İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri: Belediye Çalışanlarında Kamu Hizmeti Motivasyonu Merkezli Bir Araştırma

Doktora Tezi

Sedat İşbilir

Aralık 2025

İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri: Belediye Çalışanlarında Kamu Hizmeti Motivasyonu Merkezli Bir Araştırma

Doktora Tezi

Sedat İşbilir

Danışman

Doç. Dr. Sezai Öztop

Aralık 2025

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Sedat İşbilir tarafından hazırlanan "Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri: Belediye Çalışanlarında Kamu Hizmeti Motivasyonu Merkezli Bir Araştırma" başlıklı bu Doktora Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ **İMZA**

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Sezai Öztop
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof. Dr. Hamza Ateş
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Prof. Dr. Bora Yıldız
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Nahide Işıl Çetinkaya İstikbal
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Aydın Akpınar
Marmara Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 25/Aralık/2025

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun metin içi kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza
Doç. Dr. Sezai Öztop

Etik İlkelere Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza
Sedat İşbilir

ÖZET

Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri:
Belediye Çalışanlarında Kamu Hizmeti Motivasyonu Merkezli Bir Araştırma

İşbilir, Sedat

Doktora Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Sezai Öztop

Aralık 2025

Çalışanların örgüt içindeki olağan yükümlülük ve görev sınırlarını gönüllü biçimde aşarak rollerinin ötesine geçen davranışlar sergilemeleri, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu tür rol ötesi davranışlar literatürde örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) olarak tanımlanmaktadır. Ancak görünürde ÖVD ile benzerlik gösteren, fakat gönüllülükten ziyade zorunluluk temelli olarak ortaya çıkan zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD), örgütsel vatandaşlığın "olumsuz yüzü" ya da bir tür "illüzyonu" olarak değerlendirilmektedir. ZVD'de gönüllü katkının yerini örgütsel baskı unsurları almakta ve bu durum çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Küreselleşme ile birlikte gelişen yeni kamu yönetimi anlayışları, günümüz kamu kurumlarının, özellikle belediyelerin görev alanlarını genişletip çeşitlendirmiştir. Bu yoğunlaşan görevlerin etkin biçimde yerine getirebilmesi ve performans hedeflerine ulaşabilmesi için en temel unsur ise insan kaynağıdır. Gelişen yeni anlayışlar, kamu personelinin rolünde de değişikliklere yol açmış ve üzerindeki performans beklentisini arttırmıştır. Belediyelerde de insan kaynağından azami düzeyde yararlanılmasında çalışanların ekstra roller üstlenmeleri veya çeşitli kurumsal ve bireysel baskıların etkisiyle zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemeleri mümkündür. Bu çalışma kapsamında, ilgili teoriler ışığında, ZVD'yi etkileyen seçilmiş bireysel öncüller incelenmiş; araştırma modeli kapsamında bireysel öncüllerin ZVD üzerindeki etkileri ve ZVD'nin kamu hizmeti motivasyonu (KHM) üzerindeki yansımaları analiz edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan memur, sözleşmeli personel, işçi ve belediye şirketi çalışanlarından oluşan 521 kişilik bir örneklem üzerinden yürütülen araştırmada, veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde açımlayıcı faktör analizi için SPSS 22.0 paket programından, doğrulayıcı faktör analizi ile Yapısal Eşitlik Modelinin oluşturulmasında ise R programlama dilinden (R Core Team, 2023) faydalanılmıştır. Bulgular, bireysel öncüllerin ZVD üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu ve ZVD'nin KHM'yi azalttığını göstermektedir. Sonuç bölümünde, ZVD'nin ortaya çıkışını sınırlandırmak ve kamu hizmeti motivasyonunun sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla yönetsel ve politik düzeyde öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu vatandaşlık davranışı, Belediyeler, Kamu hizmeti motivasyonu, Yeni kamu işletmeciliği, İnsan kaynakları yönetimi.

ABSTRACT

Antecedents of Compulsory Citizenship Behaviors: A Public Service Motivation-Centered Research on Municipal Employees

İşbilir, Sedat

Ph. D. Thesis, Department of Political Science and Public Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Sezai Öztop

December 2025

In organizations, employees' voluntary engagement in behaviors that go beyond their ordinary duties and responsibilities plays a critical role in achieving organizational goals. Such beyond-role behaviors are defined in the literature as organizational citizenship behaviors (OCB). However, behaviors that appear similar to OCB but emerge on the basis of obligation rather than voluntariness, known as compulsory citizenship behaviors (CCB), are considered the "negative side" or a kind of "illusion" of organizational citizenship. In CCB, voluntary contribution is replaced by organizational pressures, which may lead to various adverse consequences. With globalization, New Public Management (NPM) approaches have expanded and diversified the functional domains of contemporary public institutions, particularly municipalities. The most essential factor enabling the effective fulfillment of these expanding responsibilities and the achievement of performance objectives is the human resource. Emerging managerial paradigms have also reshaped the role of public personnel and heightened the performance expectations placed upon them. In municipalities as well, maximizing the benefits derived from human resources may require employees to undertake extra roles or to exhibit compulsory citizenship behaviors under the influence of various institutional and individual pressures. Within the scope of this study, selected individual antecedents affecting CCB were examined in the light of related theories; within the research model, the effects of individual antecedents on CCB and the reflections of CCB on public service motivation (PSM) were analyzed. The research was conducted on a sample of 521 employees, including civil servants, contracted staff, workers, and municipal company personnel, working in the Istanbul Metropolitan Municipality, and the data were collected through the survey method. In the analysis of the collected data, SPSS 22.0 software was used for exploratory factor analysis, while R programming language (R Core Team, 2023) was employed for confirmatory factor analysis and the construction of the Structural Equation Model. The findings reveal that individual antecedents have significant effects on CCB and that CCB decreases PSM. In the conclusion section, some managerial and policy recommendations were developed to limit the emergence of CCB and

to ensure the sustainability of public service motivation.

Key words: Compulsory citizenship behavior, Municipalities, Public service motivation, New public management, Human resources management.

ÖNSÖZ

Rahman ve Rahim olan Allah'ın adıyla.

Uzun ve meşakkatli bir sürecin ardından tamamlanan bu doktora çalışmasının başarıyla sonuçlanmasını nasip eden Yüce Allah'a hamd ederim. Kimi zaman yorulduğum, kimi zaman umudumu tazeleyerek gayret gösterdiğim bu akademik yolculukta, tevfikin yalnızca O'ndan geldiğinin bilinciyle şükürlerimi sunarım. Bununla birlikte, bu sürecin tamamlanmasına vesile olan kişileri anmadan geçmek eksiklik olacaktır. Zira şükür, yalnızca Yaratana değil, emeği ve desteği bulunan insanlara da teşekkür etmeyi gerektirir.

Bu vesileyle, beni yetiştirip bugünlere getiren kıymetli anne ve babama; her aşamada sabırla yanımda olan ve bu süreçte fedakârlıklarına sıklıkla başvurduğum değerli eşime; yoğunluklar nedeniyle zaman zaman ihmal ettiğim canım evlatlarıma; desteğini her daim hissettiğim değerli ağabeyime ve yaklaşık bir buçuk yıl önce ebediyete irtihal eden, hatırası ile daima güç bulduğum sevgili kardeşim Vedat'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez danışmanım olarak emeğini ve ilgisini esirgemeyen Doç. Dr. Sezai ÖZTOP'a; akademik anlamda bu çalışmanın ortaya çıkmasında belirleyici bir rol üstlenen ve doktora sürecimde benim için bir dönüm noktası olan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Bora YILDIZ'a; lisans eğitimimden bu yana irtibatımızın devam ettiği, yüksek lisans ve doktora çalışmalarım boyunca bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim çok değerli hocam Prof. Dr. Hamza ATEŞ'e; desteğini her fırsatta hissettiren kıymetli hocam Prof. Dr. Alim Yılmaz'a, tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan kıymetli jüri üyeleri Doç. Dr. Nahide Işıl ÇETİNKAYA İSTİKBAL ve Dr. Öğr. Üyesi Aydın AKPINAR'a teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, bu süreçte desteklerini esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarım Halim İPEK, Dr. Kenan KILIÇ ve Selçuk KURUMLU'ya da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
ÖNSÖZ ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**
GİRİŞ **1**
1. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE **5**
1.1. Teorik Çerçeve **5**
1.1.1. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi 6
1.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi 8
1.1.3. Eşitlik Teorisi 10
1.1.4. Karşılıklılık Teorisi 12
1.1.5. Kaynakların Korunması Teorisi 14
1.1.6. İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi 15
1.1.7. Kaynakların Tükenmesi Teorisi 16
1.2. Kavramsal Çerçeve **17**
1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 17
1.2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı 21
1.2.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları 25
1.2.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İlişkileri İncelenen Değişkenler 27
1.2.4.1. Güvenilir Hissetme 29
1.2.4.2. Uyumluluk Maskesi 35
1.2.4.3. Örgütsel Adalet 41
1.2.4.4. Öz Yeterlilik 51
1.2.4.5. Lider-Üye Etkileşimi 54
1.2.4.6. Zorunluluk Hissetme 56
1.2.4.7. Kamu Hizmeti Motivasyonu 57

2. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞININ TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNE YANSIMALARI 65
2.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı (YKİ) 66
2.1.1. YKİ'nin Ortaya Çıkışı ve Kavramsal Çerçevesi 67
2.1.2. Kuramsal Temeller ve YKİ'nin Getirdiği Temel Değişimler 71
2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Kamu Personel Sisteminde Dönüşüm 75
2.2.1. Statü Hukukundan Esnek ve Performans Odaklı İstihdama Geçiş 75
2.2.2. Hizmet Alım Yöntemi 77
2.2.3. Etik Temeller ve Toplumsal Sorumluluk 78
2.3. Türk Kamu Yönetiminde Mevzuat Düzeyinde YKİ İzleri 79
2.3.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda Reform Girişimleri 80
2.3.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 81
2.3.3. 5393 ve 5216 Sayılı Kanunlarda İnsan Kaynakları Reformları 82
2.3.4. Hizmet Alımına Yönelik Düzenlemeler 83
2.3.5. Diğer Düzenlemeler 84
2.4. YKİ Çerçevesinde Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş 86
2.5. YKİ'nin Performans Odaklı İnsan Kaynağı Anlayışı ve Örgütsel Davranış Kavramlarıyla İlişkisi 89
2.5.1. YKİ'de İnsan Kaynağından Performans Beklentisini Ortaya Koyan Bazı Çalışmalar 89
2.5.2. Performans Odaklılık ve Bireysel Çıktı Beklentileri 91
2.5.3. YKİ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) 92
2.5.4. YKİ ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD) 93
3. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE (İBB) ARAŞTIRMA 95
3.1. İBB'nin Kısaca Tanıtımı ve Bazı YKİ Uygulamaları 95
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 99
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 100
3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları 100
3.5. Araştırmanın Metodolojisi 102
3.6. Araştırmanın Yöntemi 103
3.6.1. Anket ve Ölçekler 106
3.6.1.1. Zorunluluk Hissetme 107

3.6.1.2. Güvenilir Hissetme 108
3.6.1.3. Uyumluluk Maskesi 108
3.6.1.4. Öz Yeterlilik 108
3.6.1.5. Kamu Hizmeti Motivasyonu 108
3.6.1.6. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı 109
3.6.1.7. Lider Üye Etkileşimi 109
3.6.1.8. Örgütsel Adalet 109
3.7. Araştırmanın Hipotezleri 110
3.7.1. Güvenilir Hissetme ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi 110
3.7.2. Öz Yeterlilik ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi 112
3.7.3. Uyumluluk Maskesi ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi 114
3.7.4. Örgütsel Adalet ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi 116
3.7.5. Lider-Üye Etkileşimi ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi 117
3.7.6. Zorunluluk Hissetme ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi 119
3.7.7. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi 120
3.8. Araştırmanın Bulguları 122
3.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler 123
3.8.2. Demografik Özellikler ve Fark Analizleri 127
3.8.2.1. Yaşa Göre Farklılıklar 129
3.8.2.2. Cinsiyete Göre Farklılıklar 130
3.8.2.3. Medeni Duruma Göre Farklılıklar 131
3.8.2.4. Pozisyona Göre Farklılıklar 132
3.8.2.5. Çalışma Şekline Göre Farklılıklar 133
3.8.2.6. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar 134
3.8.2.7. Gelir Düzeyine Göre Farklılıklar 135
3.8.2.8. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılıklar 136
3.8.2.9. Birimde Çalışma Süresine Göre Farklılıklar 137
3.8.2.10. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi ve Betimleyici İstatistikler 139
3.8.3. Yapı Geçerliliği 141
3.8.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) 141

3.8.3.1.1. Ortak Metot Varyans Hatası Testi 144
3.8.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 144
3.8.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 151
3.8.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Betimsel İstatistikler 154
3.8.6. Hipotezlerin Test Edilmesi (Yol Analizi) 155
SONUÇ VE ÖNERİLER 161
KAYNAKLAR 178
EKLER 210

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	:	Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	:	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
AVE	:	Açıklanan Ortalama Varyans
CCB/ZVD/ZOV	:	Compulsory Citizenship Behavior / Zorunlu Vatandaşlık Davranışı
DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	:	Bileşik Güvenirlik
GFI	:	Uyum İyiliği İndeksi
GH/GUVHIS	:	Güvenilir Hissetme
HTMT	:	Heterotrait–Monotrait Ratio
İBB	:	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KHM/PSM	:	Kamu Hizmeti Motivasyonu / Public Service Motivation
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü
LÜE/LMX	:	Lider–Üye Etkileşimi / Leader–Member Exchange
MSV	:	Paylaşılan Maksimum Varyans
NFI	:	Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi
OCB/ÖVD	:	Organizational Citizenship Behavior / Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖA/ORG	:	Örgütsel Adalet
PNFI	:	Tutarlı Standart Uyum İndeksi
RFI	:	Göreceli Uyum İndeksi
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
RMR	:	Ortalama Artık Kareler Karekökü
ÖY/OZYET	:	Öz-Yeterlilik
YEM / SEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli / Structural Equation Modeling
SRMR	:	Standartlaştırılmış Ortalama Artık Kareler Karekökü
TLI	:	Tucker–Lewis İndeksi
UM/UYMASK	:	Uyumluluk Maskesi
YKİ (NPM)	:	Yeni Kamu İşletmeciliği / New Public Management
ZH	:	Zorunluluk Hissetme

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. ZVD'nin Bireysel Öncüllerinin Kuramsal Temellendirmesi 29

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler 124

Tablo 3. Demografik Özellikler 128

Tablo 4. Yaşa Göre Fark Analizi 129

Tablo 5. Cinsiyete Göre Fark Analizi 130

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Fark Analizi 131

Tablo 7. Pozisyona Göre Fark Analizi 132

Tablo 8. Çalışma Şekline Göre Fark Analizi 133

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi 134

Tablo 10. Gelir Düzeyine Göre Fark Analizi 135

Tablo 11. Kurumda Çalışma Süresine Göre Fark Analizi 137

Tablo 12. Birimde Çalışma Süresine Göre Fark Analizi 138

Tablo 13. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar 140

Tablo 14. Açımlayıcı Faktör Analizi 143

Tablo 15. Yapı/Örnek Oranları 146

Tablo 16. Önerilen Genel Uyum İndeksleri 147

Tablo 17. Ölçüm Modeli Sonuçları 149

Tablo 18. Güvenirlik, Geçerlilik ve Gizli Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar 153

Tablo 19. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Güven Aralıkları ile Korelasyonlar 154

Tablo 20. Test Edilen Hipotez Sonuçları 156

Tablo 21. Hipotez Sonuçları 159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ölçüm Modeli Görseli 150

Şekil 2: Gerçekleşen Model 157

Şekil 3: Gerçekleşen Modele Ait Detaylı Görsel 158

GİRİŞ

Günümüz örgütleri, hızla değişen çevresel koşullar, artan rekabet ve teknolojik gelişmelerin yarattığı baskılar nedeniyle etkinlik ve verimliliklerini artırma çabası içindedirler. Bu durum, örgütlerin çevresel değişimlere hızla uyum sağlamasını gerektirmekte; çalışanlardan beklenen performans düzeyini yükseltmekte ve mevcut insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmayı, rekabet avantajı elde etmenin temel koşullarından biri haline getirmektedir (Nesterkin, 2013:573; Paulsen vd., 2013:595; Luthans, 2002:698). Küreselleşen dünyada nitelikli işgücünün örgütler açısından stratejik bir avantaj oluşturması, insan kaynağının örgütsel başarıdaki kritik rolünü pekiştirmekte ve bu alana verilen önemi her geçen gün artırmaktadır (Atiker, 2015: 118).

Küreselleşme süreci yalnızca özel sektörü değil, kamu sektörünü de derinden etkilemiş; teknolojik, ekonomik ve siyasal dönüşümler kamu yönetiminde köklü değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu dönüşüm, geleneksel kamu yönetimi anlayışından sonuç odaklı, performansa dayalı bir yönetişim anlayışına geçişi beraberinde getirmiştir (Hood, 1991: 3-6; Pollitt ve Bouckaert, 2017: 9-13). Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, süreçlerden ziyade çıktılara odaklanan bir yönetim anlayışını benimseyerek özel sektöre özgü yönetim tekniklerinin kamu alanına uyarlanmasına olanak tanımıştır. Bu çerçevede vatandaş memnuniyeti, şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik ve etkinlik ilkeleri kamu yönetiminin temel öncelikleri haline gelmiştir (Eryılmaz, 2017: 95–97). Türkiye'de 2003 yılında yürürlüğe giren, bu yıl ve 2004–2005 yıllarında hükümleri uygulanmaya başlayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, bu ilkeleri kamu kurumları için yasal bir zorunluluk haline getirmiştir. Böylece kamu kurum ve kuruluşları, şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermeye, bu ilkeleri benimsemeye ve kurumsal kültürlerine yerleştirmeye yönelmişlerdir. İç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde bulunan bu örgütlerin de tıpkı bireylerde olduğu gibi kimliklerini şekillendiren kendilerine özgü normları, değerleri ve tutumları bulunmaktadır (Bal, 2019: 2).

Tıpkı özel sektör örgütleri gibi kamu kurumları da hedeflerine ulaşmak için insan kaynağından azami düzeyde yararlanmak durumundadır. Bu bağlamda, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek sergiledikleri gönüllü ve rol fazlası davranışlar, örgütsel etkinliğin

artırılmasında kritik bir unsurdur. Literatürde bu tür davranışlar "örgütsel vatandaşlık davranışı" (organizational citizenship behaviour, OCB, ÖVD) olarak kavramsallaştırılmıştır (Smith vd., 1983). Örgütsel ve bireysel performansın artırılmasında insan kaynağının etkin yönetimi kadar, çalışanların tatmin düzeyi ve gönüllü katılımı da belirleyicidir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi; iş analizi, iş gücü planlaması, personel seçimi, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme ve karar süreçlerine katılım gibi uygulamalar aracılığıyla ÖVD üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Çavuş ve Develi, 2015: 231–232). Beşerî unsur, çağdaş rekabet ortamında örgütlerin en stratejik kaynağıdır. Zorlama ve baskı yöntemleriyle verimlilik sağlamak artık geçerli bir yaklaşım değildir; araştırmalar, gönüllü katılım gösteren, görev ve sorumluluklarını içselleştiren, ekip çalışmasına istekle katılan çalışanların çok daha yüksek düzeyde performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Çavuş ve Develi, 2015:231–232).

İnsan kaynağından en yüksek düzeyde verim elde edebilmek için yalnızca teknik koşullar değil, aynı zamanda olumlu bir çalışma iklimi de gereklidir. Çalışanların işe bağlılık düzeyleri, büyük ölçüde iş ortamındaki mutluluk ve tatmin seviyelerine bağlıdır. Buna karşın, örgüt içinde mutsuzluk, baskı veya gönülsüzlük ortamı hâkimse, çalışanlar fazladan çaba göstermeye istekli olmazlar ve örgütsel çıktılar olumsuz etkilenir. Bu durum, literatürde "zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı" (ZVD) veya "zorunlu vatandaşlık davranışı" olarak kavramsallaştırılan olgunun temelini oluşturur. ZVD, işini gönüllülükten ziyade zorunlulukla yerine getiren çalışanların, örgütsel baskılar sonucu sergiledikleri olumsuz bir davranış biçimidir (Telli Danışmaz, 2021: 1). Dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel performans, çalışanların psikolojik ve duygusal iyi oluşlarından doğrudan etkilenmektedir.

ZVD, örgütsel vatandaşlık davranışlarının "karanlık yüzü" olarak nitelendirilmekte (Vigoda-Gadot, 2006: 78) ve gönüllülük temeline dayanan klasik vatandaşlık davranışlarından farklı bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu davranışlar, çalışanların baskı unsurları nedeniyle gönülsüz biçimde üstlendikleri ekstra rolleri ifade eder. Gönüllülükten uzaklaşan bu davranış biçimi, çalışan motivasyonunu ve örgütsel iklimi olumsuz etkileyerek yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Yıldız, 2016: 89).

5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu kapsamında görevleri nicelik ve çeşitlilik bakımından artan belediyelerden de, özel sektör ve diğer kamu

kurumları gibi performans beklentisinin arttığı ifade edilebilir. YKİ'den etkilenen mevzuat değişiklikleri gereği performans hedefleri belirleyip bu hedeflere ulaşma yükümlülüğü taşıyan belediyeler, kurumsal performanslarını artırmak durumunda kalmışlardır (Göçoğlu ve Gündüz, 2020: 10-11). Bu süreçte, performans hedeflerine ulaşmada en kritik unsur insan kaynağıdır. Belediyelerde de çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlamak üzere görev tanımlarının ötesine geçmeleri, yani ekstra roller üstlenmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir.

Dünya ve Türkiye literatüründe ÖVD'nin örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmasına karşın, ZVD'nin nedenlerini ve sonuçlarını bütüncül biçimde ele alan çalışmaların nispeten sınırlı olduğu görülmektedir (Yıldız vd., 2023; Kaptan, 2024). Bu çerçevede, mevcut araştırma ZVD'yi çok sayıda değişkenle eş zamanlı olarak incelemesi bakımından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Türkiye'de özel sektör bağlamında ZVD'ye ilişkin bazı ampirik araştırmalar bulunmakla birlikte, mevcut literatürün genel yapısı incelendiğinde kamu sektörü ve özellikle belediyeler üzerine yürütülen çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir (Kaptan, 2024). Bu durum, ZVD'nin kamu yönetimi bağlamında incelenmesine yönelik akademik bir boşluğa işaret etmekte ve bu alanda yapılacak çalışmaların önemini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan Çin ve Türkiye gibi ülkelerde, çalışanların kendilerini destekleyici düzenleyici, birlik veya politikalar olmaksızın düzenli baskılara maruz kalabildikleri, çalışanların, haklarının korunacağı yeterli desteğe sahip olmadıkları bu tip ülkelerdeki yöneticilerin sıklıkla herhangi bir parasal bedel ödenmeksizin onları zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemeye zorlayabileceklerinin son yıllarda beklenilebilir bir durum olduğu vurgulanmaktadır (Yıldız vd., 2023: 4). Bu bulgular zorunlu vatandaşlık davranışlarının ülkemizde ne denli önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanları üzerinde yürütülen bu çalışmada kurum seçiminin temel gerekçesi, büyükşehir belediyelerinin görev alanı, örgütsel ölçeği ve insan kaynağı yapısı itibarıyla zorunlu vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışı açısından elverişli bir bağlam sunmasıdır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu çerçevesinde büyükşehir belediyeleri; ulaşım, altyapı, çevre, sosyal hizmetler ve kentsel planlama gibi çok sayıda karmaşık ve eş zamanlı hizmeti yürütmekle yükümlüdür. Diğer yandan İstanbul, hizmet

sunulan kitlenin en yoğun olduğu büyükşehirdir. Bu durum, örgütlerde yoğun iş talepleri, amaçların gerçekleştirilmesine dönük performans beklentisi ve kaynak kısıtları gibi dinamiklerin daha belirgin biçimde hissedilmesine yol açmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe, bu tür yapısal ve yönetsel baskıların çalışanların gönüllü rol ötesi davranışlarını zorunluluk temelli davranışlara dönüştürebildiği vurgulanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007). Bu nedenle büyükşehir belediyelerinin, özellikle de devasa ölçeğinden ötürü İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin, zorunlu vatandaşlık davranışlarının öncüllerini incelemek açısından analitik olarak güçlü bir araştırma zemini oluşturduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın kuramsal ve kavramsal temeli ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu kapsamda önce sosyal mübadele teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, eşitlik teorisi, karşılıklılık teorisi, kaynakların korunması teorisi, iş talepleri-kaynaklar teorisi ve kaynakların tükenmesi teorisi gibi örgütsel davranış literatüründe sıkça kullanılan teorik yaklaşımlar tartışılmış; ardından örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu vatandaşlık davranışı, ZVD'nin öncülleri ve sonuçları ile bu çalışma kapsamında ilişkileri incelenen güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, örgütsel adalet, öz yeterlilik, lider-üye etkileşimi, zorunluluk hissetme ve kamu hizmeti motivasyonu gibi değişkenlerin kavramsal çerçevesi açıklanmıştır. İkinci bölümde, Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının Türk kamu personel sistemine yansımaları incelenmiştir. Bu bağlamda YKİ'nin ortaya çıkışı, kuramsal temelleri ve yönetim anlayışında yarattığı temel dönüşümler ele alınmış; statü hukukundan esnek ve performans odaklı istihdama geçiş, hizmet alım süreçleri, etik temelli yönetişim, toplumsal sorumluluk ve ilgili mevzuat düzenlemeleri ve Türk kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimine geçiş süreci değerlendirilmiştir. Ayrıca YKİ'nin performans odaklı insan kaynağı anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve zorunlu vatandaşlık davranışı gibi örgütsel davranış kavramları arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde gerçekleştirilen ampirik araştırma sunulmaktadır. Bu bölümde İBB'nin kısaca tanıtımı ve bazı YKİ uygulamaları, araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örneklemi, metodolojisi, kullanılan ölçekler, hipotezler ve veri analiz süreçleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, demografik farklılık analizleri, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik testleri ile yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen bulgular aktarılmıştır. Sonuç ve öneriler kısmında ise bu bulgular doğrultusunda örgütlerde zorunlu vatandaşlık davranışının azaltılmasına ve kamu hizmeti motivasyonunun

sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik yönetsel ve politika düzeyinde öneriler geliştirilmiştir.

1. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde zorunlu vatandaşlık davranışının kuramsal ve kavramsal temelleri bütüncül bir perspektifle ele alınmaktadır. ZVD'nin ortaya çıkışını, işleyiş biçimlerini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamlandırabilmek için örgütsel davranış literatüründe geniş kabul gören çeşitli teorik yaklaşımlara başvurulması gerekmektedir. Bu teoriler, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılığı, kaynak dinamiklerini, sosyal ilişkilerin niteliğini ve bireyin psikolojik süreçlerini açıklayan ortak bir arka plan sunmaktadır. Bu nedenle sosyal mübadele teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, eşitlik teorisi, karşılıklılık teorisi, kaynakların korunması teorisi, iş talepleri–kaynaklar teorisi ve kaynakların tükenmesi teorisi gibi yaklaşımlar, ZVD'nin hem oluşum mekanizmalarını hem de sonuçlarını açıklamada temel bir kuramsal zemin oluşturur.

Ayrıca bu teorik çerçeve, araştırmada ZVD ile ilişkileri incelenen güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, örgütsel adalet, öz yeterlilik, lider-üye etkileşimi, zorunluluk hissetme ve kamu hizmeti motivasyonu gibi değişkenlerin seçilmesinde de belirleyici olmuştur. Bu değişkenlerin her biri, söz konusu teorilerin öngörüleriyle uyumlu bir biçimde ZVD'yi etkileyebilecek psikolojik, ilişkisel ve algısal süreçleri temsil etmektedir. Bu doğrultuda izleyen alt başlıklarda hem teorik arka plan hem de bu teorik temellerle ilişkili değişkenler sistematik biçimde ele alınarak araştırmanın kavramsal ve kuramsal omurgası oluşturulmaktadır.

1.1. Teorik Çerçeve

Zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının farklı bir görünümü ve adeta karanlık yüzü (Vigoda-Gadot, 2006: 77) olması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan teorilerin aynı zamanda zorunlu vatandaşlık davranışını da açıklamakta elverişli oldukları ifade edilebilir. Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964), Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Dansereau vd., 1975), Eşitlik Teorisi (Adams, 1963), Sosyal Beklenti Teorisi (Vroom, 1964), Karşılıklılık Norm Teorisi (Gouldner, 1960) temelde örgütsel

vatandaşlık davranışını açıklamakta yararlanılan teorilerdendirler (Dede, 2019: 297). Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi (Demerouti vd., 2001), Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979), Zorla İkna Teorisi (Schein, 1961), Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985, 2000), Kişi-İş Uyumu Teorisi (Holland, 1985, 1997), Öz Yeterlilik Teorisi (Bandura, 1986), Sezgisel Adalet Teorisi (Tyler ve Lind, 1992), Göreceli Yoksunluk Teorisi (Stouffer, 1949), Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978) ve Kaynakların Tükenmesi Teorisi (Baumeister, 1998; 2003) zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilebilecek diğer teorilerdirler (Kaptan, 2024: 5-32).

Bu çalışmada yukarıda belirtilen teorilerden bir kısmı incelenecek; incelenen bu teoriler çerçevesinde zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilişkilerine değinilen öncüller ve zorunlu vatandaşlık davranışları ile bu öncüllerin ilişkileri ele alınacaktır. Başka bir deyişle, çalışmada test edilen model, kuramların kavramsal dayanaklarıyla doğrudan ilişkilendirilen öncülleri içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Ayrıca bu araştırmada lider-üye etkileşimi, teorik düzeyde örgütsel ilişkilerin niteliğini açıklayan bir yaklaşım olarak incelenmekle beraber**,** ampirik düzeyde zorunlu vatandaşlık davranışının bireysel öncüllerinden biri olarak da kavramsal modele dâhil edilmiştir**.**

1.1.1. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi

Blau tarafından geliştirilen bu teori insan ilişkilerinin bir çeşit alışveriş üzerine kurulu olduğunu vurgulamaktadır. İnsan faktörünün münhasır nitelikleri ve örgüt içerisindeki yeri, onu diğer tüm üretim faktörlerinden farklı ve özgün kılmış; kişisel, sosyal, bilişsel ve kültürel özellikleri gibi yanları onun örgütsel faaliyetlerde farklılıklar yaratmasına imkân tanımıştır (Blau, 1967: 88-95) Buna göre örgütlerin, çalışanların bu farklı niteliklerinden istifade etmeleri ve çalışanların da örgütsel amaçlara katkı sağlarken kendilerine has yetkinlik ve farklılıklarını sergilemeleri, karşılıklı işleyen bir sosyal değişim süreci içerisinde meydana gelmektedir. Bu karşılıklı trampanın arka planında sosyal değişim, sosyal etkileşim veya sosyal mübadele olarak anılan teorinin yattığı bilinmektedir (Blau, 1967: 4-5; Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Bu sosyal mübadelenin sadece piyasa ilişkilerinde değil arkadaşlıkta ve sevgide dahi görülebileceği, yaşamın birçok alanında var olduğu, komşuların iyiliği, çocukların oyuncağı,

meslektaşların yardımlaşmayı, politikacıların fikirleri takas edebileceği ifade edilmiştir. Bu teoriye göre kişiler etkileşim ve ilişkilere girip girmeyeceklerine adeta bir girişimci gibi davranıp fayda-maliyet analizleri çerçevesinde hareket ederek karar verirler (Blau, 1967: 88; 90).

Sosyal mübadele yaklaşımında bireylerin kazançlarını arttırmak için diğer bireyler ile münasebet kurdukları belirtilmektedir. Bu teoriye göre bir birey diğerine herhangi bir fayda sağladığında bu durum, zamanı ve keyfiyeti net olarak ön görülmemekle birlikte sağlanan bu faydanın karşılığının elde edileceği hususunda bir beklenti meydana getirir (Blau, 1967: 92-95). Buna göre açıkça ifade edilmese de yapılan iyiliğin karşılığının verilmesi bir zorunluluk gibi görülmektedir. Ekonomik değişimde, çalışanların örgütsel gayretleri parasal kaygılara dayanırken, sosyal değişimde parasal bir menfaat beklenmez, diğer bir deyişle örgütün menfaatine olan davranışların istekli bir biçimde sergilenmesi esastır (Jiang ve Law, 2013: 424). Bu nedenle sosyal değişimde sergilenen davranışlar hemen ve doğrudan karşılık verilmesi gereken davranışlar değildirler.

Son dönemlerde yapılan çalışmalar bu karşılıklı fayda sağlama eyleminin çalışan ile örgüt veya çalışan ile lider arasında meydana gelmesi üzerinde durmuştur. Buna göre, çalışanlar örgütün veya liderin kendilerine duyduğu güven, verdiği değer, adil muamele gibi unsurları dikkate alarak, bu değerlendirmeleri sonucunda kendilerine verilen formel rollerin ötesine geçecek veya geçmeyecektirler (Börü ve Güneşer, 2006: 43).

Blau'nun Sosyal Mübadele Teorisini işletmeler açısından düşündüğümüzde; çalışan, örgütüne (çalıştığı işletmeye) sağladığı artı değerin ileride bir gün kendisine tekrar rücu edeceği ve nihayetinde bir tür kazanç elde edeceği beklentisi içindedir. Söz konusu kazancın keyfiyeti net olarak açıklanmamakla beraber bu karşılıklı etkileşim salt güvene dayanmaktadır (Blau, 1967: 93). Yönetici-çalışan arasındaki bu sosyal mübadelenin sonucunda, çalışanlar kendi görev tanımları ile ilgili daha faal, gayretli ve verimli bir hal alırken üstlenilen sorumluluk, sergilenen çaba ve sarf edilen efor rol ötesi hadlere varabilecektir (Telli Danışmaz, 2021: 8).

Sosyal değişim teorisindeki karşılıklı ilişki ekonomik değişimdekinden farklılıklar göstermektedir. Sosyal değişim sürecinde yapılan iyiliğin ya da sağlanan faydanın karşılığı,

miktarı ve zamanı gibi unsurlar apaçık olarak belirlenmez (Blau, 1967: 93; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Bu nedenle süreç rasyonel bir hesaplama yerine, tarafların karşılıklı güveni ve iyi niyeti temelinde gelişir. Zamanla bu karşılıklı etkileşimler, ilişkilerde güven, sadakat ve bağlılık gibi güçlü duygusal bağların oluşmasına zemin hazırlar (Sürücü, 2019: 37). Sosyal değişim teorisinin temeli, Blau'nun (1964) ifade ettiği üzere sadakat; bağlılık, güven ve ilişkisel sözleşmelere dayanmaktadır. Bu kavramlar, örgüt üyelerinin neden örgütlerine sadakat gösterdiğini ve resmi ödül ya da zorlamaya dayanmayan davranışlarda bulunduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütlerine sadakat ve bağlılık geliştiren çalışanların, zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri yönünde bir baskıyla karşılaşmaları olası görünmemektedir (Sürücü, 2019: 80).

Sosyal Mübadele Teorisine göre algı ve tutumlar ile davranışlar arasında bir etkileşim olduğundan ve algı ile tutumlar davranışlara yansıyacağından, algıların olumlu veya olumsuz oluşuna göre sergilenen davranışların da pozitif ve negatiflik durumu değişebilmekte, olumsuz algılar menfi davranışlar ile neticelenerek işletme için hoşa gitmeyen sonuçların doğmasına neden olabilmektedir (Yalçın ve Beğenirbaş, 2020: 232).

1.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Dansereau ve çalışma arkadaşları (1975) bu teoriyi "*A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations*" başlıklı makalelerinde 'dikey ikili bağlantı modeli' olarak geliştirmiş; daha sonraki dönemlerde kavram 'lider-üye etkileşimi' olarak literatürde yerini almıştır.

Lider-Üye Etkileşimi (LMX, LÜE) teorisi, liderlerin tüm astlarıyla ilişkilerinde aynı metodu kullanmak yerine, maiyetindeki her bir çalışan ile farklı türde bir ilişki veya etkileşim tarzı geliştirdiğini öne sürer. Bu ilişkiler, iş sözleşmelerine katı bir şekilde dayanmış olanlardan; karşılıklı güven, saygı, sevgi ve karşılıklı etki şeklinde sürdürülen ilişkilere kadar uzanır (Dansereau vd. 1975: 49-50).

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE, LMX) yaklaşımı, örgütlerde lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin niteliğini açıklayan temel kuramsal bir modeldir. LÜE teorisi, Sosyal Mübadele Teorisi'nden beslenmekte ve karşılıklı güven, sadakat, destek ve etkileşim derecesi gibi

faktörlerin, çalışan davranışları üzerindeki belirleyici rolüne dikkat çekmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995: 227). Bu bağlamda, lider ile astları arasında kurulan yüksek kalitedeki ilişkilerin, çalışanların örgütsel amaçlara gönüllü katılımlarını artırabileceği; aksine düşük kaliteli ilişkilerin ise gönülsüz ya da zorlayıcı davranışlara zemin hazırlayabileceği beklenmektedir.

LÜE teorisinde liderlerin tüm izleyicileri ile iletişim düzeyleri, onlarla ilgilenme yöntemleri ve kaynakları paylaşım miktarları aynı seviyede değildir. Zira kaynakların (zaman, para vb.) sınırlı oluşu lideri bazı çalışanları ile yoğun etkileşim ve irtibat içerisinde iken maiyetinde bulunan diğer bazı çalışanlar ile sadece sözleşme hükümlerine göre ve resmi münasebet ve etkileşim içinde olmaya zorlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 43-46). Lider üye etkileşimi, liderin her üye ile aynı seviyede ilişki içinde olduğu kabulünü reddeden, lider ile üye arasındaki karşılıklı iletişimin seviyesi üzerinde duran ve bu seviyenin liderin gücünü belirlediği bir etkileşimdir (Sürücü, 2021: 258-259). Buna göre, liderin astlarına tutum ve davranışını kişisel ilişkiler ve iki yönlü etkileşim şekillendirir.

Lider-üye etkileşimi, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde ele alınabilmektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler karşılıklı değişim esasına dayanır. LÜE yaklaşımı ise liderin tüm astlarıyla aynı düzeyde ilişki kurmadığını; bazı çalışanlarla, görev tanımlarının ötesine geçen, daha yakın ve güven temelli ilişkiler geliştirdiğini öne sürer. Bu tür yüksek kaliteli ilişkiler, liderle yakın etkileşim içinde olan çalışanların örgüte duydukları bağlılığı güçlendirmekte ve örgütsel hedeflere yönelik gönüllü çabalarını artırmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618-621; Sürücü, 2019: 52; Telli Danışmaz, 2021:8).

Mevcut literatürde lider-üye etkileşiminin temel öncülleri olarak lider ve üyenin kişisel özellikleri, davranışları ve üyenin performansı kabul edilmektedir (Sürücü, 2019: 59). Üyeler rol ve görevlerini icra etmede başarılı görüldüklerinde, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma olasılıkları daha fazladır. Rol ve görevleri yerine getirmede başarısız olan üyeler ise liderlerle daha düşük kaliteli ilişkiler kurma eğilimindedir ve bu nedenle daha düşük seviyelerde performans gösterirler (Graen ve Scandura, 1987: 190).

Üyeler liderin onların performanslarını derecelendirmeleri ile kendi bakış açılarındaki yetkinliklerini kıyaslarlar ve lideri adaletsiz olarak algılarlarsa lider ve üye arasında kalitesiz

bir iletişim kurulacak, adaletli olarak algılarlar ise yüksek kalitede bir iletişim doğacaktır (Sürücü, 2019: 55).

Kişisel özellikler söz konusu olduğunda üyelerin dışadönüklüğü, uyumluluğu, titizliği, içsel kontrol odaklı oluşu (davranış veya sonuçların kontrolünün esasen kişinin kendisinde olduğuna dair bir inanç, inisiyatif temelli davranma) ve pozitif duygusallığı (olumlu, hevesli ve katılımcı hissetme) lider ve üyeler arasında daha kaliteli bir etkileşim sağlayabilecekken negatif duygusallık (korku, kaygı, sinirlilik ve yorgunluk gibi olumsuz ruh halleri durumu) tersine bir durum doğurur (Dulebohn vd., 2012: 5). Vicdan ve dürüstlük, hedef odaklılık, proaktiflik ve özyeterlilik gibi nitelikler de lider-üye etkileşiminin yordayıcılarındandırlar (Sürücü, 2019: 54).

Liderin kişisel özellikleri incelendiğinde; koşullu ödül davranışı, dönüşümsel liderlik, liderin üyelerin başarısına dair beklentileri, dışadönüklüğü, uyumluluğu, empatisi ve adaletli davranması gibi nitelikler lider-üye etkileşimini olumlu etkiler (Dulebohn vd., 2012: 7; Sürücü, 2019: 56-57). Lider ve üye arasındaki uyumu olumsuz etkileyecek her durum, ilişki kalitesini düşürürken; uyuma katkı sağlayan her durum tersine etki doğurur (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625).

Kişilerarası ilişkiye dair değişkenlerin lider ve takipçilerin birbirlerine olan algılarını etkilediğinden, lider-üye etkileşimini etkilemesi muhtemeldir. Bu değişkenler algılanan benzerlik, duygu veya beğeni ve güveni içerir. Bireyler arasındaki benzerlik çekim ve karşılıklı beğeni oluşturur. Lider-üye etkileşiminde benzerlik algıları, benzerliğin kendisinden daha önemlidir. Ayrıca liderin takipçilerine güveni de lider-üye ilişkilerini geliştirebilen faktörlerdendir (Dulebohn vd., 2012: 9).

1.1.3. Eşitlik Teorisi

Adams'ın geliştirdiği bu teori bir işletmede motivasyon ile ilgili yapılan kimi inceleme ve deneyler sonucunda, çalışanların sarf ettikleri gayretler sonucundaki kazanç dağılımının adil olup olmadığına önem verdiklerine dikkat çekmiştir (Adams, 1963: 422-423). Eşitlik teorisinin ana varsayımı, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme isteği taşıdıkları ve bu isteğin motivasyonlarını doğrudan etkilediğidir (Adams, 1963: 427; Güler, 2013: 31). Bu

fikre göre, bireylerin iş başarısı ve tatmin düzeyi, örgütsel ortamda algıladıkları eşitlik ya da eşitsizliklerle şekillenmektedir. Adams'ın (1963: 425-427) ifade ettiği üzere, bireyler, işe yaptıkları katkılar ve elde ettikleri sonuçları başkalarının katkı ve sonuçlarıyla karşılaştırır ve algıladıkları eşitsizlikleri gidermeye çalışırlar. Burada ileri sürülen varsayımın temelinde çalışanların işteki başarılarının yani örgütün amaçlarına ve başarısına olan katkılarının ardında eşit ve iyileştirilmiş çalışma şartlarının bulunduğudur (Dede, 2019: 297). Başka bir deyimle örgüt içerisindeki eşitlik oranı, çalışanların örgütsel başarılarını (örgütün amaçlarının gerçekleşmesine olan katkılarını) ve tatmin olma derecelerini belirlemektedir. (Adams, 1963: 425-427).

Adams (1963: 422-427)'ın Eşitlik Teorisine göre çalışan, bir eşitsizlik algıladığında (terfi, ceza vb. hususlarda) evvela bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için çaba harcar, gösterdiği gayret eşitsizliği ortadan kaldırmaya yetmez ve başarısız olursa ve söz konusu eşitsizlik kendi menfaatlerine de ters düşüyor ise işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için sarf ettiği eforu azaltacak ve daha düşük bir performans sergileyecektir. Bu süreci ZVD üzerinde uyarlayacak olursak; emeğinin sonuçlarını elde edemediğini düşünen ve gönüllü olmaksızın aynı çabayı göstermeyi sürdüren bir çalışanın, devam eden süreçte kişisel verimliliğini düşüreceği ve son tahlilde örgütsel performansında düşeceği düşünülebilir.

Bu teoriye göre, karşılıklı sosyal değişim durumunda bulunan bireyler, bu değişimin doğurduğu menfaat ve zarar durumlarını karşılaştırmaktadırlar. Bu muhasebe sonucunda bir tarafın diğerinin dezavantajlı pozisyonda olduğunu algılaması halinde ise suçluluk hissinin galip gelebileceği ve bu fazlasıyla faydacı eşitsizliğe eşitliği yeniden sağlayan davranışlarla dengeyi yeniden sağlamaya çalışarak tepki vereceği varsayılır (Bove vd. 2009: 701).

Aquino'ya (1995: 23-24) göre kendisine eşit olmayan bir muamele yapıldığını düşünen veya hisseden çalışanlar performanslarını düşürerek örgüte daha az fayda sağlama yoluna giderler ve bir mükâfat umarlar ya da kendilerince değerlendirdikleri bu eşitsizliği dengeye getirmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayı bırakırlar.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; çalışanların işletmede yüksek motivasyon ve performans ile uyumlu ve gönüllü bir şekilde çalışarak tüm varlıkları ile işletmede bulunduklarını hissettirmeleri için örgütlerine güven duymaları ve emeklerinin karşılığını maddi ve manevi

anlamda eşit bir şekilde almaları gerektiği ifade edilebilir.

1.1.4. Karşılıklılık Teorisi

Gouldner (1960) tarafından alan yazına kazandırılan "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" adlı çalışmada değinilen "Karşılıklılık Normu" ile bu teori ortaya konulmuştur. Gouldner, karşılıklılık normunu insan topluluklarında düzeni ayakta tutan en temel ilkelerden biri olarak ele alır. Ona göre insanlar birbirlerine fayda sağladıklarında, bu etkileşim doğal bir biçimde bir yükümlülük doğurur; bu durum ahlaki bir borçluluk hissi yaratır ve toplumsal ilişkilerin sürdürülmesine imkân sağlar. Yardım edenin yardım görmesi gerektiğine ilişkin beklenti, Gouldner'ın ifadesiyle evrensel bir toplumsal ilke olmakla birlikte, farklı bağlamlarda farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu çerçevede karşılıklılık yalnızca ahlaki bir kural değil, toplumun istikrarını ve sosyal bağların güvene dayalı biçimde devamını sağlayan işleyen bir mekanizma olarak değerlendirilir (Gouldner, 1960: 174–175).

Gouldner ayrıca karşılıklılık normunun bire bir eşitlik gerektirmediğini vurgular. Ona göre sosyal ilişkilerde geri ödemenin tam değeri, yapılan yardımın niteliğine, tarafların kaynaklarına, fedakârlığın düzeyine ve kişinin o anda yardıma duyduğu ihtiyaca göre değişir. Bu nedenle ilişkilerde çoğu zaman tam anlamıyla bir karşılık değil, genel (kabaca) bir denklik söz konusudur. Burada mühim olan ilişkiyi devam ettirecek oranda bir geri dönüşün gerçekleşmesidir. Zor durumda yapılan bir yardımın güçlü bir yükümlülük yaratması, fedakârlığın düşük olduğu yardımların ise daha zayıf bir karşılık gerektirmesi Gouldner'ın bu görüşünü daha somut hale getirir (Gouldner, 1960: 173-176).

Karşılıklılık normu ile ÖVD'nin teorik temellerinin açıklanmasına katkıda bulunulmuştur. Farklı ÖVD boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişki için Sosyal Mübadele ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi ileri sürülen önemli sayıda teorinin çoğunun özünü "karşılıklılık normu" oluşturur (Kayalı vd., 2003:7).

Karşılıklılık teorisine göre; çalışanların birbirlerinden elde ettikleri faydaları borç olarak algılayıp, karşılığını vermek istemeleri, aralarında durmaksızın süren bir bağ meydana getirmekte ve böylelikle birbirlerine olan bağlılıklarını da artırmaktadır (Can, 2019: 36).

Gouldner karşılıklılık normu ile başkalarından yardım görmek beklentisinde olan birinin

evvela kendisinin başkalarına yardım etmesi gerektiğini dile getirirken bunu bireylerin kendilerine yardım edene yardım ettikleri ve kendilerine yardım edenleri incitmedikleri ilkesinden yola çıkarak öne sürmüştür (Gouldner, 1960: 171). Bu noktadan yola çıkıldığında çalışanlar örgütleri onlara kimi imkânlar sunduğu için veya ÖVD sergilemeleri halinde örgütlerinin buna mutlaka karşılık vereceğini düşündükleri için ÖVD sergilerler (Bolat, 2008:125). Smith ve diğerlerinin (1983: 655) çalışanların ÖVD'yi yöneticilerine karşılık verme aracı olarak seçebileceklerini ileri sürmeleri de bu teori ile uyum göstermektedir.

Yöneticiler ne derece adaletli muamelede bulunurlarsa çalışanların da o denli ÖVD sergileyeceği ileri sürülen görüşlerdendir (Moorman vd., 1993: 223). Astlarına adil davranan yöneticilerin, çalışanlarda karşılık verme isteğini artırdığı ve bunun da örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğu savunulmaktadır (Geçgel, 2011: 57). Bar ve Pawar da çalışan ve yönetici arasındaki karşılıklılıkta yöneticiye duyulan güvene vurgu yaparak bu durumun çalışanlar tarafından olumlu davranışlar sergilenmesi ile sonuçlanacağını ifade etmişler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sosyal değişimi "karşılık verme" ihtiyacına dayandırmışlar ve nihayet çalışanların sergilediği ÖVD'nin algılanan adalet ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamışlardır (İşbaşı, 2000: 13).

Sonuç olarak, bireylerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımda bulunacakları (Gouldner, 1960: 174-175) ve çalışanların adil uygulama, eşit tutum ve davranış sergilediğini düşündükleri yöneticiye karşılık verme ihtiyacı hissedecekleri, karşılıklılık normunun gereğidir (Moorman vd., 1993: 23). Bu karşılık verme ihtiyacı ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olabilecektir (Smith vd., 1983: 655).

Bu bağlamda ÖVD'nin gönüllü olarak ve karşılık beklenilmeksizin davranış sergilenmesinin şartlarının sağlanmasında karşılıklılık normunun etkili olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan ZVD açısından bakılacak olursa, çalışanlar kendilerine adil davranılmayıp zarara uğratılmaları karşılığında, doğal olarak pozitif davranış göstermekten imtina edecekler, örgüt ve diğer çalışanların faydasına olacak davranışları gönüllü olarak sergilemeyecekler olsa olsa zorunlu davranış göstereceklerdir (Gouldner, 1960: 174-175).

1.1.5. Kaynakların Korunması Teorisi

Stevan E. Hobfoll tarafından 1989 yılında, stresi bir yapı olarak genişletmek amacıyla öne sürülen Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory), insanların kaynakları elde etme, koruma ve geliştirme motivasyonunu tanımlayan bir stres teorisidir (Hobfoll, 1989: 516). Hobfoll, psikolojik stresin; kaynak kaybı tehdidi, kaynakların gerçek bir net kaybı ve kaynakların harcanması veya önemli bir çaba gösterilmesi sonrasında kazanılan kaynakların eksikliği olmak üzere üç durumda meydana geldiğini öne sürmüştür (Hobfoll vd., 2018: 104). Kaynaklar, nesneler, durumlar, koşullar ve bireylerin değer atfettikleri diğer unsurlar olarak esnek bir şekilde tanımlanmıştır (Halbesleben vd., 2014: 1335)

Kaynakların korunması teorisine göre kaynakların kaybı insanı strese sürükler ki; stres, kaynakların kaybı ya da azalması sonucunu doğuran durumlara gösterilen tepki olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll, 2001: 345). Buna göre kaynak kaybı stresli olmasına rağmen, bireyler net kaybı dengelemek için diğer kaynakları kullanabilirler. Yerine koyma, bunun en belirgin yoludur (Boşanmanın ardından, yeniden evlenmek gibi) (Hobfoll, 1989: 518). Bu açıdan bakıldığında kaynakların korunması teorisi çalışanların ve organizasyonların stresle mücadele etme ve bu mücadele sonucunda pozitif neticelere ulaşma sürecinde kaynakların nasıl yönetildiğini açıklayan bir teoridir (Holmgreen vd., 2017: 443). Teori, insanların kaynaklarını edinmek, korumak, tutmak ve sürdürmek için nasıl çabaladıklarını açıklar (Halbesleben vd., 2014: 1335).

Örgütsel açıdan, kaynakların anlaşılması ve yönetilmesi, çalışanların refahının, iş tatmininin ve örgütsel etkinliğinin yükseltilmesi noktasında çok önemlidir. Kaynak kaybı veya tükenmesi ile mücadele etmek için bireyler yeni kaynak arama (kaynak yatırımı) ve mevcut kaynakları koruma yollarına giderler. Aktif olarak yeni beceriler kazanma, sosyal destek arama veya iş koşullarınının seviyesini yükseltme kaynak yatırımına örnek oluştururken, iş-yaşam dengesini muhafaza etmek veya sosyal ilişkileri sürdürmek gibi mevcut kaynakların tükenmesini veya kaybını önlemeye yönelik çabalar hep mevcut kaynakları koruma refleksine örnek teşkil eder (Kaptan, 2024: 7)

1.1.6. İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi

Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli tarafından 2001 yılında takdim edilen ve teorik bir model olan İş Talepleri- Kaynaklar modeli, iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde iki geniş gruba ayrılabilen çalışma koşullarından söz eder ki bu talepleri ve kaynaklar belirli sonuçlarla farklı şekilde ilişkilidirler (Demerouti vd., 2001:499). İş talepleri-kaynaklar modeli, calışanların refahı ve performansı üzerinde belirli iş ozelliklerinin ve koşullarının tesirini inceler (Tummers ve Bakker, 2021: 1). İş ortamının, refah ve performans üzerindeki etkilerini tahlil etmek için bu teoriden çokça faydalanılmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017: 8).

Sürekli fiziksel ve/veya psikolojik çaba veya becerileri elzem kılan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönlerini iş talepleri ifade ederken; iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmada kullanışlı olan, iş taleplerini ve bunlarla ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan veya kişisel büyümeyi ve öğrenmeyi destekleyen işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini kapsar (Demerouti vd., 2019: 97-98). Bu duruma göre iş talepleri çalışanlar için çeşitli maliyetler doğurabilirler. Düzensiz çalışma saatleri, olumsuz bir fiziksel ortam ve müşterilerle zorlayıcı etkileşimler iş taleplerine örnek olarak sayılabilirken, kariyer fırsatları, karar alma süreçlerine katılım, özerklik ve performans geri bildirimi iş kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir (Demerouti vd., 2019: 97-98).

Çok yüksek talepler ve iş kaynaklarının eksikliği durumlarının ikisi de olumsuzluk teşkil etmeleri bakımından benzer görünse de bu olumsuz durumların sebep ve neticeleri bakımından ciddi farklılıklar mevcuttur. Yüksek iş talepleri olumsuz olarak görülür çünkü enerjiyi emmeleri sonucunda enerji tükenmesi ile karşı karşıya kalınır. Diğer yandan, iş kaynaklarının eksikliği de olumsuz bir şekilde karşılanır çünkü eksik olan kaynakların kolaylaştırıcı rolleri kaybolur ve neticede motivasyon da azalır (Demerouti vd., 2001: 502).

Daha somut anlatmak gerekirse; iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, duygusal talepler ve fiziksel çaba gibi unsurlar, çalışanların enerjisini tüketme ve strese yol açma potansiyeli taşırken, sosyal destek, geri bildirim, ozerklik, kendini geliştirme fırsatları ve destekleyici bir örgüt kültürü gibi kaynaklar, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını destekler niteliktedir (Kaptan, 2024: 10). Yeterli iş kaynaklarına sahip olmayan örgütlerde tükenmişlik, tatminsizlik ve diğer olumsuz sonuçlar yaşanabilirken, yüksek iş kaynakları, iş

taleplerinin olumsuz etkilerini azaltabilir ve iş tatmini, bağlılık ve iş performansı gibi olumlu sonuçları teşvik edebilir (Kaptan, 2024: 10).

İş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltarak; iş tatmini, bağlılık ve iş performansı gibi olumlu sonucları arttırmak, yüksek iş kaynakları ile mümkün olabilecektir (Bakker vd., 2007: 274-276). Örneğin yüksek düzeyde özerkliğe sahip olan bir çalışanın yüksek iş talepleri karşısında deneyimleyeceği olumsuz durum ile başa çıkması ve performansının düşmesine engel olması kendisi için daha kolay olacaktır.

1.1.7. Kaynakların Tükenmesi Teorisi

Teori kaynakların korunması teorisi ile benzerlik göstermektedir. Teoriye göre çalışanların görevlerini yürütürken kullandıkları kaynakların bir aşamadan sonra tükenebileceği ileri sürülmektedir (Baumeister, 2003: 284). Baumeister'in modeline göre öz-düzenleme, gün içinde çeşitli davranışları kontrol etmeye çalışırken yavaş yavaş tüketilen bir enerji kaynağı gibidir. Kişi önce duygularını bastırmak, düşüncelerini yönlendirmek ya da güçlü bir dürtüyü engellemek gibi bir çaba harcadığında, zihinsel deposundan bir parça eksilir. Bu eksilme gerçekleştiğinde, kişi çok geçmeden yeni bir öz-kontrol gerektiren durumda daha çabuk yorulmuş, daha az dayanıklı ve karar vermeye karşı daha isteksiz bir hâle gelir (Baumeister, 2003: 281–282). Bu tükenme tek bir alana özgü değildir. Duygu kontrolünden dürtü kontrolüne, mantıksal düşünmeden görevde sebat etmeye kadar bütün öz-düzenleme biçimlerini aynı ortak kaynak tüketir. Yani bir alandaki kontrol çabası, başka bir alanda daha zayıf performans olarak geri döner (Baumeister, 2003: 282).

Çalışanların işyerindeki faaliyetleri sonucunda; kullandıkları enerji, zaman, öz- yeterlilik gibi kaynaklar bir noktada tükenmek durumunda kalmakta ve bu durum çalışanların işteki verimliliğini ve genel iyiliğini olumsuz etkilemektedir (Adil ve Baig, 2018: 119-121). Bu tükenmişlik hali yalnızca davranışları değil, karar verme süreçlerini de etkiler. Kaynak azaldığında insanlar daha pasif seçeneklere yönelir, zorlu görevlerde dayanıklılıkları azalır ve dürtüsel davranışları kontrol etmekte zorlanırlar (Baumesiter, 2003: 283).

Çalışanların sahip oldukları kaynaklar tükendiğinde, performanslarında ve genel refah düzeylerinde düşüş meydana gelebilir; bu durum duygusal tükenmişlik, stres ve iş tatmininin

azalması gibi sonuçlar doğurabilir. Özellikle sürekli yüksek tempo içinde çalışan bir işgören, fiziksel yorgunluk ve enerji kaybının etkisiyle motivasyonunu yitirebilir (Kaptan, 2024: 32). Enerji tükenmesi ile motivasyon kaybı ise çalışanın duygusal anlamda tükenmiş hissetmesine ve genel mutluluğunun gerilemesine neden olabilir (Kaptan, 2024: 32). Bu nedenle kaynakların tükenmesi teorisi, işyerinde kaynakların azalmasıyla psikolojik iyi oluşun düşmesi arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Perko, 2017: 80).

Kaynakların tükenmesinin yol açtığı bu olumsuz tablo, kaçınılmaz olarak çalışanın duygusal durumunu da etkilemekte ve mutsuzluğa neden olmaktadır. Bu çerçevede kaynakların tükenmesi teorisi, işyerindeki kaynak azalışının psikolojik iyi oluşun zayıflamasına nasıl zemin hazırladığına dikkat çekmektedir (Kaptan, 2024: 32).

1.2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde zorunlu vatandaşlık davranışının kavramsal temeli ortaya konmakta; kavramın örgütsel davranış literatüründeki yeri ve diğer ilgili değişkenlerle ilişkisi sistematik biçimde ele alınmaktadır. ZVD'nin anlaşılabilmesi için öncelikle rol ötesi davranışların gönüllülük esasına dayanan biçimi olan örgütsel vatandaşlık davranışının özelliklerinin açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle ilk alt başlıkta ÖVD ele alınmakta, devamında ise ZVD'nin tanımı, ortaya çıkış nedenleri, öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. İzleyen alt başlıklarda araştırma modelinde yer alan güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, örgütsel adalet, öz yeterlilik, lider-üye etkileşimi, zorunluluk hissetme ve kamu hizmeti motivasyonu gibi değişkenler, ZVD ile ilişkileri çerçevesinde ayrıntılı biçimde incelenmektedir.

1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Zorunlu vatandaşlık davranışını anlamak için öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışını doğru bir şekilde anlamak gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak çalışmanın temel kavramı olan zorunlu vatandaşlık davranışı kavramının anlaşılması için elzemdir.

Günümüz çalışma dünyasında küreselleşmenin de yarattığı rekabet ortamı işletmelerin (işletme sahipleri, yöneticiler), çalışanlarından görev tanımlarının daha ötesinde performans

beklemeleri sonucunu doğurmuştur. İşletmeler ve rekabet ile karşı karşıya kalan diğer kurum ve kuruluşların ayakta kalabilmelerinin, yenilikleri takip edebilmelerinin ve rakipleri ile sürdürülebilir şekilde rekabet edebilmelerinin yolunun insan kaynağından azami derecede yararlanmalarından ve çalışanların gönüllü olarak alacakları ekstra rollerden geçtiği ifade edilebilir (Karaman ve Aylan, 2012: 36). İşte çalışanların gönüllü bir şekilde ekstra roller üstlenmeleri ve beşerî kaynağın veriminin arttırılması için işletmelerin dikkat etmeleri ve zaman harcamaları gereken en önemli unsurlardan birisi hiç şüphesiz örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Literatürde, çalışanların iş tatmini, motivasyon, moral, örgütsel bağlılık ve performansları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yakın ilişkiler olduğuna dikkat çekilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117). Buna göre vatandaşlık davranışlarının artması, çalışan performansına olumlu yansımakta; bu durum da işverenler açısından örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD-OCB- Organizational Citizenship Behavior) temellerine yapılan ilk katkıyı 1930'larda Barnard sağlamıştır. Barnard çalışmalarında informel örgütlerden ve gönüllülüğün örgütteki öneminden bahsetmektedir (Barnard, 1938: Vİİİ-Xİİ)

Ekstra rol davranışı kavramı ilk kez Katz ve Kahn (1966) tarafından ortaya konmuş bu kavramdan esinlenen Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını literatüre dahil eden öncü bilim insanları olmuşlardır. Aynı yıl Organ, Near ve Smith tarafından yayımlanan *"Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents"* adlı makale de örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatüre kazandırılmasında benzer bir işlev üstlenmiştir (Smith vd., 1983).

Katz ve Kahn (1966: 336-339) "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" isimli çalışmalarında, çalışanların görevleri ile ilgili verimliliklerinin nitel ve nicel bazı ölçütleri tercihen aşacak şekilde temin edilmesi ve örgütün başarısı için var olan rollerin ötesinde performans gösterilmesinin sağlanması gibi konular üzerinde durmuşlardır.

Bateman ve Organ, Katz ve Khan'ın çalışmalarında değinilen görev ve rollerin üzerinde

gösterilen davranışlardan hareketle "rol üstü davranışı" olarak niteledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde değerlendirip, çalışanların iş tatminleri karşılığında sergilediklerini ve bu tatmin düzeyi ile rol ötesi davranışlar arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Smith ve arkadaşlarının "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" isimli makalelerinde ÖVD, örgüt çalışanlarının davranışlarından diğer çalışanların fayda elde etmesi (diğer çalışanlara yardım etme) veya örgütün faydasına hizmet etme ve örgüt amaçlarını destekleme gibi olağan görevlerin ötesine varan isteğe bağlı davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Smith vd., 1983: 653-654). Aynı davranışlar Organ (1988) tarafından, ödüllendirme ve yükselme süreçlerinde hesaba katılmayan, çalışanların herhangi bir mükâfat beklemeksizin gönüllü bir şekilde sergiledikleri ve işletmenin topyekûn olarak işlevlerini verimli bir şekilde yürütmesine yardımcı olan rol ötesi davranışlar şeklinde değerlendirmektedir (akt. Bies, 1989: 295). Ayrıca Organ ÖVD'yi açıklarken "vatandaşlık" teriminden yararlanmış ve sivil vatandaşlığın getirdiği yükümlülüklerden esinlenerek örgütsel vatandaşlık davranışını kavramsallaştırmıştır (akt. İşbaşı, 2000: 363). Bahsi geçen davranışların gönüllü bir şekilde sergilenmesinin sebebi, herhangi bir yaptırım nedeniyle sergilenmemesi ve kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkan davranışlar olmasıdır ki aynı zamanda bu davranışlar çalışanların hizmet akitlerinde belirtilen görev tanımı içerisinde kalmadığı ve çalışanın içten gelen bir irade ile gösterdiği davranışlar olduğundan, sergilenmemesi halinde herhangi bir ceza da söz konusu olmamaktadır (Telli Danışmaz, 2021: 4).

Orduda iyi bir asker (good soldier) içinde bulunduğu birliğin faydası doğrultusunda işini profesyonelce yerine getirir ve birliğine sadıktır. Askerlikte emir komuta zincirine bağlı kalmak kaçınılmazdır ve bir asker için ciddi önem arz eder. Fakat tüm bunlar askerin yaratıcılığına ve tanımlanmış görevlerinin ötesinde davranışlar sergilemesine bir engel değildir. Buna paralel olarak örgüt içinde işini iyi yapanlar da katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğini arttıracak davranışlarda bulunurlar. Bu açıdan bakıldığında Organ (1988) ve bazı araştırmacılar ÖVD'yi "İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)" biçiminde de nitelemişlerdir (akt. Karaman ve Aylan, 2012: 37). Bazı ampirik çalışmalar (Avila vd., 1988; MacKenzie vd., 1991) ÖVD'nin çalışanların bireysel performans ve örgütsel

etkililikleri üzerinde yapıcı etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gönüllülük, diğer çalışanlar ve örgüt uğruna fedakârlık, sadakat, yardım etme vb. davranışları içinde barındıran örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin performansının, etkililik ve verimlilik düzeylerinin yükseltilmesinde önemli bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516-517; 534-535).

Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışlarına; farklı odak noktalarından (performans, rol davranışları veya bireyler arası münasebetler vb.) bakılmasının bir tezahürü olarak değişik şekillerde tanımlamalar yapılmıştır. Bu davranışlar, literatürde farklı kavramsallaştırmalarla ele alınmışlardır: 'Örgütsel vatandaşlık davranışları' veya 'iyi asker sendromu' (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995; Turnipseed & Murkison, 2000), 'iş ortamındaki olumlu sosyal davranışlar' (George, 1991), 'örgütsel doğaçlama' (George & Brief, 1992), 'ekstra rol davranışları' (Van Dyne & Lepine, 1998), 'bağlamsal performans' (Motowidlo & Van Scotter, 1994) ya da 'prososyal örgütsel davranış' (Brief & Motowidlo, 1986) (akt. Şeşen ve Soran, 2013: 407-408). Bu adlandırma Vigoda-Gadot tarafından mesai fazlası çalışmalar yapmak, işlerinde olağan düzeyin üzerinde performans göstermek, herhangi bir baskı ve ödül söz konusu olmadan örgütün diğer çalışanlarına ve yöneticilerine yardımda bulunmak, iş ortamında bulunan fazla iş yükü ve olumsuz halleri normal karşılamak ve örgütün çalışmalarına etkili bir şekilde katılmak şeklinde bir grup davranış biçiminde yapılmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006: 89).

ÖVD'ye, konu hakkındaki literatürden yola çıkılarak üç ana özellik atfedilebilir. Bunlar, davranışın çalışanın rıza ve isteği üzere gerçekleşmesi, formel görev tanımları üzerinde yer alan rol ötesi davranışlar olması ve örgütsel performans ve hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunulmasıdır. Bu anlamda herhangi bir karşılık beklenerek yahut baskı, endişe veya korku altında gerçekleştirilen davranışların ÖVD kapsamına girmeyeceği aşikârdır. İşletmeye fayda sağlasa da bir karşılık gözetilerek sergilenen davranışlar ile yapılmadığında yaptırımla karşı karşıya kalınan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabulü mümkün görünmemektedir.

Son yıllardaki literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki ana kısma ayrıldığı anlaşılmaktadır. Birincisi çalışanların bir fiilde bulunarak ve aktif bir şekilde örgüte katılmaları ve fayda sağlamaları biçiminde görülürken, ikincisi bir şey yapmama şeklinde

ortaya çıkan ve çalışanların örgütsel yapının zararına olacak tüm davranışlardan imtina etmesi durumudur. Örgüte katkı halinde vücut bulan ilk türde, çalışanların aktif olarak organizasyon hayatının içinde bulunması elzemdir. Bu çeşit davranışları sergileyen örgüt üyeleri hareketlilikleri, üretkenlikleri ve çalışkanlıkları ile karakterize olurken, örgüte zarar verebilecek eylemlerden uzak durma şeklinde ortaya çıkan davranışların çekirdeğini ise; organizasyona fayda sağlamak değil, ona zarar vermemek fikri oluşturur. Her iki tür davranışta da önemli olan unsur örgütün etkinliği ve verimliliğinin arttırılmasıdır (Özdevecioğlu, 2003:119).

1.2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

Uzun zaman boyunca birçok bilim insanı örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yanları üzerinde çalışmalar yapmışlardır (Chen ve Gao, 2020:142). Organizasyonların verimlilik ve performanslarının örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde artış gösterdiği yönündeki çalışmalar yöneticilerin çalışanlarından daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı talep etmeleri sonucunu doğurmaktadır (Kerse vd., 2018: 548).

Son teorik (Salamon ve Deutsch, 2006; Vigoda-Gadot, 2006) ve deneysel (Bolino vd., 2010) çalışmalarla birlikte artık örgütsel vatandaşlık davranışının (iyi vatandaşlık davranışı) gerçekte gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenmediği ve bir zorunluluk sonucunda ortaya çıktığına dair görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır.

Önceleri örgütsel vatandaşlık ile ilgili ortaya konulan çalışmaların merkezinde çalışanların gönüllü olarak gösterdikleri olumlu davranışlar yer almakta iken, esasında çalışanların bu davranışları daima gönüllü olarak sergilemedikleri, kimi zaman çeşitli baskı ve korkular sonucunda bu eylemlerin ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Söz konusu çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular, çalışanların en başta işinden olma endişesi olmak üzere, cezalardan korunmak ve daha fazla ödül elde etmek niyeti ile gösterdikleri davranışların zorunlu vatandaşlık davranışı olarak literatürde konumlandığını göstermektedir (Koçak, 2018: 1489-1490).

Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının daima istekli bir şekilde sergilenmediğine dair çalışmaların ortaya konulması ve birtakım baskılar sonucu çalışanların bu davranışlara

zorlanması ile birlikte kimi negatif sonuçların meydana geldiğinin anlaşılması dikkatleri zorunlu vatandaşlık davranışına çekmiştir (Yıldız, 2016: 89).

Vigoda-Gadot (2006), gönüllü vatandaşlık davranışlarının her zaman iyi niyetle ve spontane biçimde ortaya çıkmadığından bahseder. Buna göre örgütlerde çalışanlar, zaman zaman yöneticilerinin ya da güçlü çalışma arkadaşlarının baskısıyla görev tanımlarının dışında kalan faaliyetlere zorlanmakta ve bu baskı onların özgür iradeyle sergilemesi gereken davranışları "zorunlu" hâle getirmektedir. Bu tür zorlayıcı durumlar, vatandaşlık davranışını destekleyen olumlu örgütsel iklim varsayımını zayıflatmakta ve ÖVD'nin sınırlarının sandığımız kadar net olmadığını göstermektedir (Vigoda-Gadot, 2006: 78–79). Vigoda-Gadot (2007: 3-5), özellikle yöneticilerin güç konumlarını kullanarak çalışanları resmi görev tanımının ötesine geçmeye zorlayabildiklerini; bu baskının açık talimatlarla değil, çoğu zaman ima, beklenti ya da sosyal normlar üzerinden işlediğini belirtir. Böyle bir ortamda çalışanlar, gönüllü bir davranışı değil, örgütsel yaptırımlardan kaçınmak için "mecburi uyumu" yerine getirmiş olur.

Vigoda-Gadot (2006: 78) örgütün başarısı ile çalışanların örgütsel başarıyı elde etmek için çalışma zorunluluğu hissetmeleri arasındaki sınırı sorgulamaya açarak, zorlama ile ortaya çıkan davranışların çalışanların gönüllüğü temelinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilemeyeceğini söylemekte olup, zorunlu vatandaşlık kavramından söz etmektedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışı çoğu zaman "gönüllülük" görünümü altında iş yükünü artırmaya yönelik bir baskı mekanizması olarak işlemektedir. Özellikle yönetici konumundaki kişilerin, çalışanların iyi niyetinden faydalanarak resmi görevlerin ötesine geçen taleplerde bulunabildiği, çalışanların ise bu talepleri reddetmelerinin sosyal ya da mesleki sonuçlar doğuracağından çekindikleri belirtilir. Bu nedenle ZVD, biçimsel olarak ekstra-rol davranışı gibi görünse de aslında çalışanların iradesini sınırlayan zorlayıcı bir sosyal etkileşimin sonucudur (Vigoda-Gadot, 2006: 82–84).

Vigoda-Gadot, zorunlu vatandaşlık davranışının gönüllü ÖVD'den ayrılması gereken bağımsız bir olgu olduğunu ve bu davranışların örgütsel sonuçlar bakımından genellikle olumsuz etkiler ürettiğini savunur. Çalışanların rızası olmadan yüklenen ekstra görevler;

stres, tükenmişlik, örgütsel adaletsizlik algısı, işten ayrılma niyeti ve ihmalkâr davranışların artmasına yol açabilir. Bu nedenle ZVD'nin, ÖVD'nin olumlu katkılarına karşıt biçimde, örgütsel performansı zamanla zedeleyen bir boyut taşıdığı ve çalışanların psikolojik iyilik hâlini tehdit ettiği belirtilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006: 85–86).

Yine ilgili literatür gözden geçirildiğinde çeşitli olumlu örgütsel ve yönetsel faktörün örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ancak aynı unsurların çalışanlar için baskı oluşturduğu ve onları zorunlu vatandaşlık davranışları olarak adlandırılan davranışlar ile sonuçlanan örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya zorladığı görülmektedir (Yıldız vd., 2023: 2).

Zhang vd. (2011: 370-371) Örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorunlu vatandaşlık davranışlarını kesin olarak ayırmamakta yalnızca gönüllülük seviyelerinin farklı olduğuna değinerek bu seviyenin örgütsel vatandaşlık davranışında epey yüksek iken zorunlu vatandaşlık davranışlarında daha düşük olduğundan bahsetmektedir.

Vigoda-Gadot (2007: 387) Zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışanların iyi niyetle ve gönüllü olarak değil baskı altında ve istemsiz olarak sergiledikleri rol ötesi davranışlar olduğunu ifade etmekte olup, zorunlu vatandaşlık davranışını örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü olarak kabul etmektedir (Vigoda-Gadot, 2006: 78). Bunun içindir ki zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gibi görünmesi bir yanılsama (illüzyon) olarak nitelendirilmektedir (Yıldız, 2016: 88). Buna göre Zorunlu vatandaşlık davranışı (compulsory citizenship behavior), örgüt mensuplarının kendi iradeleri ve istekleri ile eyleme geçerek rol fazlası davranışlar sergilemeleri şeklindeki klasik örgütsel vatandaşlık davranışının tersine bir takım baskı ve zorunluluklar sonucunda meydana gelen ve örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık ve olumsuz tarafı olarak görülen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006: 78; 2007: 387). Buna göre söz konusu davranışlar çalışanları fazladan gayret sergilemeye zorlayan, istek dışı bir vatandaşlık davranışı biçimidir.

ZVD özgür irade ve gönüllülük esasına dayalı olmadan kimi baskı kaynakları sonucunda ortaya çıkan ve çalışanların görev tanımları içinde de kalmayan davranışlardır denilebilir. Nitekim Alkan ve Turgut'un (2015: 199) çalışması bu tanımı doğrular yöndedir ki söz konusu

çalışmada çalışanın kendisi, yakınları, başarılı çalışma arkadaşları, örgütsel iklim ya da yöneticileri, zorunlu vatandaşlık davranışına etki eden baskı kaynaklarıdırlar ve bu baskılar sonucu meydana gelen örgütsel vatandaşlık davranışı, esasen zorunlu vatandaşlık davranışlarını meydana getirmektedir. Şeşen ve Soran (2013: 409) çalışma arkadaşları ile olan çatışmann da zorunlu vatandaşlık davranışı ile aynı yönlü ilişki içinde olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), genellikle çalışanlar tarafından istenerek yapılan fazladan rol davranışlarıdır. Ancak, organizasyon içinde sergilenen bu tür davranışlar, yöneticilerin bu davranışları olağan rol davranışları olarak algılamasına ve tüm iş görenlerden bu davranışları sergilemelerini istemesine yol açabilir, yani bu tür davranışlar Zorunlu Vatandaşlık Davranışına yol açabilir (Çoban, 2022: 1).

Bolino vd.'nin (2010: 836) belirttiği üzere çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını işyerinde tutunabilmenin (gönüllü katkıların rol içi yükümlülükler gibi görünmeye başlamasıyla) bir aracı olarak uygulamak zorunda olduklarını hissetmektedirler ki bu da esasında zorunlu vatandaşlık davranışını kaçınılmaz hale getirecektir. Yine çalışanların olumsuz neticelerden kaçınmak veya ödül vb. müspet sonuçlar elde edebilmek için yararlı olarak algılanma arzusundan söz edilmektedir (Alkan, 2015: 35). Benzer şekilde zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanlarca ödül elde etme veya cezalardan kaçınmak hususlarında araç olarak görülmektedir (Alkan ve Turgut, 2015: 187).

Çalışanların her rol ötesi davranışını da zorunlu vatandaşlık davranışları kapsamında değerlendirmek isabetli bir görüş olmayacaktır. Zira zaman zaman bir çalışan diğerinin yokluğunda onun işlerini gönüllü olarak yürütebilmekte veya zorlandığı bir durumda gönüllü olarak iş arkadaşına yardım edebilmektedir. Burada önemli nokta yine davranışın gönüllülük çerçevesinde ve isteyerek mi yoksa yönetici veya üstlerin baskısı ile veya zorunluluk hissi duyularak mı sergilendiğindedir. Şayet baskı veya zorunluluk hissi söz konusu ise bu davranışların zorunlu vatandaşlık davranışları olduğu kolaylıkla ifade edilebilir. Örnek vermek gerekirse yöneticilerin veya üstlerin bir çalışana kendi görevlerinin yanında başka bir arkadaşına işle ilgili bir konuda yardımcı olması hususunda baskı yapmasının zorunlu vatandaşlık davranışı olduğu ifade edilebilir (Ahmadian vd., 2017: 112). Yıldız ve diğerleri (2023: 5) tarafından yayınlanan ve zorunlu vatandaşlık davranışları ile onun teorik ilişkileri

üzerinde yürütülen meta-analiz çalışmasında, zorunlu vatandaşlık davranışlarının eğitimden sağlığa, finanstan üretim ve konaklamaya kadar birçok sektörde yaygın bir fenomen haline geldiği ifade edilmiştir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere çalışanların görev tanımlarının ötesine her geçişinin örgütün amaçlarına ve verimliliğine katkı sağlamadığı aşikârdır. Bu geçişlerin gönüllü olarak ve karşılık beklemeksizin gerçekleştirilmesi örgüt ve diğer çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurarak örgütsel çıktıları arttırır iken, birtakım baskılar altında isteksiz ve mecburi olarak sergilenmesi aksi yönde sonuçlar doğurarak örgütsel çıktıları olumsuz etkileyecektir. Başka bir deyimle örgütün rekabet gücünü ciddi oranda arttırabilecek örgütsel vatandaşlık davranışları, gerekli etkenler ve şartlar sağlanmadığında örgütün rekabet gücünü alt üst edebilecektir.

1.2.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları

Zorunlu vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi ve farklı faktörlerle ilişkilerinin ortaya konulabilmesi için, zorunlu vatandaşlık davranışlarının öncülleri ve sonuçlarından da bahsedilmesi önemlidir.

Yıldız ve diğerleri (2023) tarafından zorunlu vatandaşlık davranışları ile onun teorik ilişkileri üzerinde yürütülen meta-analiz çalışmasında, zorunlu vatandaşlık davranışları hakkında hazırlanan 53 adet yayının incelenmesi sonucunda zorunlu vatandaşlık davranışlarını pozitif ve negatif yönde etkileyen birtakım değişkenlerden bahsedilmiştir. Çalışmada örgütsel adalet (organizational justice) ve lider-üye etkileşiminin (LMX) zorunlu vatandaşlık davranışlarının önemli caydırıcıları oldukları ortaya konulmuş, zorunluluk hissetme (felt obligation) ve güvenilir hissetme (feeling trusted) gibi pozitif faktörlerin de zorunlu vatandaşlık davranışlarına neden olabileceğinin görüldüğü ifade edilmiş ve uyumluluk maskesi (facades of conformity) ve zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif ilişkiler de göz önüne serilmiştir (Yıldız vd., 2023:1-4).

Sigortacılık sektörü ile ilgili yapılan bir çalışmada istismarcı yönetimin duygusal tükenmişlik vasıtası ile zorunlu vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmüştür (Baig ve Riaz, 2021). Yine rol ötesi davranışların kimi zaman istismarcı ve dayatmacı yönetimler tarafından da

dikte edilebildiğinden, bunun yanında piyasa baskısından etkilenen işletmelerin zorunlu vatandaşlık davranışlarına daha yatkın hale gelebileceğinden bahsedilmiştir (Vigoda-Gadot, 2006: 83-84).

Örgütsel politikalara riayet etmek durumunda kalan çalışanların yöneticilere kendilerini fark ettirmek ve örgüt içerisinde tutunabilmek için zorunlu vatandaşlık davranışlarında bulunma durumunda kalmaları örgütsel politika algısının da öncül olduğunu göstermektedir (Kaptan, 2024: 42). Yıldız (2016: 96) örgütsel bağlılığın zorunlu vatandaşlık davranışlarının öncüllerinden biri olduğunu belirterek, güçlü işten ayrılma niyeti bulunan hallerde örgütsel bağlılık (devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin daha da pekişeceğini ifade etmiştir.

Performansa dayalı olmayan yollarla kariyer yükselişinin sürdürülerek örgütsel performans ve çıktıların göz ardı edildiği kariyerizmin de zorunlu vatandaşlık davranışlarını arttırdığı görülmüştür (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018: 159).

Örgütsel vatandaşlık şeklinde ortaya çıkan davranışlar karşılığında informel ödüllerin uygulanması, çalışanlar üzerindeki rol ötesi davranışta bulunma baskıları, zorunlu vatandaşlık davranışında bulunulmadığında cezaya tabi tutulabileceği inanç ve korkusu da zorunlu vatandaşlık davranışlarına yol açabilmektedir. Çalışanlar kendilerine uygulanan baskılar (ailesi, iş arkadaşları, yöneticiler, örgüsel politika vb.) karşısında direnç gösteremeyerek gönüllü olmaksızın görev tanımlarında yer almayan rol ötesi davranışlarda bulunarak zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemiş olurlar (Telli Danışmaz, 2021: 12).

Zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışan sessizliği, sosyal kaytarma, verimlilik karşıtı işyeri davranışlarında artışa neden olurken, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı görülmüştür (Yıldız vd., 2023, He vd., 2018, Hung vd., 2022). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki münasebetlerin konu edildiği çalışmaların, bu ikisi arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu sonucuna vardığından zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı söylenebilir (Vigoda-Gadot, 2006; Zhao vd., 2014).

İşletmelerde işveren ve yöneticilerin istek ve taleplerinin geri çevrilmesinin arzu edilmeyen ve nahoş durumlara yol açtığı dikkate alındığında, karşılığında herhangi bir mükâfat olmaksızın, örgütsel performans ve verimliliği arttırmak adına çalışanlara zorunlu vatandaşlık davranışlarının yaygın olarak dayatılması tükenmişlik duygusunu arttırmaktadır (Bozdoğan, 2022). Bashir ve diğerlerinin çalışması ise zorunlu vatandaşlık davranışının psikolojik geri çekilmeye neden olduğunu ortaya koymuştur (Bashir vd., 2019). Yine zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışanların iş stresini arttırdığı, onlarda tükenmişlik duygusuna neden olduğu ve işten ayrılma niyetlerini uyandırdığı ifade edilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006). Nitekim Yıldız vd'nin (2023) çalışmasında zorunlu vatandaşlık davranışları ile iş stresi, tükenmişlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, ahlaki çözülme, iş-aile çatışması arasında aynı yönlü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Chen ve arkadaşları (2021) ise ZVD'nin iş stresi ve iş-aile çatışmasına neden olacağını Eivazzadeh ve Nadiri (2022) de zorunlu vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyeti doğuracağını ileri sürmüşlerdir. Bunlara ek olarak Vigoda Gadot (2007), zorunlu vatandaşlık davranışları ile kurumsal politikalar arasında pozitif, yenilikçilik ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine veya aralarında negatif bir ilişki olduğuna dair farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Peng ve Zhao, 2012: 88; Şeşen ve Soran, 2013).

1.2.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İlişkileri İncelenen Değişkenler

Bu araştırmada zorunlu vatandaşlık davranışını (ZVD) etkileyen bireysel öncüller belirlenirken, değişkenlerin seçimi literatürdeki sıklık veya ampirik eğilimlere göre değil, araştırmanın dayandığı kuramsal çerçeveye uygunluk esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın teorik altyapısını oluşturan Sosyal Mübadele Teorisi, Lider–Üye Etkileşimi Teorisi, Eşitlik Teorisi, Karşılıklılık Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi, İş Talepleri–Kaynaklar Teorisi ve Kaynakların Tükenmesi Teorisi; bireylerin örgütsel davranışlarını açıklarken farklı ancak birbirini tamamlayan mekanizmalara vurgu yapmaktadır. Bu teoriler, çalışanların örgütsel çevrelerinden elde ettikleri sosyal, bilişsel ve duygusal girdiler karşısında verdikleri tepkilerin niteliğini, özellikle algıladıkları adalet düzeyi ile kaynak

dengesi çerçevesinde şekillendiklerini ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmada incelenen bireysel öncüller, söz konusu teorilerin öngördüğü biçimde, çalışanların algısal ve ilişkisel değerlendirmelerini temsil eden değişkenler arasından seçilmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışmada test edilen model, kuramların kavramsal dayanaklarıyla doğrudan ilişkilendirilen öncülleri içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım, hem araştırmanın kuramsal geçerliliğini güçlendirmekte hem de ZVD'nin ortaya çıkış mekanizmalarını açıklamada teorik bütünlük sağlamaktadır.

Bu kapsamda belirlenen öncüller ve dayandıkları teorik yaklaşımlar şu şekildedir: Güvenilir hissetme (feeling trusted) değişkeni ile Karşılıklılık Teorisi, uyumluluk maskesi (facades of conformity) değişkeni ile Kaynakların Korunması Teorisi, lider–üye etkileşimi (leader–member exchange) değişkeni ile Lider–Üye Etkileşimi ve Karşılıklılık Teorileri, öz yeterlilik (self-efficacy) değişkeni ile İş Talepleri–Kaynaklar Teorisi, örgütsel adalet (organizational justice) değişkeni ile Sosyal Mübadele ve Eşitlik Teorileri ilişkilendirilmiş; zorunluluk hissetme (felt obligation) değişkeni ise Karşılıklılık Teorisi kapsamında ele alınmıştır. Belirtilen değişkenlerin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiş; ayrıca ZVD'nin araştırmaya konu belediye personelinin kamu hizmeti motivasyonu (KHM) üzerindeki etkisi, Kaynakların Tükenmesi Teorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Teoriler ile değişkenler arasındaki ilişkisel eşleşme Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. ZVD'nin Bireysel Öncüllerinin Kuramsal Temellendirmesi

Teori / Kuramsal Yaklaşım	**İlgili Bireysel Öncül(ler)**	**Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD) ile İlişki Biçimi / Açıklama Alanı**
Karşılıklılık Teorisi (Gouldner, 1960)	(Güvenilir Hissetme, Lider–Üye Etkileşimi, Zorunluluk Hissetme) → ZVD	Karşılıklılık normu gereği çalışanlar, kendilerine güvenen ve adil davranan örgüte karşılık verme eğilimindedir; bu durum gönüllü ya da zorunlu vatandaşlık davranışlarını şekillendirir.
Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989)	Uyumluluk Maskesi → ZVD	Çalışanlar kaynak kaybı tehdidi altında yüzeysel uyum stratejileri geliştirir.
Lider–Üye Etkileşimi Teorisi (Dansereau vd., 1975)	Lider–Üye Etkileşimi → ZVD	Liderle kurulan yüksek kaliteli ilişkiler gönüllülük temelli davranışları artırır; düşük kaliteli ilişkiler zorunlu davranışlara neden olabilir.
İş Talepleri–Kaynaklar Teorisi (Demerouti vd., 2001)	Öz Yeterlilik → ZVD	Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, baskılara karşı direnç geliştirir; düşük yeterlilik, zorunlu davranış baskısını artırır.
Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964)	Örgütsel Adalet → ZVD	Algılanan adil değişim ilişkisi, çalışanların gönüllü katkısını güçlendirir; adaletsizlik, zorunlu vatandaşlığa geçişe neden olabilir.
Eşitlik Teorisi (Adams, 1963)	Örgütsel Adalet → ZVD	Çalışanlar, eşit muameleyi algıladıklarında gönüllü davranışlara yönelirler ve zorunlu davranışlar azalır.
Kaynakların Tükenmesi Teorisi (Baumeister, 1998;2003)	ZVD → KHM ilişkisi	ZVD'nin sürekli baskı ve kaynak kaybına yol açması, çalışanların kamu hizmeti motivasyonunu azaltır.

Not: ZVD= Zorunlu vatandaşlık davranışı, KHM: Kamu hizmeti motivasyonu.

1.2.4.1. Güvenilir Hissetme

Güvenilir hissetme kavramı, çalışanın yöneticisinin ona güvendiğini düşünmesi ve bu güven algısının işine ve davranışlarına nasıl yansıdığını anlamaya yöneliktir. Çalışan kendisine güvenildiğini hissettiğinde, bu duygu iş yapma isteğini, sorumluluk alma tutumunu ve görevlerine yaklaşımını etkileyebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, güvenildiğini düşünen bir çalışanın bu algıyı iş ortamındaki davranışlarına nasıl taşıdığı bu kavram çerçevesinde ele alınmaktadır.

Güvenilir hissetme kavramını ve yapısını doğru anlamak, öncelikle güven kavramını doğru yorumlamaktan geçmektedir (Baer vd., 2015: 1640). Erken dönem güven teorisyenleri arasında yer alan Rotter (1967), kişilerarası güveni, bir birey veya grubun başka bir birey ya da grubun sözüne, vaadine ya da beyanına güvenebileceği yönündeki beklenti olarak tanımlamıştır (akt. Mayer vd., 1995: 714). Güven, genellikle güvenen(ler) ve güvenilen(ler) olmak üzere iki taraf arasında ortaya çıkar; ancak taraflardan birinin güveni, diğerinden karşılık görmediğinde bu ilişki tek yönlü bir hâl alır (Brower vd., 2009: 331).

Mayer ve arkadaşlarına (1995: 712) göre güven duygusu, bir tarafın diğerinin eylemlerine karşı savunmasızlığı kabul etmeye istekli olduğu algısını yansıtır. Bu yaklaşıma göre güven; başka bir tarafın nitelikleri hakkında olumlu beklentilere dayanarak, onların eylemlerine karşı savunmasız olmayı kabul etme durumudur. Dolayısıyla savunmasız olma isteği, algılanan güvenilirliğe bağlı olarak ortaya çıkar. Bir yöneticinin herhangi bir çalışanına önemli bir görevi devretmeye istekli olması, güvenme niyetini; söz konusu yetki veya görevi gerçekten devretmesi ise artık risk alınarak güvenme davranışının gerçekleştiğini gösterir. Güven ile risk alma arasındaki bu ayrım, McKnight, Cummings ve Chervany'nin (1998) "güvenme niyetleri" ile "güvenme davranışları" olarak adlandırdıkları kavramlara karşılık gelmektedir (akt. Baer vd., 2015: 1640). Bu çerçevede güvenilir hisseden çalışanlar, diğer tarafın onlarla birlikte risk almaya istekli olduğunu algılarlar (Lau ve Lam, 2008: 142).

Buna paralel olarak, risk almaya yönelik istekliliğin güvene ilişkin tüm durumlarda paylaşılan temel özelliklerden biri olabileceği ifade edilmekte; güven duygusunun ise iş ilişkilerinin faydalı bir bileşeni olduğu konusunda net bir fikir birliği bulunduğu ileri sürülmektedir (Johnson-George ve Swap, 1982: 1306; Dirks ve Ferrin, 2001: 450-451). Diğer bir deyişle kurumsal ortamlarda güvenin, bireylerin, grupların ve örgütün verimliliğinin önemli bir belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir (Lester ve Brower, 2003: 4).

Baer ve arkadaşlarına (2015: 1640) göre güvenilir hissetme, diğer tarafın risk alma yoluyla savunmasızlığı kabul etmeye istekli olduğu algısını yansıtmasıdır. Buna göre çalışanın, yöneticisinin kendisine ciddi bir görevi devrettiğini algılaması güvenilir hissetme olarak değerlendirilir. Cho'ya (2021) göre ise bir liderin mütevazı davranışları, çalışanda lider tarafından güvenilir (yetenekli, yardımsever vb.) biri olarak görülmesine ilişkin olumlu bir algı oluşturur. Güvenilir hissetmenin, genellikle amir konumundaki kişilerin astlarına

güvendiklerini açıkça göstermeleri, önemli görev ve yetkileri devretmeleri ve örgüt için kritik bilgileri onlarla paylaşmaları yoluyla ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Baer vd., 2015: 1638-1641).

Lau ve diğerlerinin (2007) çalışmasına göre, otokratik liderlik davranışları ile yönetici ve çalışan arasındaki yaş ve eğitim seviyesi farkı, çalışanın lider tarafından güvenilir hissetme algısını lider–üye değer uyumu aracılığıyla olumsuz yönde etkiler. Buna karşılık, bencil olmayan, adil ve herkes için doğru olanı yapmayı temel alan ahlaki liderlik ise bu algıyı doğrudan olumlu yönde etkilemektedir (Lau vd., 2007: 333).

Güven algılayan çalışanların, örgüte olan bağlılıklarını arttırabileceklerinin, kendi yeteneklerine güven kazanabileceklerinin, kontrol güçlerini geliştirebileceklerinin ve risk alma olasılıklarının artabileceğinin kabulü gibi durumlar yoluyla proaktif davranışlar sergilemeye elverişli olacakları eski çalışmalarda vurgulanmış ve bu nedenle bilim adamları da çalışanların proaktif davranışlar geliştirmesi için örgütlere güven dolu bir çalışma ortamı yaratma çağrısında bulunmuşlardır. Ancak son zamanlarda bazı akademisyenler, algılanan lider güveninin "karanlık taraflarının" da olabileceği iddiasında bulunmuşlardır. Algılanan güven güvenden farklıdır ve güvenilen kişinin diğerlerinin ona güvendiğini algılamasını ifade eder (Ye vd., 2021: 1462). Güven ilişkilerinde, güven ve hissedilen güven kavramları çok yakın ilişkilere sahip olmakla birlikte mutlak anlamda eşdeğer değildirler (Lau vd, 2014: 112). Öyle ki buna göre güvenilen kişi kendisine samimi olarak güvenilmese dahi diğerlerinin davranışlarından güven hissedebilir (Baer vd., 2015: 1640). Çalışanın liderin kendisine güvendiği yönündeki algısı, olumlu sonuçlara yol açabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir (Ye vd., 2021: 1462).

Güvenilir hissetme duygusunun karanlık yanı ile ilgili bir çalışma da Wang ve Huang (2019) tarafından yapılmıştır. Çalışmada güvenilir hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş, çalışanların güvenilir hissetmesinin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ve örgüt temelli öz saygı ve zorunluluk hissetme aracılığıyla aynı etkinin dolaylı bir şekilde de ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada sosyal mübadele (social exchange theory) ve öz belirleme teorilerinden (self determination theory) yararlanılarak güvenilir hissetmenin ne şekilde olumsuz sonuçlara yol açtığı incelenmiştir.

Güven duygusu ve güvenilir hissetme faktörlerinin etkisiyle çalışanların, yöneticilerin kendilerine olan güvenini hissetmelerinin, onların verimliliklerini arttırma ve rol ötesi davranışlar ortaya koymak amacına motive olmalarında önemli bir yer tutabileceği öne sürülmüştür (Wang ve Huang, 2019: 130). Güvenilir hissetmenin örgütler için olumlu faydaları olduğu, ayrıca bireysel düzeyde hissedilen güvenin, iş arkadaşlarına yönelik daha iyi görev performansı ve ÖVD'ye yol açtığı ve nihayet çalışanlara güvenmeyi örgütün merkezine koyan katılımcı bir yönetimin bir örgüte gerçek faydalar sağlayabileceği ifade edilmektedir. Bu durumun iki nedeni olduğu ileri sürülmektedir. İlk nedene göre güvenilir hissetme bir çalışan tarafından bir yöneticinin onu yetkin, önemli ve güvenilir kabul ettiği hususunda bir tanıma olarak algılanabilir, ikincisine göre ise çalışanların işlerine daha fazla sorumluluk hissetmelerine neden olabilir ve bu da onlara işlerine sahip olma hissi verebilir (Wang ve Huang, 2019: 123-124). Aynı minvalde güvenilme hissinin sorumluluk duygusundan dolayı işe yönelik bir takım bilişsel ve duygusal fayda sağlayabileceği öne sürülmektedir (Baer vd., 2015: 1650). Çin'de 18 okulda 497 öğretmenin örneklem olarak alındığı bir çalışmada müdürlerin kendilerine güvendiğini düşünen öğretmenlerin iş performanslarının da artmasına neden olan örgüt temelli özsaygı düzeylerininin daha yüksek olduğu görülmüştür ve çalışanların güvenilir hissetme duygusunun bu şekilde örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğu anlaşılmaktadır (Lau vd., 2014: 122). Buradan ve yukarıda güvenilir hissetme duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesi ile ilgili açıklamalardan yola çıkılarak aynı şekilde düşünüldüğünde, çalışanın sorumluluk ve sahiplenme hissini istem dışı yerine getirmek zorunda kalmasıyla güvenilir hissetme duygusunun çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı ile etkileşimini arttırabileceği ifade edilebilir. Ayrıca güvenildiğini hissetme duygusu çalışanın karşılıklılık duygusunu tetikleyecek ve böylece yöneticiyi hayal kırıklığına uğratmamak için kendini zorunlu hissedecektir ki bu durum zorunlu vatandaşlık davranışları ile sonuçlanacaktır (Wang ve Huang, 2019: 124). Diğer bir anlatımla güven, karşılıklılık duygusunu destekleyerek çalışanların zorunlu yükümlülüklerini yerine getirmelerini ve hatta aşmalarına neden olabilir. Yöneticileri tarafından güvenilen çalışanların, proaktif olarak hareket ederek karşılık verme olasılığı daha yüksektir. Bu karşılıkta bulunma eylemi sadece temel görevleri ifa etmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel hedeflere heves ve titizlikle katkıda bulunmayı da içerir (Wang ve Huang, 2019: 124).

Güvenilir hissetme duygusu ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki teorik ilişkiler açıklanırken insanların karşılıklı bir şekilde davranmalarının zorunlu olduğunu ileri süren karşılıklılık normu (The Norm of Reciprocity) önemli bir rol oynar. Zira bu normun yönetici ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisi için önemli bir yeri vardır ve karşılıklılık bazı toplumlar için yaşam kuralıdır (Noonan, 1984, akt. Wang ve Huang, 2019: 124). Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan en temel teori olan ve karşılıklılık ilkesinin temelini oluşturduğu sosyal değişim teorisini esas alan pek çok eski çalışma mevcuttur (Bolino vd., 2012).

İnsanoğlunun davranışları, doğası gereği farklı güdüler tarafından (farklı motivasyon kaynakları ile) şekillenmektedir. Öz belirleme teorisine göre insanlar ya bağımsız ya da kontrollü güdülerle örgütsel vatandaşlık davranışı gibi motive davranışlarda bulunurlar (Wang ve Huang, 2019: 123). Örgütlerde bir ast tarafından duyulan zorunluluk hissi (zorunluluk hissetme) ise, üstü ile arasındaki kontrollü motivasyon sürecinde önemli bir açıklayıcı unsurdur (Wang ve Huang, 2019: 124). Zorunluluk hissetme, kişinin kendisi dışındaki koşullar tarafından başlatılan, sürdürülen ve dışarıdan dayatılan kontrollü bir motivasyondur ki bu motivasyonun derecesi de yine kişinin hissedilen zorlanma derecesini belirler. Böylece hissedilen zorunluluk, ahlaki bir zorunluluk duygusuna yol açar (Wang ve Huang, 2019: 124).

Bir çalışan için en yakın üstünden hissedilen güven, onun görevini iyi şekilde yerine getirmesi amacıyla gereken davranışları sergilemesi için bir zorunluluk doğurabilecektir. Yani buradaki güvenilme hissinin meydana getirdiği zorunluluk, yöneticinin beklentilerini karşılayacak davranışları sergileme yönünde bir baskıyı doğuracaktır. Wang ve Huang'ın (2019) yaklaşımında istek ve gönüllülük esaslı bir katkı olmayan ve çalışana bir yük oluşturan zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanların iş yükünü artırmak isteyen, özellikle yöneticiler gibi güçlü aktörlerin dışsal baskılarına yanıt olarak ortaya çıkar ve bu yüzden zorunluluk hissetme duygusunun güvenilir hissetme ve zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kısmen aracı olması beklenebilir.

Wang ve Huang (2019) güvenilir hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışlarının ilişkisini açıklarken örgüt temelli öz saygının da aracılık rolünden bahsetmektedirler. Kormana'a (1976: 51) göre örgütsel durumlar çalışanın kendine duyduğu saygıyı ve bu sayede çalışanın

örgütsel tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Temeli Korman'ın çalışmalarına dayandırılan örgüt temelli öz saygıyı Pierce ve arkadaşları (1989: 625), örgüt üyelerinin, örgütsel roller alarak ihtiyaçlarını giderme derecesi olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile örgüt üyesi olarak bireyin, kendi yeterliliğine, önemine ve değerine ilişkin inanç düzeyidir (Pierce ve Gardner, 2004: 593). Wang ve Huang (2019: 124), Pierce ve Gardner'ın (2004) örgüt temelli özsaygının, iş ortamı, kişisel değerlerin örgütsel sinyalleri (algılanan örgütsel destek vb.) gibi öncül değişkenler ile rol ötesi performans da dahil olmak üzere sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini ortaya koyduklarından bahsederek Chen ve Aryee (2007)'nin yüksek örgüt temelli öz saygıya sahip çalışanların "Burada önemliyim" inancına sahip oldukları ifadesini desteklemişlerdir.

Buna göre örgüt temelli öz saygının ekstra rol davranışlarına aracılık etmesi örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında pozitif bir bağlantı doğurmakta bu da güvenilir hissetme duygusu ile zorunlu vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgüt temelli öz saygının aracılık etkisinin değerlendirilmesine bir dayanak sağlamaktadır (Wang ve Huang, 2019: 124). Bir çalışanın örgüt temelli öz saygısı başkaları tarafından ve en önemlisi yönetici tarafından yapılan değerlendirmeler ve iletilen geri dönüşler ile şekillenmekte ve oluşmaktadır. Yönetim tarafından kendisine güvenildiği hissi açısından sosyal önemi ve statüyü değerli bulan yüksek örgüt temelli öz saygıya sahip çalışanlar iş davranışları üzerinde daha fazla etki ve kontrole sahip oldukları hissine kapılabilirler. Bu değerlilik ve önemlilik hissini algılayan ve mevcut durumlarını koruyarak sürdürmek isteğinde olan çalışanlar yorgunluk veya artan iş stresi ve tükenmişlik pahasına bile olsa, işlerinin kalitesini ve miktarını geliştirecek ve sürdürecekler ve böylelikle örgüt temelli öz saygı güvenilir hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık edecektir (Wang ve Huang, 2019: 124).

İleri sürülen tüm bu tanım, teori ve araştırmalardan da yola çıkılarak çalışanın sırf yöneticisinin kendine güven duymasına dayanarak ekstra roller üstlenip iş performansını arttırması ve örgütsel çıktılara katkıda bulunmasının esasında söz konusu güveni boşa çıkarmama duygusu ile zorunlu bir hal alarak gönüllüğü ortadan kaldırabileceği ve zorunlu vatandaşlık davranışlarına yol açabileceği de ifade edilebilir.

1.2.4.2. Uyumluluk Maskesi

Uyumluluk maskesi terimi Patrıcıa Faıson Hewlin (2003) tarafından, bu kavramın yüzeysel davranış ve izlenim yönetimi gibi kavramlardan ayrılarak (Perrigino ve Jenkins, 2022: 324) teorize edildiği "And The Award For Best Actor Goes To…: Facades Of Conformity In Organizational Settings" (ve en iyi aktör ödülü gidiyor…: örgütsel ortamlarda uyumluluk maskesi) isimli öncü makalesinde ortaya atılmıştır. Bu makalede uyumluluk maskesi, çalışanlar tarafından kurumsal değerleri benimsiyormuşçasına ortaya konan gerçek dışı davranış ve söylemler olarak tanımlanmıştır. Uyumluluk maskesi sergilemek, kişinin gerçek benliğini maskelemesi manasını taşır (Hewlin, 2003: 634).

Başka bir tanımda Hewlin (2009: 728) uyumluluk maskesini "gerçek veya hayali grup baskısı sonucunda bir kişinin pozisyonundan çelişkili bir davranışa veya inanca geçiş yapması" olarak ifade etmiştir. Uyumluluk maskesi oluşturan bireyler; duygusal gösterimler, sözlü ifadeler ve jestler de dahil olmak üzere çeşitli davranışlar sergileyerek örgütün benimsenen değerleriyle uyumlu olduklarını gösterirler. (Hewlin, 2003: 635). Uyumluluk maskesi aktif bir şekilde eylem gösterilerek takılabileceği gibi eylemden kaçınılarak pasif bir şekilde de takılabilir (Stormer ve Devine, 2008: 118).

Bu bağlamda kişi gerçekte benimsemediği başka değerleri benimsiyor gibi yaparken kendi kişisel değerlerini baskılamaya başlar. İşinde iyi geçinmek için kendisi gibi değil de aslında olmadığı biri gibi davranabilir. Bu durum sözel olarak ortaya konulabileceği gibi sözel olmayan başka yollarla da ortaya çıkabilir. Uyumluluk maskesi geliştiren kişi bir çatışma veya sorun olduğunu bilse de uyumlu bir görünüm sergiler (Hewlin, 2003: 633-635). Yani çalışanların örgütsel değerlere uyumu, onların örgütsel değerleri mutlaka içselleştirmiş olduğunu göstermez. Uyum aslında sadece yüzeysel olabilir ve bu durum uyumluluk maskesi takanların durumunu olumsuz etkileyebilir (Hewlin, 2009: 736). Tüm bu taktikler sayesinde çalışanlar bağlılık taklidi yaparak ve kendi değerlerini bastırarak, çoğunluk görüşüne sahip olanlarla kaynaşmaya çalışırlar (Cha vd., 2019: 649).

Kurumsal araştırmalara göre yeni çalışanlar bir kuruma giriş yaptığında, o kurumun değerlerine uyum sağlamaya başlarlar. Sosyalleşme sürecinde, kuruma yeni girenler o kurum için makul sayılan davranışları algılayıp buna göre uyum sağlarlar. Kurumda devam etmeyi

amaçlayan çalışanlar genellikle uyum sağlar ve işlerin ilerleme süreçlerine rıza gösterirler. Çalışanların sergiledikleri dışa dönük uyumun içsel değerleriyle tutarlı olup olmadığı ve kurumun değerlerinden farklı ve hatta çatışan değerleri gizlemek zorunda kaldıklarında yaşayabilecekleri gerilimler oldukça önemli hususlardır. Şahsi ve kurumsal değerler arasında çatışma hâsıl olduğunda, kimi çalışanlar kişisel değerlerini bastırma ve kurumsal değerleri benimsemiş gibi görünme gerekliliği duyarlar. Bu davranış "uyumluluk maskesi oluşturmak" olarak tanımlanır (Hewlin, 2003: 633).

Çalışanın kişisel değerleri ile uyumluluk maskesi ortaya koyması arasında yaşadığı gelgitler birçok korku ve endişeyi içinde barındırır. Bir anne veya baba olma rolüne, dini veya kültürel değerlere ya da alkol kullanıp kullanmama konusuna çalışan tarafından verilen önemin işinde kendisi aleyhine bir sonuç doğurup doğurmayacağı bu korku ve endişelere örnek olarak verilebilir. Yine zaman içerisinde örgütün değerleri yöneticiden veya çevresel faktörlerden ötürü değiştiğinde çalışan yine aynı çatışmaları yaşayabilir. Ancak bu çatışma tüm örgüt üyelerinin sahip oldukları değerlerin hepsinin örgütün değerleri ile uyumlu olacağı anlamına gelmez. Yaşanan bu değer çatışmalarına bazı çalışanlar basitçe örgütten ayrılarak tepki verirken bazıları ayrılmak potansiyel maliyetlerden dolayı uygulanabilir olmayabilir. Çeşitli ayrılma maliyetlerini değerlendirdikten sonra, bazı çalışanlar uyumluluk maskesi sergilemenin maliyetinin ayrılmanın maliyetinden daha az olduğunu düşünebilirler (Hewlin, 2003: 634).

Uyumluluk maskesi oluşturulması yoluyla örgütle uyum sağlanması ve böylece örgütsel performansın sağlanması amaçlanırken bu durum, kişisel değerleri örgütünkilerden farklı olan çalışanların yabancılaşmasına yol açabilecek, diğer yandan bir organizasyon içinde bu tür davranışların yaygınlığı, çalışanlar arasında düşünce ve eylemde bir homojenliğe neden olabilecek ve bu da örgüt üyeleri arasında farklı fikir ve değerlerin ortaya konulmamasına neden olarak yenilikçilik ve örgütsel öğrenme üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilecektir (Morrison ve Milliken, 2000:710)

Hewlin (2003: 636), örgütsel ödül sistemleri, azınlık durumu ve öz-izleme gibi değişkenlerin uyumluluk maskesi sergileme konusunda olası öncüller olarak kabul edilebileceğini ileri sürmüştür.

Örgütler, üyelerinin davranış ve tutumlarını örgütsel inançlar ve değerlerle uyumlu bir hale getirmek için evvela ödül sistemlerini kullanırlar (maaş zamları, ikramiyeler, terfiler ve diğer sosyal haklar vb.) (Kerr ve Slocum, 1987: 99). Bu görüşe dayanarak Hewlin (2003: 637) de örgütlerin ödülleri öznel performans değerlendirmelerine dayandırma derecesinin, çalışanların değerleri örgütün değerlerinden farklı olduğunda nasıl davranmaları veya davranmamaları gerektiği hususunda ikileme düşmelerini etkileyeceğini ve dahası öznellik arttıkça, çalışanların uyumluluk maskeleri yaratma konusunda daha fazla baskı hissedeceklerini ve örgütsel değerlerden farklı olan kişisel değerlerini gizlemeye meyledeceklerini ileri sürmüştür.

Hewlin'e (2003: 637) göre organizasyondaki çoğunluktan farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olan azınlıkları oluşturan bireylerin statüleri göz önüne alındığında, azınlıklar, uyum sağlamak ve çoğunluk üyelerinin imkânlarından faydalanmak amacıyla dışa dönük uyum ifadeleri sergilemeleri gerektiğini düşünebilir, kabul edilemez değerleri ifade etmekle ilişkilendirilebilecek olumsuz kamuoyundan kaçınmak için uyum maskeleri sergileme baskısı hissedebilirler. Hewlin'e (2003: 637) göre bireysel özellikler de uyumluluk maskesi sergilenmesine neden olabilir. Kendini izleyenler, başkalarının istek ve beklentilerine karşı hassas olan bireylerdir ve bu nedenle kendilerini ifade ederken başkalarının davranışlarını bir rehber olarak kullanırlar. Öz-izlemesi yüksek bireylerin uyumluluk maskesi oluşturma ihtimali düşük olanlara göre daha fazladır. Cha ve arkadaşları (2019: 649) ise araştırmalara göre kişi-örgüt-değer uyumsuzluğunun da uyumluluk maskesi ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Perrigino ve Jenkins (2022: 325) ise, çalışanların sahip oldukları farklılık ve çeşitliliklerin doğru yönetilememesi ve kötü yönetilmesinin uyumluluk maskesi göstermelerine yol açabileceğini, bireyler ve diğer birim üyelerinin organizasyondaki çeşitliliğe dair olumlu algılara sahip olmalarının uyum maskelerini azaltılabileceğini ortaya koymuşlardır. Çalışanların farklı fikir, görüş ve değerlere sahip olanlara hoşgörüde bulunmayan katılımsız iş ortamlarını gösteren ipuçlarını algılamaları durumunun uyumluluk maskesi sergilenmesini teşvik etmesi gerektiği görüşü sosyal bilgi işleme teorisine dayandırılarak ileri sürülmüştür.

Hewlin (2003: 638), örgütsel çalışmalardan elde edilen sonuçların, insanların toplumsal davranışları, kendi tutumları veya görüşleriyle çeliştiğinde psikolojik ve duygusal sorunlar

yaşadıklarını öne süren psikolojik araştırmalarla uyum gösterdiğini ifade etmekte, uyumluluk maskesi gösteren çalışanların kişisel değerlerini bastırmaktan ve örgütsel değerlere katılıyormuş gibi yapmaktan kaynaklanan psikolojik ve duygusal sıkıntılar yaşamaya yatkın olduklarını ancak tüm çalışanların bu sıkıntıları aynı düzeyde yaşamayacağını ileri sürmektedir.

Buna göre bireyci çalışanlar, kendilerini özerk ve bağımsız olarak görme eğiliminde olduğundan ve bireysel potansiyelin ve farklılığın peşinden koşulması ve geliştirilmesi ile tatmine ulaşılacağı fikrini benimsediklerinden ifade ettikleri ve hissettikleri tutumlar arasındaki çatışmayı daha belirgin yaşayacak ve daha fazla psikolojik ve duygusal sıkıntı hissedeceklerdir. Kendilerini başkalarından ayrılmaz olarak görebilen, zaman zaman kişisel istek ve arzuları ile çelişse bile, örgütteki kolektif ilgi alanlarını takip etme ve benimseme olasılıkları yüksek olan kolektivistlerin kendilerini grup ile birlikte tanımladıkları ve grup uyumunu korumak için kendi inançlarını kolayca bastırdıkları göz önüne alındığında, uyum maskeleri oluşturduklarında bireyciler ile aynı psikolojik ve duygusal sıkıntıları yaşamayacaklardır. Hewlin (2003: 638-639) bununla birlikte şahsi ve iş kimliklerini birbirinden ayrı tutmada daha etkili ve başarılı olan bireylerin, olumsuz sonuçlar yaşama olasılıklarının daha düşük olacağını, buna mukabil kişisel ve iş kimliklerini birleştiren çalışanların iki kimliği ayrılmaz olarak algılayacaklarından çatışma yaşayabileceklerini ve bu suretle daha yoğun olumsuz duygusal sonuçlar yaşayabileceklerini öne sürer.

Uyumluluk maskesi takılmasının benimsenmesi farklı seslere imkân tanımayarak çatışmayı azaltma gibi olumlu bir etkiye sahipken aynı zamanda iş tatminini de azaltır (Perrigino ve Jenkins, 2022: 324). Phillips ve arkadaşlarının (2016: 103) çalışması da uyumluluk maskesi ile iş stresi arasında pozitif, iş tatmini arasında ise negatif ilişkiler olabileceğini göstermiştir. Farklı araştırmalarda olumsuz psikolojik veya duygusal hallerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltabileceği ve işten ayrılma olasılığını artırabileceği de öne sürülmüştür (Cordes, 1993: 639).

Kurumların büyük ölçekli değişimler yaşamaları durumunda çalışan ve kurum değerlerinin tekrardan uyumsuz bir hal alması durumunda çalışanların tekrar uyumluluk maskesi sergilemesi ile meydana gelen çatışmaların, yeni kurumsal değerler, normlar ve uygulamalara geçişi daha iyi yönetmek için yeniden sosyalleştirme süreçlerinin tasarlanarak

giderilebileceği, böylece çalışanlar arasında belirsizlik ve gerilimlerin azaltılabileceği ve iş tutumları ile performansları üzerinde olumlu sonuçlar alınabileceği ileri sürülmüştür (Hewlin, 2003: 640).

Bir başka çalışmasında Hewlin (2009: 727) farklı sektörlerde görev yapan 238 çalışanın katıldığı bir anket sonucunda; katılımsız iş ortamı algısı, azınlık durumu, öz izleme ve kolektivizmin uyumluluk maskesi yaratma ile bir ilişki içinde olduklarını ortaya koymuş; duygusal tükenmişliğin uyumluluk maskesi oluşturmak ile çalışanların kurumdan ayrılma niyeti arasında bir aracı fonksiyona sahip olduğunu ve kolektivizmin duygusal tükenmişlik ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi negatif şekilde düzenlediğini göstermiştir. Buna göre farklı düşünce ve görüşlere açık olmayan ve karar verme süreçlerinde çalışanların pay sahibi olmasının teşvik edilmediği düşünülen iş ortamları, çalışanların kendi değerlerini saklamalarına ve çalıştıkları kurumun değerlerini benimsiyormuşçasına davranmalarına yol açacaktır. Ayrıca çalışanların azınlık durumunda olduklarına dair algıları ve bunun derecesi, başkalarının istek ve beklentilerine karşı yüksek duyarlılığa sahip olup sosyal ipuçlarına önem vererek kendi davranışlarını yönlendirme durumları, uyumluluk maskesi yaratmalarına neden olacaktır.

Uyumluluk maskesi yaratılması ile duygusal tükenme arasında güçlü bir ilişki bulunmakta, duygusal tükenmişlik de uyumluluk maskesi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı rol oynamaktadır. Yani çalışanların değerlerinin çalıştıkları kurumun değerleriyle uyumlu olmadığı durumlarda, kişisel değerleri kurumun değerleriyle uyumlu olan çalışanlara göre daha hızlı ayrılacakları öne sürülmektedir (Hewlin, 2009: 736). Benzer şekilde uyumluluk maskesinin duygusal bağlılıkla gelen örgütsel randımanı düşürdüğü, iş performansını arttıran bilişsel ve duygusal kaynakları tükettiği, çalışan bağlılığını azalttığı ve ayrılma niyetini artırdığı gösterilmiştir (Murray, 2022: 18-19). Ancak kolektivistlerin yüksek derecede duygusal tükenmişliğe rağmen örgütte kalmayı sürdürecekleri ifade edilmiştir (Hewlin, 2009: 736).

Cha ve diğerleri (2019: 649) ise uyumluluk maskesi benimseme sonucunda meydana çıkan stres, duygusal tükenme, korku, kaygı vb. durumların çalışanların refah seviyelerini düşüreceğini, uyumluluk maskesi oluşturmaya ayrılan kişisel kaynakların işe odaklanmaya daha az ayrılması sonucunda işe bağlılığın azalacağını ileri sürmüşlerdir.

Uyumluluk maskesi değişkeninin örgütsel vatandaşlık ve zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilişkilerini incelediğimizde aşağıdaki sonuçlarla karşılaşmaktayız:

Koçak (2018: 1501), bireyin değerler bütünü ile örgütün kültürü ve değerler silsilesinin uyumu şeklinde ifade edilen kişi-örgüt uyumunun artmasının örgütsel vatandaşlık davranışını da arttıracağından yola çıkarak, zorunlu vatandaşlık davranışını azaltacağını öne sürmüş ve yapılan analizler sonucunda bu ilişki ve lider-üye etkileşiminin kişi-örgüt uyumu ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre işiyle yüksek uyuma sahip olan çalışan görev tanımında olmayan ekstra işleri yerine getirmek için gönüllü olacak ve böylece çalıştığı kurumun verimliliğine katkı sağlayacaktır. Tersi durumda çalıştığı kurum ile düşük uyuma sahip olan çalışan istemeyerek ve zorla (baskıyla) vatandaşlık davranışı sergileyeceği için örgüt verimliliğine desteği hafif kalacaktır. Öte yandan çalışanın baskı altında vatandaşlık davranışı sergilemesi, çalışanın memnun olmayışının bir nişanesi kabul edilebilir. Buradan yola çıkıldığında, Cha ve arkadaşlarının (2019: 649) araştırmalara göre kişi-örgüt-değer uyumsuzluğunun uyumluluk maskesi ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ileri sürmeleri de göz önüne alınarak, kişi-örgüt uyumsuzluğunun ve dolayısı ile uyumluluk maskesinin de zorunlu vatandaşlık davranışlarını arttırması beklenir.

Anjum ve Shah (2017: 67), Kaynakların Korunması Teorisi'nden (Conservation of Resources Theory) hareketle, çalışanların kendi değerleriyle çelişen örgütsel değerlere uyum sağlamak için harcadıkları fiziksel ve psikolojik çabanın mevcut kaynaklarını tüketebileceğini ileri sürmektedir. Bu durum, birey açısından bir kaynak kaybı tehdidi oluşturmakta ve çalışan, harcadığı çabanın karşılığını alamadığı düşüncesiyle girdi-çıktı dengesinde bir eşitsizlik algılayabilmektedir. Bu algı, bireyin örgüte gönüllü katkı verme isteğini zayıflatır. Nitekim değerleriyle uyumlu olmayan bir örgüte yüzeysel uyum göstermeye çalışan, yani "uyumluluk maskesi" sergileyen çalışanların, örgüte içsel bir bağlılık geliştirmeleri ve ekstra rol davranışları göstermeleri beklenmez (Perrigino ve Jenkins, 2022). Bu nedenle uyumluluk maskesi, gönüllülüğe dayalı örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltıcı bir etki yaratır.

Bu bağlamda yapılan araştırmalar (Zhao vd., 2014; Liu vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2006), örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) arasında ters

yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Gönüllülük esasıyla ortaya çıkan ÖVD'nin aksine, ZVD çalışanların bir zorunluluk, baskı veya uyum gereğiyle sergilediği davranışları ifade eder. Dolayısıyla örgütle değer uyumu düşük olan çalışanlar, çatışmadan kaçınmak veya işlerini korumak için gönüllü olmaksızın ekstra rol davranışları gösterebilirler. Başka bir deyişle, kaynak tükenmesi tehdidi altında olan ve uyum baskısı hisseden çalışan, gönüllü vatandaşlık davranışlarını bırakıp zorunlu vatandaşlık davranışlarına yönelebilir. Kaynakların korunması teorisi perspektifinden bakıldığında, kaynak kaybı yaşayan çalışanların, daha fazla kayıp yaşamamak ve sosyal/örgütsel statülerini korumak amacıyla zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemeye yönelmeleri beklenir. Uyum sağlama ve zorunlu vatandaşlık davranışını yerine getirme konusundaki dış baskıların birleşimi, uzun vadeli strese ve tükenmişliğe yol açabilir. Bu durum zorunlu uyum döngüsünü daha da sürdürebilir. (Bolino vd., 2010: 849-850). Koçak'ın (2018: 1501) da belirttiği üzere, örgütle düşük uyum içindeki çalışan, baskı altında kalarak istemeyerek vatandaşlık davranışı sergilemek zorunda kalabilir.

1.2.4.3. Örgütsel Adalet

Adalet veya hakkaniyetin ele alınmasının, Platon ve Sokrates'e kadar uzanan felsefi bir ilgi alanı olduğu ifade edilmiştir. Adalet teriminin halk arasındaki kullanımı söz konusu olduğunda karşımıza "doğruluk" ya da "haklılık" kavramları çıkmaktadır. (Colquit vd., 2001: 425).

Roma Hukuku'nda herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması şeklinde ifade edilen adalet, İslamiyette "insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme" olarak benimsenmiştir. "Adl" kelimesi; doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran bir kökten çıkmış ve "adalet" halini almıştır. İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet kavramının; uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen oldukça geniş kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Hz. İmam Ali (ona selam olsun) (2012) ise Nehcu'l Belaga adlı eserde adalet kavramını, herşeyi yerli yerine koymak olarak nitelemektedir (Hikmet 437, s. 580).

Bireyin hakkını, düşünce ve kanaatlerini, sosyal, siyasal ve ekonomik menfaatlerini adeta sigortalamak, haysiyet ve şerefini muhafaza etmek ve hürriyetlerini temin etmek üzere faydalanılan bir kavram olan adalet kelimesi, aynı zamanda insanların en yüksek düzeyde müreffeh olmaları için siyasi sistemlerde de önemli bir konuma sahiptir (Şahin ve Kavas, 2016: 120).

İnsanların algıladıkları adaletsiz durumlardan kaçma veya bunlardan kaçınma gayretlerine odaklanan adalet teorisi reaktif bir teoridir ve bu tür teorilerin konusu, adaletsizliklere karşı verilen tepkilerdir. Adaleti teşvik etmeyi amaçlayan davranışlara odaklanan teoriler ise proaktif teorilerdir ve konusu adil durumlar yaratmaya çalışan davranışlardır (Greenberg, 1987: 10).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmaların, Adams'ın Eşitlik Teorisine kadar dayandığı görülmektedir. Bu teoride kişilerin işteki başarıları ve tatmin olma dereceleri üyesi oldukları örgütte izlenimledikleri eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir (Adams, 1963: 427)

Örgütsel ortamlarda, "örgütsel adalet" terimini Greenberg (1987: 9-10) ilk olarak ileri sürmüş; örgütsel adaletin, örgütte sonuçların adilliği (distributive) ve süreçlerin adilliği (procedural) olarak iki temel eksende kavramsallaştırıldığını belirtmiştir. Örgütsel adaletin geniş çaplı tanımının, çalışanın kurumundaki uygulamalar hakkındaki adalet algılaması olduğu belirtilmiştir. (Greenberg, 1996: 24). Colquit ve diğerlerine (2001: 425) göre özellikle örgütsel ortamlarda adalet, çıktı dağılımı veya tahsisinin adaleti ve çıktı dağılımı veya tahsisini düzenlemek için kullanılan prosedürlerin adaleti olmak üzere iki tip öznel algının öncül ve sonuçları esas alınarak ifade edilebilir.

Niehoff ve Moorman (1993: 531-535)'a göre ise örgütsel adalet, örgüt çapında kazanımlara ilişkin kriterlerin dürüstçe hazırlandığı, dağıtımların düzenlenmiş olan bu kriterlerden taviz verilmeden eşit olarak gerçekleştirildiği ve söz konusu dağıtımlar esnasında ortaya konulan davranışların dürüst bir tarzda sergilendiği bir süreci işaret etmektedir. Benzer bir tanımlamada yine örgütsel adaletin, örgütsel kaynakların dağıtımı, dağıtım kararlarını belirleyen prosedürler ve prosedürler işletilirken çalışanlar arasında ortaya çıkan ilişkileri düzenleyen kurallar ve normlar ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet algısı, tutumlar ve davranışlar (iş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık,

örgütsel vatandaşlık, zorunlu vatandaşlık, verimlilik veya verimlilik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti vb.) üzerinde önemli etkilere sahiptir (Yıldız vd., 2015: 56). Doğaldır ki algılar, tutumlara; tutumlar da davranışlara dönüşürler.

Çalışanların örgütsel uygulama ve kararların adil olup olmadığına ilişkin algıları ile bu algıların davranışlarına olan etkilerini açıklayan örgütsel adalet terimi (Çolak ve Erdost, 2004: 52), diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütün karar ve eylemlerine dair algısının işteki tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığını göstermektedir.

Greenberg'e göre örgütsel adalet algısını şekillendiren ve belirleyen, çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücret ya da farklı kazançlar edinmedir (Greenberg, 1987: 9). Çalışanlar, örgütlerinde kendileri ile diğer çalışanları kıyaslar, öyle ki; örgütsel kuralların uygulanmasından, eşit işe eşit ücret ödenmesine; eşit izin haklarına sahip olmaktan, sosyal imkânlardan eşit olarak faydalanmaya kadar birçok konuda herkese adil muamelede bulunulmasını beklerler. Buna rağmen, adalet algısını yalnızca elde edilen çıktılar ve bu çıktılara ilişkin karşılaştırmalar belirlemez. Örgütte benimsenen kurallar, bu kuralların uygulanış biçimleri ve çalışanların karşılıklı ilişki süreçleri de adalet algısının şekillenmesinde kritik rol oynamaktadır. (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet algısı genel olarak dağıtımsal (distributive), etkileşimsel (interactional) ve işlemsel (procedural) adaletten ibaret olarak üç kısımda ele alınmaktadır (Colquit vd., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Çolak ve Erdost, 2004).

*Dağıtımsal Adalet: 1975'ten önce, adalet çalışmaları öncelikle dağıtımsal adalete odaklanmıştı. Bu araştırmaların çoğu, adaleti değerlendirmek için sosyal değişim teorisi bağlamını kullanan Adams'ın (1963) yaptığı ilk çalışmalardan üretilmiştir. Adams'a göre, endişelerin odağı, mutlak sonuçlar değil, bu sonuçların adil olup olmadığıydı (Adams, 1963: 422-423).

Dağıtımsal adalet; kazanımların (ücret, prim, ikramiye, yükselme vb.) bölüşümüyle ilgili olarak yönetenlerin aldıkları kararların adil olup olmadığı ile ilgilidir (Daileyl ve Kirk, 1992: 307). Dağıtımsal adalet, bir dağıtımın veya tahsisin adilliği hususundaki algıya veya daha geniş anlamda, insanların aldıklarını nasıl değerlendirdiklerine işaret eder (Cropanzano ve

Molina, 2015: 380). Başka bir deyişle alınan sonuç ya da mükâfatların hakkaniyeti hususundaki adalet algısıdır (İşcan, Naktiyok, 2004: 182). Dağıtımsal adalet, sonuçların algılanan adilliği ile ilgilendiğinden, sonuçların dağıtımının ayrılmaz bir parçası olduğu örgütsel bağlamda güçlü etkileri olma potansiyeline sahiptir. Sonuçlara odaklanması nedeniyle, dağıtıcı adaletin özellikle belirli sonuçlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilgili olduğu beklenmektedir ki belirli bir sonuç adaletsiz olarak algılandığında, kişinin duygularını, bilişlerini ve davranışlarını etkilemelidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, neredeyse tüm sosyal sistemlerde oluşan genel-geçer bir olgudur ve bireylerin gelir, prim, terfi vb. elde ettikleri karşılıkları adaletli veya adaletsiz olarak algılamaları yahut kendileri ile diğer çalışanların kazanımlarını kıyasladıklarında haksızlığa maruz kaldıklarını hissetmeleri, onların tutumlarını etkileyerek davranışlarını da aynı doğrultuda değiştirebilir (Adams, 1963: 422-427). Dolayısıyla, dağıtımsal adalette çalışanların, dağıtılan kaynak ve mükâfatlardan adil şekilde pay aldığını düşünmesinin ana mesele olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201). Buna göre çalışanların çıktı veya ödüllerin dağıtımında bir adaletsizlik algılamaları onları memnuniyetsiz kılarken tam aksine hakkaniyet algısı, motivasyonu ve iş tatminini artıracaktır.

*İşlemsel (Prosedürel) Adalet: Thibaut ve Walker (1975) işlemsel adalet kavramını tanıtmış olsalar da çalışmaları esas olarak tarafların hukuki prosedürlere tepkilerine odaklanmış (akt. Colquit vd., 2001: 426), tüm politika ve prosedürlerin nasıl geliştirildiği, bunların topluca ve bireysel olarak nasıl uygulandığına dair çalışanların öznel algısı şeklinde bir tanımlamada bulunmuşlardır (akt. Zayer ve Benabdelhadi, 2020: 96). Başka bir tanıma göre işlemsel adalet örgüt içerisinde dağıtılan kaynakların belirlenmesine esas oluşturan kural ve işlemler (procedures) hakkındaki adalet algısıdır (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). İşlemsel adalet nihai karara ulaşmak için kullanılan operasyonların, prosedürlerin ve tekniklerin makullüğü olarak da düşünülebilir. (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Ya da diğer bir ifade ile tüm örgütsel politikaların, yönetimin ve karar alma süreçlerinin adilliğine dair algıyı ifade eder. (Colquitt, 2001: 386).

Dağıtımsal adaletle karşılaştırıldığında İşlemsel adalet anlayışında, örgütsel adalet algısı yalnızca sonuçların veya nihai kazanımların adilliği ile sınırlı tutulmaz; bu sonuçlara

ulaşılırken izlenen sürecin adilliği de önem taşır. Hatta bazı durumlarda süreçlerin adil algılanması, örgütsel adaletin en güçlü belirleyicisi konumuna gelebilmektedir ki, buna göre işlemsel adalet, sonuçların belirlendiği işlem sürecinin adaleti olarak tanımlanır (Lind ve Tyler, 1988: 1-2). Yani Bireylerin adalet algılarının oluşmasında yalnızca dağıtım ve tahsisler sonucunda kazanılan ödül ve kaynaklar değil, aynı zamanda kimin, neyi, ne oranda alacağı ve buna nasıl karar verildiği de belirleyici rol oynamakta ve çalışanlar elde edilen kazanımlarla (sonuç veya çıktı) birlikte bu kazanımları elde etme sürecinin de adil olup olmadığını da değerlendirmektedirler (İyigün, 2012: 58).

Örgütsel işlem süreçleri, örgütün kaynakları nasıl tahsis ettiğini temsil eder. Dolayısı ile işlemsel adaletin örneğin örgütsel bağlılık gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle, örgüte yönelik sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir. Buna göre, belirli bir sonuca yol açan bir süreç adaletsiz olarak algılandığında, kişinin tepkilerinin görevlerine veya söz konusu belirli sonuca değil, tüm kuruluşa yönlendirilmesi beklenir. Bu durum dağıtımsal adalet için ortaya konulan tahminlerden farklıdır; bu tahminler, organizasyon odaklı tepkiler yerine sonuç odaklı tepkileri vurgular (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Organizasyon içerisinde çalışanların işlemsel adalet algıları, içinde bulunulan organizasyonu çeşitli yönlerden etkilemektedir. Bu etkilerden bazıları, iş tatmini, örgütsel kararlara bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlardır (Bülbül, 2010: 10). Açıklamak grekirse çalışanlar karar verme süreçleri adil bulmadıklarında; performans seviyesi gibi pozitif faktörler azalırken, ayrılma niyeti gibi negatif faktörlerin arttığından bahsedilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987: 186).

*Etkileşimsel Adalet: Bies ve Moag'ın (1986) ilk defa ileri sürdüğü bu adalet tipi, örgütsel işlem süreçleri uygulanırken çalışanların aldıkları kişilerarası muamelenin niteliğini anlatır (Bies ve Moag, 1986: 44). Buna göre etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin bir uzantısı olarak, örgütsel uygulamaların insani yönüne, yani yönetimin (veya örgütün varlıklarını yönetenlerin) adaletin alıcısını etkileyen davranış tarzına ilişkindir. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet, adaletin dağıtıcıları ile alıcıları arasındaki iletişimin niteliğine (nezaket, saygı ve samimiyet vb.) vurgu yapar. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığına bağlıdır ve bu durum, çalışanların yöneticilerine karşı geliştirdikleri düşünce, duygu ve davranışları belirler. (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Etkileşimsel adalet

kimi çalışmalarda işlemsel adaletin sosyal tarafı olarak değerlendirilmiştir (Tyler ve Bies, 1990) ve çalışanların örgüt içinde nasıl muamele gördüklerine atıfta bulunur. Yani örgütsel prosedürlerin kurgulanması söz konusu edildiğinde, çalışanlar hiyerarşik üstlerinin adaletini, sosyal ilişkilerdeki kalitesini, iletişimini ve şeffaflığını algılarlar (Zayer ve Benabdelhadi, 2020: 97).

Etkileşimsel adalet, organizasyondaki karar sürecinde çalışanlara neyin, nasıl söylenmesi gerektiği ile ilgili davranışlar kümesidir (Moorman, 1991: 847) Başka bir deyişle alınan kararların çalışanlara söyleniş (duyuruluş) tarz ve yöntemi ile ilgili adalet algılamasıdır (Demirel ve Seçkin, 2011:103). Çalışanların işyerinde varolan etkileşimde kendileriyle saygılı ve samimi bir biçimde iletişim kurulması ve alınan kararların kendilerine açıklanması konusunda duyarlı oldukları ve bu hususta beklentiye girdikleri bilinmektedir. (Altıntaş, 2002: 37). Zira çalışanlar, kararların alınması veya kaynak dağılımında kendileriyle iletişime geçilmesini, kendisine değer verilmesini, yöneticilerin samimiyet ve duyarlılıklarını önemli derecede önemsemektedir (Meydan, 2010: 76-78). Çalışanlar söz konusu kararları algılamada, yöneticilerin diğerleriyle iletişim kurduğu gibi kendileriyle iletişim sağlamasını umarlar. Sağlanan iletişimde de adalet ararlar. Subjektif nedenler yöneticilerin çalışanlarla birbirlerinden farklı şekillerde iletişime geçmelerine yol açığında (nezaketli, kabaca, yumuşak, sert vb.), bu durum çalışanlarca adil olarak görülmeycek, çalışanlar tarafından kişilerarası etkileşimin adaletsiz olarak algılanması, yöneticileri onların olumsuz tepkileri ile karşı karşıya bırakacaktır (Karaca ve Özmen, 2018: 10-11).

Bu yüzden çalışanın, organizasyonun bütününden ziyade doğrudan amirinden memnuniyetsizlik duyması umulur. Buna paralel olarak çalışanın örgütüne kıyasla amirine daha az bağlı olması ve amirine karşı olumsuz tutum içinde olması ancak örgüte karşı daha az olumsuz tutumlar geliştirmesi beklenmektedir. Bu beklentiler, etkileşimsel adalete dayalı olarak, adaletsizliği algılayan bireyin etkileşimsel adaletsizliğin kaynağının prosedürün kendisi değil, resmi prosedürü uygulayan kişi olduğunu düşündüğü ölçüde sınırlıdır. Şayet etkileşimsel adaletsizlik, resmi prosedürün mütemmim bir cüzü olarak görülürse, kişi işlemsel adaletsizliği çıkaracaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

Örgütsel Adalet kavramının türlerine değindikten sonra öncül ve sonuçlarına değinmek de onun zorunlu vatandaşlık davranışları ile ilişkilerini anlamada tamamlayıcı olacaktır.

Örgütsel adalet algısını algılayıcının kişisel faktörleri (demografik özellikler ve kişilik özellikleri vb.), sosyal çevre faktörleri, örgütsel faktörler (örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar vb.) etkiler (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283; Karataş, 2017: 49-50). Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Adalet algıları, algılayanın özelliklerinden de etkilenebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283-285). Bunlar demografik özellikler (örneğin, yaş, cinsiyet, ırk ve kıdem) ve kişilik özellikleri olabilir. Yaş, cinsiyet ve ırk gibi demografik özelliklerin adalet algılarını etkilemesi öz-çıkar veya ego merkezlilik yolu ile olabilir. Belirli durumlardan fayda sağlayanlar bunları diğer durumlara tercih edebilir. Örneğin bayanlara pozitif ayrımcılık uygulayan bir prgogram bayanlara adil gelirken erkeklere adaletsiz gelebilecektir. Algılanan adaletin öncülleri hususunda kişisel menfaatler üzerine bir kural oturtulması oldukça sınırlı kalır. Adalet kuralları ve dağılımlarına yönelik tercihler, algılayıcının özel koşullarına göre farklılık sergileyeceğinden, belirli demografik grupların tercihlerine dair genel tahminler yapmak pek mümkün görünmemektedir ve aynı demografik gruptaki üyelerin tamamının benzer deneyimlere sahip olması ve dolayısıyla benzer adalet algılarına sahip olması da beklenemez. Cinsiyet ve örgütsel adalet algısı konusunda yürütülen birçok çalışmada ortaya çıkan sonuçlar tutarlılık göstermediğinden kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algılarının ne yönlü olacağının öngörülebilme imkânı oldukça düşüktür (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284). Eğitim seviyesinin artışı ile hakların bilinmesi ve savunulmasına pararalel olarak yapılan uygulamaların da adaletsiz olarak görülebileceği, negatif tutum ve duygusallıkların adalet algısını negatif, pozitif olanlarınsa pozitif yönde etkileyeceği yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlardandır (Daileyl ve Kirk, 1992: 316).

Sosyal çevrenin örgütsel adalet algısını etkileyeceğine dair tespitler bulunmakla birlikte, literatürde bu konunun kesinlik kazanmadığı belirtilmiş, yine bireyin yetiştiği kültürün özelliklerinin de (örneğin kolektif ve bireyci kültür) adalet algılarının oluşmasında etkili olduğu belirtilmekle beraber tersi yönde çalışmalara da rastlanmıştır (Karataş, 2017: 49-50). Sosyal bilgi işleme teorisine göre çalışanların sosyal etkileşimleri sonucu birbirlerinin davranışlarını modellemeleriyle zaman geçtikçe, grubun her bir üyesinin adalet algıları birleşir ve grup üyeleri benzer sonuçlar alıyorsa, benzer prosedürlere tabi tutuluyorsa ve bir adalet kaynağı (mesela yönetici) tarafından benzer şekilde muamele görüyorsa, zamanla

ortak bir adalet yargısı ortaya çıkar (Cropanzano ve Molina, 2015: 382).

Örgütsel sonuçların olumlu veya olumsuz olarak algılanması adalet algısını da aynı yönde değiştirecektir. Adalet algıları ayrıca organizasyonun işlemsel adalet kurallarına bağlılığını da etkiler. Örneğin, katılımcı bir prosedüre, katılımcı olmayandan daha adil gözüyle bakılacaktır. Etkileşimsel adalet, çalışanın örgütsel makamlardan gördüğü muamele ve açıklamanın niteliğine dayanarak algılanır. Bu nedenle, aynı sonuçlar ve prosedürler göz önüne alındığında, biri saygı ve hürmetle muamele gördüğünde, etkileşimsel adalet kaba ve saygısız bir şekilde muamele gördüğündeki durumdan daha yüksek olmalıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282). Bireylerin adalet algıları; örgütsel değişim, lider tutumları, performans değerlendirmeleri, ödül ve ceza uygulamaları, işe alım süreçleri ve örgüt kültürü gibi faktörlerden etkilenmektedir. (Karataş, 2017: 50).

İş yerinde algılanan adalet ve adaletsizlik etkilerinin bireysel düzeyde incelenmesi ve anlamlandırılması adına farklı örgütsel bağlamlarda birçok araştırma yapılmış ve örgütsel adaletin olumlu ve olumsuz sonuçları saptanmıştır (çalışanların tutumlarını, davranışlarını, duygularını, performanslarını ve sağlıklarını etkilediği, ayrıca sapkın davranışlaa yol açtığı vb.). Çalışanların adil muamele görüp görmediklerini hissettiklerinde ortaya çıkan başlıca sonuçları incelemek (Zayer ve Benabdelhadi, 2020: 98) örgütsel ve zorunlu vatandaşlık algısının tam olarak anlaşılması için oldukça elzemdir

Çalışanların organizasyonun bir ferdi olarak kalma yolunda yüksek bir arzu ve önemli düzeylerde çaba sarfetme isteği duyması şeklinde ifade edilebilecek olan örgütsel bağlılık (Yavuz ve Tokmak, 2015: 18); çalışanların örgütlerine bağlı hisetmelerini sağlayarak sadakati sağlar, onların işten ayrılmalarına engel olur, katılım, katma değer sağlama, yaratıcılık, ekstra çaba sarfetmede olumlu etki sağlar (Zayer ve Benabdelhadi, 2020: 98). Çalışanlar kazanımların eşit pay edildiğini, karar ve işlem süreçlerinin tüm çalışanlar için adil uygulandığnı ve amirlerinin kendilerine diğerleri ile eşit davrandıklarını fark ettiklerinde aidiyet hissederek kendilerini örgütün önemli bir öğesi olarak görüp bağlılık ve katılımlarını arttırırlar ve örgütsel hedefleri benimserler (İmamoğlu vd., 2019). Aksine adaletsizlik algılandığıda çalışanlar kendilerini örgtün bir parçası olarak görmeyebilirler ve bu durum bağlılığı azaltarak devamsızlık ve işten ayrlma niyeti, verimsizlik ve performans düşüklüğüne yol açar (Karem vd., 2019; Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Çalışanlar adaletli muamele gördüklerini, gelirlerin adil bir şekilde dağıtıldığını ve kararların onların fikirlerine de değer verilerek iyi bir şekilde alındığını hissettiklerinde, kendilerini sistematik olarak örgüt ile özdeşleştirirler ki böylece bir organizasyonla algılanan bütünlük ve organizasyonun başarılarını veya başarısızlıklarını çalışanın kendine mal etmesi anlamına gelen örgütsel veya kurumsal kimlik oluşacaktır. Bu sayede çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görecek ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduklarını hissedeceklerdir (Zayer ve Benabdelhadi, 2020: 98).

Çalışanda iş ve işin sağladılarına dair bir algı durumu ve bu algıya cevaben verilen duygusal tepki olarak ifade edilebilen (Çekmecelioğlu, 2005: 28) iş tatmini; çalışanlar için sadece ekonomik değil aynı zamanda psikolojik bir öneme de sahiptir. Çünkü çalışanlar günlerinin büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. İş ortamı çalışan için adeta ikinci bir aile ortamını oluşturur. Bu açıdan bakıldığında çalışanların işlerinden beklentilerini elde edip edememeleri sadece ekonomilerini değil psikolojilerini de etkileyecektir (Bakan ve Büyükbeşe: 2004: 6). Çalışanlar çalıştıkları kurum ile eşit bir alışveriş içinde olduklarını algıladıklarında tatmin seviyeleri artacaktır (Karaman ve Altunoğlu: 2007: 112). Diğer bir deyişle örgütsel faydalar tahsis edilirken, işlem süreçleri hayata geçirilirken ve çalışanlarla amirler arasındaki etkileşim gerçekleştirilirken adil ve hakkaniyetli davranışlar arttıkça sonuçlardan alınan tatmin derecesi de artacaktır. Yani çalışanlar organizasyonda her açıdan adalet ve eşit muamele algıladıklarında, daha yüksek seviyede iş tatmini ortaya koyma ihtimalleri artar (Colquitt, 2001), bu durum çalışanı daha verimli kılar, bağlılık düzeyini yükseltir, ekip olma duygusunu (takım ruhu) güçlendirir ve çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığına katkı sağlar. Bu sayede, çalışanlar yeni iş becerilerini hızlı bir şekilde öğrenme kapasite ve yetkinliklerini ilerleteceklerdir (Zayer ve Benabdelhadi, 2020: 99). Adaletsizliğin algılandığı aksi durum çalışanda bir tatminsizlik yaratacak, başarısını olumsuz etkileyecek ve süreç iş bırakmaya kadar varabilecektir (Erel, 1997: 296).

Örgütsel adalet algısı ve çalışanların gönüllü olarak ve karşılık gütmeden rol ötesi davranışlar sergilemeleri anlamına gelen örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu bilinmektedir (Bülbül, 2010: 14). Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, astlarınca yeterli ve güvenilir bulunan, vizyoner ve esin kaynağı olan, otoriter değil fikirlere değer veren ve adaletin asgari gerekliliklrini sağlayan bir yöneticiyi zorunlu

kılmaktadır (Aslan, 2009: 257). Çalışanlar değerlendirmelerinin sonucunun adaletli olduğunu algılıyorsa ya da organizasyonda kaynakların tahsis edilmesi sürecini adil bulurlarsa örgütlerine fayda sağlayacak rol ötesi davranışlar sergileyeceklerdir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533). Başka bir deyişle, çalışanlar adil muamele gördüklerini hissettiklerinde, örgütleri için görev tanımlarını aşan ekstra rol davranışlarını sergileme olasılıkları daha yüksektir. (Cropanzano vd., 2016: 4).

Niehoff ve Moorman'ın (1993: 530-534) bulgularına göre örgütsel uygulamalar çalışanlar tarafından adil algılanmadığında, çalışanlar gönüllü katkı davranışlarını geri çekmekte ve rol tanımlarının dışına çıkmama eğilimi göstermektedir. Araştırma, adaletsizlik algısının yalnızca performans değil, karşılıklılık temelli ekstra-rol davranışlarında da belirgin bir düşüşe yol açtığını ortaya koymaktadır. Zeng ve Ye'ye (2016: 200) göre ise; adaletsizlik algılamaları durumunda çalışanlar üzerlerindeki vatandaşlık baskısından ötürü yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir ancak bu seferki rol ötesi davranışları işlerini kaybetmemek adına ve gönülsüz bir biçimde cereyan edecektir ki, bu durum zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemeleri anlamına gelecektir. Diğer bir deyişle adil muamele algılanması (örgütsel adalet) zorunlu vatandaşlık davranışlarını önlediğinden, ZVD'nin önemli caydırıcılarındandır (Yıldız vd., 2023: 1). Adams'ın (1963: 422-427) Eşitlik teorisine göre de örgüt içerisindeki dağıtım ve uygulamaların adaletli ve hakkaniyete göre yapılmaması çalışanlarda eşitsizlik algısına yol açarak onlara emeklerinin sonuçlarını elde edemediklerini düşündürecektir. Zorunlu biçimde örgütsel katkıyı sürdürmeye zorlanan (zorunlu vatandaşlık davranışı) çalışanların, zaman içinde hem bireysel verimliliklerinde hem de kuruma sağladıkları toplam faydada gerileme yaşanacağı öne sürülmektedir. Başka bir ifadeyle adalet algısının zedelendiği durumlarda çalışan, örgütsel ilişkilerdeki dengesizliği daha görünür biçimde fark etmekte; bu farkındalık sonucunda ise dışsal baskı ya da yükümlülükle sürdürülen rol davranışlarına yönelmekte ve gönüllülük temelindeki katkı eğilimi zayıflamaktadır (Smith, 1983: 655).

Örgütsel adaletin veya adaletsizlik algısının iş performansı, örgütsel güven, çalışanların sağlık ve refahı, verimlilik karşıtı işyeri davranışları, işten ayrılma niyeti, tutum ve duygular üzerinde de önemli etkileri vardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Zayer ve Benabdelhadi, 2020; Bülbül, 2010).

Örgütsel adalet, çalışanların hem adaletsiz sonuçlara hem de uygunsuz süreçlere neden karşılık verdiklerini açıklamaya yardımcı olabilir. Sözgelimi hırsızlık, sabotaj ve hatta işverene yönelik şiddet biçimindeki misilleme gibi davranışların açıklanması ve anlamlandırılması örgütsel adalet ilkelerinden istifade edilmesiyle mümkündür. Çalışanların adalet algıları, onların tutumları ve performansları üzerinde olumlu yönde etki etmenin yanı sıra, müşterilere (kamuda vatandaşlara) karşı adaletli muamele davranışlarını da etkiler; bu da müşterilerin hem çalışana hem de örgüt, kurum veya kuruluşa karşı olumlu karşılık vermesine neden olur. Diğer bir ifade ile örgütsel adalet sadece çalışanlara değil, aynı zamanda müşterilere ve kurumsal kâra da katkı sağlar (Luthans, 2011: 173)

1.2.4.4. Öz Yeterlilik

Günümüz örgütlerinde yüksek performans, doğrudan insan kaynağının verimliliğiyle ilişkilidir. Psikolojik ve fiziksel olarak yeterli olan ve kendini yeterli hisseden çalışanların diğerlerine kıyasla daha yüksek performans göstermesi beklenir (Bandura, 1994: 72-73). Bandura'nın (1977: 193) ortaya koyduğu öz-yeterlilik kavramı, bireylerin yaşamlarını etkileyen olaylarda etkili sonuçlar doğuracak performansı sergileyebileceklerine dair inançlarını ifade eder. Bandura (1994: 71) bu kavramı "bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli etkinliği organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesine duyduğu inanç" şeklinde tanımlar. Buna göre insanların duygu, düşünce, motivasyon ve davranışları, sahip oldukları öz-yeterlilik inançları tarafından yönlendirilir. Bandura'ya (1994: 71) göre bu inançlar bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleri aracılığıyla bireyin eylemlerini şekillendirir.

Fitriyah ve arkadaşları (2019: 3) öz-yeterliliği "bir kişinin sonuç elde etmek için eylemleri organize etme ve gerçekleştirme yeteneği" olarak tanımlarken, Kristiyani (2016: 83) "bir kişinin hayatını etkileyebilecek belirli performansları sergileme yeteneğine dair inancı" biçiminde tanımlamıştır. Öz-yeterlilik, bireyin kendi yeterlikleri hakkındaki farkındalığı, tutumları ve değerleri yoluyla iş performansını etkileyen sosyal bilişsel teorinin temel bir unsurudur (Bandura, 1994: 71). Öz-yeterlilik, bireyin hedefe ulaşma kapasitesine dair inancının motivasyon ve performansını doğrudan etkilediği varsayımına dayanır (Arseven, 2016: 67-68). Bu inanç düzeyi arttıkça azim, kararlılık ve başarı olasılığı da artar. İnsanlar

kendilerini yeterli hissettikleri işleri yapma eğilimindedir; yetersiz olduklarına inandıklarını ise genellikle erteler veya kaçınırlar. Bu anlayış, Mahatma Gandhi'nin "Yapabileceğime inanırsam, başlangıçta sahip olmasam bile onu yapacak gücü kendimde bulurum" sözüyle de özetlenebilir (Arseven, 2016: 68). Buna karşın öz-yeterlilik düzeyi düşük bireyler kaygı, korku ve başarısızlık endişesiyle hareket eder (Bandura, 1994: 75-76).

Bir eylemin başarıyla gerçekleştirilmesi, bireyin yeterlik inancının o eyleme yön verici bir unsur hâline gelmesiyle mümkündür (Yücel vd., 2009: 222). Öz-yeterlilik, bireyin yetenekleri hakkındaki farkındalığıyla birlikte olayları proaktif biçimde etkileyebilmesini açıklar. Nitekim öz-yeterlilik, performans sonuçlarını öngören belirleyici bir faktördür ve kamu çalışanlarının etkili hizmet performansında benzersiz bir rol oynar (Agholor, 2019: 141; 148).

Bandura'ya (1977: 195-198; 1997: 79) göre öz-yeterlilik dört ana kaynaktan beslenir: performans başarıları, dolaylı deneyimler, sosyal ikna ve duygusal uyarılma. Bireyin geçmişteki başarılı deneyimleri gelecekteki görevlerde de başarılı olacağına dair güçlü bir beklenti yaratır. Başarısızlıklar ise özellikle yeterlilik duygusu henüz yerleşmeden gerçekleştiğinde bu inancı zayıflatabilir. Sorunların azimle aşılması, kırılgan olmayan bir öz-yeterlilik duygusu oluşturur. Benzer koşullarda başarılı olan bireyleri gözlemlemek kişinin kendi başarı inancını güçlendirir; benzer kişilerin başarısızlığı ise tam tersi etki yapar. Sözlü teşvik, öz-yeterlilik inancını artırabilir; insanların becerilerine güven duymalarını sağlayan ikna edici mesajlar, sorunlar karşısında sebat etmelerini kolaylaştırır. Ancak gerçekçi olmayan abartılı ikna çabaları, başarısızlık sonrası öz-yeterliliği hızla zayıflatabilir. Kişilerin fizyolojik ve duygusal durumları da yeterlilik algılarını etkiler. Kendine güvenen bireyler stres ve uyarılmayı motive edici bir güç olarak görürken, güvensiz bireyler bunu zayıflatıcı biçimde yorumlar.

Öz-yeterlilik inancı, bireyin hedef belirleme biçimini ve bu hedefe ulaşmak için sarf ettiği çabayı etkiler. Yüksek öz-yeterlilik, zorluklar karşısında direnci artırırken düşük öz-yeterlilik bireyi olumsuz düşüncelere ve düşük performansa sürükler. Motivasyon, hedef belirleme, görev tamamlama ve zorluklar karşısında dayanıklılık gibi süreçlerde öz-yeterliliğin belirleyici rolü vardır (Bandura, 1994: 73-76). Yüksek öz-yeterlilik bireyin stres düzeyini azaltarak psikolojik dayanıklılığı güçlendirir (Tyler, 2006: 9). Buna karşılık düşük öz-

yeterlilik stres ve kaygıyı artırır; tükenmişlik olasılığını yükseltir (Bandura, 1994: 75-76; Tyler, 2006:7). Ayrıca öz-yeterlilik bireylerin seçimlerini de yönlendirir. Yüksek öz-yeterlilik bireyi zor hedeflere yöneltirken, düşük öz-yeterlilik kapasiteye güvensizlik nedeniyle başarısızlık korkusunu besler (Bandura, 1994: 75-77).

Öz-yeterlilik bireyin motivasyonunun önemli bir yönüdür ve bir insanın kendine ilişkin yönlendirilmiş sonuçlar, aktarılmış deneyimler, sözlü teşvik ve yararlı geri bildirimlere dayanan olumlu bir öz-öngörü geliştirmesini sağlar (Bandura, 1977: 195). Öz-yeterlilik inancının sosyal öğrenme teorisine dayandığı; kişilerin bilgi ve becerilerini etkin olarak kullanabilmelerinin, ilgili sahada kendi yeterliklerine güven duymalarına bağlı olduğu öne sürülmektedir (Özerkan, 2007: 28). Öz-yeterlilik algısı, bireyin performansını ve davranışlarını biçimlendiren temel psikolojik bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Arseven, 2016: 67).

Araştırmalar, öz-yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin daha fazla ÖVD sergilediği saptanmıştır (Anfajaya ve Rahayu, 2019: 110). Benzer biçimde Abdullah ve Wider (2022: 10), yöneticilerden hissedilen desteğin çalışanların vatandaşlık davranışlarını artırdığını ve bu süreçte öz-yeterliliğin düzenleyici rol oynadığını belirtmiştir. Diğer çalışmalarda da öz-yeterliliğin ÖVD üzerindeki olumlu etkisi doğrulanmıştır (Rizma ve Arninda 2024: 2211; Alexandra Beauregard, 2012: 598).

Öz-yeterlilik, bireylerin zorluklara yaklaşımını, dış baskılara verdikleri tepkiyi ve iş taleplerini yönetme biçimlerini etkiler (Bandura, 1977: 199-201). Buna karşılık zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD), içsel motivasyon yerine dışsal baskı veya zorlamalar nedeniyle ortaya çıkan ekstra rol davranışlarını tanımlar (Vigoda-Gadot, 2007: 387). Yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip bireyler yeteneklerine güvenir, sınırlarını net belirler ve dış baskılara karşı daha dirençlidir (Bandura, 1997: 3-5). Bu nedenle ZVD sergileme olasılıkları düşüktür. Yeterliliklerine olan inançları, onları çoklu talepler ve dış baskılar karşısında güçlü kılar (Ng ve Feldman, 2008: 395). Ayrıca ÖVD'nin gönüllülüğe dayanması ve bireyin kendi belirlediği hedefleri başarmaya olan yüksek inancını ifade eden yüksek öz yeterliliğin doğasının zorunluluk değil, irade serbesti arz etmesi, yüksek öz yeterliliğin ZVD'ye karşı

koruyucu bir etki yarattığı fikrini destekler (Bandura, 1997: 3-5).

Düşük öz-yeterlilik düzeyine sahip bireyler dışsal beklentilere karşı direnç göstermekte zorlanırlar ve işbirliği karşıtı ya da yetersiz görünmemek için dış baskılara boyun eğebilir ve gönülsüz biçimde ekstra rol davranışları sergileyebilir. (Bandura, 1997: 3; Vigoda-Gadot, 2006: 82-84).

Sonuç olarak, öz-yeterlilik düzeyi çalışanların zorunlu vatandaşlık taleplerine karşı nasıl tepki vereceklerini belirleyen önemli bir psikolojik kaynaktır. Yüksek öz-yeterlilik, sınır koyma becerisi ve içsel motivasyon sayesinde ZVD olasılığını azaltırken; düşük öz-yeterlilik dış baskılara ve tükenmişliğe karşı duyarlılığı artırır. Bu ilişkiyi anlamak, örgütlerin gönüllü katkıyı destekleyen, baskıyı ve zorlamayı azaltan bir çalışma ortamı tasarlamalarına yardımcı olabilir.

1.2.4.5. Lider-Üye Etkileşimi

Lider–üye etkileşimi yaklaşımı, yöneticiler ile astlar arasındaki etkileşim düzeyinin, çalışanların örgüte yönelik gönüllü katkı davranışlarını şekillendiren temel bir unsur olduğunu varsayar (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220-221). Bu çerçevede söz konusu etkileşim karşılıklılık temelinde, yalnızca olumlu tutum ve çabaların desteklenmesine değil, aynı zamanda örgütsel amaçlara zarar verme potansiyeli taşıyan davranış eğilimlerinin sınırlandırılmasına da imkân tanır (Gouldner, 1960: 161-162; Blau, 1964: 91-92).

Zorunlu vatandaşlık davranışları açısından düşünüldüğünde ise, lider–üye ilişkisinin niteliği; çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda beklenen rolleri gönüllülük esasına göre yerine getirmesi ile yalnızca baskı ya da zorunluluk nedeniyle uyum göstermesi arasındaki farkı belirleyen kritik bir mekanizma hâline gelmektedir (Smith vd., 1983: 653-654; Graen ve Scandura, 1987: 179-182). Lider-üye uyumunun artması, çalışanların gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelmesine neden olurken, baskı altında ve gerçekte istemeyerek gösterilen zorunlu vatandaşlık davranışlarını azaltır. Buna karşılık, lider tarafından adaletsiz davranıldığını düşünen bir çalışan, örgütüne veya çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak yerine karşılıklılık normu gereği olumsuz davranışlara yönelebilir (Gouldner, 1960: 174-175).

Lider-üye etkileşiminin yüksek nitelikliliği, lider-çalışan iletişimini güçlendirerek liderin çalışanlar üzerindeki ikna kabiliyetini artırır (Gürsoy ve Köksal, 2018: 1036). Lider ile yakın ilişkide bulunan çalışanların örgütsel bağlılıkları artar ve biçimsel rollerinin ötesine geçerek örgütün üst düzey amaçlarına ulaşması için gönüllü çaba gösterirler (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Lider-üye ilişkisi derinleştikçe, lider çalışanlara ödül ve destek gibi değerli teşvikler sunar ve bu durum üyelerde karşılık verme yönünde bir yükümlülük hissi yaratır. Karşılıklılık teorisine göre (Gouldner, 1960) üyeler, liderin taleplerini karşılamak veya amaca hizmet etmek için — örneğin bir amirle fazla mesai yapmak ya da bir iş arkadaşına bağlı olduğu görevde yardımcı olmak gibi — zaman ve çaba harcayarak alınan faydaları doğrudan karşılamaya yönelirler. Bu durum, zorunlu vatandaşlık davranışının temelinde yatan "çalışanların kendi kendine güdülen iradeyle değil, dışsal baskı veya beklentiyle çalışması" mantığıyla çelişir (Sürücü, 2019: 81).

Lider-üye etkileşiminin yüksek olması, çalışanların örgüte daha fazla bağlanmasına ve gönüllü olarak daha yüksek performans sergilemesine yol açar. Buna karşın, zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanların baskı altında ve isteksiz biçimde sergiledikleri davranışları ifade eder. Araştırmalar, lider-üye etkileşiminin çalışanları gönüllü vatandaşlık davranışlarına yönlendirdiğini göstermektedir (Anand vd., 2017: 489). Liderleriyle etkileşim düzeyi artan çalışanlar, daha fazla bilgi ve kaynağa sahip olmanın yanı sıra, liderleri tarafından verilen ekstra sorumluluklar sayesinde örgütsel çıktılara daha fazla katkı yapma konusunda daha istekli olurlar. Bu gönüllülük, ödül veya ceza beklentisinden değil, liderlerinin kendileriyle zaman, bilgi ve fırsat gibi kaynakları paylaşmasından kaynaklanır (Koçak, 2018: 1501).

LÜE üzerine yapılan araştırmalar, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif; örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, terfi ve amir memnuniyeti arasında ise pozitif ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Bu çerçevede, lider-üye ilişkilerinin niteliği yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel vatandaşlık davranışlarının biçimlenmesinde ve zorunlu vatandaşlık davranışlarının azaltılmasında da temel belirleyici unsurlardan biridir.

1.2.4.6. Zorunluluk Hissetme

Bu kavram, Eisenberger ve arkadaşları (2001) tarafından, algılanan örgütsel destek araştırmasına dayanılarak geliştirilmiştir. Zorunluluk hissetme, "bir kişinin örgütün refahına önem verip vermemesi ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olup olmaması gerektiğine dair normatif bir inanç" anlamına gelir (Eisenberger vd., 2001: 42; Rhoades ve Eisenberger, 2002:699). Örgütsel ortamlarda zorunluluk hissetme, çalışanın örgütüne katkıda bulunma konusunda içselleştirilmiş bir görev ya da ahlaki sorumluluk duygusunu ifade eder. Bu psikolojik kavram, çalışanların gördükleri muameleye dayalı olarak örgütleriyle karşılıklı ilişkiler geliştirdiklerini öne süren sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (Blau, 1964).

Başka bir ifadeyle, sosyal değişim teorisi zorunluluk hissetmenin, çalışan ile lider veya örgüt arasındaki sosyal etkileşimlerde anahtar bir rol üstlendiğini savunur. Blau (1967: 93-94), bir bireyin başkasına ödüllendirici hizmetler sağladığında onu yükümlü kıldığını, bu yükümlülüğün de fayda sağlayan kişi tarafından karşılanması gerektiğini belirtmiştir. Bu karşılıklılık anlayışı, sosyal ilişkileri düzenleyen temel normlardan biridir. Buna göre, B kişisinden yardım veya fayda gören A kişisinde B'ye karşı bir yükümlülük hissi gelişir ve A kişisi bu yükümlülüğü gelecekte yerine getirmeye çalışır. Eisenberger ve diğerleri (2001) de sosyal değişim teorisini işçi–işveren ilişkilerini açıklamak için kullanan ilk araştırmacılardandır (akt. Duan vd., 2022: 545).

Zorunluluk hissetme, iş arkadaşları arasındaki alışveriş ilişkilerinde karşılıklı verme ve alma süreçlerinin temelini oluşturur. Sherony ve Green (2002), bu unsurun yüksek kaliteli iş arkadaşlığı ilişkilerinde önemli bir bileşen olduğunu ileri sürmüşlerdir. Zorunluluk hissetme, sosyal ilişkileri teşvik eder çünkü yükümlülükler nedeniyle sağlanan faydalar bireyde bir yatırım hissi yaratır ve bu durum, kişileri oluşan sosyal sermayeyi korumak için daha fazla çaba göstermeye yöneltir (akt. Mossholder vd., 2005: 610). İlişkisel partnerler arasındaki bağların genellikle dayanıklı olduğu, bu nedenle yükümlülük duygularının ilk karşılıklar yerine getirildikten sonra bile ilişkisel bağları etkilemeye devam ettiği ifade edilmiştir (Mossholder vd., 2005: 610).

Zorunluluk hissetme duygusu, genellikle pozitif örgütsel sonuçların belirleyicisi olarak kabul edilir ve bireyin örgütün refahına katkı sağlaması gerektiği yönündeki inancı yansıtır

(Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bu duygu öyle bir motivasyon yaratır ki, dışsal biçimde dayatılır ve süreklilik kazanır (Kaptan, 2024: 106). Bu bakımdan zorunluluk hissetme, kişinin kendisi dışındaki koşullar tarafından başlatılan, sürdürülen ve dışarıdan yönlendirilen kontrollü bir motivasyondur. Motivasyonun düzeyi, bireyin hissedilen zorlanma derecesini de belirler. Böylece hissedilen zorunluluk, zamanla ahlaki bir yükümlülük duygusuna dönüşür (Wang ve Huang, 2019: 124).

Çalışanların yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları ve işbirliği yapmaları gibi zorunlu vatandaşlık davranışlarının, örgüt içindeki sosyal etkileşimler ve ilişkiler sebebiyle ortaya çıkması olasıdır (Kaptan, 2024: 107). Diğer bir deyişle, örgüt içindeki sosyal ilişki ve etkileşimlerin yarattığı zorunluluk hissetme duygusu sonucunda, yardımlaşma ve iş birliği davranışları zaman zaman gönüllülükten uzaklaşıp zorunlu bir nitelik kazanabilmektedir. Günümüz hizmet sektöründe hizmet kalitesine yönelik artan talebin, çalışanların görev odaklı çalışma biçimlerini baskı altında bırakmakta; bu durum zorunlu vatandaşlık davranışlarını tetiklediği gibi çalışanların olumlu sonuçlara yönelik hissettikleri zorunluluk duygusunu da artırabilmektedir. Ayrıca güvenildiğini hissetme duygusunun, çalışanda karşılıklılık hissini tetikleyerek yöneticiyi hayal kırıklığına uğratmamak adına bir zorunluluk algısı yaratacağı ve bunun da zorunlu vatandaşlık davranışlarıyla sonuçlanacağı ifade edilmiştir (Wang ve Huang, 2019: 124).

Yıldız ve arkadaşlarının (2023: 1-2) çalışmasında da zorunlu vatandaşlık davranışları ile zorunluluk hissetme arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde bulunduğu; aralarındaki korelasyonun pozitif olduğu, hatta zorunluluk hissetmenin pozitif duygusal faktörler aracılığıyla dahi zorunlu vatandaşlık davranışlarını besleyebileceği ortaya konulmuştur. Bu bulgu, zorunluluk hissetmenin yalnızca dışsal baskılardan değil, aynı zamanda iyi niyetli ve olumlu örgütsel etkileşimlerden de kaynaklanabileceğini göstermektedir.

1.2.4.7. Kamu Hizmeti Motivasyonu

Motivasyon çalışanları, beklenen şekilde görevlerini yerine getirmeleri için etkilemek anlamına gelmektedir (Başaran, 1984, akt., Ergül, 2005:69). Genel olarak açıklayacak olunursa bir veya daha fazla insanı, belirli bir istikamete (hedef ve amaca) doğru sürekli olarak eyleme geçirmek amacıyla sarfedilen çabanın toplamıdır Motivasyonun niteliğini

açıklamayı amaçlayan teoriler genel olarak iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup motivasyonun nedenlerini (içeriğini) inceleyenler, ikincisi ise motivasyon sürecini incleyenlerdir (Ergül, 2005: 69). Anlaşılıyor ki motivasyon kavramı aynı zamanda bireyi belirli davranışlara iten nedenleri de açıklamaktadır. Kamu hizmeti motivasyon teorisi ise kısaca kamu çalışanlarının motivasyonunu sağlayan etmenlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışan bir teoridir.

Bu teorinin bilimsel alanda 1980'li yıllara dayanan tartışma geçmişi bulunmaktadır. Bu hususta ilk çalışma ABD'de Kamu yöneticileri üzerinde, Rainey (1982) tarafından gerçekleştirilmiştir. Rainey'nin teşvik sistemlerine yönelik karşılaştırmalı çalışması, kamu yöneticilerinin performans ile dışsal ödüller arasındaki ilişkiyi özel sektör yöneticilerine kıyasla daha zayıf algıladıklarını ortaya koymuştur. Bulgular, beklentilerin aksine örgütsel hedef açıklığı ve motivasyon düzeylerinde sektörler arasında anlamlı bir fark göstermemiştir. Rainey, kamu kurumlarındaki farklılaşan teşvik düzeneklerinin sınırlı maddi ödüllerin yerini alarak motivasyon ve çaba seviyelerini güçlendirebildiğini savunmuştur. Benzer şekilde Baldwin'in (1984) Atlanta örnekleminde yürüttüğü tekrar çalışması da kamu–özel yöneticileri arasında bildirilen motivasyon düzeylerinin anlamlı biçimde ayrışmadığını teyit etmiştir (akt. Perry ve Wise, 1990: 371). Sonrasında teoriyi sistematik bir şekilde inceleyen ve geliştiren kişiler Perry ve Wise (1990)'dır.

Perry ve Wise (1990), ilk kavramsal kamu hizmet motivasyonu tanımını sunmuşlardır. Onlara göre kamu hizmeti motivasyonu "Kamu kurumlarına ve kamu hizmetlerine öncelik ve vazgeçilmezlik veren yerleşik güdüler, bireysel eğilimler" veya "bireyin özellikle ve yalnızca kamu kurumları ve hizmetlerine özgü güdülere yanıt verme eğilimi" şeklinde tanımlanmıştır (Perry ve Wise, 1990: 368). Perry (1996) daha sonra kamu hizmeti motivasyonu düzeyini belirlemek amacıyla bir araç geliştirmiş ve sonrasında kökenleri ve öncülleri için açıklamalar sunmuştur (Perry, 1996: 21).

Kamu hizmeti motivasyonu teorisinin birçok tanımlaması yapılmıştır. Kamu hizmeti motivasyonu, bireyin toplum yararını önceleyen bir hizmet anlayışı doğrultusunda hareket etme eğilimini ifade eder. Başka bir deyişle, kişisel çıkar ile kamusal faydanın kesiştiği ya da çatıştığı durumlarda dahi bireyi fedakârlık temelinde kamu yararı doğrultusunda davranmaya yönelten içsel itici güç olarak tanımlanmaktadır (Hondeghem ve Perry, 2009:6).

Diğer bazı tanımlar incelendiğinde; kamu hizmeti motivasyonu, Brewer ve Selden (1998) tarafından bireyleri anlamlı kamu hizmeti üretmeye sevk eden motivasyonel güç olarak tanımlarken, Rainey ve Steinbauer (1999) bir topluluk, bir devlet, bir ulus veya insanlığın faydasına hizmet etme amaçlı genel altrüistik motivasyon olarak, Vandenabeele, Scheepers ve Hondeghem (2006) kişisel veya örgütsel çıkarın ötesinde, daha büyük bir siyasi varlığın menfaatlerini ilgilendiren ve kamu etkileşimi yoluyla hedeflenmiş eylem için motivasyon sağlayan inançlar, değerler ve tutumlar olarak tanımladılar (akt. Kim, 2009: 150). Taylor (2007: 936) ise kamu hizmeti motivasyonunu bireyi topluma fayda sağlamaya iten motiflerin bir karışımı olarak ifade etmiştir. Görüldüğü üzere kamu hizmeti motivasyonu üzerine yapılan tanımlar kimi ufak farklılılar barındırsa da kamu yararına bağlılık, başkalarına hizmet ve özveri gibi kavramlar kamu hizmeti motivasyonu anlayışının temelini oluşturmaktadır (Houston, 2006: 69). Denilebilirki kamu hizmeti motivasyonu dışsal unsurlardan ziyade içsel unsurlara dayanmaktadır.

Perry ve Wise (1990: 368-369) kamu hizmeti motivasyonunun rasyonel, norm temelli ve duygusal temelleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre rasyonel güdüler, bireysel faydanın azami hadde yükseltilmesine dayanırken, norm temelli güdüler ortak iyiyi ve kamu yararını ilerletme arzusuna dayanır ve duygusal güdüler ise insan duygularına dayanır. Rasyonel, normatif ve duygusal yönelimlerin çoğunlukla ya da yalnızca kamu hizmetiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Rasyonel güdüler; politika üretimine katılma, belirli bir kamu programına sadakat ve özel çıkarların savunulmasını kapsar. Norm temelli güdüler ise kamu yararı için hizmet etme arzusu, göreve ve hükümete yönelik sadakat ile sosyal eşitlik taleplerini içerir. Duygusal alanda ise iki yönelim öne çıkar: bir programın toplumsal önemine dair içten bir inançtan doğan bağlılık ve iyiliksever milliyetçilik. Bu motivasyonlar kamu kurumlarında ve kuruluşlarında çalışarak tatmin edilebilecek psikolojik eksiklikler veya ihtiyaçlar olarak tanımlanır (Perry ve Wise, 1990: 370). Başka bir ifade ile rasyonel motivasyonlar politika üretimine katılma ve kamu hizmetine yönelik bağlılık gibi amaç odaklı davranışları içerir; norm temelli motivasyonlar görev ve devlet sadakatiyle; duygusal motivasyonlar ise bireylerin topluma hizmet etme düşüncesinden kaynaklanır (Öztürk Kaplan, 2021: 70).

Çalışanın kamu hizmeti motivasyonu ne derece yüksek ve güçlü olursa, maddi menfaat ve kazançlar artmaksızın kamu yararına katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunma ihtimali de bir o kadar artmaktadır (Wise, 2000: 344; Wright ve Pandey, 2008: 504; Perry ve Wise, 1990: 371).

Kamu hizmeti motivasyonunun boyutları söz konusu olduğuna sistematik bir biçimde ilk olarak inceleme yapanlardan biri olan Perry (1996: 16), dört alt boyut ve ölçek geliştirmiştir. Daha sonra, Perry'nin (1996) ölçeğinin kabul edilebilirliği ve uygulanabilirliğini tespit etmek amacıyla Kore'de yaptığı araştırma neticesinde Kim (2009: 159), KHM ölçeğini 4 boyut ve 12 madde olarak revize etmiştir. Kamu hizmeti motivasyonu politika oluşturmaya ilgi, kamu yararına bağlılık, fedakârlık ve merhamet alt boyutlarından oluşmaktadır.

Politika oluşturmaya ilgi; çok yönlü bir terimdir, siyaset ile ilişkilidir ve kökleri Aristoteles'e kadar dayandırılabilir. Günümüzde siyaset terimi, iki ters anlayışı, yani ortak iyilik temelli (Aristotelesçi) ve güç temelli (Machiavelli) siyaset anlayışlarını içermektedir. Perry (1996), bu iki zıt manayı ölçüm aracında incelemiştir. Ancak, politika oluşturmaya ilgiyi kişisel faydayı azamileştiren rasyonel bir boyut olarak tanımlayarak, güç temelli anlayışı vurgular. Bu kavram, etkileme anlamına gelen oluşturma (yapma) teriminin kullanımıyla pekiştirilmektedir. Bu da güç ile ilişkilidir. Bu bağlamda, politika oluşturmaya ilgi alt boyutu hem siyasi sürece yakınlık (politika) hem de politika oluşturma sürecine katılım (kamu politikası) ile ilgili güç bileşenlerini içermektedir (Ritz, 2011: 1130). Bu ilgi kamu politikalarının üretilmesi sürecine katılmanın ve oluşum süreçlerinde yer alınan kamu politikalarının sonuçlarının vatandaşa dokunduğunu görmenin, çalışanları memnun etmesiyle açıklanabilir. Politikaya olan ilgi seviyesinin bireyleri kamu kurumlarına yönlendiren nedenlerden olduğu söylenebilir ve böylelikle bireylerin kendi değerlerini politika olarak uygulamada görme imkânına sahip olabilmelerinin onları kamuda istihdam edilmeye yönlendirdiği ifade edilmektedir (Kıyak, 2022: 10). Ancak kamu politikalarının oluşumunda az sayıda ve üst düzey kamu görevlilerinin etkili olabileceği düşünüldüğünde, bu boyutun kamuda görev yapan personelin büyük çoğunluğuna hitap etmediği söylenebilir.

Kamu yararına bağlılık, kamu hizmetinin en yaygın olarak tanımlanan normatif temellerinden biridir. Kamunun yararına hizmet etme arzusu, kamu yararı bireyin görüşü olarak düşünülse bile aslında fedakârcadır (Perry, 1996: 6). Kamu çalışanları kamu yararına

ve genel manada kamunun iyiliği ile ilgili politikalar karşısında daha duyarlıdırlar ve kamu hizmetine özgü olan bu motivasyon, bireyin yaşadığı topluma karşı duyduğu yükümlülük hissidir. Bir miktar duygusallık içeriyor gibi görünse de bu norm temelli motivasyon, bireyin devletine ve toplumuna karşı bir görev hissetmesi sonucunda kamu yararına hizmet etme arzusunu temsil eder (Wright ve Pandey, 2008: 504).

Kamu hizmeti ve politikalarının, bireyin kişisel çıkarlarına zarar verse dahi toplumun genel yararına katkı sağlaması, birey açısından memnuniyet verici bir durumdur. Kamu hizmet motivasyonu ve kamu yararına bağlılık düzeyi yüksek olan kişiler, yaptıkları işi bir gelir kaynağı olarak değil, topluma karşı yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk olarak görürler. Bu kişiler, kamu yararına yürütülen her faaliyette hesap verebilirlik ilkesinin gereği olarak bireysel inisiyatif kullanılmasının önem taşıdığına inanırlar (Kıyak, 2022: 10).

Yaş ile birlikte sosyal sermayenin de artacağı ve bu durumun kamu yararına bağlılığı arttıracağı, kamudaki pozisyon yükseldikçe; örgüt küçüldükçe ve yapılanma yataylaştıkça kamu yararı hassasiyetinin de artacağı ifade edilmiştir (Kıyak, 2022: 10).

Fedakârlık, kamu hizmeti söz konusu olduğunda başkalarına (topluma) hizmet etmeyi kişisel mükâfatlara tercih etme olarak tanımlanır. Başkan Kennedy'nin "Ülkenizin sizin için ne yapabileceğini değil, ülkeniz için ne yapabileceğinizi sorun" ifadesi, fedakârlık motivasyonuna klasik bir örnektir. Halka hizmetten elde edilen somut mükâfatları, parasal ödüllere tercih etme arzusu da bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Perry,1996: 7). Fedakârlık duygusu, KHM'nin davranışsal sürecinin temelidir. Bireyler, kamu hizmetinin araçsal, değer temelli ve kimlik motivasyonlarını gerçekleştirmek için kişisel fedakârlık yapmaya ve kamu yararına hizmet etmeye motive olurlar. Kamu kuruluşları genellikle kamuya hizmet için bireysel fedakârlık yapmaya samimiyetle adanmış görevliler için bir çekim merkezi oluşturur. Kamu hizmeti motivasyonuna sahip bireyler, toplumun refahı ve kamu hizmetinin sunulması konusunu daha fazla dert edinirler ve kendilerini bu kamu hizmetini sağlama konusunda merkezi bir rol oynayan kişiler olarak görürler. Topluma sağladığı faydalara rağmen, başka hiç kimsenin sağlamak istemeyeceği kamu hizmetini sunmaya kararlıdırlar (Heine vd., 2022: 217-219). Fedakârlık alt boyutu kapsamında çalışanlar fazla mesai ücreti almaksızın geç saatlere kada çalışabilir, kamunun menfaati için kendi çıkarlarını feda edebilirler.

Merhamet boyutu, çalışanların kişisel olarak kendilerine yük getirse bile dezavantajlı gruplara destek olma eğilimlerini ve başkalarının kamu hizmetlerinden yararlanırken karşılaştıkları güçlüklerin çalışanlarda empati ve acıma duygusu uyandırmasını ifade eder. Kamu hizmet motivasyonu yüksek bireyler, yardım gereksinimi duyan kişilere, görev tanımlarının ötesine geçerek ve kişisel inisiyatif kullanarak destek olma eğilimi gösterirler (Kıyak, 2022: 11).

Frederickson ve Hart (1985: 547), kamu görevlilerinin temel motivasyonunun "iyilikseverlik temelli vatanseverlik" olması gerektiğini öne sürmektedirler. Perry (1996: 7) ise bu milliyetçiliği merhamet olarak adlandırmaktadır. Bu merhamet ülke sınırları içindeki tüm insanlara yönelik geniş bir sevgi ve onların temel haklarının korunmasının zorunluluğu olarak ifade edilmektedir. Frederickson ve Hart (1985: 549) bu merhametin belirli bir ahlaki durum ihtiva ettiğini öne sürse de, bu aynı zamanda duygusal bir durumu da barındırmaktadır (Perry ve Wise, 1990: 369).

Kamu hizmeti motivasyonunu belirleyen faktörlere (öncüller) değinecek olursak;

Genel bulgulara göre statü, yaş, işin türü, yönetici-çalışan ilişkileri, dindarlık, örgütsel sosyalleşme, siyasi görüş ve örgütsel bağlılık PSM ile aynı yönlü; rol belirsizliği ve rol çatışması ise zıt yönlü ilişki içindedir (Karataş, 2017: 183). Ayrıca örgütsel yapıya ilişkin faktörler—aşırı bürokrasi, katı hiyerarşi, çalışan lehine reformlar ve çalışma süresi—PSM üzerinde etkili bulunmuştur (Moynihan ve Pandey, 2007: 46-48).

Perry (1997: 188), eğitim, yaş, gelir, ebeveyn ilişkileri, dini sosyalleşme (ibadethane aktivitelerine katılma vb.), mesleki kimlik (bir meslekle özdeşleşme) ve siyasi ideolojinin kamu hizmeti motivasyonunu etkilediğini (KHM'nin alt boyutlardan bazılarını pozitif bazılarını negatif yönde) ifade eder.

Ritz ve arkadaşlarının (2016: 419-421) Kamu Hizmeti Motivasyonu üzerine sistematik literatür analizi çalışmaları çerçevesinde KHM'nin öncülleri konusunda yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Buna göre; kamu hizmeti motivasyonu ile yaş, görev düzeyi, çalışan–lider ilişkileri (örneğin adil davranma ve çalışanları dikkate alma), bazı iş özellikleri (örneğin özerklik ve görev çeşitliliği), dindarlık, ebeveynsel/örgütsel sosyalleşme, çalışanın örgüt

algısı (örneğin örgütün etik olup olmadığı ve müşteri odaklılığı), sola yakın siyasi ideoloji, gönüllülük ve örgütsel bağlılık arasında çoğunlukla pozitif ilişkiler izlenmiştir. Kamu hizmeti motivasyonu ile rol çatışması ve belirsizliği arasında ise çoğunlukla negatif korelasyonlar görülmüştür.

Çatışma ve belirsizlik durumları, iş özellikleri, çalışan-lider ilişkileri ve çalışanın örgüt algısı (örgütün ne kadar iyi yönetildiği algısı) gibi örgütsel faktörlerin kamu hizmeti motivasyon seviyesinin tahmininde önemli faktörler oldukları ortaya konulmuştur. KHM üzerinde; çatışma ve belirsizliğin negatif, çalışan-lider ilişkilerinin dolaylı yönden pozitif, çalışanın örgüt algısının pozitif etkiye sahip oldukları öne sürülmüştür (Camilleri, 2007: 376-377). Örgütsel yönetimin kalitesinin, daha yüksek örgütsel bağlılığa neden olduğu ve sonuçta daha yüksek KHM seviyeleri ve nispeten iyi çalışan performansının ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Camilleri ve Van Der Heijden, 2007: 259).

Yukarıda sayılanlardan farklı olarak iş kaynağı olan örgütsel adaletin ve kişisel kaynak olan öz yeterliliğin KHM'yi olumlu yönde etkilediği, KHM'nin de işe bağlılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol performansı ve rol-ötesi performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu tespit edimiştir (Tang vd., 2024: 7-8).

Kamu hizmeti motivasyonunun sonuçları incelendiğinde;

Perry ve Wise (1990: 368-371) bireylerin kendilerinde yüksek olan kamu hizmet motifine göre çalışmak isteyeceği kamu kurumunu belirleyeceklerini veya çalışmayı sürdüreceklerini, yüksek motivasyonlu çalışanların performanslarının da yüksek olacağını, bu sayede aynı zamanda performans artışı için başvurulan maddi teşvikin azalacağından bahsetmişlerdir.

Birçok farklı kaynaktan edinilen bilgiler, kamu hizmeti motivasyonunun iş tatminini, örgütsel bağlılığı, bireysel ve örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Karataş, 2017: 190; Kıyak, 2022: 20). Ayrıca kamu hizmeti motivasyonunun kişi-örgüt uyumunu da (Wright ve Pandey, 2008: 511) etkilediği ileri sürülmüştür.

Vandenabeele ve Schott (2020) ile Ritz ve arkadaşları da (2016: 419-421) iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel ve bireysel performansı sonuçlar arasında görmekle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını da eklemişlerdir.

Örgütlerde resmi olarak tanımlanmamış olmasına rağmen, kurumun genel işleyişine, etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan bireysel davranışlar "örgütsel vatandaşlık davranışları" olarak adlandırılmaktadır. Bu tür davranışlar, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek örgüt yararına gönüllü biçimde sergiledikleri çabalardır. Organ ve arkadaşları (2005: 26), örgütsel vatandaşlık davranışlarını yedi temel boyut altında ele alarak, bu davranışların örgütsel performansın sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Koehler ve Rainey'nin (2008) kamu hizmeti motivasyonu (KHM) üzerine yaptığı değerlendirmelerde, örgütsel vatandaşlık davranışının "yardımseverlik" ve "vatandaşlık erdemi" boyutlarının, KHM'nin fedakârlık (self-sacrifice) yönüyle benzer nitelikler taşıdığı vurgulanmaktadır. Yardımseverlik, çalışanların örgüt içindeki sorunları çözmek veya işbirliğini güçlendirmek amacıyla gönüllü biçimde destek sunmalarını ifade ederken; vatandaşlık erdemi, bireylerin kurumun refahını kendi sorumluluğu olarak görüp bu bilinçle davranış sergilemelerini kapsamaktadır (Koehler ve Rainey, 2008: 42).

Dolayısıyla, kamu hizmeti motivasyonunun yüksek olduğu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık gösterme eğiliminde oldukları, yani bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ileri sürülebilir.

Kamu hizmeti motivasyonu, örgütsel ve zorunlu vatandaşlık davranışları kavramlarının kamu yönetiminde öne çıkmaya başlamasının, Yeni Kamu İşletmeciliğinin (YKİ) tetiklediği verimlilik, etkinlik ve performans arayışlarının sonuçlarından olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümü YKİ anlayışının Türkiye'de kamu personel sistemindeki yansımalarına yöneliktir.

2. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞININ TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNE YANSIMALARI

1980'li yıllardan itibaren kamu yönetimi disiplininde yaşanan dönüşüm, devletin rolünü, örgütlenme biçimini ve kamu çalışanının konumunu önemli derecede değiştirmiştir. Petrol krizleri, refah devletinin mali açıdan sürdürülemez yapısı, verimsiz kamu hizmetleri ve bürokrasinin hantal yapısına eleştiriler, klasik Weberyen yönetim modelinin sorgulanmasına sebebiyet vermiştir (Hood, 1991:3; Eryılmaz, 2017: 47; Rakıcı ve Kurşun, 2016: 139). Bu dönemde özel sektör yöntem ve uygulamalarının kamuya uyarlanması fikri, "Yeni Kamu İşletmeciliği" (New Public Management, NPM, YKİ) başlığıyla bütün dünyada yayılım göstermiştir. Siyasal aktörler, kamu yönetimlerinin performansını yeterli bulmadıkları için geleneksel anlayışın sınırlarını aşarak bir dönüşüm süreci başlatmıştır. ABD ve İngiltere'de yürütülen reform girişimleri, kamu yönetimini daha etkin bir yapıya kavuşturmayı amaçlamış; bu doğrultuda özel sektörde başarı sağlayan yönetim ilkelerinin kamu kurumlarına uyarlanmasına yönelik adımlar atılmıştır (Şengül ve Çetinkaya, 2012: 53).

YKİ yaklaşımı, kamu hizmetlerinin artık yalnızca hukuki ve idari kurallarla değil, bununla beraber performans, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti esasları çerçevesinde yönetilmesi gerektiğini savunur. YKİ'de, kamu çalışanı "bürokrat" kimliğinden "profesyonel insan kaynağı" kimliğine dönüşüm yaşarken, kamu örgütlerinin de esnek, rekabetçi ve çıktı odaklı yapılar hâline getirilmesi hedeflenmiştir (Hood, 1991:4-5; Eryılmaz, 2017: 56-57; Osborne ve Gaebler, 1992: 19-20). Dolayısıyla YKİ'nin en dikkat çeken getirilerinden birinin, insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışının kamu sektörüne uygulanması olduğu ifade edilebilir (Eryılmaz, 2017:301; Boztepe, 2018: 202).

Türkiye'de kamu yönetimi, 1980 sonrası süreçte küresel yönetişim ilkeleri, Avrupa Birliği müktesebatına uyum, neoliberal iktisat politikaları ve uluslararası kuruluşların yönlendirmeleriyle ciddi ve uzun soluklu bir yeniden yapılanma rotasına girmiştir. Kamu personel sistemi de bu değişiklilere paralel olarak yeniden tanımlanarak; insan kaynağı anlayışının hareket noktasına performans, liyakat, profesyonelite, kariyer, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kavramlar yerleştirilmiştir (Eren, 2006: 134; Eryılmaz, 2017: 306-315).

Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama, performans ölçümü ve çıktı odaklılık vb. ilkeler kurumsallaşmıştır.

Yönetimsel ilkelerde meydana gelen bu değişiklikler ile birlikte davranışsal sonuçlar da ortaya çıkmıştır. İnsan unsurun örgütlerin başarısında önemli bir faktör olarak öne çıkmasıyla, ondan maksimum fayda sağlanılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda yalnızca görev tanımlarında yer alan ödev ve yükümlükleri yerine getiren kamu görevlisinden, kurumsal performansa gönüllü katkı sağlaması bekelenen kamu görevlisine dönüşüm yaşandığı ifade edilebilir (Eryılmaz, 2017: 304-308). Bu beklenti, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi gönüllülük esaslı rol ötesi davranışların yanı sıra, performans (vatandaşlık) baskısına cevaben ortaya çıkan zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) gibi yeni kavramların da ortaya çıkmasına ve önem kazanmasına yol açmıştır (Smith vd., 1983: 653-654; Bies, 1989: 294-297; Vigoda-Gadot, 2006;2007).

Diğer yandan kamu hizmeti motivasyonu (KHM), kamu çalışanlarının kamu yararına yönelik değerlerini muhafaza ederek çıktı ve performans odaklı sistemde etik ve idealist bir denge oluşturmalarını sağlayan temel bir psikolojik etken hâline gelmiştir (Perry ve Wise, 1990: 369-371; Moynihan ve Pandey, 2007: 48). Bu nedenle YKİ'nin insan kaynağına etkilerinin sadece idari olarak değil, davranışsal ve motivasyonel açılardan da incelenmesi gerekmektedir.

Bu bölümde, YKİ'nin kavramsal temelleri, dünyada ve Türkiye'de ortaya çıkışı, kamu personel rejiminde yarattığı dönüşüm, mevzuat düzeyindeki yansımaları ve performans odaklı insan kaynağı anlayışının örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı (YKİ)

Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management – NPM – YKİ), 1980'lerden itibaren kamu yönetimi alanında teorik ve uygulamalı açıdan paradigmatik bir dönüşümü ifade eder. Bu yaklaşım, devletin fonksiyonlarına ve kamusal örgütlerin yönetim usulllerine ilişkin klasik ilke ve kabulleri temelden sorgulamıştır. Bu anlayşa göre kamu hizmetleri bundan böyle yalnızca hukuki-idari normlarla değil, aynı zamanda verimlilik, performans, çıktı ve

müşteri memnuniyeti gibi ilkeler çerçevesinde yürütülmeldir (Hood, 1991: 4-5; Osborne ve Gaebler, 1992: 19-20; Eryılmaz, 2017: 55-57).

YKİ'nin doğuşu, 1970'lerdeki ekonomik kriz, artan kamu harcamaları payı, ekonomik büyümenin yavaşlaması ve refah devletinin sürdürülebilir yanının kalmaması tartışmalarıyla yakından ilişkilidir. Bu dönem kamu kesiminde etkinlik ve hesap verebilirlik taleplerinin daha güçlü dile getirildiği bir dönüm noktası olmuştur (Pollitt ve Bouckaert, 2017: 6). Bu bağlamda YKİ yalnızca yönetimsel teknik ve metotlardaki farklılaşmayı değil, kamu yönetimi anlayışının köklü biçimde yeniden tanımlanmasını da ifade eder (Hood, 1995: 94).

Aşağıda, bu anlayışın kavramsal ve kuramsal çerçevesi, kamu yönetiminde ortaya çıkışı ve getirdiği değişimler ele alınmaktadır.

2.1.1. YKİ'nin Ortaya Çıkışı ve Kavramsal Çerçevesi

Tarihsel olarak modern devletin doğuşuyla birlikte şekillenen ve özellikle 19. yüzyılın sonlarından itibaren "idari rasyonalite" arayışı çerçevesinde kurumsallaşan modern kamu yönetiminin teorik temelleri, Max Weber (1947) tarafından ortaya atılan rasyonel-hukuki otorite modeli üzerine kuruludur (akt. Eryılmaz, 2017: 35). Weber'e göre bürokrasi, yasal kurallara bağlı, kişisel çıkarlar yerine kurumsal görevlerin şekillendirdiği, rasyonel bir örgüt biçimidir. Bürokratın, karar alma sürecinde gayri şahsiliği esas alan, liyakat esaslı göreve getirilen, hiyerarşik yapı içerisinde görev yapan bir kamu görevlisi olduğu bu modelde amaç, kamu hizmetlerinde tarafsızlığı, sürekliliği ve öngörülebilirliği sağlamaktır (Hughes, 2018: 50).

Weberyen model, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında refah devletinin revaçta oluşuyla beraber Batı demokrasilerinde hızla yaygınlaşmıştır. Bu minvalde devlet, yalnızca düzen sağlayan değil, aynı zamanda iktisadi büyümeyi yönlendiren, sosyal refahı dağıtan, eğitim, sağlık ve istihdam gibi birçok alanda aktif rolü olan bir aktör olmuştur (Eryılmaz, 2017: 47). Bu şekilde 1950'ler ve 1960'lar boyunca "refah devleti" (welfare state) paradigması güçlenmeye devam etmiştir.

1970'li yıllara gelindiğinde kamu harcamalarındaki bu genişleme sürdürülebilirliğini yitirmiştir. Enerji krizleri, stagflasyon, işsizlik ve bütçe açıklarıyla beraber devletin

ekonomik kapasitesinde sıkıntılar yaşanmış; bu durum refah devletinin krize girmesine yol açmıştır (Rakıcı ve Kurşun 2016:136; Eryılmaz, 2017: 47). Kamu yönetimi, etkinlikten uzak, yavaş çalışan, vatandaş taleplerine karşılık veremeyen bir duruma gelmiştir. (Hughes, 2003: 32).

Bu krizin kökeninde yalnızca iktisadi değil, yönetsel sebepler de yer almaktadır. Kamu kurumlarının süreçlere fazlaca bağımlı oluşu, inovasyonu engellemiş; çalışanların inisiyatif almasına engel olan rijit hiyerarşik yapı karar süreçlerini bloke etmiştir. Kamu örgütlerinin sonuç yerine süreçlere odaklanması onları "çıktı üretme" kapasitesinden uzaklaştırmıştır. Kamu kurumları vatandaşlar için artık "etkisiz ve uzak" yapılar olmaya başlamıştır (Hood, 1991: 4-5; Dunleavy ve Hood, 1994: 10-11).

Bu ortamda, 1970'lerin sonunda Anglo-Sakson ülkelerinde kamu yönetiminde doğan yeni düşünme biçimlerinin getirdiği anlayış, sadece bütçe disiplini ya da personel azaltma hedefiyle değil, kamu yönetimini topyekûn bir şekilde yeniden tanımlama niyetiyle yola çıkmıştır (Hood, 1991: 4-5; Dunleavy ve Hood, 1994: 10-11).

Bu süreç ile birlikte kamu yönetimi anlayışı, 1980'li yıllardan itibaren yeni bir arayışa girmek durumunda kalmıştır. Sınırlı kamu kaynakları ve hizmet taleplerindeki yükseliş, devleti özel sektörün yönetim araçlarından faydalanmaya itmiştir. İktisadi sebeplerle birlikte, ideolojik olarak da bireysel özgürlükler, rekabet ve piyasa etkinliği gibi neoliberal değerler belirgin hale gelmiştir. "Daha az devlet, daha çok piyasa" anlayışı özellikle Birleşik Krallık'ta Margaret Thatcher, ABD'de Ronald Reagan dönemlerinde uygulanan liberal ekonomik politikalar ile güçlendirilmiştir (Osborne ve Gaebler, 1992; Eryılmaz, 2017: 47). Tam da bu noktada, klasik kamu yönetimi anlayışı yerini, Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management, NPM, YKİ) paradigmasına bırakmaya başlamıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışının birçok ülkede yaygınlık kazanması, kamu yönetimi alanında uluslararası ölçekte ortaya çıkan en dikkat çekici değişimlerden biri olarak görülmüştür (Dunleavy ve Hood, 1994: 10).

Yeni Kamu İşletmeciliği, temel varsayımı kamu hizmetlerinin ancak özel sektörün yönetim teknikleriyle ve performans rasyonalitesiyle daha etkin biçimde yürütülebileceği olan, klasik kamu yönetimi modelinin sınırlarını aşan ve özel sektör anlayışını kamu sektörüne

uyarlamayı amaçlayan bir yenilik anlayışıdır. İlk kez Christopher Hood'un 1991 tarihli "A Public Management for All Seasons?" makalesinde sistematik biçimde ortaya konulan YKİ terimi ve anlayışı, Hood'a göre kamu yönetiminde altı temel bileşen etrafında şekillenmiştir:

1. Profesyonel yöneticiliğin güçlendirilmesi,
2. Performans ölçümü ve hedef temelli yönetim,
3. Sonuç ve çıktı odaklılık,
4. Kurumsal desantralizasyon,
5. Özel sektör yöntem ve tekniklerinin uyarlanması,
6. Kaynak kullanımında maliyet bilinci ve rekabet.

Bu unsurlarla hedeflenen; kamu kurumlarını esnek, girişimci ve performans temelli örgütler hâline getirmektir (Hood, 1991: 4-5; 1995: 94-98).

YKİ düşüncesinin dünya çapında kabul görmesini sağlayan eser ise Osborne ve Gaebler'in (1992) "Reinventing Government" adlı çalışması olmuştur. Bu eserin müellifleri, "yöneten değil yönlendiren devlet" anlayışını savunmuş, kamu kurumlarının işletme benzeri bir mantıkla görev yapması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Devlet bu anlayışta, hizmetleri doğrudan üreten değil, özel sektör ve sivil toplumun katılımıyla düzenleyen, denetleyen ve yönlendiren bir pozisyon almıştır.

YKİ'nin doğuşu, 1970'lerin ekonomik krizleriyle yakından ilişkilidir. Kamu yönetimi reformlarının teorik dayanağını neoliberal iktisat düşüncesinin oluşturduğu bu süreçte; 1973 Petrol Krizi sonrası refah devletlerinde artan bütçe açıkları, kamu borçlarının yükselişi ve büyüme oranlarının düşüklüğü, devletin ekonomideki rolünün budanmasını zorunlu hale getirmiştir (Bilici ve Pekküçükşen, 2022: 657-658)

Friedrich Hayek (2010) ve Milton Friedman (1962) gibi düşünürler, serbest piyasa mekanizmasının kaynak tahsisinde en etkin yol olduğunu savunmuş, devletin ekonomik alandaki müdahalesini eleştirmiştir. Bu görüş, 1980'lerde Thatcher (İngiltere), Reagan

(ABD) ve Lange (Yeni Zelanda) hükümetlerinin politikalarıyla yönetim reformları halini almıştır. (Osborne ve Gaebler, 1992; Eryılmaz, 2017: 49)

Yeni Zelanda'da 1988 Kamu Maliyesi Kanunu (Public Finance Act), kamu yöneticilerine mali özerklik ve performans sorumluluğu getirerek YKİ'nin en kapsamlı uygulamasını başlatmıştır (Duncan ve Chapman, 2010: 302). ABD'de ise Clinton yönetimi döneminde hazırlanan "National Performance Review" (NPR) raporu, "daha az bürokrasi, daha çok sonuç" sloganıyla kamu kurumlarını performans odaklı yönetim modeline geçirmiştir (Gore, 1993: 48).

Başta ABD'de 1993 tarihli Kamu Performansı ve Sonuçları Kanunu (Government Performance and Results Act) ile İngiltere'de 1982 tarihli Financial Management Act, 1988'de başlatılan Next Step Initiative ve 1999 tarihli The Modernising Government White Paper gibi düzenlemelerle kamu görevlileri için performans değerlendirme sistemi kurumsallaşmıştır. Benzer şekilde, Avrupa Birliği'ne üye 21 ülkede de performans değerlendirmesinin terfi, ücretlendirme ve ödüllendirme süreçleriyle ilişkilendirildiği; bunun yanında kadro güvencesi, görev değişiklikleri, performansın artırılmasına yönelik uygulamalar ve düşük performansa yönelik yaptırımların hayata geçirildiği belirtilmektedir (Erbaş ve Kutlu, 2020: 86-90).

Literaürde yaygın kabul gören ve YKİ'nin dayandığı temel ilkeler şunlardır (Hood, 1991; Osborne ve Gaebler, 1992; Pollitt ve Bouckaert, 2017):

- Etkinlik ve verimlilik: Kamu kaynaklarından ekonomik şekilde faydalanılmasını sağlamak.
- Performans ölçümü: Başarıyı hedef ve sonuç göstergeleriyle değerlendirmek.
- Sonuç ve çıktı odaklılık: Süreç yerine ürün ve hizmet kalitesine odaklanmak.
- Hesap verebilirlik: Kamu yöneticilerinin hedeflere ulaşma sorumluluğunu üstlenmesi.
- Vatandaş/müşteri odaklılık: Hizmet alıcısını pasif yurttaş değil, aktif müşteri olarak görmek.
- Desantralizasyon: Yetki devri ve özerklik aracılığıyla esneklik sağlamak.

- Profesyonel yöneticilik: Kamu yöneticilerini uzman, girişimci ve performansla değerlendirilen bireyler olarak görmek.

YKİ, yalnızca idari reformlardan ibaret değil, kamu yönetimi felsefesinde bir anlayış dönüşümüdür (Hughes, 2003: 1). Kamu çalışanının yasal otoriteye tabi, süreç odaklı ve kural merkezli bir "memur" olarak görüldüğü klasik modele karşın (Weberyen model); performansla ölçülen, çıktı üreten, rekabet ortamında çalışan "profesyonel yönetici" kimliği YKİ'de ön plandadır (Eryılmaz, 2017: 56-57).

Devlet artık refahı sağlayan bir otorite değil, vatandaşın taleplerine "müşteri memnuniyeti" çerçevesinde cevap veren bir hizmet sağlayıcıdır. Kamu yönetimi, bu suretle üretim yerine performans yönetimine, mevzuat yerine sonuç sorumluluğuna, bürokratik hantallık yerine girişimciliğe yönelmiştir (Hughes, 2003: 3-5).

Dünya Bankası, OECD ve IMF gibi kuruluşların 1990'lardan itibaren kamu reformlarını "iyi yönetişim" kapsamında teşvik etmesiyle YKİ'nin küresel ölçekte yayılması ivme kazanmıştır. OECD'nin raporları ile (OECD, 2005), performans yönetimi, hesap verebilirlik ve profesyonellik ilkeleri standartlaştırılmıştır. Gelişmekte olan ülkeler için temin ettiği kredi programlarında Dünya Bankası, kamu mali reformlarını ön şart olarak öne sürmüştür (World Bank, 1997).

Nihayet Avrupa Birliği de aday ülkelerin idari kapasitelerinin geliştirilmesini amaçlayan bir kurumsal yapılanma mekanizması olan SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) programı aracılığıyla aday ülkelerde kamu hizmeti profesyonelliği, etik, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklılık ilkelerini desteklemiştir (SIGMA, 2023). Böylece Anglo-Sakson ülkelerde piyasa temelli, İskandinav ülkelerinde kamu değeri odaklı, Kıta Avrupası'nda ise yasal dengeyi koruyan biçimlerde olmak üzere YKİ, farklı yönetsel geleneklerde farklı şekillerde uygulanan evrensel bir anlayış hâlini kazanmıştır.

2.1.2. Kuramsal Temeller ve YKİ'nin Getirdiği Temel Değişimler

Çok boyutlu kuramsal bir zemine sahip olan YKİ'nin temel altyapısını şu beş yaklaşım oluşturur:

1- *Kamu Tercihi Teorisi (Public Choice Theory):* Kamu yöneticileri ve bürokratları kamusal fayda için değil, kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan rasyonel aktörler olarak ele alır. Buchanan ve Tullock'un (1962) geliştirdiği bu yaklaşım, kamu sektöründeki bireylerin tıpkı özel sektördeki ekonomik aktörler gibi kişisel statü, bütçe ve çıkarlarını gözettiğini varsayar. Niskanen (1971) ise bürokratların "bütçelerini büyütme eğiliminde" olduklarını, bu nedenle kamu örgütlerinin doğası gereği şişkin ve verimsiz yapılar oluşturduğunu öne sürer (akt. Hughes, 2003: 40). Bu bakış açısı, Yeni Kamu İşletmeciliği'nin (YKİ) rekabet, performans ölçümü, bireysel sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini benimsemesinde teorik bir dayanak oluşturmuştur. YKİ, bu çerçevede dış kaynak kullanımı, sözleşmeli hizmet ve performans temelli ücret sistemleri gibi kamu yönetiminde piyasa benzeri mekanizmaların yaygınlaştırılmasını savunur.

2- *Temsilci-Vekâlet Teorisi (Principal-Agent Theory):* Kamu yönetiminde seçilmiş siyasetçilerle (asıl/principal) atanmış bürokratlar (vekil/agent) arasındaki ilişkiyi açıklayan temel bir modeldir. Bu yaklaşıma göre bürokratlar, politikacıların belirlediği politikaları uygulamakla yükümlüdür; ancak bilgi asimetrisi ve farklı çıkarlar nedeniyle zaman zaman kendi gündemlerini izleme eğilimindedirler (Lane, 2006: 29). Bu riski azaltmak amacıyla kamu yönetiminde performans sözleşmeleri, hedef temelli yönetim, çıktı denetimi ve sıkı gözetim mekanizmaları geliştirilmiştir. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), bu teoriye dayanarak kamu yöneticileriyle hizmet sağlayıcılar arasındaki ilişkiyi özel sektör mantığında, "sözleşme–denetim–sonuç" ekseninde yeniden yapılandırmış; performans yönetimi ve sözleşmeli istihdam uygulamalarını sistemin merkezine yerleştirmiştir (Hughes, 2003: 12).

3- *Yeni Kurumsalcılık (New Institutionalism):* Örgütleri yalnızca teknik ve rasyonel sistemler olarak değil, aynı zamanda tarihsel, kültürel ve normatif bağlamların ürünü olarak ele alır. Meyer ve Rowan'a (1991: 41-43) göre kurumlar, toplumsal meşruiyet elde edebilmek için sembolik uygulamaları ve ritüelleri benimserler. Bu perspektiften bakıldığında, Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) sürecinde kamu örgütlerinin performans, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi kavramları sadece verimlilik amacıyla değil, aynı zamanda modern ve meşru görünme arayışıyla sahiplenmeleri anlaşılabilir. Kurumsal taklit (isomorphism) yoluyla ülkeler birbirine benzer reform modellerini benimsemiş; böylece YKİ, küresel ölçekte yaygınlaşan bir yönetim paradigması hâline gelmiştir.

4- *Yönetişim Teorisi (Governance Theory):* Yönetişim yaklaşımı, kamu hizmetlerinin yalnızca devlet eliyle yürütülmesinin yeterli olmadığını, bunun yerine sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve yurttaşların aktif biçimde karar alma ve uygulama süreçlerine katıldığı çok aktörlü bir yönetim biçimini öngörür (Eryılmaz, 2017: 59; Rhodes, 1996: 652-656). Bu anlayış çerçevesinde Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), kamu yönetimini merkeziyetçilikten uzaklaştırarak yatay ilişkiler, ağ temelli iş birlikleri ve ortaklık modelleri üzerine inşa eder. Kamu-özel iş birlikleri, yerinden yönetim uygulamaları ve vatandaş odaklı hizmet tasarımı bu dönüşümün somut örnekleri arasında yer alır. Böylece kamu sektörü, "yöneten devlet" kimliğinden "kolaylaştırıcı devlet" anlayışına evrilmiştir (Levi-Faur, 2012: 7–11).

5- *Yeni Kurumsal İktisat (New Institutional Economics):* Klasik iktisadın piyasaların her koşulda etkin işlediği varsayımını sorgulayarak kurumların işlem maliyetleri üzerindeki belirleyici rolünü inceler (Coase, 1937: 390-391; Williamson, 1985: 56). Coase, bilgi edinme, pazarlık ve sözleşme yapma gibi işlem maliyetlerinin varlığının firmalar ve hiyerarşik örgütlerin ortaya çıkışını kaçınılmaz kıldığını öne sürer. Williamson ise bu yaklaşımı geliştirerek sözleşme ilişkilerinde belirsizlik, fırsatçılık ve sınırlı rasyonalite kavramlarını merkeze yerleştirir. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), bu teoriden hareketle kamu hizmetlerinde işlem maliyetlerini azaltmayı, kaynak tahsisini verimli hâle getirmeyi ve piyasa mekanizmalarını kamusal süreçlere entegre etmeyi hedefler. Bu doğrultuda, "çıktı temelli sözleşmeler" (output-based contracting), "kıyaslama" (benchmarking) ve "dış kaynak kullanımı" (outsourcing) gibi uygulamalarla kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasına yönelmiştir.

Bu teoriler, YKİ'nin hem ekonomik hem yönetsel hem de sosyolojik yönlerini açıklar. YKİ böylece salt bir "yönetim reformu" değil, "kamu yönetiminde düşünsel yeniden yapılanma" hâline gelmiştir.

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), yalnızca teknik reformlardan oluşan bir uygulama paketi değil, kamu yönetiminin örgütsel, yönetsel, kültürel ve davranışsal temellerine nüfuz eden kapsamlı bir paradigmatik dönüşümü temsil eder. Bu yaklaşım, devletin rolü, kamu çalışanının konumu ve hizmet sunumunun niteliği üzerinde kalıcı etkiler yaratmıştır (Usta ve Bilici, 2021: 2342; Özer vd., 2016: 149-155). Aşağıda bu etkiler 4 başlıkta kısaca

incelenmiştir.

1- *Örgütsel Değişim (Merkeziyetçilikten Desantralizasyona):* Yeni Kamu İşletmeciliği'nin (YKİ) örgütsel düzeydeki etkileri, kamu bürokrasisinin geleneksel hiyerarşik yapısının gevşetilmesi ve esnek örgütlenme biçimlerinin benimsenmesiyle somutlaşmıştır (Eryılmaz, 2017: 52). Klasik kamu yönetiminde karar alma süreçleri merkezî kontrol altında yürütülürken, YKİ yaklaşımıyla birlikte yetki devri (devolution) ve yerinden yönetim (decentralization) anlayışı öne çıkmıştır. Bu dönüşüm sonucunda dikey hiyerarşi azalmış, kurumlar arası sınırlar geçirgenleşmiş ve yarı özerk yapılar oluşturulmuştur. İngiltere'de 1988'de başlatılan "Next Steps Agencies" reformu, bu değişimin en belirgin örneklerinden biridir; bu modelde hizmet sunumundan sorumlu, ancak politika belirleme süreçlerine doğrudan katılmayan bağımsız ajanslar kurulmuştur (Hood, 1991: 4-6; Boztepe, 2018: 203; Akar, 2018: 485).

2- *Yönetimsel Değişim: Süreçten Sonuca, Bürokrattan Yöneticiliğe:* Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), yöneticilerin rollerini kökten değiştirmiştir. Weberyen bürokraside kamu yöneticileri kuralları uygulayan ve süreç odaklı iken, YKİ ile birlikte "geniş yönetme serbestliği, sonuç ve performans odaklılık" ağır basmıştır. (Eryılmaz, 2017: 56-57). Artık kaynak tahsisi, performans göstergeleri, hedeflerle yönetim ve maliyet-fayda analizleri yönetsel kararların merkezinde yer almaktadır. Kamu yöneticileri yalnızca hukuka uygunlukla değil, ulaştıkları çıktı ve sonuçlarla da değerlendirilmektedir. Ayrıca sorumluluk bireyselleşmiş, yöneticiler kullandıkları kaynak ve elde ettikleri sonuçlardan doğrudan sorumlu kılınmıştır (Hood, 1991: 4-5; Osborne ve Gaebler, 1992). Bu dönüşüm, stratejik planlama, performans raporlaması ve mali denetim mekanizmalarının güçlenmesine zemin hazırlamıştır.

3- *Kültürel Değişim: Vatandaştan Müşteriye, Bürokrattan Girişimciye:* YKİ, kamu hizmetlerinin kültürel dokusunu da yeniden şekillendirmiştir. Geleneksel kamu hizmeti anlayışında vatandaş, devletin kararlarına pasif biçimde tabi olan bir konumdayken; YKİ ile birlikte "müşteri odaklılık" anlayışı öne çıkmıştır (Osborne ve Gaebler, 1992: 19-20). Artık vatandaş, kamu hizmetinin pasif alıcısı değil, beklentileri ölçülen ve memnuniyeti önemsenen aktif bir müşteri olarak görülmektedir. Kamu kurumlarının başarısı, yalnızca yasal uygunlukla değil; hizmet kalitesi, verimlilik ve memnuniyet düzeyiyle değerlendirilmektedir (Sezer, 2008: 147; Ateş ve Çetin, 2004: 283). Bu kültürel dönüşüm,

kamu çalışanlarının da kimliğini değiştirmiş; "kamu görevlisi" rolü yerini "hizmet sağlayıcı" kimliğine bırakmıştır.

4- *Davranışsal Değişim (İnsan Kaynağından Beklenti):* YKİ'nin bireysel düzeydeki etkisi, kamu çalışanlarının davranış biçimlerinde açıkça gözlemlenir. Klasik modelde çalışanlardan yalnızca görev tanımlarına uygun hareket etmeleri beklenirken, YKİ döneminde çalışanlardan örgütsel hedeflere gönüllü katkı sağlamaları ve sonuç odaklı davranmaları istenir (Eryılmaz, 2017: 307-309; Bies, 1989: 294-297; Smith vd., 1983: 653-655). Bu beklentilerin, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi gönüllülük temelli olumlu tutumların yanında, performans baskısına dayalı zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) gibi olumsuz eğilimleri de doğuracağı beklenebilir (Vigoda-Gadot, 2006; 2007). Rekabet ve performans odaklı ortam, çalışanları gönüllülükten zorunluluğa yöneltmiş; bu durum tükenmişlik, stres ve bağlılık gibi psikososyal değişkenleri de etkilemiştir (Yıldız vd., 2023:1). Sonuçta YKİ, kamu çalışanının konumunu dönüştürmüş; personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ile onu "devletin memuru" olmaktan çıkarıp "kurumsal performansın aktörü" hâline getirmiştir. Bununla birlikte Denhardt ve Denhardt (2000: 557), bu yaklaşımın uzun vadede yurttaşlık değerlerini zayıflatma riskine dikkat çekmiş, performansla etik sorumluluk arasında denge kurulmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Kamu Personel Sisteminde Dönüşüm

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), yalnızca yönetim anlayışı ve örgütsel yapı düzeyinde değil, aynı zamanda kamu personel sisteminde de köklü bir değişimi beraberinde getirmiştir. Klasik kamu yönetimi modelinde insan unsuru, yasal statülerle tanımlanmış edilgen bir unsur olarak görülürken, YKİ yaklaşımıyla birlikte insan kaynağı, kurumsal performansın temel belirleyicisi hâline gelmiştir (Geylan, 2004:142). Bu bölümde, YKİ'nin kamu personel sistemine getirdiği yapısal, yönetsel ve davranışsal dönüşümler ele alınmakta ve bu değişimlerin Türkiye'deki yansımaları incelenmektedir.

2.2.1. Statü Hukukundan Esnek ve Performans Odaklı İstihdama Geçiş

Klasik kamu personel rejimi, Weberyen bürokratik modelin bir uzantısı olarak yasal güvenceye dayalı statü hukukuna dayanır. Bu sistem, memurun tarafsızlığını ve kamu

hizmetinin sürekliliğini sağlamak amacıyla ömür boyu istihdam, sabit ücret ve merkezi kadro ilkelerine yaslanır. Ancak 1970'li yıllardan itibaren artan maliyetler, verimsizlik eleştirileri ve reform talepleri, esneklik ve performans odaklılık yönündeki arayışları güçlendirmiştir (Eren, 2006: 132-142).

1980'li yıllardan itibaren kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik arayışlar, özel sektörde kullanılan yönetim tekniklerinin kamuya uyarlanabileceği düşüncesini öne çıkarmıştır. Bu dönemde "kamu işletmeciliği" yaklaşımı, kamu örgütlerinin performans odaklı çalışması gerektiği fikrini güçlendirmiş; bireysel ve kurumsal performans ölçümü, performansa dayalı ücret politikaları ve performans esaslı bütçeleme gibi araçlar kamu sektörü için uygulanabilir modeller olarak gündeme gelmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca ulusal düzeyde değil, OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların yönlendirme ve politika çerçeveleriyle de desteklenmiştir. Söz konusu küresel politika söylemleri, hükümetlerin program ve reform belgelerine yansımış; zamanla kamu yönetimi uygulamalarında performans yönetiminin kurumsallaşmasına zemin hazırlamıştır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 115).

YKİ yaklaşımıyla birlikte kamu istihdamında karma modeller öne çıkmıştır. Kadrolu personelin yanında performans sözleşmeleriyle çalışan profesyoneller istihdam edilmiş ve benzer modeler uygulanmaya başlanmıştır (Eren. 2006: 132-133). Yeni Zelanda ve Avustralya örneklerinde kamu çalışanlarının önemli bir kısmı, yıllık performans sözleşmeleriyle çalışmakta; bu sözleşmelerde somut hedefler, performans göstergeleri ve değerlendirme kriterleri açıkça tanımlanmaktadır (Eren: 2006: 136; Duncan ve Chapman, 2010: 301-304).

Türkiye'de bu yönelim 1980'li yıllardan itibaren belirginleşmiştir. Sözleşmeli personel uygulaması, 1980'lerden itibaren kamu yönetiminde esnek istihdamın başlıca biçimi haline gelmiş ve böylece memurluk statüsü tek belirleyici istihdam modeli olmaktan çıkmaya başlamıştır (Aslan, 2012:502). 1980–1990 döneminde sözleşmeli personel uygulamasının iyice öne çıkmasıyla, 657 sayılı kanunun oluşturduğu geleneksel kamu personeli statüsünün kamu istihdamındaki belirleyici konumu zayıflamaya başlamıştır. (Güler, 2003: 18; Eren, 2006:132). Bu sürecin, 2000'li yıllarda 5018 sayılı Kanun'un performans esaslı mali yönetim

anlayışıyla birleşerek, kamu personel sisteminde esnek istihdam ve performans temelli yönetim anlayışının kurumsal temelini oluşturduğu ifade edilebilir.

YKİ döneminde performans yönetimi süreci etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik üzerinde kuruludur. Belirlenmiş amaçlara ulaşma düzeyi etkinliği, eldeki girdi ile azami çıktıyı elde etmek ekonomikliği ve amaçlara ulaşırken kaynakların nasıl kullanıldığı verimliliği ifade eder. (Ateş ve Çetin, 2004:257):

Türkiye'de 5018 sayılı Kanun'un 9. ve 41. maddeleri, performans programı ve faaliyet raporlarını zorunlu hâle getirerek bu kültürü kurumsallaştırmıştır. Kamu kurumları artık stratejik planlama çerçevesinde faaliyetlerini yürütmekte, çıktılarını ölçmekte ve yıllık raporlarla kamuoyuna sunmaktadır. Ancak kamuda etkili bir bireysel performans değerlendirme sistemi oluşturulmasında sıkıntılar yaşanmaktadır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 131).

Performans yönetiminin personel sistemine entegrasyonu, ücret ve terfi mekanizmalarında "çıktı odaklı değerlendirme" anlayışını yerleştirmiş; kıdeme dayalı sistemin yerine başarı temelli kariyer modeli benimsenmiştir (Eren, 2006: 134). Böylece kamu çalışanı kimliği, "emirleri uygulayan bürokrat"tan "kurumsal performansın taşıyıcısı profesyonel"e dönüşmüştür. Kamu yöneticileri yalnızca hukuki düzenlemeleri uygulayan kişiler değil, aynı zamanda stratejik düşünebilen, vatandaşla iletişim kurabilen ve yeniliğe açık profesyonellerdir (Çiçek, 2012: 106-107; Özer vd., 2016: 123; Eryılmaz, 2017: 53).

Sonuç olarak YKİ'de kamu çalışanı "bürokratik sürecin koruyucusu" olmaktan çıkarılıp "kurumsal performansın aktörü" hâline getirilmiştir.

2.2.2. Hizmet Alım Yöntemi

Kamuda YKİ paradigmasıyla gelen yeniliklerden birisi de hizmet alımı yolu ile taşeron personel çalıştırma yöntemidir (Sayan ve Küçük, 2012: 172-173). Kamuda taşeron işçi çalıştırılmasının ardındaki temel amaç, personel giderlerini azaltmak ve böylece daha düşük maliyetli bir işgücü oluşturmak, aynı zamanda kadrolu personel sayısını sınırlı tutmaktır. Bu uygulamanın hukuki zemini, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda özellikle 1988 ve 2003 yıllarında yapılan düzenlemelerle oluşturulmuştur. Kanunun 36. maddesine 1988'de

yardımcı hizmetler sınıfına, 2003'te ise sağlık hizmetleri sınıfına eklenen hükümler doğrultusunda, memurlar tarafından yürütülen bazı kamu hizmetlerinin hizmet alımı yoluyla dışarıdan sağlanabilmesinin önü açılmıştır. Zaman içinde bu yöntem yaygınlaşmış ve kullanım alanı genişlemiştir. Maliye Bakanlığı'nın kadro sınırlamalarını içeren politikaları da bu süreci hızlandırmış; kadrolu personel ataması yapmakta güçlük çeken kamu kurumları, ihtiyaç duydukları işgücünü hizmet alımı yöntemiyle karşılamaya yönelmiştir. Taşeron istihdamının en yoğun kullanıldığı kamu kurumlarının başında ise belediyeler gelmektedir (Sayan, 2016: 662-663).

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilişkili mevzuat hükümlerine göre yürütülen süreçte, belediyelerdeki personel ihtiyacı ağırlıklı olarak personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımları yoluyla özel şirketlerden karşılanmıştır. Bu modelde işçiler, hizmet sağlayıcı firma bordrosunda yer alır ve belediyede fiilen çalışmaktadırlar. İdari olarak işveren firma görünmekle birlikte, çalışma ilişkisi çoğu durumda kamudaki fiili çalışma düzenine dayanmaktadır.

696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, bu yapıyı belediyelerde kalıcı belediye şirket işçiliğine dönüştürmüştür. Düzenleme ile personel hizmet alımı kapsamında çalışan işçiler, belediyelerin veya bağlı idarelerinin sermayesinin çoğunluğuna sahip olduğu belediye şirketlerinin kadrolarına geçirilmiştir. Böylece istihdam modeli, taşeron firma üzerinden istihdamdan, belediye şirketi üzerinden istihdama dönüşmüştür. Belediye şirketleri, özel hukuk hükümlerine tabi sermaye şirketleridir. Ancak sermayelerinin çoğunluğu belediyeye aittir ve faaliyetleri kamu hizmetinin yürütülmesine yönelik organizasyon içinde yer alır. Bu nedenle personel, 4857 sayılı İş Kanunu kapsamındadır ve statüleri işçi statüsüdür. İstihdam ilişkisinde belediye şirketi hukuken işveren konumundadır. Bu dönüşüm sonucunda belediyeler, personel teminini hizmet alımı ihaleleri üzerinden değil, kendi iştirak şirketleri üzerinden sağlamaya başlamıştır.

2.2.3. Etik Temeller ve Toplumsal Sorumluluk

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) döneminde kamu yönetiminin ve böylece kamu hizmetinin değer temelleri önemli ölçüde değişmiştir. Klasik yaklaşımda kamu yönetiminin yasallık, tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamusal mallar ve sorumluluk ve kamu gücü gibi kendine

has özellikleri var iken, YKİ döneminde verimlilik, performans ve müşteri memnuniyeti gibi değerler ön plana çıkmıştır (Eryılmaz, 2017: 45). Böylece kamu yönetiminin daha ilkesel ve süreç odaklı yöneliminden sonuç odaklı bir yönetim anlayışına geçilmiştir.

Bu dönüşüm, bireyi topluma fayda sağlamaya iten motiflerin bir karışımı olarak görülen Kamu Hizmeti Motivasyonu (Taylor, 2007: 936) kavramının önemini artırmıştır. Perry ve Wise'ın (1990) geliştirdiği bu kavramın temelini, kamu yararına bağlılık, başkalarına hizmet ve özveri gibi kavramlar oluşturmaktadır (Houston, 2006: 69). Kamu hizmeti motivasyonu, YKİ'nin performans temelli sisteminde etik bir denge unsuru olarak görüldüğü ifade edilebilir.

Türkiye'de, uzun süre kamu çalışanlarının motivasyonu iş güvencesi ve kıdem temelli ödül mekanizmalarıyla şekillenirken, YKİ sonrasında bireysel performans, liyakat ve sonuç odaklılık ön plana çıkmıştır (Eren, 2006: 134; Bilgin ve Sevim, 2022: 256-257).

Ancak YKİ'nin bireysel rekabeti ve sonuçlara ulaştıracak performans beklentisini öne çıkaran yapısının, kamu hizmetinin etik temelleriyle zaman zaman çatışabileceği ifade edilebilir. Çalışanlar arasındaki rekabet, ekip ruhunu ve dayanışma kültürünü zayıflatabilir; kısa vadeli çıktılara odaklanmak uzun vadeli kamu yararı hedefini gölgede bırakabilir. Bu nedenle modern kamu yönetimi literatüründe YKİ'ye bir denge alternatifi olarak Yeni Kamu Hizmeti (New Public Service) ve Kamu Değeri Yönetimi (Public Value Management) yaklaşımları geliştirilmiştir (Moore, 1995; Denhardt ve Denhardt, 2000).

Sonuç olarak YKİ, kamu personel sisteminde kamu çalışanının rolünü hukuki statüye dayalı bir görevli olmaktan çıkarıp stratejik bir insan kaynağına dönüştürmüştür. Ancak bu dönüşümün sürdürülebilir olabilmesi, performans odaklı yapının kamu hizmetinin etik temelleriyle ve toplumsal sorumluluk bilinciyle desteklenmesine bağlıdır.

2.3. Türk Kamu Yönetiminde Mevzuat Düzeyinde YKİ İzleri

1980 sonrası dönemde Türkiye'de kamu yönetimi reformlarının istikameti, uluslararası alanda beliren Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) ilkelerinden önemli oranda etkilenmiştir. Mali disiplin, performans ölçümü, stratejik planlama, hesap verebilirlik ve esnek istihdam gibi

değişiklikler, tedricen kamu yönetimi mevzuatına yerleşmiştir (Eryılmaz, 2017: 100-101; Aslan, 2012: 502).

Bu dönüşüm yalnızca teknik bir mevzuat uyarlaması değil, aynı zamanda kamu yönetimi felsefesinde paradigmatik bir değişimi temsil etmektedir. 1980 sonrası dönemde Türkiye, liberal ekonomi politikalarına geçişle birlikte devletin ekonomideki ağırlığını azaltmış; kamu maliyesi, yerel yönetim, personel rejimi ve yönetsel denetim alanlarında köklü reformlara yönelmiştir. Bu reformların odağında etkinlik, performans ve hesap verebilirlik ilkeleri yer almıştır (Eryılmaz, 2017: 76-77).

OECD ve Avrupa Birliği'nin "iyi yönetişim" çerçevesi, Türkiye'nin reform sürecinde yol gösterici bir referans noktası olmuştur. Özellikle OECD-SIGMA programı, aday ülkelerde kamu hizmeti profesyonelliği, etik, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklılık gibi ilkeleri standartlaştırarak yönetsel dönüşümü desteklemiştir (SIGMA, 2023).

Dolayısıyla Türkiye'nin kamu yönetimi mevzuatı, 1980'lerden itibaren klasik bürokratik modelden uzaklaşarak performans esaslı yönetim anlayışının yasal altyapısını oluşturmuştur (Eryılmaz, 2017: 131). Aşağıdaki bölümlerde, YKİ'nin Türkiye'deki mevzuat düzeyindeki izleri temel yasa ve düzenlemeler üzerinden kronolojik ve tematik biçimde ele alınacaktır.

2.3.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda Reform Girişimleri

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK), 1965 yılında yürürlüğe girdiğinde Weberyen bürokrasinin üç temel ilkesine (liyakat, kariyer ve sınıflandırma esaslarına) dayanıyordu. Ancak bu yasa, 1980 sonrası kamu yönetiminde ön plana çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının getirdiği esneklik, performans ve hesap verebilirlik ilkeleri karşısında giderek statik bir çerçeve hâline gelmiştir (Eryılmaz, 2017: 310-319; Eren, 2006: 132-142). Bu durum, klasik statü hukukunun kamu hizmetinde verimlilik arayışlarıyla çatışmasına yol açmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren DMK'nın modernleştirilmesi ve YKİ ilkeleriyle uyumlu hâle getirilmesi yönünde çeşitli reform girişimleri gündeme gelmiştir. Yapılmak istenilen ancak yasalaşamayan "Kamu Personel Rejimi Reformu", devlet memurluğu statüsünü zayıflatmayı ve sözleşmeli istihdam modelini genişletmeyi amaçlamıştır (Bilgin, 2005: 39). 2000'li

yıllarda Devlet Personel Başkanlığı'nın raporlarında, personel sisteminin "kariyer temelli" olmaktan çıkarılıp "görev temelli" hâle getirilmesi öngörülmüştür. 2004 tarihli "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı" ise insan kaynağı yönetimini stratejik planlama, performans ve yetki devri ilkeleriyle ilişkilendirmiştir. Her ne kadar tasarı yasalaşmamış olsa da kamu personeli mevzuatında YKİ ilkeleri bu dönemde fiilen etkisini göstermeye başlamıştır (Coşkun, 2004:151-152).

DMK'nın en çok eleştirilen yönlerinden birinin, görev performansını objektif biçimde ölçmeye ve ödüllendirmeye imkân tanımayan kıdeme dayalı sistem olduğu ifade edilebilir (Eren, 2006: 134). Bu nedenle 6111 sayılı Kanun (2011) ile kurumlara performans ölçümü için değerlendirme kriterleri getirebilme yetkisi tanınmıştır.

Buna rağmen mevcut sistem hâlâ klasik statü modelinin hâkimiyetini korumaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (1965), statü rejimine ek olarak sözleşmeli (md. 4/B) ve geçici personel (md. 4/C) istihdamına imkân tanıması bu katılığı kısmen yumuşatmış olsa da YKİ'nin gerektirdiği performans ölçümü, hesap verebilirlik ve çıktı odaklı yönetim kültürü tam manasıyla kurumsallaşamamıştır.

2.3.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının Türkiye'de en açık biçimde kurumsallaştığı düzenleme, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur (2003). Bu yasa, kamu mali sistemini klasik bütçe anlayışından çıkararak stratejik planlama, performans yönetimi ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine yeniden inşa etmiştir. Böylece mali yönetim, sadece girdi ve harcama denetimine değil, sonuç ve çıktıların ölçülmesine dayalı bir sisteme dönüşmüştür (Eryılmaz, 2017:101; Öztop vd., 2016: 11).

Kanunun (5018, 2003) temel amaçları (md. 1, md. 8, md. 9, md. 41);

- Kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamak,
- Kamu yöneticilerine hesap verme sorumluluğu yüklemek,

- Stratejik planlama ve performans programı hazırlama yükümlülüğünü zorunlu kılmak,

- Kurum faaliyetlerinin faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuna açıklanmasını sağlamaktır.

Bu düzenlemeyle tüm kamu idareleri, beş yıllık stratejik plan hazırlamak, yıllık performans hedeflerini belirlemek ve gerçekleşmeleri faaliyet raporlarıyla izlemek zorundadır. Bu uygulama, YKİ'nin temel ilkelerinden biri olan "sonuç ve çıktı odaklı yönetim" anlayışının Türkiye kamu yönetimindeki en belirgin karşılığıdır (OECD, 2005).

Kanun (5018, 2003), mali saydamlığı artırmak ve iç kontrol kültürünü güçlendirmek amacıyla iç denetim birimlerinin kurulmasını da öngörmüştür (md. 63). Böylece denetim, yalnızca yasal uygunlukla sınırlı olmaktan çıkmış; performans, etkinlik ve sonuç odaklılık ölçütlerine dayandırılmıştır.

Bununla birlikte uygulamada çeşitli yapısal sorunlar ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarının stratejik planlarının çoğu, hedef-performans ilişkisini yeterince kuramamakta; performans göstergeleri çoğu zaman ölçülebilir çıktılar yerine faaliyet tanımlarına indirgenmektedir (Sayıştay, 2014). Ayrıca iç denetim sisteminin, kurumsal karar süreçlerine tam olarak entegre edilemediği eleştirileri sürmektedir.

Tüm bu eksikliklere rağmen 5018 sayılı Kanun, Türkiye'de mali yönetim sisteminin YKİ ilkeleriyle en güçlü biçimde bağ kuran düzenlemesi olarak kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2017:101).

2.3.3. 5393 ve 5216 Sayılı Kanunlarda İnsan Kaynakları Reformları

YKİ'nin yerel yönetimler düzeyindeki yansımaları, 2000'li yıllarda yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu (2005) ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004) ile kurumsallaşmıştır.

Bu düzenlemelerle birlikte belediyelere;

- Stratejik plan ve performans programı hazırlama (md. 41),

- Faaliyet raporu yayımlama (md. 56),
- Hizmette etkinlik, saydamlık ve vatandaş katılımı sağlama yükümlülükleri getirilmiştir (md. 76- 77).

Böylece yerel yönetimlerde yönetsel süreçler, çıktı odaklı performans göstergeleriyle izlenmeye başlanmıştır. Bu sistem, yerel yöneticilerin hesap verebilirliğini artırmış; belediyelerde insan kaynakları planlaması stratejik hedeflerle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca Belediyelerde norm kadro sisteminin uygulamaya konulması çalışan istihdamında verimlilik ve etkinlik esaslı bir strateji izlenebilmesini sağlamıştır (Eryılmaz, 2017: 186-195).

Ayrıca 5393 sayılı Kanun'un 49. maddesi, belediye personelinin istihdamında sözleşmeli uzman personel istihdamına olanak tanıyarak esnek istihdam modelini yerel düzeyde yaygınlaştırmıştır. 5216 sayılı Kanun ise büyükşehir belediyelerinde koordinasyon ve etkinlik amacıyla yönetim kademelerini sadeleştirmiş, hizmetlerde performans ve çıktı odaklı örgütlenmeyi zorunlu kılmıştır. Büyükşehir belediyeleri, 5216 ile birlikte daha yalın bir organizasyon yapısına ve daha modern, performans esaslı bir yönetim mantığına geçmiştir. Yine 5393 sayılı Belediye Kanunu, md. 49/9 ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, md. 22/3'de memur personele başarı durumlarına göre yapılan ve uygulamada performans ödemesi olarak bilinen ödemeler yer almaktadır.

Bu düzenlemeler, YKİ'nin yerel düzeydeki en görünür etkilerini temsil eder. Ancak belediyelerde performans ölçüm sistemlerinin yeterince kurumsallaşmamasının, bu reformların büyük ölçüde biçimsel düzeyde kalmasına yol açtığı ifade edilebilir.

2.3.4. Hizmet Alımına Yönelik Düzenlemeler

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda özellikle 1988 ve 2003 yıllarında yapılan değişiklikler, bu uygulamanın hukuki temelini oluşturmuştur. Kanunun 36. maddesine 1988'de yardımcı hizmetler sınıfı, 2003'te ise sağlık hizmetleri sınıfı kapsamında eklenen hükümlerle, bazı kamu hizmetlerinin memurlar yerine hizmet alımı yoluyla dışarıdan temin edilmesinin yolu açılmıştır. Bu düzenlemeler sonrasında uygulama giderek yaygınlaşmış, hizmet alımının kapsamı da genişlemiştir. Maliye Bakanlığı'nın kadro tahsisine yönelik sınırlayıcı politikaları da süreci hızlandırmış; kadrolu personel istihdamında zorlanan kamu

kurumları, ihtiyaç duydukları işgücü açığını hizmet alımı yoluyla kapatmaya yönelmiştir. Bu çerçevede taşeron istihdamının en yoğun biçimde kullanıldığı kamu kurumlarının başında belediyeler yer almıştır (Sayan, 2016: 662–663).

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na (2002) dayanılarak çıkarılmış bulunan Kamu İhale Genel Tebliği'nin 78. maddesinde Personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımına ilişkin esaslar düzenlenmiştir. Personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımı; çalıştırılacak personel sayısının ihale dokümanında idare tarafından belirlendiği, personelin çalışma süresinin tamamının idarenin ihtiyaçları doğrultusunda kullanıldığı, yaklaşık maliyetin ağırlıklı olarak işçilik giderlerinden (asgari işçilik, varsa ayni yemek ve yol maliyetleri dahil en az %70) oluştuğu ve hizmetin süreklilik gösterdiği alım türüdür. Bu kapsamda yürütülen alımlarda, işçiler 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri uyarınca yüklenici şirketin işçisi sayılmakta ve iş ilişkisi hizmet alım sözleşmesi temelinde kurulmaktadır. 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin Ek 20. maddesi ile personel hizmet alımı yönteminin belediyelerde, kurum bünyesinde kurulu bulunan ve sermayesinin çoğunluğu kamuya ait olan şirketler aracılığıyla sürdürülebilmesine hukuki imkân sağlanmış ve doğrudan hizmet alımı yöntemi getirilmiştir. 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin Geçici 24. maddesinde ise, belediyelerde personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımları kapsamında görev yapan işçilerin, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu belediyelere ait şirketlerin işçi kadrolarına geçirilmesi öngörülmüş; bu geçiş sonucunda işveren sıfatı yüklenici firma yerine ilgili belediye şirketine geçmiş ve çalışma ilişkisi doğrudan iş sözleşmesine dayalı hâle gelmiştir.

2.3.5. Diğer Düzenlemeler

YKİ'nin kamu personel sistemine etkileri yalnızca temel yasalarda değil, diğer bazı düzenlemelerde de görülmektedir:

Türkiye'de performans yaklaşımı, kalkınma planlarına ilk kez Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) ile dâhil edilmiş; bu planda kamu hizmetlerinde performansın yükseltilmesi amacıyla kamu yönetiminde iyileştirme ve yeniden yapılanma ihtiyacı vurgulanmıştır (Ateş ve Karacaoğlu, 2020: 367).

2011 yılında yürürlüğe giren 6111 sayılı Kanun ile Kamu personelinin görev tanımlarını esnekleştirerek hizmet içi eğitimi ve liyakat esasını güçlendirmeyi amaçlamıştır. Memurlar için sicil sistemi kaldırılmıştır. Bu değişiklik performans değerlendirilmesine geçişin adımlarındandır. Bu kanunun 110. maddesi ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122. maddesinde değişiklik yapılmış ve kamu kurumlarına "yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak, memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığı'nın uygun görüşünü almak kaydıyla değerlendirme ölçütleri belirleyebilir" şeklinde yetki tanınmıştır.

4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu (2001) ile katılımcı yönetim ve yönetişim ilkeleri kamu yönetimiyle buluşturulmuş, çalışanların karar süreçlerine temsil yoluyla katılımı sağlanmıştır.

Yine Türk Kamu Yönetiminde bireysel performansın değerlendirilmesi ile ilgili getirilen bazı düzenlemeler şu şekildedir (Bilgin ve Sevim, 2022; 257):

- 1990 yılından itibaren Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalışan personelin performansının denetlenmesine ilişkin hükümler 399 sayılı KHK ile ortaya konulmuştur.
- Sağlık Bakanlığı'nda ise 2002 yılında yürürlüğe giren "Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Yapılacak Ek Ödeme Hakkında Yönerge" ile performansa dayalı ek ödeme uygulamasına geçilmiştir.
- TBMM'de görev yapan idari personel için 2013 yılında "TBMM İdari Teşkilatı Personeli Performans Değerlendirme Yönergesi" yürürlüğe girmiştir.
- Sağlık Bakanlığı'nda ise 2018 yılında "Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesi" ile performans esaslı değerlendirme yöneticiler için ayrıca uygulanmaya başlamıştır.

Tüm bu düzenlemelerin ortak yönü, kamu yönetiminde verimlilik, performans, etkinlik ve hesap verebilirlik ilkelerinin güçlendirilmesi hedefidir. Ancak bu hedeflerin uygulamada istenen düzeyde gerçekleşmediği; performans ölçüm araçlarının kurumsal kültüre yeterince yerleşmediği ifade edilebilir.

Sonuç olarak Türkiye'de kamu yönetimi mevzuatı, 1980 sonrası dönemde YKİ ilkeleri doğrultusunda önemli ölçüde yeniden yapılandırılmıştır. Ancak reformların büyük bölümü yapısal uyum düzeyinde kalmış, kültürel ve davranışsal dönüşüm sınırlı olmuştur.

2.4. YKİ Çerçevesinde Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Max Weber'in kuramsal çerçevesi üzerine şekillenen Geleneksel Kamu Yönetimi yaklaşımı, kamu sektörünü özel sektörden belirgin biçimde ayıran bir anlayışa dayanmıştır. Bu modelde devletin, kamu hukukunun sınırları içinde, geniş ve hiyerarşik bir bürokratik kadro aracılığıyla faaliyet göstermesi ve kamu hizmetlerinin kendine özgü bütçe ve harcama düzeni çerçevesinde yürütülmesi esas alınmıştır. Söz konusu anlayış, 20. yüzyıl boyunca kamusal görev ve hizmetlerin yerine getirilmesinde temel ve neredeyse tek geçerli yöntem olarak kabul edilmiştir (Haktankaçmaz, 2008:121). Weberyen bürokratik model ayrıntılı kurallar ve biçimsellik, büyük ölçüde merkeziyetçilik ve kariyer esaslıdır (Eryılmaz, 2017: 43; 95; Öztop, 2014: 122). Amaç, kamu hizmetinde sürekliliği sağlamak, siyasal etkileri sınırlandırmak ve memuru devlet otoritesine bağlı tarafsız bir aktör olarak korumaktır (Boztepe, 2018: 201).

Bu anlayışta personel yönetimi;

- Merkeziyetçi ve yasal düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır,
- Atama, terfi, disiplin ve ücret gibi işlemler biçimsel prosedürlerle yürütülür,
- Performans ölçümü yapılmaz,
- Çalışan katılımı ve motivasyonu kurumsal politika konusu değildir,
- İnsan unsuru, idari mekanizmanın pasif bir parçası olarak görülür (Eryılmaz, 2017: 43-47; Boztepe, 2018: 201).

Kamu personeli açısından bu sistem, eşitlik ilkesini güvence altına alması ve kurallara uyulduğu sürece uzun vadeli iş güvencesi ile istikrarlı bir kariyer sunması nedeniyle uzun yıllar tercih edilen bir yapı olmuştur. Ancak 1970'lerde yaşanan ekonomik krizlerin ardından geleneksel kamu personel yönetimi anlayışı eleştirilmeye başlanmış; verimliliğin önünde bir

engel oluşturan, katı hiyerarşik yapısı nedeniyle değişen koşullara uyum sağlayamayan bir model olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Hughes, 2018: 81).

Geleneksel kamu personel yönetimi anlayışına yapılan eleştiriler birkaç temel noktada toplanmaktadır. Birincisi, geleneksel kamu personel rejiminde personel alım süreçlerinin karmaşık, yavaş ve yönetsel denetimden büyük ölçüde bağımsız olması, nitelikli personelin seçilmesini güçleştirmektedir. İkinci olarak, bu sistemde kamu çalışanlarının performansını nesnel olarak değerlendirmek mümkün olmadığından, verimli ve etkili çalışanları diğerlerinden ayırmak zorlaşmaktadır. Üçüncü olarak, terfi süreçlerinde performans farklılıklarının yeterince dikkate alınmaması, daha fazla çaba sarf eden personelin motivasyonunu düşürmekte ve yüksek performans göstermenin teşvik edilmesini güçleştirmektedir. Ayrıca performansa dayalı bir değerlendirme mekanizmasının yokluğu, uygun ödüllendirme ya da görevden alma süreçlerinin işletilmesini de zorlaştırmaktadır. Son olarak, geleneksel anlayışta kamu yönetiminde yetki ve karar alma süreçlerinin tamamen hukuki dayanaklara bağlı olması, bireysel inisiyatif ve esnekliğin sınırlanmasına yol açmaktadır (Boztepe, 2018: 201).

Yirminci yüzyıl boyunca egemen olan hiyerarşik, merkeziyetçi ve kurallara sıkı biçimde bağlı bürokratik yönetim modeli, zamanla yerini daha esnek, piyasa mantığına uyumlu ve rekabete açık yeni bir yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bu değişim yalnızca idari yöntemlerde yapılan teknik bir düzenleme değil, devletin toplumsal rolüne ve devlet-vatandaş ilişkisinin niteliğine dair köklü bir zihniyet dönüşümünü ifade etmektedir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı; kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği ve verimliliği artırmayı, piyasa mekanizmalarından yararlanmayı, hizmet alan bireyi "vatandaş"tan çok "müşteri" olarak konumlandırmayı ve yönetim süreçlerini performans hedefleri ile ölçülebilir çıktı temelli değerlendirmeyi öne çıkarmaktadır (Ekinci, 2008: 179).

Yeni kamu yönetimi (işletmeciliği) anlayışı kamu personel yönetiminde insan kaynakları yaklaşımına yönelimin en önemli sebebidir. Bu yeni anlayış, geleneksel sistemde "Kamu Personel Yönetimi" olarak adlandırılan yapının, "İnsan Kaynakları Yönetimi" çerçevesinde yeniden yapılandırılmasına yol açmıştır (Boztepe, 2018: 202). İKY tasarımının ana gayesi özel sektör yöntem ve teknikleri ile geliştirilmiş kamu hizmetleri sayesinde daha iyi örgütsel performansın sağlanmasıdır. (Boyne vd., 1999: 411). Farnham ve Horton'un (1996: 349)

değerlendirmesine göre kamu kurumları, özel sektör için artık ölçüt alınacak bir konumda değildir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarında geçmişte yön gösteren bir rol üstlenen kamu hizmetleri, günümüzde özel sektörde başarı örneği olarak sunulan uygulamaları izleyen bir yapıya dönüşmüştür.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), 1980'lerle birlikte özel sektörde stratejik bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmış; daha sonra kamu sektörüne uyarlanmıştır. İKY'nin özünde "Kurumsal başarı, örgüt içindeki insanların bilgi, beceri ve motivasyonunun etkin yönetimine bağlıdır" düşüncesi yer alır (Armstrong, 2010: 9).

İKY'nin temel varsayımları şunlardır (Armstrong, 2010: 19; Tortop vd., 2017: 501; Eryılmaz, 2017: 306-309):

1. İnsan, örgütün en değerli sermayesidir.
2. İnsan kaynağı stratejik planlama sürecinin ayrılmaz parçasıdır.
3. Performans ölçümü, eğitim, ödüllendirme ve kariyer yönetimi bütünleşik süreçlerdir.
4. İKY, sadece idari işlemler değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm aracıdır.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında insan unsuru örgütlerin başarısında canalıcı bir faktör olarak öne çıkar. İnsan unsurunun performansına ve bu performansın örgütün verimliliğine etkisine büyük önem verilmektedir. Bu yaklaşımda çalışanların bir değil birden fazla işte alternatif kullanımı poitikası ile çalışanlardan azami fayda sağlanılması için çaba sarfedilir. Az sayıda fakat kaliteli personel anlayışı hâkimdir. Örgütün yenilik ve gelişmelere sürekli uyum içerisinde olması için değişime dönük bir kurum kültürü hedeflenir (Eryılmaz, 2017: 307-309).

Kamu sektörüne uygulandığında bu yaklaşım, personel işlemlerinin ötesine geçerek çalışanı karar süreçlerine aktif katılımda bulunan iç paydaş haline getirir. Kamu kurumlarında da yönetsel başarı artık mevzuata uyumla değil, insan kaynağının etkinliğiyle ölçülmeye başlanmıştır (Eryılmaz, 2017: 304-305).

2.5. YKİ'nin Performans Odaklı İnsan Kaynağı Anlayışı ve Örgütsel Davranış Kavramlarıyla İlişkisi

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışı, kamu yönetiminde performans, sonuç ve çıktı temelli bir insan kaynağı modeli geliştirmiştir. Bu modelde çalışanlar, sadece görevlerini yerine getiren ve kuralları icra eden memurlar değil; örgütsel hedeflere aktif katkı sağlayan, sonuç üretmekle yükümlü (performans odaklı) profesyoneller olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2010: 226-229).

YKİ'nin bu yönünün, kamu yönetimini yalnızca yapısal bir dönüşüm alanı olmaktan çıkarıp örgütsel davranış düzeyinde bir değişim sürecine dönüştürdüğü, bu bağlamda çalışan tutumları, motivasyon kaynakları, gönüllü katkılar ve performans beklentisinin psikolojik etkilerinin kamu hizmetinin başarısını belirleyen temel faktörler hâline geldiği ifade edilebilir (Eryılmaz, 2017: 304-309).

Bu bölümde YKİ'de insan kaynağı üzerinde oluşan performans beklentilerine dair bazı çalışmalar incelenecek ve YKİ'nin performans odaklı insan kaynağı anlayışı ile iki temel davranış kavramı (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı) arasındaki ilişkiden kısaca bahsedilecektir.

2.5.1. YKİ'de İnsan Kaynağından Performans Beklentisini Ortaya Koyan Bazı Çalışmalar

Bu başlık altında, Yeni Kamu Yönetimi döneminde performans hedefleri ve ölçüm sistemleri aracılığıyla kamu personeli üzerinde oluşan performans beklentisi ve baskısı, seçili çalışmalar üzerinden ele alınacaktır.

Christopher Hood'un "Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services" başlıklı çalışması, Birleşik Krallık'ta Blair hükümeti döneminde kamu kurumlarının yönetim anlayışında belirgin bir dönüşüm yaşandığını ortaya koymaktadır. Hood'a göre, 1998 yılından itibaren kamu kurumları, merkezî düzeyde belirlenen sayısal hedefler ve performans göstergeleri doğrultusunda yönetilmeye başlanmış; bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar için çok sayıda "manşet hedef" (headline target) tanımlanmıştır. Bu hedefler,

bütçe tahsisleriyle ve Hazine ile yapılan performans anlaşmalarıyla doğrudan ilişkilendirilmiş; özellikle sağlık ve eğitim gibi temel kamu hizmeti alanlarında üst düzey hedefler daha alt göstergelere ayrılarak kurumların düzenli ve sistematik biçimde raporlama yapmaları zorunlu hâle getirilmiştir. Bu çerçevede kamu yöneticileri ve çalışanlarından beklenen performans, öncelikle belirlenen hedeflerin zamanında ve ölçülebilir biçimde karşılanması olarak tanımlanmış; hedeflere ulaşma düzeyi, kurumsal ve yönetsel başarının temel göstergesi hâline gelmiştir (Hood, 2006: 515).

Hood (2006), bu hedef odaklı yönetim anlayışının kamu örgütlerinde belirli uyum davranışlarını yaygınlaştırdığını da belirtmektedir. Çalışmada, performans hedefleri altında faaliyet gösteren kurumlarda üç temel davranış biçiminin öne çıktığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, gelecekte hedeflerin daha da yükseltilmesini engellemek amacıyla performansın bilinçli olarak sınırlanmasıdır (ratchet effect). İkincisi, kurumların ve çalışanların yalnızca belirlenen eşik değerleri karşılamaya odaklanmalarıdır (threshold effect). Üçüncüsü ise performans sonuçlarının sunumunda verilerin seçilmesi, yeniden sınıflandırılması ya da yorumlanması yoluyla çıktıların daha olumlu gösterilmeye çalışılmasıdır (output distortion). Hood'a göre bu davranışlar, kamu hizmetlerinde performans beklentisinin giderek hizmetin içeriğinden ziyade hedeflerin tutturulmasına yöneldiğini ve performansın esas olarak göstergeler üzerinden tanımlandığını göstermektedir (Hood, 2006: 516-517).

Öte yandan Fryer ve arkadaşları (2009), "Performance Management in the Public Sector" başlıklı çalışmalarında performans yönetimi uygulamalarının kamu çalışanlarının davranışları üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Yazarlar, performans yönetiminden beklenen şeffaflık, hesap verebilirlik ve hizmet kalitesindeki artışın her durumda gerçekleşmediğine dikkat çekmektedir. Aksine, performans ölçümünün yoğun biçimde kullanıldığı ortamlarda çalışanların, gerçek hizmet üretiminden ziyade performans göstergelerini karşılamaya öncelik verebildikleri ifade edilmektedir (Fryer vd., 2009: 484-485). Literatürde yer alan kamu sektörü örneklerine dayanan bu değerlendirmede, başarının çoğu zaman sayısal çıktılar üzerinden tanımlanmasının, çalışan davranışlarını belirli göstergelere uyum sağlamaya yönelttiği belirtilmektedir. Buna göre performans sonuçlarının başarısızlıkla ilişkilendirilmesi ve hesap verebilirliğin ağırlıklı olarak sonuçlar üzerinden

kurulması, kamu örgütlerinde suçlamaya dayalı bir yaklaşımın güçlenmesine yol açabilmekte; bu durum da performans yönetiminin çalışanlar tarafından destekleyici bir araçtan ziyade denetim ve kontrol amaçlı bir uygulama olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Fryer vd., 2009: 488-491).

Karasoy (2014), Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış isimli çalışmasında, Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla birlikte kamu çalışanlarından beklenen performansın, önceden belirlenmiş hedefler, standartlar ve ölçütler doğrultusunda en üst düzeyde sergilenmesini esas alan bir yapıya dönüştüğünü belirtmektedir. Bu anlayış çerçevesinde kamu çalışanı, yalnızca görev tanımını yerine getiren bir unsur olmaktan çıkarak bireysel performansı ölçülen, izlenen ve değerlendirilen bir aktör hâline gelmiştir. Performans yönetimi kapsamında kullanılan hedef belirleme, standart koyma, geri bildirim ve değerlendirme araçları aracılığıyla çalışanların performanslarının farkına varmalarının sağlanması amaçlanmakta; bu yolla çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda daha etkili ve verimli biçimde çalışmaları beklenmektedir. Bu bağlamda kamu çalışanının başarısı, büyük ölçüde belirlenen performans kriterlerini karşılama düzeyi üzerinden tanımlanmaktadır (Karasoy, 2014: 257-262).

Karasoy'a (2014) göre, özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu sonrasında kamu çalışanlarına yönelik performans beklentisi sonuç odaklı bir nitelik kazanmıştır. Kamu çalışanlarının performansı, stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları aracılığıyla sistematik biçimde izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Performans sonuçlarının terfi, ödüllendirme ve yönetsel karar alma süreçlerinde kullanılması, çalışanların davranışlarını performans göstergelerine uyumlu hâle getirmelerine yol açmaktadır. Bu durum, kamu hizmetinin sunumunda hedeflere ulaşma ve ölçülebilir sonuç üretmeyi temel bir beklenti hâline getirmekte; kamu yönetiminin işleyişi, çalışanlardan beklenen bu sürekli performans anlayışı etrafında yeniden şekillenmektedir (Karasoy, 2014: 266-268).

2.5.2. Performans Odaklılık ve Bireysel Çıktı Beklentileri

YKİ'nin en ayırt edici özelliği, kamu çalışanlarının, süreç ve kuralların yerine getirilmesinden ziyade, performans odaklılığa yönlendirilmesidir. Klasik bürokratik

sistemde "görevini eksiksiz yerine getirmek" yeterli görülürken, YKİ döneminde belirlenen rollerin ötesine geçilerek üretilen bireysel çıktılar ile örgütsel amaçlara azami katkının sağlanılması beklenir (Ekinci, 2008: 179; Boyne vd., 1999: 411; Eryılmaz, 2017: 307-309).

Mevcut yeni kamu yönetimi anlayışı, hizmet sunumunda vatandaş memnuniyeti ile etkinlik ve verimliliği merkeze alan bir yaklaşımı öne çıkarmıştır (Eryılmaz, 2017: 95-97; Ömürgönülşen, 2003: 6). Bu çerçevede yeni kamu yönetimi, söz konusu etkinlik ve verimliliğin sağlanması için performans yönetiminin esas alındığı bir yapıyı benimsemiştir (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2013: 68; Tunçer, 2013: 294). Kamu kurumlarında görev yapan personelin performansı, performans yönetiminin temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, örgütün en önemli üretim unsurlarından biri olan insan kaynağından en yüksek düzeyde yarar sağlayabilmek, performans yönetiminin başlıca hedefleri arasında yer almaktadır (Sayan vd., 2018: 77). Örgütsel performansın yükseltilmesi, bireysel performansın geliştirilmesi ile mümkündür (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95). Bu nedenle bireysel performans, örgütler açısından öncelikli ve kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Nitekim bir örgütün genel başarısı, çalışanlarının performans düzeyi ile doğrudan ilişkilidir (Geylan, 2004: 142). Ancak bu çıktı temelli yönetim biçimi, iki yönlü bir etki doğurur:

- Olumlu yönden, çalışanların yetkinliklerini geliştirmesine, yenilik üretmesine ve sorumluluk bilincinin ve örgütsel performansın artmasına katkı sağlar (Smith vd., 1983: 653-655; Basım ve Şeşen, 2006: 84).

- Olumsuz yönden, performans beklentileri, rekabet ve sürekli ölçülme algısı, stres ve tükenmişlik riskini artırabilir (Vigoda-Gadot, 2007: 398; Yıldız, 2023:1).

Dolayısıyla YKİ'nin performans odaklı insan kaynağı modelinin, örgütsel davranış açısından hem gönüllü katkıyı (ÖVD) hem de zorlayıcı katkıyı (ZVD) tetikleyen çift yönlü bir dinamiğe sahip olduğu ifade edilebilir.

2.5.3. YKİ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde, gönüllülük esasına dayalı olarak ve örgütün işleyişini desteklemek amacıyla sergiledikleri

olumlu davranışları ifade eder (Smith vd., 1983: 653-654). Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) yaklaşımının benimsediği performans ve sonuç odaklı yönetim anlayışının, örgütsel kültürde bu tür gönüllü katkıların teşvik edilmesine uygun bir zemin oluşturduğu söylenebilir. ÖVD'nin yardım, sadakat, özveri ve iş birliği gibi gönüllü davranışları içermesi, örgüt düzeyinde verimlilik, performans ve uyum yeteneğini artıran sosyal ve işlevsel mekanizmaları güçlendirmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516-517; 534-535).

ÖVD'yi kamuda düşündüğümüzde, resmi görev kalıplarının aşılması, vatandaşa üretilen hizmetin arttırılması ve kurumun toplumsal güvenilirliğinin güçlendirilmesinin sağlanması akla gelebilir. Bu nedenle YKİ'de kamu çalışanlarının sadece kural ve emirleri uygulayan hizmetliler değil, aynı zamanda kurumsal misyon ve amaçlara ulaşmada aktif rol sahipleri oldukları ifade edilebilir (Eroğlu, 2010: 226-229).

YKİ ile gelen İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, örgütteki her kademedeki çalışanın performansının yükseltilmesi hedeflenir. Bu amaçla çalışanların bilgi, beceri ve potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanılması esas alınır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının güçlendirilmesi ve örgütsel hedeflerle özdeşleşmeleri önem taşır. (Tortop vd., 2017: 456)

Ancak ÖVD'nin sürdürülebilir olabilmesi için destekleyici faktörlerin varlığı önemlidir. Aksi hâlde, gönüllü davranışlar yönetsel baskı veya performans zorlaması altında ortaya çıktığında, bu durum zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) biçiminde olumsuz bir dönüşüme uğrayabilir (Vigoda-Gadot, 2007: 387).

2.5.4. YKİ ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD)

YKİ'nin performans temelli yönetim kültürü, zaman zaman gönüllü katkıyı teşvik ederken aynı anda zorlayıcı katkı davranışlarını da üretebilir. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD), çalışanın yöneticiler veya örgütsel normlar tarafından dolaylı baskı altında kalarak sergilediği, gönüllülük niteliğini yitirmiş örgütsel davranışlardır (Vigoda-Gadot, 2007: 387; Yıldız vd., 2023: 2).

Performans ölçümü, raporlama, rekabet ve sürekli denetim ortamı; kamu çalışanlarında "görev sınırları ötesinde çaba gösterilmediğinde olumsuz değerlendirileceği" algısı

yaratabilir. Bu durumda çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışını içsel motivasyonla değil, dışsal zorunlulukla da sergileyebilir.

Dünya'da içerisinde kamu sektörünün de yer aldığı farklı sektörlerde ZVD üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi neticesinde, ZVD baskısının (esasında performans beklentisinin yarattığı baskı algısının) bazı durumlarda gönüllü davranışları zayıflattığını ve çalışanlarda tükenmişlik, stres ve yabancılaşma duygularını artırdığı görülmüştür (Yıldız vd., 2023: 1). Bu nedenle YKİ uygulamalarında performansın sadece nicel ölçütlerle değerlendirilmesi, etik ve psikolojik boyutları göz ardı edildiğinde, insan kaynağının üretkenliğini düşürebilir.

ZVD, sergilenen rol ötesi davranışlar sayesinde görünürde performansı artırır gibi görünse de uzun vadede iş tatmini ve performansı azaltmakta, iş stresi ve tükenmişliği arttırmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007: 398). Bu nedenle YKİ'nin insan kaynakları yönetimindeki başarısının, performans ve çıktı odaklı yönetimle birlikte adalet, destekleyici liderlik ve etik iklim gibi yumuşak faktörlerin ve bir takım olumlu bireysel öncüllerin kurumsallaşmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Çalışmanın takip eden üçüncü bölümünde YKİ'nin getirdiği performans temelli insan kaynağı anlayışı, zorunlu vatandaşlık davranışı perspektifinden ampirik olarak incelenmeye çalışılacaktır. Kamu çalışanlarının YKİ uygulamaları karşısında sergiledikleri tutumlar (özellikle ÖVD, ZVD ve KHM düzeyleri) YKİ'nin davranışsal etkilerini anlamada referans gösterge düzeyleri olabilme fırsatı taşımaktadırlar.

3. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE (İBB) ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının etkisiyle dönüşen performans odaklı insan kaynağı yaklaşımı çerçevesinde kamu çalışanlarının gönüllü katkı davranışlarının (ÖVD) zorunlu vatandaşlık davranışına (ZVD) nasıl evrildiği ve bu dönüşümde bireysel öncüllerin rolünün ne olduğu araştırılmaktadır. Ayrıca ZVD'nin kamu hizmeti motivasyonu (KHM) üzerindeki etkisi incelenerek, zorunluluk temelli davranışların çalışanların motivasyon düzeylerini hangi yönde ve nasıl etkilediği değerlendirilmiştir.

Bu sorular, Türkiye'de kamu yönetiminin YKİ sonrasında geçirdiği değişimlerin çalışan davranışlarına yansımasının daha iyi anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma, rol ötesi davranışların gönüllülük–zorunluluk ekseninde nasıl şekillendiğine ilişkin çok katmanlı ilişkileri ortaya çıkarmayı ve bu ilişkilerin kamu kurumlarında çalışan tutum ve davranışları açısından taşıdığı önemi göstermeyi amaçlamaktadır.

Bölümün devamında İBB'nin kısa tanıtımı ve İBB'de YKİ kapsamındaki uygulamalar, çalışmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem yapısı, kısıtlılıklar, metodoloji ve yöntem ile kullanılan ölçekler ve hipotezler ele alınmakta; sonrasında uygulamaya ilişkin istatistiksel bulgular sunulmaktadır.

3.1. İBB'nin Kısaca Tanıtımı ve Bazı YKİ Uygulamaları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), yaklaşık 16 milyon nüfusa hizmet sunan Türkiye'nin en büyük yerel yönetimidir. Büyükşehir belediyesi olarak İBB'nin sorumluluk alanı; ulaşım ve trafik yönetimi, altyapı ve üstyapı yatırımları, çevre ve atık yönetimi, imar ve şehircilik, afet ve acil durum hizmetleri, sosyal hizmetler, kültür-sanat ve mezarlık hizmetleri gibi çok geniş bir kamusal hizmet yelpazesini kapsamaktadır. Kurumun örgüt yapısı; Genel Sekreterlik, 7 Genel Sekreter Yardımcılığı, 29 Daire Başkanlığı ve 112 Şube Müdürlüğünden oluşmaktadır. İBB, hizmetlerini ayrıca iki bağlı kuruluş olan İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (İSKİ) ve İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü (İETT) ile birlikte, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 30 belediye şirketi aracılığıyla yürütmektedir (İstanbul Büyükşehir Belediyesi [İBB], 2023a).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) 2023 mali yılı bütçesi, 115.250.000.000 TL gider ve 95.250.000.000 TL gelir tahmini üzerinden hazırlanmıştır. Gelir ve gider arasındaki 20.000.000.000 TL tutarındaki bütçe açığı, finansmanın ekonomik sınıflandırması kapsamında yer alan 12.904.000.000 TL net borçlanma ile 7.096.000.000 TL nakit mevcudu kullanılarak karşılanmış ve bu suretle bütçe denkliği sağlanmıştır (İBB, 2023b). İnsan kaynağı açısından bakıldığında, İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) bünyesinde memur, sözleşmeli personel ve işçi statüsünde olmak üzere toplam 12.734 kadrolu personel görev yapmaktadır. Bunun yanında 375 sayılı KHK Ek 20. Madde kapsamında doğrudan hizmet alımı yoluyla istihdam edilen 32.777 personel ile ihale yoluyla hizmet alımı kapsamında çalışan 3.587 personel bulunmaktadır. Bu çerçevede, İBB'nin 2023 yılı itibarıyla toplam personel büyüklüğü 49.098 kişiye ulaşmaktadır. Bu personel yapısı ve bütçe ölçeği, İBB'nin hem yönettiği kamusal hizmet hacmini hem de mali ve örgütsel kapasitesinin büyüklüğünü ortaya koymaktadır (İBB, 2023a).

Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı, belediyeler özelinde ele alındığında; stratejik planlama, performans temelli yönetim anlayışı, hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı gibi alanlarda somut karşılıklar bulmaktadır. Bu yaklaşım, belediyeleri yalnızca günlük hizmetleri yürüten idari yapılar olmaktan çıkararak, hedefler ve ölçülebilir göstergeler üzerinden izlenen ve değerlendirilen örgütler hâline getirmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi de bu dönüşüm sürecini yansıtan kurumlardan biri olarak, faaliyetlerini kısa ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda planladığını ve kamusal hizmet üretimini bu çerçevede sürdürdüğünü ifade etmektedir (İBB, 2023a). Bu durum, belediye hizmetlerinin rastlantısal ya da yalnızca rutin işlemlerden ibaret olmadığını; önceden belirlenmiş öncelikler ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

Diğer yandan 2023 Faaliyet Raporu'ndan anlaşıldığı üzere, İstanbul Büyükşehir Belediyesi çatısı altında görev yapan toplam 49.098 personelin 285'i sözleşmeli statüde, 32.777'si doğrudan hizmet alımı kapsamında görev yapmaktadır. İhale yoluyla hizmet alımı kapsamında ise 3.587 personel bulunmaktdır. Belediyelerde sözleşmeli personel istihdamı ile doğrudan hizmet alımı ve ihale yoluyla hizmet alımı kapsamında personel çalıştırılması, Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı çerçevesinde kamu yönetiminde esneklik, maliyet kontrolü

ve performans odaklılık ilkeleriyle uyumlu uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Bu istihdam biçimleri, belediyelerin insan kaynağını klasik kadrolu yapıların ötesinde, farklı statüler üzerinden yönetmesine imkân tanımakta; böylece kamusal hizmet sunumunda daha esnek ve çok katmanlı bir örgütsel yapı ortaya çıkarmaktadır.

Belediyelerde YKİ anlayışının en görünür uygulama alanlarından biri, performans yönetimi ve buna eşlik eden hesap verebilirlik mekanizmalarıdır. İBB'nin 2023 Yılı Performans Programı'nda, şeffaflık, hesap verebilirlik ve mali disiplin ilkeleri temel alınarak kamu kaynaklarının ekonomik ve verimli biçimde kullanılmasının amaçlandığı açıkça belirtilmektedir (İBB, 2023c). Performans programları aracılığıyla yürütülen faaliyetlerin hedefler, göstergeler ve bütçe kalemleriyle ilişkilendirilmesi, belediye yönetiminde çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışın benimsendiğini göstermektedir. Bu yapı, YKİ literatüründe öne çıkan performans üzerinden yönetim yaklaşımıyla uyumlu olup, belediyelerin sundukları hizmetlerin nicelik ve niteliğinin düzenli biçimde izlenmesini ve değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Bununla birlikte YKİ'nin belediyelerdeki yansımaları yalnızca yönetsel araçlarla sınırlı değildir; insan kaynağının örgüt içindeki rolü ve konumu da bu anlayış çerçevesinde yeniden şekillenmektedir. İBB 2020–2024 Stratejik Planı'nda, planlama ve uygulama süreçlerinin etkin biçimde yürütülmesinin kurumsal başarı açısından taşıdığı önem vurgulanmakta ve bu süreçlerde insan kaynağının aktif katkısına dikkat çekilmektedir (İBB, 2019). Bu yaklaşım, stratejik hedeflere ulaşmanın yalnızca kurumsal yapılar ve maddi kaynaklarla değil, çalışanların üstlendikleri bireysel sorumluluklar ve sundukları katkılarla mümkün olabileceği anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda İstanbul Büyükşehir Belediyesi, çalışanlardan yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı bir performans değil, aynı zamanda stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkı sunan aktif örgüt üyeleri olmalarını bekleyen bir yönetsel çerçeve sunmaktadır. Söz konusu özellikler, zorunlu vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışı ve bu davranışların kamu hizmet motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek açısından İBB'yi kuramsal ve ampirik bakımdan uygun bir araştırma bağlamı hâline getirmektedir.

2020–2024 İBB Stratejik Planı'nın Mali Kaynak Analizi bölümünde yer alan değerlendirmeler, insan kaynağının belediye açısından yalnızca bir hizmet unsuru değil, aynı zamanda yönetilmesi gereken önemli bir maliyet kalemi olarak ele alındığını göstermektedir.

Personel harcamalarının kontrol altında tutulabilmesi için nitelikli personel istihdamının kritik görülmesi, işe alım süreçlerinde seçiciliğin vurgulanması ve hizmet içi eğitimlerin verimlilikle ilişkilendirilmesi, Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışının maliyet–performans dengesine dayalı yaklaşımıyla örtüşmektedir. Bu çerçevede "doğru nitelikte ve sayıda personel" ifadesi, klasik kamu personel anlayışından farklı olarak, insan kaynağının doğrudan performans ve bütçe hedefleriyle ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan merkezi düzenlemeler sonucunda kadroya alınan KHK kapsamındaki personelin belediyeler açısından "yük" olarak tanımlanması, yerel yönetimlerin sınırlı kaynaklarla artan sorumlulukları yerine getirme baskısı altında olduğunu ve bu durumun örgütsel düzeyde performans beklentilerini daha da yoğunlaştırdığını düşündürmektedir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi başlığı altında yer alan ikinci metin ise, bu mali ve yönetsel çerçevenin çalışanlara nasıl yansıdığına dair tamamlayıcı bir perspektif sunmaktadır. Çalışanlardan yüksek hizmet bilinciyle hareket etmeleri, çözüm üretme kapasitesine sahip olmaları ve değer yaratmaları yönündeki vurgu, belediye personelinin yalnızca verilen görevleri yerine getiren bir unsur olarak değil, kurumsal performansa aktif katkı sunması beklenen bir aktör olarak konumlandırıldığını göstermektedir. Bu yaklaşım, Yeni Kamu İşletmeciliği'nin kamu çalışanlarını sonuç odaklı, inisiyatif alan ve performans üreten bireyler olarak görme eğilimiyle uyumludur. Ancak bu tür beklentiler, özellikle mali kısıtların ve iş yükünün arttığı örgütsel ortamlarda, çalışanlar üzerinde yalnızca motivasyon artırıcı değil, aynı zamanda sürekli yüksek performans sergileme yönünde örtük bir baskı da oluşturabilmektedir.

Stratejik planlarda ve faaliyet raporlarında çizilen bu performans odaklı vizyonun uygulama aşamasındaki karşılıkları, kurumun iç işleyişini düzenleyen metinlerde ve personelin günlük çalışma rutinlerini belirleyen ölçüm araçlarında somut bir biçimde gözlemlenmektedir. Bu noktada, "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi" (İBB, 2010), çalışanın yalnızca kendisine verilen görevleri yerine getirmesini yeterli görmemekte; aynı zamanda kurumun stratejik hedefleriyle örtüşen davranışsal yetkinlikleri sergilemesini de idari bir zorunluluk haline getirmektedir. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının bir yansıması olan bu kurgunun, çalışanı sürekli işleyen bir denetim ve ölçüm mekanizmasının odağına yerleştirdiği ifade edilebilir.

Kurumun kullandığı değerlendirme araçları, personelin bulunduğu pozisyona göre özelleştirilmiş ve çıtası oldukça yüksek beklentileri içermektedir. Örneğin, şef ve müdür yardımcısı gibi yönetim kademeleri için hazırlanan değerlendirme formları; yöneticileri sadece teknik bilgileriyle değil, "Pozitif Düşünme", "Rehberlik ve Geliştirme", "Yetkilendirme" ve "Değişen Şartları Kavrama" gibi liderlik becerileri üzerinden de puanlamaktadır (İBB, 2023d). Memur ve sözleşmeli personel için hazırlanan formlarda ise "Temsil Yeteneği", "İletişim Becerisi" ve özellikle "Araç-Gereç Koruma/Tasarruf" gibi başlıklar, çalışanın en basit iş alışkanlıklarının bile birer verimlilik kriteri olarak takip edildiğini göstermektedir (İBB, 2023e). Bu yapı, personelin kurum içindeki varlığının her adımda standardize edilmiş puanlarla ölçüldüğü ve üzerinde kesintisiz bir gelişim baskısı hissettiği bir çalışma ortamına işaret etmektedir.

Bu performans beklentisinin çalışan üzerindeki asıl "örtük baskısı" ise, ölçüm sonuçlarının doğrudan mali ödüllendirme (ikramiye) ile ilişkilendirildiği noktada belirginleşmektedir. İlgili resmi yazışmalar, bu ödül sisteminin oldukça rekabetçi ve kısıtlı bir kontenjanla yürütüldüğünü ortaya koymaktadır (İBB, 2023f). Kurumun belirlediği kurallara göre, birimlerin ikramiye alacak personel sayısı, o birimdeki memur mevcudunun yalnızca %15'i ile sınırlandırılmıştır. Bu dar kontenjan içinde yer alabilmek için personelin not ortalamasının 100 tam puan olması yönündeki beklenti, sistemi basit bir ödüllendirme aracından çıkarıp çalışanlar arasında yoğun bir rekabeti tetikleyen bir eleme mekanizmasına dönüştürmektedir. Değerlendirme sürecinin E-IKYS gibi dijital sistemler üzerinden sıkı bir takvime bağlı olarak izlenmesi de idari denetimin gücünü arttırmaktadır (İBB, 2023f).

Sonuç olarak İBB örneğinde YKİ'nin yerel yönetimlerdeki karşılığının; sadece hizmet kalitesini artıran bir yönetim modeli değil, aynı zamanda performans puanlama kriterleri ve sınırlı kontenjanlarla personeli yüksek performans sergilemeye zorlayan sistematik bir yapı olarak kendini gösterdiği söylenebilir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, zorunlu vatandaşlık davranışının bireysel öncüllerini ve bu davranışların kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda araştırma iki yönlü katkı sunmayı amaçlamaktadır. Teorik bakımdan, zorunlu vatandaşlık davranışının bireysel

öncüllerini ve bu davranışların kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki yansımalarını inceleyerek, örgütsel davranış literatüründeki önemli bir boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Özellikle kamu sektörü ve belediye bağlamında ZVD'nin incelenmesi, bu kavramın özel sektördeki dinamiklerden farklı yönlerinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır. Uygulama bakımından ise çalışma, kamu yöneticilerine çalışanların gönüllülük temelli katkılarını teşvik edecek, zorunluluk hissini azaltacak ve kamu hizmeti motivasyonunu güçlendirecek insan kaynakları politikaları geliştirme konusunda yol gösterici bulgular sunulmasına katkıda bulunacaktır. Böylece araştırma hem akademik bilgi birikimine hem de kamu yönetiminde etkin ve sürdürülebilir insan kaynağı uygulamalarının dizayn edilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan yaklaşık 10.876 memur, 285 sözleşmeli personel, 1573 işçi ve 32.777 doğrudan hizmet alımı kapsamında yer alan personel olmak üzere 45.511 çalışan oluşturmaktadır (İBB, 2023 Faaliyet Raporu). Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve Google Formlar aracılığıyla 616 gönüllü katılımcıya ulaşılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımının değerlendirilmesi amacıyla Mardia testi uygulanmış (Mardia, 1970); uç değer niteliği taşıdığı belirlenen 95 gözlem veri setinden çıkarılmıştır. Böylece analizler için geçerli örneklem büyüklüğü 521 olarak belirlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırma, önemli bulgular ortaya koymakla birlikte belirli kısıtlar barındırmaktadır. Öncelikle, araştırmanın yalnızca tek bir kurumda (bir büyükşehir belediyesinde) yürütülmüş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Her kurumun örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve çalışan profili farklı olabileceği için, bu çalışmadan elde edilen sonuçların tüm kamu kurumlarına doğrudan genellenmesi hususunda ihtiyat edilmelidir.

İkinci olarak araştırmanın evreni, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde memur, sözleşmeli personel, işçi ve 375 sayılı KHK'nın Ek 20. maddesi kapsamında doğrudan belediye şirketleri aracılığıyla istihdam edilen personel ile sınırlandırılmıştır. Kamu İhale Kanunu

hükümleri çerçevesinde hizmet alımı yoluyla görev yapan personel ise; hukuki statüleri, işveren ilişkileri, özlük hakları ve örgütsel aidiyet düzeyleri bakımından belediyenin doğrudan veya dolaylı personelinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların, çalışanların rol algıları, motivasyon düzeyleri ve örgütsel davranışları üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmiştir. Bu nedenle, ölçülmek istenen kavramların kavramsal ve yöntemsel bütünlüğünü korumak amacıyla, hizmet alımı kapsamında görev yapan personel araştırma evreni dışında tutulmuştur.

Üçüncüsü, araştırmanın gerçekleştirildiği kurum bir büyükşehir belediyesidir. Türkiye'deki belediyelerin kurumsal yapıları incelendiğinde, bu kurumların siyasi partilerle olan organik bağları ve çalışan profili üzerindeki politik etkiler bilinen bir gerçektir. Her ne kadar araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve sistematik bir hata payına rastlanmamış olsa da, belediyelerin bu siyasi doğası katılımcıların algılarını etkilemiş olabilir. Dolayısıyla, çalışanların ankete verdikleri yanıtların kendi siyasi görüş ve düşüncelerinden bağımsız olduğunu mutlak surette varsaymak, araştırmanın önemli sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında katılımcıların siyasi yönelimlerine ilişkin bir değişken ölçülmediği için, bu faktörün sonuçlar üzerindeki doğrudan etkisi analiz dışı kalmıştır.

Dördüncü olarak, araştırmada örneklem seçimi sürecinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmamış, veriler kolayda örnekleme yoluyla elde edilmiştir. Bu tercih, büyük ölçekli ve dağınık örgütsel yapılarda veri toplama güçlüklerinden kaynaklanmakla birlikte, farklı birim, kadro türü veya statü gruplarının örneklemde orantısız temsil edilmesine yol açmış olabilir. Her ne kadar örneklem büyüklüğü istatistiksel analizler açısından yeterli düzeyde olsa da, bu durum bulguların alt gruplar düzeyinde genellenebilirliğini sınırlayan bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte araştırma, zorunlu vatandaşlık davranışlarının yoğun iş talepleri ve performans baskısının belirgin olduğu büyük ölçekli bir kamu örgütünde incelenmesine imkân tanıması bakımından, benzer yapısal ve yönetsel özelliklere sahip kamu kurumları açısından anlamlı ve yol gösterici çıkarımlar sunmaktadır.

Beşinci olarak, araştırmada kullanılan veriler kesitsel tasarım çerçevesinde toplanmıştır. Bu durum, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin güçlü biçimde test edilmesini sınırlamaktadır. Örneğin, düşük öz-yeterliliğin ZVD'yi artırdığı yönündeki bulgu, ZVD'nin

de uzun vadede çalışanların öz-yeterlilik algısını zayıflatabileceği ihtimalini dışlamamaktadır. Cole ve Maxwell (2003) ile Maxwell ve Cole'un (2007) yöntemsel çalışmalarında belirtildiği gibi, değişkenler arasındaki aracı ilişkileri daha sağlam biçimde test edebilmek ve nedenselliğin zaman boyutunu doğru biçimde ortaya koyabilmek için boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması gerekmektedir.

Altıncı olarak, verilerin öz-bildirim yöntemiyle toplanmış olması sosyal beğenirlik yanlılığı riskini doğurmaktadır. Çalışanlar, gerçekte yaşadıkları baskıyı tam olarak yansıtmak yerine, toplumsal normlara uygun ya da kurumun beklentileri ile uyumlu yanıtlar vermeye meyilli olabilirler. Bu sebeple, ölçümlerde belirli bir yanlılık meydana gelebilir.

Yedinci olarak, araştırmada yalnızca bireysel öncüller ele alınmıştır. Ancak örgütsel yapı, çevresel baskılar, kültürel normlar veya makro ölçekli politikalar da ZVD üzerinde etki yaratabilir. Bu etkileyicilerin kapsam dışı bırakılması, bulguların daha geniş bir bağlamda yorumlanması noktasında bir kısıtlamaya yol açmaktadır.

Nihayet, çalışmada faydalanılan örneklem sadece kamu sektörü çalışanlarıyla sınırlıdır. Özel sektörde ZVD'nin farklı öncüllere dayanabileceği ve farklı sonuçlara yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma, zorunlu vatandaşlık davranışının (ZVD) bireysel ve örgütsel düzeydeki belirleyicilerini ve ZVD'nin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen, nicel araştırma yaklaşımına dayalı açıklayıcı bir araştırma tasarımı kullanmaktadır. Nicel yaklaşım tercih edilmesinin temel gerekçesi, çalışmada yer alan değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin istatistiksel modeller aracılığıyla ölçülmesine ve test edilmesine duyulan gereksinimdir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) gibi çok değişkenli analiz teknikleri, birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkeni aynı anda modele dahil ederek karmaşık ilişkilerin bütüncül biçimde değerlendirilmesine imkân tanır. Bu nedenle araştırmada nicel paradigma seçilmiş; nesnel ölçümlere, standart ölçeklere ve istatistiksel testlere dayalı bir yöntemsel çerçeve benimsenmiştir.

Araştırmanın metodolojik tercihlerinde iki temel ilke gözetilmiştir. Birincisi, değişkenlerin hem teorik düzeyde hem de ölçme düzeyinde açık biçimde tanımlanmasıdır. Bu nedenle tüm kavramlar operasyonel tanımlarıyla birlikte ele alınmış ve geçerliği ispatlanmış ölçeklerle ölçülmüştür. İkinci ilke ise, modelin test edilmesinde kullanılacak analizlerin örneklem büyüklüğü ve veri yapısı ile uyumlu olmasıdır. Bu doğrultuda, çok değişkenli normalliği değerlendirmek üzere Mardia testi (Mardia, 1970) uygulanmış; yapı geçerliliği için Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri yürütülmüş; hipotezlerin test edilmesinde ise yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Verilerin Elde Edilmesi

Bu araştırmada kullanılan anket uygulamasına başlamadan önce İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan ve araştırmanın yürütüleceği büyükşehir belediyesinin yetkili birimlerinden gerekli izinler alınmıştır (Ek 1 ve Ek 2). Bu izinler, katılımcıların haklarının korunması, verilerin güvenli biçimde işlenmesi ve araştırmanın akademik etik ilkelere uygun yürütülmesi açısından gereklidir. Uygulama aşamasında anket formu (Google Form) (Ek 3) elektronik ortamda hazırlanarak belediyenin farklı birimlerinde görev yapan çalışanlara iletilmiştir. Veri toplama aşamasında kullanılan anket formunda araştırmanın başlığı "Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birey Düzeyindeki Öncülleri: Bir Belediye Üzerine Araştırma" olarak yer almıştır; süreç sonunda jüri önerisiyle başlık "Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri: Belediye Çalışanlarında Kamu Hizmeti Motivasyonu Merkezli Bir Araştırma" olarak revize edilmiştir. Veri toplama süreci gönüllülük esasına göre yürütülmüş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 616 katılımcıdan yanıt elde edilmiştir.

Veriler toplandıktan sonra analiz sürecine geçilmeden önce veri setinin istatistiksel açıdan uygunluğu sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin güvenilir biçimde çalışabilmesi için verilerin belirli varsayımları karşılaması zorunludur. Bu varsayımların başında çok değişkenli normallik gelmektedir. Bir veri setinde çok aykırı değerlerin (uç değerlerin) bulunması, model sonuçlarını ciddi biçimde bozabilir; ilişkileri olduğundan güçlü veya zayıf gösterebilir ve sonuçların genellenebilirliğini düşürebilir. Bu

nedenle uç değerlerin belirlenmesi, veri analizinin ilk ve en kritik aşamalarından biridir.

Bu amaçla veri setinde Mardia Testi (Mardia, 1970) uygulanmıştır. Mardia testi, verilerin çok değişkenli çarpıklık ve basıklık düzeylerini ölçerek veri setinin istatistiksel tekniklere uygun olup olmadığını değerlendirir. Test, veri setinde "olağan dışı gözlemler" olup olmadığını bilimsel olarak tespit etmeye yarar. Örneğin bir katılımcı tüm sorulara aşırı uç cevaplar vermişse, bu gözlem diğer katılımcıların eğiliminden çok uzak olduğu için faktör yapısını ve model uyumunu bozabilir. Bu nedenle Mardia testi, çok değişkenli analizler için veri setinin uygun olup olmadığını belirleyen temel bir adımdır. Test sonucunda 95 gözlem uç değer olarak belirlenmiş ve veri setinden çıkarılmıştır. Böylece araştırmada kullanılan 521 gözlem, modelleme tekniklerine daha uygun, daha homojen ve analize daha elverişli bir yapı kazanmıştır. Bu işlem, özellikle faktör analizleri ve yapısal eşitlik modeli gibi çok değişkenli yöntemlerin sağlıklı çalışması için gereklidir (Wulandari vd., 2021).

Verilerin sağlıklı olup olmadığını test etmek amacıyla bir diğer kontrol ise yanıt vermeme yanlılığı (non-response bias) analizidir. Armstrong ve Overton'un (1977) önerdiği yöntem doğrultusunda, ankete erken katılanlar ile geç katılanların cevap ortalamaları karşılaştırılmıştır. Eğer iki grup arasında anlamlı bir fark varsa, ankete yanıt verme zamanı katılımcı tutumlarını etkilemiş olabilir ve bu durum veri setinde bir tür yanlılık oluşturur. Ancak bu çalışmada erken (ilk %80-417 çalışan) ve geç (son %20-104 çalışan) yanıtlayıcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamış ($p>0.05$), dolayısıyla veri setinin yanıt vermeme yanlılığı açısından güvenilir olduğu görülmüştür. Bu, örneklemin temsiliyet gücünü artıran önemli bir bulgudur.

Verilerin Analizi

Veri analizine ilk olarak değişkenlerin temel istatistiksel özelliklerini ortaya koyan tanımlayıcı istatistikler ile başlanmıştır. Ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak verilerin dağılım özelliği değerlendirilmiştir. Ortalama, katılımcıların araştırma konularına ilişkin genel eğilimlerini gösterirken; standart sapma, katılımcıların cevapları arasındaki farklılık düzeyini ortaya koyar. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi ise verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığının ilk göstergesini sağlar. Çok değişkenli analizlerde verilerin normal dağılıma yakın olması model sonuçlarının

güvenilirliği açısından önemlidir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA, özellikle Türkçe uyarlaması daha önce yapılmamış veya psikometrik özellikleri doğrulanmamış ölçeklerde kullanılan bir tekniktir. Bu analiz, maddelerin hangi faktörlere yüklendiğini ortaya çıkarır ve ölçeklerin ölçmesi gereken yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemeye yardımcı olur. AFA sonucunda maddelerin faktör yükleri, açıklanan toplam varyans oranları ve gerekiyorsa madde çıkarımları değerlendirilir. Ölçeğin yapısının kuramsal beklentilerle uyumlu olup olmadığı bu aşamada görülür. Bu aşamada ayrıca Ortak Metot Varyansı (Common Method Variance) analizi yapılmıştır. Aynı katılımcıdan aynı anda alınan verilerde maddeler arasında yapay ilişkiler oluşabilir. Bu durum ölçümlerin doğruluğunu etkileyebilir. Bu nedenle Ortak metot yanlılığını değerlendirmek amacıyla Podsakoff ve arkadaşlarının (2003) önerdiği Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmış ve tüm maddelerin tek bir faktör altında toplanıp toplanmadığı kontrol edilmiştir. Eğer maddelerin büyük bir bölümü tek faktöre yükleniyorsa, bu ölçümlerin metottan kaynaklanan bir yanlılık içerdiğini gösterir. Aksi durumda maddeler arası ortaklık tek bir genel cevap eğilimi tarafından domine edilmiyor ve ölçülen ilişkiler büyük olasılıkla kavramsal yapılardan kaynaklanıyordur. Bu durumda bu test açısından bir sorun bulunmamaktadır. Bu test, anket çalışmalarında veri kalitesinin korunması için standart bir uygulamadır.

AFA'dan elde edilen yapı daha sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA'nın temel amacı, kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının veri ile uyumlu olup olmadığını istatistiksel olarak doğrulamaktır. AFA keşfedici bir yöntemken, DFA doğrulayıcı bir yöntemdir ve ölçme modelinin hipotez edilen yapıyı doğru biçimde temsil edip etmediğini test eder. DFA'da kullanılan uyum indeksleri (χ^2/df, RMSEA, CFI, TLI, SRMR vb.) modelin ne kadar iyi çalıştığını gösterir. Bu indekslerin kabul edilebilir sınırlar içinde olması ölçüm modelinin geçerli olduğunu gösterir.

DFA sonrasında ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenirlik değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alfa, ölçek maddelerinin birbiriyle ne kadar tutarlı olduğunu gösterirken; CR, özellikle DFA gibi model temelli analizlerde daha güvenilir bir güvenirlik ölçüsüdür. Her iki değerin de yeterli düzeyde olması ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu gösterir.

Geçerlilik analizlerinde ise Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) hesaplanmıştır. AVE değeri, bir yapının kendi maddeleri tarafından ne kadar iyi temsil edildiğini gösterir. AVE'nin yeterli düzeyde olması iç geçerliliğin sağlandığını ifade eder. Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için HTMT oranı ve Fornell–Larcker kriteri kullanılmıştır. HTMT değerlerinin düşük olması, iki farklı yapının birbirine karışmadığını ve ölçümlerin net olduğunu gösterir. Fornell–Larcker kriteri ise her yapının AVE değerinin, o yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından yüksek olmasını bekler. Bu durum, yapının kendine özgü olduğunu ve başka bir kavramla karışmadığını gösterir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. YEM, çok sayıda değişken arasındaki ilişkileri aynı anda test etmeye imkân tanır; bu yönüyle çok değişkenli analizlerin en güçlü tekniklerinden biridir. YEM kapsamında hem ölçüm modeli hem de yapısal model test edilmiştir. Ölçeklerin doğruluğu ölçüm modeli ile değişkenler arası ilişkiler ise yapısal model ile değerlendirilmiştir. Analizlerde R programlama dili ve *lavaan* paketi kullanılmıştır. Elde edilen yol katsayıları, hipotezlerde ifade edilen ilişkilerin yönünü ve gücünü göstermekte; p değerleri ise ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktadır.

Son olarak yapısal modeldeki değişken sayısı ile örneklem büyüklüğü karşılaştırılarak yapı–örnek oranlarının Hair ve arkadaşları (2019) tarafından önerilen standartları karşıladığı doğrulanmıştır. Bu oranlar karşılanmadığında model sonuçları güvenilmez hâle gelebilir; bu nedenle bu kontrol SEM çalışmalarında zorunlu bir adımdır.

Analiz sürecinde tanımlayıcı istatistikler ve AFA analizleri SPSS 22.0 yazılımı ile yapılmış; DFA ve YEM analizleri ise daha karmaşık modelleri destekleyen R Programlama Dili (R Core Team, 2023) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu iki yazılımın birlikte kullanılması hem keşfedici hem doğrulayıcı analizlerin en uygun araçlarla yapılmasını sağlamıştır.

3.6.1. Anket ve Ölçekler

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket (Ek:3), üç farklı bölüm halinde yapılandırılmıştır. Birinci bölüm, anketin neden yapıldığı, nerede kullanılacağı, toplanan bilgilerin gizliliğinin korunacağı ve soruların cevaplanmasında dikkat edilecek hususlar

hakkındaki açıklamalarla başlamaktadır. Sonrasında ikinci bölümde katılımcılardan kendileri ve çalıştıkları işletme hakkında bilgi vermeleri istenmiştir (yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışma şekli, hizmet süresi ve pozisyon, aylık gelir). Üçüncü bölümde ise sekiz ayrı ölçekte (zorunlu vatandaşlık davranışı, zorunluluk hissetme, güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, öz yeterlilik, kamu hizmeti motivasyonu, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet) yer alan ifadeler bulunmaktadır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin ‘’1=hiç katılmıyorum’’ ve ‘’5=tamamen katılıyorum’’ şeklinde beşli Likert ölçeği (Likert, 1932) ile değerlendirilerek cevaplanması istenmiştir. Ankette kullanılan sekiz ölçeğin toplam soru sayısı 68’dir. Daha önce Türkçeye uyarlanmamış olan ölçeklerde (Zorunluluk Hissetme, Güvenilir Hissetme ve Uyumluluk Maskesi) yer alan ifadeler Brislin’in (1970) geri çevirim yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Bu yöntemde (Cha vd., 2007) evvela iki dilli bir çevirmen, bir enstrümanı orijinal dilden hedef dile körü körüne çevirir; ikinci bir iki dilli tercüman, enstrümanı hedef dilden orijinal dile bağımsız olarak geri çevirir. Daha sonra, bu enstrümanın iki versiyonu (orijinal dil ve geri çevrilmiş versiyon) kavram eşdeğerliği açısından mukayese edilir. Geri çevrilmiş versiyonda bir hata bulunduğunda, başka bir çevirmen ifadeyi yeniden çevirmeye çalışır. Bu süreç, iki dilli çevirmenlerden oluşan bir ekip, çevrilen ifadenin iki versiyonunun aynı olduğu ve anlam açısından hiçbir hata içermediği konusunda anlaşıncaya kadar devam eder.

3.6.1.1. Zorunluluk Hissetme

Zorunluluk hissetme yapısını ölçmek için tek boyutlu ve üç sorudan oluşan Mossholder, Settoon ve Henagan (2005) tarafından geliştirilen Zorunluluk Hissetme Ölçeğinden (ZH) istifade edilmiştir. Katılımcılardan iş arkadaşlarına yardım konusunda hissedilen zorunluluk durumu hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenilmiştir. Bu nedenle ölçeğin çalışanların kendilerini iş arkadaşlarına karşı yardımda bulunma veya onlar için bir şey yapmak zorunluluğu hissetme algılarına odaklandığı söylenebilir. ZH1. “Çoğu zaman iş arkadaşlarıma borçluymuşum gibi hissediyorum” sorusu ankette yer alan sorulardan bir örnektir.

3.6.1.2. Güvenilir Hissetme

Bu yapıyı ölçmek amacıyla Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007) tarafından geliştirilen ve tek boyutlu olup dört sorudan oluşan Güvenilir Hissetme Ölçeği (GH) kullanılmıştır. Ankete katılanlara yöneticilerinin kendilerine güveni ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Dolayısı ile bu ölçeğin odak noktasında çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine duyulan güvene dair algılarının ölçülmesinin bulunduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. GH1. "Yöneticim önemli işleri bana devreder" sorusu ankette yer alan sorulardan bir örnektir.

3.6.1.3. Uyumluluk Maskesi

Uyumluluk maskesi değişkenini ölçmek için tek boyutlu olup altı sorudan ibaret olan ve Hewlin, P. F. (2009) tarafından geliştirilen Uyumluluk Maskesi Ölçeğinden (UM) faydalanılmıştır. Anketteki sorular çalışanların işyerinde ne derece kendileri gibi davranabildiklerini anlamayı amaçlamakta ve örgütte yer alan çalışanların işteyken şahsi inanç ve değerlerini paylaşma hususunda hissettiklerini yansıtmaktadır. UM2. "Örgütümün değerleri ile çelişen kişisel değerlerimi bastırırım" sorusu ankette yer alan sorulardan bir örnektir.

3.6.1.4. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik değişkenini ölçmek için tek boyutlu olup sekiz adet sorudan ibaret olan ve Chen ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Oktay (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan Öz Yeterlilik Ölçeği (ÖY) kullanılmıştır. Ölçek soruları katılımcıların belirli amaçlara ulaşmak ve talepleri karşılamak için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylemleri harekete sevk etme konusunda kendi yeteneklerine olan inançları ile ilgili fikirlerini beyan etmelerini amaçlamaktadır. ÖY2. "Zor görevlerle karşılaştığımda, bunları başaracağımdan eminim" sorusu ankette yer alan sorulardan bir tanesidir.

3.6.1.5. Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kamu hizmeti motivasyonu değişkenini ölçmek için her biri üç sorudan müteşekkil dört alt boyuttan meydana gelen on iki ifadeden oluşan ve Kim, S. (2009) tarafından geliştirilen ve Kıyak (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği (KHM)

kullanılmıştır. Ölçek politika oluşturmaya ilgi (PO), kamu yararına bağlılık (KY), fedakârlık (F) ve merhamet (M) boyutu olmak üzere üçer soruluk alt boyutlardan oluşmaktadır. Ölçek soruları genel olarak kamu yararı ve toplumun iyiliği ile ilgili olarak katılımcıların gerçekleştirebilecekleri muhtemel eylemler hakkındaki fikirlerini beyan etmelerini amaçlamaktadır. KHM6. "Çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyi olanı yapmasını tercih ederim" sorusu ankette yer alan sorulardan bir tanesidir.

3.6.1.6. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı

Zorunlu vatandaşlık davranışı değişkenini ölçmek için tek boyutlu olup beş adet sorudan meydana gelen Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ZVD) kullanılmıştır. Ölçek soruları katılımcıların işyerlerinde görev sınırları ötesinde çalışmaya zorlanıp zorlanmadıkları veya bu hususlarda baskıya maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili bilgi almayı amaçlamaktadır. ZOV1. "Çalıştığım yerdeki yönetim, çalışanlarına mevcut görev tanımlarının ötesinde davranmaları için baskı yapmaktadır" sorusu ankette yer alan sorulardan bir tanesidir.

3.6.1.7. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi değişkenini ölçmek için tek boyutlu on iki adet sorudan oluşan Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998) tarafından geliştirilen ve Üçler (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Lider-Üye Etkileşimi ölçeği (LMX) kullanılmıştır. Ölçek soruları katılımcıların liderlerine bakış açıları ve liderleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. LÜE9. "Yöneticim için yoğun şekilde çalışabilirim" sorusu ankette yer alan sorulardan bir tanesidir.

3.6.1.8. Örgütsel Adalet

Örgütsel Adalet değişkenini ölçmek için üç boyutlu olup on sekiz adet sorudan oluşan, Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldız ve arkadaşları tarafından (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖA) kullanılmıştır. Ölçek, örgütteki birtakım kıstaslara göre verilen mükâfat ve cezaların dağılımındaki hakkaniyet ile ilgili olan Dağıtımsal Adalet (DA) boyutunda 5 soru, örgüt kazanımlarının

dağıtılmasında faydalanılan kurallara dair adalet algısı ile ilgili olan İşlemsel Adalet (İA) boyutunda 4 soru ve yöneticilerin iş arkadaşlarına davranışlarındaki açık yüreklilik, duyarlılık ve saygı düzeyini belirten Etkileşimsel Adalet (EA) boyutunda 9 soru olmak üzere toplam 18 soru ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek soruları katılımcıların çalıştıkları örgütle ilgili örgütsel adalet algılarını beyan etmelerini amaçlamaktadır. OA8. "İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır" ve OA17. "Yöneticilerim işimle ilgili alınan kararların muhtemel etkilerini benimle görüşürler" soruları ankette yer alan sorulardan birkaç tanesidir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde, bireysel öncüllerin zorunlu vatandaşlık davranışıyla ilişkisini ve zorunlu vatandaşlık davranışının kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik teorik çerçeveler sunulacak; bu doğrultuda geliştirilen hipotezler sistematik biçimde ele alınacaktır.

3.7.1. Güvenilir Hissetme ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Zorunlu vatandaşlık davranışları ile güvenilir hissetme arasındaki ilişkiyi iyi anlamak güvenilir hissetme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlamaktan geçecektir. Güven duygusu ve güvenilir hissetme faktörlerinin etkisiyle çalışanların, yöneticilerin kendilerine olan güvenini hissetmeleri, verimliliklerini arttırma ve rol ötesi davranışlar ortaya koymak amacına motive olmalarında önemli bir yer tutar (Wang ve Huang, 2019: 130). Lau ve arkadaşlarının (2014: 122) çalışmasında ise bireysel düzeyde hissedilen güvenin, iş arkadaşlarına yönelik daha iyi görev performansı ve ÖVD'ye yol açtığı ifade edilmektedir.

Çin'de 18 okulda 497 öğretmenin örneklem olarak alındığı bir çalışmada öğretmenlerin güvenilir hissetme duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğu anlaşılmaktadır (Lau vd., 2014:122). Buradan ve yukarıda güvenilir hissetme duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesi ile ilgili açıklamalardan yola çıkılarak aynı şekilde düşünüldüğünde, çalışanın sorumluluk ve sahiplenme hissini istem dışı yerine getirmek durumunda kalmasıyla, güvenilir hissetme duygusu çalışanların zorunlu

vatandaşlık davranışı ile etkileşimini artırmaktadır (Wang ve Huang, 2019: 124).

Güvenilir hissetme duygusu ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki teorik ilişkiler açıklanırken insanların karşılıklı bir şekilde davranmalarının zorunlu olduğunu ileri süren Gouldner'ın (1960) karşılıklılık teorisi önemli bir rol oynar. Zira bu normun yönetici ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisi için önemli bir yeri vardır ve karşılıklılık bazı toplumlar için yaşam kuralıdır (Gouldner, 1960: 174-175; Wang ve Huang, 2019:124). Güvenildiğini hissetme duygusu çalışanın karşılıklılık duygusunu tetikleyecek ve böylece çalışan yöneticiyi hayal kırıklığına uğratmamak adına kendini zorunlu hissedecektir ki bu durum zorunlu vatandaşlık davranışları ile sonuçlanacaktır (Wang ve Huang, 2019: 124). Diğer bir anlatımla güven, karşılıklılık duygusunu destekleyerek çalışanların zorunlu yükümlülüklerini yerine getirmelerini ve hatta aşmalarına neden olabilir. Yöneticileri tarafından güvenilen çalışanların, proaktif olarak hareket ederek karşılık verme olasılığı daha yüksektir. Bu karşılıkta bulunma eylemi sadece temel görevlerin yürütülmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel hedeflere heves ve titizlikle katkıda bulunmayı da içerir (Smith vd., 1983: 655).

Wang ve Huang (2019) tarafından yürütülen ve güvenilir hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada; güvenilir hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş, çalışanların güvenilir hissetme algılarının zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ve örgüt temelli öz saygı ve zorunluluk hissetme aracılığıyla aynı etkinin dolaylı bir şekilde de ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Wang ve Huang, 2019: 124).

Yıldız ve arkadaşlarının (2023) zorunlu vatandaşlık davranışları ile onun teorik ilişkileri üzerinde yürütülen meta-analiz çalışmasında 53 adet yayının sentezlenmesi sonucu güvenilir hissetmenin ZVD ile makul derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada; güvenilir hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki olumlu ilişkilerin pozitif faktörlerin de ZVD'ye neden olabileceğini gösterdiği ifade edilerek, güvenilir hissetmenin zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğine işaret edilmiştir (Yıldız vd., 2023: 2).

İleri sürülen teori ve araştırmalardan da yola çıkılarak çalışanın sırf yöneticisinin kendine güven duymasına dayanarak ekstra roller üstlenip iş performansını arttırması ve örgütsel

çıktılara katkıda bulunmasının esasında söz konusu güveni boşa çıkarmama (karşılıklılığın doğruduğu ahlaki yükümlülüğün zorunlu bir hale bürünmesi) duygusunun gönüllülük niteliğini zayıflatabileceği ve zorunlu vatandaşlık davranışlarına yol açabileceği ifade edilebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Güvenilir hissetme zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.7.2. Öz Yeterlilik ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Öz yeterlilik ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye geçmeden önce, bu ilişkinin temelinin öz yeterliliğin sonuçlarına dayandığını ortaya koymak gerekmektedir. Bireylerin öz yeterlilik algısının düzeyi, hedef beklentilerini belirlemekte; buna bağlı olarak ortaya koydukları çaba, performans düzeylerini artırmakta ya da azaltmaktadır (Gecas, 2004: 370). Yüksek öz yeterlilik, başarı senaryolarının daha kolay kurgulanmasını sağlarken; düşük öz yeterlilik, performansın düşmesine yol açan olumsuz bilişsel eğilimleri güçlendirebilmektedir.

Öz yeterlilik aynı zamanda bireyin motivasyon düzeyini doğrudan etkileyen temel bir psikolojik kaynaktır. Motivasyon, hedef belirleme, görevi zamanında tamamlama ve zorluklar karşısında esneklik gibi süreçlerin belirleyicisidir (Bandura, 1994: 73–76). Öz yeterlilik algısının yüksek olması, bireyin aşırı kaygı, stres ve olumsuz duygulanımlardan uzaklaşmasını sağlarken; düşük öz yeterlilik stres eşiğini düşürerek bireyin zorlayıcı görevler altında baskı hissetmesine ve hatta tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlayabilmektedir (Bandura, 1994: 75–76; Tyler, 2006: 7–9).

Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok bulgu mevcuttur. Anfajaya ve Rahayu (2019: 110), öz yeterliliği yüksek bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduğunu; Abdullah ve Wider (2022: 10) ise öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Psikolojik sermayenin temel bir bileşeni olarak değerlendirilen öz yeterlilik, iş kaynaklarının etkin kullanımını kolaylaştırmakta ve olumlu davranışsal sonuçları desteklemektedir (Rizma ve Arninda, 2024: 2211; Alexandra Beauregard, 2012: 598). Bu çerçevede yüksek öz yeterlilik düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği,

düşük öz yeterlilik düzeylerinin ise bu davranışların ortaya çıkmasını sınırlandırabildiği ifade edilebilir.

İş Talepleri–Kaynaklar modeli (Demerouti vd., 2001: 502; Demerouti vd., 2019: 97–98), öz yeterliliği iş taleplerinin baskılayıcı etkilerine karşı koruyucu bir kişisel kaynak olarak konumlandırmaktadır. İş yükü, rol belirsizliği, zaman baskısı ve duygusal talepler çalışanların enerji düzeyini düşürürken; özerklik, geri bildirim, sosyal destek ve gelişim imkânları gibi iş kaynakları, çalışanların motivasyonunu ve performans sürekliliğini desteklemektedir. Bakker ve arkadaşları (2007: 274–276) kişisel kaynakların motivasyonel süreçleri güçlendirdiğini ve olumlu iş davranışlarını teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, yüksek öz yeterlilik çalışanların kontrol kaybı ve zorlanma algılarını azaltarak zorunlu vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma ihtimalini düşürücü bir tampon etkisi göstermektedir.

Bandura'nın (1997: 3–5) ifade ettiği üzere öz yeterliliği yüksek bireyler dış talepleri daha az tehdit edici algılar ve kendilerini ekstra görevleri zorunlu biçimde yerine getirmek mecburiyetinde hissetmezler. Bu bireyler rol sınırlarını daha net belirleyebilmekte ve resmi sorumluluklarını önceliklendirebilmektedir. Buna karşın düşük öz yeterlilik düzeyine sahip bireyler, yeteneksiz olarak algılanma endişesi veya sosyal sonuçlardan kaçınma motivasyonu nedeniyle zorunlu vatandaşlık davranışlarını daha kolay benimseyebilir ve dışsal beklentilere uyma baskısı hissedebilirler (Vigoda-Gadot, 2006: 82–84). Meta-analiz bulguları da bu eğilimi doğrulamaktadır: yeterlilik algısındaki artış, örgütsel baskı altında daha özerk ve dirençli davranış geliştirme ihtimalini yükseltmektedir (Ng ve Feldman, 2008: 395).

Sonuç olarak öz yeterlilik, çalışanların zorlayıcı iş talepleri ve dışsal baskılar karşısında geliştirdikleri davranışsal tepkilerin temel belirleyicilerinden biridir. Yüksek öz yeterlilik düzeyi, kontrol duygusunu ve sınır koyma kapasitesini güçlendirerek zorunlu vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma olasılığını azaltmakta; düşük öz yeterlilik düzeyi ise dışsal baskılara karşı direnç geliştirmeyi zorlaştırarak zorunlu vatandaşlık davranışlarını artırıcı bir rol oynayabilmektedir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda aşağıdaki hipotez formüle edilmiştir:

H2: Öz yeterlilik zorunlu vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.

3.7.3. Uyumluluk Maskesi ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Yıldız ve arkadaşlarının (2023: 17) çalışmasında, uyumluluk maskesinin zorunlu vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Liang (2022: 3156), çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışları sergilemek durumunda kaldıklarında uyumluluk maskesi göstermeye yönelebileceklerini ileri sürmektedir. Buna göre çalışanların bağlı bulundukları organizasyonun değerlerine daha fazla düzeyde uyumlu imiş gibi görünme gayretlerinin ortaya çıkma ihtimalinin daha fazla zorunlu vatandaşlık davranışına maruz kalmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Liang ve arkadaşlarının (2022: 6) çalışması da benzer şekilde zorunlu vatandaşlık davranışlarının uyumluluk maskesi yaratacağını öne sürmüştür.

Koçak'ın (2018: 1501), bireyin değer sistemi ile örgütün kültürü ve değer sisteminin uyumu şeklinde ifade edilen kişi-örgüt uyumunun artmasının örgütsel vatandaşlık davranışını da arttıracağından yola çıkılarak, zorunlu vatandaşlık davranışını azaltacağının öne sürüldüğü çalışmasından, çalıştığı kurum ile düşük uyuma veya uyumsuzluğa sahip olan çalışanların istemeyerek ve zorla (baskıyla) vatandaşlık davranışı sergileyeceği sonucuna varılabilir. Cha ve arkadaşlarının (2019: 649) araştırmalara göre kişi-örgüt-değer uyumsuzluğunun uyumluluk maskesi ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ileri sürmeleri de göz önüne alınarak, kişi-örgüt uyumsuzluğunun ve dolayısı ile uyumluluk maskesinin de zorunlu vatandaşlık davranışlarını arttırması beklenir.

Anjum ve Shah (2017: 67), kaynakların korunması teorisinden yola çıkarak çalışanların kendi değerleri ile çelişen değerlere sahip olan örgütlerle uyum sağlamak için sarf ettikleri çaba ve gayretin hâlihazırda kaynak tükenmesine yol açmasının kendileri için girdi-çıktı oranında eşitsizliğe yol açtığını, eşitliğin sağlanması amacıyla ekstra rol davranışlarının azalabileceğini ve çalışanların bu davranışlardan kaçınabileceklerini, böylelikle, uyumluluk maskeleri oluşturan çalışanların, değer vermedikleri bir şeye boyun eğmeye zorlanmaları nedeniyle organizasyon için ekstra çaba göstermelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin olası görünmediğini ileri sürmüşlerdir. Ancak Örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar (Zhao vd., 2014; Liu, vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2006; 2007) bu iki kavram arasında ters istikamette ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Değer

vermedikleri bir şeye çalışanların zorlanmaları doğası gereği örgütsel vatandaşlığa engel olacaktır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları doğası gereği gönüllülük temelli, ödül vb. karşılıklar beklenilmeksizin gösterilen davranışlardır. Bu durumda gönüllülüğün yerini zorunlu vatandaşlık davranışları alabilir ve işte tutunabilmek için (çatışmaya neden olup daha fazla kaynak harcamamak amacıyla) gönüllü olmaksızın ve zorunlu bir biçimde ekstra rol davranışları sergilenebilir.

Uyumluluk maskesini sürdürmeye devam eden bireylerin, zorunlu vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının artacağı beklenir. Çünkü, uyum gösteren bir yüz takınan çalışanlar, olumsuz değerlendirmelerden, dışlanmaktan veya işten ayrılmaktan kaçınmak için ek rol davranışlarına katılmak da dahil olmak üzere, kendilerini örgütsel beklentilere uymak zorunda hissedebilirler (Hewlin, 2003: 634).

Uyumluluk maskesi, çalışanın kendi değer, inanç ve kişisel eğilimlerini geri planda tutarak örgütün benimsediği normlara görünüşte uyum sağladığı izlenimini yaratmasını gerektiren, dolayısıyla yoğun duygusal ve psikolojik kaynak tüketimine yol açan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte çalışan, gerçek kimliğini bastırdığı için sürekli bir öz-uyumsuzluk hâli yaşamakta; bu durum da duygusal tükenme, içsel çatışma ve sosyal baskı hissinin artmasına neden olmaktadır Hewlin, 2003: 639; Phillips, 2016: 103; Cha vd., 2019: 649).

Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory), bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma, kayıpları önleme ve mümkünse yeni kaynaklar edinme yönünde güçlü bir motivasyona sahip olduklarını ileri sürer (Hobfoll, 1989: 516). Buna göre kaynakların azalması ya da gelecekte daha fazla kayıp yaşanacağına ilişkin algı, bireylerde savunmacı tepkileri ve kaynak koruma amaçlı davranışları tetikler. Uyumluluk maskesi geliştiren çalışan, bastırılmış kimlik duygusu, duygusal baskı ve sosyal uyum zorunluluğu nedeniyle mevcut kaynaklarını hızla tükettiği gibi, ilerleyen dönemde daha büyük kayıplar yaşayabileceğine ilişkin tehdit algısını da güçlendirmektedir.

Bu tehdit algısı, çalışanın örgütteki konumunu, ilişkilerini ve sahip olduğu kazanımları koruma yönünde daha fazla uyum sergileyen davranışlara yönelmesine zemin hazırlayabilir. Zorunlu vatandaşlık davranışları ise çalışanların gönüllülük temelinde değil, örgütsel baskı,

beklenti ya da olumsuz sonuçlardan kaçınma kaygısıyla üstlendikleri fazladan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006: 78-79; 2007: 3-5). Kaynakların Korunması Teorisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar mevcut kaynaklarını daha fazla riske atmamak adına bu tür zorunlu ekstra-rol davranışlarını bir "korunma stratejisi" olarak benimseyebilirler.

Dolayısıyla uyumluluk maskesi, hem neden olduğu kaynak aşınması hem de yarattığı kayıp tehdidi aracılığıyla çalışanları zorunlu vatandaşlık davranışlarına yöneltebilecek bir psikolojik ortam oluşturmaktadır. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, uyumluluk maskesi ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmektedir.

H3: Uyumluluk Maskesi zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.7.4. Örgütsel Adalet ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ve zorunlu vatandaşlık davranışıyla ilişkisi değerlendirildiğinde, Zeng ve Ye'nin (2016: 200) sosyal değişim teorisi çerçevesindeki yaklaşımı temel bir açıklama sunmaktadır. Buna göre çalışanlar, örgütleriyle yürüttükleri değişim sürecinde dağıtım mekanizmaları, liderlik tutumları, bilgi paylaşım süreçleri ve prosedürel işleyiş gibi unsurlar üzerinden kendilerine adil davranılıp davranılmadığını anlamlandırırlar. Çalışanların adalet algısının olumlu olması, kuruma yönelik güven duygusunu güçlendirir ve bu güven sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllü biçimde ortaya çıkması beklenir. Buna karşın adaletsizlik, çalışanlarda öfke ve kırgınlık duygularını tetikleyerek kurumsal güveni aşındırabilir; bu durum, çalışanın örgüt yararına yönelik isteğe bağlı katkılardan uzaklaşmasına ve vatandaşlık davranışını bilinçli biçimde geri çekmesine yol açabilir.

Zeng ve Ye (2016: 200), çalışanın beklenen davranışları sergilemeyi reddetmesi durumunda terfi imkânlarını veya işini kaybetme riskiyle karşılaşabileceğini belirtir. Bu durumda çalışanlar, kişisel çıkarlarını zedelememek için gönülsüz biçimde örgütsel etkinliklere katılmakta, görünürde gönüllü bir vatandaşlık davranışı sergilerken aslında zorunlu vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bu durum, sosyal değişim teorisinin öngörüsüyle de

uyumludur; zira olumlu algılar ve davranışların olumlu karşılık görmesi ile aynı şekilde, olumsuz örgütsel algılar da menfi davranışlara yol açarak işletme açısından arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilir (Blau, 1964; Yalçın ve Beğenirbaş, 2020: 232).

Zorunlu vatandaşlık davranışlarının önemli caydırıcılarından birinin örgütsel adalet olduğu, bu alanda yürütülen meta-analiz çalışmasında da belirtilmiştir (Yıldız vd., 2023).

Adams'ın (1963: 422-427) Eşitlik Teorisi'ne göre örgüt içinde dağıtım ve uygulamaların adil yürütülmemesi çalışanlarda eşitsizlik (örgütsel adaletsizlik algısı) algısı yaratır; bu da, çalışmalarının karşılığını alamadıklarını düşünmelerine yol açar ve isteksizlik doğurur. Gönüllü olmaksızın çaba göstermeyi sürdüren (zorunlu vatandaşlık davranışı sergileyen) çalışanların verimliliklerinin ve örgütsel performanslarının zamanla düşeceği öngörülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanda oluşan adaletsizlik algısı onun eşitsizliği fark etmesine neden olacak çalışan ise oluşan bu eşitsizliğe karşılık vererek, tercihini gönüllü davranışlar yerine isteksiz ve zorunlu davranışlardan yana kullanacaktır (Smith vd., 1983; 655).

Sonuç olarak, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki güçlü etkisi dikkate alındığında, benzer mekanizmaların aksinin zorunlu vatandaşlık davranışları için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu varsayım, literatürdeki çok sayıda çalışmayla da desteklenmektedir (Cropanzano vd., 2016; Bülbül, 2010; Zeng ve Ye, 2016; Karaca ve Özmen, 2018; Nikookar vd., 2016; Zayer ve Benabdelhadi, 2020; Musringudin ve Makruf Akbar, 2017; Karataş, 2017; Niehoff ve Moorman, 1993; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; Moorman, 1991; Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Açıklanan ilişkiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Örgütsel adalet zorunlu vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.

3.7.5. Lider-Üye Etkileşimi ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Lider–üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, öncelikle Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227). Sosyal mübadele anlayışına göre çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki, karşılıklı değişim ve

karşılıklılık (reciprocity) esasına dayanır (Blau, 1964). Taraflar birbirlerine sağladıkları katkı, destek veya olumlu davranışların karşılığında benzer şekilde olumlu davranışlar göstermeye yönelirler. Bu karşılıklılık ilkesi, örgüt içindeki ilişkilerin niteliğini belirleyerek çalışanların örgüte verdikleri gönüllü veya gönülsüz katkıların yönünü ve düzeyini şekillendirir (Gouldner, 1960: 174-175).

Lider–Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi, bu karşılıklılık temelli ilişkilerin örgütsel sonuçlarını açıklayan temel kuramlardan biridir. Teoriye göre liderler bazı çalışanlarla diğerlerine kıyasla daha yakın ve yüksek kaliteli ilişkiler geliştirebilirler (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Bu yüksek kaliteli ilişkiler, güven, destek, iletişim ve karşılıklı yükümlülük duygusunu güçlendirerek çalışanlarda örgüte yönelik daha yüksek bağlılık ve gönüllü katkı eğilimi oluşturur. Nitekim yüksek lider–üye etkileşimi, çalışanların biçimsel rollerinin ötesine geçip örgütün üst düzey hedeflerine ulaşmasına gönüllü olarak katkıda bulunmasına yol açmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618–621).

Araştırmalar, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin çalışanları gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönlendirdiğini göstermektedir (Anand vd., 2017: 489). Buna göre çalışanlar liderleriyle kurdukları olumlu ilişkiyi sürdürmek ve karşılık vermek amacıyla, örgüte katkı sağlayan ekstra-rol davranışlarını gönüllü biçimde sergileme eğilimi gösterirler. Lider ile güçlü etkileşime sahip çalışanların daha fazla bilgi ve kaynağa erişmesi, liderin kendilerine sağladığı destek ve ilişki niteliğinin yüksek olması, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmakta ve örgütsel hedeflere yönelik gönüllü çabalarını güçlendirmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43–46).

Literatürde yüksek LÜE kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik gibi pozitif çıktılarla pozitif yönde; tükenmişlik, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlarla ise negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Koçak, 2018; Bulgurcu Gürel, 2016). Bu olumlu örgütsel sonuçların tamamı, gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına katkı sağlayan mekanizmalardır.

Buna karşın zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD), çalışanların baskı, kontrol kaybı veya yönetsel zorlama hissettikleri durumlarda isteksizce gerçekleştirdikleri davranışlardır (Vigoda-Gadot, 2006: 78-79; 2007: 3-5). LÜE teorisi ZVD bağlamında değerlendirildiğinde,

yöneticilerin çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurması, baskı temelli değil; destek ve karşılıklılık temelli bir değiş-tokuş ilişkisi oluşturur. Bu durum hem gönüllü vatandaşlık davranışlarını teşvik eder hem de baskı altında ortaya çıkan zorunlu vatandaşlık davranışlarının azalmasına zemin hazırlar. Çünkü karşılıklılık ilkesi gereği, adil, destekleyici ve güçlü bir lider–üye ilişkisi yaşayan çalışanlar örgüte olumlu davranışlarla karşılık verme eğilimindedir (Gouldner, 1960). Buna karşılık lider tarafından adaletsizliğe maruz kaldığını düşünen bir çalışan, yine karşılıklılık ilkesi gereği örgüte veya çalışma arkadaşlarına yardım etmek yerine olumsuz davranışlara yönelebilir.

Bu kuramsal çerçeve, lider–üye etkileşiminin çalışanların örgüte yönelik gönüllü katkılarını artırırken, baskı altında sergilenen zorunlu vatandaşlık davranışlarını ise azaltıcı yönde etkileyebileceğini açık biçimde ortaya koymaktadır.

Lider-üye etkileşimi ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu, kaliteli lider-üye etkileşiminin zorunlu vatandaşlık davranışlarını azalttığı farklı araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Koçak, 2018; Yılmaz ve Atakay, 2020; Çelik ve Öngel, 2022; Yıldız vd., 2023).

Bu çerçevede aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H5: Lider-üye etkileşimi zorunlu vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.

3.7.6. Zorunluluk Hissetme ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Zorunluluk hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Wang ve Huang (2019: 124), hizmet sektörünün doğasının hizmet kalitesine olan talebi artırdığını, bunun da çalışanları görev odaklı bir çalışma biçimine ve yoğun baskı altına soktuğunu belirtmiştir. Bu durumun hem zorunlu vatandaşlık davranışlarını tetiklediğini hem de çalışanların olumlu sonuçlara yönelik hissettikleri zorunluluk duygusunu güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Aynı çalışmada, güvenildiğini hissetme duygusunun karşılıklılık (Gouldnder, 1960) duygusunu harekete geçirdiği, çalışanların yöneticilerini hayal kırıklığına uğratmamak adına kendilerini zorunlu hissettikleri ve bu durumun da zorunlu vatandaşlık

davranışlarına yol açtığı ifade edilmiştir Wang ve Huang (2019: 124).

Yıldız ve arkadaşlarının (2023: 1-2) meta-analiz çalışmasında da zorunluluk hissetme ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin güçlü ve pozitif olduğu saptanmış, hatta olumlu duyguların dahi ZVD'ye neden olabileceği vurgulanmıştır.

Zorunluluk hissetme duygusu, genellikle pozitif örgütsel sonuçların belirleyicisi olarak kabul edilir ve bireyin örgütün refahına katkı sağlaması gerektiği yönündeki inancı yansıtır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bu duygunun ortaya çıkardığı motivasyon, dışsal biçimde dayatılır ve süreklilik kazanır (Kaptan, 2024: 106). Bu motivasyonun yoğunluğu, bireyin hissettiği baskı düzeyini belirler.

Karşılıklılık teorisi bağlamında düşünüldüğünde hissedilen zorunluluğun zamanla "ahlaki zorunluluk" biçiminde içselleşmesi (Wang ve Huang, 2019: 124), çalışanların yardım, destek ve işbirliği gibi sosyal etkileşimleri gönüllülük temelinden uzaklaştırarak bir tür zorunluluk olarak algılamalarına yol açabilir. Her ne kadar bu süreçte örgütsel sonuçlar pozitif görünebilse de, çalışanların söz konusu davranışları sosyal baskı veya karşılık verme zorunluluğu ile gerçekleştirmesi, bu davranışların gönüllü nitelikten çıkarak zorunlu vatandaşlık davranışlarına dönüşmesine neden olabilir (Kaptan, 2024: 107).

Karşılıklılık normu çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların hissettikleri zorunluluğun yöneticiden alınan desteği karşılıksız bırakmama isteğiyle güçlenmesi beklenmektedir. Bu durum, çalışanların örgütsel talepleri gönüllü olarak değil, karşılık verme zorunluluğuyla yerine getirmelerine yol açabilir.

Bu kuramsal temeller doğrultusunda aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir.

H6: Zorunluluk hissetme zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.7.7. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi

Kamu hizmeti motivasyonunu olumlu yönde etkileyen öncüller arasında kaliteli lider–çalışan ilişkileri, örgütsel adalet algısı, gönüllülük ve öz yeterlilik gibi unsurların yer alması, bu

değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzer belirleyici faktörlere sahip olduğunu göstermektedir (Camilleri, 2007: 376-377; Tang vd., 2024: 7-8). Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı ile kamu hizmeti motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu da literatürde ortaya konulmuştur (Vandenabeele ve Schott, 2020; Ritz vd., 2016: 419-421). Buna karşılık zorunlu vatandaşlık davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ters yönlü ve anlamlı biçimde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Zhao vd., 2014; Liu vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2006).

Kamu hizmeti motivasyonu; örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişi–örgüt uyumu, sağlıklı lider–çalışan ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirilirken; zorunlu vatandaşlık davranışları çalışan sessizliği, psikolojik geri çekilme, duygusal tükenmişlik, stres, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Ritz vd., 2016; Vigoda-Gadot, 2006; Yıldız vd., 2023; He vd., 2018; Hung vd., 2022; Bozdoğan, 2022; Bashir vd., 2019; Peng ve Zhao, 2012; Şeşen ve Soran, 2013; Vigoda-Gadot, 2007). Zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği (Yıldız vd., 2023: 17; Peng ve Zhao, 2012: 88); örgütsel bağlılığın ise kamu hizmeti motivasyonunu güçlendirdiği kabul edilmektedir (Karataş, 2017: 183; Ritz vd., 2016: 419-421; Camilleri ve Van Der Heijden, 2007: 259). Bu çerçevede zorunlu vatandaşlık davranışlarının, örgütsel bağlılık aracılığıyla kamu hizmeti motivasyonunu dolaylı biçimde zayıflatabileceği söylenebilir.

Zorunlu vatandaşlık davranışları çoğu zaman çalışanların işini kaybetmeme, statü koruma, cezadan kaçınma ya da ödüllerden yararlanma gibi dışsal güdülerle ortaya çıkmaktadır (Alkan ve Turgut, 2015: 187). Buna karşılık kamu hizmeti motivasyonunun temelinde bireysel çıkarların geri plana atılması ve kamusal yararın öncelenmesi yer almaktadır (Perry ve Wise, 1990: 368). Dolayısıyla doğaları gereği zorunlu vatandaşlık davranışları ile kamu hizmeti motivasyonunun farklı kaynaklardan beslendiği ve farklı psikolojik işleyişlere dayandığı açıktır.

Ryan ve Deci (2000: 68), motivasyonun gelişebilmesi için bireylerin yeterlilik, özerklik ve ilinti ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini belirtmektedir. Özerk hareket edebilme kapasitesi ve topluma fayda sağlama yönündeki içsel yönelim, bireyin motivasyon düzeyini şekillendirmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 41). Bu bağlamda özerklik algısı, zorunlu

vatandaşlık davranışının temelinde yer alan dışsal baskılara karşı koruyucu bir mekanizma işlevi görebilmektedir (Bandura, 1997: 3-5; Tyler, 2006: 9; Vigoda-Gadot, 2007: 387). Buradan hareketle yüksek öz yeterlilik düzeyinin zorunlu vatandaşlık davranışlarını azaltırken kamu hizmeti motivasyonunu artırması, bu iki değişken arasında zıt yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Benzer biçimde, lider–çalışan ilişkilerinin kalitesi (Camilleri, 2007: 376-377), örgütsel adalet algısı (Tang vd., 2024: 7-8) ve gönüllülük (Ritz vd., 2016: 419-421), kamu hizmeti motivasyonu ile pozitif, zorunlu vatandaşlık davranışları ile negatif yönlü ilişki içindedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışlarının devamlılık göstermesi; çalışan sessizliği, duygusal tükenmişlik, stres, iş–aile çatışması ve işe yabancılaşma gibi olumsuz etkilerin yanı sıra örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performansın azalmasına yol açabilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006: 85-86; Yıldız vd., 2023: 17). Kaynakların tükenmesi teorisine göre çalışanların sürekli biçimde ek görevler ve zorlayıcı talepler altında kalmaları, enerji ve duygusal kaynaklarını tüketmekte ve bu durum motivasyon düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Baumeister, 2003: 283). Tang ve arkadaşları (2024: 7-8), öz yeterliliğin kamu yararına hizmet etme yönelimini güçlendirerek kamu hizmeti motivasyonunun ortaya çıkmasında belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir. Bu sonuç, kişisel kaynakların yüksek olmasının kamu hizmeti motivasyonu düzeyini artırdığını, azalmasının ise bu düzeyi zayıflatabildiğini göstermektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H7: Zorunlu vatandaşlık davranışı kamu hizmeti motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde anketlerden elde edilen verilerin analiz sonuçları sunulmaktadır. İlk olarak, veri setinin genel özelliklerini görmek amacıyla ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerini içeren tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Ardından, demografik bulgular ve araştırma değişkenlerinin bu bulgulara göre farklılık durumlarına dair analizler incelenmiş, daha sonra ölçeklerin faktör yapısını değerlendirmek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör

analizleri yapılmış; bu aşamada faktör yükleri, örneklem–parametre oranları ve modelin uyum indeksleri incelenmiştir.

Sonraki adımda ölçüm modelinin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa, CR, AVE, HTMT ve Fornell–Larcker kriterleri kullanılarak güvenirlik ile yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri test edilmiştir. Son olarak, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli kapsamında değerlendirilmiş ve hipotezler yol katsayıları üzerinden test edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikler, açımlayıcı faktör analizi ve demografik özelliklerin fark analizleri SPSS 22.0 yazılımı kullanılarak; doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ise R programlama dili (R Core Team, 2023) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

3.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Ankette yer alan tüm soruların ortalama, standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin dağılımı Tablo 2'de sunulmuştur. Kline (2015) verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesini önermektedir. Buna göre, çarpıklık değerlerinin mutlak |3|'ü, basıklık değerlerinin ise mutlak |10|'u aşmaması beklenmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, ifadelerin ortalama değerlerinin 1.71 ile 4.55 arasında, standart sapma değerlerinin .743 ile 1.478 arasında, çarpıklık değerlerinin -1.990 ile 1.517 arasında ve basıklık değerlerinin -1.414 ile 4.694 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar, ham veride normal dağılıma ilişkin herhangi bir sorun bulunmadığını ortaya koymaktadır. Maddelere ilişkin ortalama değerler ve standart sapma değerleri, katılımcı yanıtlarının belirli bir seçenekte yoğunlaşmadığını ve ölçeğin yanıt aralığının etkin biçimde kullanıldığını göstermektedir. Dolayısıyla tüm değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı için herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamış, verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
Zorunluluk Hissetme				
ZH1 "Çoğu zaman iş arkadaşlarıma borçluymuşum gibi hissediyorum".	1,72	1,009	1,247	.692
ZH2 "İş arkadaşlarımın benim için yaptığı şeylerin karşılığını vermeliymişim gibi hissediyorum".	2,62	1,402 ,	258	-1,277
ZH3 "Mecbur olduğumu hissettiğim için iş arkadaşlarıma iyilik yaparım".	1,71	1,1001	,517	1,414
Güvenilir Hissetme				
GH1 "Yöneticim önemli işleri bana devreder".	3,03	1,261	-,202	-,892
GH2 "Yöneticim yüksek karar verme gücü ile beni güçlendirir".	3,03	1,342	-,156	-1,140
GH3 "Yöneticim örgütümün içindeki gizli bilgileri benimle görüşür".	2,20	1,306	,667	-,836
GH4 "Yöneticim kendisinin kişisel gelişim planlarını bana bildirir".	1,92	1,173	,965	-,281
Uyumluluk Maskesi				
UM1 "İş yerinde uyumlu görünmek için kendimle ilgili bazı şeyleri paylaşmam".	2,51	1,327	,424	-,949
UM2 "Örgütümün değerleri ile çelişen kişisel değerlerimi bastırırım".	2,56	1,311	,356	-,967
UM3 "Örgütümün değerleri ile çelişen kişisel değerlerimi saklarım".	2,46	1,316	,465	-,910
UM4 "Örgütsel değerleri benimsiyormuş gibi davranarak "politik" davranırım".	1,88	1,101	1,060	,289
UM5 "Kişisel değerlerim ile çelişse bile, örgütümün değer sistemini yansıtacak şekilde davranırım".	2,658	1,3545	,225	-1,177
UM6 "İşteyken gerçekten inanmadığım şeyleri Söylerim".	2,136	1,4784	,920	-,694
Öz Yeterlilik				
OY1- "Kendim için belirlediğim hedeflerin çoğuna ulaşırım".	3,631	1,0318	-,591	-,020
OY2- "Zor görevlerle karşılaştığımda, bunları başaracağımdan eminim".	4,299	,8177	-1,429	2,793
OY3- "Genel olarak, benim için önemli olan sonuçları elde edebildiğimi düşünüyorum".	3,970	,9005	-,945	1,138
OY4- "Yapmaya karar verdiğim her şeyi başarabileceğime inanıyorum".	4,199	,8930	-1,188	1,469
OY5- "Başarılı bir şekilde birçok zorluğun üstesinden gelirim".	4,290	,8177	-1,290	2,181
OY6- "Birçok farklı görevlerde etkili bir şekilde çalışabildiğime eminim".	4,352	,8005	-1,394	2,349
OY7- "Başkaları ile karşılaştırıldığında, çoğu görevleri çok iyi bir şekilde yapabilirim".	4,279	,8387	-1,295	2,093
OY8- "İşler zor olsa bile, oldukça iyi performans Gösterebilirim".	4,354	,7452	-1,226	2,186

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler-Devamı

Kamu Hizmeti Motivasyonu				
KHM1 "Ülkem veya ait olduğum topluluk için faydalı olan kamu programları ile ilgileniyorum".	4,086	1,0053	-1,129	,975
KHM2 "Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için çekicidir".	3,222	1,2760	-,291	-,872
KHM3 "İnsanların derinden dâhil olduğum kamu programından yararlandığını görmek beni çok mutlu ediyor".	3,928	1,0951	-,910	,256
KHM4 "Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görüyorum".	4,361	,9737	-1,757	2,824
KHM5 "Anlamlı kamu hizmeti benim için çok önemli".	4,555	,7431	-1,990	4,694
KHM6 "Çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyi olanı yapmasını tercih ederim".	4,444	,9040	-1,986	4,052
KHM7 "Zor durumda olan insanları gördüğümde duygularımı zapt etmekte zorlanıyorum".	3,293	1,2770	-,308	-,970
KHM8 "Günlük olaylar bana birbirimize ne kadar bağımlı olduğumuzu sık sık hatırlatıyor".	3,623	1,1227	-,613	-,191
KHM9 "İmkânları kısıtlı kişilerin durumunu Anlıyorum".	4,293	,8186	-1,335	2,433
KHM10 "Toplumda bir fark yaratmak benim için kişisel başarılardan daha fazlasını ifade ediyor".	4,098	,9852	-1,079	,855
KHM11 "Toplumun iyiliği için çok büyük fedakârlıklar yapmaya hazırım".	3,907	1,0534	-,820	,194
KHM 12 "Görevin kendimden önce geldiğine İnanıyorum".	3,605	1,2683	-,654	-,555
Zorunlu Vatandaşlık Davranışları				
ZOV1-"Çalıştığım yerdeki yönetim, çalışanlarına mevcut görev tanımlarının ötesinde davranmaları için baskı yapmaktadır"	2,318	1,3635	,692	-,754
ZOV2-"Çalıştığım yerde herhangi bir karşılığı olmaksızın, çalışanlar üzerinde olması gereken iş yükünün ötesinde fazladan çalışmaları için sosyal baskı vardır".	2,315	1,3537	,624	-,891
ZOV3-"İşimde yasal iş gereklerim ve istediğim dışında fazla çaba harcamam yönünde bir beklenti olduğunu hissediyorum".	2,637	1,4112	,247	-1,265
ZOV4-"Yeterli zaman ve enerjim olmadığında dahi yasal zorunluluğum olmamasına rağmen diğer çalışanlara yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum".	2,265	1,2888	,672	-,666
ZOV5-"Özgür irademe karşı olmasına ve yasal zorunluluğum olmamasına rağmen yöneticime yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum".	2,104	1,2313	,883	-,238

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler-Devamı

Lider-Üye Etkileşimi				
LÜE1-"İyi niyetle, istemeden bir hata yapmış isem, yöneticim başkalarına karşı beni savunur".	3,369	1,3361	-,488	-,872
LÜE2-"Başkaları tarafından aleyhimde davranışlar söz konusu olduğunda (bana sözel olarak saldıracak olurlarsa), yöneticim beni savunur".	3,315	1,3418	-,383	-,977
LÜE3-"Yöneticim işle ilgili konularda, konu hakkında tam bir bilgisi olmasa dahi bir üstüme karşı beni savunur".	2,855	1,2988	,025	-1,023
LÜE4-"Yöneticimle çalışmak oldukça eğlenceli ve keyif vericidir".	3,483	1,3317	-,482	-,899
LÜE5 –"Bir birey olarak yöneticimi çok severim".	3,682	1,2891	-,725	-,499
LÜE6 –"Yöneticim, herkesin arkadaş olarak isteyebileceği türden bir insandır".	3,465	1,3178	-,455	,879
LÜE7-"İş tanımımda yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenebilirim".	3,200	1,3583	-,259	-1,087
LÜE8 –"Yöneticimin iş hedeflerine ulaşmasını sağlamak için normalden daha fazla çaba göstermek isterim".	3,259	1,3410	-,320	-1,013
LÜE9-"Yöneticim için yoğun şekilde çalışabilirim"	3,190	1,4001	-,270	-1,188
LÜE10-"Yöneticimin işe ilişkin bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım".	3,771	1,2534	-,827	-,301
LÜE11 –"Yöneticimin mesleki profesyonel becerisine hayranım".	3,320	1,3318	-,359	-,989
LÜE12 –"Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim".	3,318	1,3221	-,386	-,948
Örgütsel Adalet				
OA1. "İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum".	3,093	1,3515	-,165	-1,094
OA2. "İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum".	3,231	1,3111	-,255	-,983
OA3. "Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum".	2,222	1,3065	,658	-,839
OA4. "Çalışma programım oldukça adildir".	3,188	1,3029	-,283	-,952
OA5. "Genel olarak çalıştığım kurumda aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum".	2,660	1,3635	,248	-1,111
OA6. "Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce tüm çalışanlar tarafından duyulan endişeleri göz önünde bulundururlar".	2,764	1,3109	,064	-1,110
OA7. "Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamaktadırlar".	2,925	1,2902	-,036	-1,047
OA8. "İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır".	2,928	1,3514	-,018	-1,179
OA9. "Yöneticiler alınan kararları açıklarlar ve	3,134	1,2678	-,238	-,925

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

çalışanlar tarafından istendiğinde ek bilgi de sağlar".				
OA10-"İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygı ve ciddiyetle davranırlar".	3,408	1,2665	-,493	-,732
OA11-"İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve anlayışla davranırlar".	3,538	1,2378	-,618	-,481
OA12-"İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim benimle doğru bir şekilde ilgilenirler".	3,365	1,2809	-,450	-,799
OA13-"İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar sunmaktadırlar".	3,265	1,3054	-,364	-,930
OA14-"Yöneticilerim işimle ilgili alınan herhangi bir kararı bana çok net bir şekilde açıklarlar".	3,256	1,3187	-,347	-,962
OA15-"Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçeler sunmaktadırlar".	3,166	1,3276	-,262	-1,040
OA16-"İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bireysel taleplerime duyarlıdırlar".	3,114	1,3053	-,203	-1,015
OA17-"Yöneticilerim işimle ilgili alınan kararların muhtemel etkilerini benimle görüşürler".	3,039	1,3554	-,154	-1,171
OA18-"İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma önem verirler".	3,224	1,3474	-,329	-1,053

Not: ZH: Zorunluluk Hissetme, GH: Güvenilir Hissetme, UM: Uyumluluk Maskesi, OY: Öz Yeterlilik, KHM: Kamu Hizmeti motivasyonu, ZOV: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, LÜE: Lider Üye Etkileşimi, OA: Örgütsel Adalet.

3.8.2. Demografik Özellikler ve Fark Analizleri

Ankete katılım sağlayan çalışanlar ile ilgili genel demografik bilgiler elde etmek için katılımcılara, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, istihdam (çalışma) şekilleri, kurumda ve görev yapılan birimde çalışılan süre ve pozisyon ile aylık gelir durumu gibi bazı kişisel ve demografik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu erkek (%67,6), 40-49 yaş aralığında (37,4) evli (%70,1), lisans mezunu (%51,2), memur olarak istihdam edilmiş (%72,5), çalışan pozisyonunda (%75,4), on yılı aşkındır aynı kurumda (aynı belediyede) (%54,9), 1-5 yıl arası aynı birimde çalışan (%39,5) ve 25.000 TL (Temmuz-2023 rakamlarına göre) üzeri aylık geliri bulunan (%72,8) kişilerden oluşmaktadır. Demografik bilgiler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Demografik özelliklerin genel olarak gösterildiği Tablo 3'ten sonra yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, çalışma şekli, eğitim durumu, gelir düzeyi, kurumda ve birimde çalışma süreleri esas alınarak, araştırmanın ana değişkenlerinin bu demografik özelliklere göre farklılıkları analiz edilecektir.

Tablo 3. Demografik Özellikler

ÖZELLİK	FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet		
Erkek	352	67,6
Kadın	169	32,4
Yaş Aralığı		
18-29	82	15,7
30-39	149	28,6
40-49	195	37,4
50 ve üzeri	95	18,3
Medeni Durum		
Evli	365	70,1
Bekâr	156	29,9
Eğitim Durumu		
İlköğretim	5	1,0
Lise	24	4,6
Ön Lisans	76	14,6
Lisans	267	51,2
Yüksek Lisans	133	25,5
Doktora	16	3,1
Çalışma Şekli		
Memur	378	72,5
Sözleşmeli Personel	19	3,7
İşçi	27	5,2
Belediye Şirket Personeli	97	18,6
Pozisyon		
Yönetici	128	24,6
Çalışan	393	75,4
Kurumda Çalışma Süresi		
0-1 Yıl	35	6,7
1-5 Yıl	151	29,0
6-10 Yıl	49	9,4
10 Yıl üzeri	286	54,9
Birimde Çalışma Süresi		
0-1 Yıl	64	12,3
1-5 Yıl	206	39,5
6-10 Yıl	73	14,0
10 Yıl üzeri	178	34,2
Aylık Gelir Durumu*		
10-15 Bin TL	19	3,6
15-20 Bin TL	56	10,7
20-25 Bin TL	67	12,9
25 Bin TL Üzeri	379	72,8
Toplam	521	100

*Temmuz-2023 rakamlarıdır.

3.8.2.1. Yaşa Göre Farklılıklar

Katılımcıların yaş gruplarına göre belirlenen değişkenler üzerindeki algılarını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Yaşa Göre Fark Analizi

Değişken / Gruplar	*N*	*M*	*SD*	*F*	*p*	**Anlamlı Fark (Tukey)**
Kamu Hizmeti Motivasyonu				5.716	**.001*****	(40-49), (50+) > (29-)
1. 29 ve altı	82	4.37	0.66			
2. 30-39	149	4.53	0.60			
3. 40-49	195	4.63	0.50			
4. 50 ve üstü	95	4.68	0.45			
Zorunlu Vatandaşlık Davranışları				4.641	**.003****	(29-) > (40-49), (50+)
1. 29 ve altı	82	2.53	1.19			
2. 30-39	149	2.27	1.04			
3. 40-49	195	2.13	1.00			
4. 50 ve üstü	95	1.99	0.93			
Anlamlı Fark Bulunmayanlar						
Güvenilir Hissetme	521	–	–	2.389	.068	Yok
Uyumluluk Maskesi	521	–	–	1.406	.240	Yok
Öz Yeterlilik	521	–	–	1.301	.273	Yok
Lider-Üye Etkileşimi	521	–	–	1.778	.150	Yok
Örgütsel Adalet	521	–	–	1.712	.164	Yok

Not: ** p < .01, *** p < .001. M:Ortalama, SD: Standart Sapma.

Kamu hizmeti motivasyonu düzeylerinde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F(3, 517) = 5.716$, $p < .001$). Farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD ileri analiz sonuçları; 40 yaş ve üzeri çalışanların kamu hizmeti motivasyonunun, 29 yaş ve altı çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, bireylerin yaş ve mesleki deneyimleri arttıkça kamu yararını gözetme motivasyonlarının da paralel şekilde güçlendiğine işaret etmektedir.

Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren bir diğer boyut ise zorunlu vatandaşlık

davranışlarıdır (F (3, 517) = 4.641, p = .003). Analiz bulgularına göre, 29 yaş ve altı grubundaki en genç çalışanların bu davranışı sergileme ortalaması (M = 2.53); hem 40-49 yaş (M = 2.13) hem de 50 yaş ve üstü (M = 1.99) grubundaki çalışanlardan anlamlı derecede yüksektir. Söz konusu bu durum, kariyerinin başındaki genç çalışanların kendilerini ekstra rol davranışları sergilemek hususunda daha fazla baskı altında hissettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öte yandan araştırma kapsamında incelenen diğer değişkenlerden güvenilir hissetme (p = .068), uyumluluk maskesi (p = .240), öz yeterlilik (p = .273), lider-üye etkileşimi (p = .150) ve örgütsel adalet (p= .164) boyutlarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

3.8.2.2. Cinsiyete Göre Farklılıklar

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek puanları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklemler t-testi sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Fark Analizi

Değişken	Grup	*N*	$\overline{X}$	*S*	*t*	*p*
Güvenilir Hissetme	Erkek	352	2,34	0,98	-3,05	,002*
	Kadın	169	2,63	1,05		
Uyumluluk Maskesi	Erkek	352	2,64	1,08	2,73	,006*
	Kadın	169	2,36	1,10		
Kamu Hizmeti Motivasyonu	Erkek	352	4,59	0,52	1,72	,085
	Kadın	169	4,50	0,62		
Öz Yeterlilik	Erkek	352	4,22	0,59	-3,93	,001*
	Kadın	169	4,42	0,49		
Zorunlu Vatandaşlık Dav.	Erkek	352	2,22	1,01	0,63	,528
	Kadın	169	2,16	1,09		
Lider-Üye Etkileşimi	Erkek	352	3,46	1,09	0,13	,894
	Kadın	169	3,45	1,11		
Örgütsel Adalet	Erkek	352	3,08	1,08	-0,02	,979
	Kadın	169	3,08	1,07		

* p < .05

Tablo 5 incelendiğinde, yedi boyuttan üçünde (Güvenilir Hissetme, Uyumluluk Maskesi ve Öz Yeterlilik) cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p < ,05). Güvenilir Hissetme boyutunda kadın katılımcıların ($\bar{X}$ = 2,63), erkek katılımcılara göre

($\bar{X}$ = 2,34) anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Buna karşın, Uyumluluk Maskesi boyutunda erkeklerin ortalamasının ($\bar{X}$ = 2,64), kadın katılımcılardan ($\bar{X}$ = 2,36) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öz yeterlilik algısı bakımından yapılan değerlendirmede ise kadınların ($\bar{X}$ = 4,42), erkeklere oranla ($\bar{X}$ = 4,22) anlamlı derecede daha yüksek bir öz yeterlilik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan, Kamu Hizmeti Motivasyonu (p = ,085), Zorunlu Vatandaşlık Davranışları (p = ,528), Lider-Üye Etkileşimi (p = ,894) ve Örgütsel Adalet (p = ,979) boyutlarında cinsiyet faktörüne bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır.

3.8.2.3. Medeni Duruma Göre Farklılıklar

Katılımcıların medeni durumlarına göre ölçek puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Değişken	Grup	*N*	$\bar{X}$	*S*	*t*	*p*
Güvenilir Hissetme	Bekâr	156	2,50	1,02	0,84	,402
	Evli	365	2,42	1,01		
Uyumluluk Maskesi	Bekâr	156	2,52	1,08	-0,47	,637
	Evli	365	2,57	1,11		
Kamu Hizmeti Motivasyonu	Bekâr	156	4,43	0,65	-3,38	,001*
	Evli	365	4,63	0,50		
Öz Yeterlilik	Bekâr	156	4,28	0,60	-0,28	,783
	Evli	365	4,30	0,56		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Bekâr	156	2,23	1,06	0,38	,702
	Evli	365	2,20	1,03		
Lider-Üye Etkileşimi	Bekâr	156	3,40	1,05	-0,87	,382
	Evli	365	3,49	1,12		
Örgütsel Adalet	Bekâr	156	2,96	1,09	-1,74	,083
	Evli	365	3,14	1,07		

* p < .05

Tablo 6 incelendiğinde, medeni duruma göre yalnızca Kamu Hizmeti Motivasyonu boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p < ,001). Evli katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu düzeylerinin ($\bar{X}$ = 4,63), bekâr katılımcıların motivasyon düzeylerine ($\bar{X}$ = 4,43) oranla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu,

evli çalışanların kamu yararına yönelik faaliyetlerde bulunma konusunda bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek bir eğilim sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Buna karşın, Güvenilir Hissetme (p= ,402) Uyumluluk Maskesi (p= ,637), Öz Yeterlilik (p= ,783), Zorunlu Vatandaşlık Davranışları (p= ,702), Lider-Üye Etkileşimi (p= ,382) ve Örgütsel Adalet (p= ,083) boyutlarında medeni durum değişkenine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

3.8.2.4. Pozisyona Göre Farklılıklar

Katılımcıların pozisyonuna göre ölçek puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Pozisyona Göre Fark Analizi

Değişken	Grup	*N*	$\overline{X}$	*S*	*t*	*p*
Güvenilir Hissetme	Çalışan	393	2,27	0,96	-6,97	,001*
	Yönetici	128	2,96	1,00		
Uyumluluk Maskesi	Çalışan	393	2,52	1,08	-0,93	,352
	Yönetici	128	2,63	1,14		
Kamu Hizmeti Motivasyonu	Çalışan	393	4,50	0,59	-5,59	,001*
	Yönetici	128	4,75	0,38		
Öz Yeterlilik	Çalışan	393	4,29	0,60	0,30	,761
	Yönetici	128	4,27	0,45		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Çalışan	393	2,27	1,05	2,69	,008*
	Yönetici	128	2,00	0,97		
Lider-Üye Etkileşimi	Çalışan	393	3,39	1,11	-2,59	,010*
	Yönetici	128	3,67	1,02		
Örgütsel Adalet	Çalışan	393	3,01	1,10	-2,74	,006*
	Yönetici	128	3,29	0,96		

* p < .05

Tabloda yedi boyuttan beşinde anlamlı fark saptandığı görülmektedir (p < ,05). Yöneticilerin Güvenilir Hissetme, Kamu Hizmeti Motivasyonu, Lider-Üye Etkileşimi düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları çalışanlardan yüksektir. Buna karşın, Zorunlu Vatandaşlık Davranışları çalışanlarda ($\bar{X}$ = 2,27) yöneticilere ($\bar{X}$ = 2,00) göre daha yüksektir.

Öte yandan, Uyumluluk Maskesi (p = ,352) ve Öz Yeterlilik (p = ,761) boyutlarında

pozisyona bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular, söz konusu iki boyutta çalışanlar ile yöneticiler arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak desteklenmediğini göstermektedir.

3.8.2.5. Çalışma Şekline Göre Farklılıklar

Çalışma şekline göre yapılan fark analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Çalışma Şekline Göre Fark Analizi

Değişken / Grup	*N*	$\bar{X}$	*S*	*F*	*p*	Fark (Post-hoc)
Güvenilir Hissetme	521	-	-	1,877	,132	-
Uyumluluk Maskesi	521	-	-	,863	,460	-
Kamu Hizmeti Motivasyonu				3,335	,019*	Memur > Sözleşmeli
Belediye Şirketi Personeli	97	4,46	0,64			
İşçi	27	4,60	0,51			
Memur	378	4,61	0,52			
Sözleşmeli Personel	19	4,30	0,72			
Öz Yeterlilik				10,125	,001*	İşçi, Bld. Şirketi > Memur
Belediye Şirketi Personeli	97	4,46	0,54			
İşçi	27	4,63	0,50			
Memur	378	4,21	0,57			
Sözleşmeli Personel	19	4,55	0,47			

* $p < .05$

Tabloda sunulan bulgular, çalışma şekline göre incelenen boyutlar arasında sınırlı sayıda anlamlı farklılık bulunduğunu göstermektedir. Buna göre Güvenilir Hissetme (p = ,132) ve Uyumluluk Maskesi (p = ,460) boyutlarında çalışma şekline bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Buna karşılık Kamu Hizmeti Motivasyonu boyutunda çalışma şekline göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmekte (p = ,019) ve memurların sözleşmeli personele kıyasla daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öz Yeterlilik boyutunda da çalışma şekline bağlı anlamlı bir farklılık tespit edilmiş (p = ,001) olup, işçi ve belediye şirketi personelinin memurlara kıyasla daha yüksek öz yeterlilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde,

çalışma şeklinin özellikle kamu hizmetine yönelik motivasyon ve bireylerin kendi yeterlik algıları üzerinde ayırt edici bir rol oynadığı, buna karşın güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi ve diğer değişkenlere dair eğilimlerinin çalışma şeklinden bağımsız olarak benzer düzeylerde seyrettiği anlaşılmaktadır.

3.8.2.6. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

Eğitim durumuna göre yapılan fark analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi

Eğitim Durumu	*N*	$\bar{X}$	*S*	*F*	*p*
Güvenilir Hissetme				6,547	,001*
1. Doktora	16	2,88	0,86		
2. İlköğretim	5	2,00	1,70		
3. Lisans	267	2,38	0,94		
4. Lise	24	1,93	0,87		
5. Ön Lisans	76	2,16	0,98		
6. Yüksek Lisans	133	2,77	1,08		
Uyumluluk Maskesi	521	-	-	0,638	,671
Kamu Hizmeti Motivasyonu	521	-	-	0,590	,708
Öz Yeterlilik	521	-	-	1,560	,170
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı				2,342	,040*
4. Lise	24	1,65	0,82		
6. Yüksek Lisans	133	2,30	1,00		
Lider-üye Etkileşimi				4,019	,001*
3. Lisans	267	3,35	1,10		
4. Lise	24	4,08	0,98		
5. Ön Lisans	76	3,77	1,03		
6. Yüksek Lisans	133	3,36	1,13		
Örgütsel Adalet				3,132	,008*
3. Lisans	267	3,00	1,09		
4. Lise	24	3,76	1,02		
6. Yüksek Lisans	133	3,00	1,06		

* $p < .05$

Eğitim durumuna göre yapılan ANOVA testi sonucunda; Güvenilir Hissetme, Zorunlu Vatandaşlık Davranışları, Lider–Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p < ,05$). Uyumluluk Maskesi, Kamu Hizmeti Motivasyonu ve Öz Yeterlilik boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > ,05$).

Güvenilir Hissetme boyutunda eğitim seviyesi yükseldikçe puanların arttığı görülmektedir [F (5,515) = 6,547; p < ,001]. Tukey HSD analizine göre Yüksek Lisans mezunlarında güvenilir hissetme düzeyi ($\bar{X}$ = 2,77), Lisans ($\bar{X}$ = 2,38), Ön Lisans ($\bar{X}$ = 2,16) ve Lise ($\bar{X}$ = 1,93) mezunlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Ayrıca Doktora mezunları da Lise mezunlarından daha yüksek güvenilir hissetme puanına sahiptir.

Zorunlu Vatandaşlık Davranışları boyutunda [F (5,515) = 2,342; p = ,040] yalnızca Yüksek Lisans mezunları ($\bar{X}$ = 2,30) ile Lise mezunları ($\bar{X}$ = 1,65) arasında anlamlı bir fark bulunmuş; Yüksek Lisans mezunlarının daha fazla zorunlu vatandaşlık baskısı hissettiği belirlenmiştir.

İlginç bir şekilde, Lider–Üye Etkileşimi [F = 4,019; p = ,001] ve Örgütsel Adalet [F = 3,132; p = ,008] boyutlarında Lise mezunlarının en yüksek ortalamalara ($\bar{X}$_LMX = 4,08; $\bar{X}$_ORG = 3,76) sahip olduğu görülmektedir. Bu gruptaki çalışanlar, hem liderleri ile olan etkileşimlerini hem de kurumda adaletin dağılımını Lisans ve Yüksek Lisans mezunlarına göre anlamlı derecede daha olumlu değerlendirmektedir.

3.8.2.7. Gelir Düzeyine Göre Farklılıklar

Tablo 10. Gelir Düzeyine Göre Fark Analizi

Değişken / Gelir Grubu	*N*	$\bar{X}$	*S*	*F*	*p*
Güvenilir Hissetme	521	-	-	0,704	,550
Uyumluluk Maskesi	521	-	-	1,291	,277
Kamu Hizmeti Motivasyonu				3,600	,014*
1. 10-15 Bin TL	19	4,53	0,59		
2. 15-20 Bin TL	56	4,50	0,63		
3. 20-25 Bin TL	67	4,38	0,66		
4. 25 Bin TLÜzeri	379	4,61	0,52		
Öz Yeterlilik				8,618	,001*
1. 10-15 Bin TL	19	4,74	0,58		
2. 15-20 Bin TL	56	4,45	0,55		
3. 20-25 Bin TL	67	4,42	0,45		
4. 25 Bin TL Üzeri	379	4,22	0,58		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	521	-	-	0,162	,922
Lider-Üye Etkileşimi	521	-	-	0,885	,449
Örgütsel Adalet	521	-	-	1,461	,224

* p < .05

Gelir düzeyine göre yapılan fark analizi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur. Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları, Kamu Hizmeti Motivasyonu [F(3,517) = 3,600; p = ,014] ve Öz Yeterlilik [F(3,517) = 8,618; p < ,001] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Buna karşılık güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, zorunlu vatandaşlık davranışları, lider–üye etkileşimi ve örgütsel adalet boyutlarında gelir düzeyine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır (p > ,05).

Kamu Hizmeti Motivasyonu boyutunda yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, geliri 25 Bin TL ve üzerinde olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin ($\bar{X}$ = 4,61), geliri 20–25 Bin TL arasında olanlara ($\bar{X}$ = 4,38) göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir (p_adj = ,010). Bu bulgu, en yüksek gelir grubunun kamu hizmetine yönelik motivasyonunun daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Öz Yeterlilik boyutunda ise geliri en düşük olan grubun (10–15 Bin TL) öz yeterlilik algısının ($\bar{X}$ = 4,74) en yüksek olduğu; gelir düzeyi arttıkça bu algının düşme eğilimi gösterdiği saptanmıştır. Tukey HSD analizine göre, 25 Bin TL üzeri gelir grubunun öz yeterlilik puanları ($\bar{X}$ = 4,22), 10–15 Bin TL (p_adj < ,001), 15–20 Bin TL (p_adj = ,024) ve 20–25 Bin TL (p_adj = ,035) gruplarının tamamından anlamlı derecede daha düşüktür. Bu bulgu, gelir seviyesindeki artışın bu örneklemde bireysel öz yeterlilik algısını pozitif yönde etkilemediğini; aksine düşük ve orta gelir gruplarının kendilerini işlerinde daha yeterli gördüklerini ortaya koymaktadır.

3.8.2.8. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

Kurumda çalışma süresine göre fark analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir. Kurumdaki deneyim süresine göre yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçları, Zorunlu Vatandaşlık Davranışları [F = 4,697; p = ,003], Lider–Üye Etkileşimi [F = 2,659; p = ,048] ve Örgütsel Adalet [F = 5,580; p = ,001] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Post-hoc analizlerine göre, kuruma yeni başlayan çalışanların (0–1 yıl) Örgütsel Adalet Algıları ($\bar{X}$ = 3,73) ve Lider–Üye Etkileşimi düzeylerinin ($\bar{X}$ = 3,93), daha kıdemli çalışanlara oranla anlamlı derecede daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna karşılık Zorunlu Vatandaşlık Davranışları (ekstra rol baskısı hissi) algısının yeni başlayanlarda en düşük seviyede ($\bar{X}$ = 1,76) olduğu; kurum kıdemi arttıkça, özellikle 1–10

yıl aralığında, bu baskı algısının anlamlı biçimde yükseldiği görülmektedir. Güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, kamu hizmeti motivasyonu ve öz yeterlilik boyutlarında ise kurum kıdemine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gözlenmemiştir (p > ,05).

Tablo 11. Kurumda Çalışma Süresine Göre Fark Analizi

Değişken / Kurumdaki Süre	*N*	$\bar{X}$	*S*	*F*	*p*	Fark (Post-hoc)
Güvenilir Hissetme				2,353	,071	-
0-1 Yıl	35	2,15	0,86			
1-5 Yıl	151	2,60	1,06			
6-10 Yıl	49	2,39	0,80			
10 Yıl ve Üzeri	286	2,40	1,03			
Uyumluluk Maskesi				,256	,857	-
0-1 Yıl	35	2,50	1,09			
1-5 Yıl	151	2,60	1,09			
6-10 Yıl	49	2,63	1,03			
10 Yıl Üzeri	286	2,52	1,12			
Kamu Hizmeti Motivasyonu				2,302	,076	-
0-1 Yıl	35	4,52	0,61			
1-5 Yıl	151	4,49	0,64			
6-10 Yıl	49	4,52	0,60			
10 Yıl Üzeri	286	4,62	0,49			
Öz Yeterlilik				1,424	,235	-
0-1 Yıl	35	4,42	0,61			
1-5 Yıl	151	4,32	0,57			
6-10 Yıl	49	4,35	0,62			
10 Yıl Üzeri	286	4,25	0,56			
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı				4,697	,003*	1-5, 6-10 > 0-1
0-1 Yıl	35	1,76	0,85			
1-5 Yıl	151	2,32	1,13			
6-10 Yıl	49	2,53	0,93			
10 Yıl Üzeri	286	2,15	1,01			
Lider-Üye Etkileşimi				2,659	,048*	0-1 > 6-10
0-1 Yıl	35	3,93	0,96			
1-5 Yıl	151	3,41	1,14			
6-10 Yıl	49	3,30	1,08			
10 Yıl Üzeri	286	3,46	1,08			
Örgütsel Adalet				5,580	,001*	0-1 > Diğerleri
0-1 Yıl	35	3,73	1,07			
1-5 Yıl	151	2,95	1,10			
6-10 Yıl	49	2,92	1,02			
10 Yıl Üzeri	286	3,11	1,05			

* p < .05

3.8.2.9. Birimde Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

Birimde çalışma süresine göre fark analizi sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Birimde Çalışma Süresine Göre Fark Analizi

Değişken / Birimdeki Süre	*N*	$\bar{X}$	*S*	*F*	*p*	Fark (Post-hoc)
Güvenilir Hissetme				0,356	,785	-
0-1 Yıl	64	2,33	0,93			
1-5 Yıl	206	2,48	1,12			
6-10 Yıl	73	2,46	0,89			
10 Yıl Üzeri	178	2,43	0,97			
Uyumluluk Maskesi				0,350	,789	-
0-1 Yıl	64	2,51	1,09			
1-5 Yıl	206	2,51	1,12			
6-10 Yıl	73	2,64	1,06			
10 Yıl Üzeri	178	2,58	1,10			
Kamu Hizmeti Motivasyonu				4,730	,003*	6-10, 10+ > 0-1
0-1 Yıl	64	4,37	0,68			
1-5 Yıl	206	4,53	0,59			
6-10 Yıl	73	4,65	0,44			
10 Yıl Üzeri	178	4,64	0,49			
Öz Yeterlilik				0,886	,448	-
0-1 Yıl	64	4,34	0,63			
1-5 Yıl	206	4,29	0,57			
6-10 Yıl	73	4,36	0,52			
10 Yıl Üzeri	178	4,25	0,58			
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı				0,830	,478	-
0-1 Yıl	64	2,07	1,04			
1-5 Yıl	206	2,26	1,10			
6-10 Yıl	73	2,29	0,97			
10 Yıl Üzeri	178	2,16	1,00			
Lider-Üye Etkileşimi				0,294	,830	-
0-1 Yıl	64	3,58	1,08			
1-5 Yıl	206	3,45	1,14			
6-10 Yıl	73	3,45	1,10			
10 Yıl Üzeri	178	3,44	1,06			
Örgütsel Adalet				2,611	,051	-
0-1 Yıl	64	3,39	1,16			
1-5 Yıl	206	2,98	1,08			
6-10 Yıl	73	3,01	1,04			
10 Yıl Üzeri	178	3,13	1,05			

* $p < .05$

Birimdeki deneyim süresine göre yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçları, yalnızca Kamu Hizmeti Motivasyonu boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir [F(3,517) = 4,730; p = ,003]. Tukey HSD post-hoc analizlerine göre, birimdeki deneyimi 6–10 yıl ($\bar{X}$ = 4,65) ve 10 yıl üzeri ($\bar{X}$ = 4,64) olan katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu puanlarının, birime yeni başlayan çalışanlara (0–1 yıl) ait puanlardan ($\bar{X}$ = 4,37) anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, birimdeki çalışma süresi ve tecrübe arttıkça kamuya hizmet etme isteğinin de güçlendiğine

işaret etmektedir. Örgütsel Adalet boyutunda fark istatistiksel anlamlılık sınırında (p = ,051) kalmakla birlikte, yeni başlayanların örgütsel adalete ilişkin algılarının ($\bar{X}$ = 3,39) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Güvenilir hissetme, uyumluluk maskesi, öz yeterlilik, zorunlu vatandaşlık davranışları ve lider–üye etkileşimi boyutlarında ise birim kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p > ,05).

3.8.2.10. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Tablo 13'de sunulan korelasyon analizi sonuçları, araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre elde edilen temel bulgular şu şekilde özetlenebilir. Lider–Üye Etkileşimi ile Örgütsel Adalet arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r = ,72; p < ,01). Bu bulgu, çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkinin kalitesi arttıkça, örgütsel adalet algılarının da güçlü biçimde yükseldiğini göstermektedir.

Zorunlu Vatandaşlık Davranışları, hem Örgütsel Adalet (r = –,48; p < ,01) hem de Lider–Üye Etkileşimi (r = –,43; p < ,01) ile orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuç, çalışanların örgütsel adalet algıları ya da yöneticileriyle olan ilişkileri zayıfladığında, normal koşullarda gönüllülük esasına dayalı olması beklenen davranışları daha çok bir baskı ya da zorunluluk olarak algıladıklarına işaret etmektedir.

Kamu Hizmeti Motivasyonu ile Öz Yeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r = ,37; p < ,01). Ayrıca Kamu Hizmeti Motivasyonu arttıkça Zorunlu Vatandaşlık Davranışlarının azaldığı görülmektedir (r = –,14; p < ,01). Bu bulgular, kamu yararına hizmet etme motivasyonunun güçlenmesinin bireylerin kendilerini daha yeterli hissetmeleriyle ilişkili olduğunu ve aynı zamanda zorunluluk temelli davranışları azalttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Not: * p < .05, ** p < .01. M: Ortalama, SD: Standart Sapma.

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Yaş	—	—																	
2. Cinsiyet (K=1)	—	—	-.19**																
3. Medeni D. (E=1)	—	—	.43**	-.24**															
4. Eğitim	—	—	-.06	.15**	-.09*														
5. Gelir	—	—	.23**	-.14**	.12**	.15**													
6. Pozisyon (Y=1)	—	—	.34**	-.15**	.19**	.19**	.28**												
7. Kurum Deneyimi	—	—	.61**	-.17**	.43**	-.09*	.31**	.26**											
8. Birim Deneyimi	—	—	.48**	-.18**	.33**	-.13**	.20**	.19**	.71**										
9. Çalışma Şekliniz_İşçi	—	—	.04	.04	-.04	-.20**	-.34**	-.13**	-.02	.03									
10. Çalisma Ş_Memur	—	—	.28**	-.20**	.16**	.16**	.81**	.29**	.37**	.25**	-.38**								
11. Çalisma Ş. Sözleş	—	—	-.11*	.08	-.05	.01	-.25**	-.11*	-.15**	-.09*	-.05	-.32**							
12. Güvenilir Hissetme	2.44	1.01	-.08	.13**	-.04	.24**	.06	.29**	-.03	.01	-.09*	.02	.05						
13. Uyumluluk Maskesi	2.55	1.10	-.03	-.12**	.02	.01	-.06	.04	-.02	.03	.04	-.06	-.01	.07					
14. KHM	4.57	0.56	.17**	-.08	.16**	-.04	.09*	.19**	.10*	.15**	.02	.11*	-.09*	.02	.07				
15. Öz Yeterlilik	4.29	0.57	-.01	.16**	.01	-.07	-.21**	-.01	-.08	-.04	.14**	-.23**	.09*	.10*	.03	.37**			
16. ZVD	2.21	1.04	-.16**	-.03	-.02	.10*	-.01	-.11*	-.00	-.00	.01	-.01	-.01	.00	.13**	-.14**	-.20**		
17. LÜE	3.46	1.10	.08	-.01	.04	-.14**	.05	.11*	-.04	-.03	-.06	.01	-.01	.29**	.09*	.18**	.20**	-.43**	
18. Örgütsel Adalet	3.09	1.08	.09*	.00	.08	-.14**	.06	.11*	-.03	-.02	-.04	.03	.00	.24**	.09*	.09*	.15**	-.48**	.72**

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular incelendiğinde, yaş arttıkça kurum deneyiminin (r = ,61) ve birim deneyiminin (r = ,48) anlamlı biçimde arttığı görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların kendilerini güvenilir hissetme düzeylerinin de arttığı (r = ,24; p < ,01) saptanmıştır. Ayrıca memur statüsündeki çalışanların gelir düzeylerinin (r = ,81) ve pozisyonlarının (r = ,29) diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu; buna karşın bu grupta öz yeterlilik algısının daha düşük düzeyde seyrettiği (r = –,23; p < ,01) belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik kalitesi ve örgütsel adalet algısının, çalışanlar üzerindeki zorunlu iş yükü baskısını azaltan en temel belirleyiciler olarak öne çıktığı görülmektedir.

3.8.3. Yapı Geçerliliği

Yapı geçerliliğinin test edilmesinde değişkenlerin faktör yapısını keşfetmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA); bu yapıyı doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir.

3.8.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

AFA'nın temel amacı veri özetleme ve bazı yapıların temelini oluşturan ve yapıların farklılığını vurgulayan veri azaltımıdır (Hair vd., 2009). AFA gözlemlenen değişkenler arasındaki iç korelasyonlara dayanmaktadır ve bir bütün olarak ölçeklendirmek amacıyla her bir yapının içsel tutarlılığını karşılaştırmak için kullanılır (Yıldız 2015: 82). Açımlayıcı faktör analizinin yapılmasında; minimum faktör yükü, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü ve Bartlett'in küresellik değeri testi gibi birtakım göstergelerden faydalanılmaktadır (Hair vd., 2009).

AFA'nın yapabilmesi için öncelikle bir kısım şartların yerine getirilmesi zorunludur. Çalışmanın tasarımına göre değişebilmekle birlikte, bir faktörün en az üç farklı ifadeden oluşması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu çalışmada en düşük sayıda ifadeye sahip olan faktör üç ifade ile zorunluluk hissetme değişkeni olduğundan bu hususta bir sorun görünmemektedir.

İkinci olarak, faktör yükünü değişken ile faktör arasındaki korelasyon olarak niteleyen Hair

ve arkadaşlarına (2019) göre, 0.50'nin altındaki faktör yükleri ilgili faktörü yeterince temsil edemediğinden, bu değerin altındaki ifadelerin analiz kapsamı dışında tutulması gerekmektedir. Bu doğrultuda, kamu hizmeti motivasyonu (KHM1, KHM2, KHM3, KHM7, KHM8, KHM9, KHM10, KHM11, KHM12), güvenilir hissetme (GH2), uyumluluk maskesi (UM1, UM4, UM6), öz yeterlilik (OY1, OY7, OY8), zorunlu vatandaşlık davranışı (ZOV3), lider üye etkileşimi (LÜE1, LÜE2, LÜE3, LÜE4, LÜE5, LÜE7) ve örgütsel adalet (OA1, OA2, OA3, OA5, OA10, OA11, OA12, OA13, OA14, OA16, OA18) değişkenlerine ilişkin parantez içinde gösterilen ifadeler farklı faktörlere dağılmaları ve yeterli faktör yüküne (< 0.50) sahip olmamaları nedeniyle sonraki analizlere dahil edilmemiştir. Netice olarak toplam 34 ifade modelden çıkarılmış olup, sonraki analizlere 34 ifade ile devam edilmiştir. Tablo 14'den de anlaşılacağı üzere kalan 34 adet ifadenin faktör yükleri ise 0.579 ile 0.865 arasındadır.

Üçüncüsü, Hair ve diğerlerine (2019) göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü eşik değeri 0.50 olmalıdır. Bu çalışmada ise bu değer 0.891'dir ve eşik değerin çok üzerindedir.

Dördüncü gösterge, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterliliğini ölçen Bartlett'in küresellik testidir. Hair ve diğerlerine (2009) göre bu testin beklenen anlamlılık değeri (significance value) sig. <0,05'dir. Tablo. 14'e göre yeterli anlamlılık değeri sağlanmaktadır ($p<0.001$).

Son olarak Tablo 14'de görüldüğü üzere araştırmadaki tüm faktörler, varyansın %70.127'lik kısmını açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın dağılımı incelendiğinde, örgütsel adalet %16.411, lider-üye etkileşimi %11.746, öz yeterlilik %10.075, zorunlu vatandaşlık davranışı %8.189, uyumluluk maskesi %6.347, kamu hizmeti motivasyonu %6.164, güvenilir hissetme %6.161, zorunluluk hissetme %5.033 paya sahiptir. Görüldüğü üzere Tablo 14'te görülen %70.127 açıklanan toplam varyans, araştırmadaki tüm faktörlerin (örgütsel adalet, LÜE, öz yeterlilik, ZVD, uyumluluk maskesi, KHM, güvenilir hissetme, zorunluluk hissetme) birlikte ölçtükleri yapının oldukça büyük bir bölümünü açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 14. Açımlayıcı Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri							
	ADALET	LMX	OY	ZOV	UM	KHM	GH	ZH
oa_ia4	0.846							
oa_ia2	0.841							
oa_ia1	0.820							
oa_ia3	0.820							
oa_ea6	0.767							
oa_ea8	0.736							
oa_da4	0.582							
LÜE9		0.788						
LÜE8		0.771						
LÜE11		0.758						
LÜE12		0.758						
LÜE6		0.687						
LÜE10		0.683						
oy5			0.854					
oy4			0.839					
oy2			0.775					
oy6			0.757					
oy3			0.709					
zov5				0.833				
zov4				0.829				
zov2				0.730				
zov1				0.687				
um2					0.865			
um3					0.856			
um5					0.747			
khm_ky2						0.821		
khm_ky1						0.800		
khm_ky3						0.761		
gh3							0.856	
gh4							0.799	
gh1							0.728	
zh1								0.806
zh2								0.772
zh3								0.579
Güvenirlik (Cronbach's Alpha)	0.93	0.93	0.87	0.85	0.78	0.77	0.75	0.59
Açıklanan Varyans (%)	16.411	11.746	10.075	8.189	6.347	6.164	6.161	5.033
Açıklanan Toplam Varyans (%)	70.127							

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçüsü= 0.891
Bartlett küresellik testi (anlamlılık düzeyi) = .000
Approx. $\chi 2$ (561): 11077.613
Rotasyon metodu: Kaiser normalizasyonlu varimax.
Rotasyona 7 iterasyonda ulaşılmıştır.

Not: ADALET (oa): Örgütsel adalet, ia: İşlemsel adalet, ea: Etkileşimsel adalet da: Dağıtımsal adalet, LMX(LÜE): Lider-üye etkileşimi, OY: Öz yeterlilik, ZOV: Zorunlu vatandaşık davranışı, UM: Uyumluluk maskesi, GH: Güvenilir hissetme, KHM: Kamu hizmeti motivasyonu, ky: Kamu yararı, ZH: Zorunluluk hissetme.

Diğer yandan literatürde güvenilirliği test etmek için en sık kullanılan yöntem olduğu ifade edilen Cronbach's Alpha katsayısının bir ölçek için ideal güvenilirlik düzeyi 0.70'tir (Cronbach, 1951). Güvenilirlik katsayısı bu değer ve üzerinde yer alan ölçeklerin güvenilir oldukları belirtilmiştir. Tablo 14'ten anlaşılacağı üzere zorunluluk hissetme (ZH) değişkenine ait güvenilirlik katsayısı belirtilen değerin altında (0.59) kaldığından zorunluk hissetme değişkenine ait ifadeler de (ZH1, ZH2, ZH3) analiz dışında tutularak kalan analizlere 31 ifade ile devam edilecektir.

3.8.3.1.1. Ortak Metot Varyans Hatası Testi

Ortak yöntem yanlılığının (common method bias) test edilmesi amacıyla, Podsakoff ve diğerlerinin (2003) önerdiği yaklaşımdan faydalanılarak Harman'ın tek faktör testi gerçekleştirilmiştir. Bu testte, tüm ölçek maddeleri tek faktör analiziyle değerlendirilir ve ilk faktörün açıkladığı toplam varyans oranı incelenir. İlk faktörün toplam varyansın %50'sinden daha azını açıklaması, çalışmada ortak yöntem yanlılığının önemli bir sorun teşkil etmediğini gösterir (Podsakoff vd., 2003). Çalışmada, tüm gözlemlenen değişkenler, temel eksen yöntemi kullanılarak döndürülmemiş bir açımlayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, tek bir faktörün toplam varyansın %28'ini açıkladığını, bu oranın yaygın olarak kabul edilen %50 eşiğinin altında olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, ortak metot varyans hatası bu çalışmada bulunmamaktadır.

3.8.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Anderson ve Gerbing'in (1988) önerdiği iki aşamalı yaklaşım uyarınca, yapısal modelin test edilmesinden önce ölçüm modelinin doğrulanması gerekir. Bu doğrulama süreci, teorik olarak tanımlanan yapıların veriye ne ölçüde uyduğunu test eden Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile gerçekleştirilir. Dolayısı ile analizlere açımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile devam edecektir. Kısaca DFA, yapı geçerliliğini test eden yöntemlerden biridir (Yıldız 2015: 82). Ancak bu analiz bazı önemli açılardan açımlayıcı faktör analizinden (AFA) ayrılmaktadır. DFA teoriyi test etmek için kullanılır (Hair vd., 2009). Diğer bir deyimle yapıların AFA ile doğrulanmasının ardından ölçeklerin kalitesi DFA ile sınanabilir (Hair vd., 2009). Hatcher'a (1994) göre, DFA, gizli değişkenler ile onların göstergeleri arasındaki ilişkiyi ölçtüğünden DFA ile test edilen modellere aynı

zamanda ölçüm modelleri de denir. Anderson ve Gerbing'e (1992) göre, yapısal modelin sağlamlığı, öncelikle ölçüm modelinin doğrulanmasına dayanmaktadır. Hair vd. (2009)'a göre doğrulayıcı faktör analizi, ölçülen değişkenlerin kuramsal yapıyı ne ölçüde yansıttığını değerlendirmeye imkân tanır. Bu tanımlamadan yola çıkarsak DFA'nın önerilen modelin uygulamadaki doğruluğunu teorik olarak değerlendirmek için kullanılan bir yöntem olduğu ifade edilebilir. AFA, gözlemlenen değişkenler arasındaki korelasyonlara dayanmasına rağmen, DFA kovaryans temelli çalışır (Hair ve diğerleri, 2010). Dolayısıyla DFA, kuramsal olarak tanımlanmış ilişkilerin veriyle ne ölçüde örtüştüğünü test eder. DFA analizindeki şekil 1'de görüldüğü üzere tüm yapıların birbirinden farklı görülebilmesi için ölçüm modelindeki tüm yapılar diğer gizli değişkenlerle serbestçe ilişkilendirilebilmelidir (Hair ve diğerleri, 2010). Bu süreçte tüm gizli değişkenler arasındaki kovaryans çizilir ve gözlenen değişkenlerin anlamlı faktör yükleri beklenir. Ancak bu kovaryans ilişkisinde gizli değişkenler arasında herhangi bir nedensel ilişkinin bulunmadığını da belirtmek gerekir (Hatcher, 1994).

Diğer yandan, AFA'da olduğu gibi minimum 5:1 örneklem oranı kuralı DFA için de geçerlidir (Hatcher, 1994; Hair ve diğerleri, 2019: 279). Ayrıca Hair ve arkadaşlarının (2019: 633) kullanılan yapı sayısına bağlı olarak önerdiği bazı örneklem oranları Tablo 15'de gösterilmiştir. Bu çalışmada yer alan ifade sayısı, yapı geçerliliği (AFA) ve güvenirlik testleri (Cronbach's Alpha) sonucunda 31'e düşmüştür. Örneklem büyüklüğü 521 olduğundan (31 X 5 = 155 <521) önerilen minimum örneklem büyüklüğü düzeyi fazlasıyla aşılmış durumdadır. Diğer yandan Hair ve arkadaşlarının (2019: 633) kullanılan yapı sayısına bağlı olarak önerdiği asgari ve azami örneklem oranları da aşılmıştır (En az: 100 kişi, En fazla: 500 kişi).

Tablo 15. Yapı/Örnek Oranları

Örneklem Büyüklüğü	Yapı Sayıları
Minimum Örneklem Büyüklüğü 100	Her biri üçten fazla öğe (gözlenen değişkenler) ve beş veya daha az yapı içeren ve yüksek madde topluluklarına sahip model (.6 ve daha yüksek).
Minimum Örneklem Büyüklüğü 150	Yedi veya daha az yapıya, mütevazı topluluklara (.5) sahip ve eksik tanımlanmış yapıları olmayan modeller.
Minimum Örneklem Büyüklüğü 300	Yedi veya daha az yapıya, daha düşük topluluklara (.45'in altında) ve/veya birden fazla yeterince tanımlanmamış (üçten az) yapıya sahip modeller.
Minimum Örneklem Büyüklüğü 500	Bazıları daha düşük topluluklara sahip olan ve/veya üçten az ölçülen öğeye sahip çok sayıda yapıya sahip model.

DFA'nın kalitesi birtakım göstergeler üzerinden değerlendirilir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) terminolojisinde uyum kavramı temelde analizin kalitesini vurgulamak için kullanılır (Hair vd., 2009). Bu nedenle model uyumunu belirtmek için bazı ortak uyum indekslerinden yararlanılır. Birçok çalışmada X^2 değerinin bir başlangıç noktası olarak kabul edildiği belirtilmiştir (Hair vd., 2010; Hatcher, 1994). Hatcher (1994) X^2 değerinin kullanılmasının amacını "ki-kare testi, modelin verilere uyduğu yönündeki sıfır hipotezinin istatistiksel bir testini sağlar" şeklinde açıklamaktadır. Bu tanımlamaya göre X^2 değerleri ne kadar düşük olursa veri uyumu o kadar iyi demektir. Benzer şekilde Hatcher (1994) da genel bir kural olarak X^2 değerinin serbestlik derecesinin iki katından fazla olmaması gerektiğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında X^2'nin beklenen anlamlılık düzeyinin daha iyi uyum sağlaması için anlamlı olmayan p>0,05 olması gerekir. Bununla birlikte Kline (2005) X^2 değerinin geniş örneklemi bulunan araştırmalar için güvenilir bir gösterge olmadığını belirtmektedir. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 521 olarak belirlendiğinden model uyumunu değerlendirmek için genel uyum indekslerinden de faydalanılmıştır.

YEM ile ilgili birçok çalışmada model uyumlarını göstermek için bazı ortak genel uyum indekslerinden bahsedilmiştir. X^2, GFI (Uyum İyiliği Endeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), RMR (Ortalama Artık Kareler Karekökü), SRMR (Standartlaştırılmış Ortalama Artık Kareler Karekökü) ve Ölçeklendirilmiş X^2 mutlak uyum ölçüleri; NFI

(Ölçeklendirilmiş Uyum Endeksi), TLI (Tucker-Lewis İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve RFI (Göreceli Uyum İndeksi) artan uyum indeksleri ve nihayet AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) ile PNFI (Tutarlı Standart Uyum İndeksi) tutarlı uyum indeksleridirler (Hair ve diğerleri, 2010; Şeşen ve Meydan, 2011). Hair ve arkadaşlarına göre (2010), genel bir kural olarak en az bir mutlak uyum indeksi ve bir artan uyum indeksi ki-kare (X^2) değeri ile raporlanmalıdır. Bu çalışmada model uyumunu ortaya koymak adına mutlak uyum indeksleri olarak X^2, GFI, RMSEA, SRMR'den, artan uyum indeksi olarak NFI'dan ve tutarlı uyum indeksi olarak AGFI'dan faydalanılmıştır. Literatürde genel uyum indekslerinin eşik değerleri ile ilgili pek çok örnek mevcuttur. Tablo 16 genel uyum indekslerinin bazı eşik değerlerini göstermektedir (Byrne, 2001; Şimşek, 2007; Şeşen ve Meydan, 2011, Hair vd., 2019).

Tablo 16. Önerilen Genel Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi 2$ p value Normed $\chi 2$	$0 \leq \chi 2 \leq 2sd$ $.05 \leq p \leq 1.00$ $0 \leq \chi 2/sd \leq 2$	$2sd \leq \chi 2 \leq 3sd$ $.01 \leq p \leq .05$ $2 \leq \chi 2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq$ RMSEA $\leq .05$	$.05 <$RMSEA $\leq .08$
SRMR	$0 \leq$ SRMR $\leq .05$	$.05 <$SRMR $\leq .08$
NFI	$.95 \leq$ NFI ≤ 1.00	$.90 \leq$ NFI $\leq .95$
GFI	$.95 \leq$ GFI ≤ 1.00	$.90 \leq$ GFI $\leq .95$
AGFI	$.95 \leq$ AGFI ≤ 1.00	$.90 \leq$ AGFI $\leq .95$

Notlar: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması), SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması), NFI= Normed Fit Index (Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi), GFI= Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI=Adjusted Goodness of Fit İndex (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)

Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modelin testlerinde R programa dili (R Core Team,2023) kullanılmıştır. R programında analizler yapmak için kullanılan kütüphaneler şöyledir; "lavaan" (Yves, 2012), "semPlot" (2022), ve "semTools" (Jorgensen). Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının χ^2/df (604.701/376) = 1,608 olduğu görülmektedir. Ki-kare testinin

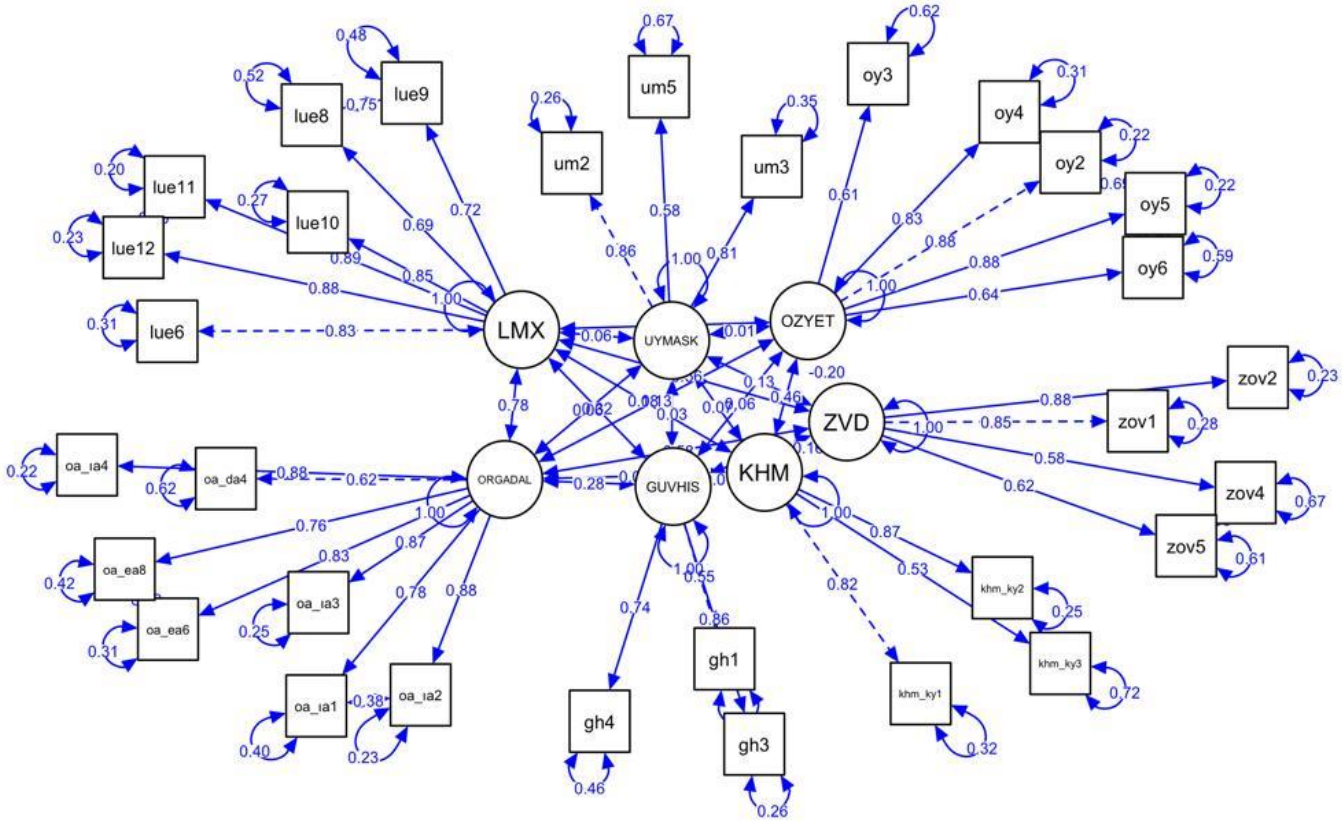
örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle p-değeri model uyumunun değerlendirilmesinde belirleyici olarak dikkate alınmamış; model uyumu Tablo 16'da yer alan referans değerler doğrultusunda diğer uyum indeksleri üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, GFI (0,93), AGFI (0,91) ve NFI (0,94) değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında; RMSEA (0,03) ve SRMR (0,04) değerlerinin ise iyi uyum aralığında yer aldığı saptanmıştır. Uyum indekslerinin tamamı Tablo 16'da belirtilen eşik değerlerle karşılaştırıldığında, ölçüm modelinin genel olarak iyi ve kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Her bir gizli değişkene ilişkin gözlenen değişkenlerin faktör yükleri Tablo 17'de ve Şekil 1'de sunulmuştur. Buna göre bu değerlerin en az 0.50 veya ideal olarak 0.70 veya daha yüksek olması gerektiğinden 0.50 değeri altındaki ifadelerin silinmesi gerekmektedir (Hair vd., 2019: 663). Ancak Tablo 17'den görüleceği üzere gizli yapıları temsil eden gözlenen değişkenlerin tamamı bu değerin üzerindedir.

Tablo 17. Ölçüm Modeli Sonuçları

Gizli ve Gözlenen Değişkenler:	Faktör Yükleri	Standart Hata	z	P(>|z|)
GUVHIS=~				
gh1	0.551			
gh3	0.863	0.151	10.856	0.000
gh4	0.736	0.110	11.233	0.000
UYMASK =~				
um2	0.857			
um3	0.805	0.066	14.282	0.000
um5	0.577	0.058	12.084	0.000
KHM=~				
khm_ky1	0.823			
khm_ky2	0.866	0.051	16.269	0.000
khm_ky3	0.530	0.051	11.645	0.000
OZYET =~				
oy2	0.880			
oy3	0.613	0.059	13.350	0.000
oy4	0.830	0.059	17.529	0.000
oy5	0.882	0.060	17.409	0.000
oy6	0.637	0.056	13.213	0.000
ZVD=~				
zov1	0.848			
zov2	0.879	0.049	21.045	0.000
zov4	0.577	0.047	13.438	0.000
zov5	0.625	0.045	14.810	0.000
LMX =~				
LÜE6	0.831			
LÜE8	0.689	0.048	17.470	0.000
LÜE9	0.724	0.050	18.678	0.000
LÜE10	0.852	0.040	23.641	0.000
LÜE11	0.895	0.043	25.257	0.000
LÜE12	0.879	0.044	24.512	0.000
ORGADAL =~				
oa_da4	0.616			
oa_ea6	0.831	0.088	15.246	0.000
oa_ea8	0.762	0.089	14.335	0.000
oa_ıa1	0.777	0.087	14.512	0.000
oa_ıa2	0.879	0.090	15.819	0.000
oa_ıa3	0.866	0.094	15.671	0.000
oa_ıa4	0.882	0.088	15.861	0.000

GUVHIS: Güvenilir Hissetme, UYMASK: Uyumluluk Maskesi, KHM: Kamu Hizmet Motivasyonu, OZYET: Öz Yeterlilik, ZVD: Zorunlu Vatandaşlık Davranışları, LMX: Lider-Üye Etkileşimi, ORGADALET: Örgütsel Adalet, ky: Kamu Yararı da: Dağıtımsal Adalet, ea: Etkileşimsel Adalet, ıa: İşlemsel Adalet.

Şekil 1. Ölçüm Modeli Görseli



Elde edilen uyum indeksleri ve faktör yüklerinin tümünün istatistiksel olarak anlamlı ve önerilen eşiklerin üzerinde olması, ölçüm modelinin kuramsal yapıyı başarılı biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla, yapısal modelin testine geçmek için gerekli koşullar sağlanmıştır.

3.8.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Hair ve arkadaşları (2019; 2022) yapısal eşitlik modelinde (YEM) ölçüm modellerinin kalitesinin güvenilirlik ve geçerlilik açısından aşama aşama nasıl değerlendirildiğini şöyle özetlemektedirler:

İlk olarak, Hair ve arkadaşları DFA'da standartlaştırılmış faktör yüklerinin kullanılmasını ve bu değerlerin en az 0.5 veya ideal olarak 0.7 veya daha yüksek olması gerektiğini önermektedir (Hair vd., 2019: 663; 676). İkinci adım tutarlılık güvenilirliğinin incelenmesidir. İç tutarlılık güvenilirliği, bir yapıyı ölçen göstergelerin aralarında tutarlı sonuçlar verip vermediğini gösterir. İç tutarlılık güvenilirliğinin alt sınırını Cronbach alfa, üst sınırını ise bileşik güvenilirlik (CR) değerleri oluşturur. Güvenilirlik katsayısı genellikle bu sınırların arasında yer alır ve bir yapının iç tutarlılık güvenilirliğini iyi bir şekilde temsil eder. Minimum 0,70 değeri yapı güvenilirliğinin sağlanması için yeterlidir (Hair vd. 2019: 663).

Üçüncü aşama her bir yapının yakınsama geçerliliğinin değerlendirilmesidir. Yakınsama geçerliliği, göstergelerin varyansını açıklamak için yapının ne ölçüde yakınsadığıdır ve bir yapının yakınsama geçerliliğini değerlendirmek için yapıdaki tüm göstergeler için çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılır. Kabul edilebilir minimum AVE 0,50'dir ve bir yapının AVE değerinin 0,50 veya daha yüksek olması, ilgili yapının göstergelerin en az %50'sini açıkladığının kanıtıdır. (Hair vd., 2019: 663).

Son olarak yapısal modeldeki diğer yapılardan bir yapının ampirik açıdan farklılığının ölçülmesi, ayrışma geçerliliği kapsamında değerlendirilir. (Hair vd. 2019). Her bir yapının maksimum paylaşılan varyans değerlerinin (MSV) açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinden küçük olması şeklinde ifade edilen Fornell-Larcker (1981) kriteri ayrışma geçerliliği için geleneksel bir ölçüm yöntemidir ancak ampirik uygulamalarda genellikle ayırt

edici geçerlilik sorunlarını güvenilir bir şekilde tanımlamakta başarısız olduğu bilinmektedir (Radomir ve Moisescu, 2019). Dolayısıyla ayrışma geçerliliğini test etmek maksadıyla daha iyi bir seçenek olarak, heterotrait-monotrait korelasyon oranı (HTMT) önerilmektedir. HTMT değerleri yüksek olduğunda ayrışma geçerliliği sorunları ortaya çıkar (Hair vd., 2022: 79). Kavramsal olarak birbirine oldukça yakın yapılardan oluşan modellerde, eşik değer olarak 0,90 önerilmektedir. Böyle bir ortamda 0,90'ın üzerindeki bir HTMT değeri, ayrışma geçerliliğinin mevcut olmadığını göstermekle birlikte yapıların kavramsal farklılığı daha belirginse, 0,85 gibi daha düşük, daha ihtiyatlı bir eşik değeri önerilir (Hair vd., 2022: 80).

Tablo 18'den anlaşılacağı üzere araştırma kapsamındaki gizli yapıların güvenilirlik (iç tutarlılık) düzeyleri Hair vd. (2019: 663; 2022: 80) tarafından önerilen değer olan 0.70'in üzerinde ve 0.95'in altındadır. Diğer yandan yakınsama geçerliliği (convergent validity) için yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.50 değerinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu durum varyansın yarısından fazlasının ilgili yapıları temsil eden gözlenen değişkenler tarafından açıklandığını ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2019: 663). Son olarak ayrışma geçerliliği incelendiğinde maksimum paylaşılan varyans (MSV) değerlerinin AVE değerlerinden küçük olduğu görülmektedir. Ancak Fornell-Larcker kriteri olarak bilinen bu yöntem ayrışma geçerliliği için geleneksel bit ölçüm yöntemidir ve ampirik uygulamalarda genellikle ayırt edici geçerlilik sorunlarını güvenilir bir şekilde tanımlamakta başarısız olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 2022: 78). Bu yüzden ayrışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla daha iyi bir yöntem olan korelasyonların hetero-tek özellik oranı (HTMT) önerilmektedir (Hair vd., 2022: 79). Tablo 18'in üst sağ kısmındaki değerler incelendiğinde tüm değerlerin HTMT (heterotrait-monotrait ratio of correlations) eşik değerleri olan 0.85 veya 0.90'dan (Franke ve Sarstedt, 2019) küçük olmasına dayanılarak ölçüm modeline bağlı gizli yapıların ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (akt. Hair vd., 2022: 79)**.**

Tablo 18. Güvenirlik, Geçerlilik ve Gizli Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Güvenirlik		**Yakınsama Geçerliliği**	**Ayrışma Geçerliliği**	**HTMT Ayrışma Geçerliliği Analizi**						
Yapılar	**Cronbach's Alpha**	**CR**	**AVE**	**MSV**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.GUVHIS	0.75	0.77	0.54	0.100		0.036	0.029	0.116	0.079	0.339	0.266
2. UYMASK	0.78	0.80	0.57	0.016	0.034		0.069	0.05	0.136	0.071	0.061
3. KHM	0.77	0.79	0.56	0.215	0.011	0.07		0.456	0.182	0.195	0.076
4. OZYET	0.87	0.90	0.60	0.215	0.06	0.01	0.463		0.221	0.225	0.159
5. ZVD	0.85	0.78	0.57	0.336	-0.062	0.126	-0.161	-0.199		0.451	0.518
6. LMX	0.93	0.89	0.66	0.608	0.316	0.056	0.185	0.182	-0.555		0.776
7.ORGADALET	0.93	0.92	0.65	0.608	0.278	0.062	0.091	0.126	-0.58	0.78	
					Gizli Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar						

GUVHIS: Güvenilir Hissetme, UYMASK: Uyumluluk Maskesi, KHM: Kamu Hizmet Motivasyonu, OZYET: Öz Yeterlilik, ZVD: Zorunlu Vatandaşlık Davranışları, LMX: Lider-Üye Etkileşimi, ORGADALET: Örgütsel Adalet, CR: Bütünleşik Güvenilirlik, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyans, HTMT: Heterotrait-monotrait korelasyon oranı (Heterotrait-monotrait Ratio of Correlations).

3.8.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Betimsel İstatistikler

Tablo 19. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Güven Aralıkları ile Korelasyonlar

Değişken	*O*	*SS*	1	2	3	4	5	6	7
1. GUVHIS	2.44	1.02	1						
2. UYMASK	2.55	1.10	.07 [-.02, .15]	1					
3. KHM	4.56	0.56	.02 [-.06, .11]	.07 [-.01, .16]	1				
4. OZYET	4.28	0.58	.11* [.02, .19]	.03 [-.05, .12]	.38** [.31, .45]	1			
5. ZVD	2.21	1.04	-.00 [-.09, .08]	.12** [.04, .21]	-.15** [-.23, -.06]	-.20** [-.28, -.12]	1		
6. LMX	3.46	1.10	.29** [.21, .37]	.09* [.00, .17]	.18** [.10, .26]	.21** [.12, .29]	-.43** [-.50, -.36]	1	
7. ORG	3.08	1.08	.25** [.16, .32]	.09* [.01, .18]	.09* [.01, .18]	.15** [.07, .24]	-.48** [-.55, -.41]	.72** [.67, .76]	1

Not: O ve SS sırasıyla ortalama ve standart sapmayı ifade etmektedir. Köşeli parantez içinde verilen değerler, her bir korelasyon için %95 güven aralığını göstermektedir. Güven aralığı, örneklem korelasyonuna yol açmış olabilecek ana kütle korelasyonlarının olası aralığını ifade etmektedir (Cumming, 2014).
* p < .05, ** p < .01.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) ve ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 19'da göserilmiştir. Bu ilişkiler şu bulguları ortaya koymuştur:

Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM): Örneklemin KHM düzeyi oldukça yüksek bir ortalamaya (M= 4.56, SD = 0.56) sahiptir. KHM ile en güçlü pozitif ilişki Öz-Yeterlilik (OZYET) arasındadır (r= .38, p<.01). Ayrıca KHM, Lider-Üye Etkileşimi (LMX) (r = .18, p<.01) ve Örgütsel Adalet (ORG) (r =.09, p<.05) ile pozitif; Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD) (r = −.15, p<.01) ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki sergilemektedir.

Lider-Üye Etkileşimi (LMX) ve Örgütsel Adalet (ORG): Tablodaki en güçlü ilişki LMX ile ORG arasında görülmektedir (r = .72, p<.01). Bu iki değişkenin Güvenilir Hissetme (GUVHIS) ile de orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişkileri (sırasıyla r = .29 ve r =.25,p<.01) bulunmaktadır.

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD): ZVD ile Lider-Üye Etkileşimi (LMX) (r = −.43,p<.01) ve Örgütsel Adalet (ORG) (r = −.48,p<.01) arasında orta düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, lider desteği ve örgütsel adaletin azaldığı durumlarda zorunlu vatandaşlık davranışının artabileceğine işaret etmektedir.

Uyumluluk Maskesi (UYMASK): Uyumluluk maskesinin diğer değişkenlerle olan ilişkisi oldukça zayıftır. Sadece Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD) (r = .12, p<.01), Lider-Üye Etkileşimi (LMX) (r = .09, p< .05) ve Örgütsel Adalet (ORG) (r = .09, p<.05) ile çok düşük düzeyde pozitif ilişkisi saptanmıştır.

3.8.6. Hipotezlerin Test Edilmesi (Yol Analizi)

Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modelinde yol analizi yapılmıştır (Tablo 20). 5000 bootstrap örneklem büyüklüğünde ve en yüksek benzerlik yöntemi ile %95 güven aralığında yapılan analizler neticesinde model uyum indeksleri X^2/df (705.934/381) =1,852, p<0.001, GFI= 0.92, AFGI = 0.90, NFI= 0.93, RMSEA = 0,04 ve SRMR=0,07 olarak saptanmıştır. Buna göre model uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir.

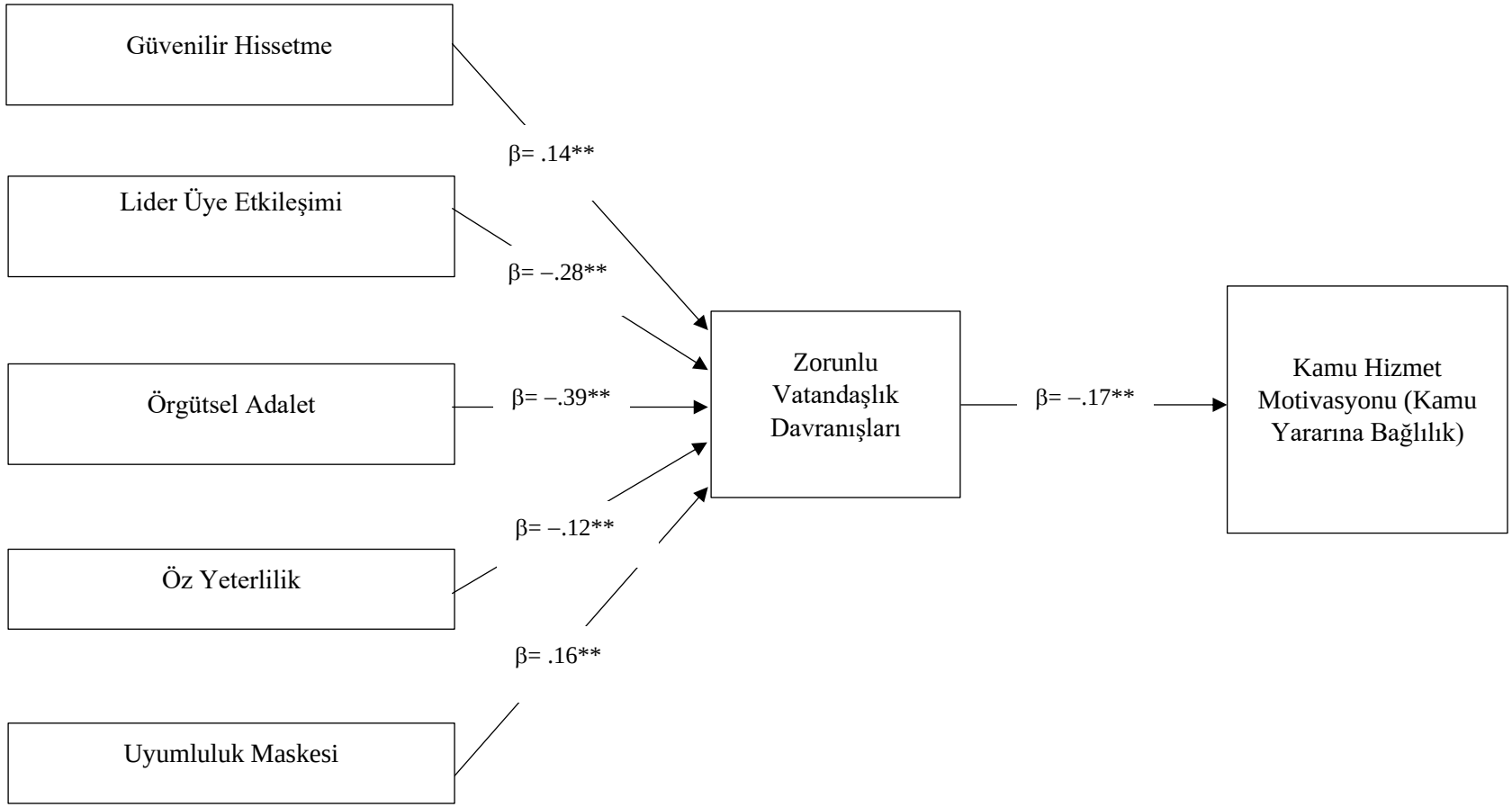
Tablo 20, Şekil 2 ve Şekil 3'ten görüleceği üzere hipotez test sonuçları değerlendirildiğinde güvenilir hissetmenin (β = .14, p= 0.003, t= 2.986, SE= 0.074) ve uyumluluk maskesinin (β = .16, p= 0.000, t= 3.794, SE= 0.043) zorunlu vatandaşlık davranışlarını pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Buna göre bulgular H1 ve H3 hipotezlerini desteklemiştir. Diğer yandan lider üye etkileşimi (β = .28, p= 0.000, t= 3.838, SE= 0.077), örgütsel adalet (β = .39, p= 0.000, t= 5.284, SE= 0.105) ve öz yeterliliğin (β = .12, p= 0.003, t= 3.008, SE= 0.072) zorunlu vatandaşlık davranışlarını negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilediği saptanmıştır. Buna göre H2, H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Son olarak zorunlu vatandaşlık davranışlarının kamu hizmeti motivasyonunu negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği (β = .17, p= 0.001, t= 3.416, SE= 0.028) saptanmıştır. Buna göre Tablo 20, Şekil 2 ve Şekil 3'te görüldüğü gibi sonuçlar H7 hipotezini desteklemiştir.

Tablo 20. Test Edilen Hipotez sonuçları

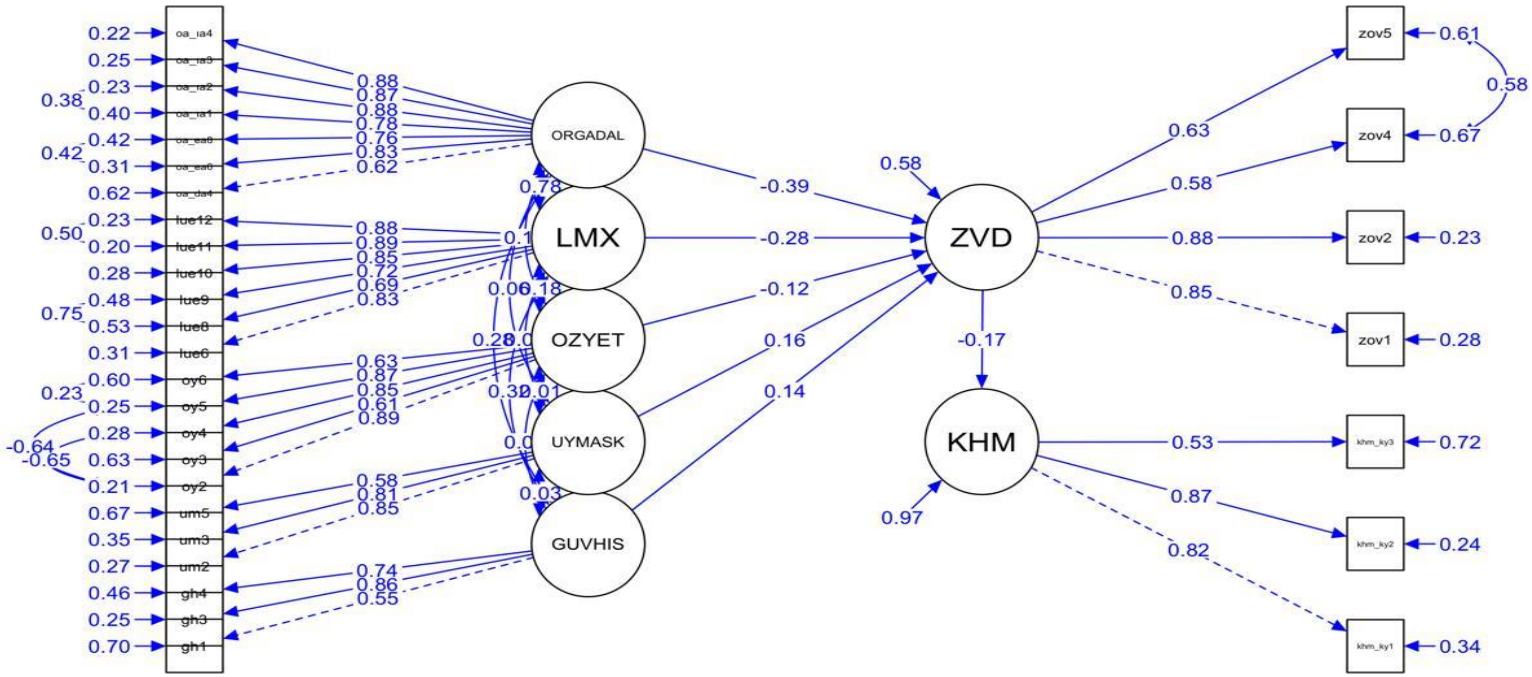
Hipotezler	**İlişkiler**	**β**	**Std. Hata**	**t**	**p**	**LLCI%95**	**UPCI %95**	**Karar**
H1	GH → ZOV	0.14	0.074	2.986	0.003	0.08	0.37	Desteklendi
H2	OY → ZOV	-0.12	0.072	-3.008	0.003	-0.36	-0.08	Desteklendi
H3	UM → ZOV	0.16	0.043	3.794	0.000	0.08	0.25	Desteklendi
H4	OA → ZOV	-0.39	0.105	-5.284	0.000	-0.76	-0.35	Desteklendi
H5	LÜE → ZOV	-0.28	0.077	-3.838	0.000	-0.44	-0.14	Desteklendi
H7	ZOV → KHM	-0.17	0.028	-3.416	0.001	-0.15	-0.04	Desteklendi

GH: Güvenilir Hissetme, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, OA: Örgütsel Adalet, OY: Öz Yeterlilik, UM: Uyumluluk Maskesi ZOV: Zorunlu Vatandaşlık Davranışları, KHM: Kamu Hizmet Motivasyonu.

Şekil 2. Gerçekleşen Model



Şekil 3. Gerçekleşen Modele Ait Detaylı Görsel



Tablo 21. Hipotez Sonuçları

H1: Güvenilir hissetme zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2: Öz yeterlilik zorunlu vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H3: Uyumluluk maskesi zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H4: Örgütsel adalet zorunlu vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H5: Lider-üye etkileşimi zorunlu vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H6: Zorunluluk hissetme zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	Test edilemedi.
H7: Zorunlu vatandaşlık davranışı kamu hizmeti motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi

Tablo 21'deki bulgulara göre araştırmada ileri sürülen yedi hipotezin altısı test edilebilmiş, test edilebilen hipotezlerin tamamı desteklenmiştir. Sonuçlar, çalışanların güvenilir hissetme algılarının ve uyumluluk maskesi stratejisi uygulamalarının zorunlu vatandaşlık davranışını artırdığını; buna karşılık öz yeterlilik, örgütsel adalet ve lider-üye etkileşiminin bu davranışı azalttığını göstermektedir. Ayrıca zorunlu vatandaşlık davranışının kamu hizmeti motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. H6 hipotezi ise, açımlayıcı faktör analizi esnasında zorunluluk hissetme (ZH) değişkenine ait güvenilirlik katsayısının belirtilen değerin (0.70) altında (0.59) kalması nedeniyle test edilememiştir. Genel olarak bulgular, bireysel ve örgütsel faktörlerin (bu faktörler ile ilgili bireysel algılar) zorunlu

vatandaşlık davranışı üzerinde hem artırıcı hem de azaltıcı yönde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu yönetiminde son yıllarda öne çıkan dönüşüm, özellikle Yeni Kamu İşletmeciliği çerçevesinde personel sisteminin geleneksel kamu personel yönetiminden uzaklaşarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına yöneldiğini göstermektedir. Performansa dayalı değerlendirme, esneklik, verimlilik ve bireysel çıktı beklentilerinin ön plana çıkması; çalışanların motivasyon düzeyleri, örgütsel ve zorunlu vatandaşlık davranışları ile kamu hizmeti motivasyonunun kamu kurumları açısından stratejik değişkenler haline gelmesine yol açmıştır. Bu dönüşümün sadece görev tanımlarına ya da istihdam biçimlerine etki etmediği, aynı zamanda kamu çalışanlarının iş ilişkilerine, yönetsel etkileşim algılarına ve örgütsel deneyimlerine yansıdığı görülmektedir. Tez kapsamında bu değişim dinamikleri, İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneğinde, demografik özellikler, çalışan algıları ve örgütsel psikoloji değişkenleri üzerinden incelenmiş; bireysel öncüller ile zorunlu vatandaşlık davranışının ve kamu hizmeti motivasyonunun yapısal ilişkileri test edilmiştir. Böylece araştırma, YKİ'nin kamu personel yönetiminde yarattığı dönüşümün örgütsel sonuçlarının, hem kuramsal temellere hem de ampirik bulgulara dayalı olarak analiz edilmesine yardımcı olacaktır.

Bu araştırmada, ZVD ve diğer değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları, zorunlu vatandaşlık davranışlarının (ZVD) bireysel öncülleri ve kamu hizmeti motivasyonu (KHM) ile olan ilişkileri, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan 521 çalışandan elde edilen veriler üzerinden test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ve ilgili istatistiksel analizler, çalışanların demografik özelliklerinin, bireysel algılarının ve psikolojik faktörlerinin, gönüllülükten uzak olan zorunlu vatandaşlık davranışlarının oluşumunda önemli rol oynadığını göstermiştir. Bulgular hem örgütsel davranış literatürüne hem de kamu yönetiminde insan kaynağına ilişkin uygulamalara katkıda bulunmaktadır.

Öncüller ile zorunlu vatandaşlık davranışının ve kamu hizmeti motivasyonunun yapısal ilişkilerine değinmeden önce ilk olarak araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık analizlerinin sonuçlarına ve bu kapsamdaki önerilere değinilecektir.

Yaş değişkenine ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, yaş ve buna paralel gelişen mesleki deneyimin, kamu hizmeti motivasyonu ile zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde

belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. İleri yaş gruplarında kamu hizmeti motivasyonunun artması, kamu yararı odaklı değerlerin zaman içinde içselleştirildiğine işaret ederken; genç çalışanlarda zorunlu vatandaşlık davranışlarının daha yüksek düzeyde gözlenmesi, kariyerin erken evrelerinde örgütsel beklentilerin daha yoğun bir baskı olarak deneyimlendiğini düşündürmektedir. Buna karşın güvenilir hissetme, öz yeterlilik ve örgütsel adalet gibi daha bilişsel ve algısal boyutların yaşa duyarlı olmaması, bu yapıların bireysel gelişimden ziyade örgütsel bağlam tarafından şekillendiğini göstermektedir.

Cinsiyet temelli sonuçlar, örgütsel deneyimin bazı boyutlarında anlamlı farklılaşmalar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kadın çalışanların daha yüksek güvenilir hissetme ve öz yeterlilik algısına sahip olmaları, bu grubun kurumsal beklentileri daha içselleştirilmiş biçimde deneyimlediğine işaret edebilir. Buna karşılık erkek çalışanlarda uyumluluk maskesinin daha yüksek olması, örgütsel normlara görünür uyum sağlama davranışının erkeklerde daha belirgin bir strateji olarak kullanıldığını düşündürmektedir. Kamu hizmeti motivasyonu ve zorunlu vatandaşlık davranışlarında cinsiyete dayalı fark bulunmaması ise bu iki yapının toplumsal cinsiyet rollerinden ziyade örgütsel dinamiklerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Medeni duruma ilişkin sonuçlar, evli çalışanların kamu hizmeti motivasyonunun daha yüksek olduğunu, ancak diğer boyutlarda medeni durumun ayırt edici bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, evlilik gibi yaşam döngüsü değişkenlerinin kamu yararına yönelik motivasyonu güçlendirebileceğini, ancak güven, adalet algısı veya zorunlu davranışlar gibi örgütsel deneyimlerin bireyin özel yaşam statüsünden büyük ölçüde bağımsız olarak şekillendiğini göstermektedir.

Pozisyona göre elde edilen sonuçlar, örgütsel hiyerarşinin algısal ve davranışsal çıktılar üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin güvenilir hissetme, kamu hizmeti motivasyonu, lider–üye etkileşimi ve örgütsel adalet algılarının daha yüksek olması, yönetsel pozisyonların kurumsal kaynaklara ve karar süreçlerine yakınlık sayesinde daha olumlu bir örgütsel deneyim sunduğunu göstermektedir. Buna karşın zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışanlarda daha yüksek olması, alt pozisyonlarda yer alan bireylerin ekstra rol beklentilerini daha fazla baskı olarak algıladıklarına işaret etmektedir.

Çalışma şekline ilişkin sonuçlar, istihdam türünün özellikle kamu hizmeti motivasyonu ve öz yeterlilik üzerinde ayırt edici olduğunu göstermektedir. Memurların daha yüksek kamu hizmeti motivasyonuna sahip olması, statü güvencesinin kamu yararı yönelimini beslediğini düşündürürken; işçi ve belediye şirketi personelinin daha yüksek öz yeterlilik algısı, bu grupların bireysel performanslarını daha doğrudan deneyimlemeleriyle ilişkili olabilir. İşin sonucunun kısa sürede gözlemlenebilmesi ve bireysel katkının daha görünür olması, çalışanların kendilerini işlerinde daha yeterli hissetmelerini destekleyen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık güvenilir hissetme ve uyumluluk maskesi gibi boyutların çalışma şeklinden bağımsız olması, bu yapıların örgütün genel iklimi tarafından belirlendiğini düşündürmektedir.

Eğitim düzeyine ilişkin sonuçlar, örgütsel algıların doğrusal olmayan biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe güvenilir hissetme artarken, zorunlu vatandaşlık davranışlarının özellikle yüksek lisans mezunlarında daha belirgin olması dikkat çekicidir. Ayrıca lise mezunlarının lider–üye etkileşimi ve örgütsel adalet algılarının daha yüksek olması, beklenti düzeylerinin daha sınırlı olmasıyla ilişkili bir algısal farkı işaret edebilir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin örgütsel deneyimi yalnızca bilgi düzeyi üzerinden değil, beklenti ve kıyaslama çerçevesi üzerinden şekillendirdiğini göstermektedir.

Gelir düzeyine ilişkin sonuçlar, kamu hizmeti motivasyonu ile öz yeterlilik arasında gelirle ters yönlü bir dinamiğin varlığına işaret etmektedir. Yüksek gelir grubunda kamu hizmeti motivasyonunun daha güçlü olması, ekonomik güvenliğin kamu yararı yönelimini desteklediğini düşündürürken; düşük gelir grubunda öz yeterlilik algısının daha yüksek olması, bireylerin kendilerini işte kanıtlama ihtiyacının bu algıyı beslediğini göstermektedir. Diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmaması, gelir değişkeninin sınırlı sayıda psikolojik çıktıyı etkilediğini ortaya koymaktadır.

Kurumda ve birimde çalışma süresine ilişkin sonuçlar, örgütsel sosyalleşmenin zaman içinde farklı yönlerde etkiler ürettiğini göstermektedir. Kuruma yeni başlayan çalışanların lider–üye etkileşimi ve örgütsel adalet algılarının yüksek olması, başlangıç dönemine özgü iyimser bir algıya işaret ederken; zorunlu vatandaşlık davranışlarının kıdemle birlikte artması, zamanla biriken iş yükü ve beklentilerin gönüllülük sınırlarını aşabildiğini

göstermektedir. Birim kıdeminde ise yalnızca kamu hizmeti motivasyonunun artması, aynı iş çevresinde edinilen deneyimin kamu yararı yönelimini güçlendirdiğini düşündürmektedir.

Korelasyon analizleri, zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel adalet ve lider–üye etkileşimi ile güçlü biçimde ilişkili olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle lider–üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasındaki yüksek korelasyon, yönetsel ilişkilerin adalet algısının temel belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Kamu hizmeti motivasyonu ile öz yeterlilik arasındaki pozitif ilişki, bireysel yeterlik algısının kamu yararı yönelimini beslediğini; buna karşılık zorunlu vatandaşlık davranışlarının bu iki yapı ile negatif ilişkisi, baskı temelli davranışların olumlu motivasyon kaynaklarını zayıflattığını ortaya koymaktadır.

Yaşa bağlı bulgular doğrultusunda, özellikle genç çalışanlar için beklenti yönetimine odaklanan destekleyici insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi önerilmektedir. Kariyerinin erken evresindeki çalışanların ekstra rol davranışlarını gönüllülükten ziyade zorunluluk olarak algılamalarını önlemek amacıyla mentorluk, rol netliği ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır.

Cinsiyet temelli farklılıklar dikkate alındığında, uyumluluk maskesinin erkek çalışanlarda daha yaygın olması, örgütsel iletişimde görünür uyum beklentilerinin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Kurumların, görünürde uyum yerine psikolojik güvenlik ve otantik katılımı teşvik eden yönetsel iklimler oluşturması önerilmektedir.

Medeni durum bulguları ışığında, kamu hizmeti motivasyonunu güçlendiren yaşam döngüsü faktörlerinin dolaylı etkileri dikkate alınmalı; özellikle bekâr çalışanlar için kamu yararıyla özdeşleşmeyi artıracak katılımcı ve anlam odaklı uygulamalar geliştirilmelidir.

Pozisyona dayalı farklılıklar, alt kadrolarda zorunlu vatandaşlık davranışlarının daha yaygın olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticilere yönelik liderlik geliştirme programlarında, görev dağılımı ve ekstra rol beklentilerinin gönüllülük sınırlarını aşmamasına yönelik farkındalık kazandırılması önerilmektedir.

Çalışma şekline ilişkin sonuçlar doğrultusunda, farklı istihdam statülerine sahip çalışanlar arasında algısal uçurumların derinleşmesini önlemek amacıyla, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin statüden bağımsız biçimde şeffaflaştırılması gerekmektedir.

Eğitim düzeyine ilişkin bulgular, yüksek eğitimli çalışanların daha fazla zorunlu vatandaşlık baskısı hissettiklerini göstermektedir. Bu nedenle, özellikle lisansüstü mezun çalışanlar için rol genişlemesi ve iş yükü beklentilerinin açık biçimde tanımlanması ve sınırlandırılması önerilmektedir.

Gelir düzeyi bulguları doğrultusunda, düşük gelir gruplarında yüksek öz yeterlilik algısının sürdürülebilir kılınması; yüksek gelir gruplarında ise kamu hizmeti motivasyonunun maddi olmayan ödüllerle desteklenmesi önerilmektedir.

Kurum ve birim kıdemine ilişkin sonuçlar, örgütsel sosyalleşme süreçlerinin zaman içinde zorunlu davranışları artırabildiğini göstermektedir. Bu nedenle, özellikle orta ve uzun kıdemli çalışanlar için iş yükü dengeleme, rotasyon ve psikososyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Son olarak korelasyon bulguları temelinde, zorunlu vatandaşlık davranışlarını azaltmaya yönelik en etkili müdahale alanlarının liderlik kalitesi ve örgütsel adalet olduğu görülmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında, performans baskısını dengeleyici bir unsur olarak adil uygulamalar ve yüksek kaliteli lider–üye etkileşimini önceleyen yönetsel yaklaşımların benimsenmesi önerilmektedir.

İkinci olarak ZVD'nin, öncülleri ve kamu hizmeti motivasyonu ile ilişkileri bağlamında elde edilen sonuçlara ve bu kapsamdaki önerilere yer verilecektir.

1- Araştırmanın en temel bulgularından biri, çalışanların öz-yeterlilik algılarının ZVD üzerindeki etkisidir. Bandura'nın (1986, 1997) sosyal bilişsel teorisi, bireylerin belli bir görevi yerine getirme kapasitesine olan inançlarının onların motivasyonlarını, iş tutumlarını ve davranışlarını şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Öz-yeterlilik, bireyin yalnızca görevlerini yerine getirme konusundaki özgüvenini değil, aynı zamanda stres, belirsizlik ve dışsal baskılar karşısındaki direnç düzeyini de belirlemektedir. Araştırma bulguları, bu kuramsal temellerle uyumlu olarak, öz-yeterlilik düzeyi yüksek çalışanların ZVD'ye daha az

eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu kişiler, çoklu görev talep ve baskıları karşısında kendi kapasitelerine güvenerek gönüllülük temelli davranışlarını sürdürebilmekte olduklarından dışsal zorlamalara daha az boyun eğmeleri beklenir.

Buna karşılık, öz-yeterlilik algısı düşük olan çalışanların, görevlerini gerektiği gibi yerine getirememe kaygısı taşıdıkları (Bandura, 1994) ve olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla ZVD sergilemeye daha yatkın oldukları ifade edilebilir. Bandura'ya (1997) göre düşük öz-yeterlilik düzeyi, bireylerin dışsal talepler karşısında kontrol ve başa çıkma algılarını zayıflatır. Bu durum, çalışanların örgütsel baskılara daha duyarlı hâle gelmesine ve gönüllülükten uzak, zorunlu vatandaşlık davranışlarına yönelmesine neden olabilir. Bu bağlamda, düşük öz-yeterlilik algısına sahip bir çalışanın, yöneticisinin beklentilerini karşılayamama korkusuyla iş tanımı dışında kalan görevleri gönülsüzce üstleneceği ileri sürülebilir. Bu tür davranışlar, çalışan açısından gönüllü bir katkı değil, bir tür zorunluluk ve mecburiyetin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgular, öz-yeterliliğin ZVD'nin ortaya çıkışında bir tampon işlevi gördüğünü göstermektedir. Buna göre öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel baskıları yönetmesi daha kolay iken, düşük öz-yeterlilik algısına sahip çalışanlar zorunluluk hissine boyun eğmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla, öz-yeterlilik yalnızca bireysel performansla ilişkili bir kavram değil, aynı zamanda örgütsel davranışların niteliğini belirleyen kritik bir değişkendir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kamu kurumlarında öz-yeterlilik algısının arttırılması, ZVD'nin azaltılmasında önemli yer tutmaktadır.

2- Araştırmanın bulgularından bir diğeri, lider-üye etkileşiminin (LÜE) çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD) üzerindeki etkisidir. Dansereau ve arkadaşlarının (1975) geliştirdiği LÜE teorisi, liderlerin çalışanlarıyla farklı düzeylerde ilişkiler kurduğunu, bu ilişkilerin kalitesinin ise çalışanların iş tutum ve davranışlarını belirgin biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Yüksek LÜE düzeyi, güven, karşılıklı saygı, destek ve iletişim öğelerini içermektedir. Bu tip ilişkilerde, çalışanların yöneticilerinden gördükleri psikolojik destek, işlerini gönüllü biçimde yürütmeye meyilli olmalarına neden olmaktadır.

Bu araştırma bulguları da söz konusu kuramsal çerçeveyle örtüşmektedir. Liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kuran çalışanlar, görevlerinin ötesine geçerken kendilerini baskı

altında hissetmemekte, gönüllülük temelinde katkıda bulunmaktadırlar. Buna karşılık, düşük LÜE düzeyinin çalışanların, yöneticileriyle iletişim eksikliği, güven sorunları veya destek yoksunluğu yaşamalarına yol açarak, örgütte varlıklarını sürdürmek amacıyla gönüllü değil, zorunlu vatandaşlık davranışlarına yönelmelerine neden olması beklenir. Bu sonuç, Liden ve Maslyn'in (1998) LÜE'nin çok boyutlu yapısına ilişkin bulgularıyla da uyumludur. Özellikle duygusal bağ ve profesyonel saygı eksikliği, çalışanların örgütsel talepleri isteksizce uygulamalarına yol açmaktadır.

Nitelikli bir LÜE ilişkisi, çalışanların örgütü benimsemesini ve işlerine bağlılığını artırırken, düşük kaliteli ilişkiler çalışanlarda psikolojik baskı yaratmakta ve onları ZVD'ye itmektedir. Bu bağlamda, LÜE yalnızca gönüllü vatandaşlık davranışlarını değil, aynı zamanda zorunlu davranışların da önemli bir belirleyicisi konumundadır. Kamu kurumlarında yöneticilerin çalışanlarla kuracakları adil, destekleyici ve şeffaf ilişkiler, gönüllülük temelli katkıları teşvik ederek ZVD'nin azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bulgu, özellikle kamu yönetimi bağlamında liderliğin önemini vurgulamakta ve yöneticilerin yalnızca formal otoriteye değil, aynı zamanda ilişki kalitesine de odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışma ile LÜE'nin ZVD'yi azaltması yönünde elde edilen bulgu, Koçak (2018), Yılmaz ve Atakay (2020), Çelik ve Öngel (2022) ve Yıldız ve arkadaşları (2023)'na ait çalışmalar ile uyumludur.

3- Araştırmanın üçüncü bulgusu, örgütsel adalet algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD) arasındaki ters yönlü ilişkidir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki süreçlerin, kararların ve sonuçların adil olup olmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Adams'ın (1963) eşitlik teorisine göre, çalışanlar yaptıkları katkı ile elde ettikleri sonuçları karşılaştırarak adalet algısı geliştirmektedir. Bu algının olumlu olması, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve gönüllü vatandaşlık davranışlarını teşvik ederken; adalet algısının düşük olması ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, adalet algısı düşük çalışanların, örgütte varlıklarını korumak ve yöneticilerin olumsuz tepkilerinden kaçınmak için gönüllülükten uzak, baskı temelli vatandaşlık davranışları sergilediklerini göstermektedir. Örneğin, çalışanlar adil olmayan terfi, ödül veya görev dağılımı işlemlerine tabi tutulduklarında, kendilerini korumak

adına isteksiz bir şekilde örgüt menfaatlerine katkıda bulunabilmektedirler. Bu tür davranışlar, örgüt lehine gibi görünse de hakikatte çalışanlar üzerinde baskı doğuran, tükenmişliğe ve motivasyon kaybına yol açan zorunlu durumlara dayanmaktadır.

Colquitt'in (2001) örgütsel adaletin çok boyutlu yapısına ilişkin geliştirdiği model de bu durumu açıklamaktadır. Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin düşük algılandığı ortamlarda, çalışanlar gönüllülükten uzak davranışlara yönelmekte; örgütle olan ilişkilerini sürdürmek için ZVD'yi bir strateji olarak kullanabilmektedir. Bu durum, örgütsel adaletin yalnızca çalışanların iş tatmini ve bağlılığını değil, aynı zamanda ZVD'nin ortaya çıkışını da güçlü biçimde etkilediğini göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının ZVD ile ters yönlü ilişkisi Zeng ve Ye (2016) ile Yıldız ve arkadaşları (2023)'nın meta analiz çalışması ile de uyumludur.

Nihayetinde örgütsel adaletin düşük algılandığı kurumlarda ZVD'nin artması, kurum lehine sergilenecek istekli eylemlerin önüne geçmektedir. Kamu kurumlarında adaletin sağlanması, yalnızca çalışanların moralini ve bağlılığını artırmakla kalmayacak; aynı zamanda ZVD'nin azaltılmasına da katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı kamu yönetiminde yalnızca etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda çalışan davranışlarını şekillendiren stratejik bir faktördür.

4- Araştırmanın dördüncü ve en dikkat çekici bulgularından biri, çalışanların kendilerini güvenilir hissetmelerinin, genelde pozitif bir faktör olarak algılanmasına rağmen, negatif bir sonuç olan zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD) ile pozitif ilişki içinde olmasıdır. Örgütsel davranış literatüründe güvenin çoğunlukla gönüllü katkıları teşvik eden olumlu bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu çalışmada elde edilen bulgular, güven algısının paradoksal bir biçimde çalışanları baskı altında bırakarak gönüllülükten uzak davranışlara neden olabileceğini ortaya koymuştur.

Gouldner'in (1960) karşılıklılık normu, bu durumun açıklanması noktasında önemli bir teorik çerçeve ileri sürmektedir. Buna göre kendisine güvenildiğini hisseden çalışan, bu güvene karşılık verme zorunluluğu duymakta ve çoğu zaman gönüllü katkı değil, bir tür zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Yani güven algısı, arka planda görünmez bir

yükümlülük ve zorunluluk vasıtasıyla, çalışan davranışlarını isteksiz kılabilmektedir. Bu bağlamda güven, her zaman olumlu sonuçlara yol açan bir etki unsuru değil; tersine bağlama göre çalışanlarda psikolojik baskı oluşturabilen bir faktör olarak kendini göstermektedir.

Wang ve Huang'ın (2019) çalışması da bu bulguları destekler niteliktedir. Araştırmacılar, güven algısının çalışanlarda "karşılık verme zorunluluğu" hissini tetikleyerek ZVD'ye yol açabileceğini vurgulamışlardır. Özellikle yöneticilerin güven duygusunu açıkça ifade ettiği durumlarda, çalışanlar bunu bir beklenti olarak algılamakta ve kendi iradeleri dışında örgüte katkıda bulunma baskısı hissetmektedirler. Bu durum, çalışanlarda gönüllülükten çok, karşılıklılık temelli bir zorunluluk algısının gelişmesine yol açmaktadır.

Aynı şekilde Yıldız ve arkadaşlarının (2023) 53 çalışmayı kapsayan meta-analizinde, güvenilir hissetmenin ZVD ile makul derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu meta-analiz, güven algısının olumlu bir faktör olmasına rağmen, belirli bağlamlarda çalışanlarda baskı yaratabileceğini ve olumsuz bir sonuç olan zorunlu vatandaşlık davranışlarını tetikleyebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, pozitif olarak değerlendirilen örgütsel faktörlerin dahi her koşulda gönüllülük temelli davranışlara yol açmadığını; aksine bazı durumlarda baskı kaynağı haline gelerek ZVD'ye neden olabileceğini göstermektedir.

Ayrıca, güvenilir hissetmenin ZVD ile olan pozitif ilişkisi, literatürdeki geleneksel güven anlayışına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Kamu kurumları açısından bu bulgu, güvenin nasıl yönetileceğinin kritik önemini ortaya koymaktadır. Güven ilişkisi dengeli bir biçimde tesis edilmediğinde, çalışanlarda gönüllülük değil, zorunluluk hissi uyandırabilmekte; bu da negatif örgütsel çıktıların meydana gelmesi yönünde risk doğurmaktadır.

5- Araştırmanın bulguları, uyumluluk maskesinin zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD) üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Uyumluluk maskesi, çalışanların örgütsel beklentilerle uyum içinde olmak amacıyla kendi gerçek duygu ve düşüncelerini gizli tutarak "uyumlu bir profil" sergilemeleri anlamına gelmektedir. Bu kavram, özellikle örgütsel baskıların yüksek olduğu kamu kurumlarında, çalışanların işlerini ve pozisyonlarını muhafaza edebilmek amacıyla sıklıkla uyguladıkları bir strateji olarak ön plana çıkmaktadır.

Çalışmanın bulgularına göre, uyumluluk maskesi davranışı sergileyen çalışanlar, örgüt içindeki gerçek fikirlerini beyan etmekten uzak durmakta ve bunun yerine örgütün veya yöneticilerin beklentilerine görünürde uyum göstermektedirler. Ancak bu uyum, gönüllülüğe dayalı bir katkı değil; işini kaybetme korkusu, dışlanma endişesi ya da olumsuz değerlendirilme kaygısının yarattığı bir zorunluluk halidir. Bu nedenle uyumluluk maskesi, gönüllü olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflatmakta; bunun yerine gönüllülükten uzak, baskı temelli ZVD'yi artırmaktadır.

Hewlin'in (2009) "uyumluluk maskesi" (facades of conformity) üzerine yaptığı çalışmalar, bu bulgularla paralellik göstermektedir. Hewlin, çalışanların kendi değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyumsuzlukları gizleyerek dışarıya uyumlu bir imaj çizdiklerinde, uzun vadede tükenmişlik yaşadıklarını ve gönüllü katkılarının azaldığını ortaya koymuştur. Buna paralel olarak, bu araştırmanın bulguları da uyumluluk maskesinin kamu kurumlarında çalışanları gönüllülükten uzaklaştırarak zorunlu vatandaşlık davranışlarına yönlendirdiğini göstermektedir. Uyumluluk maskesi ile ZVD arasındaki ilişkilerin pozitif olarak tespit edilmesi Yıldız ve diğerleri (2023)'nin aynı yöndeki bulguları ve Koçak (2018)'ın kişi-örgüt uyumunun artmasının ZVD'yi azaltacağı yönündeki bulgusu ile uyumludur.

Uyumluluk maskesinin ZVD üzerindeki etkisi, örgüt kültürü açısından da stratejik çıkarımlar barındırmaktadır. Çalışanların ifade hürriyetinin kısıtlandığı, eleştirilerinin önemsenmediği ve göz ardı edildiği veya farklı düşüncelerin ceza gördüğü bir ortamda uyumluluk maskesi kök salmaktadır. Bu tarz ortamlarda görev yapanlar, örgütsel bütünlüğü ve kendi konumlarını korumak için isteksizce katkı sağlamaya zorlanmaktadırlar. Dolayısıyla uyumluluk maskesi, görünürde uyum yaratırken aslında örgütte gönüllülüğü zayıf düşüren ve ZVD'yi güçlendiren bir unsur haline gelmektedir.

Özetle, uyumluluk maskesi niteliğindeki davranışların artması, kamu kurumlarında çalışanların gerçek katılımını zayıflatmakta ve ZVD'yi artırmaktadır. Bu bulgu, örgütlerde psikolojik güven ortamının tesis edilmesinin ve açık iletişim kanallarının güçlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların farklı düşüncelerini ifade edebildiği, eleştirilerinin dikkate alındığı bir örgüt kültürü inşa edilmediği müddetçe, uyumluluk maskesi ZVD'nin önemli bir öncülü olarak varolmaya devam edecektir.

6- Araştırmanın en kritik bulgularından biri, zorunlu vatandaşlık davranışları (ZVD) ile kamu hizmeti motivasyonu (KHM) arasındaki negatif ilişkidir. Kamu hizmeti motivasyonu, bireylerin kamu yararına katkıda bulunma, toplumsal faydayı öne alma ve hizmetin kalitesini artırma isteği olarak anlamlandırılmaktadır (Perry ve Wise, 1990). KHM, özellikle kamu çalışanlarının görevlerini kanıksamalarını, önceliklerine vatandaşların ihtiyaçlarını koymalarını ve işlerini gönüllü bir katkı bilinciyle yerine getirmelerini sağlayan temel motivasyon kaynağıdır.

Araştırmanın bulguları, çalışanların ZVD sergiledikleri durumlarda KHM'nin zayıfladığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğası gereği gönüllülüğe dayanması gerektiği yönündeki literatürle uyumludur. ZVD, görünürde örgütsel hedeflere katkı sağlasa da gerçekte çalışanlarda tükenmişlik, yabancılaşma ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar bu davranışları içten bir istekle değil, baskı, zorunluluk veya cezadan kaçınma dürtüsüyle gerçekleştirmektedirler.

Vigoda-Gadot'un (2007) çalışması da bu bulguları desteklemekte; zorunlu vatandaşlık davranışlarının, çalışanlarda stres, tükenmişlik, iş tatmininde azalma ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını ve gönülsüzlük temelli bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları da ZVD'nin kamu hizmetinin özünde yer alan gönüllülük bilincini zedelediğini ortaya koymaktadır. KHM'nin azalması ise kamu hizmetlerinde verimlilik, kalite ve vatandaş memnuniyeti açısından riskler yaratmaktadır.

Bu bağlamda, ZVD ile KHM arasındaki olumsuz ilişki, yalnızca çalışanların bireysel refahı açısından değil, kamu yönetiminin etkinliği açısından da kritik öneme sahiptir. Kamu kurumlarında gönüllülük esaslı katkıların teşvik edilmesi, çalışanların baskı temelli davranışlardan uzaklaştırılması ve ZVD'nin azaltılması, kamu hizmetinin kalitesini ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle, ZVD'nin azaltılması yalnızca örgütsel bir gereklilik değil, aynı zamanda toplumsal fayda açısından da stratejik bir zorunluluktur.

Yukarıda sıralanan mevcut bulgular çerçevesinde, örgütler için yıkıcı sonuçlara sahip olan ZVD'nin azaltılması için onu tetikleyen öncüllerin örgüt içerisindeki düzeyini azaltıcı, negatif etki eden öncüllerin düzeyini ise arttırıcı yönde öneriler ortaya konulmuştur. Böylece,

ZVD düzeyinin düşürülmesi, çalışanların KHM düzeyinin azalışındaki ZVD etkisinin hafifletilmesine katkı sağlayacaktır.

1- Araştırmanın bulguları, düşük öz-yeterlilik algısına sahip çalışanların ZVD sergilemeye daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu durum, kamu kurumlarında öz-yeterlilik düzeyini yükseltmeye yönelik stratejiler geliştirilmesini gerektirmektedir. İlk olarak, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artıracak sürekli eğitim programları düzenlenmeli, özellikle göreve yeni başlayan veya karmaşık işlerle meşgul olan çalışanlara özel destek sağlanmalıdır. Sadece teknik bilgi içeren eğitimler verilmemeli, problem çözme, stres yönetimi ve öz-düzenleme becerilerinin geliştirilmesi de dikkate alınmalıdır.

Bunlara ek olarak, mentorluk ve koçluk sistemleri uygulanarak deneyimli çalışanların bilgi ve tecrübelerini daha az deneyimli personele aktarmaları sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanların, iş süreçlerinde yalnız olmadıklarını hissetmeleri ve öz-yeterliliklerini geliştirme fırsatı bulmaları sağlanabilecektir. Ayrıca, çalışanların başarılarının yöneticilerce görünür kılınması, yöneticilerin çalışanları takdir etmeleri ve yapıcı geri bildirimlerle desteklemeleri, öz-yeterlilik algısının artmasına destek olacaktır. Performans sistemlerinin, çalışanları sürekli daha fazlasını yapmaya zorlayan bir baskı mekanizması yerine, öğrenme ve gelişimi destekleyen bir çerçeveye kavuşturulması, öz-yeterliliği güçlendirerek ZVD'nin azalmasına katkı sağlayacaktır.

2- Lider-üye etkileşiminin yüksek kaliteli olması, ZVD'nin azalmasına önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarında liderlik uygulamaları yalnızca teknik yönetsel becerilerle sınırlı olmamalı; iletişim, empati ve güven inşa etme gibi boyutları da kapsamalıdır. Yöneticilere yönelik liderlik geliştirme programları düzenlenmeli, bu programlarda özellikle katılımcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve etik liderlik gibi yaklaşımlara ağırlık verilmelidir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarla düzenli geri bildirim toplantıları yapmaları, onların görüşlerini dikkate almaları ve karar süreçlerine katılım sağlamaları, lider-üye ilişkisini güçlendirecektir. Yöneticilerin ayrımcılık yapmadan adil davranmaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve gönüllü katkılar sunmalarına zemin hazırlayacaktır.

Kamu yönetiminde liderlik geliştirme politikaları, yalnızca hedef gerçekleştirme ve denetim becerilerine odaklanmamalı; yöneticilerin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerini fark etmelerini sağlayacak ilişki temelli yetkinlikleri de kapsamalıdır. Yöneticilerin, performans beklentilerini iletirken çalışanların sınırlarını ve kapasitelerini gözetmeleri, ZVD'nin yapısal olarak önlenmesinde kilit rol oynayacaktır.

3- Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde ZVD'nin artması, kamu kurumları açısından kritik bir risk oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla güçlendirilmesi gerekmektedir. Öncelikle, şeffaf performans değerlendirme sistemleri kurulmalı, çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini açık biçimde bilmelidirler. Terfi, ödül ve görev dağılımlarında liyakat esas alınmalı, çalışanlar arasında kayırmacılıktan kaçınılmalıdır.

Prosedürel adaletin güçlendirilmesi için karar alma süreçlerine çalışanların katılımı artırılmalı; alınan kararlara ilişkin gerekçeler açıkça paylaşılmalı, yöneticiler çalışanlarla kurdukları günlük iletişimde saygılı, adil ve şeffaf olmalıdırlar. Bu önlemler, çalışanların örgütle ilişkilerini gönüllülük temelinde sürdürmelerine katkı sağlayacaktır.

4- Araştırma bulguları, güvenilir hissetmenin paradoksal biçimde ZVD'yi güçlendirebileceğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin güven ilişkilerini ZVD'ye mahal vermeyecek bir biçimde, dengeli olarak yönetmeleri gerekmektedir. Çalışanlara duyulan güven açıklıkla ifade edilmeli, ancak bu güvenin bir tür yükümlülük ya da baskı kaynağına dönüşmesine izin verilmemelidir.

Yöneticiler, güvenin bir "gönüllülük beklentisi" değil, karşılıklı saygı ve iş birliğinin ana unsuru olduğunu vurgulamalıdırlar. Ayrıca, güven ilişkilerinde rol tanımları ve beklentiler net bir biçimde oluşturularak çalışanların güveni bir yükümlülük olarak algılamalarının önüne geçilmelidir. Çalışanların gönüllü katkılarını teşvik edebilecek bir dil ve tarz kullanılması, güvenin ZVD şeklinde değil, gönüllü davranışlar olarak sonuç vermesine yardımcı olacaktır. Yani yöneticilerin güveni bir "daha fazlasını yapma beklentisi" olarak değil, sınırları belirli ve karşılıklı bir ilişki zemini olarak kurmaları önem taşımaktadır.

5- Kamu kurumlarında uyumluluk maskesi, bireysel bir tutumdan ziyade örgütsel bir alarm sinyali olarak değerlendirilmelidir. Uyumluluk maskesinin ZVD'yi tetikleyici etkisi, kamu

kurumlarında psikolojik güven ortamının güçlendirilmesini gerektirmektedir. Evvela, yöneticiler çalışanların farklı görüşlerini ifade etmelerine olanak tanımalı ve eleştirilerin ceza görmediğini açıkça hissettirmelidir. Açık iletişim kanallarına önem verilmeli, çalışanların fikir ve düşüncelerini hür bir şekilde paylaşabilecekleri platformlar hayata geçirilmelidir.

Bunun yanında, örgüt kültürü, katılımcı ve çoğulcu bir hale dönüştürülmelidir. Çalışanların sadece örgütsel normlara uyum sağlamak için değil, gerçekten değer gördükleri için katkıda bulunduklarını algılamaları önemlidir. Bu bağlamda, farklı bakış açılarına saygı duyan bir kültür, uyumluluk maskesinin etkilerini azaltarak gönüllülüğü artıracaktır.

Diğer yandan çalışmanın teorik ve pratik birtakım katkıları mevcuttur.

Teorik çıkarımların ilki, bu araştırmanın zorunlu vatandaşlık davranışlarının (ZVD) bireysel öncülleriyle olan ilişkilerini inceleyerek örgütsel davranış literatürüne özgün katkılar sunmasıdır. Araştırma sonuçları, ZVD'nin yalnızca örgütsel baskıların bir ürünü olmadığını; aynı zamanda bireysel psikolojik algılar, bilişsel süreçler ve kişisel kaynaklar aracılığıyla da şekillendiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, ZVD araştırmalarının kapsamını genişletmekte ve bireysel düzeydeki faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

İkinci olarak, güvenilir hissetmenin ZVD üzerinde pozitif etkisinin bulunması, güven değişkenine dair literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Örgütsel davranış yazınında çoğunlukla olumlu sonuçlarla ilişkilendirilen güvenin, bağlama bağlı olarak baskı yaratabileceği ve gönüllülükten uzak davranışlara yol açabileceği gösterilmiştir. Bu bulgu, Gouldner'in (1960) karşılıklılık normu, Ye ve arkadaşlarının (2021) çalışanın liderin kendisine güvendiği yönündeki algısının olumsuz sonuçlara da yol açabileceği iddiası ve Wang ile Huang'ın (2019) çalışmalarının yanı sıra Yıldız ve arkadaşlarının (2023) meta-analiz bulgularıyla da paraleldir. Dolayısıyla çalışma, güvenin koşulsuz olumlu etkiler üreten bir faktör olmadığına, bağlamsal etkilerinin dikkatle incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Üçüncü olarak, araştırma ZVD'nin kamu hizmeti motivasyonu (KHM) üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koyarak kamu yönetimi literatüründe bu iki değişken arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşmasına katkı sağlamaktadır. KHM'nin yalnızca örgütsel bağlılık, iş tatmini

veya performansla değil (Ritz. vd., 2016), aynı zamanda gönüllülükten uzak davranışlarla da yakından ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bu sonuç, kamu yönetimi bağlamında hizmet kalitesi ve çalışan motivasyonu arasındaki dinamiklerin daha bütüncül biçimde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Son olarak, araştırmanın bireysel öncülleri sistematik biçimde ele alması, ileride yapılacak çalışmalara teorik bir temel sunmaktadır. Öz-yeterlilik, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, güvenilir hissetme ve uyumluluk maskesi gibi faktörlerin aynı modelde test edilmesi, literatürde parçalı biçimde incelenmiş ilişkilerin bütüncül bir bakış açısıyla anlaşılmasına imkân vermektedir.

Pratik olarak, araştırmadan elde edilen bulgular, kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel uygulamalar bakımından önemli sonuçlar doğurmaktadır. İlk olarak, düşük öz-yeterlilik seviyesine sahip çalışanların ZVD'ye daha meyilli olmaları, kurumlarda sürekli eğitim ve gelişim politikalarının tatbikinin önemini göstermektedir. Bu tip programlar, sadece teknik bilgi aktarımıyla kısıtlı kalmamalı; aynı zamanda sorunlarla baş edebilme, öz-düzenleme ve stresle başa çıkma becerilerini de geliştirmelidir.

İkinci olarak, lider-üye etkileşiminin ZVD üzerindeki etkisi, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları ilişkilerin niteliğine daha fazla odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin şeffaf iletişim, adil davranış ve katılımcı yönetim uygulamalarını benimsemeleri, gönüllülük esaslı katkıları artırırken ZVD'yi azaltacaktır. Liderlik eğitimlerinin kamu kurumlarında sistematik ve düzenli olarak verilmesi, bu anlamda önemli bir adım olacaktır.

Üçüncü olarak, örgütsel adaletin ZVD üzerindeki etkisi, kurumlarda şeffaflık ve liyakat esaslı sistemlerin uygulamaya konulmasını gerektirmektedir. Performans değerlendirmeleri ve terfi süreçlerinin önceden belirlenmiş ve şeffaf ölçütlere dayanması, çalışanlarda güven ve adalet algısını güçlendirecek, gönüllülüğü destekleyecek ve ZVD'yi azaltacaktır.

Dördüncü olarak, güven algısının beklenenin aksine ZVD'ye neden olabileceği bulgusu, yöneticilerin güven ilişkilerini yönetirken gereken dengeleri korumaları ve bu ilişkileri dikkatle yönetmeleri gerektiğini göstermektedir. Güvenin gönüllülüğü değil, zorunluluk

algısını tetiklememesi için yöneticilerin beklentileri net olarak ortaya koyması ve gönüllülüğün önemini vurgulaması gerekmektedir. Bu bağlamda güven, ancak doğru yönetildiğinde gönüllü davranışlara katkı sağlayabilir.

Beşinci ve son pratik katkı, uyumluluk maskesinin ZVD üzerindeki pozitif etkisinin, kurumlarda psikolojik güven ortamının güçlendirilmesini zorunlu kılmasıdır. Çalışanların görüşlerini açıkça ifade edebildikleri, farklı fikirlerin değer gördüğü bir örgüt iklimi, gönüllülük esaslı katkıları artıracak ve ZVD'yi azaltacaktır. Bu bağlamda, yöneticiler açık iletişim kanallarını desteklemeli ve katılımcı kültürü teşvik etmelidir.

Sonuç ve öneriler bölümünde son olarak gelecek araştırmalar için bazı önerilerde bulunulması, çalışmanın literatüre olan katksını daha da arttıracaktır.

Öncelikle bu araştırma ile ulaşılan bulgular, gelecekte yapılacak çalışmalar için çeşitli araştırma alanları önermektedir. Öncelikle, boylamsal tasarımlar kullanılarak ZVD'nin bireysel öncüller üzerindeki uzun vadeli etkileri ele alınmalıdır. Böylece nedenselliğin zaman boyutu doğru biçimde ortaya konulabilecek ve nedensel ilişkiler daha sağlam bir şekilde incelenebilecektir.

İkinci olarak bu araştırmada verilerin kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmış olması, gelecekte yapılacak çalışmalar açısından yöntemsel bir geliştirme alanı sunmaktadır. İleride yürütülecek araştırmalarda, farklı birim ve statü gruplarının örneklemde dengeli biçimde temsil edilmesini sağlayacak tabakalı örnekleme yöntemlerinin kullanılması, zorunlu vatandaşlık davranışlarının alt gruplar düzeyinde nasıl farklılaştığının daha net biçimde ortaya konulmasına katkı sağlayabilir.

Üçüncü olarak, farklı örgütsel ve çevresel faktörlerin ZVD üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Örneğin, örgüt kültürü, yönetsel baskı düzeyi, sendikal yapıların varlığı veya kamuoyu baskısı gibi faktörlerin ZVD üzerinde meydana getirebileceği değişikliler önemli bir araştırma konusu olabilir.

Dördüncü olarak, ileride yapılacak çalışmalarda kurumların siyasi yapısının ve çalışanların bireysel siyasi yönelimlerinin araştırma modellerine değişken olarak dâhil edilmesi, örgütsel davranışların açıklanmasında önemli katkılar sağlayabilir. Özellikle yerel yönetimler

bağlamında yürütülecek araştırmalarda “siyasi yönelim” faktörünün bir kontrol değişkeni olarak tasarlanması ve analizlere katılması, elde edilen bulguların açıklayıcılık gücünü artıracaktır. Ayrıca farklı siyasi partilerin yönetimindeki belediyeler arasında karşılaştırmalı analizler yapılarak, kurumsal ideolojinin iş tatmini, motivasyon ve örgütsel adalet algısı gibi temel örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı biçimde incelenmesi mümkün olacaktır. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, siyasal bağlamın örgütsel süreçler üzerindeki rolünü daha net biçimde ortaya koyarak literatüre önemli katkılar sunabilir.

Beşinci olarak, çalışanların deneyimlerini daha derinlemesine anlamlandırabilmek adına nitel yöntemlerden istifade edilmesi de bir seçenektir. Mülakatlar, odak grup çalışmaları ve katılımcı gözlemler, ZVD’nin alt yapsındaki psikolojik ve sosyal süreçleri daha iyi ifade edebilir.

Altıncı olarak, çok düzeyli analizler yapılarak bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki değişkenlerin bir arada incelenmesi sağlanabilir. Bu tip modeller, çalışanların bireysel algılarının örgüt iklimi ve liderlik tarzlarıyla nasıl etkileşime geçtiğini gösterebilir.

Yedinci olarak, ZVD ile çalışan refahı (tükenmişlik, stres, iş-yaşam dengesi) arasındaki ilişkiler daha detaylı incelenmelidir. Bu sayede ZVD’nin çalışan sağlığı üzerindeki muhtemel olumsuz etkileri ortaya konulabilir.

Sekizinci olarak, kültürlerarası kıyaslamalar yapılarak ZVD’nin farklı kültürel bağlamlarda ortaya çıkış sürecinin keyfiyeti araştırılabilir. Kolektivist toplumlarda ZVD’nin daha yüksek seviyede olması, bireyci toplumlarda ise farklı motivasyonlara dayanması beklenir.

Nihayet, gelecek dönem araştırmaları, teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin ZVD’ye yansımalarını da ele alabilir. Özellikle uzaktan çalışma, dijital gözetim sistemleri ve yapay zekâ tabanlı performans ölçümleri, çalışanların gönüllülük algılarını ve zorunlu davranışlarını yeniden formatlayabilir.

KAYNAKLAR

Abdullah, M. R., & Wider, W. (2022). The moderating effect of self-efficacy on supervisory support and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology, 13*, 961270.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology, 67*(5), 422-436.

Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB management review, 30*(2), 119-133.

Agholor, A. I. (2019). A review of extension self-efficacy: Bases, features, goal realisation and implications for extension. *South African Journal of Agricultural Extension, 47*(2), 140-149.

Ahmadian, S., Şeşen, H., & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: its impact on some organizational outputs. *Business & Economic Horizons, 13*(1), 110-118.

Akar, F. (2018). Yeni kamu işletmeciliği paradigmasının Türk kamu bürokrasisinde kamu personeli istihdam şekilleri üzerine etkileri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1*(3), 480-495.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research, 1*(2), 177-198.

Alexandra Beauregard, T. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: The moderating role of gender. *Personnel Review, 41*(5), 590-608.

Alkan, S. E. (2015). *A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research journal of Business and Management*, *2*(2), 185-203.

Altıntaş, F. Ç. (2002). Örgütsel adalet kavramı ve örgüt yapısının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkisi. *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, (ss. 31-43) Ezgi Kitabevi.

Anand, S., Vidyarthi, P., ve Rolnicki, S. (2017). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Contextual Effects of Leader Power Distance and Group Task Interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29, 489-500.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411–423.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1992). Assumptions and comparative strengths of the two-step approach: Comment on Fornell and Yi. *Sociological Methods & Research, 20*(3), 321–333.

Anfajaya, M. A., & Rahayu, A. (2020, January). The role of self-efficacy in organizational citizenship behavior. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 108-111). Atlantis Press.

Anjum, M., Shah, Z. A. (2017). *Creation of Facades of Conformity in Organizations - A Moderated-Mediation Model of Antecedents and Outcomes* [Doctoral dissertation]. International Islamic University, Faculty of Management Sciences.

Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *8*(1), 21-33.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.

Armstrong, J. S. ve Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of marketing research*, *14*(3), 396-402.

Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Electronic Turkish Studies*, *11*(19), 63-80.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi:"Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(1).

Aslan, O. E. (2012). *Devlet bürokrasisi ve kamu personel rejimi*. İmge Kitabevi.

Ateş, H., & Çetin, D. (2004). Kamuda performans yönetimi ve performansa dayalı bütçe. *Çağdaş kamu yönetimi II* içinde (ss. 255–284).

Ateş, H. ve Karacaoğlu, N. M. (2020). Türkiye'de Kalkınma Planlarında Performans Kavramı ve Performans Yönetimi, V.Eren ve T.Eroğlu, (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 367- 386), Nobel yayını.

Atiker, M. (2015). *Nitelikli işgücünün işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi ve Konya otomotiv yan sanayi örneği* [Yüksek lisans tezi]. KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avila, R. A., Fern, E. F., & Mann, O. K. (1988). Unravelling criteria for assessing the performance of salespeople: A causal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *8*(1), 45-54.

Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1637-1657.

Baig, A. T., & Riaz, Z. (2021). Tracing an unyielding work compulsion: a moderated mediation model of abusive supervision and compulsory citizenship behavior. *Frontiers in psychology*, *12*, 746823.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi, 4*(7), 1-30.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology, 99*(2), 274-284.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 273-285.

Bal, T. (2019). *Kamu Sektöründe Örgütsel Sinizm ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının İncelenmesi* [Doktora tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84* (2), 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, ss. 71-81). Academic Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bashir, M., Shaheen, K., Saleem, S., Bhutta, M. K., Abrar, M., & Jun, Z. (2019). The mediating role of psychological need thwarting in the relationship between compulsory citizenship behavior and psychological withdrawal. *Frontiers in Psychology*, *10*, 2595.

Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, *61*(4), 83–101.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, *26*(4), 587-595.

Baumeister, R. (2003). Ego depletion and self-regulation failure: A resource model of self-control. *Alcoholism, clinical and experimental research*, *27*(2), 281-284.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.

Bies, R. J. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome by Dennis W. Organ. *The Academy of Management Review, 14*(2), 294–297.

Bilgin, M. H. (2005). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma tartışmaları*. Kadir Has Üniversitesi İİ BF Perşembe Konferansları, 29-52.

Bilgin, K. U., & Sevim, V. (2022). Kamu personeli bireysel performans değerlendirmesi:"Ağırlıklı performans puanlama modeli". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24*(42), 255-276.

Bilici, G., & Pekküçükşen, Ş. (2022). Yeni Kamu (Yönetimi, İşletmeciliği, Hizmeti). *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24*(43), 655-669.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Detay Yayıncılık.

Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119*(1), 126-139.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational behavior, 31*(6), 835-855.

Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of business research, 62*(7), 698-705.

Boyne, G. A., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resources management in the public and private sector: An empirical comparison. *Public Administration, 77*(2), 407–420.

Bozdoğan, S. C. (2022). Moderator Effect Of Prosocıal Motivation On Relationship Between Compulsory Citizenship Behavior And Burnout. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(49), 14-28.

Boztepe, M. (2018). Yeni kamu yönetimi ve geleneksel kamu personel rejimi üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(3), 191-210.

Börü, D., & Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İilşkisi ve Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi, 7*(25), 43-58.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology, 1*(3), 185-216.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of management, 35*(2), 327-347.

Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent*. Liberty Fund. http://files.libertyfund.org/files/1063/Buchanan_0102-03_EBk_v6.0.pdf (Erişim: 21.10.2025).

Bulgurcu Gürel, E. (2016). Lider-üye etkileşiminin çalışanların tutumları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(43), 1736-1743.

Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, *36*(3), 356-377.

Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public performance & management review*, *31*(2), 241-274.

Can, A. (2019). *Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., ... & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, *13*(2), 633-671.

Cha, E. S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of advanced nursing*, *58*(4), 386-395.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, *4*(1), 62-83.

Chen, M., & Gao, X. (2020). Psychological mechanism between impression management and compulsory citizenship behavior of employees. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, *29*(1), 141.

Chen, P., Xu, Y., Sparrow, P., & Cooper, C. (2021). Compulsory citizenship behaviour and work-family conflict: a moderated mediation model. *Current Psychology*, *42*(8), 6641–6652.

Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(2), 169-184.

Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(19), 194-213.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(2), 278-321.

Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: Questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology, 112*(4), 558–577.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86*(3), 425-445.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, *18*(4), 621-656.

Coşkun, S. (2004). Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik. *Çağdaş Kamu Yönetimi II: Konular, Kuramlar, Kavramlar* (ss. 129-158). Nobel Yayın Dağıtım.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton, M. A., & Shao, R. (2016). Organizational justice and organizational citizenship. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 1–59). Oxford University Press.

Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (2nd ed., pp. 379–384). Elsevier.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.

Cumming, G. (2014). The New statistics: Why and how. *Psychological Science, 25*(1), 7–29. https://doi.org/10.1177/0956797613504966

Çavuş, M. F., Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *Tisk Akademi, 10* (20), 231-249

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrilma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6*(2), 23-39.

Çelik, G. G., & Öngel, V. (2022). Lider-Üye Etkileşiminin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarının Tespit Edilmesi: Üniversite Çalışanları Açısından Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(81), 328-346.

Çiçek, M. (2012). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerekliliğinin Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Değerlendirilmesi. *Kamu Yönetimi*, 97-109.

Çoban, C. (2022). The mediating role of psychological capital in the effect of compulsory organizational citizenship behavior on organizational cynicism: A research in the retail industry. *Journal of Organizational Behavior Review, 4*(1), 1-22.

Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 51-84.

Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human relations, 45(3), 305-317.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance, 13*(1), 46-78.

Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 1*(3), 294-304.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job demands–resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. In L. Matei, G. Noordzij, & F. J. R. van Ruysseveldt (Eds.), *The fun and frustration of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective* (pp. 94–104). Springer.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Çalışma. *Bilig (Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi),* 56, 99-119.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review, 60*(6), 549–559.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review, 11*(3), 618-634.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science, 12*(4), 450-467.

Duan, J., Wang, X. H., Janssen, O., & Farh, J. L. (2022). Transformational Leadership and Voice: When Does Felt Obligation to the Leader Matter? *Journal of Business and Psychology*, *37*(4), 543–555.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759.

Duncan, G., & Chapman, J. (2010). New millennium, new public management and the New Zealand model. *Australian Journal of Public Administration, 69*(3), 301–313.

Dunleavy, P., & Hood, C. C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management, 14*(2), 9–16.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51.

Eivazzadeh, N., & Nadiri, H. (2022). An empirical study to investigate the coercive management behavior: Evidence from academia. *Business Administration and Management Dergisi, 25*(1), 42–59.

Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi, 155*, 175–185.

Epskamp, S. (2022). *semPlot: Path diagrams and visual analysis of various SEM packages' output* (Version 1.1.6) [R package]. https://CRAN.R-project.org/package=semPlot

Erbaş, M. S., & Kutlu, Ö. (2020). Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesi ve ülke örnekleri. *Sayıştay Dergisi, 31*(119), 69–97.

Erel, D. (1997). Başarım değerlemede adalet ve işgörenlerin doyumu. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 52*(1), 287–298.

Eren, V. (2006). Personel rejiminde bürokratik modelden işletmeci anlayışa geçiş. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6*(11), 130–154.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri [Motivation and its techniques in running management]. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 67–79.

Eroğlu, H. T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personel yönetimine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 6*(12), 225–233.

Eryılmaz, B. (2017). *Kamu yönetimi* (10. baskı). Umuttepe Yayınları.

Farnham, D., & Horton, S. (1996). Managing people in the public services. Macmillan.

Fitriyah, L. A., Wijayadi, A. W., Manaksia, O. A., & Hayati, N. (2019). *Instilling self-efficacy and emotional stability*. LPPM Unhasy Tebuireng Jombang.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. sage publications.

Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public administration review*, 547-553.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press. http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf (Erişim: 21.10.2025).

Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). *Performance management in the public sector*. International journal of public sector management, 22(6), 478-498.

Gecas, V. (2004). Self-efficacy and the life course. In J. T. Mortimer & M. J. Shanahan (Eds.), *Handbook of the life course* (pp. 369–390). Springer.

Geçgel, S. (2011). *Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma* [Basılmamış Yüksek lisans tezi]. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Geylan, Ramazan (Ed.) (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.

Gore, A. (1993). *From red tape to results: Creating a government that works better and costs less*. National Performance Review.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.

Göçoğlu, V., & Gündüz, O. (2020). Kamu yönetimi reformlarını yeni kamu işletmeciliği bağlamında okumak. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 6*(1), 1–16.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). JAI Press.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247.

Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9–22.

Güler, B. A. (2003). Kamu personel sisteminde reform zorlamaları. *Amme İdaresi Dergisi, 36*(4), 17–34.

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma* [Basılmamış Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gürsoy, A., & Köksal, K. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasında zorunlu vatandaşlık davranışının etkisi: Lider–üye etkileşiminin düzenleyici rolü. *Third Sector Social Economic Review, 53*(3), 1034–1043.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Haktankaçmaz, M. İ. (2008). Yeni kamu yönetimi yaklaşımı: Kamu sektörü sorunlarına çözüm mü, geçici bir moda mı? *Türk İdare Dergisi, 461*, 121–133.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364.

Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using SAS for factor analysis and structural equation modeling*. SAS Institute.

Hayek, F. A. v. (2010). *The road to serfdom* (B. Caldwell Ed.). University of Chicago Press. https://www.agathonlibrary.com/... (Erişim: 26.10.2025).

He, P., Wang, X., Wu, M., & Estay, C. (2018). Compulsory citizenship behavior and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 46*(12), 2025–2047.

Heine, F., Van Witteloostuijn, A., & Wang, T. M. (2022). Self-sacrifice for the common good under risk and competition: An experimental examination of the impact of public service motivation in a volunteer's dilemma game. *Journal of Public Administration Research and Theory, 32*(1), 217–232.

Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 727–741.

Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to…: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review, 28*(4), 633–642.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128.

Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory: Resource caravans and passageways in health contexts. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 443–457). Wiley-Blackwell.

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, *75*(1), 5-9.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society, 20*(2–3), 93–109.

Hood, C. (2006). *Gaming in targetworld: The targets approach to managing British public services*. Public Administration Review, 66(4), 515–521.

Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(1), 67–86.

Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

Hughes, O. E. (2018). *Public management and administration* (5th ed.). Red Globe Press.

Hung, T. K., Wang, C. H., Tian, M., Lin, M., & Liu, W. H. (2022). How to prevent stress in the workplace by emotional regulation? The relationship between compulsory citizen behavior, job engagement, and job performance. *Sage Open, 12*(2), 21582440221105483.

Hz. Ali. (2012). *Nehcü'l-Belâğa: İmam Ali'nin hutbeleri, mektupları ve hikmetli sözleri* (K. Çelik, Çev.; S. A. Hüseynî Buhtî, Tahkik). Kevser Yayınları.

İmamoğlu, S. Z., İnce, H., Türkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science, 158*, 899–906.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59*(1), 181–201.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(21), 49–64.

Jiang, J. Y., & Law, K. S. (2013). Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behaviour: A comparison of the organizational identification and social exchange perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 423–435.

Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(6), 1306–1317.

Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2022). *semTools: Useful tools for structural equation modeling* (Version 0.5-6) [R package]. https://CRAN.R-project.org/package=semTools

Kaptan, Z. (2024). *Zorunlu vatandaşlık davranışlarının sistematik literatür incelemesi: Bir bibliyometrik ve meta analiz çalışması* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaca, E., & Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(1), 7–30.

Karaman, F., & Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14*(1), 109–120.

Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), 35–48.

Karasoy, H. A. (2014). *Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22), 257-274.

Karataş, A. (2017). *Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Kurumsal sosyal Sorunluluk ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması* [Yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karem, M. A., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 23*(2), 502–513.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kayalı, S. K. A. G. B. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*.

Kerr, J., & Slocum, J. W., Jr. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives, 1*(2), 99–107.

Kerse, G., Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Örgütsel vatandaşlığın zorunlu olması iş tatminini etkiler mi? İş stresi bağlamında bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(2), 547–560.

Kıyak, B. (2022). *İş Özellikleri ve Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi: Kalkınma Ajansları Örneği* [Doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration, 39*(2), 149–163.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). The Guilford Press.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.

Koçak, D. (2018). Kişi–örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider–üye etkileşimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22*(3), 1487–1508.

Koehler, M., & Rainey, H. G. (2008). Interdisciplinary foundations of public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 33–55). Oxford University Press.

Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management review, 1*(1), 50-63.

Köseoğlu, Ö., & Şen, M. (2014). Kamu sektöründe performans yönetimi: Politikalar, uygulamalar ve sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi, 9*(2), 113–136.

Kristiyani, P. (2016). *Self-regulated learning: Concept, implications and challenges for students in Indonesia*. Sanata Dharma University Press.

Lane, J. E. (2006). *Public administration and public management*. Routledge.

Lau, D. C., & Lam, L. W. (2008). Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology, 11*(2), 141–149.

Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 112–127.

Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007). Feeling trusted by business leaders in China: Antecedents and the mediating role of value congruence. *Asia Pacific Journal of Management, 24*(3), 321–340.

Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(2), 17–33.

Levi-Faur, D. (2012). From big government to big governance? In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. xx–xx). Oxford University Press. (Sayfa aralığını kendi kaynağından ekleyebilirsin.)

Liang, H. L. (2022). Compulsory citizenship behavior and facades of conformity: A moderated mediation model of neuroticism and citizenship pressure. *Psychological Reports, 125*(6), 3141–3161.

Liang, H. L., Yeh, T. K., & Wang, C. H. (2022). Compulsory citizenship behavior and its outcomes: Two mediation models. *Frontiers in Psychology, 13*, 766952.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43–72.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1–55.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 45*(4), 695–704.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). Information Age Publishing.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695–706.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(1), 123-150.

Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika, 57*(3), 519–530.

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods, 12*(1), 23–44.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

Meydan, C H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41–62). University of Chicago Press. https://courses.washington.edu/... (Erişim: 26.10.2026).

Moore, M. H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology, 76*(6), 845.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal, 6*(3), 209-225.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal, 48*(4), 607–618.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review, 67*(1), 40–53.

Murray, E. (2022). *Employee perceptions of facades of conformity adoption among supervisors: The relationship between perceptions, employee engagement, and demographic variables* [Doctoral dissertation]. National College of Ireland.

Musringudin, M., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of the principals. *Indonesian Journal of Educational Review, 4*(2), 155–165.

Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management, 26*(3), 573–594.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392–423.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527–556.

Nikookar, M., Nowkarizi, M., & Sharif, A. (2016). Investigating the relationship between organizational justice and OCB in public libraries of Razavi Khorasan. In *Conference of the International Journal of Arts & Sciences* (Vol. 9, No. 3, pp. 165–170).

OECD. (2005). *Modernising government: The way forward*. OECD. https://www.oecd.org/... (Erişim: 26.10.2025).

Oktay, R. (2020). *Kişi-iş uyumu ve dönüşümcü liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı üzerindeki etkisi* [Yayımlanmış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.

Osborne, D., ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Addison-Wesley. https://archive.org/... (Erişim: 26.10.2025).

Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu sektörünün yönetimi sorununa yeni bir yaklaşım: Yeni kamu işletmeciliği. İçinde M. Acar ve H. Özgür (Ed.), *Çağdaş kamu yönetimi I* (s. 3–43). Nobel Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, (21),* 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *(20),* 117-135.

Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Batmaz, N. Y. (2016). *Kamu yönetimi: Modern (yapı ve süreçler)* (1. baskı). Adalet Yayınevi.

Özerkan, E. (2007). *Öğretmenlerin öz-yeterlik algıları ile öğrencilerin sosyal bilgiler benlik kavramları arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztop, S. (2014). *Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı* [Doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztop, S., Ateş, H., & Lamba, M. (2016). Kamu yönetimi reformları. İçinde S. Erdoğan & A. Gedikli (Ed.), *Türkiye ekonomisinin dönüşümü* (ss. 1–28). Umuttepe Yayınları.

Öztürk Kaplan, N. (2021). *Liderlik Türlerinin Kamu Hizmeti Motivasyonu Üzerindeki Etileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management, 26*(3), 595-610.

Peng, Z. L., & Zhao, H. D. (2012). Does organization citizenship behavior really benefit the organization? Study on the compulsory citizenship behavior in China. *Nankai Business Review International, 3*(1), 75-92.

Perko, K. (2017). Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resource theories [Doctoral dissertation]. University of Tampere, Faculty of Social Sciences.

Perrigino, M. B., & Jenkins, M. (2022). Antecedents of facades of conformity: when can employees "be themselves"?. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences, 5*(4), 323-338.

Perry, J.L., & Wise, R.L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review, 50*(3), 367-373.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory, 6*(1), 5-22.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory, 7*(2), 181-197.

Phillips, T. N., Williams, F., & Kirkman, D. (2016). An examination of façades of conformity as a social mobility strategy. *Advances in Business Research, 7*(1), 103-119.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal, 32*(3), 622-648.

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management, 30*(5), 591-622.

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*, *26*(3), 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford.

R Core Team (2023). *R: A Language and Environment for Statistical Computing* [Computer software] R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>.

Radomir, L., & Moisescu, O. I. (2019). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: Some causes for concern. *Journal of Product & Brand Management*, *29*(4), 457-469.

Rakıcı, C., & Kurşun, A. (2016). Sosyal refah devleti değerlendirmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, *2*(2), 135-156.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance. *Political Studies, 44(4),* 652–667.

Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. *Public Administration, 89*(3), 1128-1147.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, *76*(3), 414-426.

Rizma, A., & Arninda. (2024). The influence of self-efficacy and employee engagement on the organizational citizenship behavior (OCB) of civil servants at the Office of Women's Empowerment and Child Protection in West Kalimantan. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, *5*(4), 2202–2213.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68-78.

Sadioğlu, U. & Ömürgönülşen, U. (2013). Belediyelerde Personel Politikasını Stratejik Planlar Üzerinden Okumak: İl Belediyeler Örneği. *Memleket Siyaset Yönetim, 8*(19-20), 63-96.

Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(2), 185-199.

Sayan, İ. Ö., & Küçük, A. (2012). Türkiye'de Kamu Personeli İstihdamında Dönüşüm: Sağlık Bakanlığı Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 67*(01), 171-203.

Sayan, İ. Ö. (2016). Türkiye'de kamu personel sisteminde sorun alanları ve çözüm önerileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71*(3), 669-691.

Sayan, İ. Ö., Övgün, B., & Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü? *Sosyal Bilimler Metinleri, 2018*(2), 74-92.

Sayıştay Başkanlığı. (2014). *Performans denetimi rehberi*. Sayıştay.

Sezer, Ö. (2008). Kamu hizmetlerinde müşteri vatandaş odaklılık: Türkiye'de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4*(8), 147–172.

SIGMA. (2023). *Principles of public administration*. https://www.sigmaweb.org/... (Erişim: 21.10.2025).

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.

Stormer, F., & Devine, K. (2008). Acting at work: Facades of conformity in academia. *Journal of Management Inquiry, 17*(2), 112-134.

Sürücü, L. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Çıktıları: Liderin Rolü Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma* [Doktora tezi]. Lefke Avrupa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü.

Sürücü, L. (2021). Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 17* (1), 257-277.

Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(14), 119-140.

Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi, 43*(4), 87-110.

Şengül, R., & Çetinkaya, N. İ. (2012). Kamu yönetiminin değişim sürecinde yönetsel demokrasi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 4*(2), 51-60.

Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

Şeşen, H., & Soran, S. (2013). Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Zorunlu vatandaşlık davranışının bazı faktörlerle ilişkisi. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 407-410). Kütahya.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları.* Ekinoks Yayıncılık.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model. *Behavioral Sciences, 14*(10), 861.

Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis. *Public administration, 85*(4), 931-959.

Telli Danışmaz, A. (2021). *Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Başarma İhtiyacının ve İşte Var Olamamanın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi* [Doktora tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. basım). Nobel.

Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology, 12*, 722080.

Tunçer, P. (2013). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 477, 285-302.

Tyler, T. R., & Bies, R. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77-98.

Tyler, K. M. (2006*). A descriptive study of teacher perceptions of self-efficacy and differentiated classroom behaviors in working with gifted learners in Title I heterogeneous classrooms* [Doctoral dissertation]. The College of William and Mary, The Faculty of the School of Education.

Usta, S., ve Bilici, G. (2021). YKİ'nin düşünsel arka planı. *JOSHAS, 7*(46), 2341–2351.

Uyguç, N. & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 91-99.

Üçler, Ç. (2018). *İnvestigating The Relations of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader Member Exchange eith Employee Performance Behaviors.* [Yayımlanmış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public service motivation in public administrations. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press doi: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401 (Erişim: 20.01.2025).

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the theory of social behaviour, 36*(1), 77-93.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of business and psychology, 21*(3), 377-405.

Wang, H., & Huang, Q. (2019). The dark side of feeling trusted for hospitality employees: an investigation in two service contexts. *International Journal of Hospitality Management, 76,* 122-131.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Wise, L. R. (2000). The public service culture. In R. J. Stillman II (Ed.), *Public administration: Concepts and cases* (7th ed., ss. 342–353). Houghton Mifflin.

World Bank. (1997). *World development report 1997: The state in a changing world*. https://documents1.worldbank.org/... (Erişim: 26.10.2025).

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & society, 40*(5), 502-521.

Wulandari, D., Sutrisno, S., & Nirwana, M. B. (2021). Mardia's skewness and kurtosis for assessing normality assumption in multivariate regression. *Enthusiastic: International Journal of Applied Statistics and Data Science, 1*(1), 1-6.

Yalçın, R. C., & Beğenirbaş, M. (2020). Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kişilerarası Çarpıklık Tutumunu ve İşten Ayrılma Niyetini Etkiler mi? Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi, 7*(2), 229-240.

Yavuz, E., & Tokmak, C. (2015). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* (2), 17-35.

Ye, S., Xiao, Y., Wu, S., & Wu, L. (2021). Feeling trusted or feeling used? The relationship between perceived leader trust, reciprocation wariness, and proactive behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 1461-1472.

Yıldız, B., & Arda, Ö. A. (2018). İyi Bir Asker Mi? İyi Bir İllüzyonist Mi? Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Rolü. *Business & Economics Research Journal, 9*(1), 151-167.

Yıldız, B. (2015). *The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors.* [Yayımlanmış doktora tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, H., Yıldız, B., & Ateş, H. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergilenmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 10*(2).

Yıldız, B. (2016). Madalyonun Öteki Yüzü: Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal,* 2, 88-99.

Yıldız, B. (2022). The reliability and validity of the compulsory citizenship behaviors (CCBs) scale: six-step R-based psychometrics protocol among nurses in Turkey. *Perspectives in Psychiatric Care, 58*(1), 395-403.

Yıldız, B., Kaptan, Z., Yıldız, T., Elibol, E., Yıldız, H., & Özbilgin, M. (2023). A systematic review and meta-analytic synthesis of the relationship between compulsory citizenship behaviors and its theoretical correlates. *Frontiers in Psychology, 14,* 1120209.

Yılmaz, S. ve Atakay, Ö. (2020). Lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: Bir zincir perakende işletmesi üzerine araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29*(3), 1159-1175.

Yücel, C., Yalçın, M., & Ay, B. (2009). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(21), 221-235.

Yves, R. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software, 48*(2), 1-36. https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02

Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2020). The consequences of the perceived organizational justice: a holistic overview. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1*(3), 91-108.

Zeng, Z., & Ye, M. (2016). The influence of organizational justice on employees compulsory citizenship behavior: The mediation effect of psychological security. *Open Journal of Social Sciences, 4*(02), 199-204.

Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China, 5*(3), 364-379.

Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of psychology, 148*(2), 177-196.

Mevzuat Kaynakları ve Resmi Belgeler

375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname. (2011). Resmî Gazete (Sayı: 27912).

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu. (2002). Resmî Gazete (Sayı: 24648).

4857 sayılı İş Kanunu. (2003). Resmî Gazete (Sayı: 25134).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). Resmî Gazete (Sayı: 25326).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu. (2004). Resmî Gazete (Sayı: 25531).

5393 sayılı Belediye Kanunu. (2005). Resmî Gazete (Sayı: 25874).

6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2011). Resmî Gazete (Sayı: 27857).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965). Resmî Gazete (Sayı: 12056).

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu. (2001). Resmî Gazete (Sayı: 24460).

696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname. (2017, 24 Aralık). Resmî Gazete (Sayı: 30280).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2010). *Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönergesi* (İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi Kararı: 2008/3057 ve 2010/1237 sayılı değişiklik). İstanbul Büyükşehir Belediyesi.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2019). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 stratejik planı*. https://uploads.ibb.istanbul/uploads/ibb_stratejik_plan_2020_2024_17fb807616.pdf

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2023a). *2023 yılı faaliyet raporu*. İstanbul Büyükşehir Belediyesi. https://uploads.ibb.istanbul/uploads/2023_Faaliyet_Raporu_1_fa79d76a01.pdf

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2023b). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2023 mali yılı bütçesi ve 2024–2025 gelir-gider tahminleri.* İstanbul Büyükşehir Belediyesi. https://uploads.ibb.istanbul/uploads/2023_butce_kitabi_231ed29d3b.pdf

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2023c). *2023 yılı performans programı*. https://uploads.ibb.istanbul/uploads/2023_yili_performans_programi_f2323109ab.PDF

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2023d). *Yönetici pozisyonundaki personel için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu* (Ek-1). İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2023e). *Memur ve sözleşmeli personel için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu* (Ek-2). İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2023f). *Memur ve sözleşmeli personel performans değerlendirme çalışmaları* (Sayı E-50626539-920-10526). İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı.

Kamu İhale Genel Tebliği. (2009, 22 Ağustos). Resmî Gazete (Sayı: 27327).

EKLER

EK 1. ETİK KURUL İZİN FORMU

T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-38510686-799-2300033515
Konu : Etik Kurul Onayı.

Sayın İlgili Makama

İlgi : Kamu Politikaları Anabilim Dalı Başkanlığının 18.05.2023 tarihli ve E-70079756-799-2300024212 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim dalı öğretim üyesi Doç. Dr. Sezai ÖZTOP danışmanlığında, doktora çalışmalarını yürüten Sedat İŞBİLİR tarafından sunulan **"Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birey Düzeyindeki Öncülleri: Bir Belediye Üzerine Araştırma"** başlıklı proje teklifi dosyası incelenmiş ve projenin içeriğinde etik olarak bir sorun olmadığına, ön koşulsuz olarak, oybirliği / oyçokluğu ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Alim YILMAZ
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Hayrunnisa ALAN
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Tuncay BAŞOĞLU
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Özden Zeynep OKTAV
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Tarkan OKTAY
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Ahmet AKIN
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. İbrahim SUBAŞI
Öğretim Üyesi

1/1

EK 2. ANKET İZNİ

T.C.
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

BK No:2971 - İBB No:189581 / 28.08.2023

Sayı : E-80790574-622.03-
Konu : Bilgi Talebi

Sayın Sedat İŞBİLİR
(sedat.isbilir@ibb.gov.tr)

İlgi : Tarihsiz dilekçeniz.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana bilim dalı doktora teziniz kapsamında "*Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birey Düzeyindeki Öncüleri: Bir Belediye Üzerine Araştırma*" konulu çalışmanız için teşkilatımızda çevrimiçi anket (https://forms.gle/MmQUnSXw8bWj5NBY7) yapma talebinizi belirten dilekçeniz incelenmiştir.

Çevrimiçi anket yapma talebiniz, Başkanlık Makamı'nca uygun görülmüş olup çalışmanın sonucunun Kalite ve Yönetim Sistemleri Şube Müdürlüğü'ne gönderilmesi beklenmektedir.

Bilgilerinize sunulur.

Nurcan ALAN
Büyükşehir Belediye Başkanı a.
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı

5070 sayılı kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.

EK 3. KATILIMCILARA UYGULANAN ANKET SORULARI

Birinci Bölüm: Açıklamalar

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İstanbul Medeniyet Üniversitesi (İMÜ), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen "Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birey Düzeyindeki Öncülleri: Bir Belediye Üzerine Araştırma" adlı doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar, bu alandaki akademik çalışmalara katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Araştırmamız boyunca sizden herhangi bir kimlik bilgisi talep edilmeyecek olup elde edilen veriler üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 10-15 dakika sürecek olup hassasiyet göstererek çalışmaya sağlayacağınız katılım için çok teşekkür ederim.

İkinci Bölüm: Katılımcılar Hakkındaki Genel Bilgiler İle İlgili Sorular

Yaşınız:	…
Cinsiyetiniz:	1) Kadın 2) Erkek 3)Diğer
Medeni Durumunuz	1) Bekâr 2) Evli 3)Diğer
Eğitim Durumunuz	1)İlköğretim 2) Lise 3)Ön lisans 4) Lisans 5) Yüksek lisans 6) Doktora
Çalışma Şekli	1)Memur 2) Sözleşmeli 3)İşçi 4)Belediye Şirketi Per.
Pozisyon	1)Yönetici 2) Çalışan
Ne Kadar Zamandır Şu An Çalıştığınız Kurumda Çalışıyorsunuz?	1) 0-1 yıl 2) 1-5 yıl 3) 6-10 yıl 4)10+ yıl
Ne Kadar Zamandır Şu An Çalıştığınız Birimde Çalışıyorsunuz?	1) 0-1 yıl 2) 1-5 yıl 3) 6-10 yıl 4)10+ yıl
***Gelir Durumunuz**	1)10-15 Bin 2) 15-20 Bin 3) 20-25 Bin 4) 25 Bin Üzeri

*Temmuz 2023 rakamları esastır.

Üçüncü Bölüm: Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Sorular

Aşağıdaki soruları lütfen çalıştığınız kurumdaki durumunuz, yönetici ve iş arkadaşlarınızla çalışma ilişkileriniz, yöneticiniz vb. unsurları göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Cevap seçenekleri "1- Hiç Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum" şeklindedir.

Zorunluluk Hissetme

ZH1-Çoğu zaman iş arkadaşlarıma borçluymuşum gibi hissediyorum.

ZH2-İş arkadaşlarımın benim için yaptığı şeylerin karşılığını vermeliymişim gibi hissediyorum.

ZH3-Mecbur olduğumu hissettiğim için iş arkadaşlarıma iyilik yaparım.

Güvenilir Hissetme

GH1-Yöneticim önemli işleri bana devreder.

GH2-Yöneticim yüksek karar verme gücü ile beni güçlendirir.

GH3-Yöneticim örgütümün içindeki gizli bilgileri benimle görüşür.

GH4-Yöneticim kendisinin kişisel gelişim planlarını bana bildirir.

Uyumluluk Maskesi

UM1-İş yerinde uyumlu görünmek için kendimle ilgili bazı şeyleri paylaşmam.

UM2-Örgütümün değerleri ile çelişen kişisel değerlerimi bastırırım.

UM3-Örgütümün değerleri ile çelişen kişisel değerlerimi saklarım.

UM4-Örgütsel değerleri benimsiyormuş gibi davranarak “politik” davranırım.

UM5-Kişisel değerlerim ile çelişse bile, örgütümün değer sistemini yansıtacak şekilde davranırım.

UM6-İşteyken gerçekten inanmadığım şeyleri söylerim.

Öz Yeterlilik

OY1- Kendim için belirlediğim hedeflerin çoğuna ulaşırım.

OY2- Zor görevlerle karşılaştığımda, bunları başaracağımdan eminim.

OY3- Genel olarak, benim için önemli olan sonuçları elde edebildiğimi düşünüyorum.

OY4- Yapmaya karar verdiğim her şeyi başarabileceğime inanıyorum.

OY5- Başarılı bir şekilde birçok zorluğun üstesinden gelirim

OY6- Birçok farklı görevlerde etkili bir şekilde çalışabildiğime eminim.

OY7- Başkaları ile karşılaştırıldığında, çoğu görevleri çok iyi bir şekilde yapabilirim.

OY8- İşler zor olsa bile, oldukça iyi performans gösterebilirim.

Kamu Hizmeti Motivasyonu

KHM1-Ülkem veya ait olduğum topluluk için faydalı olan kamu programları ile ilgileniyorum.

KHM2-Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için çekicidir.

KHM3-İnsanların derinden dâhil olduğum kamu programından yararlandığını görmek beni çok mutlu ediyor.

KHM4-Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görüyorum.

KHM5-Anlamlı kamu hizmeti benim için çok önemli.

KHM6-Çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyi olanı yapmasını tercih ederim.

KHM7-Zor durumda olan insanları gördüğümde duygularımı zapt etmekte zorlanıyorum.

KHM8-Günlük olaylar bana birbirimize ne kadar bağımlı olduğumuzu sık sık hatırlatıyor.

KHM9-İmkânları kısıtlı kişilerin durumunu anlıyorum.

KHM10-Toplumda bir fark yaratmak benim için kişisel başarılardan daha fazlasını ifade ediyor.

KHM11-Toplumun iyiliği için çok büyük fedakârlıklar yapmaya hazırım.

KHM 12-Görevin kendimden önce geldiğine inanıyorum.

Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

ZOV1-Çalıştığım yerdeki yönetim, çalışanlarına mevcut görev tanımlarının ötesinde davranmaları için baskı yapmaktadır

ZOV2-Çalıştığım yerde herhangi bir karşılığı olmaksızın, çalışanlar üzerinde olması gereken iş yükünün ötesinde fazladan çalışmaları için sosyal baskı vardır.

ZOV3-İşimde yasal iş gereklerim ve istediğim dışında fazla çaba harcamam yönünde bir beklenti olduğunu hissediyorum.

ZOV4-Yeterli zaman ve enerjim olmadığında dahi yasal zorunluluğum olmamasına rağmen diğer çalışanlara yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum

ZOV5-Özgür irademe karşı olmasına ve yasal zorunluluğum olmamasına rağmen yöneticime yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum.

Lider-Üye Etkileşimi

LUE1-İyi niyetle, istemeden bir hata yapmış isem, yöneticim başkalarına karşı beni savunur.

LUE2-Başkaları tarafından aleyhimde davranışlar söz konusu olduğunda (bana sözel olarak saldıracak olurlarsa), yöneticim beni savunur.

LUE3-Yöneticim işle ilgili konularda, konu hakkında tam bir bilgisi olmasa dahi bir üstüme karşı beni savunur.

LUE4-Yöneticimle çalışmak oldukça eğlenceli ve keyif vericidir.

LUE5 -Bir birey olarak yöneticimi çok severim.

LUE6 -Yöneticim, herkesin arkadaş olarak isteyebileceği türden bir insandır.

LUE7-İş tanımımda yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenebilirim.

LUE8 -Yöneticimin iş hedeflerine ulaşmasını sağlamak için normalden daha fazla çaba göstermek isterim.

LUE9-Yöneticim için yoğun şekilde çalışabilirim.

LUE10-Yöneticimin işe ilişkin bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.

LUE11 -Yöneticimin mesleki profesyonel becerisine hayranım.

LUE12 -Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim.

Örgütsel Adalet

OA1-İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.

OA2-İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.

OA3-Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.

OA4-Çalışma programım oldukça adildir.

OA5-Genel olarak çalıştığım kurumda aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.

OA6-Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce tüm çalışanlar tarafından duyulan endişeleri göz önünde bulundururlar.

OA7-Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamaktadırlar.

OA8-İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenentüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.

OA9-Yöneticiler alınan kararları açıklarlar ve çalışanlar tarafından istendiğinde ek bilgi de sağlar.

OA10-İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygı ve ciddiyetle davranırlar.

OA11-İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve anlayışla davranırlar.

OA12-İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim benimle doğru bir şekilde ilgilenirler.

OA13-İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar sunmaktadırlar.

OA14-Yöneticilerim işimle ilgili alınan herhangi bir kararı bana çok net bir şekilde açıklarlar.

OA15-Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçeler sunmaktadırlar.

OA16-İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bireysel taleplerime duyarlıdırlar.

OA17-Yöneticilerim işimle ilgili alınan kararların muhtemel etkilerini benimle görüşürler.

OA18-İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma önem verirler.