetimi anlayışı tanımlanmış, ortaya çıkış gerekçeleri sunulmuş ve bu anlayışa ilişkin ilke ve stratejiler değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bölüm içerisinde Türk kamu sektöründe yeniden yapılanma süreci açıklanmış, Türk kamu sektöründe personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi sürecine geçiş hakkında bilgiler verilmiş ve yeni kamu yönetimi anlayışının etkisiyle kamuda insan kaynakları yönetimi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel destek konusuna ilişkin teorik çerçeve sunulmuştur. Bölüm içerisinde örgütsel destek ve bunu oluşturan faktörler tanımlanmıştır. Bununla birlikte örgütsel desteğin sonuçları incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı işlenmiştir. Bölüm içerisinde öncelikle özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramları tanımlanmış, ardından örgütsel özdeşleşme modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin türleri ve boyutları, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler ve örgütsel özdeşleşmenin sonuçları bölüm içerisinde ele alınan diğer başlıklardır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise yapılan alan araştırmasına ilişkin yöntem ve bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde araştırmanın sonuç bölümünde değerlendirmeler yapılmış, uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

Pek çok neden sonucunda yaşanan gelişmelerden etkilenen ve değişime uğrayan toplumlar, dinamik bir yapıya sahiptir. Esneklik, insan öncelikli bakış, küreselleşme gibi değişimler, toplumlar üzerinde etkiye sahiptir. Burada sorulması gereken soru ise kamu yönetiminin bu değişimden nasıl etkilendiğidir. Bu bölümde, yönetim paradigmasında oluşan değişimle yeni kamu işletmeciliği anlayışının ortaya çıkışı ve ülkemize yansımaları ele alınmaktadır.

#### 1.1. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ DÜŞÜNCESİNİN OLUŞUMU

1929 Ekonomik Buhranı'yla beraber geleneksel kamu yönetimi kavramı, yerini yeni bir kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. Ekonomiye şekil veren ülkelerde en büyük buhran şeklinde görülen 1929 Buhranı, finansal kesimde başlamış ancak kısa sürede reel kesime de yayılmıştır. Bunun sonucunda da dünya çapında yeni ekonomik politikalara geçilmeye başlanmıştır (Cengiz, 2008: 10).

İktisadi göstergelerin sürekli kötüleşmesi olan ekonomik buhran; genel anlamıyla hizmet, mal, para, işgücü ve sermaye piyasalarında karar veren birimleri ölçülü ve ileriye dönük davranmaya iter. Eğilmez (2009: 56)'e göre ekonomik buhranın nedenleri arasında kurgusal amaçlı sermaye hareketleri, ekonomik gelişmelerin hızla değişmesi, cari işlemler istikrarının korunamaması, aşırı borçlanma, arz-talep yetersizliği, ekonomi programlarının yanlış uygulanması, gelir dağılımı adaletsizliği gibi unsurları göstermek mümkündür. Ayrıca dış borçlanma, tasarrufların yatırıma dönüşmemesi, koordinasyon ve bilgi yetersizliği, ekonomik yapıda değişiklik olması gibi sebepler de ekonomik buhrana yol açabilmektedir. 1929'da yaşanan buhranın temelinde ise Birinci Dünya Savaşı ve kapitalizmin 1914 senesinde genişlemesi vardır.

Kapitalizm sistemi; pek çok üretim aracına özel mülkiyetin sahip olduğu ve çalıştırdığı; mevduat, gelir dağılımı, mal-hizmet ve üretim fiyatlarının, arz-talep buluşmasının gerçekleştiği piyasa ekonomisi aracılığıyla belirlenmesidir. Marx kapitalizmi, üretim araçları ve sermayeye sahip burjuvanın çıkarı doğrultusunda işlemlerini yasal kılan sistem şeklinde tanımlamıştır. Kapitalizm, 1914 senesinde



ciddi bir şekilde genişlemeye başlamıştır. Wallerstein'e (2014: 25) göre kapitalizmin genişlemesinin nedeni, tek bir devlette yerleşik olan bir sistem şeklinde değil, devletlerden daha büyük bir dünya sistemi içerisine yerleşmiş olmasıdır.

Birinci Dünya Savaşı nedeniyle ekonomik faaliyetler etkilenmiş, üretim yapısı değişmiş ve savaşa katılan ülkeler fakirleşmiş, bunun sonucunda da 1929'da bir ekonomik buhran yaşanmıştır. Savaşla beraber Avrupa'da paraya olan ihtiyaç artmış, karşılıksız para basımının artmasıyla da enflasyon sürecine girilmiştir. Eğilmez'e (2009: 58) göre enflasyonda yaşanan artış ve Avrupa ülkelerinin karşılıksız olan paraları sonucunda yatırımcılar, altın karşılığında para basan ABD finans düzenine varlıklarını yönlendirmiştir. ABD, savaştan sonra Avrupa ülkelerinin borçlarını ödemelerini istemiş, dünyadaki en fazla alacaklı ülke olduğu için de çeşitli çözüm yolları belirlemiştir. Bu durumun sonucunda ABD, dünya ekonomisinde lider hale gelmiş ve 1929 Buhranı'ndan önce Amerika'da üretim kesimleri ve istihdamda artış sürmüştü, fiyatlar sabit kalmış, zaman zaman insanlar kendilerini daha zengin hissetmiş, başka bir deyişle bir buhranı ortaya çıkarabilecek şartlar ve ortam oluşmuştur (Cengiz, 2008: 12). Bu dönemde ayrıca hisse senetlerine daha fazla talep gelmeye başlamış, fiyat artışları yaşanmış, aşırı üretim sonucunda yaşanan tarım kriziyle uluslararası ticarete gerileme olmuştur. Bütün bunlara bir de ABD borsasının çökmesi eklendiği zaman, ortaya bir buhran çıkmış ve bütün dünyaya yayılmıştır. Ekonomik buhran sonucunda aşırı borçlanmalar, gelir dağılımında adaletsizlik, ödemeler bilançosunda dengesizlik, arz-talep dengesizliği, fiyat istikrarsızlığı gibi durumlar yaşanmıştır.

Ekonomik buhranın ardından işsizlikte artış olmuş; o ana kadar takip edilen ekonomik anlayışın yetersiz olduğu görülmüş, bunun sonucunda da ortaya talep yanlı Keynesyen yaklaşım çıkmıştır. Keynesyen yaklaşım, ekonomik krizi dışsal sebeplere bağlamaktadır. Bu yaklaşımı göre ekonomi kendiliğinden denge durumuna gelerek tam istihdam seviyesi sağlayamamakta, Say yasası geçerliliğini yitirmiş bulunmakta ve yatırım-tasarruf dengesi her zaman yaşanmamaktadır. Bu yaklaşım 1930 senesinden itibaren benimsenmeye başlanmış, ekonomi politikaları, hükümetlerin ekonomi ve sosyal politikalarında kendisine yer bulmuştur.

Devlet faaliyetleri ve yapısını da genişletebilen Keynesyen politika, refah devleti kavramını ortaya çıkarmıştır. Refah devleti anlayışıyla beraber devletlerin de aşırı büyümesi düşüncesi ortaya çıkmış; devletlerin hantallık, kırtasiyecilik, verimsizlik şeklinde suçlamalara maruz kalmasına yol açmıştır. 1973'te yaşanan

petrol kriziyle de borçlar ve ekonomik bütçe açığı ortaya çıkmış, devlet refah süreci bundan darbe almıştır (Aktel, 2003: 34).

1929 Ekonomik Buhranı, 1973 Dünya Petrol Krizi gibi süreçlerle başlayan, yönetim düşüncesini değiştiren ve kamu yönetimi düşüncesini ortaya çıkaran diğer faktörler (Eryılmaz, 1997: 11); yeni sağın yükselişi, refah devletinin başarısızlığı, neo-liberalizm, piyasanın artan gücü, değerler sistemindeki değişimler, ulus-devlet anlayışının değişimi, küreselleşmenin etkileri, kamu tercihi teorisi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmecilik kavramının kamuya girmesi ve geleneksel yönetim anlayışının problemleridir.

### **1.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışının Problemleri**

Geleneksel yönetim anlayışı; hiyerarşinin katı olması, garantili statü mantığı gibi sebeplerden dolayı kamuda etkinliğini sağlayamamış ve işlevselliğini kaybetmiştir. Al'a (2003: 129) göre geleneksel yönetim; politika-yönetim ayrımının tam olmaması; hiyerarşi, üniterlik ve formellik; kural ve yöntemlere fazlasıyla bağlı olma; yapının elastik olmaması; vatandaşın ilgi ve çıkarlarına duyarsız kalma, işlerini geç yapma ve karar verme sürecinde ekonomik ve teknik açıdan rasyonellikten uzak olması gibi pek çok nedenden dolayı eleştiri almaktadır. Ayrıca geleneksel yönetimde girişimden kaçılmakta, değişime ayak uydurulamamakta, sorumluluk alınmamakta, hantal olmakta, insan faktörü önemsenmemekte ve bu özellikleri yüzünden de sıkça eleştirilmektedir. Kahraman'a (2009: 13) göre geleneksel yönetimin problemi; değişime ayak uyduramama, katı hiyerarşi, dışa kapalılık, gizlilik, mekaniklik, biçimsellik ve merkeziyetçiliktir.

Osborne ve Gaebler'e (1993: 1) göre vatandaşların beklediği hizmetin yüksek standartlı olması, kamu hizmetlerinin kalitesiz olması, tasarruf ve ekonomik buhran endişeleri, kamu sektörünün faal olmadığı düşünülmesi, yetenekli kişilerin istihdam edilmemesi ve özel sektöre kaptırılması gibi nedenler yüzünden geleneksel yönetim anlayışı çökmüş, yönetimde yeni arayışlara girilmiştir.

### **1.1.2. Bilgi Teknolojilerinde Yaşanan Gelişmeler**

Bilgi teknolojisi; bilginin toplanması ve saklanması aşamalarında elektronik ağları kullanmaktadır. Warren Bennis, teknolojik değişimlerin kamu bürokrasileri üstündeki etkisine dikkat çeken ilk isimdir. Bennis'e göre Weber'in bürokrasi

kuramı, yeni şartlara ayak uyduramamaktadır. Ünlüer'e (2003: 16) göre sanayi toplumunun ortaya çıkmasında makinelerin, bilgi toplumlarının ortaya çıkmasında da bilgi teknolojilerinin rolü büyüktür. Al'a (2003: 80) göre ise kamu yönetimini etkileyen çevresel unsurların başındadır.

Ergun'a (2015: 68) göre geleneksel Weberyan bürokratik anlayışın başarısız olmasının temel sebeplerinden bir tanesi, insanı basit bir mekanik araç şeklinde görmesidir. Bürokratik model yukarıdan aşağı doğru bilgi transferi, katı kurallar, hiyerarşi gibi kurallar içermektedir ancak bilgi toplumunun temelinde esneklik vardır. Büyüyen kamu sektörüne ve esnekliğe ayak uydurabilmek için, teknoloji daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Aktel'e (2003: 44) göre teknolojik devrim, boyutları ve çapı açısından sanayi devriminden daha büyük işler başarabilme niteliğine sahiptir. Çandar (1998: 331-332) ise teknolojik devrimlerin, sanayi devrimi sonucunda ortaya çıkan değişimi, müzik, mimari, siyasi sistemler ve ideoloji gibi pek çok alanda, daha kısa sürede gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

Etike'ye (2015: 255) göre emek-değer kuramının yerini bilgi-değer kuramı almıştır. Dünya çapında bakıldığı zaman e-devlet uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu uygulamaların amacı, senkronizasyon ve entegrasyonu sağlamak, kamudaki iş akışını hızlandırmaktır (Kahraman, 2009: 6). Aktel (2003: 108) tarafından belirtildiği üzere e-devlet uygulamalarıyla; enformatik teknolojiler tarafından sağlanan imkanlarla iletişimi ıslah etmek, tekrarları ortadan kaldırmak, işlemleri kendiliğinden yapılı hale getirmek, bilgi ve verileri toplama, saklama ve ulaşmayı kolaylaştırmak, iş süreçlerini yeniden düzenlemek, etkinlik ve verimlilik seviyelerini artırmak amaçlanmaktadır. Bunun sonucunda da kamuda bilgiye hızlı erişim ve şeffaflık sağlanacaktır. Bütün bu gelişmeler sonucunda ise geleneksel yönetimin yetersiz kaldığı anlaşılmıştır.

### **1.1.3. Küreselleşmenin Etkileri**

Ünlüer'e (2003: 20) göre küreselleşme; 1960-70'li yıllarda yaşanan işçi hareketlerinin mücadelecî döneminden, seksenler ve doksanlarda ekonomik verimlilik ve etkinliğin öneminin ve uluslararası rekabetin arttığı bir döneme geçilirken ortaya çıkmıştır. Oman'a (1995: 33) göre küreselleşme, karşılıklı bağımlılıkların artması sonucunda ülkelerin ulusal ekonomik-politik egemenliklerinin zayıflaması, istikrarsızlığa ve belirsizliğe yol açmasıdır. Hirst ve

Thompson (2007: 32) radikal küreselleşmenin yalnızca şu anki ekonomik ilişkiler açısından daha çok uluslararası ticaret ve yatırıma yönelik konjonktürel değişiklik şeklinde algılanmaması gerektiğini; ayrıca yeni bir ekonomik yapının da oluştuğu şeklinde algılanması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanında artan karşılıklı bağımlılık ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesini de ifade etmektedir. Küreselleşme bazılarına göre toplumu geliştirecek ve iyi bir yapıdayken; bazılarına göre aşındırıcı ve kötü bir yapıdadır ancak varlığı, yadsınamayacak kadar görünürdür. Giddens (2000a: 19), hem devrimci hem de yeni bir niteliğe sahip olan küreselleşmenin şık ya da güzel bir kelime olmayabileceğini belirtmiş fakat yok sayılamayacağını da eklemiştir.

Küreselleşme; sosyal, ekonomik ve siyasi yapıları etkilemekte, dünyaya ve olaylara bakış açısını değiştirmekte, toplumların kendi yönetimleriyle başka ülkelerin yönetimlerini karşılaştırmasını sağlayıp, yeni talepler oluşturmakta ve toplumdaki kurumları dönüştürmeye imkan tanımaktadır. Kahraman (2009: 7-8) tarafından belirtildiği üzere küreselleşme süreciyle beraber vatandaşlık pozisyonu tekrar tanımlanmakta, devlet-birey ilişkisi sorgulanmakta, kamusal alanların olabildiğince dar kapsamlı tutulması, vatandaşların devletten özerk tutulması, insan hakları ve temel özgürlüklerin öneminin artması, devletin belli başlı kamusal hizmetleri yapmaktan sorumlu tutulması, yerinden yönetim unsurunun ön plana çıkarılması, yerel yönetimlerin sağlamlaştırılması, devletin küçültülmesi gibi yeni değer ve yapılar ön plana çıkmaktadır. Bu yeni değerler ve yapı karşısında ise geleneksel yönetim yeterli olamamaktadır.

#### **1.1.4. Ulus-Devlet Anlayışındaki Farklılaşmalar**

Ünlüer (2003: 21), gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler için devletin rolünün evrimleştiğini, değiştiğini, küreselleşmenin gerektirdiklerine cevap veren stratejiler geliştirmek durumunda kaldığını belirtmektedir. Giddens'e (2000b: 33) göre yeni dönemde ulusal sınırların varlığı sürmektedir ancak dünyanın pek çok yerinde bu ulusal sınırlar yumuşamakta ve bu durumdan kamu yönetimi de etkilenmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının formu ulus-devlet anlayışıdır ve günümüzde bu anlayışın yetkilerini yerel yönetimler ve uluslar üstü kurumlar üstlenmeye başlamıştır. Eryılmaz (1997: 11), üst kurumlara aktarılmaya mecbur kalınan otorite ve yetkinin küreselleşme; alt kurumlara aktarılması gerekenlerin ise yerelleşme

sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Ulus-devlet anlayışının değişimiyle geleneksel yönetim anlayışında da değişimler yaşanmaya başlanmıştır.

### **1.1.5. Değerler Sistemindeki Farklılaşmalar**

Günümüzde bilgi toplumuna geçilmesinin ardından geleneksel çoğunluk, yurttaş, mekan ve zaman anlayışında da önemli bir değişim yaşanmış, çoğunluk ve temsil esasına dayanan demokrasi anlayışına çoğulcu, katılımcı ve doğrudan gibi nitelermeler eklenmiştir (Ünlüer, 2003: 26). Vatandaşların siyasi kararları etkileme ve yönetime katılma olanaklarının artması, çoğulcu toplum yaklaşımının güç kazanması gibi durumlar, siyasal iktidarları sınırlandırmış ve daha demokratik yönetimlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır. Halkın yönetim sürecine aktif bir şekilde katılması anlamına gelen katılımcı demokrasi, insan doğasının sosyal etkileşim ve demokratik danışma yolu ile ahlaki hale getirilmesi düşüncesinden temel almaktadır (Kahraman, 2009; 8). Toplum yalnızca yönetilen olmaktan çıkmakta, yönetime katılır hale gelmektedir. Bütün bu gelişmeler karşısında geleneksel yönetim yetersiz kalmış, değişime ihtiyaç duyulmuştur.

### **1.1.6. Kamu Tercih Teorisi**

1980'lere kadar pek ilgi görmeyen kamu tercihi teorisyenleri, bu dönemden sonra özellikle Batılı toplumlarda, devleti küçültmek isteyen siyasetçiler tarafından ilgi görmüştür. Bu düşünce yeni sağ siyasetle uyumlu olmuş; kamu yönetiminde rekabet ile alakalı, açık, inisiyatif sahibi, müşteri tercih hakkının olduğu bir yönetim düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Al, 2003: 110). Refah devleti anlayışına bir tepki şeklinde ortaya çıkan bu kuram, ekonomik krizi aştıktan sonra yeni yönetim anlayışını şekillendirmiştir (Ünlüer, 2000: 29).

Kamu tercihi kuramı, yeni bir çözümleme konsepti geliştirmiş, devletin büyümesinin ekonomik anlamda etkili olmadığını kanıtlamış, sunduğu çözüm önerilerinde hukukun üstünlüğünün herkesi kapsaması gerektiğini ve siyasetçilerin faaliyetlerinin anayasa ile sınırlandırılması gerektiğini belirtmiştir (Küçükkalay, 2015: 456). Aktör davranışlarını inceleyen bu teori, yönetsel davranışın bilimsel analizi şeklindedir. İnsanlar eylem ve hareketlerde bulunurken kişisel çıkarlarını ön planda tutacakları için bu teoriyi ortaya atanlar, kamu hizmeti ve kamu ruhu

kavramlarını reddetmiş, tavsiyeler ile politika belirleme sürecine karşı çıkmış, siyaset-yönetim ayrımı yeniden tanımlanmıştır (Özer, 2005: 175).

Kamu tercihi teorisinde amaç, birey tercihleri temelinde kamu tercihi oluşturmakta, karar verme mekanizmasını etkileyip, ekonomik kararlar alınabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, daha verimli ve etkili olan piyasanın güçlenmesini, olumsuz hale gelen hantal kamu sektörünün küçülmesini istemekte, piyasa ilkelerini uygulayarak kamu kuruluşlarının yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır.

### **1.1.7. İşletmecilik**

Fordizm ile yakından ilişkili olan geleneksel yönetim karşısında yeni yönetim anlayışı postfordizmle ilişkilidir. Ayrıca yeni kamu yönetimi postmodernizm, geleneksel yönetim ise modernizmle ilişkilidir. Postmodernizmin işletmelere yansımaları; ürün farklılaşması, toplam kalite yönetimi, tam zamanında yönetim ve esnek üretim anlamına gelmektedir. Yeni kamu yönetiminde bulunan performans denetimi, müşteri tatmini, özelleştirme ve sözleşmecilik gibi ilkeler, kamu yönetiminde postmodernizmin yansımalarıdır. Bu dönemde kamu yönetiminin bir işletme gibi olması gerektiği fikri ön plana çıkmaya başlamıştır (Ferlie vd., 1997, 11). Bu şekilde kamu kurumları tarafından kamu faydası sağlama amacı, önceden belirlenmiş olan belli başlı kural ve ilkelere uymak yerine kazanılan sonuç ve başarıya atfedilmektedir (Yıldırım, 2010: 715).

Bu düşünce veya yaklaşım, “girişimci idare”, “piyasa temelli kamu yönetimi”, “işletmecilik”, “yeni kamu işletmeciliği” gibi kavramlar ile ifade edilmektedir (Eryılmaz 2017: 17; Al, 2003: 90). Bu yaklaşıma göre yönetim, işletme kavramından daha dar bir anlama sahiptir. Oxford sözlüğüne göre kamu yönetimi, yönetimin yönetme ve ilişki kurma çabası, etkinliğidir. İşletme yönetimi ise kurumun etkinliğine göre yönlendirme ve ilişki kurmadır. Kamu veya özel sektör şeklinde bir ayrım da bulunmadan yönetim yönetimidir anlayışı temelinde, kamu bürokrasisinde yönetim öğelerinin hâkim olmasını öngören işletmecilik yaklaşımı, yeni kamu yönetimi reformlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu yeni akım ile beraber kamu ve özel sektör ayrımı da belirsiz olmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2017: 21).

İşletmecilik yaklaşımı, kamu sektörünün geleneksel işleyişi ve yapısındaki verimsizliklere dikkat çekmiş, yetkilendirme ve serbestleşme gibi kavramlara

odaklanmıştır (Güzelsarı, 2004: 97). Bu yaklaşımda standartlar ve performans ölçümü belirlenmekte, sonuç odaklı yönetim anlayışı; etkinlik, müşteri yönelimlilik, uzmanlaşma, etkililik, ekonomiklik gibi vurgular ile formel prosedür ve usullere göre ifade edilen idare kavramı, yönetim kavramının yerini almıştır. Özel sektördeki ideal yönetim metotları ve yapılarını yansıtan yönetim hareketleri ve biçimlerinin kamu yönetiminde uygulanması öngörülmüştür. Bu doğrultuda personelin değerlendirilmesi, terfi sistemine göre ödeme, bütçeleme usulleri, performans belirtileri, amaçların belirlenmesi, performans ölçümlerinin tatbik edilmesi gibi unsurların, kamu sektöründe verimliliğin artmasını sağlayacağı savunulmuştur (Güzelsarı, 2004: 98). Fakat kamu sektörü söz konusu olduğu zaman amaç belirlenmesi ve sonuçların öngörülmesi zor olabilmektedir. Özel sektörde olduğu gibi tek hedefin kâr elde etmek olması ya da performans değerlendirme, kamuda işletmecilik mantığını zorlaştırmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, geçici istihdam, personel güçlendirme, şebeke türü organizasyon, çalışanı girişimci yapma, örgütsel küçülme, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, ekip-takım organizasyonu, öğrenen organizasyon, projelerle yönetim akımı, işletmeler arası karşılaştırma, stratejik görüş akımı, sistem yaklaşımı akımı, kaos yönetimi akımı, değişim mühendisliği, süreç yenileme, hizmet yönetimi, kalite çemberleri gibi akımlar tartışılmaktadır. Seksenli yıllarda özel sektörde yaşanan değişimlerin kamu yönetiminde de kullanılması düşüncesi ortaya atılmış, bazıları uygulanmıştır. Özel sektörden kamu sektörüne geçen bazı yaklaşımlar piyasa işleyişlerini önemseme, sonuç odaklılık, performans yönetimi, stratejik yönetim, toplam kalite gibi yaklaşımlardır (Eryılmaz, 2017: 21). Yeni kamu yönetimi felsefesinin içeriği olan sonuç odaklı hedeflere yönelme, “kullanıcı öder” ilkesinden ödün verilmemesi, performans değerlendirme, verimlilik, gerektiğinde yönetim şekillerini değiştirme, rekabeti artırmak için farklı metotlardan faydalanma, bilgi teknolojisinin gelişmesinden sonra meydana gelen maliyet azalmalarından yararlanma gibi çeşitli yöntemler, kamu yönetiminde örnek alınmalıdır (Özer, 2005: 15-16).

Yeni kamu yönetimi anlayışını ortaya çıkaran sebepler; kamu yönetimine yapılan eleştiriler, ekonomik kuram ve yeni sağıdaki değişiklikler ve özel kesimdeki ilerlemelerin etkileridir (Eryılmaz, 2017: 18). Sıradan olmayan bu değişimler, paradigma değişimi şeklinde isimlendirmek mümkündür (Bozkurt, 1997: 3). Yeni paradigma, geleneksel kamu yönetiminin ana ilkelerine, kültürüne ve doğasına

meydan okumaktadır (Özer, 2005: 7). Yeni paradigma refah devletinden özelleştirmeye, modernizmden postmodernizme, ulus-devletten küresel dünyaya, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordizmden postfordizme geçiş niteliğindedir (Kumar, 2013: 9). Yeni yönetim paradigmasıyla devletin toplumdaki rolü, vatandaşlar, piyasalar, bürokrasi ve hükümet arasındaki ilişkiler şekillendirilmek ve yeniden tarif edilmek istenmektedir. Burada amaç, devleti daha verimli ve etkin bir hale getirmek, vatandaşların yönetime katılmasını sağlamak, daha az masraf ile daha fazla çalışabilen bir kamu sistemi oluşturmaktır. Bürokratik, kesin ve hiyerarşik olan kamu yönetimi, piyasa tabanlı ve esnek bir yönetime dönüştürülmüştür (Özer, 2005: 4).

## 1.2. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNDE İLKE VE STRATEJİLER

Yeni kamu yönetimi düşüncesi üç evreden oluşmaktadır. Bunların birincisi 1979-1980 yılları arasında yaşanan tasarruf tedbirleri; ikincisi 1985'den itibaren yoğunlaşan kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi ve üçüncüsü de 3E (Economy, Efficiency ve Effectiveness) adındaki, 1990'dan itibaren performans, saydamlık, katılıma dayalı yönetim gibi ilkeleri ön plana alan politikalardan meydana gelmektedir (Eryılmaz, 2017: 22).

Yeni kamu yönetimi; hiyerarşik bürokrasiden ziyade piyasalara öncelik tanıma, sonuç odaklı olma, etkinlik, ekonomiklik, verimlilik, müşteri yönelimlilik, işletme yönetimi gibi kavramlara odaklanmaktadır. Piyasa yöntemi, kültürü, yapısı, yönetim becerisi ve bilgisi, kamuda verimliliğin artırılması için öncelik haline gelmiştir (Ömürgönülşen, 1997: 531). Pek çok kesimin kabul ettiği bu anlayışa göre yeni kamu yönetimi, siyasadan yönetime geçiş niteliğindedir (Özer, 2005: 11).

Yeni kamu yönetimi, toplum ile ilişkisi ve işleyişinde yeni bir yapılanma öngörülmektedir. Hood (1991:4-5) yeni kamu yönetiminin unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Sonuç odaklılık.
- Performans değerlendirme yapılması.
- Kamu sektöründe rekabet.
- Kamuda yöneticilere geniş yönetim özgürlüğünün verilmesi.
- Kaynak kullanırken tasarruflu ve düzenli olunması.
- Büyük ölçekli kurumları, optimal ölçekli yapılara çevirme.



- Özel sektörde kullanılan yönetim tekniklerini kamu kurumlarında da kullanma.

Yeni kamu yönetiminin özellikleriyse yönetim anlayışının değişimi, örgütsel yapının değişimi ve devletin rol değişimi şeklindedir. Bu sebeplerden, Yeni Kamu İşletmeciliği olarak adlandırılmaktadır.

### **1.2.1. Devletin Rol Değişimi**

Yeni kamu yönetimi kavramına göre kamu hizmetlerini bürokrasi aracılığı ile üretme ve vatandaşa sunma, tek yöntem değildir. Yönetimde dümene hâkim olmak, kürek çekmekten daha yararlıdır (Eryılmaz, 2017: 23). Devletin faaliyet alanları daraltılmalı, devlet tarafından yapılan müdahale toplumsal uyumu zedelediği için insan hakları güvence alınmalı ve devlet, diğer alanlara müdahale etmemelidir. Bu düşünceyi savunanlar, kamu ve devlet kurumlarına şu görevleri yüklemektedir (Osborne-Gabler,1993: 19-20):

- Devlet, halkın kontrolü ele almasını sağlamalı, vatandaşlara yetki vermelidir.
- Devlet, üretici kurumlar arasındaki rekabetin ilerlemesini sağlamalıdır.
- Devlet, kamu kurumlarında sonuç odaklı olmalı ve performans değerlemesi yapmalıdır.
- Devlet, kamu kurumlarını düzenleme, kural, misyon ve hedef açısından yönlendirmelidir.
- Vatandaşlar, kamu kurumlarında müşteri şeklinde tanımlanmalı ve bu müşterilere çeşitli alternatifler sunmalıdır.
- Kamu kurumları tarafından problemler, daha oluşmadan çözülmelidir.
- Kamu kurumları, kapasite ve enerjilerini para kazanma odaklı bir şekilde de kullanılmalıdır.
- Devlet, piyasa sistemlerini seçmelidir.
- Kamu kurumları, katılımlı yönetimi sınırlarını da kapsamına dahil edecek biçimde otoritelerine yerleştirmelidir.
- Devlet, kamu hizmetlerinde bulunurken toplumsal sorunlar ile başa çıkabilmek için gönüllü kesimler, özel sektör ve kamu sektörü arasında bir katalizör görevine sahip olmalıdır.

- Kamu kurumlarında çalışan yöneticiler, hem girişimci ruha sahip hem de kaynak üretebilen insanlar olmalıdır.

Kısacası devlet minimal devlet anlayışını benimsemeli, üretimden elini çekmeli, ortaklık yapacağı kurumların kapasitesini artırmaya çalışmalı, üretimden ziyade hakemlik rolüne bürünmelidir. Fakat bu bakış açısı, devleti hizmet tüketim aracı şeklinde dönüştürmektedir ve bu yönüyle bir problem alanı niteliğindedir (Parlak ve Sobacı, 2012: 207).

### 1.2.2. Örgütsel Yapı Değişimi

Yeni teknolojik gelişmeler ve küreselleşmesinin de etkisiyle ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı, örgütsel yapıların daha esnek olmasını gerektirmiştir. Yönetimde yetki devrinin olması, Weber'in klasik bürokrasi anlayışına uymamaktadır. Geleneksel anlayışına göre yetki yalnızca üstlere aittir ve sadece onların rızasıyla, hiyerarşik bir şekilde devredilebilir. Ancak yeni anlayışa göre işi yapan kişi, yetkinin de sahibidir. Bu yüzden yeni kamu yönetiminde, örgütsel yapının da çeşitli değişimlere uğraması gerekmektedir. Bu değişimler daha çok katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun küçültülmesidir (Sargut, 1995: 119).

Küçültme politikasını kamuda uygulamak zordur ve genel olarak büyütmeyi durdurma şeklinde uygulanabilmektedir. Büyük tekeller, büyük şehirler, büyük bürokrasiler ve büyük organizasyonlar, sanayi toplumunun ürünüdür; bu nedenle yeni kamu yönetimi, örgütlerin yalın ve basit olmasından, küçültülmesinden yanadır (Drucker, 2012: 226). Demokrasiyi geliştiren organizasyon küçültme, hesap verilebilirliğin de artmasını sağlamaktadır. Yeni kamu yönetimiyle küçük yapılanma ve esneklik önem kazanırken, kantitatif büyüklükse önemini yitirmektedir.

Gelişen teknolojiyle beraber günümüzdeki yönetim ve iş anlayışı da değişmiş; geleneksel anlayışın yerine bilgiye dayalı, yenilikçi, takım çalışmasının olduğu, yatay eşgüdümün bulunduğu bir anlayış benimsenmeye başlamıştır (Sargut, 1995: 122). Bunların yanında esneklik kavramı da ortaya çıkmış, standart şekillerden uzaklaşmış, çeşitlendirilmiş ve esnek bir hizmet anlayışına geçiş yapılmıştır (Ferlie, 1997: 13).

Esnek hizmet anlayışıyla beraber ortaya katılımcı yönetim çıkmıştır. Geleneksel anlayışta bulunan hiyerarşik otoritenin yerine günümüzde çalışanların da

yönetime katılması anlayışı benimsenmeye başlamış, sorumluluklar ise astlar ve üstler arasında paylaşılır hale gelmiştir. Katılımcı yönetimde iletişim kavramlarını kullanma ve yetki devri vardır. Çalışanlar yönlendirilmekte, kararlar alınırken pek çok fikirden yararlanılmakta, hataları saptamaya değil önlemeye odaklanılmakta ve ekip çalışmasına önem verilmektedir (Özgen ve Öztürk, 1994: 521). Günümüzde kamu yönetimi, çalışanların yönetime katılması ve ekip çalışması kavramlarından etkilenmekte, çağa ayak uydurabilmek için bu yaklaşımlardan faydalanmaktadır.

Özetle yeni kamu yönetiminde örgütsel yapıdaki değişimler katılımcı ve esnek yönetim anlayışı ve organizasyon küçültmedir. Örgütsel yapı değişimini kamu kurumları üzerinde uygulamak zordur ancak etkilerini görebilmek mümkündür.

### **1.2.3. Yönetim Anlayışının Değişimi**

Yeni yönetim kavramı, geleneksel teşkilatlanma anlayışına karşı çıkmaktadır çünkü kamu kurumlarında bu modelin uygulanması kırtasiyecilik, hantallık ve verimsizliğin sebebi şeklinde görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışına göre kurum yapısı yatay çevreye, az sayıda ve geniş olmayan çalışanlı bir merkeze, katı olmayan hiyerarşiye, esnekliğe, optimum büyüklüğe sahip olmalı ve personele yetki vermelidir. Ayrıca piyasaya yönelmeli, işletme yönetiminin metot ve ilkelerini kamu yönetimine uygulamalıdır.

Yeni kamu yönetimi anlayışında serbest piyasa sisteminin daha etkin ve verimli olduğu vurgulanmakta, kamu yönetimi ve işletme yönetimi arasında bulunan farkın azaldığı belirtilmektedir. Özel sektördeki işletmecilik anlayışı, yeni kamu yönetimini şekillendirmektedir. Yeni yönetim düşüncesi, kamu yönetiminin toplum ve politikacılarla olan ilişkileri konusunda farklı bir yaklaşıma sahiptir. Bu nedenle kamuda çalışan yöneticiler karar verme ve bu kararları uygulama konusunda geniş yetkilerle donatılmakta, yaptıkları işin sonucundan da sorumlu tutulmaktadır. Yönetimsel özerklik, yönetimde değişen koşullara uyum sağlama, hızlı kararlar alma, kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanma, vatandaşların isteklerine karşı hassasiyetle yaklaşma gibi hedeflere sahiptir (Eryılmaz, 2017: 24). Yeni yönetim anlayışına göre toplum, kamu hizmetinin sahibidir. Yeni kamu yönetimiyle beraber yönetimde kalite arayışı, müşteri odaklılık, performans ölçme, vizyon-misyon yaklaşımı, yönetim-siyasal iktidar ayrımı, açık bilgi edinme hakkı, yönetişim gibi kavramlar benimsenmiş, işletme yönelimli bir anlayışa geçilmiştir.

**Yönetişim;** yönetimin çok aktörlü, yatay ortaklıklara dayalı, desantralize bir yapıya dönüşmesini nitелеmekte ve işbirliği yapmayı öngörmektedir. Toplum ve yönetimi bütünleştirmekte, yönetime duyulan güvensizliği ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Yönetişime göre devlet, işleri yönlendirendir. Kamu kurumlarında, yetki genişlemesi olan yönetim anlayışı kullanılmalıdır.

**Açıklık;** yönetimin halkın etkilerine açık olması ve otoriter tutumdan vazgeçmesidir. Açıklıkta amaç demokratikleşmeyi sağlamak, yönetimi iyileştirmek, yönetim kontrolü yapmak ve halkla ilişkileri yumuşatmaktır. Açıklıkla birlikte yönetim, kendisine yapılan eleştirileri değerlendirebilmekte ve gerektiğinde iyileştirme yapabilmektedir. Yönetim yalnızca yöneticilerin işi olmaktan çıkmakta, grup ve bireyleri de içine almaktadır. Açıklığın gerekleri arasında belge ve bilgilerin yönetimden alınabilmesi, dosyaların incelenebilmesi ve yönetsel faaliyetlerin izlenebilmesi vardır. Bilgi edinme hakkı, anayasal bir hak şeklinde görülmeli ve gereken düzenlemeler yapılmalıdır.

**Yönetim-siyasal iktidar ayrımı;** bürokratlar ve siyasal iktidar arasındaki farkın belirgin bir şekilde ortaya koyulmasıdır. Bürokrat ve politikacı ayrımında hâkim olan düşünce, yönetimi politik yozlaşmadan kurtarmaktır. Siyasal sorumluluk kamu hizmetini tespit etme, analiz yapma, planlama, mevzuatı yapma ve değerlendirmeyi içermektedir. Yöneticilerin sorumluluğunda ise hizmeti yürütme, sunma ve mevzuatı uygulama vardır. Yeni anlayışın desteklediği bu durumla beraber siyasal temsilciler, kamu hizmeti yönetiminden uzaklaşmaktadır.

**Vizyon-misyon yaklaşımı;** vizyon bir örgütün nereye gittiğini göstermekte, misyonsa örgütün temel amacını belirtmektedir. Misyon-vizyon anlayışı çıktı, hedef ve görevler etrafında şekillenmekte, kamu programları ve işlevlerinin devamlı gözden geçirilmesi ve geliştirilmesine imkan sağlamaktadır. Yeni anlayışa göre bütün kamu kurumlarındaki vizyon ve misyonlar anlaşılır ve açık bir biçimde belirtilmelidir.

**Performans ölçme;** geleneksel yönetimin aksine yeni yönetim anlayışında performans, verimlilik ve etkinlik büyük öneme sahiptir. Performans denetimi, alt seviyedeki personel ve yöneticileri üst yöneticilere karşı, kamu hizmeti gören kurumları da bu hizmete para veren kurum ve kişilere karşı sorumlu olmaları ve hesap vermeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Songur, 1995: 13). Kamu sektöründe sağlıklı bir performans ölçümü yapabilmek için iş standartları belirlenmeli, hizmetler ölçülebilir ve sayısallaştırılmalıdır. Ancak kamu

sektöründe performans ölçmek güçtür. Uygulama yapılırken model tercihi problemi ve kültür değişimi gerektirdiği için, yeni anlayışın ilkelerinden biri olsa da yeterince yaygınlaşamamıştır.

**Müşteri odaklılık;** kalite standartları oluşturma, vatandaşların isteklerine duyarlı olma, prosedür ve iş süreçleri belirleme ve bunlara uymayı içermektedir (Eryılmaz, 2017: 25). Burada amaç toplumu, yönetimin ortağı yapma ve vatandaşları pasif kullanıcılıktan çıkartarak, aktif müşteriler haline getirmektir. Kamu hizmetleri, kullanıcıların beklentileriyle uyumlu olmalıdır. Fakat özel sektöre göre kamu hizmetinin yapısı daha sınırlayıcıdır. Vatandaşlık durumundan dolayı işlem süreci esnasında eşitlik ortadan kalkabilmekte, müşteri istediği zaman işle ilgisini sürdürebilmekte ya da kesebilmekte (Hughes, 1998:12); ya da vatandaşlar oy kullanarak ve protesto ederek siyasi bir baskı oluşturabilmekte ve iş ilişkisine müdahale edebilmektedir (Eren, 2016: 215-216). Bu bakımdan müşteri yönelimli bir bakış açısı, kamuda bir reform yapmadan uygulandıgınsa sorun yaratma ihtimaline sahiptir.

**Kalite;** işletmecilik mantığının bir başka gereğidir. Kalite, Taylor tarafından bir yönetim sorunu şeklinde ele alınmış, kalitenin artırılması için denetime önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Doksanlı yıllardan itibaren kalite, kamu yönetiminde yapılan pek çok reformun temeli niteliğinde olmuştur (Eryılmaz, 2017: 25). Yeni kamu yönetiminde belirtildiği üzere toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri, kamuda uygulanmalıdır. Kalite güvence sistemi, kamu sektöründe gerçekleştirilen faaliyetleri daha iyi planlama, etkin yönetim sağlama, problemleri daha hızlı çözme, yönetim-birey ilişkilerini iyileştirme, kamuoyu düzeni sağlama, kaynakları etkin kullanma, uluslararası düzeyde hizmet ve mal sağlayabilmek için gereklidir (Eren, 2016: 102). Toplam kalite yönetimi, personel tarafından yapılan etkinlikleri, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin kalitesini devamlı yükselterek, müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır (Akgül, 1999: 39). Toplam kalite yönetimi “toplam katılım”, “toplumsal sorumluluk”, “müşteri yönelimlilik” ve “devamlı iyileştirme” olmak üzere 4 boyuta sahiptir (Öztürk ve Coşkun, 2000: 150).

Yeni kamu yönetimi anlayışı ilkeleri özetle, bu ilkeleri kullanarak işletme yönelimli bir anlayışın benimsenmesini savunmaktadır. Fakat bu yaklaşım devletin çatışmaları çözme, milli hedefler belirleme, gelecek için yatırımlar yapma ve toplumun güç kullanımını denetleme gibi özelliklerini göz ardı etmektedir.

### 1.3. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞI İLE GELENEKSEL İŞLETME ANLAYIŞI KARŞILAŞTIRMASI

Yeni yönetim anlayışı, seksenlerin başından itibaren yönetsel sistemin etkinlik ve yapısındaki değişimi yönlendiren, değerlendiren, geleneksel anlayışa alternatif şeklinde ortaya çıkan ve yerini alan bir yaklaşımdır (Eryılmaz, 2017: 27). Aşağıdaki tabloda yeni ve geleneksel kamu yönetimi anlayışları politika, ilke, rol ve yapı açısından karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1: Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetimin Karşılaştırılması**

	<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Yeni Yönetim</b>
<b>Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Katı teşkilat yapısı</li><li>• Üniter</li><li>• Katı Hiyerarşi</li><li>• Geniş Merkez</li><li>• Hizmet Devleti</li><li>• Büyük Ölçekli Yapı</li><li>• Bürokrasi Yönelimli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esnek Teşkilat Yapısı</li><li>• Adem-i Merkeziyetçi</li><li>• Yumuşak Hiyerarşi</li><li>• Dar Merkez-Geniş Çevre</li><li>• Minimal Devlet</li><li>• Küçük Ölçekli Yapı</li><li>• Piyasa Yönelimli</li></ul>
<b>Roller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim (Administration)</li><li>• Kurum Merkezli</li><li>• Kurallara Bağlı Yakından Kontrol</li><li>• Sevk ve İdare</li><li>• Sabit Ücret</li><li>• Bürokrat Tipi Yönetici</li><li>• Az Yetkili Yönetici</li><li>• Gizlilik</li><li>• Hizmetlerde Nicelik</li><li>• Üst Yöneticiye Bağlı</li><li>• Değerlendirme</li><li>• Kapalı Enformasyon Kanalları</li><li>• Yetkiyi Toplayan</li><li>• Risk Almakta İsteksiz</li><li>• Kuralcı ve Kırtasiyeciler</li><li>• Süreç Odaklı</li><li>• Birey Yönelimli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletme (Management)</li><li>• Müşteri Merkezli</li><li>• Performansa Dayalı Denetim</li><li>• Yönetişim</li><li>• Performansa Bağlı Ücret</li><li>• Girişimci Yönetici</li><li>• Yetkilendirilmiş Yönetici</li><li>• Şeffaflık</li><li>• Hizmetlerde Kalite</li><li>• Çok Yönlü Değerlendirme</li><li>• Açık Enformasyon Kanalları</li><li>• Yetkiyi Paylaşım</li><li>• Risk Almakta İstekli</li><li>• Vizyon Sahibi ve Esnek</li><li>• Sonuç Odaklı</li><li>• Ekip Yönelimli</li></ul>
<b>İlkeler</b>		
<b>Politikalar</b>		

**Kaynak:** Eryılmaz, 2017: 26-27.

Tablo 1’de görüldüğü gibi büyük ölçekli, geniş merkezli, bürokrasi temelli, merkeziyetçi, katı hiyerarşik bir yapıdan; küçük ölçekli, piyasa yönelimli, hiyerarşisi daha yumuşak, adem-i merkeziyetçi ve esnek bir yapıya dönüşülmektedir. Politikalar ve ilkeler açısından ise gizlilik ilkesine bağlı, yetkiyi tek bir merkezde toplayan, bürokrat tipi yöneticilerin olduğu, yakından kontrolün bulunduğu, kurallara bağlı ve örgüt merkezli bir yapıdan; şeffaflık ilkesine bağlı, yetki devrinin bulunduğu,

yöneticilerin girişimci olduğu, performans denetimli ve hedefli, müşteri merkezli bir yapıya geçiş yapılmaktadır.

Arap ve Yılmaz'a (2006: 59) göre geleneksel ve yeni yönetim anlayışları arasındaki temel ayrım, kapital birikim rejimine devletin toplumsal ve ekonomik hayattaki rolü ile alakalıdır. Genel anlamda bakıldığı zaman yeni yönetim anlayışı, geleneksel yönetimdeki aksak ve yetersiz yönleri geliştirmeye çalışmakta, yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin hâkim olduğu bilgi çağına ayak uydurabilecek bir sistem haline getirme amacını taşıyan bir yaklaşımdır. Yeni kamu yönetimi düşüncesi, hâkim eğilim olarak tüm ülkelerdeki kamu sektörünün işleyişi ve yönetiminde güçlü bir paradigmanın bulunduğunu ve bu gücü sürdüreceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, kamudaki bütün problemleri çözeceği iddiasına sahip değildir ancak kamunun şu anki problemleri ve zayıflıkları düşünüldüğünde, denemeye değer olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

#### 1.4. TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE YENİDEN YAPILANMA

Türk kamu yönetimi kapsamındaki halka hizmet etme; kamusal politikaları yürütme, kamusal etkinlikler düzenleme, kamu çalışanları istihdam etme gibi faaliyetleri içermektedir (Özer, 2005:5) ve cumhuriyetin ilanından beri Weberyana bürokrasi benimsenmiştir. Çevikbaş'a (2012: 19) göre Türk kamu yönetimi Osmanlı bürokrasisini teslim almış olsa da Cumhuriyet ilan edildikten sonra devleti tekrardan ve bütün yönleri ile şekillendirip, tekrardan ekonomi düzenlemeye çalışıldığında, bürokrasi de genişlemiş, işlev alanı büyümüş ve Weberyana model çerçevesinde bir teşkilat oluşmuştur.

Bürokrasi teorisi önceden belli ve kesin sonuçlar üretilmesi; yetkilerin en üstte toplanması; kişiyi otomot haline getirmesi; kendini gerçekleştirme, özgürlük, yaratıcılık gibi insani değerlere zarar vermesi; bütün ihtimalleri kural haline getiremeyeceği için bazı davranışların karşılığının boş kalmasıyla kendi örgütlenme gücüne kurban gidebileceği gibi eleştirilere maruz kalmıştır (Çevik, 2012: 187). Türk kamu yönetiminde yeniden bir yapılanmaya gerek duyulmasına yol açan dört temel sorun şunlardır:

**Stratejik Açık:** Stratejik açık problemine sahip kurumlar eğilimleri doğru bir şekilde ve vaktinde görememekte, günlük sorunlar içerisinde boğuşmakta, vizyon ve amaçlarını formüle edememekte, önceliklerini belirleyememektedir. Dinçer ve

Yılmaz'a (2003: 66) göre stratejik açık sorunu yaşayan kurumlar değişimi yönetememekte, değişime maruz kalınan bir süreç yaşamaktadır. Bunun sonucunda da kendi kararlarını alamayan, akıntıya kapılan bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Kamu kurumlarının verimsizleşmesine neden olan stratejik açık, aynı zamanda etkisizleşme ve değişimlere uyum sağlayamamaya yol açmış, gelişmiş ülkeler Türkiye karşısında rekabette üstünlük sağlamıştır.

**Performans Açığı:** Performans açığının yaşanma sebebi, kamu yönetimin uzun süreli planlama yapamaması, vatandaşların isteklerine duyarsız kalması, sunulan hizmetlerle beklentiler arasındaki farkın artmasıdır (Çevik, 2012: 189).

**Mali Açık:** Mali açık, kamu yönetiminde yeniden bir yapılanmaya ihtiyaç duyulmasının en önemli sebeplerinden bir tanesidir. Kamu sektöründe vergi gelirinین çoğunun faiz ödemesine ayrılması, bütçenin açık vermesi, vatandaşların kamu hizmetinden memnun olmaması, kamu yönetimine olan güveni sarsmıştır.

**Güven Açığı:** Kamuda çalışan görevlilerin vatandaşlara eşit davranması, kimseyi kayırmaması konusunda gelen talep, güven açığının temelidir.

Bu dört temel problem nedeniyle yönetimde yeniden yapılanma konusunda çabalar başlamıştır. Bunların dışında yeniden bir yapılanmaya gereksinim duyulmasına yol açan temel sebepler şunlardır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 93-97; Gökçe, 2007: 11; Eryılmaz, 2013: 144):

- Ekonomik şartların değişmesi sonucunda toplumun beklentilerinin kamu tarafından karşılanamaması,
- Kamu hizmeti verilirken değişimi ve esnekliği engelleyen kesin hükümlerin ve bürokratik uygulamaların bulunması,
- Toplumsal ve siyasal kültürün, yönetime katılma talebinin ve yurttaşlık bilincinin gelişimi için elverişsiz olması,
- Yönetim düşüncesinin değişime direnç, statükoculuk, iletişimsizlik ve benzeri tutum ve davranışları desteklemesi, bürokrasi kültürünün yaygın olması,
- Kamu kesiminin dengesiz bir şekilde büyümesi ve bunun sonucunda hizmet sunum stratejileri ve kurumsal politika ihtiyacının tam olarak karşılanamaması,
- Rekabet ortamında yeni yaklaşım ve stratejiler geliştirilmesinin zorunlu hale gelmesi,



- Vatandaşların bir müşteri olarak daha nitelikli ve kaliteli hizmet beklemesi,
- Küreselleşmenin etkisiyle yeni fırsatlar ve tehditlerin ortaya çıkması,
- Güven açığının kapatılması,
- Teknolojik yeniliklerin, ülkelerin rekabet yapısını değiştirmesi,
- Mali yönetim problemleri,
- Farklı statülere sahip kişilerin kendilerine uygun olmayan işlerde çalışması,
- Performans temelli hak ve ücretlerin olmamasının verimsizliğe yol açması,
- Politik faktörlerin, personel yönetimi ve kamu hizmetlerini yürütmeye alakalı kararlarda rolü olmasıdır.

Bütün bu nedenlerin yanında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik amacıyla ulaşması gereken çeşitli toplumsal standartlar da kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerekli kılmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 78). Yeniden yapılanmanın temel sebebi ise değişen ve gelişen dünya karşısında kamu yönetiminin yetersiz olması ve eskimesidir.

Yeniden yapılanma kavramı, Türkiye'de uzun yıllardır tartışılmaktadır. Seksenli yıllara kadar günlük problemleri çözme hedefli bir yeniden yapılanmadan bahsedilmekteyken, bu tarihten sonra özel sektör anlayışını kamu kurumlarına uygulayan, devletin rolünü sınırlayan bir yeniden yapılanma anlayışı benimsenmiştir. 1990'lardan sonra yeniden yapılanma güçlenmiş, 2000'den sonra kamu sektörünü içeriden incelemek değil, kamu yönetimini halkın geneli ile düşünme yaklaşımı ön plana çıkmıştır.

Sözen'e (2014: 66) göre yeni kamu yönetimi büyük, çok amaçlı ve hiyerarşik bir bürokrasi yerine yatay, özerk ve sade bir örgütsel yapının uygulanması, kamu hizmeti verilirken piyasa sisteminden daha fazla yararlanılması, özel ve kamu kesimi arasındaki sınırların ortadan kaldırılması ve bu iki kesimin yapacağı ortaklıkla metis teşkilatlanmanın gelişmesidir. Bu çerçevede yeni reform programlarında kamu hizmetlerinin kalite seviyesi, verimliliği, etkinliği ve kullanıcıların tatmininin artırılması amaçlanmaktadır. Dinçer ve Yılmaz'a (2003:65-73) göre Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma; merkezi üniteleri etkili ve küçük hale getirerek performansı artırma, merkezi yapıların yüklerini hafifleterek stratejik düşünmeyi güçlendirme, stratejik planlarla kaynakları verimli bir şekilde kullanma ve mali

istikrarı sağlama, STK'ları güçlendirme ve halkın yönetime katılmasını sağlama gibi hedeflere sahiptir.

Genel olarak Türk kamu yönetimi; seksenlerden sonra yaşanan enflasyon, dış ve iç borçlardan kaynaklanan ekonomik problemlerden kurtulmak, AB'ye girebilmek için Dünya Bankası, AB ve IMF ile olan ilişkileri, devletin ekonomik yaşamdaki rolünün azaltılmasını, uluslararası ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasını, liberal ekonomi siyasalarını kabullenmesini, özelleştirme siyasalarının uygulanmasını, devletin küçültülmesini, yerel ve yerinden yönetimlerin güçlendirilmesini, vatandaş odaklılığı, kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkenliğin artırılmasını, kamu siyasalarını kararlaştırıp uygularken STK'ların ve gönüllü kuruluşların rollerinin artırılmasını hedeflemektedir (Saran, 2015: 211).

Geleneksel Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma ilkeleri ise şunlardır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 127-135):

**İhtiyaçlara Uygunluk:** Geçmişteki deneyimlerden yararlanarak yeniden yapılanma için gerekli olan ihtiyaçları ve eksiklikleri görerek, yeniden yapılanmanın önünde duran engelleri kaldırmak ve süreci desteklemek mümkündür.

**Çok Ortaklık, Katılımcılık ve Yönetişim:** Değişim süreci, süreç ile ilgili olan herkesin eleştirisi, görüş ve tekliflerine açık olarak uygulanmalıdır.

**Halk Odaklılık:** Yeniden yapılanmada temel amaç, halka daha iyi bir hizmet vermek ve hayat şartlarını iyileştirmektir.

**Stratejik Yönetime Geçiş:** Kuruluş aşamasında stratejik bir plan hazırlayarak kuruluşlar, ulusal strateji ve planlar kapsamında misyonlarını belirlemekte, öncelik ve siyasalarını ortaya koyabilecek performans belirtileri geliştirerek, başarılarını ölçecek hale gelmeleri amaçlanmaktadır.

**Performansa Dayalı Oluş:** Yeniden yapılanmada çalışanlar performansa göre değerlendirilirse, stratejik planları olan kurumlarda uygulamada esneklik faktörünün artması sağlanmakta ve performansa dayalı bütçe sistemine geçiş altyapısı güçlendirilmektedir.

**Denetimde Etkililik:** Kamu kurumlarında denetimi daha güçlü hale getirerek hedeflere ulaşma, bu süreci izleme ve değerlendirmeyi sağlamak mümkündür.

**İnsana Güven ve Etik Kurallar:** Toplum ile kamu kurumları arasında bulunan güven problemini aşmak, yeniden yapılanmanın en önemli çıktısıdır. Bu nedenle reform yapılırken kurumsal ve bireysel çıkarların ön planda olmasının önüne

geçilmesi, fırsatçılığın önlenmesi, değişiklikler ve hedefler arasında bulunan uyumun denetlenmesi gerekmektedir.

**Hizmetlerin Yürütülmesinde Yerindelik:** Yerindelik ilkesini uygulamak, merkezi idarenin günlük işler ile uğraşmadan, stratejik konulara odaklanmasını sağlamaktadır.

## **1.5. TÜRK KAMU PERSONEL REJİMİNDE PERSONEL YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Geçmiş dönemlerde çalışanlar, gücün bir kısmını kullandıkları kurum veya kişiden ayrı tutulmamış; tek tek çalışanlar gerçek birer kişi, grup ise taraf şeklinde kabul edilmemiş; çalışanların kazançları parasal olarak değil, üründen pay alma şeklinde ödenmiş, kullanılan yetki ise lütfeden kişinin iradesine direkt olarak bağlı tutulmuştur (Abadan, 2010: 25). İlerleyen dönemlerde Taylorist bir yaklaşım ile beraber çalışanlar, yönetilerek verimliliğini artırabilecek bir kurum çalışanı şeklinde algılanmıştır. Ayman Güler'e (2013: 29) göre yönetsel bir terim olan personel kelimesi, bir kuruma bağlı olarak çalışan kişileri ifade etmektedir. Genel anlamda personel yönetimi, bir kurumdaki işgücünün, kurum hedeflerine uygun bir şekilde kullanılması ve yönetilmesidir.

Eren'e (2016: 22) göre personel yönetimi, 19. yüzyılın bitimi ve 20. yüzyılın başlangıcında Taylor tarafından imalat sanayi alanından, Fayol tarafından madencilik uygulamalarından, Urwick aracılığıyla 1. Dünya Savaşı'nda ordu deneyiminden ve dönemin toplumsal örgütlenişini inceleyen Weber'in yasal-ussal otoritenin bürokratik örgütlenmesi açıklamalarından temel olarak gelişmiştir.

Ülkemize bakıldığı zaman personel yönetimi kavramının 1930'larda sevk ve idare ismiyle ele alındığı görülmektedir. Hem idare süreçlerinin bir bölümünü anlatan bir terim şeklinde hem de bilim dalının ismi olarak Personel İdaresi kavramı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kuruluşundan yani 1953 senesinden itibaren kullanılmıştır (Mihçioğlu, 1957: 96).

Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar, Memurin Kanunu'nun çıkarılmasından KAYA Raporu'na kadar bütün işlemler, personel yönetiminin gelişme sürecidir. Seksenlerden itibaren personel yönetimi müşteri merkezli yaklaşım, stratejik bakış, küreselleşme, bilgi toplumu gibi pek çok faktörün etkisiyle yerini insan kaynakları yaklaşımına bırakmıştır.

Elton Mayo'nun 1927'de yaptığı Hawthorn deneyleriyle insan kaynakları yönetiminin temeli atılmıştır. Mayo tarafından yapılan araştırmalara göre çalışan verimliliğinin artırılması için, çalışanların psikolojik yönüne daha çok değer verilmelidir. Bu yaklaşım çalışma arzusunun yönetilmesi gerektiğini savunmuş, mutlu personelin verimli çalışan olacağı mantığını ortaya atmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramının önemli olmasının sebepleri, müşteri merkezli bakış açısı, küreselleşme ve üretim faktörünün bilgiye evrilmesidir.

**Üretim Faktörünün Bilgiye Evrilmesi:** Bilgi, günümüzdeki bilgi toplumunun üretim faktörü şeklindedir ve işletmeler de ilgisini, bilgi üreten insanlara kaydırmıştır. Entelektüel sermaye yeniliğin, değişimin, icatçılığın ve başarının temelidir (Eryılmaz, 2017: 260). Bilgi üreten insanlar, bilgi işçisi şeklinde isimlendirilmektedir. Drucker'e (2012: 158) göre bilgi işçisinin verimliliği şu faktörler tarafından belirlenmektedir:

- Kendi sorumluluğunun kişiye yüklenmesini istemektedir.
- “Görev nedir?” sorusunun sorulmasını istemektedir.
- Sürekli yenilik, bilgi işçisinin sorumluluğunun, görevinin ve işinin bir parçasıdır.
- Kalite önemlidir.
- Bilgi işi, sürekli öğrenmeyi ve aynı seviyede sürekli öğretmeyi gerektirmektedir.
- İşçinin bir varlık şeklinde algılanması, bu sayede işçinin karşısına çıkacak diğer alternatifler karşısında kurum için çalışmayı tercih etmesini gerektirmektedir.

**Küreselleşme:** Toplumlar arası ilintileri çoğaltan, sıkılaştıran küreselleşme, dünyadaki herhangi bir yerde ortaya çıkan olguların, dünyadaki başka bir yerde bulunan insanları etkileyebildiği bir süreçtir. İletişim, devrimin bir anahtarı niteliğindedir ve coğrafyanın sonunu getirmiştir (Eryılmaz, 2017: 260). Küresel rekabet şartları hem insan kaynaklarına bakış açısında hem de yönetim anlayışında yeni bir boyut oluşmasını sağlayarak, İKY'nin önemini arttırmıştır.

**Müşteri Merkezli Bakış Açısı:** Yetmişli yılların sonunda işletmeler müşteri merkezli stratejiler üretmeye başlamış, müşterilerin durumlarına, tercihlerine ve eğilimlerine göre iş tasarlamaya başlamış, müşterileri anlamaya ve dinlemeye daha çok yönelmiştir. Emek sektöründen hizmet sektörüne doğru yaşanan eğilim, İKY'nin değerini ve önemini de arttırmıştır.

Bahsi geçen sebeplerin sonucunda önemli hale gelen İKY; kurumda bulunan insan kaynağını yararlı olacak biçimde, yasalara uyarak etken ve etkin bir şekilde yönetim işlevi yapılmasıdır. Armstrong'a (2012: 4) göre İKY; işletmelerde çalışanların refahına, geliştirilmesine ve istihdamına yönelik uyumlu, bütünleşik ve stratejik bir yaklaşımdır. Sadullah'a (2015: 3) göre İKY; herhangi bir çevresel ve örgütsel ortamda insan kaynaklarının çevreye, kişiye ve kuruma faydalı olacak bir biçimde, kanunlara uyacak şekilde, etken bir şekilde yönetilmesini sağlayan çalışma ve işlevlerin tümüdür. Watson'a (2010: 919) göre ise İKY; bir işletmenin varlığını sürdürmesini sağlayacak biçimde insanların görevlerini yapması için, iş sözleşmesindeki bir taraf olarak çalıştıkları işletmeye kattığı bağlılık davranışlarının, yeteneklerin, bilginin ve çabaların yönetsel kullanımınıdır. Kısaca İKY, insanların çalışanlar olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda ortaya çıkmış yeni bir düşünce tarzıdır (Bingöl, 2016: 3).

İnsan kaynaklarında amaç, iş yaşamında insan merkezli bir yaklaşımın ortaya koyulması, insanın geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve bilgilerini çalışma hayatına uygulamasının sağlanmasıdır (Eryılmaz, 2017: 259). Armstrong (2012: 9) ve Sadullah'a (2015: 3) göre ise bu amaç verimliliği artırmak ve iş hayatının niteliğini yükselterek, rekabette üstünlük sağlamaktır. Aşağıdaki tabloda personel yönetimi ve İKY arasındaki; faaliyet derinliği, misyon, yetki, karar alma ve organizasyon içi tutum bakımından farklılıklar gösterilmiştir.

**Tablo 2: İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	<b>Personel Yönetimi</b>
<b>Organizasyon İçinde Tutum</b>	Üst yönetim kademesinde	Üst yönetimin altında
<b>Karar Alma ve Yetki</b>	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-Komuta yetkisi	Sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme. Kurmay yetki
<b>Misyonu</b>	Rekabet edebilirliğe doğrudan katkı	Personel faaliyetlerinde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak
<b>Faaliyet Derinliği</b>	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanı kapsar	Çalışanlara yöneliktir

**Kaynak:** Sadullah, 2015: 4.

Tablo 2'de görüldüğü üzere personel yönetimi ve İKY arasında çeşitli farklılıklar mevcuttur. Genel olarak İKY, personel yönetimine kıyasla daha esnek,

stratejik ve genel bir yapıya sahiptir. Aşağıdaki tabloda ise İKY ve personel yönetiminin yönetim faaliyetleri ve tarzı açısından farkları gösterilmektedir.

**Tablo 3: Yönetim Tarzı ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar**

<b>Boyutlar</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>Yönetimin Rolü</b>	Transaksiyonel	Dönüştürücü Önderlik
<b>Temel Yöneticiler</b>	Personel Uzmanları	Emir-Komuta Yöneticileri
<b>İletişim</b>	Dolaylı	Doğrudan
<b>Standartlaşma</b>	Yüksek	Düşük
<b>Değer Verilen Yönetimsel Beceriler</b>	Müzakere Becerisi	Kolaylaştırıcılık
<b>Seçim</b>	Ayrı Görev	Bütünleşik Görev
<b>Ücret</b>	İş değerlendirme çoklu sabit kademeler	Performans ilişkili, varsa da çok az sabit kademe
<b>Çalışma Koşulları</b>	Ayrı ayrı müzakereler sonucu saptanır	Uyumlaştırılarak saptanır
<b>Çalışma İlişkileri</b>	Toplu Sözleşmeler	Bireysel Sözleşmeler
<b>İş Sınıfları ve Kademeleri</b>	Çok	.. Az
<b>İş Tasarımı</b>	İşin Bölünmesi	Takım Çalışması
<b>Çatışma ve Uyuşmazlık Yönetimi</b>	Geçici bir ateşkes sağlanır	İklim ve kültür yönetimi tarzında
<b>İletişim</b>	Kısıtlanmış bilgi akışı	Arttırılmış bilgi akışı
<b>Yetiştirilme-Geliştirme</b>	Programlara denetim-ulaşım	Öğrenen Organizasyonlar
<b>Müdahalelerin Odağı</b>	Mevcut personel süreçleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

**Kaynak:** Sadullah, 2015: 4.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere yönetim faaliyetleri ve rolleri açısından personel yönetimi ve İKY arasında pek çok fark vardır. İKY dönüştürücü, bütünleşik, stratejik, gelişen, takım ruhlu, doğrudan ve bireysel bir yapıya sahiptir.

Yönetimle alakalı gelişmeler de göz önünde bulundurularak, İKY'nin özelliklerini genel anlamıyla şu şekilde sıralamak mümkündür (Eryılmaz, 2017: 262-265):

- İKY, kurumsal gelişme ile personelin grup ve kişisel olarak ilerlemesi arasında bir ilişki bulunduğunu düşünmektedir. Bu yüzden eğilimleri gelişim aracı olarak görmektedir.
- İKY, sonuç odaklıdır, çalışanların değerlendirmeleri, performans programlarıyla ölçülmektedir.

- İKY, personeli iç paydaşlar şeklinde görmekte, örgüt hedeflerini belirleme gibi süreçlerde etkin bir şekilde katılmalarının yararlı olacağını düşünmektedir.
- İKY tarafından örgüt içerisinde biz merkezli bir kültürün hâkim olması hedeflenmekte, takım ruhunun önemi vurgulanmaktadır.
- İKY, bir işi en iyi, o işi yapan kişi bilir mantığından hareket ederek, bireyin yaratıcılığını vurgulamaktadır. Bu yüzden yönetim ve liderlik fonksiyonlarını ayırmaktadır.
- İKY, örgütte uzmanlık ve bilgiye dayalı otoritenin artması karşısında takım çalışması, uzmanlığa saygı ve işbirliğinin şartları ve gereklerini sağlamayı amaçlamaktadır.
- İKY, esnek çalışma şekillerini, kurumun esnek yapıda olmasını, mevzuatın sadeleştirilmesini, iş süreçlerinin kolaylaştırılmasını, performansa dayalı istihdam ve ücret sistemini savunmaktadır.
- İKY, personel yönetiminden pragmatik bir biçimde ayrılmaktadır. İKY'de temel sermaye, personeldir.
- Personelden maksimum oranda yararlanma anlayışından yola çıkan İKY, personelin görevinin yanında başka işlerde de eğitilmesini ve farklı şekillerde de kullanılabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.
- Kurumdaki personelin niteliği farklı olduğu için, personele uygulanan kurallar ve usuller de devamlı gözden geçirilmelidir. İKY'de kaptanlık anlayışı vardır; yani sonuçların önemi vurgulanmaktadır.
- İKY, dinamik bir süreçtir.
- İKY, insan ögesi ile üç açıdan ilgilenmektedir. Bunların birincisi, kurumun ihtiyacı olan personeli seçme, eğitme, görev ve yetkilerini düzenleme, ücret, performans ve işten çıkarılma gibi teknik konulardır. İkincisi, işe başlayan çalışanın kurum ile uyumlu hale getirilmesi, maddi ve manevi çıkarlarını koruyarak iş isteği oluşturma ve kurumun başarısına katkılı olmasının sağlanmasıdır. Üçüncüsü ise işe başlayan çalışanın sosyalliğini koruma ve iş güvenliğini sağlama adına gerekli tedbirleri almasıdır.

İKY genel anlamda bir kuruma güven, performans, iş tatmini, maliyet etkinliği, yetkinlik, uyum, kalite, esneklik ve bağlılık gibi çıktılar getirmektedir (Bingöl, 2016: 26-27). Bu çıktılara ulaşılabilmesi için İKY'nin yapacağı işlevler

yetiştirme-geliştirme, ödüllendirme, değerlendirme, kadrolama, planlama, endüstri ilişkileri ve iş güvenliği-işgören sağlığıdır (Sadullah, 2015: 8). Bingöl'e (2016: 28) göre bu işlevler işgörenlerin korunması, endüstriyel ilişkiler, ücretlendirme-ödüllendirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, kadrolama ve insan kaynakları planlamasıdır. Amstrong (2012: 12) tarafından yapılan sınıflamanın kapsamı daha dardır ve endüstri ilişkileri, ödül yönetimi, öğrenme-geliştirme, kadrolama ve organizasyon şeklinde sıralanmaktadır.

Özetle günümüzdeki üretim faktörünün bilgi olması, müşteri merkezli bakış açısı ve küreselleşme sayesinde personel yönetimi, yerini daha stratejik, genel ve esnek bir yapıya sahip olan İKY'ye bırakmış, bunun sonucunda insan ön plana çıkmış; yetkinlik, güven, uyum, esneklik, kalite ve bağlılık gibi kuruma rekabet üstünlüğü ve verim sağlayabilecek çıktılara ulaşılmıştır. Günümüzde iş öncelikli bakış açısından, insan öncelikli bakış açısına geçiş yaşanmıştır.

## **1.6. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞININ ETKİSİYLE KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Geleneksel anlayıştan yeni yönetim anlayışına geçilmesiyle kamu sektörü personel sistemi, örgütsel ve yapısal açılardan etkilenmiştir. Politikadan yönetime kayan odak noktasıyla beraber yatay kurum yapısı hiyerarşinin yerini almış, esnek sunum ve sonuç odaklılığın önemi artmış, kaynakları tutumlu kullanma öne çıkmıştır. Bu durumun sonucunda kamu personeli rejiminde de personel yönetimi anlayışından uzaklaşarak İKY anlayışına geçiş yaşanmıştır. 2000'li yılların başında yapılan reformlar ile İKY anlayışına geçişin temelleri atılmıştır (Eryılmaz, 2017: 262). Kamu kurum ve kuruluşlarında İKY'nin işlevleri ve İK yöneticileri, inisiyatif açısından kanunlarla sınırlandırılmıştır. Ancak yine de kamuda çağa ayak uydurabilmek için İKY uygulamaları yaygın hale gelmektedir.

Özel sektörde ve kamuda uygulanan İKY uygulaması, bakış açısı ve işlevleri konusunda çeşitli farklılıklara ve benzerliklere sahiptir. Bu benzerlikler şunlardır:

- Her ikisinde de örgütteki insan faktörü odak noktasıdır.
- İki sektörde de tarafsızlık, hiyerarşi, yazılı kurallar, iş bölümü gibi unsurların olduğu ilişki ve yapılar vardır. Bu, bürokratik öğedir.



- Örgütlerde amaç, işbirliğinin ilerlemesidir.
- İki sektörde de İKY'deki önemli ilke ve değerler uzmanlık, performans, etkinlik, kariyer, kalite ve verimliliklerdir.
- Sonuçlar ve çıktılar büyük öneme sahiptir.
- İnsana yapılan yatırımı iki sektör de kazanç şeklinde görmektedir.

Özel sektör ve kamudaki İKY anlayışının farklılıklarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Özel kesimde amaç kâr elde etmekken, kamuda amaç, kamu yararına olacak faaliyetlerde bulunmaktır.
- Kamuda hizmetler biçimsel ve yasal kurallara göre yapılmakta, üst yöneticiler karar alan taraf olmaktadır.
- Özel sektörde işler gizlilik çerçevesinde de yapılabilen, ancak kamuda herkesin gözü önünde olmaktadır.
- Özel sektöre kıyasla kamu sektöründe, personelin hizmet güvenliği daha iyi sağlanmaktadır.

Özetle iki sektör arasında insana yatırım yapmak, sonuç odaklılık, verimlilik, kalite, işbirliği, bürokrasi, insan odaklılık gibi anlayışlar benzerdir; hizmet güvenliği, şeffaflık, hizmet kuralları, çalışma hakkı, amaç gibi konularda farklılıklar bulunmaktadır.

Kamu sektöründe İKY, çalışanların bağlı olacağı uygulama, kural, teknik, şart ve siyasetlerin tümünü kapsamaktadır. Bu uygulama ve kurallar hizmete alım, sınıflandırma, ücret tespiti, atanma, değerlendirme, yetiştirilme, yükseltme, sorumluluk, ödev ve hakları belirleme gibi çeşitli konuları kapsamaktadır (Eryılmaz, 2017: 266). Kamuda İKY'nin kapsamı performans ilkeleri, sınıflandırma, kariyer ve liyakat şeklinde sınıflandırılmıştır.

**Liyakat (Yeterlik):** DMK'ya göre liyakat, "kamu hizmetlerine girmeyi, ilerleme ve yükselmeyi, işten çıkarmayı liyakat yaklaşımına dayandırarak bu anlayışın eşit olanaklarla uygulanmasında memurları görevlendirmektedir" (md.3/C). Göreve başlama ve gelişimde diploma ve bilgiyi temel almaktadır. Kamudaki İKY anlayışında liyakat, en yetenekli kişilerin göreve seçilmesidir. Geniş anlamda bakıldığı zaman ise rasyonel, etkin ve verimli bir insan kaynakları anlayışı kurmayı sağlayan uygulama ve ilkeleri kapsamaktadır.

**Kariyer:** Kavram anlamı olarak kariyer, kişinin kendisini bir uzmanlığa adanması veya aralarında ilişki bulunan işler dizisidir. Genel anlamıyla bireyin iş

yaşamını ifade eden kariyer, kamu sektörü açısından memurluğun meslek edinilmesi anlamındadır. Uygulama açısından kariyer, bir memurun genç yaşta iş hayatına atılmasını, düzenli olarak terfi alabilme imkanını, hizmet güvenliğini, emekli olana kadar çalışma garantisi olan bir işi olmasını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, meslekte istikrar anlamına gelmektedir.

**Sınıflandırma:** İKY’de sınıf, işe alım, eğitim, maaş, emeklilik, terfi gibi işlemlerde çalışanların benzer şartlara tabi tutulması gereken, nitelikleri aynı olan hizmetlerden oluşan gruplara ayrılmasıdır. 657 sayılı DMK’ya göre; “kamu hizmetleri çalışanlarını ve bu işlerde memurlarını vazifelerin gerektirdiği özelliklere ve mesleklere göre sınıflanmasıdır” (md.3/A). Sınıflandırma, hiyerarşik açıdan bağlantıya sahip hizmet birimlerinin benzeyenleri veya aynı olanlarının bir araya getirilmesi ve ayırım yapılması işlemidir. Personel işlemleri açısından düzenli, yeterli ve adil bir ücret sistemi kurma; kariyer sistemi oluşturma, geliştirme ve meslek oluşumunda ön koşul olma gibi faydaları vardır. Kamuda yapılan sınıflandırmanın önemli yönleri, sınıfların kendi içlerinde çeşitli sorumluluk ve yetki derecelerine göre ayrılması ve sınıflar içerisinde bir rütbe düzeninin sağlanmasıdır.

**Performans:** Performans, hem hedefe ulaşma düzeyi hem de kaynakların ne kadar tutumlu, etkin ve verimli kullanıldığı, işin ne kadar doğru yapıldığıyla ilgilidir. Bingöl’e (2016: 367) göre performans, personelin davranış şekli veya işin belli koşullara göre yapılma seviyesidir. Kurumdaki stratejik hedef ve amaçlar belirlendikten sonra bu hedef ve amaçlar, yıllık programlar haline getirilmektedir.

Kamu sektöründe İKY genel olarak performans, sınıflandırma, kariyer ve liyakat gibi temel değer ve ilkeleri kapsamaktadır. Yeni yönetim anlayışıyla beraber kamuya İKY anlayışı, ve bu anlayışla beraber çeşitli yenilikler de gelmiştir. Performansa bağlı ücret, esnek çalışma şekli, stratejik yönetim, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi özel sektörde uygulanan yöntem ve düşünce şekilleri, kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır (Eryılmaz, 2017: 262). Kamuda İKY uygulamalarına geçilmesinin en önemli göstergeleri; sözleşmeli personel uygulamaları, performansa dayalı ücret, esnek çalışma tarzları, hizmet içi eğitimin gelişimi, hizmet sunumunda vatandaşın müşteri olarak görülmesi, stratejik performans ve plan süreçlerinin başlaması, çalışanların iç paydaş gibi görülmesi, yerel yönetimlerde personel müdürlüğü ve personel idaresi gibi isimlerin yasal olarak insan kaynakları müdürlüğü veya insan kaynakları dairesi gibi isimler almasıdır. Özetle yeni kamu yönetimi anlayışıyla kamuya hizmet içi eğitim uygulamaları,

performans değerleme, iş zenginleştirme, rotasyon, esnek istihdam, hizmet alımına yönelim gibi uygulamalar gelmiştir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK**

Örgütsel destek başlığının önüne getirilen “Algılanan” kavramının en önemli özelliklerinden biri, bu kavramın işgörenler açısından farklı özelliklere sahip olabileceğini vurgulamaktır. Bir bireyin algılama süreci, olayı kendi bakış açısı içerisinde değerlendirmesi, düzenlemesi ve nihayet kendi doğrularına göre yorumlaması anlamına gelmektedir. Bu zaman dilimindeki en etkili etmenler bireyin kişisel ve kültürel özellikleri olarak bilinmektedir. Bireyin işgörenler tarafından gözlemlenip nasıl görüldüğü, algılanan örgütsel destek süreci boyunca önem arz etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 113-128).

Eisenberger ve diğerleri (1986) alışanların davranışlarında belirlenen değişikliklerin asıl nedenini örgütlerin bireylere karşı olan tutumu ve motive ediciler olduğunu ileri sürmektedirler (Eisenberger vd., 1986: 500-507). Bireyler alışma sürecindeki beklentilerinin örgüt tarafından karşılandığını gördükleri takdirde yüksek seviyede performans göstermektedirler (Organ, 1977: 46-53). Bu yaklaşımın ana temelini örgüt-çalışan beklentileri içermektedir. İlaveten bu ilişki örgüt ve çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisi olarak da kabul edilmektedir (Blau, 1964: 65-76). alışan ve örgüt arasındaki bu karşılıklı değiş tokuş olayının ana temellerinden en önemlisini algılanan örgütsel destek kavramı oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 502-507).

Algılanan örgütsel destek (AÖD), alışanların kurumun katkılarına ne ölçüde değer verdikleri ve refahlarına önem verdikleri yönündeki algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek teorisi, işverenlerin, çalışanların kuruluşun kendilerine bağlılığı konusunda genel bir algı oluşturduğunu fark etmesine ve çalışanlarla kurum arasındaki ilişkiyi anlamak için araştırmacılara yeni bir bakış açısı getirdiğini ortaya koymaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500-506). Örgütsel destek kavramı, çalışan bireylerin nasıl algı oluşturduklarını, örgütün katkılarını ne ölçüde takdir ettiklerini ve refahları ile ne derece ilgilendiklerini göz önüne koymaktadır (Eisenberger vd., 1986: 504). Örgütsel desteğin bu algıları, çalışanların işletmelerin kendi adına artan çabalarını ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılamaya hazır olup olmadıklarını belirlemesine olanak sağlamaktadır

(Eisenberger vd., 1986: 501). Örgütsel destek teorisine göre, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yürütmeleri için, çalıştıkları kuruluş tarafından değerlendirilmesi, onay, saygı, ücret, bilgiye erişim ve diğer yardım biçimlerini almaları ileride sağlayacakları faydalara yönelik bir güvence teşkil etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699-712). Örgütsel destek konusunda yüksek algıya sahip çalışanlar, örgütleri hakkında daha olumlu duygulara sahip olmak, örgütlerine daha fazla katkıda bulunmak ve performans algısını artırmak için daha fazla çalışmaktadırlar (Eder ve Eisenberger, 2008: 55-68).

Çalışanların performanslarının ve örgütsel başarılarının artmasında etki eden faktörlerin teşvik edilerek örgüt kültürü içerisinde yer almasını sağlamak iş görenler tarafından yapılması gerekenler olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların performanslarının artırılması için birkaç faktörün vurgulandığı görülmektedir. Bunlar; algılanan örgütsel destek, iş tatmini, gelişim kültürü ve güven faktörü olarak ortaya konulmaktadır. Gelişim kültüründe yer alan en önemli unsurlar; büyüme, teşvik etme, yenileşim ve çeşitlilik olarak bilinmektedir (Deshpande ve Webster, 1989: 3-15). Algılanan örgütsel destek ile kurumun geri ödeme yükümlülüğü arasındaki ilişkinin gücü, çalışanların değişim ideolojisinin gücüne dayanmaktadır. Çalışan değişimi ideolojisi, kurumun hedeflerine ulaşmak için organizasyona yardım etme çabalarını harekete geçirmenin ve örgüt tarafından ne kadar iyi tedavi gördüklerinin değerlendirilmesine dayanan kurumun refahı konusundaki endişelerini ortaya çıkarmanın uygun olduğuna dair çalışanların inancı olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 2001). Çalışan değişimi ideolojisi, çalışanların mütakabiliyet normlarını kuruluşla olan ilişkilerine bağlamaktadır. Şöyle ki çalışanların kuruluşun kendilerine olan bağlılığı, mütakabiliyet normuna dayanan genel bir yükümlülüğe, örgütlerine önem vermeye ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42).

Çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik bir anlaşma içerisinde olması da algılanan örgütsel destek kavramını açıklamaktadır. Bu bağlamda örgütün çalışanına gerekli desteği ve hizmeti sağlaması, aynı zamanda çalışanın da bu destekten yararlanıp olumlu tutum sergilemesi ve işine odaklanması karşılıklı işbirliğine dayanmaktadır (Yüksel, 2006: 7-33). Yönetimin destekleyici bir yapıya sahip olması, çalışanın konuşma isteğinin artmasına, yenilikçi fikirler sunup onları uygulamasına sebep olmaktadır (Edmandson, 2003: 1419-1453). Çalışanlar fikirlerinin ciddi olarak düşünülmemeyeceği veya kötü düşünülmüş bir fikrin kariyerlerinin ilerlemesi için bir

engel olabileceğinden endişe duymakta ve fikirlerini yöneticilerine duyurmakta zorluk çekmektedirler. Çalışanların fikirlerini rahat bir şekilde ifade etmeleri için işletmelerin örgüt yapısının değiştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel desteğin, çalışanların yaratıcılığını, işletmenin performans ve üretkenliğini yükseltmek için motive olacakları şekilde geliştirilmesi önem arz etmektedir (İbrahim vd., 2016: 509-510).

Algılanan örgütsel destek motivasyonun inşası olarak kabul edilmektedir (Liao, 2009: 371-391). Motive edilen çalışanlar fiziksel olarak görevlere dahil olur ve işlerinin gerektirdiği gibi insanlara olması gereken hizmetin daha iyisini vermeye çaba göstermektedirler (Kahn, 1992: 321-349). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar olumlu iş davranışları ile ele aldıkları faydalı tedaviyi, sürecine göre cevap verme eğiliminde bulunmaktadırlar. Örneğin, bazı araştırma bulguları, işletme tarafından çalışanlara yönelik olumlu veya yararlı eylemlerin, çalışanların da işverenlerine olumlu ve yararlı bir şekilde karşılık vermeleri için yükümlülükler yaratan yüksek kaliteli değişim ilişkilerinin kurulmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 656-699). Araştırmacılar çalışanların yüksek düzeyde örgüt desteği aldıklarında, işletmenin yararına olan muameleyi örgütlemek için örgütlerin değer verdiği davranışları kullanmaktadırlar. Müşteriye dönük mesleklerde, duygusal emeğin yüksek seviyelerine eğilimli olan bu örgütsel olarak değerlendirilmiş davranışlar, çalışanların işletmenin sürdürülebilirliğine yardım etmek için iyi niyetlerin depolandığı duyguların içselleştirilmesiyle kendini gösterebilmektedir (Lambert, 2000, s. 801-815).

Örgütsel desteğin sağlanması çalışanların sosyal duygusallıklarını ve gönüllü yurttaşlık davranışlarını tatmin etmektedir. Örgütsel destek bir çalışanın gelişimsel deneyimle kıyaslandığında, iş yerinde yaratıcı fikirler üretenleri cesaretlendirdiğini, saygı duyduğunu, ödüllendirdiğini ve tanıdığını algıladığı derecede birleşmektedir. Örgüt yenilikçi olmaya veya çalışanların fikirlerini arzu ettiklerinde öne sürmelerine destek sağlıyorsa bu durum, çalışanların dikkatini belirsizlikle başa çıkmayı ve yeni fikirlerin üretilmesinde proaktif olmayı hedef almaktadır. Sonuç itibarıyla bu durum çalışanların kaderlerini kontrol etme duygularına yeniden kavuşmasına yardımcı olmakta ve daha yüksek yaratıcılık düzeyleri ile sonuçlanması gereken içsel motivasyonlarını onarmaya yardımcı olmaktadır (McLean, 2005: 226-246).

Örgütsel destek teorisi aynı zamanda çalışanların kötü niyetli gözetim için organizasyonlarına karşı sorumlu oldukları ölçüde farklılık gösterebileceğini de öne

sürmektedir. Çalışanlar, denetim otoritelerinin, kısmen kendilerine özgü dürtü, değer ve ayrıca kuruluşla ortak çıkarları temelinde onlara karşı hareket ettiklerini kabul etmektedirler. Bu nedenle, çalışanlar denetleyicilerini kuruluşla ne ölçüde belirlediklerine göre değişmektedir (Eisenberger vd., 2010: 1085-1103). Örgütsel destek teorisi, Levinson'un (1965) çalışanların örgütü şahsiyetlendirdiği görüşünü benimseyerek, kendilerine yönelik hayırsever ya da kötü niyetli düşünceler de dahil olmak üzere tutumsal özelliklere sahip olarak görmektedir. Her ne kadar algılanan örgütsel destek üzerine yapılan birçok araştırma, bir bütün olarak kuruluşla atfedilen uygun tedaviyi içeriyor olsa da örgütsel destek algıları, çalışanların örgütle özdeşleştiği denetçiler ve çalışma grupları gibi daha proksimal (yakınsal) örgütsel temsilcilere de bağlanmaktadır (Eisenberger vd., 2002: 565-573).

Örgütler hiyerarşilerini düzleştirdikçe, bilgi ve kaynaklar örgüt içinde daha da dağınık hale gelmekte, gayri resmi ağlar otorite hatalarının yerini almakta ve giderek birbirine bağımlı olan iş arkadaşlarının ilişkileri değiştirilmektedir (Burt, 2005). Bu nedenle, çalışanların kuruluşun değer ve hedeflerini göz önünde bulundurarak uygulamaya geçmesi, araçsal ve sosyo-duygusal kaynakları sağlaması algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedir (Ng ve Sorensen, 2008: 243-268).

## **2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER**

Örgütsel destek algısının oluşturulması için birçok faktörün bir arada bulunması gerekmektedir. Eisenberger ve Rhoades (2002) yaptıkları çalışma ile örgütsel destek algısını oluşturan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Amir desteği
- Çalışma şartları
- Örgütsel adalet
- Örgütün çalışanların gelişmesi adına sunduğu fırsatlar (Eisenberger, 2002).

Yüksel (2006) ise yaptığı çalışma ile insan kaynaklarının belirlediği yönetim uygulamaları ve kişilik özellikleri gibi faktörlerin de yararlı olabileceğini vurgulamaktadır (Yüksel, 2006: 7-32).

### 2.1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki çalışanların uyguladıkları süreç ve politika algılarının eşit ve adil bir şekilde dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Öztüğ ve Baştaç, 2012: 125-133). Başka bir deyişle örgütsel adalet, işletmelerdeki işlem, süreç, norm, ceza, ödül, iletişim ve etkileşimlerin adil bir şekilde yapılandırılmasına ilişkin çalışanların algıları olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet genel olarak üç boyut üzerinden ele alınmaktadır (Cooper ve Rousseau, 1995: 55-67).

**Dağıtımsal adalet:** Çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında almaları gereken ödül veya maddi kazancın eşit dağıtılması anlamına gelmektedir. Bu kapsamı; görev, rol, ceza, ödül veya terfi gibi hususlar içermektedir.

**İşlemsel adalet:** Örgüt içerisindeki yapılan uygulamalara çalışanların dahil olmasını ifade etmektedir. Bu uygulama süreci, çalışanların fikirlerinin önemsenmesi, aynı zamanda alınan kararların çalışanların nezdinde doğru olup olmaması gibi hususlar açısından önem arz etmektedir.

**Etkileşimsel adalet:** Örgüt içerisindeki uygulamaların kişilik özelliklerine göre oluşturulması anlamına gelmektedir. Örgüt içerisindeki çalışan bireylerin olaylara verdikleri tepki, karşılaştıkları davranış ve tutumlar, bireyler arasındaki duyarlılık ve etik sorumluluk gibi hususlar değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet, örgüt kültürünün sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için gereken önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Moorman vd., 1998: 351-357). Örneğin; ABD'nin askeri hastanelerinde deneye dayalı bir araştırma üzerine yapılmış çalışmada, algılanan örgütsel desteğin en önemli öncüsü örgütsel adalet olarak bilinmektedir (Moorman vd., 1998). Noruzy ve diğerleri (2011) eğitim uzmanları üzerinde yaptıkları bir araştırma ile örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteği önemli derecede etkilediği ortaya koyulmuştur (Noruzy vd., 2011). Safari (2012) İran'da akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma ile örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteğin en önemli öncüsü olarak belirlendiğini ifade etmiştir (Safari vd., 2012: 133-136).

### 2.1.2. Yönetici Desteği

Çalışan bireylerde örgütsel destek algısının benimsenmesi yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Zira yöneticiler örgütün "insani" tarafını temsil etmekte ve çalışanlarla özel bağlar kurabilmektedirler (Ray ve Miller, 1994: 357-373). Çalışan bireyler yönetici desteğini algıladıkları vakit yaptıkları işlerin onlar için ne

derecede önem taşıdığını anlamaktadırlar (Kottke ve Sharafinski, 1988: 1075-1079). Bu bağlamda algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek birbirinden ayrı iki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Wayne vd., 1997: 82-111). Algılanan örgütsel desteğin oluşmasında algılanan yönetici desteği büyük katkı sunmaktadır.

Örgütsel desteğin oluşmasında yönetici payı kadar çalışma arkadaşlarının tutumu da önemlidir (Louis vd., 1983: 857-866). Çalışanların bireysel performansları da yönetici desteğine ihtiyaç duymaktadır. Zira çalışanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri emeğe değer verilme konusu yöneticiler tarafından gerçekleştirilir (Ruiller, 2010, s. 70). Eisenberger ve diğerleri (2002) ABD’de yaptıkları deney dayalı bir araştırma ile çalışanların örgüt içerisindeki yöneticiler hakkında övgüyle bahsettikleri bir ortam söz konusuysa bu tip birimlerde işten ayrılma eyleminin çok az olduğunu ortaya koymaktadırlar (Eisenberger vd., 2002: 565-573). Rhoades ve Eisenberger (2006) ABD’de beyaz eşya sektöründeki çalışanlar üzerine yaptıkları araştırma ile örgüt kültürüne sahip yöneticilerin çalışanlar üzerinde olumlu algılara sebep olduğu ve bunun çalışan performansına yansıdığını ortaya koymaktadırlar (Rhoades ve Eisenberger 2006: 689-695).

Waseem (2010) Pakistan’da bankacılar üzerine yaptığı çalışma ile iş tatmini ve kariyer olanaklarının gelişimi açısından yönetici desteğinin önemini vurgulamaktadır (Waseem, 2010: 3264-3277). ABD’de yapılan bir diğer araştırmadaysa çalışanların aile ve işiyle ilgili yöneticilerin sağladığı olumlu destek çalışanların örgütsel destek algılarını önemli düzeyde artırmakta ve iş-aile çatışmalarını önlemekte olduğu ortaya koyulmaktadır (Kossek vd., 2011: 289-313).

### **2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Günümüz örgütleri insan unsurunu en değerli sermaye olarak görmektedirler. Bu bağlamda işletmeler yaptıkları yatırımlar ile rekabet avantajı elde etmektedirler. Yapılan araştırmalar neticesinde insan kaynakları yönetiminin, örgüt kültürünü düzenlemesi çalışanların örgütsel destek düzeylerinin artmasına yardımcı olduğu ortaya konulmaktadır (Kaplan, 2010: 15-217).

ABD’de perakende sektöründe yapılan bir çalışma ile kapsamlı bir araştırmada, insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde uyguladığı adil performans değerlendirme sistemi, çalışanlara sunulan promosyon fırsatları, alınan kararlarda çalışanların fikir ve düşüncelerinin önemsenmesi algılanan örgütsel



desteğe ilişkin katkıları artırdığı ortaya konulmuştur (Gavino vd., 2012: 665-686). Çalışan bireyler örgüt içerisinde güvenli, huzurlu ve sağlıklı bir ortamda çalışmak istemektedirler. Yaptıkları küçük hatalar neticesinde işten atılma gibi endişesi olan çalışanların, örgütsel bağlılığı olmamasının yanı sıra performans düzeylerinin de azaldığı ortaya konulmaktadır. Lee ve Peccei (2007) Güney Kore’de bankacılar üzerine yaptıkları bir çalışmada algılanan iş güvenliğiyle algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadırlar (Lee ve Peccei, 2007: 661-685).

İKY’nin en önemli işlevlerinden biri de performans değerlendirilmesi olarak ele alınmaktadır. Bu hususun çalışanlara yansıtılması ve örgütsel değerlerin gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. ABD’de satış temsilcileri ele alınarak yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların yaptıkları işleri işlem sürecinde denetleyen yöneticiler onların örgütsel destek algılarının artmasına yardımcı olurken, işlem tamamlanması sonrası yapılan denetlerinse çalışanlar tarafından örgütsel algıların azalmasına yol açmaktadır (Hunt, 2008: 278-279). Örgüt içerisinde öne çıkan bazı olumsuz olaylar (kendini ön plana çıkarmak için başkalarına iftira atmak, yöneticilere daha yakın olmak için bazı iş arkadaşlarını harcamak) çalışanlarda örgütsel destek algısını azaltmaktadır. Bu bağlamda baş veren tüm olaylar iş tatmininin azalmasına ve örgütsel strese neden olabilmektedir (Harris vd., 2007: 631-655).

#### **2.1.4. Kişisel Özellikler**

İşletme içerisindeki yöneticilerin çalışan bireylerin refahı için geliştirdikleri örgüt kültürü uygulamaları, işgörende örgüt algısını geliştirmektedir. Bu algı neticesinde çalışanlar kendilerini zorunlu hissetmekte ve sosyal değişim kuramına göre karşılık verebilecekleri bir ortam doğmaktadır (Levinson, 1965: 370-390).

Algılanan örgütsel destek düzeyinin öncü faktörlerinden biri de kişisel özellikler olarak ele alınmaktadır. Çalışan bireylerin kişisel özellikleri onların algılama sürecindeki değerlendirmelerini farklı kılmaya yol açabilmektedir. Hindistan’da çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada, dürüst ve uyumlu özelliklere sahip olan bireylerin örgütsel destek algısının daha fazla olduğu ortaya konulmaktadır (Singh ve Singh, 2013: 117-125). Bu konu üzerine ABD’de beyaz yakalılar ele alınarak yapılan bir diğer çalışmada pozitif bakış açısına sahip

Çalışanların rgt kültürü algılarının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Suazo ve Turnley, 2010: 620-648).

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven faktörü de algılanan örgütsel desteğin sürdürülebilirliğini ne çıkarmaktadır. Eser (2011) yaptığı çalışma ile algılanan örgütsel destek düzeyi ve güven eğiliminde pozitif yönlü ilişkinin olduğunu söylemektedir (Gl, 2011: 365-376).

## **2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEğİN SONUÇLARI**

Çalışanların iş ortamında örgüt ve yöneticiler tarafından sağlanmış refahları onların örgütsel davranış düzeylerinin artmasına yol açmaktadır. Bu davranış düzeylerinin artması çalışanların örgüt içerisindeki performanslarını artırmakta ve işten ayrılma eylemlerini azaltmakta önemli lde etkilemektedir (Eisenberger vd., 1990: 51-59) . Eisenberger ve diğerleri (2010) yaptıkları bir çalışma ile algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları olarak kabul edilen zorunluluk hissetmek ve performans dl beklemek olarak ortaya koyulmaktadır. Bu faktörler stresin azalmasına yol açmakta ve örgütsel vatandaşlık duygusunu artırmaktadır (Eisenberger vd., 2010: 1085-1103).

### **2.2.1. Zorunluluk Hissetme**

Bireyler çalıştıkları ortamda örgütün onların bilgilerine başvurduklarını, eğitim ve kariyer imkanlarına değer verildiğini algıladığı andan itibaren kendisinde bir zorunluluk hissetmektedir (Eisenberge vd., 2001: 42-51). Bu zorunluluk hissi bireyi içinde ve örgüt içerisindeki amacında daha gayretli olmaya teşvik etmekte ve bireyin örgüte olan bağlılığının artmasıyla performans düzeyini de etkilemektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491-509).

Eisenberger ve diğerleri (2001) ABD’de yaptıkları çalışma ile posta çalışanları üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göreyse algılanan örgütsel destek düzeyiyle çalışan bireylerin örgütsel amaçları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Eisenberge vd., 2001; Eisenberger vd., 2010).

### 2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Dennis ve Organ, örgütsel vatandaşlığı ilk defa kullanan isimlerdir. Dennis ve Organ'a göre biçimsel ödül sistemine dikkat etmeden, organizasyonun işlevlerini bir bütün olarak verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirmesine yardım eden, gönüllülüğe dayanan davranış olarak tanımlanmıştır (Tokmak vd., 2013). Farklı sebeplerden dolayı işe gelemeyen çalışma arkadaşlarına yardım etmek, kendi işi olmasa bile örgüt refahının sağlanması sebebiyle başkalarının işini üstlenmek, işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşmesine yardımcı olmak, yöneticilerin işlerini kolaylaştırmak ve katma değer oluşturulması adına yenilikçi öneriler geliştirmek örgütsel vatandaşlık davranışına örnek verilebilecek davranışlar olarak ele alınmaktadır (Kelloway vd., 2002: 143-151).

Eisenberger ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışma ile örgüt içerisinde, çalışan ihtiyaçlarının karşılanması onlarda örgütsel destek düzeyini artırmakta ve bu durum örgüt kimliği konusunda çalışanları yöneticilere daha yakın hissettirmektedir. Bu bağlamda örgütsel destek düzeyi ve örgütsel vatandaşlık arasında bulunan ilişkiyi çözme amaçlı birçok deneye dayalı araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucuna göreyse örgütsel vatandaşlık ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya koyulmaktadır (Eisenberger vd., 2010).

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgüt içerisindeki çalışanlarla örgüt uyumunun sağlanması, çalışanların işlerine devam etmeleri açısından yoğun duygu içerisinde olmaları, örgütün amaçlarına yönelik eylemlerde bulunmaları örgütsel bağlılığın önemli göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008: 97-113). Çalışan bireylerin çalıştıkları örgüte bağlı olmaları yaptıkları işlere yansımakta ve iş ile ilgili davranışlarına da olumlu yönde etki etmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1990) yaptıkları araştırma ile vardıkları sonuca göre, örgütsel bağlılığın güçlenmesi algılanan örgüt desteğine göre belirlenmektedir (Eisenberger vd., 1990: 51-59).

Kaplan (2012) Nevşehir'deki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmaya göre, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında normatif ve duygusal açıdan ilişkiler pozitif yönlü, devam bağlılığı ve algılanan örgütsel destek arasındaysa negatif yönlü ilişki ortaya çıkarılmıştır (Kaplan

ve Ögüt, 2012: 387-401). Nayir (2012) öğretmenleri ele aldığı bir çalışma ile örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir (Nayir, 2012: 97-116).

Abdollahi ve diğerleri (2013) İran'da öğretim üyeleri üzerine yaptıkları bir araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek düzeyi ile algılanan örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu söylemektedirler (Abdollahi vd., 2013: 475-479) . Nitesh ve diğerleriyse (2013) Hindistan'da beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasında bulunan ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadırlar (Nietsh vd., 2013).

#### **2.2.4. İş Tatmini**

Çalışanların işine, çalıştıkları ortama ve iş arkadaşlarına karşı öne sürdükleri olumlu tutum ve düşünceler iş tatmini olarak ele alınmaktadır. İşletme içerisindeki örgütsel süreçlerde öncül faktör davranışı olan iş tatmini algılanan örgütsel destek düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yoon ve Thye (2002) Güney Kore'de yaptıkları bir araştırma ile iş tatmininin algılanan örgütsel destekle beraber örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiklerini öne çıkarmaktadırlar (Yoon ve Thye, 2002: 97-28). Huang (2004) ABD'de inşaat sektöründeki 1438 çalışana yaptığı çalışma sonucunda, iş yerindeki olumlu geri bildirimler ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu belirtmektedir (Huang vd., 2004: 225-232).

Saekoo (2011) Tayland'da polisler üzerine yaptığı bir araştırmaya göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Saekoo, 2011). Akkoç (2012) Ankara'da yazılım sektörü çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışma sonucuna göre, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek düzeyinin arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Akkoç vd., 2012).

Gutierrez (2012) ABD'de hemşireler üzerine yaptığı bir araştırmanın sonucunda örgütsel destek algılarının artması iş tatmini algılarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Gutierrez vd., 2012). Çalışanların iş ortamındaki alınan kararlara katılması, performansa dayalı ödüllerin adil bir şekilde paylaşılması ve gelecekteki fırsatlar için olanakların sağlanması iş tatmini ve örgütsel bağlılığı

artırmaktadır. Örgütsel desteğin aracı rolünü ifade etmesi bu süreç açısından önem arz etmektedir (Akkoç vd., 2012).

### **2.2.5. Performans-Ödül Beklentisi ve İş Performansı**

Örgütsel destek kavramı; performans ödül beklentisi ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde ilişkinin bulunduğunu öngörmektedir. Çalışanların motivasyonlarının artırılması adına örgütler işgörenlere birçok fırsatlar sunmaktadırlar. Çalışanlarsa performanslar karşılığında bu fırsatları değerlendirmektedirler (Eisenberger vd., 2010). Çalıştıkları ortamda örgütsel destek algısına sahip işgörenler yaptıkları iş karşılığında örgüt tarafından gelebilecek ödülleri beklemektedirler. Elde edebilecekleri ödüller iş karşılığında aldıkları maddi ücret veya terfi olabildiği gibi aynı zamanda onaylanma, saygı ve tanınma gibi sosyal ödülleri de kapsamaktadır (Kaplan, 2010: 56).

Performans-ödül beklentisi çalışanların iş performanslarına önemli derecede etki göstermektedir. Rhoades ve Eisenberger (2006) yaptıkları çalışmada, çalışan bireylerde ortaya çıkan algılanan örgütsel desteğin iş performansına etki ettiği ortaya konulmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2006: 689-695). Eisenberger ve Neves (2012) yaptıkları çalışma ile çalışanların iletişim ve performans düzeylerinin artışını örgütsel desteğe bağlamaktadır. Çalışanların performans düzeylerinin yükselmesi örgüt yöneticileri tarafından hayati bir mesele olarak ele alınmaktadır (Eisenberger ve Neves, 2012: 452-464).

Randall (1999) yaptığı araştırma sonucunda, ABD’de üretim sektöründeki çalışan bireylerin iş performanslarının algılanan örgüt desteğine dayalı olduğu ortaya koyulmuştur (Randall vd., 1999: 159-174). Miao (2011) Çin’de iki devlet kuruluşundaki çalışanlar üzerine yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların performanslarını iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin etkilediği ortaya çıkmıştır (Miao, 2011: 105-127).

Turunç ve Çelik (2010) yaptıkları araştırma ile algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadırlar (Turunç ve Çelik, 2010: 209-232). Conway (2012) İngiltere’de bankada çalışan bireyler üzerine yaptığı araştırma ile psikolojik kontratın imzalanması iş performansını artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu zaman diliminde algılanan örgütsel desteğin kuvvetli bir

şekilde aracılık rolü üstlendiğini de ortaya çıkarmaktadır (Conway vd., 2012: 277-299).

Saleem ve Amin (2013) Pakistan’da kariyer gelişiminin desteklenmesi üzerine yaptıkları araştırma ile çalışanların performansları algılanan örgütsel desteğe ilişkin artırıldığı sonucuna varmışlardır (Saleem ve Amin, 2013). Karadeniz bölgesinde 186 yönetici üzerine yapılmış çalışma sonuçlarına göre iş performansını insan kaynakları yönetiminin artırdığı ortaya konulmuştur. Aynı zamanda bu süreç boyunca örgütsel desteğin aracı rolü üstlendiğini ortaya koymuştur (Tokma vd., 2012: 253-262).

### **2.2.6. İş Gücü Devri**

Örgütler sağlam rekabet avantajı elde etmeleri için yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgüt içerisinde çalışan her birey gerek uyumluluk ve eğitim gerek çalıştıkları süre zarfında üretimin azalması sebebiyle örgüt için belirli bir bedele tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda örgütün rekabet avantajı için katma değer sağlayabilecek çalışanlar keşfedilmektedir. ABD’de yürütülen tahminler neticesinde 2020 yılında takribi 20 milyona yakın işçi kıtlığı yaşanacağı öngörülmektedir. Bu tahminin en büyük sebebi olarak çalışanların işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. (Dawley vd., 2010: 238-257).

ABD’de üretim sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Randall vd., 1999). Aynı örneklem ele alınarak bu sefer sosyal hizmet işletmelerindeki çalışan bireyler üzerine yapılan araştırmada, benzer durum ortaya çıkarak çalışanların işten ayrılma niyetinin algılanan örgütsel destek arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Maertz vd., 2007: 1059-1075).

Chuebang ve Baotham’ın (2011) Taylan’da üniversitedeki çalışanlar üzerine yaptıkları bir çalışma sonucuna göre, çalışan bireylerin örgütsel destek algıları artarsa örgütsel bağlılığın da artacağı ve bu bağlamda işten ayrılma niyetinin azalacağı öne sürülmektedir (Chuebang ve Baotham, 2011). Bu konu üzerine ülkemizde de birçok araştırma yapılmaktadır. Tüzün ve Kalemci (2012) gün boyu çalışan bireyler üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre, çalışan bireylerin yönetici desteğinin olması

lakın örgüt desteğinin olmaması onları işten ayrılma niyetine itmektedir. Örgütsel desteğin yönetici desteğinden daha mühim olmasının ispatı bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır (Tüzün ve Kalmeci, 2012: 518-534). Gillet (2013) tarafından Fransa'da çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada da örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetine negatif etki ettiği ortaya koyulmaktadır (Gillet vd., 2013: 450-460).

### **2.2.7. İş Stresi**

Günümüz çalışanlarının büyük çoğunluğu sürekli çalıştıkları ve bakmaları gereken aileleri olduğu için stres içinde yaşamaktadırlar. Çalışan bireylerin yaşadığı bu streslerin en önemli sebeplerinden biri de iş yerindeki gerginlik olarak gösterilmiştir. Bireylerin çalıştıkları ortamda motive olmaları, ister iş arkadaşları isterse de örgüt tarafından aldıkları destek onları stresten az da olsa uzak tutmaktadır. Hong-Kong'ta çalışan mühendis bireylerin üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticilerden aldığı desteğin yaptığı işe pozitif yönde yansımaları ve stres seviyesinin düştüğü yönünde sonuçlar alınmıştır (Leung vd., 2008: 134-2).

Richardson ve diğerleri (2008) tarafından ABD'de toptan satış sektöründe çalışan bireyler üzerine yapılan çalışmada, çalışarlarda stres faktörlerinin uyanmasına sebep olan olayların onların duygusal ve bilişsel zorlanmalara sebep olduğunu ortaya koymaktadır (Richardson vd., 2008: 789-810). Ayman ve arkadaşlarının (2011) Ürdün'de hemşireler üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre ise yönetici ve örgüt desteği zayıf olan çalışanların iş yerinde daha stresli olduğu ortaya koyulmaktadır (Ayman vd., 2011: 86-94).

Pathak (2012) Hindistan'da özel sektör çalışanları olan 200 yöneticiyi ele alarak yaptığı araştırma sonucuna göre, yöneticilerin algıladığı örgüt desteğiyle stres düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu ortaya koyulmaktadır (Pathak, 2012). Ülkemizde bu konu üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel destek seviyelerinin artımı iş stresinin azalmasına yol açmaktadır (Akın, 2008; Yılmaz ve Görmüş, 2012).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Yoğun rekabet içinde sürdürülebilir başarı elde etme gayreti içinde olan örgütler için çalışanları çok değerlidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi büyük ölçüde çalışanların örgütlerini benimsemelerine ve ona değer atfetmelerine bağlı olmaktadır. Çalışan örgütü ile gurur duymalı ve örgütünü benliğinin bir parçası haline getirebilmelidir. Günümüz örgütsel davranış literatüründe çalışanın bu durumu örgütsel özdeşleme olarak adlandırılmaktadır. Örgütün başarısı için önemli bir konu olan örgütsel özdeşleşme yazında değerli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Bu başlık altında ilk olarak özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramı hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra örgütsel özdeşleşmenin tarihsel gelişiminden, dayandığı teorilerden ve örgütsel özdeşleşme modellerinden bahsedilecektir. Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşme türleri, nedenleri ve sonuçlarına yer verilecektir. Son olarak da örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırmalar hakkında bilgi verilecektir.

#### 3.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Özdeşleme kavramını literatüre kazandıran Freud (1922)'dur. Özdeşleşmeyi hastalarından yola çıkarak oluşturmuş ve bireyin çocukluğundan itibaren kendisine anne ve babasını model alarak kişiliğini oluşturması olarak ifade etmiştir. Çocuğun model aldığı kişi ile etkileşimde bulunup kimliğini oluşturması özdeşleşme olarak nitelendirilmektedir.

Freud'un tanımlamasından yola çıkan Lasswell (1965) tarafından özdeşleşme kavramı daha genel olarak ifade edilerek, toplu özdeşleşme olan milliyetçiliği açıklamak için kullanılmıştır (Gautam vd., 2004: 302).

Algısal ve bilişsel bir kavram olan özdeşleşme, bir nesneye ya da bireye karşı duyulan duygusal yakınlığın ilk şeklidir. Buchanan (1974)'e göre özdeşleşme, bağlılığın bir unsurudur ve bireyin sahip olduğu amaç ve değerleri örgütünün amaç ve değerleriyle uyumlu hale getirmesi sürecini ifade etmektedir (Buchanan, 1974: 533). Hall vd. (1970) ise bireyin özdeşleşme eylemini gerçekleştirebilmesi için kendi kimliği ile örgüt değerlerinin uyumlu olması gerektiğini belirtmişlerdir (Akt: Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).



Bireyin sadakat, üye olmak ve benzerlik gibi duygulara sahip olması özdeşleşmenin ortaya çıkması için gereklidir. Bireyin diğerleriyle aynı çıkar ve amaçlara sahip olması benzerlik kavramını ifade etmektedir. Bireyin aitlik hissedeceği bir birliktelik duygusunun olmasıysa üye olmaktır. Sadakatsa bireyin diğer bireyler ile ortak paylaştığı amaç ve ilkeleri desteklemek ve savunmak için gerekli bağlılığa sahip olmasıdır (Gautam vd., 2004: 302).

Sosyalleşmenin bir sonucu olan özdeşleşme, Cheney (1983) tarafından hem bir ürün hem de süreç olarak nitelendirilmektedir. Cheney özdeşleşmenin; inançlar, niyetler ve davranışları oluşturan kısmını bir ürün olarak değerlendirirken; “nedir ve nasıl olur?” sorularına aranan cevaplarla da bir süreç olarak değerlendirmektedir. Özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde yoğun olarak “nasıl olur?” sorusu üzerinde durulduğu görülmektedir (Cheney, 1983: 344).

Özdeşleşmenin literatürdeki gelişimine bakıldığında, ilk olarak psikoloji biliminde incelenen bir kavram olduğu görülmektedir. Günümüz literatüründe kullanılan haliyse Sosyal Kimlik Teorisi'nin sosyal özdeşleşme sınıflandırmasına dayanmaktadır. Özdeşleşmenin dayandığı teoriler, ortaya çıkma nedenleri ve örgüt temelli özdeşleşme kavramı ilerleyen bölümlerde daha detaylı anlatılacaktır.

### **3.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI**

Örgütsel davranış literatürüne uygun ilk özdeşleşme tanımını Edward Tolman (1943) yapmıştır. Tolman'a göre özdeşleşme, kişinin bir grubun parçası olması ile oluşan bir bağ olarak nitelendirilmektedir. Tolman (1943)'a göre özdeşleşme gerçekleştiren kişiler kendini o grup ile bir hissetmekte, bunun sonucunda da grubun amacı kişinin amacı, grubun geleceği kişinin geleceği, grubun prestiji kişinin prestiji, grubun hata ve başarıları kişinin hata ve başarıları haline gelmektedir (Edward, 1943; Akt., Köse, 2009: 2-3).

Örgüte yönelik olumlu duyguları kapsamlı bir şekilde ölçen örgütsel özdeşleşme (Mael ve Ashforth, 1995: 312), literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Aynı temele dayanan ancak farklı bakış açıları ile oluşturulmuş tanımlar, kavramın iyi anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat farklı şekillerde ele alınan örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı konusunda fikir birliğine varılamamıştır.

Birçok farklı tanımlamaya sahip olan örgütsel özdeşleşmenin en fazla kabul edilen tanımını Hall ve arkadaşları (1970) yapmıştır. Örgütsel özdeşleşme kavramının gelişimine önemli katkı sağlayan Ashforth ve Mael (1989) da Hall ve arkadaşlarının tanımına benzer şekilde bir tanımlama yaparak örgütsel özdeşleşmeyi, çalışanların ve örgütün amaçlarının bütünleşmesi süreci olarak ifade etmektedir. Özdeşleşme, bağlılığın, görüş birliğinin, şöyle ki birlik olmanın algılanması olarak vurgulanmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmenin aşağıda sıralanan üç temel ögeyi içerdiğini tespit etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989: 34-39).

- Örgüt ile işbirliği duyguları,
- Örgüte davranışsal ve tutumsal destek,
- Örgütün tüm üyeleri ile paylaştığı özelliklerin algılanmasıdır.

Bilişsel bağlılığın varlığı ile örgütsel özdeşleşme gerçekleşmektedir. Bireyin bilişsel düzeyde yaptığı kıyaslama sonucunda örgüt içinde konumunu ve benlik sınıflandırmasını değerlendirmesi ile özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Foreman ve Whetten, 2002: 619; Bellou vd., 2005: 309). Bunun sayesinde birey ve örgüt arasında psikolojik bir bağ kurulmaktadır. Çalışanlar ne kadar çok örgütleri ile özdeşleşirlerse; örgütün değerleri, normları ve önem verdiği hususlar o kadar çok benimsenmekte ve önemli hale gelmektedir. Özdeşleşmeye sahip olan bu tür çalışanlar ortak bir benlikte hareket etmektedirler. Bu ortak benlik etrafında toplanma sonucunda oluşan ortak ilgiler çalışanların içsel motivasyon sağlama olasılığını kuvvetlendirmektedir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Van Knippenberg, 2000; Dutton vd., 1994; Ashforth ve Mael, 1989).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak çalışanların örgütleri ile kurdukları duygusal ve bilişsel bağ sonucunda örgütün yararına davranışlar sergileyecek şekilde örgütünü benimsemesi ve örgütüne aidiyet hissetmesini örgütsel özdeşleşme olarak ifade etmek mümkündür. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlarda amaç birliği ortaya çıkacak ve örgütlerini destekleyeceklerdir.

### **3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ**

Özdeşleşmeyle alakalı çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş farklı modeller bulunmaktadır. Literatürde öne çıkan iki model olduğu görülmektedir. Bu başlık altında ilk olarak Scott, Corman ve Cheney (1998)'in geliştirdikleri örgütsel

özdeşleşme modeline, daha sonra da Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme modeline yer verilmektedir.

### **3.3.1. Scott, Corman ve Cheney (1998) Tarafından Geliştirilmiş Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından Giddens (1984)'ın geliştirdiği yapısal teori geliştirilerek ve teoriye durumsal eylem kısmı da eklenerek yeni bir yapısal özdeşleşme modeli ortaya çıkarılmıştır (Scott vd., 1998: 298). Araştırmacılar, örgütsel özdeşleşme literatürünün, kimlik-özdeşleşme nosyonunu bütünleştirecek, yapı-eylem kavramlarını kapsamına alacak, çalışanların çoğul kimlikleri arasındaki ilişkileri ve çoğul kimliklerini gösterecek ve eylemlere dayanan farklı özdeşleşme biçimlerini de içerecek bir modele gereksinim duyulduğu için, yapısal özdeşleşme modeli geliştirilmiştir (Tüzün, 2006: 91).

Giddens'in (1984) geliştirdiği yapısal teori, yapı ve sistem arasındaki ikilik kavramına odaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni ise ikiliğin, hem insan faaliyetlerinin bir ürünü olması hem de insan faaliyetleri ile yapı arasında ortak noktayı oluşturmasıdır. İkilik kavramı özdeşleşmenin bir sistem olarak, kimliğinse bir yapı olarak ele alınmasına neden olmaktadır. Yapısal teoriye göre, bireyin bugünkü faaliyetleri yapısal açıdan gelecekteki faaliyetlerin kaynağını oluşturmaktadır (Scott ve diğerleri, 1998: 301).

Scott ve diğerleri (1998) yapısal teoriyi, örgütsel özdeşleşmeyi en iyi açıklayan teori olarak görmektedirler. Yapısal teori, özdeşleşmeyi hem adanmışlık süreci olarak tanımlamakta hem de bu sürecin bir ürünü olarak ele almaktadır. Adanmışlık süreci, birey ve bireyin sosyal ortamı aracılığıyla şekillenmektedir. Adanmışlık kavramının, algılanan sosyal üyeliğe dayalı olduğu ve bireyin algıladığı üyelik davranışlarını göstermesi ve birey arasındaki bağlantıyla ilgili olduğu görülmektedir. Benzer olarak özdeşleşme kavramını da bireyin kendisini grubuna ait hissetme duygusu olarak ifade etmektedirler (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Adanmışlık ve özdeşleşme kavramları kişinin üyesi olduğu grupla alakalı kavramlardır. Bu nedenle adanmışlık sürecini en iyi şekilde açıklayan kavram özdeşleşmedir. Bu bağlamda, adanmışlık kavramı çerçevesinde yapısal özdeşleşme modeli açıklanmaktadır (Scott vd., 1998: 298).

Yapısal özdeşleşme modeli; durumsal eylem, yapının bölgeselliği ve yapının ikiliği olmak üzere 3 boyuta sahiptir (Scott vd., 1998: 301):

• **Yapının İkiliği:** Yapı ve sistem arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Yapının ikiliği kavramında kimlik bir yapı, özdeşleşme bir sistem ve adanmışlıksa bir süreç olarak ele alınmaktadır. Adanmışlık sürecinde özdeşleşme bireyin davranışlarına odaklanırken, kimlikse kaynaklar ve kurallar bütünü şeklinde bireyin kim olduğunu açıklamaya yöneliktir. Kimlik, yalnızca bireyin kim olduğunu belirleyen kaynakları değil aynı zamanda başkalarını etkilemek için gereksinim duyulan kaynakları da sağlamaktadır (Scott vd., 1998: 303). Özdeşleşme, örgütsel faaliyetleri koordine etme ve düzenleme sürecinde meydana gelen, kimlik şekillenirken ortaya çıkan bir süreçtir. Kimliğin de özdeşleşmeye kaynak oluşturduğunu ve özdeşleşmeye yönelik amacının olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Scott ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği bu model, kimlik kaynakları ile özdeşleşme gösterimi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yapısal açıdan bu ikilik, özdeşleşmeyi anlatırken kimlikleri benimsemeyi içermektedir. Kimlik yapısını benimseme, özdeşleşmenin oluşmasını sağlamaktadır (Scott vd., 1998: 306).

Özdeşleşme ve kimlik ikiliği, özdeşleşme oluşumuyla (sistem düzeyinde) sonuçlanabilecek kaynaklar ve kurallar serisini ve örgüt üyelerinin kimlikleri ile hareket etmesi anlamına gelmektedir. Kişinin çalışma grubu, kişinin çalışma grubu kimliğini çizmektedir (Scott vd., 1998: 307-308).

• **Yapının Bölgeselliği:** Yapının ikiliği kavramının yanında Giddens (1984) tarafından geliştirilen “bölgeselleşme” kavramı, kimliklerin kavramsallaştırılması ve birbirleri ile olan ilişkisini açıklamak için kullanılmaktadır. Yapının ikiliği, kimliklerin kurulması ve özdeşleşme ile ilişkilendirilmesi sonucunda bireylerin sosyal gruplara bağlarını göstermektedir. Kişinin benliği, kişiyi farklı sosyal gruplara bağlayan çoğul kimliklerden oluşmaktadır. Cinsiyet, sınıf gibi bireysel ya da örgütsel birçok kimlik bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme içinde birey, örgütsel kimliğin kaynaklarını kullanmaktadır. Farklı kimliklerin kimlik kaynakları veya farklı özdeşleşme hedefleriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Tüzün, 2006: 94). Bölgeselleşmenin önemiyse grupları daha homojen ve daha bütüncül bir hale getirmesinden kaynaklanmaktadır. Yapının bölgeselleşmesiyle, sosyal farklılaşmadan daha çok kimliklerin tanımlanması ve bunun özdeşleşmeyle ilişkisi vurgulanmaktadır. Farklı kimlikler içinde bölgeselleşme yalnızca benlik kavramının kullanılmasıyla oluşturulmaktadır. Bölgeselleşme fiziksel bir bağ değil, kimlik ve

benlik kavramları ile oluşan algılamalardır (Scott vd., 1998: 313). Yapısal özdeşleşme modelinde kişisel, mesleki, grupsal ve örgütsel kimlik olmak üzere dört kimlik yapısı belirtilmektedir. Kimliklerin “bölgeselleşmelerini” ve birbirleriyle ilişkilerini açıklayabilmek için bu dört kimlik yapısını kavramak gerekmektedir. Giddens (1984) yapısalci teoride bölgeselleşmenin dört kimlik yapısını, kimlik bölgelerinin özellikleri olarak belirtmektedir (Tüzün, 2006: 94).

• **Durumsal Eylem:** Yapısal özdeşleşme modelinin üçüncü boyutuysa özdeşleşmenin durumsal eylem görünümüdür. Bu boyutta bölgeselleşmeden sonra özdeşleşmenin hangi durumlarda ortaya çıktığı üzerinde durulmaktadır. Özdeşleşme eylemi duruma göre farklılık göstermektedir. Kimlik, kişinin ait olduğu sosyal gruptaki sosyal etkileşimler sonucunda oluşmaktadır. Fakat dışsal bir olgu olmayan kimlik, sosyal gruptaki içsel güdüler tarafından oluşturulmakta ve sosyal gruplar bireysel eylemleri şekillendirmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında da bireyin örgütteki pozisyonu ve rolü örgüt yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Bireyin örgüt içerisinde kendini özdeşleştirdiği grup örgüt içerisindeki rolünü etkilemektedir. Şöyle ki örgüt yapısı ve kişinin eylemleri arasında bir ilişki vardır. Bu bağlamda, özdeşleşme süreci, bireysel eylemlerce şekillendirilmektedir. Bu nedenle yapısal özdeşleşme modelinde, adanmışlık hem örgüt yapısını hem de bireyin eylemlerini içeren bir süreçtir (Scott vd., 1998: 309- 310).

### **3.3.2. Kreiner ve Ashforth (2004) Tarafından Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli**

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmaların yoğun olarak kimlik ve özdeşleşme örtüşmesi üzerinde durduğu, bu nedenle de bazı soruların yanıtızsız kaldığı görülmüştür. Bir çalışan kendisini nasıl örgütle çatışma içinde veya örgütten ayrı görebilir? Eğer bir çalışan kendisini örgütle kısmen ayrı veya benzer görürse; bu durum, örgüt ve personel üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır? Bu sorulara Kreiner ve Ashforth (2004), yaptıkları geliştirilmiş özdeşleşme modeli isimli araştırmalarıyla yanıtlamaya çalışmıştır. Kreiner ve Ashforth (2004), bireyin özdeşleşme dışında farklı şekillerde kendi benliklerini tanımlayabileceklerini ileri sürerek, geliştirilmiş özdeşleşme modeli ile dört farklı özdeşleşme türünü ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; özdeşleşme, yansız özdeşleşme, kararsız özdeşleşme ve özdeşleşmemedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1-5).

• **Özdeşleşmeme:** Bireyin benliğinde örgütle bağlantılı olma hissini almaması ve bireyin benliği ile örgüt arasında bir ayrılık hissini söz konusu olması örgütsel özdeşleşmeme olarak ifade edilmektedir (Bhattacharya ve Elsbach, 2002: 28). Özdeşleşmeme sürecinde birey örgütü ile arasına bir mesafe koymaktadır. Bireyin örgütü ile ortak değerlere sahip olmaması ve örgütüyle aynı ilkeleri benimsememesi örgütsel özdeşleşmeme durumunun ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin, bireyin sahip olduğu değerlerinin ve misyonunun örgütü ile uyuşmaması bir özdeşleşmeme nedenidir. Ancak özdeşleşmeme tam olarak özdeşleşmenin zıttı bir kavram değildir. Bu iki kavram arasında ince bir ayrım bulunmaktadır. Özdeşleşmede, örgütün olumlu yönleriyle birey arasında bir bağ söz konusuysa; özdeşleşmeme ise örgütün olumsuz tarafları ile gerçekleşmektedir. Birey, örgütün bazı yönleri ile kendini özdeşleştirirken bazı yönleri ile özdeşleştirememektedir. Örgütler, birey ve örgüt arasında yaşanan çatışma sonucunda ortaya çıkan özdeşleşmeme durumunu yaşamak istememektedirler. Örgütü ile özdeşleşmeyen bireyler, personel devir hızının artması, örgüt maliyetlerinin artması ve örgütün zararına davranışlar sergilemek gibi örgüt açısından birçok olumsuzluğa neden olabilmektedirler (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2-3).

• **Kararsız Özdeşleşme:** Bireyler; inanç, hedef ve değerlerinin zayıf olması nedeniyle eş zamanlı olarak örgütleri ile hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme durumunu yaşayabilirler. Bu durum, kararsız özdeşleşme (şizofrenik veya çatışmalı özdeşleşme) olarak adlandırılmaktadır. Birey örgütünün bir yönü ile özdeşleşirken, diğer bir yönü ile özdeşleşmeyebilir. Hatta bu özdeşleşme türüne göre birey, örgütün bir yönü ile hem özdeşleşebilir hem de özdeşleşmeyebilir. Örneğin, birey örgütünün müşteri odaklı olması ile özdeşleşirken, maliyeti düşürmek amacıyla yaptıkları faaliyetler ile özdeşleşmeyebilir. Diğer taraftan, maliyetleri düşürmek için faaliyetler sergileyen bir örgütte, birey verimliliği elde etmek için bu durumla özdeşleşirken, bu strateji kaliteyi ihmal ettiği için aynı zamanda özdeşleşmeyebilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4). Bireylerin bilişsel ve duygusal yeteneklerini ne derecede örgüt yararına kullanacakları kararsız özdeşleşme derecelerine göre farklılık göstermektedir (Tokgöz, 2012: 54).

• **Yansız Özdeşleşme:** Bireyin örgütle ne özdeşleşmemesi ne de özdeşleşmesidir. Yansız özdeşleşme, bireyin algılarındaki yokluktan meydana gelmektedir. Birey, daha önce çalıştığı farklı örgütlerdeki deneyimlerinden dolayı

yeni katıldığı örgütle arasında bir bağ oluşturamayabilmektedir. Özdeşleşme veya özdeşleşmemenin var olabilmesi için bireyin, örgütün amaç, değer ve çıkarlarını kendi kendine tanımlaması gerekmektedir. Yansız özdeşleşmede, birey örgütle ne kimlik örtüşmesi ne de kimlik ayrışması yaşamaktadır (Kreiner ve Asforth, 2004: 4-5).

### 3.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME TÜRLERİ VE BOYUTLARI

Alan yazını incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin boyutları ve özdeşleşmenin odak noktaları arasında bir karışıklığın olduğu görülmektedir. Bu karışıklığın temel nedeni özdeşleşmenin farklı yönlerde ortaya çıkabilmesi olarak ifade edilebilir. Bu farklı yönler, özdeşleşmenin odak noktalarıdır. Literatürde yer alan özdeşleşme boyutları ve odak noktalarından bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Tokgöz, 2012: 42):

- İş grubu, dış grup ve mesleki özdeşleşmeler (Rotondi, 1975)
- Uzmanlık özdeşleşmesi ve örgütle özdeşleşme (Russo,1998; Bamber ve Iyer, 2002)
- Örgütle ve iş grubuyla özdeşleşme (Knippenberg ve Van Schie, 2000)
- Grup ve örgüt ile özdeşleşme (Reade, 2001; Boroş, 2008)
- Kariyer özdeşleşmesi, okul, takım ve mesleki özdeşleşme (Van Dick vd., 2004)
- Kariyer özdeşleşmesi, okul ve mesleki özdeşleşme (Van Dick vd., 2005)
- Örgütle ve alt grup ile özdeşleşme (Lipponen vd., 2005)
- İş grubu, departman ve iş birimi özdeşleşmesi (Bartels vd., 2007)
- İş arkadaşı, iş grubu ve örgüt ile özdeşleşme (Cooper ve Thatcher, 2010).

Mesleki, dış grup, uzmanlık ve kariyer özdeşleşmeleri örgütle ilişkili olmadıkları için örgütsel özdeşleşmenin boyutları olarak kabul edilememektedir. Bunlar örgütsel özdeşleşmenin odak noktaları olarak düşünülmelidir. Fakat departman, iş birimi, alt grup, iş grubu, iş arkadaşı, takım, okul ve örgüt ile özdeşleşme örgütsel özdeşleşmenin alt boyutları olarak kabul edilmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme boyutlarının bireyler için birer odak noktası olması da önemli bir husustur (Tokgöz, 2012: 42).

Örgütleri için bireylerin; “neyle özdeşleştikleri” ve “nasıl özdeşleştikleri” sorularının cevapları önemlidir. Örgütlere bu soruların cevaplarını açıklayacak olan

unursa örgütsel özdeşleşme boyutlarıdır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin farklı türlerde ve birden fazla boyuttan oluştuğunu göstermektedir (Polat, 2009: 20).

March ve Simon (1975), kişinin grup ile özdeşleşmesi ne derece güçlüyse, amaçlarının da grup normlarını algılama şekliyle uygunluğunun o derece mümkün olduğunu belirtmektedir. Özdeşleşme şu 4 unsura yönelmektedir. Bunlar (March ve Simon, 1975: 74; Akt., Polat,2009:21);

- Örgütün dışındaki örgütler (örgüt dışı unsurlar ile özdeşleşme),
- Parçası olunan örgüt (örgütsel özdeşleşme),
- Görev esnasına yapılan faaliyetler (görev ile özdeşleşme),
- Mevcut örgütteki alt gruplardır (alt gruplar ile özdeşleşme).

Araştırmacılar tarafından belirlenen unsurlara bakıldığında, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki tür özdeşleşmenin var olduğu söylenebilmekte ve örgüt içi özdeşleşmenin; örgütle, görevle ve alt gruplar ile özdeşleşme olarak üç boyuttan oluştuğu ifade edilebilmektedir.

Ortak amaçlar uğruna farklı grupların güçlerini birleştirmesi sonucunda örgütler oluşmaktadır. Özdeşleşme de bireyden örgüte ve üyesi olduğu gruba farklı şiddetlerde yansımaktadır. Örgüt ile özdeşleşme ve grupla özdeşleşme kavramlarının her ikisi de bazı çalışmalarda örgütsel özdeşleşme olarak incelenmektedir. Ancak Knippenberg ve Schie (2000) yaptıkları çalışma ile örgütle özdeşleşme kavramının grupla özdeşleşme kavramından farklı olduğunu belirtmektedirler (Knippenberg ve Schie, 2000: 139). Farklı uygulamalı araştırmalarda da bu iki kavramın ilişkili ancak birbirinden farklı yapılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Reade, 2001; Bartels vd., 2007).

Bireyin amaçları ile örgüt amaçlarının ortak olması sonucunda gerçekleşen bütünleşme örgütle özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Bireyin kendini örgütle bir olarak görmesi, örgütün başarısızlığını ya da başarısını kendi başarısızlığı ya da başarısı olarak görmesidir. Bilişsel temelli, örgüt yararına ve örgütün performansına olumlu katkı sağlayan bir özdeşleşmedir (Fuller vd.,2006: 701). Grupla özdeşleşmeyse bireyin parçası olduğu gruba olan tutkunluğu olarak ifade edilmektedir (Tsamitis, 2009: 14). Grup ile özdeşleşmede bireyin amaçları ile örgütün normları ve değerleri birleşmektedir (Van Dick vd., 2004: 352). Örgütün alt grupları, yukarıda iş birimi, alt grup, departman gibi farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Bu durumun temel nedeni, sektörlere göre isimlendirmenin



farklılık göstermesidir. Ancak hepsi örgütün alt grubunu ifade ettiğinden grup ile özdeşleşme şeklinde isimlendirilmiştir (Tokgöz, 2012: 46).

Knippenberg ve Schie (2000) yaptıkları çalışma ile bireylerin daha çok grupları ile özdeşleştikleri ve örgütle özdeşleşme derecelerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun temel nedenlerinden birincisi, bireylerin kimliklerini küçük gruplarda göstermelerinin daha kolay olması iken, ikincisiyse bireylerin örgütteki zamanlarının büyük kısmını grup içerisinde geçirmeleridir. Bu küçük gruplar içinde çalışan bireylerin benzerliklerden dolayı grupla özdeşleşme düzeyleri örgütle özdeşleşme düzeylerinden daha fazla olmaktadır (Knippenberg ve Schie, 2000: 139).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, mevcut ölçekler ile örgütle özdeşleşme ve grupla özdeşleşme arasındaki ayrımın net bir şekilde ölçülemediği görülmekte ve bu nedenle bu çalışmada örgütsel özdeşleşme tek boyut olarak incelenmektedir.

### **3.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin olduğu tespit edilmiştir. Bu başlık altında da örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilecektir.

#### **3.5.1. Bireysel Faktörler**

Birey; örgütte duygu, düşünce, inanç ve değerleriyle tek vücut halinde bulunmaktadır. Bireyin sahip olduğu bu nitelikler, örgüt içindeki davranışlarını belirlemektedir. Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme üzerinde etkiye sahip olan bireysel faktörlerden bazıları olan; cinsiyet, yaş, kıdem ve bireysel değerler bu başlık altında açıklanmaktadır.

- **Cinsiyet:** Yurt içi ve yurt dışında yapılan değişik araştırmalar cinsiyetin bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Yapılan araştırmalarda, erkeklerin özdeşleşme düzeylerinin kadınlarınkinden daha yüksek olduğu görülmektedir (Huggins vd., 1998: 724). Bazı araştırma sonuçlarındaysa örgütsel özdeşleşme ile cinsiyet arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tüzün, 2006: 141; Özdemir, 2007: 146). Araştırma sonuçları genellikle bayanların örgütleriyle daha az özdeşleştiklerini göstermektedir.

- **Yaş:** Örgütsel özdeşleşme üzerinde etkiye sahip olan bir başka bireysel faktör de yaştır. Bireylerin yaşlarıyla örgütsel özdeşleşme düzeylerinin anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu yapılan bazı araştırmalar sonucunda görülmektedir. Şöyle ki bireyin yaşı arttıkça örgütüyle daha fazla özdeşleştiği sonucuna ulaşılmıştır (Cheney, 1983: 34). Bazı araştırma sonuçlarındaysa yaş ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Ertürk, 2003: 129; Tüzün, 2006: 141; Özdemir, 2007: 146; Tokgöz ve Seymen, 2013: 71). Yapılan araştırmalara dayanılarak, ileri yaşta bireylerin örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri söylenebilmektedir.

- **Kıdem:** March ve Simon (1975)'a göre, bireyin örgütte geçirdiği hizmet süresi ne kadar çoksa örgütsel özdeşleşmesi de o kadar kuvvetli olmaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgütsel özdeşleşmesi ne kadar güçlüyse örgütten ayrılma eğilimi de o kadar zayıf olmaktadır. Araştırmacılar bireyin hizmet süresinin artmasının bireyin özdeşleşme düzeyini kendiliğinden artırdığını ifade etmektedirler (March ve Simon, 1975; Akt., Haslam vd., 2003: 83). Yapılan araştırmalar da bireylerin örgütsel kıdemleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hall vd., 1970: 177; Cheney, 1983a: 342; Mael ve Ashforth, 1992: 103; Erturk, 2003: 129; Tokgöz ve Seymen, 2013: 71).

- **Bireysel Değerler:** Değerler, toplumsal davranışların hangilerinin arzulan, doğru ve iyi olduğunu belirten fikir ya da ölçütlerdir (Özkalp, 2005: 100). Bireyler de örgüt içindeki davranışlarını sahip olduğu değerlere göre sergilemektedir. Chattopadhyay ve George (2005), Amerika Birleşik Devletleri'nde bilişim sektöründe faaliyette bulunan dört firma ve bu firmaların anlaşmalı olduğu firmalarda çalışan kişileri araştırmıştır. Araştırmaya göre anlaşmalı firmada çalışanların firma değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyumun yüksek olması, çalışanların anlaşmalı firmayla özdeşleşme düzeylerinin üstünde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir (Chattopadhyay ve George, 2005: 68). Araştırma sonucuna dayanarak bireylerin sahip olduğu değerlerin örgüt değerleri ile uyumunun örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir.

### 3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, bireylerin örgüt içinde sergiledikleri davranışları etkileyen örgütsel faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu

bağlamda örgütsel özdeşleşmenin oluşumuna etki eden bazı örgütsel faktörlerden; algılanan örgütsel prestij, örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderlik konularına bu başlık altında yer verilmektedir.

• **Algılanan Örgütsel Prestij:** Bireyler kendi örgütleri ile diğer örgütleri karşılaştırmakta ve üyesi olduğu örgütün daha prestijli olduğunu algıladığında örgütleriyle özdeşleşme eğilimi göstermektedirler. Ayrıca bireylerin olumlu prestij algısına sahip olmaları örgüt yararına davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır (Smidts vd., 2001: 1051). Yapılan araştırmalar literatürü destekler niteliktedir. Algılanan prestij ve farklılığın örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Mael, 1988: 1; Mael ve Ashforth, 1992: 103; Huggins vd., 1998: 724; Smidts vd., 2001: 1051; Reade, 2001: 1269; Lipponen, 2001: 1; Dukerich vd., 2002: 507; Epitropaki, 2003: 1; Chattopadhyay, 2005: 68; Carmeli vd., 2006: 92; Karabey ve İşcan, 2007: 231). Şöyle ki bireylerin örgütlerini diğer örgütlerden (olumlu anlamda) farklı olduğunu düşünmeleri ve yüksek örgütsel prestij algılamaları bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamaktadır.

• **Örgütsel İletişim:** Bireylerin kendisi veya örgütüyle ilgili her türlü bilgiye resmi kanallar aracılığıyla ulaşması örgüte olan bağlılığını ve örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracaktır (Postmes vd., 2001: 228-232). Bireyin görevleri, performansı ve kariyeri ile ilgili bilgiye ulaşması şöyle ki örgütsel iletişimin etkin bir şekilde işlemesi örgüt yararına sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu olumlu çıktılardan biri de bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin artmasıdır (Tüzün ve Çağlar 2008: 2). İletişim ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırma sonuçları örgüt içinde bireyler arasındaki iletişim arttığında, bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir (Huff vd., 1989: 1371; Wiesenfeld vd., 1999: 777). Yapılan araştırmaların ortak sonucu, örgütsel iletişim türleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğudur.

• **Algılanan Örgütsel Destek:** Eisenberger vd (1986) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların iyiliğine ve katılımına önem vermesi konusundaki algılar ve çalışanlara etki eden faaliyetlerin örgütte gönüllü bir şekilde gerçekleştiğiyle ilgili duygular şeklinde ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 500). Sağlanan örgütsel destekten çok, birey tarafından algılanan örgütsel destek bireyin davranışlarına yansımaktadır. Bu da örgütlerin kontrolünde olan bir değişkendir. Fikirleri önemsenen, iş veya iş dışı konularda

destek gören bireylerin örgütlerine olan duygusal bağlarının güçlenmesi beklenmektedir (Çakır, 2001: 154). Yapılan bazı araştırmalar bu durumun varlığını kanıtlamaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 581). Cheung ve Law (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşmeyle algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Cheung ve Law, 2008: 229; Sökmen vd., 2015: 125).

• **İş Tatmini:** Bireyin, işini olumlu ve haz veren bir olgu olarak değerlendirmesi sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Davis, 1982: 96; Çev: Tosun Kemal). Bireyler işlerine karşı olumlu veya olumsuz duygu, düşünce ve değerler geliştirmektedirler. Olumlu duygular iş tatminini ortaya çıkarırken olumsuz duygularsa iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Polat, 2009: 42). Çalışanların tatmin düzeyi, örgütsel özdeşleşme düzeylerini de etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Mael, 1988: 1; Hall ve Schneider, 1972: 340; Efraty vd., 1991: 57; Mael ve Ashforth, 1992: 103; Lipponen, 2001: 1). Şöyle ki iş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri de yüksek olmaktadır. Aynı zamanda, iş tatmini bireyin örgütüyle özdeşleşmesinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin arttığı görülmektedir (Cornetto ve Snyder, 2006: 1). İş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasında çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır.

• **Örgütsel Bağlılık:** Bireyin örgütün sahip olduğu nitelikleri benimsemesi ve kabul etmesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Yapılan araştırmalarda bireylerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Mael, 1988: 1; Sass ve Canary, 1991: 275; Ertürk vd., 2005: 81). Araştırmalar temel alınarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri söylenebilmektedir. Yapılan araştırmalar tam tersinin de mümkün olduğunu göstermektedir. Şöyle ki örgütüyle özdeşleşen bireylerin örgütsel bağlılıklarının arttığı bulgusuna da ulaşılmıştır (Pratt 1998: 171-207; Knippenberg ve Sleebos 2006: 571-584). Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında da çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır.

• **Liderlik:** Örgütte bireyleri amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirme gücüne sahip olan liderler, davranışları ile bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileme özelliğine sahiptir. Literatür incelendiğinde, liderlik ve özdeşleşme

arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmaların olduğu görülmektedir. Ashforth ve Mael (1989), yaptıkları çalışma ile dönüştürücü liderlik özelliklerinin uygulandığı örgütlerde örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ashforth ve Mael, 1989: 20; Epitropaki, 2003: 1-7). Bir başka araştırmada Epitropaki ve Martin (2005) tarafından yapılmış ve dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir (Epitropaki ve Martin, 2005: 569).

Bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerine ya da özdeşleşmemelerine neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütsel özdeşleşmeye etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerden bazılarına değinilmektedir. Sınırlı sayıda faktöre yer verilmesinin temel nedeni örgütsel özdeşleşmenin, yeni bir araştırma konusu olmasıdır.

### 3.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN SONUÇLARI

Bireyin örgütüyle özdeşleşmesi, örgüt yararına çeşitli sonuçlar meydana getirmektedir. Bu başlık altında örgütsel özdeşleşme sonuçlarından bazıları olan; örgütsel vatandaşlık davranışı, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel performans hakkında bilgi verilmektedir.

• **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Görev ve iş tanımında yer almayan, yapılmadığı takdirde ceza gerektirmeyen, bireylerin örgütte gönüllü olarak sergiledikleri ekstra davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513). Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar işbirliği içinde örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Örgütsel özdeşleşme, örgütün yararına davranışlar sergilemeyi sağlamaktadır. Bergami ve Bagozzi (1996), yüksek seviyede örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu da pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Bergami ve Bagozzi, 1996: 12-14; Dukerich vd., 2002: 507; Karabey ve İşcan, 2007: 231). Lipponen (2001) ise örgütsel özdeşleşme ile özgecilik ve ekstra rol davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir (Lipponen, 2001: 1-127; Lipponen vd., 2004: 391). Yapılan araştırmalar temel alınarak örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilmektedir.

- **İşgücü Devir Oranı:** İşgücü devir oranının yüksek olması örgütler üzerinde; işgörenin yeniden temini, eğitim maliyetleri, çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, kalitenin düşmesi gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Ancak bu durum örgütün uyguladığı bir politika da olabilir (Cho vd., 2009: 374). Yapılan araştırmalar, örgütsel özdeşleşme ile işgücü devri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Mael ve Ashforth, 1995: 309). Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmediği örgütlerde işgücü devir oranı yüksek olmaktadır.

- **İşten Ayrılma Niyeti:** Beklentileri karşılanmayan bireyler örgütte kalma konusunda isteksizleşmektedirler. Zaman geçtikçe beklentileri karşılanan bireyler, örgütte kalma eğilimi içinde olacakken, beklentileri karşılanmayan bireylerse örgütten ayrılma eğilimi içinde olacaklardır (Tosun 1981: 150). Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetiyle örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Bamber ve Iyer, 2002: 21; Shamir ve Kark, 2004: 115; Cornetto ve Snyder, 2006: 1; Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202; Cicero ve Pierro, 2007: 297; Tüzün ve Kırkbeşoğlu, 2008: 15). Şöyle ki örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan kişilerin işten ayrılma niyetleri de düşüktür.

- **Örgütsel performans:** Örgütsel özdeşleşmenin etki ettiği en önemli çıktı örgütsel performanstır. Cicero ve Pierro (2007) bireyin çalışma grubu ile özdeşleşmesinin, iş performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Turunç ve Çelik (2010) ise bu ilişkiyi net olarak göstermektedir. Çalışmada, iş stresi az ve örgütsel destek gören bireylerin örgütleriyle özdeşleşerek performanslarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca bireyin çalışma grubu ile özdeşleşmesi, grup başarısı için çaba harcamasını sağlamakta ve birey grubu için motive olmaktadır. Bu durumun sonucundaysa örgütsel performans artmaktadır (Van Knippenberg ve Ellemers, 2003: 40).

Araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına çıktılar sağladığını belirlemiştir. Ancak kişinin örgüt ile özdeşleşmesinin sonucunda her zaman olumlu sonuçlara ulaşılammamaktadır. Bireyin zihnen ve ruhen kendinden fedakârlık ederek örgütüyle ya da grubu ile özdeşleşmesinden örgüt yararına olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Kreiner ve Ashforth (2004)'un da belirttiği gibi örgütüyle ileri düzeyde özdeşleşen birey, kendi kimliğini kaybetmekte ve örgütün eksikliklerini görmemektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Bunun yanında aşırı özdeşleşme örgüte bağlılık, değişime direnç hisseden kişilerin dahi sosyal olmayan davranış

göstermesine, başarısız olsalar dahi projeyi sürdürmede ısrarcı, yaratıcılığın düşmesi, bağınaz, ırkçılık gibi davranışlara yol açmaktadır (Ashforth vd., 2008: 337).



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE KAMU PERSONELİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

Araştırmanın bu bölümünde yöntem ve bu yöntem çerçevesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.1. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, problem ve alt problemleri, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile varsayım ve sınırlılıkları hakkında bilgiler verilmiş, veri analiz teknikleri tanıtılmıştır.

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmada yeni kamu yönetimi etkisiyle oluşan insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü personeline örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bununla birlikte ilgili kamu personeline örgütsel destek algısı ve örgütsel özdeşleşmenin sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, gelir düzeyi, öğrenim durumu, kamudaki deneyim yılı, kurumdaki deneyim yılı ve görev türü) çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında farklılaşmasının değerlendirilmesi araştırmanın bir diğer hedefidir.

##### **4.1.2. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada mevcut durumu tespit etme amaçlandığından ilişkisel tarama modeline başvurulmuştur. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeliyse iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2016). Araştırma modeli çerçevesinde



örgütsel destek algısı bağımsız değişken olarak alınırken, örgütsel özdeşleşme düzeyi araştırmanın bağımlı değişkeni olarak seçilmiştir.

#### 4.1.3. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri

Araştırmanın ana problem cümlesi “Kamu personelinde örgütsel destek algısının, örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın alt problemleri aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Kamu personelinde örgütsel destek algısı sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, gelir düzeyi, öğrenim durumu, kamudaki deneyim yılı, kurumdaki deneyim yılı ve görev türü) çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında farklılaşmakta mıdır?
- Kamu personelinde örgütsel özdeşleşme sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, gelir düzeyi, öğrenim durumu, kamudaki deneyim yılı, kurumdaki deneyim yılı ve görev türü) çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında farklılaşmakta mıdır?

#### 4.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü'nde 2019 yılında çalışan kamu personeli oluşturmaktadır. Kurumdan alınan bilgiye göre kurumda 764 memur, 75 işçi ve 131 sözleşmeli personel olmak üzere 970 kişi çalışmaktadır ve bu sayı araştırmanın evrenini göstermektedir. Araştırmanın geniş alanı kapsamı ve alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarması nedeniyle araştırmada bu evren üzerinden örneklem alım yoluna gidilmiştir. Bu örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Karasar, 2016). Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı, (970 çalışan)

**n:** Örnekleme alınacak birey sayısı

**p:** İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

**q:** İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,1)

**t:** Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

**d:** Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatasını gösterir. (0,05) (Karasar, 2016).

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 275$  kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kütleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak için 450 katılımcıya anket uygulanmıştır. Toplanan anketlerden 27 tanesinin eksik ya da çelişkili bilgi içermesi nedeniyle bu katılımcılar araştırma dışında bırakılmış ve araştırmanın örneklemini 423 kişiden oluşmuştur. Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 4'te sunulmuştur:

**Tablo 4: Örnekleme İlişkin Özellikler**

	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	314	74,2
Kadın	109	25,8
<b>Yaş</b>		
35 yaş ve altı	145	34,3
36-45 yaş	144	34,0
46 yaş ve üzeri	134	31,7
<b>Medeni durum</b>		
Evli	349	82,5
Bekar	74	17,5
<b>Çocuk sayısı</b>		
Çocuğu yok	37	8,7
Tek çocuk	114	27,0
2 çocuk	236	55,8
3 ve üzeri çocuk	36	8,5
<b>Bakmakla yükümlü olunan kişi</b>		
Kimse yok	48	11,3
1 kişi	79	18,7
2 kişi	212	50,1
3 ve daha fazla kişi	84	19,9
<b>Gelir düzeyi</b>		
Gelirim giderimden az	98	23,2
Gelirim giderime denk	282	66,7
Gelirim giderimden fazla	43	10,2
<b>Öğrenim durumu</b>		
İlköğretim ve lise	33	7,8
Ön lisans	65	15,4
Lisans	236	55,8
Lisansüstü	89	21,0
<b>Kamudaki deneyim yılı</b>		
10 yıl ve altı	158	37,4
11-20 yıl	127	30,0
21 yıl ve üzeri	138	32,6
<b>Kurumdaki deneyim yılı</b>		
5 yıl ve altı	159	37,6
6-10 yıl	123	29,1
11 yıl ve üzeri	141	33,3
<b>Görev türü</b>		
İşçi	42	9,9
Memur	381	90,1

Katılımcıların %74,2'si erkek, %25,8'i kadındır. En küçük katılımcı 23, en büyük katılımcı 64 yaşındadır. Yaşın ortalaması  $40,15 \pm 8,25$ 'tir. Gruplar arasında yaş yönünden homojenlik sağlamak için SPSS'te Visual Bining komutu kullanılarak katılımcılar üç gruba ayrılmıştır. Buna göre katılımcıların %34,3'ü 35 yaş altında,

%34'ü 36-45 yaş arasında, %31,7'si 46 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Katılımcıların %82,5'i evli, %17,5'i bekar. Çocuk sayısında, katılımcıların %8,7'sinin çocuğu yokken; %27'sinin bir, %55,8'inin iki, %8,5'inin üç ve üzeri çocuğu vardır. Ayrıca katılımcıların %11,3'ünün bakmakla yükümlü olduğu kimse yokken, %18,7'sinin bir, %50,1'inin iki, %19,9'unun üç ve daha fazla bakmakla yükümlü olduğu kişi vardır. Katılımcıların %23,2'sinin geliri giderinden az, %66,7'sinin geliri giderine denk, %10,2'sinin geliri giderinden fazladır. Öğrenim durumunda, katılımcıların %7,8'i ilköğretim ve lise, %15,4'ü ön lisans, %55,8'i lisans, %21'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların %37,4'ü 10 yıldan az, %30'u 11-20 yıl, %32,6'sı 21 yıldan fazla süredir kamuda çalışmaktadır. Kamuda en az deneyimli 1, en çok deneyim 42 yıldır çalışmaktadır. Kamudaki deneyim yılının ortalaması  $15,60 \pm 9,52$ 'dir. Ayrıca, katılımcıların %37,6'sı 5 yıldan az, %29,1'i 6-10 yıl, %33,3'ü 11 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır. Kurumda en az deneyimli 1, en çok deneyim 40 yıldır çalışmaktadır. Kurumdaki deneyim yılının ortalaması  $10,58 \pm 8,37$ 'dir. Son olarak, katılımcıların %9,9'u işçi, %90,1'i memurdur.

#### **4.1.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler Sosyodemografik Bilgi Formu, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği olup, bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

##### **4.1.5.1. Sosyodemografik Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan formda 10 madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, gelir düzeyi, öğrenim durumu, kamudaki deneyim yılı, kurumdaki deneyim yılı ve görev türü bilgilerine ulaşılmıştır.

##### **4.2.5.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği**

Ölçek kamu ve özel sektör çalışanlarında örgütsel destek algısını ortaya koymak üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilmiş, Akbaş Tuna

ve Boylu (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Sekiz maddenin yer aldığı ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Tek faktörlü yapıya sahip ölçekte ortalamasının artması algılanan örgütsel desteğin arttığını göstermektedir. Akbaş Tuna ve Boylu (2016) yaptıkları uyarlama çalışmasında ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

#### **4.3.5.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği**

Kamu ve özel sektör çalışanlarında örgütsel özdeşleşme algısını ortaya koymak üzere Mael ve Asforth tarafından 1992 yılında geliştirilen ölçek Mete (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte 6 madde yer almaktadır. 5'li likert tipte olan ölçeğin yanıtları 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçekten alınan ortalama puanın artışı örgütsel özdeşleşme düzeyinin arttığını göstermektedir. Mete (2018) ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,86 olarak hesaplamıştır. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır.

#### **4.1.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmada katılımcıların ölçekleri doldururken ölçekleri objektif bir şekilde yanıtladıkları ve seçilen örneklemin evreni temsil edecek özelliklere sahip olduğu varsayılmıştır. Seçilen örneklem T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü'nde çalışan 423 kamu personeli ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte araştırma, kullanılan ölçüm araçlarının ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

#### **4.1.7. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan kamu personelinin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Kullanılacak diğer analiz tekniklerinin belirlenmesi için verilerin dağılım durumu incelenmiş ve buna ilişkin normallik test sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Normallik Test Sonuçları**

	<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	<b>Kurtosis (Basıklık)</b>
<b>Örgütsel destek</b>	-0,63	-0,02
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>	-0,65	0,33

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde normal dağılım ölçütü anlamında çarpıklık ve basıklık eşik değeri olarak  $\pm 3$  kabul edilmektedir (Sposito ve ark. 1983). Tablo 5'te yer alan araştırma değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normalleştirme müdahalesi gerektiren çarpıklık ve basıklık sorunu görülmemiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasındaysa ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini değerlendirmek içinse basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## **4.2. BULGULAR**

Araştırma bulgularının sunumunda öncelikle örgütsel destek algısı ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Ardından örgütsel destek algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon, örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini açıklamak üzere regresyon analizi çıktıları sunulmuştur. Son bölümdeyse örgütsel destek algısı ve örgütsel özdeşleşmenin sosyodemografik özellikler çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında farklılaşmasını değerlendirmek üzere yapılan t-test ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

### **4.2.1. Betimleyici İstatistikler**

Tablo 6'da örgütsel destek algısı ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

**Tablo 6: Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Betimleyici İstatistikler**

	N	Min	Maks	$\bar{X}$	ss
Örgütsel destek	423	1,00	5,00	3,24	0,83
Örgütsel özdeşleşme	423	1,00	5,00	3,49	0,90

Tablo 2’de ölçeklerin özellikleri gösterilmiştir. Örgütsel desteğin ortalaması 3,24±0,83, örgütsel özdeşleşmenin ortalaması 3,49±0,90’dır.

#### 4.2.2. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Tablo 7’de örgütsel destek algısı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonucu yer almaktadır.

**Tablo 7: Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki**

		Örgütsel özdeşleşme
Örgütsel destek	p	,013
	r	,320

Örgütsel destekle; örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $p<0,05$ ;  $r=0,320$ ) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel özdeşleşme arttıkça, örgütsel destek artmaktadır.

#### 4.2.3. Örgütsel Destek Algısının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Tablo 8’de örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşmeye etkisini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonucu yer almaktadır.

**Tablo 8: Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit		17,52	0,000			
Örgütsel destek	0,12	2,48	0,013	6,17	0,013	0,21

Tablo 8’de Örgütsel desteğin varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=6,17$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşmeye ait

varyansın %21'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşmenin %21'i örgütsel destek ölçeğine bağlıdır. Bununla birlikte örgütsel destek algısı, örgütsel özdeşleşme düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,12$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.4. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyodemografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Bu bölümde kamu personeline örgütsel destek algısı ve örgütsel özdeşleşmenin sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, gelir düzeyi, öğrenim durumu, kamudaki deneyim yılı, kurumdaki deneyim yılı ve görev türü) çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında farklılaşmasının değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-test ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 9: Değişkenlerin Cinsiyet ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Örgütsel destek</b>					
Erkek	314	3,25	0,82	0,53	0,594
Kadın	109	3,20	0,84		
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>					
Erkek	314	3,54	0,88	1,73	0,085
Kadın	109	3,37	0,92		

Örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10: Değişkenlerin Yaş ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
<b>Örgütsel destek</b>						
35 yaş ve altı <sup>1</sup>	145	3,38	0,73	4,44	<b>0,012</b>	<b>1&gt;3</b>
36-45 yaş <sup>2</sup>	144	3,23	0,82			
46 yaş ve üzeri <sup>3</sup>	134	3,09	0,91			
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>						
35 yaş ve altı <sup>1</sup>	145	3,31	0,96	4,93	<b>0,008</b>	<b>2&gt;1</b> <b>3&gt;1</b>
36-45 yaş <sup>2</sup>	144	3,62	0,80			
46 yaş ve üzeri <sup>3</sup>	134	3,56	0,90			

Gruplar arasında yaş yönünden homojenlik sağlamak için SPSS'te Visual Bining komutu kullanılarak katılımcılar üç gruba ayrılmıştır. Bu gruplar arasında



örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Örgütsel destekte, 35 yaş altı katılımcıların ortalaması, 46 yaş üzeri katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel özdeşleşmede, 36-45 ile 46 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamaları, 35 yaş ve altı katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 11: Değişkenlerin Medeni Durum ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Örgütsel destek</b>					
Evli	349	3,27	0,80	1,76	0,079
Bekar	74	3,08	0,93		
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>					
Evli	349	3,54	0,89	2,20	<b>0,029</b>
Bekar	74	3,29	0,88		

Örgütsel özdeşleşme medeni duruma göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Evli katılımcıların ortalaması, bekar katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 12: Değişkenlerin Çocuk Sayısı ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
<b>Örgütsel destek</b>						
Çocuğu yok <sup>1</sup>	37	3,21	0,82	3,29	<b>0,021</b>	<b>2&gt;4</b>
Tek çocuk <sup>2</sup>	114	3,32	0,63			
2 çocuk <sup>3</sup>	236	3,26	0,87			
3 ve üzeri çocuk <sup>4</sup>	36	2,84	0,99			
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>						
Çocuğu yok <sup>1</sup>	37	3,36	0,84	3,96	<b>0,008</b>	<b>3&gt;2</b>
Tek çocuk <sup>2</sup>	114	3,28	0,95			
2 çocuk <sup>3</sup>	236	3,61	0,86			
3 ve üzeri çocuk <sup>4</sup>	36	3,54	0,92			

Örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Örgütsel destekte, tek çocuğu ve iki çocuğu olan katılımcıların ortalamaları, üç ve üzeri çocuğu olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel özdeşleşmede, iki çocuğu olan katılımcıların ortalaması, tek çocuğu olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 13: Değişkenlerin Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p
<b>Örgütsel destek</b>					
Kimse yok <sup>1</sup>	48	3,45	0,78	1,99	0,114
1 kişi <sup>2</sup>	79	3,09	0,85		
2 kişi <sup>3</sup>	212	3,25	0,77		
3 ve daha fazla kişi <sup>4</sup>	84	3,20	0,95		
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>					
Kimse yok <sup>1</sup>	48	3,35	1,10	0,81	0,489
1 kişi <sup>2</sup>	79	3,50	0,87		
2 kişi <sup>3</sup>	212	3,48	0,88		
3 ve daha fazla kişi <sup>4</sup>	84	3,60	0,83		

Örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme bakmakla yükümlü olunan kişiye göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14: Değişkenlerin Gelir Düzeyi ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
<b>Örgütsel destek</b>						
Gelirim giderimden az <sup>1</sup>	98	3,02	0,91	6,07	0,003	2>1
Gelirim giderime denk <sup>2</sup>	282	3,33	0,77			
Gelirim giderimden fazla <sup>3</sup>	43	3,10	0,90			
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>						
Gelirim giderimden az <sup>1</sup>	98	3,50	0,86	0,13	0,877	
Gelirim giderime denk <sup>2</sup>	282	3,50	0,92			
Gelirim giderimden fazla <sup>3</sup>	43	3,43	0,83			

Örgütsel destek gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Geliri giderine denk katılımcıların ortalaması, geliri giderinden az katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 15: Değişkenlerin Öğrenim Durumu ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
<b>Örgütsel destek</b>						
İlköğretim ve lise <sup>1</sup>	33	3,05	0,92			
Ön lisans <sup>2</sup>	65	3,25	0,81	0,89	0,446	
Lisans <sup>3</sup>	236	3,28	0,80			
Lisansüstü <sup>4</sup>	89	3,18	0,88			
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>						
İlköğretim ve lise <sup>1</sup>	33	3,07	0,83			
Ön lisans <sup>2</sup>	65	3,43	0,94	4,61	<b>0,003</b>	<b>3&gt;1</b>
Lisans <sup>3</sup>	236	3,61	0,86			<b>3&gt;4</b>
Lisansüstü <sup>4</sup>	89	3,37	0,94			

Örgütsel özdeşleşme öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Lisans mezunu katılımcıların ortalaması, ilköğretim ve lise ile lisansüstü katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 16: Değişkenlerin Kamudaki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
<b>Örgütsel destek</b>						
10 yıl ve altı <sup>1</sup>	158	3,29	0,72			
11-20 yıl <sup>2</sup>	127	3,33	0,83	3,44	<b>0,033</b>	<b>1&gt;3</b>
21 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	138	3,09	0,91			<b>2&gt;3</b>
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>						
10 yıl ve altı <sup>1</sup>	158	3,32	0,91			
11-20 yıl <sup>2</sup>	127	3,54	0,87	5,25	<b>0,006</b>	<b>2&gt;1</b>
21 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	138	3,65	0,88			<b>3&gt;1</b>

Örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme kamudaki deneyim yılına göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Örgütsel destekte, 10 yıl altı ile 11-20 yıl kamuda deneyimi olan katılımcıların ortalamaları, 21 ve üzeri yıl kamuda deneyimi katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel özdeşleşmede, 11-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl kamuda deneyimi olan katılımcıların ortalamaları, 10 ve altı yıl kamuda deneyimi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 17: Değişkenlerin Kurumdaki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
<b>Örgütsel destek</b>						
5 yıl ve altı <sup>1</sup>	159	3,28	0,83			
6-10 yıl <sup>2</sup>	123	3,32	0,72	2,63	<b>0,043</b>	<b>2&gt;3</b>
11 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	141	3,11	0,89			
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>						
5 yıl ve altı <sup>1</sup>	159	3,44	0,88			
6-10 yıl <sup>2</sup>	123	3,36	0,96	4,63	<b>0,010</b>	<b>3&gt;1</b> <b>3&gt;2</b>
11 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	141	3,67	0,84			

Örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme kurumdaki deneyim yılına göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Örgütsel destekte, 6-10 yıl kurumda deneyimi olan katılımcıların ortalaması, 11 ve üzeri yıl kurumda deneyimi olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel özdeşleşmede, 11 ve üzeri yıl kurumda deneyimi olan katılımcıların ortalaması, 5-6 ile 6-10 yıl kurumda deneyimi olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 18: Değişkenlerin Görev Türü ile Karşılaştırılması**

	n	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Örgütsel destek</b>					
İşçi	42	3,17	0,87		
Memur	381	3,24	0,82	-0,53	0,597
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>					
İşçi	42	3,25	0,68		
Memur	381	3,52	0,91	-1,89	0,060

Örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme görev türüne göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamuda geleneksel işletme anlayışı; garantili statü mantığı, katı hiyerarşiye sahip olması vb. nedenlerden kamu sektöründe etkinliği sağlayamayarak işlevselliğini yitirmiştir. Geleneksel yönetim Al (2003: 129)'ın da belirttiği gibi; öngörüsüne rağmen, yönetim- politika ayrımının tam olmaması; formellik, üniterlik ve hiyerarşi; yöntem ve kurallara çok fazla bağlılık; inelastik yapı; işlerin geç yapılması; vatandaşların çıkar ve ilgisine duyarsızlık ve karar verme sürecinde teknik ve ekonomik açıdan rasyonel olmaması gibi yönlerden eleştirilmektedir. Bunlara ek olarak; geleneksel yönetimin insan faktörünü önemsememesinden, hantallığından, sorumluluk almamasından, değişime ayak uyduramamasından ve girişimden kaçmasından dolayı da eleştiriler getirilmektedir. Kahraman (2009: 13) geleneksel yönetim sorununu; “merkeziyetçilik, biçimsellik, mekaniklik, gizlilik, dışa kapalılık, katı hiyerarşi, değişime ayak uyduramama” olarak özetlemektedir. Sonuç olarak Osborne ve Gaebler (1993: 1)'ın da ifade ettiği gibi; kamu hizmetlerinin kalitesizliği, vatandaşların yüksek standartlı hizmet beklentisi, ekonomik buhran ve tasarruf endişeleri, kamu sektörünün faal olmadığına yönelik görüş, kamunun kabiliyetli kişileri istihdam edemeyerek onları özel sektöre kaptırması ve benzeri sebepler geleneksel yönetim anlayışının çökmesine yol açarak yönetimde yeni bir paradigmaya itmiştir.

Bu yeni paradigma çerçevesinde yeni kamu işletmeciliği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Yeni kamu işletmeciliği; sonuç odaklılık, hiyerarşik bürokrasidense piyasalara öncelik vermek, kamu yönetimindense işletme yönetimine odaklanmak, müşteri yönelimlilik, verimlilik, ekonomiklik, etkinlik ve benzeri kavramlar üzerine odaklanarak kamu kesimi için yeni değerlerini oluşturmaktadır. Ömürgönülşen (1997: 531)'in de belirttiği gibi piyasa yapısı, kültürü, yöntemi, yönetim bilgi ve becerisi kamu kesiminin verimlilik artışı için yeni öncelikler olmuştur. Birçok kesim tarafından kabul edilen anlayışta, yeni kamu işletmeciliği Özer (2005: 11)'in ifadesiyle “siyasadan yönetime geçişi” sembolize etmektedir.

Geleneksel kamu işletmeciliği yaklaşımından yeni kamu işletmeciliği yaklaşımına geçiş kamu sektörünü yapısal, örgütsel ve personel sistemi açısından etkilemiştir. Vurgu politikadan yönetime kaymış, hiyerarşinin yerini yatay kurum yapısı almış, süreçlerdense sonuç odaklılık ve hizmette esnek sunumun önemi artmış ve kaynak kullanımında tutumluluk vurgusu ortaya çıkmıştır. Bu yapı kamu personel

rejiminde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi de beraberinde getirmiştir. Özellikle Eryılmaz (2017: 262)'ın da belirttiği gibi; “2000’lerdeki reformlarla personel yönetimi düşüncesinden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş” için değişiklikler yapılmıştır.

Kamuda insan kaynakları yönetimi denilince, devletin üstüne aldığı vazifeleri yapacak çalışanın bağlı olacağı ana siyasa, şart, teknik, kural ve uygulamaların tamamı akla gelmektedir. Bu kural ve uygulamalar Eryılmaz (2017: 266)'ın da ifade ettiği gibi; sınıflandırma, hizmete alım, atanma, ücret tespiti, yetiştirilme, değerlendirme, yükseltme, hak, ödev ve sorumluluk belirlenmesi benzeri farklı konuları kapsamaktadır. Kamuda insan kaynakları yönetiminin kapsamı; liyakat, kariyer, sınıflandırma ve performans ilkeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Genel olarak kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin; liyakat, kariyer, sınıflandırma ve performans gibi temel ilke ve değerleri kapsadığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı insan kaynakları yönetimi anlayışı ile kamuya personel yönetiminden farklı uygulamalar da getirmiştir. Eryılmaz (2017: 262)'ın da ifade ettiği gibi; toplam kalite yönetimi, performans yönetimi, stratejik yönetim, esnek çalışma biçimleri, performansa bağlı ücret benzeri özel kesimde uygulanan düşünüş ve yöntem, kamu kuruluşlarında da uygulanmaya başlamıştır. Kamu kurumlarında; hizmet sunumunda vatandaşın müşteri olarak görülmesi, çalışanların iç paydaş gibi görülmesi, stratejik plan ve performans süreçlerinin başlatılması, hizmet içi eğitimin gelişimi, esnek çalışma tarzları, performansa dayalı ücret, sözleşmeli personel uygulamaları, mahalli yönetimlerde personel dairesi ve personel müdürlüğü isimlerinin kanunen insan kaynakları dairesi ya da insan kaynakları müdürlüğüne evrilmesi kamuda insan kaynakları yönetimine geçişin önemli göstergeleri olarak görülmektedir. Kısaca yeni kamu işletmeciliği anlayışı kamu kurumlarına; hizmet alımına yönelim, esnek istihdam, rotasyon, iş zenginleştirme, performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim uygulamalarını getirmiştir.

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan bu olgular temelde kamu personelinin örgüt ile daha fazla özdeşleşmesini ve buna bağlı olarak kamu kurumunda sağlanacak verimlilik artışıyla hizmet alan vatandaşların daha yüksek kaliteye ulaşmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda yapılan kamu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyen faktörlerin saptanması ve örgütsel özdeşleşmeyi artıracak politikalar üretmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada yeni kamu işletmeciliği etkisiyle oluşan insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu personelinde örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü'nde çalışan 423 kişiye Sosyodemografik Bilgi Formu, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nden oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel destek algısı kamu personelinin örgütsel özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Çalışanların; örgütleri ile kurdukları duygusal ve bilişsel bağ sonucunda örgütün yararına davranışlar sergileyecek şekilde örgütünü benimsemesi ve örgütüne aidiyet hissetmesi ile ortaya çıkan örgütsel özdeşleşme sayesinde, örgütüyle özdeşleşen çalışanlarda bir amaç birliğinin ortaya çıkması ve örgütlerini destekleyecekleri düşünülmektedir. Bu noktada kamu tarafından uygulanacak örgütsel destek politikaları sayesinde örgütsel özdeşleşmenin artacağı beklenmektedir. Örgütün çalışanına gerekli desteği ve hizmeti sağlaması, aynı zamanda çalışanın da bu destekten yararlanıp olumlu tutum sergilemesi ve işine odaklanması karşılıklı işbirliğine dayanmaktadır (Yüksel, 2006: 7-33). Yönetimin destekleyici bir yapıya sahip olması, çalışanın konuşma isteğinin artmasına, yenilikçi fikirler sunup onları uygulamasına sebep olmaktadır (Edmandson, 2003: 1419-1453). Çalışanlar fikirlerinin ciddi olarak düşünülmemeyeceği veya kötü düşünülmüş bir fikrin kariyerlerinin ilerlemesi için bir engel olabileceğinden endişe duymakta ve fikirlerini yöneticilerine duyurmakta zorluk çekmektedirler. Çalışanların fikirlerini rahat bir şekilde ifade etmeleri için işletmelerin örgüt yapısının değiştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel desteğin, çalışanların yaratıcılığını, işletmenin performans ve üretkenliğini yükseltmek için motive olacakları şekilde geliştirilmesi önem arz etmektedir (İbrahim vd., 2016: 509-510).

Araştırmanın bir diğer bulgusunda; örgütsel destek algısının küçük yaş gruplarında ve genel olarak kamu ve işletme tecrübesi düşük olan bireylerde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu ilerleyen yaş ve kıdem artışına bağlı olarak çalışanın kamu kurumu içerisinde yeterli desteği görmediği ve kariyer planlaması üzerinde olumlu etki yaratmak üzere kurum tarafından sunulan kaynakların, çalışan tarafından doğru algılanmadığını göstermektedir. Bununla birlikte büyük yaş gruplarında ve hem kurum hem kamu kıdemi yüksek olanlarda örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların aynı kurum ve bürokrasi içerisinde uzun yıllar hizmet vermesine bağlı olarak kurumu benimsemesi ve onunla özdeşleşmesinin

bu bulguyu ortaya çıkardığı söylenebilir. Aynı zamanda evli ve daha fazla çocuğa sahip kamu çalışanlarının özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olmasının evlilik hayatının getirdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde kişinin alternatif kariyer planlaması yapmaktan uzaklaşması ve kurumunda emekliliğini beklemesinin yarattığı mecburi özdeşleşme ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda sonraki araştırmalarda kamu çalışanlarının kariyer planlamaları ve kurumun bürokratik yapısına ilişkin algılarının, algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi değerlendirilebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda lisans mezunlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilköğretim ve lise mezunları ile birlikte lisansüstü mezunlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İlköğretim ve lise mezunlarının daha az görev ve sorumluluğa sahip olması paralelinde özdeşleşme düzeylerinin daha düşük olması beklentiler dahilindedir. Ancak lisansüstü mezunlarında lisans mezunlarına göre özdeşleşmenin düşük bulunması, artan eğitimin elde edilen statü ile örtüşmediğini ve bunun da çalışanı özdeşleşmekten uzaklaştırdığı değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları genel olarak ele alındığında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel destek algısında etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların örgütsel destek algısını artıracak politikaların hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda periyodik olarak kamu personelinin çalışma hayatının kurum içerisinde değerlendirilmesi ve personel ihtiyaç ve taleplerine paralel olarak uygulamalar yapılması önerilmektedir. Özellikle kurum içerisinde yapılacak anket çalışmalarının bu noktada kullanılabilir olduğu düşünülmektedir.

Artan kıdem ve yaş ile birlikte örgütsel destek algısının azalması bulgusu dikkate alınarak, kamudaki kıdem yılı paralelinde çalışanlar için kariyer gelişimine olanak tanıyan çalışmalar yapılması önerilmektedir. Kurum içerisindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kıdem ve eğitim düzeyi göz önünde bulundurularak şekillendirmesinin hem örgütsel destek hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkiler oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü'nde çalışan 423 kişiye ulaşılmış olması araştırmanın önemli kısıtlılıklarındandır. Sonraki araştırmalarda farklı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan daha büyük örneklemeler ile araştırmanın tekrarlanması önerilmektedir. Bununla birlikte kamu ve özel sektör çalışanları arasında örgütsel destek algısı ve



örgütsel özdeşleşmenin karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar da yapılabilir. Böylelikle kamu personelinin destek algısı ve özdeşleşme düzeyleri özel sektördeki gelişmeler dikkate alınarak artırılabilir.

Sonraki araştırmalarda örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde kurum ile ilgili değişkenlerin aracı ve düzenleyici etkisi kontrol edilebilir. Bu bağlamda özellikle kurum içerisindeki liderlik, bürokratik yapı, kurum kültürü ve iklimi gibi konuların ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte söz konusu etkide tükenmişlik, stres ve kişilik özellikleri gibi unsurların etkileri de değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Abadan, N. (2010). *Bürokrasi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayını.
- Abdollahi, F., Piri, M., & Azimi, M. (2013). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Faculty Members. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 475-479.
- Akar, C., & Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2) 97-113.
- Akbaş Tuna, A., & Boylu, Y. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Journal of Business resarch Turk*, 8(4), 505-521.
- Akgül, A. (1999). Toplam Kalite Yönetim Sistemi, *Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı*, s. 37-58.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 141-170.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(6),160-177.
- Aktel, M. (2003). *Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi*. Ankara: Asil Yayın.
- Al, H. (2003). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Amin, S. ve ark. (1994), *Düşük Yoğunluklu Demokrasi*. A. Fethi (Çev.). İstanbul: Alan Yayınları.
- Arap, İ. & Yılmaz, L. (2006). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yeni Kurumu: Kamu Görevlileri Etik Kurulu, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:39, Sayı:2, s.51-69.
- Armstrong, M. (2012). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page.

- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashfort, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1). S. 20-39.
- Ashfort, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination Of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34 (3). S. 325-374.
- Ayman Güler, B. (2013). *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Ayman, H. M., Ekhlis, G., Kathryn, P., and Mohammed, J. (2011). Mental Health in Jordan: An Investigation Into Experience, Work Stress and Organizational Support. *International Journal of Mental Health Nursing*, 20(2) 86-94.
- Bamber, E. M. & Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors' Professional And Organizational Identification: Consistency or Conflict. *A Journal Of Practice & Theory*, 21 (2). S. 21-38.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. D. & Joustra, I. (2007). Multiple Organizational Identification Levels And The Impact Of Perceived External Prestige And Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 28, pp: 173-190.
- Bell, S. J. & Menguc, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*, 78 (2). S. 131-146.
- Bellou, V., Chitiris, L. & Belleou, A. (2005). The impact Of Organizational identification And Self- Esteem On Organizational Citizenship Behavior: The Case Of Greek Public Hospitals. *Operational Research, An International Journal*, Vol: 5, No: 2, pp: 305- 318.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (1996). Organizational Identification: Conceptualisation Measurement and Nomological Validity. *Working Paper*, 9608-10, University of Michigan Business School.
- Bhattacharya, C.B. & Elsbach, K. D. (2002). Us Versus Them: The roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives. *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol: 21, pp: 26-36.

- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boros, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical And Empirical Analyses Of Competing Conceptualizations. *Cognitive Creier Comportament*, Vol: 12, No: 1, pp: 1-2.
- Bozkurt, V. (1997). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Burt, R. S. (2005). Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital. *Oxford University Press*, 1 -293.
- Carmeli, A., Meitar, R., and Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behssavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Chattopadhyay, P. & George, E. (2005). One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 50, pp: 68-99.
- Cheney, G. (1983). The Rhetoric Of identification And The Study Of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, Vol: 69, No: 2, pp: 143-158.
- Cheung, M. F. Y. & Law, M. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp: 213-231.
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave verses intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 28, No: 3, pp: 374-381.
- Chuebang, P. & Boatham, S. (2011). Voluntary Turnover Intentions: Effects on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Thai Employees in Rajabhat Universities. *Review of Business Research* , 11(3), 1546-2609.
- Cicero, L. & Pierro, A. (2007). Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employees' Work-Group Identification. *International Journal of Psychology*, Vol: 42, No: 5, pp: 297306.
- Conway, N., Jacqueline, A., and Coyle, S. (2012). The Reciprocal Relationship Between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and

- The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Cooper, C. & Rousseau, D. (1995). *Trends in Organizational Behavior*. England/Chichester: John Wiley& Sons.
- Cooper, D. & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification In Organizations: The Role of Self-Concept Orientations And Identification Motives. *Academy of Management Review*, Vol: 35, No: 4, pp: 516-538.
- Cornetto, K. & Jason, S. (2006). *Predictors and Outcomes of Perceived Communication Surveillance in Organizations*. (Annual Meeting of the International Communication Association). Sheraton New York, 2008-10-10.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çandar, C. (1998). Yirmibirinci Yüzyıl'a Bir Bakış. *Yeni Türkiye: 21. Yüzyıl Özel Sayısı I*, Yıl:4, Sayı:19, Ankara, s.330-334.
- Çevik, H. H. (2012). *Türkiye'de Kamu Yönetiminin Sorunları*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çevikbaş, R. (2012). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:2, s.9-32.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (5. Basım). K. Tosun, Çev.). İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Dawley, D., Houghton, J., and Bucklew, N. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Deshpande, R., and Webster, J. F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dinçer, Ö. & Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Drucker, P. F. (2012). *Yeni Gerçekler*. B. Kaynakçı (Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity And Image On Physician Cooperative Behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 47, No: 3, pp: 507-533.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images And Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 39, No: 2, pp: 239-263.
- Eder, P., and Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing The Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up In The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning In Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Efraty, D., Sirgy, M. J. & Clairborne, C.B. (1991). The effects of Personal Alienation on Organizational Identification; A Quality-of-Work-Life Model. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 6, No. 1, pp: 57- 78.
- Eğilmez, M. (2009). *Küresel Finans Krizi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Eisenberger, R., & Neves, P. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, Human Performance. *Journal of Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasalo, P., and Davis, L. V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, (71), 500–507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez, M. ve ark. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, Vol: 16, No: 4, ss: 569-589.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational Leadership, Psychological contract Breach and Organizational Identification. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, pp: 1-6
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. (2015). *Kamu Yönetimine*. Ankara: TODAİE.
- Ertürk, A., Demircan, N. & Ceylan, A. (2005). The Effects Of Organizational Communication And Commitment On Organizational Identification: A Sectoral Comparison. *Boğaziçi Journal*, Vol. 19, No. 1-2, pp: 81-98.
- Eryılmaz, B. (1997). *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması*. İstanbul: Birleşik Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve Siyaset*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Etike, Ş. (2015). Bir Sınıf Mücadelesi Pratiği Olarak Teknoloji: Kızıl Hackerler. G. Yücesan Özdemir (drl). *Rüzgara Karşı Emek Süreçleri ve Karşı Hegemonya Arayışları* içinde. (s. 251-282). Ankara: NotaBene Yayınları.
- Ferlie, E. ve ark. (1997). *The New Public Management In Action*. Oxford: Oxford Universty Pres.
- Foreman, P. & Whetten, D. A. (2002). Members identification With Multiple-identity Organizationas. *Organization Science*, Vol: 13, No: 6, pp: 618-635.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L & Relyea, C. (2006). Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence Of Need For Self-Esteem. *The Journal of Social Psychology*, Vol: 146, No: 6, pp: 701-716.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol:7, No: 3, pp: 301-315.

- Gavino, M., Wayne, S., and Erdoğan, B. (2012). Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- Giddens, A. (2000a). *Elimizden Kaçıp Giden Dünya*. O. Akınhay, (Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Giddens, A. (2000b). *Üçüncü Yol: Sosyal Demokrasinin Yeniden Dirilişi*. M. Özay, (Çev.). İstanbul: Birey Yayınları.
- Gillet, N., Gagne, M., Sauvagere, S., and Fouquereau, E. (2013). The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, Autonomous, and Controlled Motivation in Predicting Employees satisfaction and Turnover Intentions. *Europeana Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Gökçe, G. (2007). *Kamu Yönetiminin Yapısal Görünümü ve Sorunları, Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Gutierrez, A., Candela, L., and Carver, L. (2012). The Structural Relationships Between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Development Experiences, Work Values, Organizational Support and Person-Organization Fit Among Nursing Faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7) 1601-1614.
- Gül, E. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 365-376.
- Güzelsarı, S. (2004). Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları. M. K. Öktem ve U. Ömürgönülşen, (ed.). *Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunları* içinde. (s. 85- 137). Ankara: İmaj Yayınevi.
- Hall, D. T. & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern an Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 17, No: 3, pp: 340-350.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 15, No: 2, pp: 176-190.
- Harris, B., Harris, J., & Harvey, P. (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6),631-656.



- Haslam, S. A., Eggins, A. R. & Reynolds, J. K. (2003). The Aspire Model: Actualizing Social And Personel identity Resources To Enhance Organizational Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 76, No: 1, pp: 83- 113.
- Hirst, P. & Thompson, G. (2007). *Küreselleşme Sorgulanıyor*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration Review*, 69:3-19.
- Huang, Y. H., Shawaand, W., and Chen, P. (2004). Worker Perceptions of Oreganizational Support and Return-To-Work Policy: Associations With PostInjury Job Satisfaction. *Work Published*, 23(3), 225-235.
- Huff, C., Sproull, L. & Kiesler, S. (1989). Computer Communication and Organizational Commitment: Tracing the Relationship in a City of Government. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19,pp: 1371-1391.
- Huggins, V. N., Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol: 28, No: 8, pp: 724- 749.
- Hughes, O. (1998). *Public Management&Administration*. USA:ST.Martin's Press.
- Hunt, S. (2008). The Impact of Perceived Organizational Support on Formal Sales Management Controls and Salesperson Performance. *Society for Marketing Advances Proceedings*.
- Isaac-Henry, K. (1993). Development and Change in the Public Sector. K. Isaac-Henry, C. Painter, C. Barnes (ed). *Management in the Public Sector Challenge and Change* içinde. (s. 1-20). London: Chapman & Hall.
- İbrahim, H. I., Shahbudin, M. D., & Aerni, I. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance* (35), 509-514.
- İşca, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Vol: 11, ss: 160-177.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence At Work. *Human Realations* 45(4), 321-349.

- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etkisel İletişim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45-61.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kaplan, M., ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karabey, C. N. & Işcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, ss: 231-241.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., and Nault, A. (2002). Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Seperate but Related Constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Knippenberg, D. V. & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 73, pp: 137-147.
- Konovsky, M., and Pugh, D. S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal* 37(3), 656-699.
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T., and Hammer, L. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta Analysis Clarifying The Influence of General and Work-Family Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kottke, J. L., and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisor Support and Organizational Support. *Education and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.

- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli Yileştirme Cabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 25, Vol: 1, pp: 1-27
- Kumar, K. (2013). *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*. M. Küçük, (Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Küçükkalay, A. M. (2015). *İktisadi Düşünce Tarihi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lambert, S. (2000). Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* 43(5), 801-815.
- Lee, J., and Peccei, R. (2007). Perceived Organizational Support and Affective Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem in The Context of Job Insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685.
- Leung, M., Zhang, H. & Skitmore, M. (2008). Effects of Organizational Supports on the Stress of Construction Estimation Participants. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 84.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., and Hong, Y. (2009). Do They See Eye To Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes On Service Quality. *Journal of Applied Psychology* 94(2), 371-391.
- Lipponen, J. K. (2001). Organizational Identifications, Antecedents and Consequences of Identifications in a Shipyard Context. *Universtiy of Helsinki Department of Social Psychology, Social Psychological Studies*, 4, pp: 1-127.
- Lipponen, J. K., Helkama, K., Olkonen, M. E. & Juslin, M. (2005). Predicting The Different Profiles Of Organizational Identification: A Case Of Shipyard Subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 78, pp: 97-112.

- Lipponen, J. K., Olkonen, M. E. & Minna, M. (2004). Perceived Procedural Justice and Employee Responses to an Organizational Merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp: 391-413.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., and Powell, G. N. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology* 36(4), 857-866.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 13, No: 2, pp: 103-123.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification And Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, Vol: 48, No: 2, pp: 309-333.
- Mael, F. (1988). *Organizational Identification: Construct Redefinition and A Field Application With Organizational Alumni*. (Doktora Tezi). Wayne State University, Detroit.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Maertz, C., Griffeth, R., and Campbell, N. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1075-1095.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Mete, ES (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mihçioğlu, C. (1957). Personel İdaresinin Modern Prensipleri ve Devlet Personel Kanunu Tasarısı Üzerine Bazı Düşünceler, *SBF Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:2, s.96-116.
- Miao, R. T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.

- Moorman, R., Blakely, G., and Niehoff, B. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Nayir, F. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Teachers Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97-116.
- Ng, T. W., and Sorensen, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes : A Meta Analysis. *Group and Organization Management* 33(3), 243-268.
- Nietsh, S., Nandakumar, V. M., and Asok, K. S. (2013). Role of Pay as Perceived Organizational Support Contributes to Employee's Organizational Commitment. *Advances in Management*, 6(8), 52-54.
- Noruzi, A., Shateri, K., Rezazadeh, A., and Hatami, L. (2011). "Investigation the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Indian Journal of Science and Technology* 4.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, pp: 492-499.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 100, pp: 202-215.
- Oman, C. (1995). *Globalisation and Regionalisation: The Challenge for Developing Countries*. OECD Development Centre, Paris.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 43(2), 46-53.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: A Plume Book.
- Ömürgönülşen, U. (1997). The New Public Management. *AÜSBF Dergisi*, 52: 517--566.

- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, S: 59, Ekim-Aralık 2005, s.3-46.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (1994). Türkiye'deki Hastane İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Organizasyon Anlayışının Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 540(1), 449.
- Özkalp, E. (2005). Örgütsel Davranış. E. Özkalp, (ed.). *Duygular, Değerler, Tutumlar ve İş Tatmini* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztüğ, Ö., ve Baştaş, M. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Haccetepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Özel Sayı 2, 125-133.
- Öztürk, K. N. & Coşkun, B. (2000). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış, *Türk İdare Dergisi*, S. 72, s.426.
- Parlak, B., Sobacı, Z. (2012). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Pathak, D. (2012). Role of Perceived Organizational Support on Stress-Satisfaction Relationship: An Empirical Study. *Asian Journal of Management Research*, 3(1), 153-168.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp:513-563.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Postmes, T., Martin, T. & Boudewijn, D. W. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol.4, Issue. 3, ss: 227-246.
- Pratt, M. G. (1998). To Be Or Not To Be: Central Question in Organizational Identification. A. D. Whetten, P. C. Godfrey (Ed.), *Identity in Organizational, Building Theory Through Conversations* içinde. United States of America: Sage Publications.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C., and Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Ray, E. B., and Miller, K. I. (1994). Social Support, Home/Work Stress and Burnout: Who Can Help. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 257-373.
- Reade, C. (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. *International Journal of Human Resoune Management*, Vol: 12, No: 8, pp: 1269-1291.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceieved Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology* 91(3), 689-695.
- Richardson, H., Jixia, Y., Vandenberg, Y., Dejoy, D., and Wilson, M. (2008). Perceived Organizational Support's Role in Stressor-Strain Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 789-810.
- Rotondi, T. (1975). Organizational Indentification And Group Involvement. *Academy of Management Journal*, Vol: 18, No: 4, pp: 892-897.
- Ruiller, C. (2010). Le Soutien Social Au Travail: Conceptualisation Mesure Et Influence Sur L'epuisement Professionel Et L'impication Organisationelle L'etude D'un Cas Hospitalierecole. *Doctorale De Sciences Economiques Et De Gestion*.

- Russo, T. C. (1998). Organizational And Professional identification: Acase Of Newspaper Journalists. *Management Communication Quarterly*, Vol: 12, No: 1, pp: 72-111.
- Sadullah, Ö. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi; İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Saekoo, A. (2011). Examining The Effect of Trust, Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Commitment and Job Satisfaction in Royal Thai Police: The Empirical Investigation In Social Exchange Perspective. *Journal f Academy of Business and Economics*. 11(3), 229-237.
- Safari, A., Tamizifar, M., and Jannati, A. (2012). The Effect of Organizational Justice Perceived Organizational Support on University Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 6(7), 131-136.
- Saleem, S., and Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *New Media and Mass Communication*, 5(5), 194-204.
- Saran, U. (2015). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayınları.
- Sargut, A. S. (1995). *Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı, Ulusal Kültür-Makine Örgüt Uyuşmazlığı*. (Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri). TODAİE Yayınları, Cilt:1, s. 121-141, Ankara.
- Sass, J. S. & Canary, D. J. (1991). Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication*, Vol: 55, No: 3, pp: 275-293.
- Saygılıoğlu, N. & Arı, S. (2003). *Etkin Devlet*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. (1998). Development of Astructural Model of Identification In The Organization. *Communication Theory*, Vol: 8, No: 3, pp: 298-336.
- Shamir, B. & Kark, R. (2004). A Single-Item Graphic Scale For The Measurement Of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77, No. 1, pp: 115-123.



- Singh, A., and Singh, S. (2013). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Personality. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 22(5), 479-495.
- Smidts, A., Van Riel, C. B. M. & Pruyn, H. (2001). The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational identification. *Academy of Management Journal*, Vol: 49, No: 5, pp: 1051-1062.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sözen, S. (2014). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265–272.
- Suazo, M., and Turnley, W. (2010). Perceived Organizational Support As A Mediator of The Relations Between İndividual Differences and Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 268-394.
- Talat Arslan, N. & Arslan, E. (2011). *Yeni Kamu Yönetimi ve Üst Kurullar*. Bursa: Alfa Akademi.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tokmak, İ., Türen, U., ve Gökmen, Y. (2012). Exploring the Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and the Mediating Role of Perceived Organization Support: An Empirical Research on Turkish Smes. *European Journal of Social Sciences*, 36(2), 1450-2267.
- Tokmak, İ., Yıldız, E., ve Turgut, H. (2013). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 114.

- Tolman, E. C. (1943). Identification And The Post-War World. *Psychological Review*, Vol: 38, Vol: 2, pp: 141-148.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel Etkililik*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Tsamitis, D. H. (2009). *An Exploration Of The Influence Of Institutional Factors And Practices On Organizational Identification In Students Enrolled In Transnational University Partnership Programs*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Pennsylvania, USA
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile , Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile , Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tüzün, İ. K. & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yasar University*, Vol: 3, Np: 9, ss: 1011 - 1027.
- Tüzün, İ. K. & Kırkbeşoğlu, E. (2008). *Özdeşleşme Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sigortacılık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (16. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi). İstanbul Kültür Üniversitesi, ss: 15-20.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tüzün, İ., ve Kalmeci, R. (2012). Organizational and Supervisory Support in Relation to Employee Turnover Intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004), The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 77, pp: 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2005). To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification In Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol: 131, No: 3, pp: 189-218.

- Van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance identification as the key to group- oriented effort. S. A. Haslam, D. Van Knippenberg M. J. Platow & N. Ellmers (Ed.), *Social identity at work devoloping theory for organizational practice* içinde. Psychology Press, New York.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational İdentification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, And Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 27, No: 5, pp: 571-584.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation And Performance: A Social Identity Perspective. *Aplied Psychology: An International Review*, Vol: 49, pp: 357-371.
- Wallerstein, I. (2014). *Yapısal Kriz, Ya Da Kapitalistler Niçin Kapitalizmi Artık Kazançlı Bulmayabilirler? Kapitalizmin Geleceği Var Mı?* B. O. Doğan, (Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Waseem, M. (2010). Relative Importance of Pay Level Satisfaction, Caree Development Opportunities and Supervisor Support in Perceived Organizational Support. *Journal of Yasar University*, 3264-3277.
- Watson, T. J. (2010). Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:6, S. 915-931.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leadermemeber Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Managment Journal*, 40(1), 82-11.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999). Communication Patterns As Determinants Of Organizational Identification In A Virtual Organization. *Organization Science*, Vol.10, Issue. 6, pp: 777-790.
- Yıldırım, M. (2010). Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, S.703-720.
- Yılmaz, H., ve Görmüş, A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4483-4504.

Yoon, J., and Thye, S. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97124.

Yüksel, İ. (2006). "Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	<b>Cinsiyetiniz:</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	<b>Yaşınız:</b> .....
3	<b>Medeni durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4	<b>Varsa çocuk sayınız:</b> .....
5	<b>Varsa bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı:</b> .....
6	<b>Gelir düzeyiniz:</b> <input type="checkbox"/> Gelirim giderimden az <input type="checkbox"/> Gelirim giderime denk <input type="checkbox"/> Gelirim giderimden fazla
7	<b>Öğrenim durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
8	<b>Sektördeki deneyim yılınız:</b> .....
9	<b>Bu işletmedeki deneyim yılınız:</b> .....
10	<b>Görev türünüz</b> <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Memur

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK						
Bu bölüm çalıştığımız kurum içerisinde alguladığımız örgütsel desteği ölçmeyi hedeflemektedir. Lütfen her bir ifadeyi çalıştığımız kurumu göz önünde bulundurarak size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.						
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.	1	2	3	4	5
4	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir	1	2	3	4	5

<b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME</b>						
Aşağıdaki ifadeler, şu anda çalıştığımız örgütle kendinizi özdeşleştirme düzeyinizle ilgilidir. Şu anda çalıştığınız örgütle ilgili olarak, her bir ifadeye katılma veya katılmama derecenizi belirtiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Biri örgütü eleştirdiği zaman, bu bana kişisel bir saldırı gibi gelir	1	2	3	4	5
2	Diğerlerinin örgüt hakkında ne düşündüğüyle çok ilgiliyim	1	2	3	4	5
3	Bu örgütten bahsederken, genellikle "onlar" yerine "biz" derim	1	2	3	4	5
4	Bu örgütün başarıları benim başarılarımdır	1	2	3	4	5
5	Biri bu örgütü övdüğü zaman, bu bana kişisel bir iltifat gibi gelir	1	2	3	4	5
6	Basındaki bir söylem örgütü eleştirecek olsa, bundan utanç duyarım	1	2	3	4	5