



**KAMU LİDERLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK
ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

Celal AKDAĞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

**AĞRI-2025
(Her hakkı saklıdır.)**

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİ ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Celal AKDAĞ

KAMU LİDERLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR

AĞRI-2025

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Kamu Liderliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Desteğin Aracılık Rolünün İncelenmesi” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Ayrıca, tezimin hem kâğıt hem de elektronik kopyalarının, aşağıda belirttiğim koşullar altında Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

△ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Celal AKDAĞ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
ÖNSÖZ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Liderlik.....	5
2.1.1. Liderliğin tanımı.....	6
2.1.2. Lider ile yönetici farkı.....	7
2.1.3. Liderlerin güç kaynakları	8
2.2. Kamu Liderliği.....	10
2.2.1. Kamu liderliğinin özellikleri	12
2.2.2. Kamu liderliğinin önemi ve sorunu	13
2.2.3. Kamu liderliği yaklaşımları.....	14
2.2.4. Kamu liderliği boyutları	16
2.2.5. Kamu yönetimi açısından liderlik	22
2.3. İş Tatmini	24
2.3.1. İş tatmini teorileri	26
2.3.2. İş tatminini etkileyen faktörler	31
2.3.3. İş tatminsizliğinin sonuçları	31
2.4. Örgütsel Destek.....	32
2.4.1. Örgütsel destek teorileri	33
2.4.2. Örgütsel desteği etkileyen faktörler	35
2.4.3. Örgütsel desteğin sonuçları	39
2.5. Kamu Liderliği, İş Tatmini ve Örgütsel Destek Arasındaki İlişki.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	44
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	45
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	45
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	47

3.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi	47
3.5.1. Kişisel bilgi formu	48
3.5.2. Kamu liderliği ölçeği.....	48
3.5.3. İş tatmini ölçeği.....	48
3.5.4. Örgütsel destek ölçeği.....	48
3.6. Verilerin Analizi	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR	50
4.1. Demografik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
4.2. Araştırmanın Faktör, Güvenirlilik ve Normallik Analizi	52
4.2.1. Faktör analizi.....	52
4.2.2. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri	57
4.2.3. Ölçeklerin normallik analizi.....	59
4.3. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz	59
4.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi.....	60

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	91

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU LİDERLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Celal AKDAĞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ömer ÇINAR

2025, Sayfa: 93 + XII

Liderlik, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan bir unsurdur. Bununla birlikte, liderlik sadece örgütleri yönlendiren bir unsur değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve işleyişten etkilenen dinamik bir süreçtir. Bu çerçevede, kamu kurumlarının yapısal özellikleri ve yönetim süreçleri, kamu liderliğinin ortaya çıkmasına ve şekillenmesine zemin hazırlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, kamu yöneticilerin kamu liderlik davranışlarının düzeyi, çalışanların iş tatmini ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca, örgütsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkileri birlikte tek bir yapı halinde inceleme avantajı sağladığı için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Çalışmalarda son yıllarda yaygın olarak kullanılan ve modern bir yaklaşım olarak kabul edilen Bootstrap yöntemi, aracılık analizi için araştırma modeline uygun olarak kullanılmıştır.

Çalışmanın evreni; Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışan yaklaşık 230 personelden oluşmaktadır. Nicel bir araştırma olan çalışmanın verileri yüz yüze anket uygulamasıyla toplanmıştır. Çalışılan örneklem büyüklüğü, basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle seçilen 151 personelden oluşmaktadır. Çalışmada uluslararası güvenirlik ve geçerliliği kanıtlanmış kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak, çalışmaya katılan personeli tanımlamak amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kullanılan ölçeklerin orijinal ölçeklerle uyumlu olduğu

görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçüm modelinde, araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bulgulara göre; kamu liderliği, çalışanların iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Kamu liderliği davranışları, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca örgütsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş tatminini azaltarak kısmi aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında çalışanların iş tatminini ve örgütsel destek algılarını artırmak için, kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışları sergilemeleri önerilmiştir. Ayrıca alanla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Kamu Liderliği, Örgütsel Destek, İş Tatmini

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

EXAMINING THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PUBLIC LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION

Celal AKDAĞ

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

2025, Pages: 93 + XII

Leadership is an element that plays an important role in helping organisations achieve their goals. In addition, leadership is not only an element that directs organisations, but also a dynamic process that is affected by organisational structure and functioning. In this framework, the structural characteristics and management processes of public organisations have laid the groundwork for the emergence and shaping of public leadership.

The aim of this study is to examine the relationships among the level of public leadership behaviours of public managers, employees' job satisfaction and organisational support levels. It is also examined whether organisational support has a mediating effect on the relationship between public leadership and job satisfaction. Structural equation modelling (SEM) was used because it provides the advantage of examining the relationships among public leadership, job satisfaction and organisational support variables together forming a single structure. Bootstrap method, which has been widely used in recent years and accepted as a modern approach, was used in accordance with the research model for mediation analysis.

The population of the study consists of approximately 230 personnel working in institutions outside the law enforcement units under the Ministry of Internal Affairs providing public services in Ağrı province. The data of the study, which is quantitative research, were collected by face-to-face questionnaire application. The sample size of the study consists of 151 personnel selected by simple random sampling technique. Public leadership, job satisfaction and organisational support scales which have proven

international reliability and validity were used in the study. Using the data obtained, frequency analysis was used to define the personnel participating in the study. Confirmatory factor analysis was applied for the construct validity of the scales, and it was seen that the scales used were compatible with the original scales. As a result of the reliability analyses, the scales were found to be reliable.

In the measurement model, it was determined that there were significant relationships among the research variables. According to the findings, public leadership has a statistically significant and positive effect on employees' job satisfaction. Organisational support perceived by employees has a statistically significant and positive effect on job satisfaction. Public leadership behaviours have a statistically significant and positive effect on employees' perceived organisational support. In addition, it was found that organisational support has a partial mediating effect by reducing job satisfaction on the relationship between public leadership and job satisfaction.

In the light of the findings obtained in the study, it is suggested that managers in public institutions should exhibit leadership behaviours in order to increase employees' job satisfaction and organisational support perceptions. In addition, suggestions were also made for the researchers who will work in the field.

Keywords: Leadership, Public Leadership, Organizational Support, Job Satisfaction

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	7
Tablo 2.2. Kamu Yönetiminde Etkili Bir Liderin Özellikleri	12
Tablo 2.3. Kamu Liderliği Roller ve Tanımları	17
Tablo 2.4. İş Tatmini Tanımları	25
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikî Bulgular.....	50
Tablo 4.2. Kamu Liderliği Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi.....	53
Tablo 4.3. Kamu Liderliği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	55
Tablo 4.5. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu.....	55
Tablo 4.6. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi.....	56
Tablo 4.7. Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu.....	56
Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.9. Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları	59
Tablo 4.10. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları	59
Tablo 4.11. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Uyum İndeksleri	61
Tablo 4.12. Önerilen Model Uyum İndeksleri	62
Tablo 4.13. Önerilen Modelin Uyum İndeksleri (Kovaryanslı).....	63
Tablo 4.14. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Analiz Sonuçları	64
Tablo 4.15. Önerilen Modelde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü	66
Tablo 4.16. Önerilen Modele İlişkin Hipotezlerin Sonuç Tablosu	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli	45
Şekil 4.1. Yapısal Eşitlik Modeli	62
Şekil 4.2. Yapısal Eşitlik Modeli (Kovaryanslı)	63



ÖNSÖZ

Bu tezin amacı, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolünü, özellikle kamu kurumlarında çalışanlar açısından incelemektir. Çalışmada ele alınan konuların literatür taraması yapılarak uygulamadan elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Bulgular kamu kurum yöneticileri ve çalışanlar açısından değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın, konuyla ilgilenen meslektaşlarıma ve uygulayıcılara faydalı olmasını umuyorum.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince bana her zaman güvenen ve destek veren değerli danışmanım Doç. Dr. Sayın Ömer Çınar'a, eğitimim boyunca bana kolaylık sağlayan amirim Kaymakam Sayın Murat Güneş'e, mesai arkadaşım Kadir Ateş'e, ders aldığım tüm hocalarıma ve anket uygulamasına katkıda bulunan katılımcılara teşekkür ederim. Ayrıca, tezin yazımında en büyük ilham kaynağım olan ve bir gülümsemesiyle tüm yorgunluğumu gideren canım kızım Eylül'e ithaf ediyorum.

Celal AKDAĞ

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SİMGESİ/KISALTIMA	AÇIKLAMA
χ^2	: Ki-Kare test istatistik değeri
AFA	: Açıklayıcı faktör analizi
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
β	: Regresyon modelinde katsayı
df	: Degree of freedom (Serbestlik derecesi)
F	: F test istatistik değeri
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser–Meyer–Olkin testi
N (veya) n	: Evren veya örneklem hacmi (veri sayısı)
P (veya) sign.	: Anlamlılık seviyesi
R (veya) r	: Korelasyon katsayısı
ss	: Standart sapma
t	: t test istatistik değeri
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{x}$ (veya) ort.	: Ortalama
α	: Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı
GFI	: İyi uyum indeksi
AGFI	: Düzeltilmiş iyi uyum indeksi
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
NFI	: Normlaştırılmış uyum indeksi
TLI	: Tucker Lewis indeksi
KL	: Kamu liderliği
İT	: İş tatmini
ÖD	: Örgütsel destek
PSL	: Politik sadakat liderliği
HVL	: Hesap verilebilir liderlik
İAYL	: İletişim ağı yönetimi liderliği
KUL	: Kuralları uygulama liderliği
YEM	: Yapısal eşitlik modeli

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl, yalnızca bilgi ve teknoloji alanlarında değil, aynı zamanda geleneksel kamu yönetimi anlayışında da köklü değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Klasik yönetim yaklaşımları, bu süreçte bireylerin artan beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte özel sektör ve kamu kurumları, verimliliği artırmaya yönelik yeni fırsatlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu fırsatlar, kamu yönetimlerinin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmıştır. Değişimin ve yeniliğin sürekli hale geldiği günümüzde, kamu yönetiminde sürece öncülük edecek bir liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır (Şahin vd 2015: 73).

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik rol üstlenmektedir. Liderlik sadece örgütleri şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütlerin yapısı ve işleyişi liderliğin evrilmesine ve yeni liderlik biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Bu bağlamda, kamu örgütlerinin kendine özgü yapısı ve işleyiş dinamikleri, kamu liderliği kavramının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Kamu liderliği üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, kamu liderliği kavramın tanımı ve kapsamı, yöneticilere tanımlanan roller ve örgütlere olan etkileri bakımından, kamu liderliğinde farklı yaklaşımların benimsendiği görülmektedir. Kamu liderliği konusunda görüş ayrılıklarına rağmen, kamu liderliği; kamu yararını gözeten, kamu değerini yükselten ve toplumsal refahın artırılmasına katkı sağlayan temel bir yönetim unsuru olarak öne çıkmaktadır (Öztürk 2023: 40). Kamu yönetimi bağlamında liderlik olgusu giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde kamu yöneticileri, lider algılandığı için çeşitli zorluklar ve yönetimsel ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Kamu örgütlerinde görev yapan liderler, yalnızca yönetsel işlevleri yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde arabuluculuk rolünü de üstlenmektedir. Bunun yanı sıra, kamu yöneticilerinin aldıkları kararları ve yürüttükleri uygulamaları meşrulaştırmaları, hem astlarına hem de kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşlara karşı sorumluluk taşımaları gerekmektedir (Şahin vd 2015: 75).

Günümüzde hızlı bir şekilde değişen ekonomik ve sosyal dinamikler, kurumların rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, kurumların sürdürülebilir başarı elde edebilmesinde belirleyici unsurlardan biri, yöneticilerin sahip olduğu liderlik gücüdür. (Tengilimoğlu 2005: 1). Teknolojik alandaki hızlı değişim ve küresel gelişmelerin ışığında, kamu yönetimi alanında yaşanan dönüşüm, yeni bir kamu liderliği anlayışının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler, bireylerin kamu liderlerinden beklentilerinin artmasına ve kamu sektörünün bu beklentileri karşılayacak niteliklere sahip yeni liderlere ihtiyaç duymasına neden olmuştur. (Fırat 2021: 14). Kamu liderliğine yönelik artan gereksinim ile birlikte daha geniş kapsamlı ve daha odaklı çalışma beklentisi, son yıllarda kamusal alanda önemli gelişmelerin ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır (Van Wart 2013: 538). Bu doğrultuda, kamu kurumlarında klasik bürokratik yönetim anlayışının yerini giderek daha fazla profesyonel kamu liderliğine bıraktığı bir dönüşüm yaşanmaktadır (Tösten vd 2018: 321). Kamu liderliği kamu hizmeti alanında önemli rol üstlenmektedir. Genellikle toplumsal refahın artması ile kamu kaynaklarının ekonomik, verimli, etkili ve hukuka uygun bir şekilde kullanımı üzerinde derin etkileri olan bir liderlik türü olarak değerlendirilebilir.

Çalışma yaşamının temel dinamiklerinden biri, bireylerin işe yönelik olumlu tutumlarının tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesidir. Bu tutumlar, bireylerin kimlik oluşum süreçlerini etkilerken örgütsel düzeyde önemli sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini; bireylerin işe ilişkin tutumları arasında yer almakta ve örgütsel psikoloji literatüründe incelenen kavramlardan biri olarak ön plana çıkmaktadır (Başol ve Çömlekçi 2020: 18). Basit bir ifadeyle iş tatmini, bireyin işine karşı hissettiği memnuniyet düzeyini ya da işle ilgili sahip olduğu olumlu duyguları ifade eder. Aynı zamanda, işin gereklerini yerine getirirken ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da değerlendirilebilir. Spector'a göre iş tatmini, çalışanların işlerini ne derece benimsediğinin ve sevdiklerinin bir göstergesidir (Tosun 2020: 545). Çalışanların işlerine karşı duyduğu memnuniyeti ölçmek ve anlamak için iş tatmini önemli bir araç olarak kabul görülmektedir. İş tatmini, çalışanların işlerini ne kadar keyifle ve memnuniyetle yaptıklarını, işlerinden ne kadar mutlu olduklarını ve işlerine bağlılıkla ne kadar verimli bir şekilde yerine getirdiklerini gösteren reflektör olarak ifade edilebilir.

Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını, bağlı oldukları kurumun kendilerine verdiği desteğin bir yansıması olarak değerlendirmektedirler. İdarecilerin çalışanlarına karşı olumlu ya da olumsuz tutumları, kurum desteğinin göstergesi olarak görülür. Yöneticinin çalışanına sağladığı destek, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde artırırken; desteğin eksikliği ise algının olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. (Dağ ve Bozkurt 2023: 291). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte yaptıkları katkılarının ve iyilik hallerinin önemsendiğine yönelik algılarını ve çalışanlara yönelik gerçekleştirilen uygulamaların gönüllü ve samimi bir şekilde yapıldığına dair hislerini ifade eder. Teorik olarak, yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip bireylerin, örgüte yarar sağlayan olumlu davranışlar sergileme eğiliminde oldukları kabul edilmektedir (Akkoç vd 2012: 113). Örgütsel destek, bir çalışanın veya bir grubun işini daha etkili bir şekilde yapabilmesi için kurum tarafından kendilerine sağlanan kaynaklar, bilgiler ve yardımlardır. Örgütsel desteğin, genellikle iş ortamında çalışanların verimliliğini artırmak, stresini azaltmak ve iş tatminini artırmak amacıyla sunulduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışma, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Kamu kurumlarında etkili liderlik tarzlarının çalışan tatmini üzerindeki etkilerinin örgütsel desteğin algılanması aracılığıyla nasıl belirdiğinin incelenmesi, akademik ve pratik açıdan önem arz etmektedir. Bu çalışmayla; kamu yönetimi literatürüne farklı bir bakış açısı kazandırılması ve liderlik stratejilerinin kamu hizmeti sunan çalışanların tatmini üzerindeki potansiyel etkilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışma kapsamına ele alınan kavramlar ve bu kavramlarla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Özellikle kamu liderliği kavramı ve boyutları, iş tatmini ve örgütsel destek kavramları detaylı bir şekilde açıklanmış ve söz konusu kavramların önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, çalışmada kullanılan kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkiler tartışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda,

Çalışanların algıladıkları kamu liderliği, örgütsel destek düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ile ilgili teorik ve ampirik çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Araştırma modeli belirlenmiş ve literatür doğrultusunda modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için hipotezler kurulmuştur. Çalışmanın uygulamasında esas alınan araştırmanın evreni ve örneklemini belirlenmiş ve veri toplama süreci anlatılmıştır.

Araştırmanın evreni Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışan yaklaşık 230 personelden oluşmaktadır. Bu sayı baz alınarak, Yamane'nin (1973: 133) örneklem hacmi hesaplama formülü kullanılarak, evreni temsil etmek amacıyla, örnek büyüklüğünün en az 146 olması gerektiği hesaplanmıştır. Çalışılan örneklem büyüklüğü basit tesadüfi örneklem tekniği ile seçilen 151 personelden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, yüz yüze anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. Katılımcılara araştırma konusu ve ölçeklerdeki sorular hakkında ayrıntılı bilgilendirme yapılmıştır. Anket formu, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir) belirlemeye yönelik yedi adet sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmında uluslararası güvenirlik ve geçerliliği kanıtlanmış kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek ölçekleri yer almaktadır. Ölçeklerin önermeleri 5 dereceli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Toplanan veriler istatistiksel paket programları kullanılarak uygun analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde sosyo-demografik veriler ve hipotezleri sınamak için yapılan analizlerin bulguları yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde ise, bulgular önceki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Kamu yöneticilerine ve bu konu ile ilgili gelecekte çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, öncelikle liderlik, lider ile yönetici arasındaki farklar, liderin güç kaynakları ve kamu liderliği kavramlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Kamu liderliğinin boyutları hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır. İş tatmini ve örgütsel destek kavramları açıklanarak bu kavramların önemi üzerinde durulmuştur. Son olarak, çalışma konusunu oluşturan kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

2.1. Liderlik

Toplumların, örgütlerin ve kurumların gelişimini ve ilerlemesini sağlayan güçlerin başında liderler yer almaktadır. Daha genel bir ifadeyle, insanlık tarihini şekillendiren ve yönlendirenler liderlerdir. Liderlerin tutum ve davranışları, iç dinamikleri ve ruhsal yapıları sıradan insanlardan farklıdır. Bu farklılıklar, onları lider konumuna getirir. Liderler, örgütün hedeflerini belirleyen, iç etkileşimi sağlayan, yenilikçi, örgütleyici ve düzenleyici kişilerdir. Liderlik, bireyleri belirlenen hedeflere doğru harekete geçirme becerisidir. Yani, liderlik, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda bir araya getirerek, bu hedefleri gerçekleştirmek için onları etkileyip harekete geçirme yeteneği ve bilgisidir. Diğer bir deyişle, liderlik, kişinin sahip olduğu gücü bireyler arası etkileşimde kullanma sürecidir (Güney 2020: 26,27,31). Sonuç olarak, liderlik; bir grup ya da topluluğu, önceden belirlenen bir amaç doğrultusunda yönlendirerek, bu grubun üzerinde ilham verici ve motive edici bir etki gösterme yeteneği olarak ifade edilebilir.

Etimolojik olarak liderlik kavramının kökeni İngilizce “lead” fiilinden türetilen “leadership” olarak ifade edilir. Liderlik kavramı, yön göstermek, yol gösterici olmak, kılavuz olmak, öncü olmak ve rehberlik yapmak gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Aynı fiilden türemiş olan “leader” kelimesi ise rehber, kılavuz, yön gösteren, lider ve önderlik yapan anlamlarına gelmektedir. Türkçe’de ise liderlik kavramı için her ne kadar önderlik kelimesi uygun görülmüşse de yerel araştırmalarda “liderlik” sözcüğü daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Şişman 2002: 2).

2.1.1. Liderliğin tanımı

Bennis'e göre liderlik, güzelliğe benzer. Yani göreceli olduğundan liderliği tanımlamak oldukça güçtür. Araştırmacılar liderlik konusunda çok sayıda inceleme ve araştırma yapmışlardır. Bu çalışmalardan elde ettikleri bulgulardan faydalanarak farklı liderlik tanımları yapmışlardır (Güney 2020: 35).

Liderlik konusunda yapılan bazı tanımlar aşağıda sunulmuştur:

- Terry'e göre liderlik, bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda gönüllü olarak çaba göstermeye yönlendirebilme yeteneğidir. (Demir Uslu 2011: 421).
- Burns liderliği; bireylerin ekonomik, siyasal ve benzer güçler ile değerleri kullanarak, bağımsız ya da karşılıklı belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla takipçilerini harekete geçirme süreci olarak tanımlamıştır. (Bakan ve Büyükbeşe 2010: 74).
- Stogdill'e göre lider, bir amacın belirlenmesi ve bu amaca ulaşmak için gereken faaliyetler üzerinde gösterdiği etkiyle diğer bireylerden ayrılan kişidir. (Güney 2020: 36).
- George ve Jones, liderliği; grup üyelerini belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendiren, onların faaliyetlerini koordine eden ve denetleyen, bu süreçleri etkili bir biçimde yürütebilecek yeterlilik ve yetkinliklere sahip olan birey olarak tanımlamaktadır (Arıkan 2001: 232).
- Yukl'a göre liderlik, geniş bir perspektiften bakıldığında; bireyleri etkileyerek neyin yapılması gerektiği ve bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda ortak bir anlayış ve uzlaşma oluşturma ile ortak amaçların gerçekleştirilmesi yönünde bireysel ve kolektif çabaları teşvik etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Tunçbilek ve Kaya 2020: 32).

Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında; liderler, bireyleri etkileyen, yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak tarif edilebilir.

2.1.2. Lider ile yönetici farkı

Yönetim denildiğinde akla gelen ilk kavramlardan biri liderliktir. Ancak, yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı anlamlar taşıyan kavramlardır. Bu fark, "her lider bir yönetici olabilir, ancak her yönetici bir lider olamaz" şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticilik, işletmelerin kuruluşuyla birlikte ortaya çıkan bir meslek iken; liderlik, bir davranış biçimi olarak tanımlanır. Bennis ve Nanus, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı farklı bir bakış açısıyla ele almışlardır. Yöneticilik, bir işi yerine getirmek, sorumluluk almak ve uygulamak iken; liderlik, insanları etkilemek ve onları yönlendirmek için rehberlik yapmaktır (Ardahan ve Konal 2017: 141).

Yöneticilik ve liderlik, birbirine yakın kavramlar olarak değerlendirilse de içerik ve işlev açısından önemli farklılıklar barındırmaktadır. Bu iki kavram; kişinin bulunduğu pozisyon, üstlendiği görev, sahip olduğu yetki ve sorumluluk düzeyi gibi çeşitli faktörler açısından birbirinden ayrılmaktadır. Liderler, sahip oldukları kişisel nitelikler aracılığıyla çevrelerini etkileyebilen, vizyon ve misyon doğrultusunda hedefler belirleyerek insanları bu hedeflere yönlendirebilen bireylerdir. Yöneticiler ise belirli bir otorite tarafından atanmış, kurumun önceden belirlenmiş amaçları doğrultusunda planlama, uygulama ve denetim süreçlerini yürüten kişiler olarak tanımlanmaktadır (Uğur ve Uğur 2014: 132).

Bennis lider ile yönetici arasındaki farkları aşağıda sunulan tablodaki gibi özetlemiştir (Güney 2020: 43):

Tablo 2.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzun bakış açısı	Kısa bakış açısı
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik normlara uygun hareket eden	Yerleşik normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapandır	Doğru işi yapandır
Tekrarıcıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Tevsik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnektir	Katıdır

Kaynak: (Güney 2020: 43)

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, "lider" ve "yönetici" kavramları birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Bir kişi, yönetici olabilmek için belirli bir makama ve statüye sahip olmalı iken, lider olabilmek için yönetici olma şartı aranmamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, bir örgütün en alt kademesinde çalışan bir kişi dahi liderlik özelliklerine sahip olabilir. Yöneticinin gücü sahip olduğu mevkiye ve statüsüne dayalı iken, liderin gücü ve etkisi ise kişisel niteliklerine, bilgi düzeyine, çevresel koşullara ve duruma bağlı olarak değişkenlik gösterir. Her liderin aynı zamanda bir yönetici olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü liderler, başkalarını etkileme, yönlendirme ve peşlerinden sürükleme kapasitesine sahiptir. Ancak her yönetici bir lider değildir; yani her yönetici, başkalarını etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmayabilir. İdeal olarak, yönetim kademesindeki her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması ve başkaları üzerinde etkili olabilmesi beklenmektedir.

2.1.3. Liderlerin güç kaynakları

Liderlik, motivasyon, iş doyumunu, örgütsel siyaset, karar alma süreçleri ve çalışan performansı gibi birçok örgütsel değişken ile yakından ilişkili bir kavram olan güç, örgüt içindeki hiyerarşik etkileşimlerin ve otorite ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır (Meydan vd 2018: 76, 77). Liderlerin başkalarını belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirmelerinde etkili olan en önemli unsur güçtür. Güç, kişileri etkileme kapasitesidir. Kısacası, güç, liderlerin emirlerinin astlar tarafından yerine getirilip getirilmediğini gösteren bir göstergedir (Güney 2020: 65).

Liderlerin güç kaynakları sosyal bilimciler tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır. En detaylı açıklama French ve Raven tarafından yapılmıştır. Bilim insanları tarafından güç kaynakları aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir (Güney 2020: 65).

Yasal güç

Yasal güç kaynağı, örgütsel yapıdan türeyen ve liderin örgüt içerisindeki konumuna dayanan bir otoriteyi temsil etmektedir. Bireyin sahip olduğu pozisyon aracılığıyla çevresindekileri etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Yasal gücü pozisyon gücü olarak da tanımlamak mümkündür. Bu güç kaynağında; astlar, liderin kendi davranışları üzerinde söz sahibi olma yetkisine sahip olduğunu kabul etmekte

ve üst makamdan gelen taleplere karşı kendilerini görevli ya da yükümlü hissetmektedirler. (Toptaş ve Taştan 2020: 66).

Ödüllendirme gücü

Liderler, astlarına olumlu fırsatlar sunma (işten erken ayrılmalarına izin verme vb.) ya da olumsuz çalışma koşullarını iyileştirme (iş ortamının geliştirilmesi vb.) yetkisine sahip olmaları durumunda ödüllendirme gücüne sahiptir. Ödüllendirme gücü, çalışanların çeşitli ödüller elde etme beklentisi ile liderin taleplerine uyum göstermelerini ifade eder. Bu tür ödüller; prim, takdir, terfi gibi maddi ve manevi teşvik unsurlarını içermektedir (Kaya ve Onğun 2015: 322).

Cezalandırma gücü

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün zıt kutbu olan bir güç türüdür. Astlarını cezalandırma yetkisi konusunda lidere yetki veren bir güçtür. Ceza verme gücü korkuya dayanmaktadır. Bu nedenle astlar tarafından algılanan bütün korkular cezalandırma gücünün kaynağını oluşturmaktadır. Söz konusu güç örgütlerde tenzili rütbe, iş feshi, başka görevlere atama, eleştirme ve ücrete zam yapmama gibi yaptırımları kapsamaktadır (Güney 2020: 65).

Uzmanlık gücü

Uzmanlık güç kaynağı, lider ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyimle doğrudan ilişkilidir. Burada önemli olan, astların bilgi ve deneyimi nasıl algıladığıdır. Eğer bir lider, astları tarafından bilgili veya deneyimli olarak görülüyorsa, o lider astlarını etkileyebilme konusunda daha başarılı olacaktır. Örgütlerdeki uzman personel, bu gücün örnekleri arasında yer alabilir. Uzmanlık gücüne sahip bir lider, daha kolay bir şekilde emir-komuta altındaki personeli etkileyebilir. Ayrıca, bir yöneticinin astlarının sorunlarını çözebilme kapasitesi ve onlara bilgi aktarabilmesi, astları üzerinde etki yaratma şansını artıracaktır (Çavuş ve Harbalıoğlu 2016: 119).

Karizmatik güç

Karizmatik güç, çalışanların lidere duydukları bağlılık, saygı, sevgi ve sadakatin bir sonucu olarak, liderin beklentilerine uygun şekilde davranma ve onu memnun etme isteğiyle ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu bağlamda karizmatik güç,

Çalışanların liderle özdeşleşme eğilimleriyle yakından ilişkilidir. Beğeni temelli bu güç türünde; lider sahip olduğu karizma aracılığıyla, kişisel niteliklerinden ve karakteristik özelliklerinden kaynaklanan çekim gücünü kullanarak çalışanlar üzerinde etki yaratmaktadır. (Korkmaz ve Altıntaş 2024: 138).

Yukarıda açıklanan güç kaynakları, liderlikte farklı şekillerde etkili olabilir ve liderin etkinliği üzerinde farklılık gösterebilir. İyi bir lider genellikle adı geçen güç kaynaklarını dengeli ve etkili bir şekilde kullanıp örgütü yönlendirerek amacına ulaşabilir.

2.2. Kamu Liderliği

Yaşanan hızlı gelişmeler, liderlik anlayışını da önemli ölçüde etkilemiş ve dönüştürmüştür. Çağın gerekliliklerine uyum sağlamak adına, liderler kendilerini sürekli olarak yenileme ihtiyacı duymaktadır. Zira liderlik, ortalama bireyden daha fazla bilgi, beceri ve nitelik gerektiren bir karakter olarak öne çıkmaktadır. Küresel ölçekte değişen yönetim anlayışları göz önüne alındığında, kamu yönetiminin artık klasik yöntemlerle etkin bir biçimde yürütölmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla, kamu kurumlarında görev yapan lider ve yöneticilerin, çağın gerisinde kalmış yöntemlerle başarı elde etmesi beklenemez. Neticede, kamu yönetiminde liderlik kavramı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır (şahin vd 2015: 75)

En temel anlamıyla “Kamu” kavramı, bir ölke sınırları içerisinde yaşayan halkın tamamını ifade etmektedir. Ayrıca, kamu terimi, devlete bağlı ve topluma kamu hizmeti sunan kurum ve kuruluşları tanımlamak amacıyla da kullanılmaktadır. Yani, bağlamına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir: Örneğin “kamu görevlisi” ifadesi devlet adına görev yapan bireyleri, “kamu düzeni” ise tüm toplumu ilgilendiren toplumsal düzeni ifade etmektedir. Türk Dil Kurumuna göre lider kavramı, önder, şef ya da “bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetiminden sorumlu kişi” olarak tanımlanmaktadır (Öztürk 2023: 41).

Öztürk’e (2023: 42) göre, kamu liderliğinin tanımı ve kapsamı konusunda literatürde iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk yaklaşım, kamu liderliğini yalnızca kamu kurum ve kuruluşlarında resmi yetkiyle donatılmış bireyler ve bu bireylerin yürüttüğü süreçler çerçevesinde ele almaktadır. Bu bakış açısına göre kamu liderliği, yalnızca kamu sektörüne özgü bir olgu olup, kapsamı bu kurumlarla sınırlı

kalmaktadır. Diğer yaklaşım ise kamu liderliği kavramı yalnızca kamu yöneticileriyle sınırlı olmayıp, daha geniş bir çerçevede değerlendirmektedir. Kamu hizmeti sunan, kamu yararı ve kamu değeri üreten özel sektör temsilcileri ve siyasi liderler ve onların yürüttüğü süreçler de bu kavramın kapsamı içerisinde yer almaktadır.

Bolden'in kamu liderliği tanımı, belirli yeterliliklerin bir bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yeterlilikler; amaç odaklılık, çalışanları etkileyebilme, stratejik düşünme, güçlü sezgilere sahip olma, kişisel gelişime açık olma, hedefe yönelme ve insan kaynağını etkin biçimde kullanabilme gibi liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Saylık vd 2022: 76).

Kamu liderliği, bir bireyin kamu görevini üstlenerek topluma hizmet etmesi ve bu doğrultuda toplumu yönlendirme sorumluluğu taşıması şeklinde tanımlanabilir. Bu liderlik anlayışı, birden çok kişiyi aynı anda etkileyerek onları belli davranışlara yönlendirme beceri ve yeteneğini içermektedir. Söz konusu beceri ve yetkinlikler arasında vizyon oluşturabilme, organizasyon yapabilme, başkalarını güçlendirme ve sorunlara çözüm üretebilme becerileri ön plana çıkmaktadır (Okan ve Gültekin 2023: 82).

Kamu liderliği literatürüne önemli katkılar sunan Van Wart (2013), bu kavrama ilişkin çeşitli boyutları içeren tanımlamalar ortaya koymuştur. Bu tanımlamalar, kamu liderliğinin çok yönlü doğasını ve kamu yönetimi bağlamındaki işlevlerini açıklayıcı niteliktedir (Okan ve Gültekin 2023: 83). İlk olarak, Van Wart kamu liderliğini, yetkilendirilmiş yönetsel süreçlerin gerektirdiği hedeflerin, verimli, etkin ve hukuka uygun biçimde gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, kamu liderliğinin yönetsel sorumluluklar ve kurumsal hesap verebilirlik çerçevesinde değerlendirildiğini göstermektedir. İkinci olarak, kamu liderliği; örgütü dış çevresiyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan, özellikle makro düzeyde değişimlerin gerçekleştirilmesini sağlayan ve bu doğrultuda kurum kültürünün yeniden yapılandırılmasını içeren stratejik bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, liderin sadece iç süreçlere değil, aynı zamanda dış çevre ile kurumsal dengeyi sağlama ve yön verme rolüne de işaret etmektedir. Son olarak, Van Wart kamu liderliğinin temel unsurunu hizmet odaklılık ilkesiyle ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda kamu lideri, topluma hizmet etme sorumluluğu taşıyan ve kamu yararını önceleyen bir vizyona

sahip olmalıdır. Bu yaklaşım, liderlik pratiğinin etik değerler, toplumsal fayda ve kamu hizmeti anlayışı ile şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Bu tanımlamalar, kamu liderliğinin sadece yönetsel bir pozisyonla sınırlı olmadığını, aynı zamanda stratejik yönelim, değişim yönetimi ve etik sorumluluk gibi temel nitelikleri de kapsadığını göstermektedir.

2.2.1. Kamu liderliğinin özellikleri

Yeni kamu yönetimi anlayışı, liderlik kavramına farklı bir boyut kazandırmış ve bu çerçevede “yeni kamu liderliği” kavramsallaştırılmıştır. Yeni kamu liderliği, kamu hizmetlerinin yönetiminde katılımcı bir vizyon geliştirerek; sürdürülebilir sosyal, ekonomik ve çevresel yapılar oluşturmayı hedefleyen, değişimi destekleyen ve kamu değerlerinin gelişimine katkı sunan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda liderlik, yalnızca yönetsel bir faaliyet olmaktan çıkarak, kamu yararını temel alan değer odaklı bir sürece dönüşmektedir. Demirbaş ve Öktem (2013), Maxwell’in (1999) liderlik ilkelerini kamu yönetimi bağlamına uyarlayarak, kamu liderliğine ilişkin çeşitli nitelikleri tanımlamışlardır. Bu çerçevede, kamu yönetiminde etkili bir liderin sahip olması gereken başlıca özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Tösten vd 2018: 357-358). Yazar tarafından tek tablo halinde sunulmuştur:

Tablo 2.2. Kamu Yönetiminde Etkili Bir Liderin Özellikleri

Özellik	Açıklama
Vizyoner	Kamu lideri geniş bir perspektifle düşünebilmeli ve stratejik vizyona sahip olmalıdır.
Motive edici	Takım üyeleri üzerinde etkili olmalı, onları ortak hedefler doğrultusunda motive edebilmelidir.
Yönlendirici	Süreç yönetiminde etkinlik göstermeli ve değişimi planlı bir şekilde yönlendirebilmelidir.
Proaktif	Atılacak adımları önceden planlamalı, proaktif bir liderlik yaklaşımı benimsemelidir.
İletişime açık olan	Sözü dinlenen, kararlılığı ve iletişim gücüyle dikkat çeken bir figür olmalıdır.
Güvenilir	Güvenilirlik, kamu liderliği için vazgeçilmez bir özelliktir; lider, hem kuruma hem de çalışanlarına karşı güven inşa etmelidir.
Saygın	Lider, takım üyeleri nezdinde saygınlık uyandırmalı ve bu saygınlığı davranışlarıyla pekiştirmelidir.
Öngörülü	Güçlü sezgilere sahip olmalı, karmaşık durumlarda öngörü yetisini kullanarak yön belirleyebilmelidir.
Merkezde olan	Takımın merkezi konumunda yer almalı, etkileşim ve iletişimi destekleyici bir rol üstlenmelidir.
Empatik	Empati kurabilen, çalışanlarının ihtiyaçlarını hissedebilen ve gerektiğinde duygusal zekâsını kullanarak destek sağlayan bir lider olmalıdır.
Ekipten güç alan	Takım üyelerinin bilgi ve becerilerinden güç almalı, bu potansiyeli kurumsal başarıya dönüştürebilmelidir.
Yetkiyi paylaşan	Yetki devri yaparak ekip üyelerine güvendiğini göstermeli ve onları ortak birer paydaş olarak görmelidir.
Azimli ve sonuç odaklı	Lider, karşılaşılan zorluklara rağmen takım çalışmasıyla hedeflere ulaşmak için azimle hareket etmeli ve sonuç odaklı olmalıdır.
Doğru karar alan	Zor zamanlarda doğru kararlar başarıyı getirir. Kamu yönetiminde liderin yaptığı işler başarıyı etkilerken, yapmadıkları her zaman başarıyı değiştiremeyebilir.

Tabloda izah edilen özellikler, kamu liderliğinin yalnızca yönetsel bir rol olmadığını, aynı zamanda vizyonerlik, güvenilirlik, kararlılık, empatik ve insan odaklılık gibi değerlerle şekillenen çok boyutlu bir liderlik yaklaşımları gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

2.2.2. Kamu liderliğinin önemi ve sorunu

Kamu liderliğinin önemi, kamu olarak tanımlanan kurum ve kuruluşların işlevleriyle doğrudan ilişkilidir. Toplumun refahı, düzeni ve sürekliliği üzerinde doğrudan etkili olan bu kurumlar, aynı zamanda yönetsel yapının temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan ve liderlik özelliklerine sahip yöneticiler de, toplumsal refahın sağlanması, toplumsal düzenin korunması ve kamu hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir role sahiptir. Dolayısıyla, kamu liderliği yalnızca yönetsel bir işlev olarak değil, aynı zamanda toplumsal boyutta da önemli bir etki alanına sahiptir (Öztürk 2023: 41).

Günümüzde kamu yönetiminde liderliğin önemi giderek artmaktadır. Mitchell'e (2006) göre bu durum, üç temel nedene dayanmaktadır: İlk neden, bürokratik çevrenin geçmişe kıyasla çok daha karmaşık ve zorlu bir hale gelmesidir. Artık yöneticilerin daha yüksek düzeyde hesap verebilir olmaları beklenmekte ve bu durum, çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilecek yeni nesil yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. İkinci neden, siyasi otoritenin yöneticiler üzerindeki denetim ve gözlem işlevini daha yoğun bir şekilde yerine getirmesidir. Günümüzde siyasi karar alıcılar, yöneticilerin en küçük hatalarını dahi fark edebilecek durumdadır. Son neden ise, mevcut yönetici kadrolarının değişime karşı direnç göstermeleri nedeniyle yakın gelecekte görevlerinden ayrılma ihtimallerinin yüksek olmasıdır. Bu koşullar altında, yeni yöneticiler yalnızca mevcut sistemin devamını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda rol-model oluşturma sorumluluğunu da üstlenmek durumunda kalacaklardır (Şahin vd 2015: 75).

Kamu sektöründe görev yapan liderler, görevlerini yerine getirirken iki temel sorunla karşı karşıya kalmaktadır: İlk sorun, yöneticilerin astlarının sahip olduğu açık ve net bilgilere yeterince erişememeleri ve karar alma süreçlerinde çoğunlukla yalnız kalmalarıdır. Genellikle yöneticiler yalnızca talimat verme ihtiyacı duyduklarında astlarıyla iletişim kurmakta, sorunların büyümesi ve yönetilemez hale gelmesi durumunda ise sorunları diğer birimlerle paylaşmak, onları zor durumda bırakabilmektedir. İkinci sorun ise, yöneticilerin aşırı korumacı bir yaklaşım benimseyerek aynı örgüt içerisindeki diğer birimleri ve hizmet sundukları vatandaşları göz ardı etmeleridir (Ryde 2010: 5). Bu durum, kurum içi bütüncül bir yaklaşımın

gelişmesini engellemekte ve kamu hizmetlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.3. Kamu liderliği yaklaşımları

Vogela ve Masal (2014), kamu liderliğini oluşturan kuramsal yaklaşımları dört ana kategoride sınıflandırmaktadır. Bu yaklaşımlar; işlevsel yaklaşım, davranışsal yaklaşım, biyografik yaklaşım ve reformist yaklaşım olarak sıralanmaktadır (Öztürk 2023: 41). Her bir yaklaşım, kamu liderliğini farklı bir perspektiften ele alarak liderliğin kavramsal temellerine dair özgün bakış açıları sunmaktadır.

İşlevsel yaklaşım

Sonuca odaklanan yaklaşım olarak da adlandırılan işlevsel yaklaşıma göre, kamu kurum ve kuruluşlarında liderlik niteliklerine sahip bireyler, örgütsel performans ve çıktıların nitelikleri üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu bağlamda kamu liderleri, içsel verimliliğin artırılması, kurumsal performansın geliştirilmesi ve vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesi gibi alanlarda belirleyici bir görev üstlenmektedir. Aynı zamanda, kamu liderleri örgüt içerisinde yenilikçi uygulamaların teşvik edilmesini sağlamak ve etkin bir iletişim ağı oluşturarak kurumsal koordinasyonu güçlendirmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, kamu liderliği bağımsız değişken olarak değerlendirilirken; verimlilik, performans, vatandaş memnuniyeti, yenilikçilik ve etkili iletişim gibi unsurlar bağımlı değişkenler olarak ele alınmaktadır. Ayrıca işlevsel yaklaşım, kamu liderliğini yenilikçilik boyutuyla ilişkilendirerek, literatürde yenilikçi kamu liderliği kavramının kuramsal zeminini oluşturan bir temel sunmuştur.

Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, dönüşümcü liderlik kuramıyla da ilişkilendirilen ve kamu liderliğini dinamik bir süreç olarak ele alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, kamu liderlerinin karşılaştıkları içsel ve çevresel baskılar, sınırlılıklar, krizler ve zorluklar, liderlik davranışlarını ve liderlik süreçlerini doğrudan şekillendirmektedir. Örneğin, kamu liderleri bütçe kısıtlamaları, kaynak yetersizlikleri gibi örgüt içi sorunlarla karşılaşırken, salgın hastalıklar ve doğal afetler gibi dış çevreden kaynaklanan krizlerle de mücadele etmek durumundadır. Bu durumlar karşısında

liderlerin etkili başa çıkma mekanizmaları geliştirmesi ve çeşitli uyum stratejileri benimsemesi gerekmektedir. Bu çerçevede davranışsal yaklaşım, kamu liderlerinden yalnızca yönetsel sorumlulukları yerine getirmelerini değil, aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlayabilen, öğrenmeye açık ve kararlı davranışlar sergileyen bireyler olmalarını beklemektedir.

Söz konusu yaklaşım temelinde şekillenen dönüşümcü liderlik modeline ilişkin yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırdığı, ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği ve kamu hizmeti motivasyonunu güçlendirdiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda, bu liderlik tarzı devamsızlık oranlarının ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına da katkı sağlamaktadır.

Biyografik yaklaşım

Biyografik yaklaşım, kamu liderliğini değerlendirirken özellikle "kamu" olgusunun normatif ve etik boyutlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre kamu; ortak değerleri, etik ilkeleri ve normatif sorumlulukları içeren bir alan olarak ele alındığı için kamu liderlerinden, kamu yararını ve kamu değerini önceleyen etik davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Kamu hizmetinin sunumunda meşruiyetin sağlanması, toplumsal faydanın artırılması ve yönetsel süreçlerin güvenilirliğinin tesis edilmesi açısından liderlerin kurallara uygun ve etik ilkelere dayalı bir tutum benimsemeleri zorunludur.

Biyografik yaklaşım, klasik kamu yönetimi anlayışına eleştirel bir perspektiften yaklaşmakta ve yeni kamu yönetimi paradigması doğrultusunda; ortak değer, kamu yararı, hesap verebilirlik ve demokratik yönetişim ilkelerini ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu yaklaşım, kamu liderliğinde demokratik liderlik, etik liderlik ve hesap verebilir liderlik gibi güncel liderlik modellerinin gelişiminde kuramsal bir zemin oluşturmaktadır.

Reformist yaklaşım

Reformist yaklaşım, kamu liderliğini değerlendirirken etkili ağ yönetişimi, iş birliği, yenilikçilik ve değişim gibi çağdaş yönetişim değerlerini ön plana

çıkarmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, kamu hizmetlerinin etkin ve sürdürülebilir bir biçimde sunulabilmesi için vatandaşlarla güçlü iletişim ağlarının kurulması, diğer kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıyla etkin iş birliği yapılması ve yönetsel yapının değişime açık olması temel unsurlar olarak görülmektedir. Reformist yaklaşım, liderliğin iş birliği süreçlerinden etkilendiği gibi, aynı zamanda liderliğin de bu süreçleri şekillendirme gücüne sahip olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla liderlik, yalnızca bireysel niteliklere dayalı bir yetkinlik değil, aynı zamanda etkileşimsel ve kolektif bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, kamu liderlerinin değişen küresel yönetim dinamiklerine uyum sağlayabilmeleri için, küresel düzeydeki reformları benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Söz konusu reformlar, kamu liderliğinin gelişimini destekleyerek kamu yönetiminde daha etkin, katılımcı ve yenilikçi bir yapının inşasına katkı sunmaktadır. Ayrıca reformist yaklaşım, yenilikçi kamu liderliği kavramının teorik temellerinin oluşturulmasına katkı sağlayarak, liderliğin değişim ve dönüşümle bütünleştiği bir modelin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır.

Bu yaklaşımlar, kamu liderliğinin yalnızca bireysel liderlik özellikleriyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda yönetsel yapı, etik değerler, kurumsal reformlar ve toplumsal beklentilerle iç içe geçmiş çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.4. Kamu liderliği boyutları

Literatürde kamu liderliği kavramına doğrudan değil ancak dolaylı biçimde temas eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Fernandez 2005; Wright et al. 2011; Jacobsen and Andersen 2015). Ancak Tummers ve Knies (2016), diğer liderlik türleriyle karşılaştırıldığında kamu liderliği üzerine yapılan akademik çalışmaların sayıca yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Hansen ve Villadsen (2010: 247), kamu liderliği teorisinin akademik çevrelerde yeterince ilgi görmediğine dikkat çekmektedir. Van Wart (2013: 538) ise kamu liderliğiyle ilgili çeşitli çalışmaların mevcut olduğunu kabul etmekle birlikte, bu çalışmaların ortak bir kuramsal bütünlükten yoksun olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, Vogel ve Masal (2014: 15), kamu liderliği literatüründe genellikle liderlik boyutunun ön planda tutulduğunu, bu nedenle kamusal bağlamın çoğu zaman ihmal edildiğini ifade etmektedir. Bu

çerçeve de Rainey (2014: 364), yöneticilerin benzer görev ve sorunlarla karşılaştığı yönünde genel bir kanaatin var olduğuna işaret etse de, henüz bu konuda ortak ve tutarlı bir kavramsal çerçevenin geliştirilemediğini belirtmektedir.

Kamu liderliğine ilişkin literatür incelendiğinde, kamu liderlerinin topluma, kamuoyuna ve medyaya karşı hesap verme sorumluluğu taşıdıkları (Bovens 2007); kamuya özgü yasa, kural ve düzenlemeleri uygulamakla yükümlü oldukları (Hill and Hupe 2009); kişisel maliyetler doğurabilecek durumlarda dahi siyasal sadakat göstermek durumunda kaldıkları (Gailmard and Patty 2012) ve geniş bir iletişim ağına sahip olmalarının beklendiği (Klijn and Koppenjan 2012) ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede kamu liderliği, hiç kuşkusuz çok boyutlu ve kapsamlı bir araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir. Mevcut literatür, kamu liderliğinin özellikle dört temel boyut etrafında ele alındığını göstermektedir (Okan ve Gültekin 2023: 83). Bu çalışmada da söz konusu dört boyut esas alınarak kamu liderliği ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Tablo 2.3. Kamu Liderliği Roller ve Tanımları

Kamu Liderliği Rolü	Liderlik Rolü Tanımı	Uygulama Örneği
Hesap verebilir liderlik	Çalışanların yaptıkları eylemler gerekçelendirilerek bunların paydaşlara açıklaması teşvik edilir.	Çalışanlarını bir vatandaşa kendisine sosyal yardım sağlayamadıklarını açıkça söylemeye teşvik eden bir sosyal yardım yöneticisi.
Kurallara bağlı liderlik	Çalışanlar, siyasi otorite kurallarına ve yasalara uygun olarak hareket etmeye teşvik edilir.	Öğretmenlerine, yaklaşmakta olan sınav için ilgili mevzuata tam olarak uyulması gerektiğini vurgulayan bir okul lideri.
Siyasi sadakat liderliği	Çalışanlar, kişisel kayıpları olsa bile, davranışlarını siyasetçilerin çıkarlarına uygun şekilde uygun şekilde düzenlemeye teşvik edilmektedir.	Eksiklikler görülse bile kendisi ve çalışanları tarafından siyasi otoritenin kararlarının uygulanması konusunda memurlarını teşvik eden bir genel müdür
İletişim ağı yönetimi liderliği	Çalışanlar, ilgili paydaşlarla aktif olarak bağlantı kurma ve birlikte hareket etme konusunda teşvik edilir.	Çalışanlarını, kentteki küçük ve orta ölçekli işletmelerle etkileşimi artırmak ve yeni iş birlikleri geliştirmek amacıyla çeşitli konferans ve toplantılara katılım sağlamaları yönünde teşvik eden bir belediye yöneticisi.

Kaynak: (Tummers and Knies 2016: 436)

Tablo 2.3’de, kamu liderliğinin dört alt boyutu olan hesap verebilir liderlik, kurallara bağlı liderlik, siyasi sadakat liderliği ve iletişim ağı yönetimi liderliği için liderlik rolü tanımları ve uygulama örnekleri sunulmuştur. Kamu liderliğinin boyutları aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Hesap verebilirlik

Kamu liderliği rollerinden ilki olan hesap verebilir liderlik, kamu yönetiminde merkezi bir kavram olan hesap verebilirliğe odaklanmakta ve bu bağlamda liderliğin paydaşlara karşı sorumluluk taşıyan bir yönünü vurgulamaktadır. Kamu sektörü örgütlerinin çok sayıda ve çeşitlilik gösteren paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğü, bu tür bir liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır. Nitekim zel sektörde liderler ağırlıklı olarak hissedarlara ve belirli kilit paydaşlara karşı sorumlu tutulurken; kamu sektöründe liderlerin sorumluluk alanı çok daha geniştir. Kamu yöneticileri yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki siyasal aktörler, medya, vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları ve küçük ölçekli işletmeler gibi geniş bir paydaş yelpazesiiyle karşı karşıyadır. Bu nedenle, kamu sektöründe liderlerin hesap verebilirliği çok boyutlu ve kapsamlı bir nitelik arz etmektedir. Bu çerçevede, hesap verebilir lider, çalışanları hem bireysel hem de kurumsal düzeydeki eylemlerini paydaşlara karşı şeffaf bir şekilde açıklamaya ve etik davranışlar sergilemeye teşvik eden lider olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, liderlerin çalışanlarını vatandaşlara karşı hesap verme bilinciyle hareket etmeye yönlendirmeleri, kamu faaliyetlerini açıklıkla ifade etmeleri konusunda motive etmeleri ve vatandaşlardan gelen geri bildirimlere duyarlılık geliştirmelerini sağlamaları, hesap verebilir liderliğin temel göstergeleri arasında yer almaktadır (Karataş 2020: 140-141).

Hesap verebilirlik rolü, kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirilen hizmet üretimi ve sunum süreçlerinin, yalnızca yönetsel değil aynı zamanda siyasal ve toplumsal düzeyde çok sayıda aktör ve paydaş doğrudan etkilemesi nedeniyle önem kazanmaktadır. Bu çok paydaşlı yapı, başta siyasal otoriteler, vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere, ilgili tüm aktörlere kamu hizmetlerini sorgulama ve denetleme hakkı tanımaktadır. Dolayısıyla kamu liderleri, kamu hizmetlerinin yrtlmesi sürecinde söz konusu aktörlerden gelen soru, eleştiri ve değerlendirmelere karşı gerekçeli, şeffaf ve açıklayıcı yanıtlar sunma sorumluluğunu taşımaktadır (ztrk 2023: 44).

Kurallara bağlı liderlik

Kamu liderliğinin ikinci temel rolü kuralları uygulama liderliğidir. Kamu yönetiminin temelini oluşturan hukukun üstünlüğü ilkesi doğrultusunda, yasa ve düzenlemelerin eksiksiz ve tutarlı bir biçimde uygulanması, hem yönetsel meşruiyetin

sağlanması hem de kamu hizmetlerinin etkin işleyişi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda kuralları uygulama liderliği, kamu çalışanlarının mevzuata uygun davranmalarını temin eden ve yasal çerçeveye uygun biçimde hizmet sunumunu yönlendiren liderlik biçimi olarak tanımlanabilir. Kamu liderleri yalnızca yasal süreçlerin işlerliğini gözetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların kurallara aykırı davranışlardan kaçınmalarını sağlamak ve yönetsel süreçlerde standartlara uygunluğu teşvik etmekle de sorumludur (Tummers and Knies 2015: 8). Bu yönüyle, kuralları uygulama liderliği, kamu liderliğinin merkezinde konumlanan ve yönetsel denetimin sürekliliğini sağlayan bir rol üstlenmektedir. Bu liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanları mevzuat, yönetmelik ve idari prosedürlere uygun davranmaya teşvik eden ve normatif çerçeveyi içselleştirmiş liderler olarak kabul edilmektedir. (Saylık vd 2022: 77).

Yasal düzenlemelere ve siyasi otorite tarafından belirlenen kurallara uyma, kamu yönetiminin temel ilkelerinden biri olup, yönetsel meşruiyetin ve kurumsal güvenilirliğin tesisinde kilit bir rol oynamaktadır. Kamu yönetiminin özünde yer alan hukukun üstünlüğü ilkesi dikkate alındığında; kurallara riayet etmek, kamu sektörü açısından vazgeçilmez normatif değerlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kurallara bağlı liderlik, kamu çalışanlarını yasalara, hükümet politikalarına ve düzenlemelerine uygun biçimde hareket etmeye yönlendiren ve bu doğrultuda kurumsal uyumu gözetten bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir. Kamu örgütlerinde görev yapan liderler, yalnızca kuralların uygulanmasını denetlemekle kalmayıp aynı zamanda çalışanların bu kurallara tam uyum göstermesini sağlama ve olası ihlallerin önüne geçme sorumluluğunu da taşımaktadır (Karataş 2020: 141). Dolayısıyla, kurallara bağlı liderlik, kamu sektöründe yönetsel istikrarın sağlanması ve hesap verebilirliğin kurumsallaşması açısından stratejik bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz.

Siyasi sadakat liderliği

Kamu liderliğinin bir diğer önemli boyutu siyasi sadakat liderliğidir. Kamu kurumlarında görev yapan çalışanların kuruma, yöneticilere ve siyasi otoriteye yönelik sadakatlerinin kurumsal işleyiş açısından hayati bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Gailmard and Patty 2012). Bu bağlamda, yöneticiler açısından siyasi sadakat, yalnızca kurumsal bağlılık değil, aynı zamanda yönetsel öncelikler arasında yer alan

stratejik bir değer niteliği taşımaktadır. Kamu alışanları için siyasi sadakat kavramı, kimi durumlarda kişisel görüşlerinden veya çıkarlarından feragat etmeyi ve görevlerini siyasi otoritenin talepleri doğrultusunda yerine getirmeyi içerebilmektedir. Bu doğrultuda siyasi sadakat liderliği, kamu çalışanlarının eylem ve tutumlarını siyasal aktörlerin beklenti ve çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye çalışan liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Saylık vd 2022: 77). Siyasi sadakat liderliği sergileyen yöneticiler, çalışanları siyasi otoritenin yönelimlerine bağlı kalmaya teşvik eden ve bu yolla yönetsel süreklilik ile siyasal irade arasında denge kurmaya çalışan aktörlerdir. Bu liderlik tarzının, bürokratik bağlılıkla siyasal yönlendirme arasındaki etkileşimi yönetmede önemli bir rol oynadığını ifade edebiliriz.

Kamu liderleri, kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet üretimi ve sunumu süreçlerinde siyasal otoritenin iradesini temsil eden aktörler konumundadır. Bu bağlamda, kamu liderlerinin, siyasi otorite tarafından belirlenen plan, program ve stratejik talimatları uygulama ve bu doğrultuda hareket etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Kamu politikalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi açısından bu bağlılık, yönetsel süreçlerin siyasal amaçlarla uyumlu biçimde yürütülmesini temin etmektedir. Siyasilerin belirlediği stratejilere bağlılık, yalnızca yönetsel bir zorunluluk değil, aynı zamanda kamu liderlerinin kurumsal hedeflere ulaşma doğrultusunda gösterdikleri özveri ve fedakrlık davranışlarıyla da ilişkilendirilmektedir (ztrk 2023: 44). Bu çerçevede, kamu liderlerinin plan ve programlara siyasi sadakat göstermeleri, kamu yönetiminde siyasal hesap verebilirlik ve yönetsel sorumluluk arasındaki dengeyi kurmada kritik bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.

İletişim ağı yönetimi liderliği

Kamu liderliğine ilişkin son temel rol, iletişim ağı yönetimi liderliği olarak tanımlanmaktadır. Günümüz kamu kurumları, yalnızca politika geliştiren ve uygulayan yapılar olmaktan ziyade, çok aktörlü ve iş birliğine dayalı yönetim ağıları içerisinde faaliyet gösteren örgütler olarak değerlendirilmektedir. Bu çok aktörlü yapı, kamu çalışanlarının geleneksel hiyerarşik yapılardan farklı olarak, esnek, etkileşim temelli ve dış paydaşlarla iş birliğine açık bir tutum benimsemelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda kamu liderlerinin, çalışanlar arasında iş birliğine dayalı ağlar kurmaları ve çalışanları mevcut ağ yapılarına etkin bir biçimde entegre olmaya teşvik etmeleri yönetsel bir beceri olarak görülmektedir. İletişim ağı yönetimi liderliği, çalışanları hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşlarla etkili iletişim kurmaya yönlendiren ve onları stratejik ilişki ağları içerisinde aktif kılmaya çalışan liderlik biçimi olarak tanımlanabilir. Liderin, çalışanlarını farklı paydaşlarla iş birliği yapmaya teşvik etmesi, mesleki iletişim ağlarıyla tanıştırması ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine katkı sunacak ilişkileri desteklemesi, bu liderlik tarzının temel özellikleri arasında yer almaktadır (Tummers and Knies 2015: 9).

Diğer liderlik rollerinden farklı olarak ağ yönetimi liderliği, kamu yönetiminin geleneksel hiyerarşik yapısıyla tam olarak örtüşmemektedir. Ancak bütçe kısıtlamaları, ekonomik krizler ve azalan siyasal meşruiyet gibi faktörler, kamu görevlilerini sorunların çözümünde paydaşlarla iş birliğine yönlendirmektedir. Bu durum, yönetimden yönetime geçiş süreciyle de uyumludur. Günümüzde kamu kuruluşları, politika yapmanın ötesinde, iş birliğine dayalı ağların bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle, liderlerin çalışanlarını ağlar kurmaya ve mevcut ağlara aktif biçimde katılmaya teşvik etmesi büyük önem taşımaktadır. Ağ yönetimi liderliği, çalışanlarını paydaşlarla etkili iletişim kurmaya, ilişkileri sürdürmeye ve kendi ağlarına entegre etmeye yönlendiren liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Karataş 2020: 142).

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında, kamu liderliği boyutlarının kamu yöneticilerinin etkili bir yönetim sergilemelerine, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmalarına ve toplumun ihtiyaçlarına daha iyi karşılık vermelerine yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. Her bir boyut, başarılı bir kamu liderliğinin temel taşlarını

oluşturmakta olup, bu alanlarda güçlü bir yetkinliğe sahip olmak, kamu liderlerinin başarılarını artırabilir.

2.2.5. Kamu yönetimi açısından liderlik

Bilginin öne çıktığı günümüzde, örgütlerin başarılı olabilmesi ve topluma öncülük edebilmesi için bilimsel ölçütlere göre yönetilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, örgütler öncelikle bilimsel yönetim anlayışına ve bilimsel bilgiye sahip kişiler tarafından yönetilmelidir. Bu bağlamda, örgütler yönetim yapılarını çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışına göre yeniden yapılandırmalıdır. Çünkü bilgi toplumlarında, her alanda rekabetin arttığı bir dönemde, geleneksel yönetim anlayışları ile örgütlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliklerini korumaları mümkün değildir (Buluç 1998: 788). Kamu yönetiminde yöneticilik statüsündeki çalışanların liderlik özelliklerine sahip olmaları, hem hiyerarşinin olumsuz etkilerini azaltmada hem de vatandaşlarla kurulan iletişimde daha verimli sonuçlar elde edilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır (Demirbaş ve Öktem 2013: 94).

Her ne kadar son yıllarda kamu yönetimi ile özel sektör yönetimi arasında bazı açılardan benzerliklerin olduğu ifade edilse de, kamu yönetimi yapısal ve işlevsel açıdan işletme (özel sektör) yönetiminden önemli farklılıklar göstermektedir. Kamu yöneticileri, karmaşık bir siyasi ortamda faaliyet göstermekte olup, meşruiyet, hesap verebilirlik ve sosyal çıktılar gibi unsurları gözetmek zorundadır (Benington and Hartley 2009: 21). Bu bağlamda, kamu yöneticilerinin önceliği üretkenlikten ziyade bireylere değer vermek olmalıdır. Çünkü kamu örgütleri bireylere hizmet sunmak amacıyla, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılmış kurumlardır. Bu nedenle kamu kurumları ve içinde bulundukları yönetim ağı, ancak iş birliği ve paylaşılan liderlik ilkelerine dayalı bir yaklaşımla etkili biçimde yönetilebilir. Kamu örgütleri, devlet ile vatandaşlar arasında aracı bir rol üstlenmekte olup, bu görevi yerine getirirken kamu çalışanlarının vatandaşlara saygılı bir tutum sergilemeleri büyük önem taşımaktadır. Aynı şekilde, kamu örgütlerinin liderlerinin de çalışanlarına karşı nezaket temelli bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü kamu hizmeti, yalnızca etkili değil; aynı zamanda saygılı ve katılımcı bir yaklaşımla sunulmalıdır (Denhardt 2000: 556).

Kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda olan kişiler, kamudaki mesleki uygulamaların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinden, başarısız ve uygun olmayan çalışma ortamının düzeltilmesinden ve kamu çalışanlarının mesleki eğitim ve gelişimlerinden sorumludurlar. Kamu kuruluşunda yönetici olarak görev yapan kişinin lider olarak kabul edilmesi, belirlenen hedefe ulaşmada grupla olan iletişim becerisi ve bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşım tarzı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilme yeteneği ve kararlar alabilme kapasitesine bağlıdır. Ayrıca, yönetsel ve kişisel yeteneklerinin kamu çalışanları ve diğer bireyler tarafından kabul edilmesi de önemlidir. Liderlerin en önemli görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte karşı yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, liderler, kurumun başarılı bir yönetim anlayışını uygulayabilmesi açısından kamuda oldukça önemli bir yere sahiptir (Avcı ve Yaşar 2016: 193).

Ülkemizde etkin bir kamu yönetimi sistemi oluşturmak için, küreselleşme ve hızla gelişen teknolojik ilerlemelerle birlikte, iletişim ve bilgi teknolojilerinden olabildiğince faydalanılarak etkin ve gelişmiş bir kamu personel sistemi ile kamu yönetimi örgüt yapısının oluşturulması oldukça önemli bir gereksinimdir (Özsalmanlı 2005: 137). Türkiye’de kamu kurumlarının geleneksel tarzda yönetildiği göz önüne alındığında, teknolojik gelişmelerin çok hızlı ilerlediği ve toplumun eskisine oranla daha bilinçli olduğu günümüzde, kamu kurumlarının çağdaş yönetim anlayışıyla insana değer veren, etkileşim halinde olan ve yenilikçi bir liderlik anlayışını etkin bir şekilde birleştirebilen, aktif ve dinamik liderle yönetilmesi gerekmektedir. Bu konuda siyasi otorite tarafından gereken hassasiyetin gösterilmesi elzemdir (Tengilimoğlu 2005: 14).

Sunulan literatür doğrultusunda kamu liderliği kavramını, aşağıda verilen ifadeler ile özetlemek mümkündür:

Kamu liderliği, kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin, toplumun ortak çıkarlarını gözeterek ve kamu kaynaklarını etkin biçimde kullanarak hizmet sunma sorumluluğunu üstlendikleri yönetsel bir süreçtir. Bu liderlik anlayışı; politika geliştirme, program yönetimi, bütçe planlaması ve hizmet sunumu gibi işlevleri kapsar. Temel amaç, kamu hizmetlerinin etkin, adil ve ihtiyaç odaklı bir biçimde yürütülmesidir. Kamu liderliği, toplumsal güven ve meşruiyet temeline dayanmakta

olup, etik ilkelere bağıllık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle şekillenmektedir. Kamu liderlerin bu değerlere uygun hareket etmesi, kamu yönetimine duyulan güveni pekiştirdiğini ve demokratik yönetişimi güçlendirdiğini söyleyebiliriz.

Stratejik düşünme yetkinliğine sahip kamu liderleri, uzun vadeli hedefler belirleyerek bu doğrultuda politika ve programlar geliştirirler. Aynı zamanda, toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek için etkili bir değişim yönetimi stratejisi benimserler. Toplumla etkili iletişim kurmaları ve katılımcı süreçleri önemsemeleri ise kamu politikalarının toplumun gerçek ihtiyaçlarına uygun biçimde oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Kamu liderliği, sürekli öğrenme ve kişisel gelişim anlayışını da içermekte; değişen koşullara uyum sağlamak ve etkili kararlar almak adına güncel bilgi ve becerilere sahip olmayı gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak, kamu liderliği; kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak, yenilik ve değişimi yönetmek, toplumsal ihtiyaçlara yanıt verebilmek ve çalışan motivasyonunu sağlamak açısından kamu yönetiminde temel bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda liderlik, sadece yöneticilerin değil, tüm kamu personelinin performansını ve hizmet kalitesini de doğrudan etkilemektedir.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, Latince’de “yeterli” anlamına gelen satis kelimesinden türetilmiştir. Kişisel, duygusal ve sosyal yönleri içinde barındıran iş tatmini; yalnızca bireyin kendisi tarafından hissedilebilen, dışarıdan doğrudan gözlemlenemeyen ve içsel bir huzur durumunu ifade eden karmaşık bir olgudur. Sosyal bilimlerde iş koşulları ve standartlarını değerlendiren çalışmalarda, iş tatmini; örgütsel bağıllık, rol davranışları, çalışan devir oranı ve işten ayrılma gibi birçok örgütsel sonuçla ilişkili olan önemli bir değişkendir. Ayrıca, iş tatmininin bireyin işi, mesleği ve bunlarla bağlantılı istem dışı tutum ve davranışlar üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bu nedenlerle, iş tatmini işletme ve örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan, tartışılan ve değerlendirilen konular arasında yer almaktadır (Koçak vd 2016: 41-42).

İş tatmini, bireyin çalıştığı işe yönelik geliştirdiği olumlu duyguların ve değerlendirmelerin bütünüdür. Yüksek düzeyde iş tatmini, bireyin işine karşı olumlu bir tutum sergilediğini ve işini benimsediğini göstermektedir. Bu

bağlamda, işinden memnun olan bireylerin çalıştıkları kuruma karşı da olumlu bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. İş tatmini, bireyin işine dair geliştirdiği olumlu algıların toplamı olarak değerlendirilmektedir. Nitekim, Locke (1976) ve Oshagbemi (1999) iş tatminini, bireyin işine karşı duyduğu olumlu duygular ve duygusal eğilimler şeklinde tanımlarken; Vroom (1964) bu tanıma, bireyin işe uyum sağlama düzeyini de dahil etmiştir. Bireyin işine yönelik olumlu tutumu, iş tatmininin yüksekliğini, olumsuz tutumu ise düşük düzeyde iş tatmini ya da iş tatminsizliğini göstermektedir. Bu doğrultuda, işin birey açısından anlam taşıyan tüm yönleri, iş tatmininin oluşmasında etkili rol oynamaktadır (Özpehlivan 2018: 45).

İş tatmini kavramına ilişkin ilk tanımlamalardan biri, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından yapılmış olup, bu tanım işin en az stres ve yorgunluk yaratacak şekilde organize edilerek fabrikalarda verimliliğin artırılması yönünde bir yaklaşımı temel almıştır. Ancak iş tatmini üzerine yürütülen bilimsel araştırmaların sistematik biçimde ele alınması, esas olarak 1920'li yıllarda Elton Mayo ve çalışma arkadaşlarının "Hawthorne Araştırmaları" olarak bilinen ve bir elektrik fabrikasında gerçekleştirdikleri kapsamlı çalışmalarla başlamıştır (Ülker ve Özdemir 2016: 333). İlgili literatür incelendiğinde iş tatminine ilişkin çok sayıda araştırma ve buna bağlı olarak birçok tanımın yapıldığını söyleyebiliriz. Yapılan bu tanımlardan sıklıkla kullanılanlar aşağıdaki tablo da sunulmuştur.

Tablo 2.4. İş Tatmini Tanımları

Tanımı yapan	Tanım
Hoppock, 1935: 47	İş tatmini, bireyin çalıştığı işten memnuniyet duymasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel unsurların bütünüdür.
Vroom, 1964: 99	İş tatmini, çalışanların iş rollerine karşı geliştirdikleri duygusal eğilimleri ve verdikleri tepkileri ifade eder.
Porter ve Lawler, 1968: 31	İş tatmini, verilen ödüllerin, çalışan tarafından adil olarak algılanan ödül düzeyiyle ne derece örtüştüğü ya da bu düzeyi aşip aşmadığına ilişkin bir değerlendirmedir.
Hackman ve Oldham, 1976	İş tatmini, çalışanların işlerinden mutluluk duymasıdır.
Locke, 1976:1304	İş tatmini, bireyin iş ya da iş tecrübelerinden kaynaklanan keyifli veya olumlu duygusal durumudur.
Spector, 2003:210	İş tatmini, çalışanların işlerine ve işin çeşitli bileşenlerine yönelik genel duygu ve değerlendirmelerini yansıtan bir tutumdur.

Kaynak: (Sökmen ve Benk 2019:2234)

Çalışanlar, zamanlarının önemli bir kısmını iş ortamında geçirmekte ve çoğu zaman iş arkadaşlarıyla aile bireylerinden daha fazla vakit harcamaktadır. Bu durum,

iş yaşamının bireyin sosyal ve özel yaşamı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamında sağlanan iş doyumu, çalışanların hem işyerinde hem de özel yaşamlarında daha motive olmalarına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda iş, yalnızca ekonomik bir faaliyet değil; aynı zamanda bireyin psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayan önemli bir unsurdur. Çalışanlar, işlerini sürdürürken yalnızca maddi kazançları değil, aynı zamanda değer, inanç ve kişisel hedeflerini de göz önünde bulundurmaktadır. Çalışan motivasyonunu artırmanın metotlarından biri, onların işlerine aidiyet geliştirmesini sağlamaktır. Nitekim başarılı işletmelerin ortak özelliği; işini severek yapan, yaptığı işten memnuniyet duyan, yönetsel destek gören ve kurumsal hedeflerle kişisel amaçlarını uyumlu hale getirebilen çalışanlara sahip olmalarıdır (Tor ve Esengün 2011: 55).

Yukarıdaki açıklamalar ve tanımlamalardan hareketle; iş tatmini, çalışanların işlerine karşı duyduğu genel memnuniyet ve olumlu duygular olarak tanımlanabilir. Bu kavramın, bir çalışanın iş yerindeki deneyimlerinin, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarının ne kadar karşılandığının yansıması olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.1. İş tatmini teorileri

Literatürde genellikle motivasyon teorileri başlığı altında incelenen bazı kuramlar, iş tatmini ile ilgili çalışmalarda bu olguyu açıklama potansiyelleri nedeniyle iş tatmini kuramları çerçevesinde de ele alınmaktadır. Bu teoriler, temel yaklaşımlarına göre iki ana kategoride sınıflandırılmaktadır: içerik teorileri ve süreç teorileri (Özpehlivan 2018: 46).

İçerik teorileri

İçerik teorileri, bireyin içinde bulunduğu ortamda onu belirli bir yönde harekete geçiren faktörlere odaklanarak, bireyin sahip olduğu ihtiyaçları ve dürtüleri ve bu dürtülerin öncelik sırasını incelemektedir. En bilinen teoriler şunlardır (Tekin ve Görgülü 2018:1560):

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow'un kuramına göre, insan güdüleri evrensel ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu yapıda yer alan ihtiyaçlar, bireyin davranışlarını belirli bir öncelik sırasına göre şekillendirir; alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan üst düzeydeki ihtiyaçlar birey için anlamlı hale gelmez (  nc  2016: 58). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş temel basamaktan oluşmaktadır:

1. *Fizyolojik gereksinimler*: Beslenme, su içme, barınma, uyuma ve solunum gibi yaşamı sürdürmeye yönelik temel ihtiyaçlardır.

2. *Güvenlik gereksinimi*: Fiziksel tehlikelerden, tehditlerden ve belirsizliklerden korunma isteğini içerir.

3. *Sosyalleşme gereksinimi*: Aidiyet, sevgi, arkadaşlık kurma ve bir gruba ait olma arzusu bu düzeyde yer alır.

4. *Tanınma (saygınlık) gereksinimi*: Başarı, statü, itibar, takdir edilme ve öz saygı geliştirme gibi unsurları kapsar.

5. *Başarma ( z gerçekleştirme) gereksinimi*: Bireyin potansiyelini en üst düzeyde ortaya koyma, yaratıcı olma ve kendini tam anlamıyla ifade etme ihtiyaıdır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, bireyin daha üst düzeydeki bir ihtiyaı ancak bir alt düzeydeki ihtiyaını yeterli ölçüde karşıladıktan sonra hissetmeye başlamasıdır. Belirli bir ihtiyaç düzeyi tatmin edildiğinde, bu ihtiyaç birey için artık güdüleyici olmaktan çıkar, yerini bir üst düzeydeki ihtiyaç alır ve bireyin davranışlarını yönlendiren yeni güdüleyici unsur haline gelir. (  nc , 2016: 58).

Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg, bireylerin iş ortamında etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan çalışma şartlarını incelemiştir. Bu bağlamda, ücret, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi etkenleri hijyen faktörleri olarak tanımlamıştır. Hijyen faktörleri, bireyleri doğrudan motive etme özelliğine sahip olmamakla birlikte, eğer bu unsurlar olmasa çalışanlar motive olamayacaktır. Buna karşılık, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme fırsatları, statü ve başarı gibi etkenler kişiye motive eden faktörlerdir (Bölükbaşı ve Yıldırtan 2009: 350).

Herzberg göre; doğrudan işin içeriğiyle ilişkili olan ve çalışanları tatmin eden unsurlar "motive edici faktörler"dir. Bu grupta başarı, takdir edilme, işin kendisi,

gelişim ve ilerleme olanakları, sorumluluk alma ve geri bildirim gibi faktörler yer alır. İşin çevresel koşullarıyla ilgili olan ve çalışanların tatminsizlik yaşamalarını önlemeye yönelik olan ise “hijyen faktörleri”dir. Bu faktörler arasında yönetim tarzı, kurum politikaları, ücret düzeyi, fiziksel çalışma koşulları, iş güvencesi, statü, kişisel yaşam ve kişiler arası ilişkiler sayılabilir. Motive edici faktörler, işin özüne ve bireyin işle kurduğu anlam ilişkisine odaklanırken; hijyen faktörleri, iş ortamının yapısal ve sosyal boyutlarını kapsamaktadır. (Gökçe vd 2010: 237-238).

Mc Clelland’ in başarı motivasyonu teorisi

McClelland vd. başarı motivasyonunu, doğası gereği istem dışı ve belirli bir davranışa yönelik ödül veya cezaya dayalı olarak öğrenilen bir güdü olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, başarı motivasyonunun erken çocukluk deneyimlerinden şekillendiğini ve bağımsızlık ile rekabet duygusunu teşvik eden davranışları ödüllendiren ebeveynlerin çocuklarına farkında olmadan başarı eğitimi verdiklerini öne sürmüşlerdir. Başarı motivasyonu, "başarma ihtiyacı" olarak adlandırılmaktadır. Bireyler, karşılaştıkları zorlukların sonucunun tamamen kendi başarıları veya başarısızlıklarıyla ilişkili olduğunu fark ettiklerinde, başarıya ulaşmak için motive olurlar. Başarı motivasyonu teorisi, bireylerin başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçları doğrultusunda tatmin ve performanslarını açıklamaktadır (Ladikli ve Arslan 2023:151).

Alderfer’in ERG teorisi

Literatürde ERG teorisi olarak bilinen Alderfer'in ERG Kuramı, insanların üç temel gereksinime sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu gereksinimler sırasıyla varoluş, ilişki kurma ve gelişme olarak tanımlanır. Alderfer, bu kuram aracılığıyla Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik, güvenlik, sosyalleşme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını sadeleştirerek daha gerçekçi ve uygulamaya dönük bir biçimde sunmayı amaçlamıştır (Tekin ve Görgülü 2018: 1560).

Süreç teorileri

Bireyleri belirli bir davranışa yönlendiren dış etkileri açıklamaktadır. İnsan davranışının nasıl başladığı, yönetildiği, sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğuna dair süreci anlatmaya çalışmaktadır (Bölükbaşı ve Yıldıztan 2009: 351).

Vroom'un beklenti teorisi

Vroom'un (1964) geliştirdiği beklenti teorisi, bireylerin motivasyonunu değerlilik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç temel unsur çerçevesinde açıklamaktadır. Bu teoriye göre, bireyin bir davranışı gerçekleştirme yönündeki motivasyonu, yalnızca ihtiyaçlardan değil, aynı zamanda bu davranışın ihtiyaçları karşılayacağına dair taşıdığı beklentiden de etkilenmektedir. Teorinin temelini oluşturan bazı varsayımlar bulunmaktadır. Birinci varsayım olan bireyin davranışı; kişisel özellikleri ile çevresel koşulların ortak etkisiyle şekillenmektedir. İkinci varsayım, her bireyin farklı arzulara, gereksinimlere ve ödül beklentilerine sahip olduğudur. Üçüncü varsayım ise bireyler, ulaşmak istedikleri ödüllere göre algıladıkları alternatif davranış biçimleri arasından bir seçim yapma eğilimindedirler. Vroom'a göre bireyin motivasyon düzeyi; belirli bir sonuca ulaşma yönündeki beklentisi ile bu sonucun birey açısından taşıdığı değerın çarpımıyla ifade edilmektedir. (Dinler 2019: 10).

Lawler ve Porter'in beklenti teorisi

Bu kuram, Vroom'un beklenti modelini temel alarak üzerine çeşitli unsurların eklenmesiyle geliştirilmiştir. Beklenti ve valens faktörlerinin kişinin motivasyonunu etkilediği kabul edilmektedir. Motivasyonu ve performans etkileyen unsurlara ek olarak, bilgi, beceri, nitelik ve rol algısı dahil edilmiştir. Yani, kişi gerekli bilgi, beceri ve niteliklere sahip değilse veya bu kazanımları elde etmeden ne kadar çalışırsa çalışsın başarıya ulaşamayacaktır. Bir diğer önemli unsur ise rol algısıdır, bir başka ifade ile kişiden beklenen davranış biçimidir. Yani her kurum üyesinin, motivasyon ve performans elde edebilmesi, ayrıca rol çatışmalarının yaşanmaması için uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir (Ulukuş 2016: 252).

Adams'ın eşitlik teorisi

Eşitlik teorisine göre, bireyler iş ortamında kendi çabaları (girdileri) ile elde ettikleri kazanımlar (çıktıları) arasındaki oranı, benzer konumda bulunan diğer bireylerin girdileri ve çıktılarıyla karşılaştırarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eğer bireyin algıladığı oran referans aldığı diğer kişilerin oranıyla örtüşüyorsa, birey iş ortamında eşitliğin sağlandığını düşünür. Ancak bu oranlar arasında bir dengesizlik algılsa, yani birey kendisine kıyasla daha az katkıda bulunan bir kişinin daha fazla ödüllendirildiğini ya da tam tersi bir durumun söz konusu olduğunu hissederse, eşitsizlik algısına kapılır. Algılanan bu eşitsizlik, bireyin motivasyon düzeyinde azalmaya neden olabilir. Bu bağlamda, eşitlik teorisi bireyin iş başarısı ve iş tatmini düzeyini, çalıştığı kurumdaki ödül ve katkı arasındaki denge algısı ile doğrudan ilişkilendirmektedir. Birey, kuruma yaptığı katkılar karşılığında adil bir geri dönüş aldığını düşünüyorsa, motivasyonu artar; ödüllendirilme düzeyinin daha yüksek olduğunu algıladığı durumlarda motivasyon düzeyi yükselme eğilimi gösterir (Yeşil 2016: 175).

Edwin ve Locke'un amaç teorisi

Amaç teorisine göre, çalışanların iş ortamındaki motivasyonlarını etkileyen temel unsurlardan biri sahip oldukları hedeflerdir. Bireylerin belirlenmiş hedefler doğrultusunda faaliyet göstermeleri, onlara yalnızca neyin, nasıl ve hangi yöntemle yapılması gerektiğini göstermekle kalmaz; aynı zamanda kendi hedeflerini netleştirmelerine ve bu hedeflere yönelik stratejiler geliştirmelerine de katkı sağlar. Bu bağlamda, yöneticiler açısından en kritik husus, belirlenen hedeflerin niteliksel açıdan yeterli düzeyde olmasıdır. Özellikle zorlayıcı hedefler söz konusu olduğunda, çalışanlara sunulan geri bildirimlerin düzenli ve yapıcı olması büyük önem taşımaktadır. Zira bu tür geri bildirimler, çalışanların motivasyonlarını desteklemekte etkili olmaktadır. Örgütsel hedeflerin açık biçimde tanımlandığı bir çalışma ortamında, çalışanların kendi bireysel hedeflerine sahip olmaları ve gerçekleştirdikleri işe yönelik anlamlı geri bildirimler almaları, onların içsel motivasyonlarını artırma potansiyeline sahiptir (Aslan ve Doğan 2020: 295).

İş tatmini teorileri, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını ve bu memnuniyetin nasıl artırılabilirliğini anlamak için geliştirilmiş çeşitli yaklaşımları içermektedir.

2.3.2. İş tatminini etkileyen faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Literatüre göre, iş tatminine etki eden faktörlerin aşağıda verilen başlıklar altında toplanması mümkündür (Çınar ve Özyılmaz 2019: 537).

Bireysel faktörler

İş tatmini üzerinde etkili olan bireysel faktörler arasında; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, zekâ, yetenek, bireysel özellikler, aile yapısı, medeni durum, çocuk sayısı, iş deneyimi, bireysel talepler, hedefler ve davranış biçimleri yer almaktadır.

Örgütsel faktörler

Örgütsel düzeyde iş tatminini etkileyen faktörler arasında; çalışanın başarı duygusu yaşaması, sorumluluk düzeyinin artması, çabalarının örgüt tarafından takdir edilmesi, görev tanımlarının açık ve anlaşılır olması, karar alma süreçlerine katılım imkânı, çalışma özgürlüğü ve işin planlanmasında söz sahibi olma gibi unsurlar yer almaktadır.

Açıklanan bu faktörler kişisel tercihlere ve işin doğasına göre değişebilir. Farklılık gösterebilen bu faktörler çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Özetle, iş tatminini artırmak için kurumların bu faktörlere gereken önem ve özeni vermeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

2.3.3. İş tatminsizliğinin sonuçları

Çalışanın işinden ve çalışma ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığını düşünmesi durumunda, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, hem çalışan verimliliğinde hem de kuruma olan bağlılıkta azalmaya yol açmaktadır (Atilla vd 2019: 38). Bu durum, çalışanın devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma, disiplin kurallarını ihlal etme, otoriteye karşı gelme, yasa dışı grev ve sabotaj gibi olumsuz davranışlara yönelmesine neden olabilir. Söz konusu davranışlar, kurum ile çalışan arasındaki ilişkilerin zedelenmesine ve kurumsal anlamda maddi kayıpların

yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir (Özpehlivan 2018: 60). İş tatminsizliği, çalışanlarda; sürekli şikâyet etme, örgüt hakkında olumsuz söylemlerde bulunma, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileme çabaları ve bilinçli olarak iş yavaşlatma gibi davranışlarla kendini gösterebilir (Tuzcu 2016: 167).

Çalışanın iş yaşamında yeterli düzeyde tatmin sağlayamaması durumunda, yalnızca bireyin değil, aynı zamanda kurumların da çeşitli olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçlarla karşı karşıya kalması muhtemeldir. Bu bağlamda, düşük iş tatmini; çalışanların verimliliğinde azalma, işe olan bağlılığın zayıflaması, kuruma sadakatin azalması, örgütsel yabancılaşma, fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin artması gibi bireysel düzeyde olumsuzlukların yanı sıra, kurumsal performansın zayıflaması ve dolaylı olarak toplumsal gelişimin olumsuz etkilenmesi gibi geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin etkileri yalnızca bireysel düzeyde sınırlı kalmamakta, kurumsal verimlilik ve toplumsal refah üzerinde de önemli sonuçlar yaratmaktadır (Atilla vd 2019: 38).

İş tatminsizliği, çalışanların sadece psiko-sosyal durumlarını değil, aynı zamanda genel sağlıklarını da olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Literatürde, iş tatminsizliğinin artmasıyla zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarının görülme sıklığının arttığını ifade eden çeşitli araştırmalar mevcuttur. Zihinsel ve fiziksel yorgunluk, motivasyon eksikliği, sık tekrarlayan hafif hastalıklar, kolesterol düzeylerinde dalgalanmalar, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemleri, iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır (Özpehlivan 2018: 60).

İş tatminsizliği, çalışanın işinden duyduğu memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Bu durum, birçok olumsuz duyguyu ve sonucu beraberinde getirebilir. Bireysel ve kurumsal açıdan çeşitli sorunlara neden olduğundan dolayı iş tatminsizliğinin önemli bir konu olduğunu söyleyebiliriz.

2.4. Örgütsel Destek

Örgütsel destek kavramı, Gouldner'in (1960) karşılıklılık teorisi ve Blau'un (1964) sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Karşılıklılık teorisi, bireylerin kendilerine yardım eden kişilere karşılık verme yükümlülüğü taşıdığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar, kuruma sundukları emek ve katkılara karşılık

olarak, kurum tarafından sağlanacak ödüller ve refah düzeyinin dikkate alınması gerektiğini beklerler. Eisenberger vd (1986), örgütsel desteği; çalışanların, kurumları tarafından değer verildiklerini ve refahlarının önemsendiğini hissetmelerine bağlı olarak geliştirdikleri tutumlar ve değerler bütünü olarak tanımlamaktadır (Genç 2021: 731).

Kurum tarafından çalışanlara verilen desteğin 'algılanan örgütsel destek' olarak ifade edilmesinin temel nedeni, aynı kurumda aynı işi yapan ve aynı kural ve prosedürlere bağlı olan kişilerin algıladıkları desteğin farklı olabileceğinin kabul edilmesidir. Örgütsel destek, kurumun çalışanlara ne kadar destek sağladığından çok, çalışanların örgütün kendisini ne kadar desteklediği algısı ile daha çok şekillenmektedir. Çalışanlar, algıladıkları örgütsel destek sayesinde güven duygusu geliştirir ve kurumlarının her zaman yanlarında oldukları düşüncesine sahip olurlar (Tokmak 2020:430).

Örgütsel destek, çalışanların iş yerindeki performanslarını ve genel iş memnuniyetlerini artırmak amacıyla kurumlar tarafından sağlanan çeşitli ödüller, hizmetler ve teşvikleri ifade etmekle birlikte, hem çalışanların hem de kurumun genel refahını ve başarısını desteklemeye yönelik bir strateji olarak kabul görülmektedir.

2.4.1. Örgütsel destek teorileri

Bu başlık altında örgütsel desteğin teorileri arasında bulunan karşılılık normu, sosyal mübadele, örgütsel destek, lider-üye etkileşimi ve lider desteği teorileri ele alınacaktır.

Karşılılık normu teorisi

Örgütsel destek kavramı, Gouldner'in (1960) ortaya koyduğu karşılılık normuna dayanmaktadır. Gouldner'e göre karşılılık normu, kültürel farklılıklardan bağımsız olarak evrensel nitelik taşıyan bir ilkedir. Bu normun evrenselliği, birbirine bağlı iki temel ilkeye dayanır. Bireyler, kendilerine yardım eden kişilere karşılık verme sorumluluğu taşımakta ve aynı zamanda bu kişilere zarar vermekten kaçınma yükümlülüğüne sahiptir (Öztürk ve Eryeşil 2016: 128).

Karşılıklılık normu, kuruma yönelik gönüllü katkılarını teşvik etmek amacıyla sunulan desteğin, çalışanlarda duygusal sorumluluk hissi oluşturduğunu öne sürer. Bu

çerçeve, kurumun refahını sağlamak ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına gösterilen kurumsal destek, çalışanlarda aidiyet ve yükümlülük duygusunu pekiştirir. Dolayısıyla karşılıklılık ilkesi, örgütsel desteğin temel dayanaklarından birini oluşturur (Öztürk ve Eryeşil 2016:128).

Sosyal mübadele teorisi

Sosyal mübadele, kurum ile çalışanlar arasında kurulan ilişkinin karşılıklı haklar ve sorumluluklar temelinde şekillendiğini ifade eder. Kurumun sağladığı imkanlar çalışanların tatminini sağladığında, bu desteğe karşılık çalışanlar da kuruma yönelik sorumluluklar üstlenir. Bu durum, iki taraf arasında sosyal mübadeleye dayalı bir etkileşimin varlığını gösterir. Sosyal mübadele teorisine göre; taraflar birbirlerine iyilik yaptıklarında, bu iyiliğin karşılık bulacağına dair bir beklenti oluşur. Karşılıklı taleplerin yerine getirilmesi devam ettiği sürece, bu mübadele ilişkisi de devam edebilir. (Bedük ve Ertürk 2015: 5).

Örgütsel destek teorisi

Örgütsel destek teorisi, çalışanların kurum tarafından sunulan değerli kaynaklara (ücret, eğitim olanakları, sosyo-duygusal destek vb.) karşılık olarak, işle ilgili olumlu katkılarda bulunduklarını öne süren çağdaş bir sosyal mübadele teorisi olarak değerlendirilmektedir. Bu teori, çalışanların kurumun kendi katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve kendilerine ne derecede önem atfettiği konusunda duygusal ve bilişsel temelli genel inançlar geliştirdiğini varsaymaktadır. Kurumun çalışanların çabalarını ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılamaya istekli olduğu yönündeki algılar, çalışanların zihninde "örgütsel destek" (algılanan örgütsel destek) olarak yer bulur. Bu durum, çalışanların kuruma yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine zemin hazırlar (Özbezek ve Gültekin 2023: 50).

Lider-üye etkileşimi teorisi

Teori, lider ile üye arasındaki ikili etkileşimi, sosyal mübadele teorisi perspektifiyle, ilişki odaklı inceleyen önemli bir teoridir. Bu teori, lider-üye ilişkilerinin dinamiklerini anlamamıza katkı sağlayan ve liderlik süreçlerine dair bilimsel ve pratik görüşlerimizi geliştiren en dikkate değer kuramlardan biri olmaya devam etmektedir (Graen and Scandura 1987). Teori, liderler ve üyelerin güçlü ve

olgun ilişkiler (ortaklıklar) geliştirdiklerinde, bu ilişkilerin sağladığı faydalardan yararlanarak daha etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kuran üyelerin, liderlerine karşı daha güçlü bir bağlılık sergiledikleri ve bu bağlılıklarının, örgütsel performansı artırmak amacıyla daha fazla çaba göstermelerine neden olduğu gözlemlenmektedir. Liderler ise, üyelerinin gösterdiği çabalara karşılık olarak, örgütsel kaynakları daha fazla tahsis ederek sosyal destekler ve ödüller sunmaktadır (Karayel vd 2018: 305).

Lider desteği teorisi

Sosyal değişim teorisinin önemli bir parçası olan çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada iki algısal unsur ön plana çıkarmaktadır. Bunlar örgütsel destek ve lider desteği algısıdır (Karayel vd 2018: 304). Örgütsel destek algısı yukarıda örgütsel destek teorisinde açıklanmıştı. Küreselleşmenin getirdiği zorlu rekabet koşullarının etkisiyle, kurumlarda yöneticiler, daha önce olmadığı kadar iş gören odaklı hale gelmişlerdir. Bu bağlamda, algılanan lider desteği, liderin iş görenlere gösterdiği destek düzeyinin iş görenler tarafından hissedilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Algılanan lider desteği, genellikle iş görenin liderinin kendisine verdiği değer ve iyiliğini düşünmesiyle (Cho and Guchait 2009) ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde, lider desteğinin iş görene yönelik olarak duygusal ve yönetsel destek şeklinde uygulandığı görülmektedir (Fındıklı 2014: 139).

Örgütsel destek teorilerinin çalışanların işyerindeki ilişkilerini ve tutumlarını anlamak için kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla teoriler, çalışanların iş tatmini ve performansını artırmak için gereken desteklerin nasıl sağlanması gerektiğini ve kurumların çalışanları nasıl daha iyi destekleyebileceğini anlamada yardımcı olabilir. Örgütsel destek teorilerine göre, kurumlar çalışanlarına sosyal ve materyal destekler sunarak, onların iş tatminini ve genel refahını artırabilirler.

2.4.2. Örgütsel desteği etkileyen faktörler

Örgütsel destek algısını etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki alt kategoride ele alınmaktadır (Özbezek ve Gültekin 2023: 52).

Kişisel faktörler

Kişisel faktörler, kişilik özellikleri ve demografik özellikler olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir.

Kişilik özellikleri

Çalışanların bireysel özelliklerine göre sergiledikleri davranışlara karşılık olarak kurumun çalışana yönelik tutum ve uygulamaları, örgütsel desteğin olumlu ya da olumsuz algılanmasında belirleyici bir rol oynayabilir. Örneğin, olumlu duygulanımlar, çalışanların diğer örgüt üyeleri üzerinde olumlu izlenimler bırakmasına ve yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla daha sağlıklı ve etkili iş ilişkileri kurmasına katkı sağlayabilir. Buna karşın, olumsuz duygulanımların tetiklediği saldırganlık, asabiyet ya da içe kapanma gibi davranışlar, pozitif iş ilişkilerinin gelişimini engelleyerek algılanan örgütsel desteğin zayıflamasına neden olabilir (Özbezek ve Gültekin 2023: 53).

Demografik özellikler

Demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi çalışanlara ilişkin bireysel farklılıkları tanımlayan değişkenlerdir. Yapılan bazı araştırmalarda, yaşın artmasına paralel olarak algılanan örgütsel destek düzeyinde bir artış olduğu gözlemlenmiştir (Bhanthumnavin 2001; Hellman et al. 2006; Rhoades and Eisenberger 2002; Selçuk 2003; Yoon and Lim 1999). Ancak, bazı çalışmalarda ise yaş artıkcça örgütsel destek düzeyinin azaldığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Yoshimura 2003; Kalağan 2009).

Cinsiyet ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile örgütsel destek arasında herhangi bir ilişki bulunamazken (Fuller et al. 2006), bazı araştırmalarda ise, bayanların örgütsel desteği daha düşük algıladığı ifade edilmiştir (Amason and Allen 1997; Kaplan 2010).

Rhoades ve Eisenberger (2002), bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe algılanan örgütsel desteğin de arttığını, yani aralarında pozitif bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Literatürde eğitim ile örgütsel destek arasında farklı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bazı araştırmalar anlamlı bir ilişki bulmazken (Fuller et al. 2006), bazı araştırmalar, eğitilmiş çalışanların örgütsel desteği daha yüksek düzeyde

algıladığını göstermiştir (Selçuk 2003). Bununla birlikte, bazı araştırmalarda daha düşük eğitim seviyesine sahip kişilerin örgütsel desteği daha yüksek algıladığı bulunmuş ve bu durum, eğitim seviyesi arttıkça beklentilerin de arttığı şekilde açıklanmıştır (Akalin 2006).

Örgütsel destek ile hizmet süresi arasında yapılan araştırmalar da farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı çalışmalarda, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtilirken (Eisenberger et al. 1999; Rhoades and Eisenberger, 2002), bazı araştırmalarda ise negatif bir ilişki gözlemlenmiştir (Stinglhamber and Vandenberghe 2003; Akalin 2006).

Demografik değişkenlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkilerine yönelik literatürde görüş birliğinin bulunmadığı ve birbirinden farklı yaklaşımların benimsendiği ifade edilebilir.

Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, örgütsel destek algısının gelişimini etkileyen ana etkenlerdir. Örgütsel faktörleri örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları olarak sınıflandırmak mümkündür. (Eisenberger et al. 2020: 103).

Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, kurumsal ortamlarda yürütülen iş ve işlemlerde adalet ve etik ilkelerin hâkim kılınmasını ve bu değerlerin teşvik edilmesini ifade eder. Başka bir deyişle, adaletin egemen olduğu bir kurumda çalışanlar, yöneticilerin tutum ve davranışlarını adil, etik ve rasyonel olarak değerlendirme eğilimindedir (İşcan ve Sayın 2010: 196). Örgütsel adalet kavramı, kurumsal yapılarda yöneticilerin adil davranış sergileyip sergilemediğini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet; yöneticilerin kurum ve çalışanlara ilişkin aldıkları kararların ve uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu ve hakkaniyetli olarak algılanması durumu şeklinde tanımlanabilir (İçerli 2010: 69).

Örgütsel adalet ile örgütsel destek arasındaki ilişki ve karşılıklı etkileşim ele alınırken, örgütsel adalet genellikle üç temel boyut üzerinden değerlendirilmektedir: dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtım adaleti, çalışanların

örgüt içerisinde ödül ve kaynakların paylaşım biçimine yönelik algıladıkları adalet düzeyini ifade eder. Etkileşim adaleti, çalışanlar arası iletişim süreçlerinde sergilenen tutumların ve sosyal ilişkilerin adil olup olmadığına ilişkin algıları kapsamaktadır. İşlem adaleti ise, örgütsel kararların alınmasında izlenen yöntemler ve uygulanan süreçlerin adaletli olup olmadığına dair çalışanların değerlendirmelerine dayanmaktadır (Halis ve Demirel 2016: 323).

Yönetici desteği

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına sosyal ve duygusal açıdan ilgi göstermeleri ve onlara samimi bir yaklaşımla destek sunmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetici desteği algısı ise, çalışanların yöneticileri tarafından değer gördükleri, katkılarının takdir edildiği ve refahlarının gözetildiğine dair geliştirdikleri algıdır. Bu bağlamda, yönetici desteği çalışanlar açısından kritik bir öneme sahiptir; zira çalışanlar için yönetici, kurumu temsil eden bir figür olarak görülmektedir. Kurumla özdeşleştirilebilecek en somut kişi çoğunlukla yöneticidir. Dolayısıyla çalışanlar açısından yöneticiden alınan destek, doğrudan kurumsal destek olarak algılanmaktadır. Bu nedenle yönetici desteği, algılanan örgütsel destek kadar önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (İnce 2016: 651).

İnsan kaynakları uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları; örgütün ödüllendirme sistemlerini, kariyer geliştirme olanaklarını, çalışanlara sunulan sosyal destekleri ve iş koşullarının iyileştirilmesini kapsamaktadır. Kurumun çalışanlarına yönelik bağlılığını ve amaçlarını yansıtan çeşitli olumlu insan kaynakları uygulamaları ile uygun çalışma koşulları, çalışanlarda algılanan örgütsel desteğin artırılmasında etkili stratejiler arasında yer almaktadır. Destekleyici insan kaynakları uygulamaları, kurumun çalışan lehine gerçekleştirdiği gönüllü ve olumlu eylemleri temsil etmekte olup, bu durum kurumun çalışanların katkılarını önemseydiğini, onların refahını gözettiğini ve aynı zamanda bu katkıları takdir edip ödüllendirme eğiliminde olduğunu gösteren bir güven göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Özbezek ve Gültekin 2023: 55).

İş koşulları

İş koşulları, çalışma ortamının fiziksel ve psiko-sosyal taraflarını açıklar. Güvenli ve hijyenik bir işyeri, esnek çalışma saatleri ve destekleyici iş arkadaşları gibi cazip iş koşullarının olduğunu algılayan çalışanların kurum tarafından desteklendiklerini hissedebilirler (Vural 2024:56).

Çalışanların kurum tarafından nasıl desteklenmesi gerektiğini belirleyen örgütsel destek faktörleri, algılanan desteğin iş tatmini, motivasyonu ve performansı ne ölçüde etkilediğini gösterir.

2.4.3. Örgütsel desteğin sonuçları

Örgütsel desteğin etkileri genel olarak üç ana başlık altında sınıflandırılabilir: İlki, örgüte ve işe yönelik olumlu tutumlar olup, bağlılık, adanmışlık ve güven gibi faktörleri içerir. İkincisi, çalışan davranışlarına yansıyan olumlu sonuçlardır; bunlara yüksek performans, örgütsel vatandaşlık davranışları ve düşük geri çekilme eğilimleri örnek verilebilir. Üçüncüsü ise çalışanların öznel (subjektif) iyi oluşudur, yani iş tatmininin artması, olumlu duyguların yoğunlaşması ve stres düzeyinin azalması sayılabilir (Özbezek ve Gültekin 2023: 55).

Örgüte ve işe yönelik tutumlar

Örgüte ve işe yönelik tutumlar, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve örgütsel güven başlıkları altında ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; çalışanların örgüte ve değerlerine çeşitli gerekçelerle geliştirdikleri aidiyeti ifade eden stratejik bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların ücret politikaları, adil ve rasyonel bir kariyer ve terfi sistemi, kıdem uygulamaları, işyerinde saygı görme ve çalışma barışının sağlanması gibi unsurlar ile çalışanlar örgüte karşı güçlü bir sadakat duygusu geliştirirler. Örgütsel başarı açısından kritik bir öneme sahip olan örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Dolayısıyla, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiden doğan örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri aidiyet düzeyini ifade etmektedir (Ak 2017: 28-29).

İşe adanmışlık

Chusmir (1982) işe adanmışlığı, işe yönelik tutum açısından, çalışanların kendilerini mesleki rollerine entegre etme düzeyi olarak tanımlamaktadır. İşe adanmışlık kavramı literatürde ilk kez Kahn tarafından ortaya atılmıştır. Kahn (1990) işe adanmışlığı, çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını bütünüyle işe kanallandırmaları olarak açıklamıştır. Schaufeli vd (2006) ise, çalışanın işi konusunda hissettiği pozitif zihinsel ve bilişsel durumu temsil eden, kendini adama, yoğunlaşma ve dinçlik boyutlarıyla ilişkilendirilebilecek bir kavram olarak tanımlamıştır (Meriç vd 2019: 67).

Örgütsel güven

Güven, hem yatay hem de dikey örgütsel ilişkiler açısından temel bir yapı taşı niteliği taşımaktadır (Demircan ve Ceylan 2003: 142). Ayrıca, güven olgusu hem bireysel hem de kurumsal düzeyde şekillenir. Ancak, bireysel güven ile örgütsel güven birbirinden farklı kavramlar olarak değerlendirilmelidir. Mishra ve Morrissey'e göre örgütsel güven, çalışanların örgütün sunduğu desteğe ilişkin algılarına, liderin dürüstlüğüne ve verdiği sözleri yerine getireceğine duydukları inanca dayanmaktadır. Örgütsel güven, bir örgüt içerisinde oluşan güven ortamını ifade eder ve örgütsel roller, ilişkiler ve deneyimler temelinde üyelerin birbirlerinin niyet ve davranışlarına yönelik olumlu beklentilerini kapsamaktadır. Literatürdeki araştırmalar örgütsel güveni genellikle kişiler arası güven, amire duyulan güven ve üst yönetime duyulan güven olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

Faydalı davranışsal sonuçlar

Faydalı davranışsal sonuçlar, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve geri çekilme davranışı başlıkları altında açıklanmıştır.

İş performansı

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel 2008:178). Örgütlerin sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı gibi üstünlükler elde edebilmeleri için örgütsel amaçlarına ulaşmaları gerekmektedir. Bu süreçte, yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İş performansı, örgütler ve çalışanlar için büyük önem taşır. Çalışanın kendisinden beklenenleri yerine getirmesi ve başarılı olması, kendisine özgüven, mutluluk ve tatminiye sağlar. Bununla birlikte, yüksek düzeyde iş performansı, kariyer gelişimi, gelir artışı ve sosyal statü gibi bireysel kazanımların ortaya çıkmasında belirleyici bir ön koşul olarak da değerlendirilebilir (Demirer 2019: 288).

Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların tanımlanmış görev ve sorumluluklarının ötesinde, gönüllü bir şekilde örgüte katkı sağlamaya yönelik sergiledikleri rol dışı davranışlarını ifade etmektedir (Sezgin 2005: 318). Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik işleyişine destek sağlayarak, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bireysel ve isteğe bağlı davranış biçimlerini kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve örgütsel erdem olmak üzere beş boyut altında ele alınmaktadır (Karaman ve Aylan 2012: 39).

Geri çekilme davranışı

Geri çekilme davranışları, çalışanların işyerinde bulunmaktan ve işe katkıda bulunmaktan kaçınmalarını ifade eder. Çalışanlar, işyerinde fiziksel olarak bulunmalarına rağmen işe katkı sağlamayı azaltabilir veya işyerine gelmemeyi tercih edebilirler. Bu tür davranışlar, çalışırken başlayabilir ve işten ayrılma aşamasına kadar artarak devam edebilir. Geri çekilme davranışları, çoğunlukla çalışanların işyerinde hissettiği memnuniyetsizlik, adil olmayan uygulamalar veya davranışsal eşitsizlikler gibi olumsuz deneyimlerin bir tezahürüdür. Çalışanlar arası yaşanan anlaşmazlıklar, bu tür davranışları tetikleyici unsurlar arasında yer almaktadır. (Emre 2018: 1619).

Çalışanların subjektif refahı

Çalışanların subjektif refahı, iş tatmini ve olumlu duygular ve iş stresi başlıkları altında ele alınmıştır.

İş tatmini ve olumlu duygular

İşe ilişkin duygular, iş hayatındaki mutluluğun önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bireyin işini bir zorunluluk olarak mı yoksa bir tatmin ve mutluluk kaynağı olarak mı algıladığını belirleyen en önemli faktör, işe yönelik duygusal yaklaşımıdır (Aydın vd 2021: 9). Bu duygusal yaklaşım bireyin çalışma eylemine karşı geliştirdiği tutumla doğrudan ilişkilidir. Olumlu tutuma sahip bireylerin işe yönelik duygularını olumlu yönde geliştirmeleri muhtemeldir. Bir işe sahip olmanın yanı sıra kendini işe yarar hissetmek, kişisel ihtiyaçlarını karşılamak, düzenli bir gelir elde etmek, sosyal ilişkiler kurmak, zamanı etkin yönetmek ve yaratıcılığını kullanma fırsatı bulmak gibi faktörler de çalışanlarda olumlu duyguların gelişmesine katkı sağlar. Buna karşılık, bireyin kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve eğitim düzeyiyle örtüşmeyen tekdüze, riskli ya da aşırı iş yükü gerektiren görevler ise işe karşı olumsuz duygular beslenmesine neden olabilir. Bu bağlamda, çalışanın iş ve işyeri ortamında kendini huzurlu, yeterli ve mutlu hissetmesi, iş tatmini yaşaması ve örgütte kalma yönünde istekli olması, işe ilişkin olumlu duygularla yakından ilişkilidir (Bağdoğan vd 2020: 195).

İş stresi

Stres, bireyin fiziksel ve psikolojik sınırlarının tehdit edilmesi veya zorlanması sonucunda ortaya çıkan ve çeşitli bedensel ile ruhsal semptomlarla kendini gösteren bir tepkidir. İş stresi ise, örgütsel talepler, kısıtlamalar ve fırsatların, bireyin kişisel özellikleri doğrultusunda algılayarak değerlendirilmesiyle şekillenen bir stres türü olarak tanımlanmaktadır (Erşan vd 2012: 116).

İş stresi, çalışan bireyin iş ortamında maruz kaldığı belirli olaylar sonucunda yaşadığı psikolojik ve fizyolojik işlev bozukluklarını ifade etmektedir. Bu tür olaylar genellikle birey tarafından rahatsız edici, arzu edilmeyen veya tehdit edici olarak algılanmakta ve çeşitli zihinsel ya da bedensel tepkilere neden olabilmektedir. Stres yaratan unsurlar; çalışma koşulları, görev rolleri, örgüt içi ilişkiler ve fiziksel iş çevresi gibi çok boyutlu etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Nitekim bireyin iç ya da dış

Çevresinden gelen ve mevcut dengesini bozan her türlü talep, potansiyel bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilir (Eren ve Ece 2022: 1503).

Yukarıda açıklananlardan hareketle, çalışanların ve kurumların genel başarısını, verimliliğini ve memnuniyetini etkileyen önemli bir faktörün örgütsel destek olduğu söylenebilir.

2.5. Kamu Liderliği, İş Tatmini ve  rg tsel Destek Arasındaki İlişki

Liderlik ve türleri ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmasına rağmen, kamu liderliği özelinde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle kamu yönetimi alanındaki çalışmalarda, liderlik türlerinden sıkça bahsedildiği, ancak "kamu liderliği" kavramına yeterince yer verilmediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle kamu liderliği yerine önceki çalışmalarda yer alan liderlik ve liderlik tarzları, bu çalışmada kullanacağımız iş tatmini ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara aşağıda yer verilmiştir. Literatürde, liderlik ve liderlik tarzları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır (Akd l 2015; Kale 2015; Sun et al. 2016; Sökmen ve Benk 2020; Sökmen 2020; Al-Owaidi et al. 2023; Eslamdoust and Mahmoudinazlou 2023; Al Sulaimi et al. 2024). Literatürde, liderlik ve liderlik tarzları ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiler olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır (Fındıklı 2014; Yıldıırım ve Naktiyok 2017; Saleem et al. 2017; Suifan et al. 2018; Sökmen 2020; Marashdah and Albdareen 2020; Dağ ve Bozkurt 2023). Literatürde,  rg tsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır (Miao and Kim 2010; Aslan 2020; Keser ve Dzhalalov 2020; Assiri et al. 2020; Kara ve Başboğa 2021; Xu and Sun 2022; Eş vd 2023; Sousa et al. 2023).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve kapsamı çerçevesinde evren ve örneklem belirlenmiş, araştırma modeli açıklanmış, sınırlılıklar ve varsayımlar ile araştırma modelindeki değişkenler ele alınmıştır. Ayrıca, literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği önceki çalışmalar doğrultusunda hipotezler oluşturulmuş ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Son olarak, çalışmada kullanılan verilerin analizlerine dair kısa bir açıklama yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, literatüre yeni bir katkıda bulunularak, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamak ve bu ilişkide örgütsel desteğin nasıl bir aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktır. Araştırma, örgütsel desteğin (örneğin, liderler tarafından sağlanan destek, kurumsal politikaların ve yönetim uygulamalarının destekleyiciliği) kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide nasıl bir aracılık mekanizması işlevi gördüğünü belirlemeyi hedeflemektedir. Ayrıca, kamu kurumlarında iş tatminini artırmak için örgütsel desteği nasıl geliştirebileceğimize dair pratik öneriler sunmaktır. Araştırmanın amacı aynı zamanda, kamu yöneticilerine ve karar vericilere, iş tatminini artırmak için örgütsel desteği nasıl iyileştirebileceklerine dair tavsiyelerde bulunmaktır. Bu da kamu kurumlarında etkin yönetim politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Kamu liderliğinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların iş tatmininin artırılması, kamu hizmetlerinin verimliliğini artırabilir. Bu ise toplumsal refahı ve kamu güvenini artırabilir. Kamu liderlerinin, özellikle liderlik davranışlarının ve uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak, kamu yönetiminde liderlik geliştirme stratejilerini güçlendirebilir. Araştırmanın sonuçları yöneticilere, liderlere ve insan kaynakları uzmanlarına iş tatminini artıracak en etkili kurumsal destek stratejilerini belirleme konusunda yol gösterebilir. Belirlenecek olan stratejiler liderlik ve yönetim uygulamalarının iyileştirilmesine yol açabilir. Dolayısıyla kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri

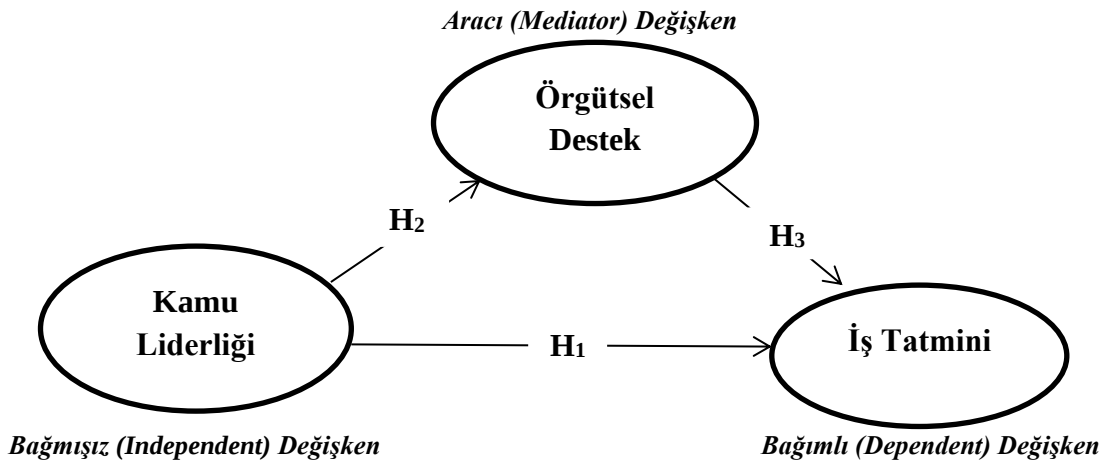
anlamamıza yardımcı olan bu çalışma, kamu yönetiminde stratejik kararlar alınmasına ve kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecek önemli bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Ağrı ilinde İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışan yaklaşık 230 personel oluşturmaktadır. Söz konusu evren büyüklüğü dikkate alınarak, örneklem hacmi Yamane'nin (1973: 133) formülüne göre hesaplanmış ve evreni temsil edebilecek minimum örneklem büyüklüğünün 146 kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Çalışılan örneklem büyüklüğü basit tesadüfi örneklem tekniği ile seçilen 151 personelden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel araştırma sorusu; “Kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolü var mıdır?” şeklinde sorulmuştur. Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda, literatürdeki ilgili çalışmalar da göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma modeli Şekil. 3.1’de sunulmuştur.



Araştırmanın amacı doğrultusunda önerilen modelde belirtilen ilişkileri incelemek amacıyla, literatür destekli üç adet doğrudan ilişkiyi, bir adet dolaylı ilişkiyi içeren hipotezler geliştirilmiştir.

Literatürde liderlik tarzları ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğuna dair çok sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür (Pugh and Hickson 1976; Brown and Coulter

1983; Bass and Avolio 1994; Judge and Piccolo 2004; Khan vd 2013; Eren ve Yalçintaş 2017; Smith et al. 2018; Al-Ma'aitah and Al-Hadid 2019; Sökmen 2020). Bu çalışmalar genellikle kamu sektöründe çalışanların liderlik tarzlarına ve yönetim uygulamalarına verdikleri tepkileri, iş tatmini düzeylerini ve diğer performanslarını araştırmaktadır. Kurumların sürdürülebilirliği ve başarısı, öncelikli olarak en değerli kaynakları olan çalışanlarının iş tatmininin sağlanmasına bağlıdır. Çalışanların tatmin seviyesi arttıkça örgüte olan katkıları ve sadakatleri de aynı oranda artacaktır (Eren ve Yalçintaş 2017: 859). Verilen bilgiler ışığında kamu liderliği iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₁: Kamu liderliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde liderlik tarzları ile örgütsel destek arasında ilişkinin olduğuna dair çok sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür (Cho and Dansereau 2010; Terzi ve Çelik, 2016; Darendeli and Ryan 2017; Wang et al. 2019; Cameron et al. 2018; Erdil ve Gürbüz 2018; Dağ ve Bozkurt 2023). Bu çalışmalar genellikle çalışanların liderlik tarzlarına karşı gösterdikleri tepkiler ile örgütsel destek algıları ve performansları üzerinde durmaktadır. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu durumlarda, çalışanların örgüt içerisinde desteklendikleri duygusunu arttıracak ve çalışanların örgüte olan bağlılığını arttıracaktır (Fettahlıoğlu 2018: 196). Bu bilgiler doğrultusunda kamu liderliği ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₂: Kamu liderliği ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmüştür (Allen et al. 2003; Akkoç vd 2012; Fu et al. 2013; Sökmen ve Berk 2019; Tosun 2020; Aslan 2020). Bu çalışmalarda genellikle örgütsel desteğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği, yani çalışanların örgüt tarafından kendilerinin desteklendiğini hissetmeleri halinde iş tatminlerinin artacağı ifade edilmektedir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması, iş ve özel yaşamlarında daha yüksek düzeyde mutluluk ve doyum yaşamalarına katkı sağlamaktadır. Kurumsal açıdan ise; iş tatmininin artması, örgütsel verimlilik ve hizmet kalitesinin artmasına, sağlıklı bir örgüt yapısının oluşmasına, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının

azalmasına olanak tanımaktadır. (Serinikli 2019: 587). Daha önce örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan yola çıkılarak, örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₃: *Örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Literatürde liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel desteğin birbirleriyle yakından ilişkili olduğu gözlenmiştir. Yukarıda ifade edildiği üzere, literatür üç değişkenin birbirlerini etkilediklerini ortaya koymaktadır. Ancak kamu liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin, örgütsel destek aracılığıyla şekillenip şekillenmediği, literatürde yeterince araştırılmamıştır. Bu itibarla literatüre katkıda bulunmak amacıyla, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolünün olup/olmadığını incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₄: *Örgütsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.*

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu çalışma; Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışan ve ankete katılan 151 personelin görüşlerini yansıtan bulgularla sınırlıdır. Anketin uygulandığı Ağrı ili gelişmişlik düzeyi (ekonomik, sosyal, kültürel ve ulaşım koşulları) açısından dördüncü hizmet bölgesinde yer almaktadır. Gelişmişlik düzeyi farklı bir ilde yapılacak uygulamanın sonuçları bu çalışma sonuçları ile paralellik arz etmeyebilir. Ayrıca anket formunda yer alan ölçeklerdeki ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı ve katılımcıların gerçek algılarını yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Bu bölümde çalışmada veri toplamak amacıyla kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Veri toplamak için anket formu (Bkz. Ek) kullanılmıştır. Kullanılan anket formunun ilk bölümünü yedi adet demografik sorudan oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümünü beş ifadeden oluşan “İş Tatmini” ölçeği, yirmi bir ifadeden ve dört boyuttan oluşan “Kamu Liderliği” ölçeği ve on ifadeden oluşan “Örgütsel Destek” ölçeği oluşturmuştur.

3.5.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu, önceki çalışmalar ve uzman görüşleri göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Geliştirilen form, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir) belirlemeye yönelik yedi adet soru içermektedir.

3.5.2. Kamu liderliği ölçeği

Katılımcıların kamu liderliğine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla, Tummers ve Knies (2015) tarafından geliştirilen ve Tösten vd. (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış “Kamu Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; hesap verebilir liderlik, kuralları uygulama liderliği, politik sadakat liderliği ve iletişim ağı yönetimi liderliği olmak üzere dört alt boyuttan oluşmakta ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçek sorularını 5 dereceli Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

3.5.3. İş tatmini ölçeği

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, daha sonra Judge vd. (1998) tarafından kısa forma indirgenen ve Başol vd. (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Uluslararası düzeyde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan bu ölçek, çalışmada bağımlı değişkenin ölçülmesinde temel veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Bu ölçek tek boyutlu ve beş sorudan oluşan ölçektir. Katılımcılardan ölçek sorularını 5 dereceli Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

3.5.4. Örgütsel destek ölçeği

Katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyini ölçmek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve başlangıçta 36 maddeden oluşan “Örgütsel Destek Ölçeği”nin, Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 maddeye indirgenmiş, geçerliliği ve güvenilirliği uluslararası düzeyde kanıtlanmış

kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akkoç vd. (2012) tarafından gerçekleştirilmiş olup, Türkçe çeviri Erdem (2014) tarafından sağlanmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ölçek, toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçek sorularını 5 dereceli Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Çalışmada kullanılan veriler, katılımcıların anket formundaki ifadelere verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İşleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışan memurlara 10/02/2024 ile 20/03/2024 tarihleri arasında anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerle frekans analizi, güvenilirlik testi, faktör analizi ve normallik analizi ile önerilen modelin hipotezlerinin sınanması istatistiksel paket programlarıyla gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde, kurumların personelinden elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizlerin bulguları sunulmuştur. Sosyo-demografik veriler için yapılan frekans analizi sonuçları, ölçeklere uygulanan güvenilirlik testi, faktör analizi ve normallik analizi sonuçları ile önerilen modelin hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlıkta; katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelirleri gibi demografik özellikler için frekans ve yüzde değerlerine ilişkin bulgulara yer verilmiş ve aşağıda Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistiki Bulgular

Demografik Değişkenler	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	105	69,5
	Kadın	46	30,5
Medeni Durum	Evli	109	72,2
	Bekar	42	27,8
Yaş Aralığı	18-25	19	12,6
	26-35	51	33,8
	36-45	41	27,2
	46-55	32	21,2
	56 ve Üzeri	8	5,3
Öğrenim Durumu	Lise	26	17,2
	Ön lisans	33	21,9
	Lisans	83	55
	Lisansüstü	9	6
Kurumdaki Görevi	Memur	87	57,6
	Uzman	3	2
	Yönetici	35	23,2
	Sağlık	7	4,6
	Teknik Hiz.	6	4
	Diğer	13	8,6
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-1 yıl	11	7,3
	1-5 yıl	55	36,4
	5-10 yıl	25	16,6
	10-20 yıl	42	27,8
	20-30 yıl	11	7,3
	30 yıldan fazla	7	4,6
Aylık Gelir	35.000 TL'den az	73	48,3
	35.000-45.000 TL	51	33,8
	45.000-55.000 TL	27	17,9
Toplam		151	100,0

Araştırmaya toplam 151 çalışan katılım sağlamış ve katılımcılar tüm sorulara eksiksiz cevap vermiştir. Cinsiyete ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, %69,5'i erkek, %30,5'nin ise kadın olduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre, kadın çalışan sayısının çok az olduğunu ve bu nedenle kurumlardaki kadın temsiliyi artıracak politikalar geliştirilmesinin faydalı olacağını söyleyebiliriz. Medeni duruma ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, %72,2'sinin evli olması, çalışanlarının önemli bir çoğunluğunun aile sorumluluklarına sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum, iş-yaşam dengesine yönelik ihtiyaçların yüksek olduğunu ve kurumların politikalarını aile yaşamını destekleyici yönde geliştirilmesinin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Yaş aralığına ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, en büyük oranın %33,8 ile 26-35 yaş grubunda, en düşük oranın ise %5,3 ile 56 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre, çalışanların çoğunluğunun emeklilik yaşını (65) beklemeden emekli olduğunu söyleyebiliriz. Öğrenim durumuna ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, %61'i lisans ve lisansüstü mezunu olduğu ve büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre, kurumların işe alımlarda öğrenim seviyesine önem verdiğini ayrıca bu durumun, kurumların daha bilinçli kararlar alabilme, yeniliklere açık olma ve gelişime uygun bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Kurumdaki göreve ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, %57,6'sı memur kategorisinde, %2'sinin uzman kategorisinde olduğu ve diğer unvanlara nazaran katılımcıların büyük çoğunluğunu memurların oluşturduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre, kurumlarda yapılan işlerin büyük bir kısmının memurlar tarafından yapıldığını ve uzmanlık gerektiren alanlarda personel sayısının sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Kurumdaki çalışma süresine ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, %60,3'ünün 0-10 yıl çalışma süresi aralığında, %11,9'unun ise 20 yıldan fazla çalışma süresinin olduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre, çalışanların çoğunluğunun yakın dönemde işe alındıklarını ve kurumların genç bir çalışan profiline sahip olduğunu söyleyebiliriz. Aylık gelir durumuna ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların, %48,3'ünün aylık gelirinin 35.000 TL'den az olduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre, ekonomik koşullar dikkate alındığında, bu gruptaki çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamakta, tasarruf ya da yatırım yapma konusunda zorluk yaşadıklarını söyleyebiliriz.

4.2. Araştırmanın Faktör, Güvenirlilik ve Normallik Analizi

Bu başlıkta katılımcıların, çalışmada ele alınan değişkenlerle ilgili tutumlarını ve algılarını ölçmek için hazırlanan anket formunda kullanılan ölçeklere ait ifadelerin, katılımcılar tarafından benzer şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını ve ölçeklerin değişkenleri yeterli düzeyde ölçüp/ölçmediğini tespit etmek için faktör, güvenilirlik ve normallik analizi yapılmıştır.

4.2.1. Faktör analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerden yararlanarak, ortak boyutlara sahip daha az sayıda yeni değişken (faktör) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Uygulamada, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıda değişkenin bir araya getirilmesiyle oluşturulan bu yeni yapılar “faktör” olarak adlandırılmaktadır. Faktör analizine ilişkin temel iki yöntem bulunmaktadır: Açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA). AFA’da, değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda faktör yapısının ortaya çıkarılması hedeflenirken; DFA, önceden oluşturulmuş kuramsal bir yapının ampirik verilerle test edilmesini amaçlamaktadır (Güriş ve Astar 2019: 429). Büyüköztürk’e (2016: 133) göre faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenin bir araya getirilerek, kavramsal olarak anlamlı ve daha az sayıda ilişkisiz faktörlere dönüştürülmesini sağlayan keşifsel bir analiz tekniğidir. Bu bağlamda, çalışmada kullanılan kamu liderliği, örgütsel destek ve iş tatmini ölçeklerinin yapı geçerliliğini ve faktör yapısını belirlemek amacıyla AFA uygulanmıştır. Faktör analizinde farklı eksen döndürme yöntemleri vardır. Bu yöntemler arasında sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan rotasyon teknikleri varimax ve quartimax’tır (Güriş ve Astar 2019: 432). Çalışmada, ölçekler arasındaki faktörlerin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı doğrultusunda varimax yöntemi tercih edilmiştir.

Faktör analizinin yapılabilmesi için, elde edilen veri setinin faktör analizine uygun olması gerekir. Bu uygunluğu test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik testi uygulanır. Uygulanan testler sonucunda, KMO değerinin 0.50’den büyük olması ve Bartlett istatistik testi değerinin anlamlı çıkması ($p < 0,05$) gerekmektedir. (Güriş ve Astar 2019: 431). Bazı çalışmalarda ise 0,60 ve üzerindeki değerlerin faktörleştirilebilirlik için yeterli olduğu belirtilmektedir (Çınar ve Temelli

2017: 9). Bu iki test, verinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır.

Kamu liderliği ölçeğine ilişkin faktör analizi

Kamu liderliği ölçeği, yirmi bir ifade ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Hesap verebilir liderlik boyutunda altı ifade, kuralları uygulama liderliği boyutunda dört ifade, politik sadakat liderliği boyutunda beş ifade ve iletişim ağı yönetimi liderliği boyutunda altı ifade yer almaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen AFA sonucunda, üç faktörün öz değerlerinin 1'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, iletişim ağı yönetimi liderliği boyutundaki üçüncü maddenin, hem hesap verebilir liderlik hem de iletişim ağı yönetimi liderliği faktörlerinde anlamlı yüklemeler gösterdiği belirlenmiştir. Bu maddenin her iki faktörde de yer alması ve faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan küçük olması nedeniyle söz konusu madde "binişik madde" olarak değerlendirilmiş ve analizden çıkarılmıştır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı 0,944 olarak elde edilmiştir. KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmada kullanılan veri kümesinin faktör analizine elverişli olduğunu ifade edebiliriz. Bununla birlikte, Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlı bulunmuştur ($\chi^2_{(190)} = 4158,922$; $P=0,000$). Bu sonuç, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgular, veri setinin AFA'ya tabi tutulması için gerekli istatistiksel koşulların sağlandığını göstermektedir. İlgili bulgular Tablo 4.2'de detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.2. Kamu Liderliği Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
KMO		0,944
Bartlett Testi	Ki-Kare değeri	4158,922
	df	190
	P	0,000

AFA sonuçlarına göre, yirmi bir maddeden oluşan kamu liderliği ölçeğinin, iletişim ağı yönetimi liderliği boyutundaki üçüncü maddesi çıkarılarak, ölçek yirmi

maddeye indirilmiştir. AFA analizi sonucunda kamu liderliği ölçeğinin dört alt boyutlu (faktörlü) yapıya sahip olduğu ve bu dört faktörün toplam varyansın %87,086 olduğu görülmüştür. İlk alt boyutun varyansın %24,091’ini, ikinci alt boyutun varyansın %22,839’unu, üçüncü alt boyutun varyansın %21,119’unu ve dördüncü alt boyutun varyansın %19,036’sını açıkladığı görülmüştür. Tablo 4.3’de maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri sunulmuştur.

Tablo 4.3. Kamu Liderliği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
Kamu Liderliği Ölçeğı		%87,086
PSL1	0,768	%24,091
PSL2	0,872	
PSL3	0,805	
PSL4	0,850	
PSL5	0,849	
HVL1	0,722	%22,839
HVL2	0,772	
HVL3	0,789	
HVL4	0,657	
HVL5	0,687	
HVL6	0,705	
İAYL1	0,739	%21,119
İAYL2	0,736	
İAYL4	0,755	
İAYL5	0,761	
İAYL6	0,774	
KUL1	0,743	%19,036
KUL2	0,716	
KUL3	0,858	
KUL4	0,771	

Tablo 4.3’te görüldüğü üzere, kamu liderliği ölçeğı dört alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci alt boyut, beş maddeyle temsil edilen “politik sadakat liderliği”dir. İkinci alt boyut, altı maddeden oluşan “hesap verebilir liderlik”; üçüncü alt boyut, beş maddelik “iletişim ağı yönetimi liderliği”; dördüncü alt boyut ise dört madde içeren “kuralları uygulama liderliği”dir. Tüm boyutlardaki maddelerin faktör yüklerinin en düşük 0,657 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, Güriş ve Astar’ın (2019: 436) faktör yükü için önerdiği 0,40 eşığının ve toplam varyans için belirttiğı %50’lik sınırın üzerinde olduğundan, kamu liderliği ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO örneklem yeterliliği katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, KMO değeri 0,898 olarak elde edilmiştir. KMO katsayısının 0,50'nin üzerinde olması, örneklem hacminin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, elde edilen 0,898'lik KMO değeri, analiz için yeterli düzeyde örneklemin olduğu söylenebilir. Ayrıca, değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Bartlett Testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2_{(10)} = 716,904$; $P=0,000$). Bu bulgu, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu desteklemektedir. Söz konusu değerler Tablo 4.4'te sunulmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, veri setinin AFA için gerekli temel koşulları sağladığı ve faktör yapılarına ilişkin analizlerin gerçekleştirilmesine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi	
KMO	0,898
Bartlett Testi	Ki-Kare değeri 716,904
	df 10
	P 0,000

İş tatmini ölçeğinin geçerliliğini incelemek üzere ölçekte bulunan beş madde için AFA uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
İŞT1	0,881	
İŞT2	0,837	
İŞT3	0,950	%81,467
İŞT4	0,934	
İŞT5	0,907	

Tablo 4.5'e bakıldığında, iş tatmini ölçeğinin orijinaline uygun olarak tek faktörden ve beş sorudan oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. Tek faktör altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yüklerinin 0,40'tan büyük olduğu ve açıklanan toplam varyansın %81,467 olduğu görülmüştür. Bulunan değerlerin Güriş ve Astar'ın (2019: 436) faktör yükü için önerdiği 0,40'tan büyük olması ve toplam

varyans için önerdiği %50'den büyük olması, ölçekteki ifadelerin açıklama düzeylerinin yeterli olduğunun göstergesidir. Bu sonuçlara göre, iş tatmini ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğunu söylenebilir.

Örgütsel destek ölçeğine ilişkin faktör analizi

AFA öncesinde, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla KMO örneklem yeterliliği katsayısı ile Bartlett testi uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen AFA sonucunda, ölçek içerisinde yer alan 6. ve 7. maddelerin yalnız başlarına ayrı bir faktör oluşturdukları gözlemlenmiştir. Bu durum, söz konusu maddelerin ölçeğin genel faktör yapısı ile uyumlu olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, bu iki madde analizden çıkarılmış ve kalan sekiz madde ile AFA yeniden gerçekleştirilmiştir.

Tekrarlanan analizde, KMO değeri 0,924 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem yeterliliğinin çok yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde, KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması faktör analizi için yeterli kabul edilmektedir. Bu bağlamda, ulaşılan 0,924'lük KMO değeri, örneklemin faktör analizi açısından son derece uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tekrar edilen analizde Bartlett testi sonucu $\chi^2_{(28)}=1296,347$; $P=0,000$ olarak elde edilmiş, bu sonuç değişkenler arasında anlamlı ve güçlü korelasyon ilişkileri bulunduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu sonuçlar, verilerin AFA için uygun olduğunu teyit etmektedir. Bulunan değerler Tablo 4.6'da detaylı biçimde sunulmuştur.

Tablo 4.6. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi	
KMO	0,924
Bartlett Testi	Ki-Kare değeri 1296,347
	df 28
	P 0,000

AFA sonuçlarına göre, on maddeden oluşan örgütsel destek ölçeğinin, 6 ve 7. maddelerinin çıkarılmasıyla sekiz maddeye düşürülmüştür. Kalan sekiz madde ile AFA analizi yapılmıştır. Örgütsel destek ölçeğinin AFA sonuçları Tablo 4,7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
ÖD1	0,882	
ÖD2	0,909	
ÖD3	0,928	
ÖD4	0,911	
ÖD5	0,798	%77,852
ÖD8	0,865	
ÖD9	0,876	
ÖD10	0,882	

Yapılan analizler sonucunda, örgütsel destek ölçeğinin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçekte yer alan tüm maddelerin, tek faktör altında 0,40'ın üzerinde faktör yüküne sahip olduğu ve bu yapının toplam varyansın %77,852'sini açıkladığı görülmüştür. Bulunan değerlerin Güriş ve Astar'ın (2019: 436) faktör yükü için önerdiği 0,40'tan büyük olması ve toplam varyans için önerdiği %50'den büyük olması, örgütsel destek ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

4.2.2. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Güvenilirlik olmadan geçerlilik ve dolayısıyla tutarlılık, inandırıcılığı sağlamakta yetersiz kalır. Araştırmalarda, geçerliliği olmayan bir ölçümde mükemmel güvenilirlik elde edilebilir. Ancak bir ölçme aracının güvenilir olarak kabul edilebilmesi, aynı zamanda geçerli olmasına da bağlıdır. Bu doğrultuda, güvenilirlik ve geçerlilik kavramları birbirinden bağımsız değil, aksine birbiriyle yakından ilişkili iki temel ölçüt olarak değerlendirilmelidir. Klasik anlamda güvenilirlik; bir ölçümün, farklı araştırmacılar tarafından ya da farklı örneklem gruplarına uygulandığında benzer sonuçlar üretme kapasitesi olarak tanımlanmakta ve ölçüm sonuçlarının tutarlılığına işaret etmektedir (Arslan 2022: 401). Bir ölçeğin güvenilir olup olmadığını ölçebilmek için, aynı ifadelere verilen yanıtların aynı zamanda veya farklı zamanlarda ne kadar tutarlı olduğuna bakılır. Bu tutarlılık ne kadar yüksek olursa, ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirliği de o kadar yüksek olacaktır (Büyüköztürk 2020: 182). Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı	α
Kamu Liderliği Ölçeği	Hesap Verebilir Liderlik	6	0,961
	Kuralları Uygulama Liderliği	4	0,937
	Politik Sadakat Liderliği	5	0,968
	İletişim Ağı Yönetimi Liderliği	5	0,969

İş Tatmin Ölçeği	----	5	0,941
Örgütsel Destek Ölçeği	----	8	0,959
Ölçeklerin Tümü	----	33	0,980

Cronbach α katsayısı, bir ölçekteki maddelerin iç tutarlılığını değerlendiren bir göstergedir. Bu katsayı, ölçekteki maddelerin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını sorgulamak amacıyla kullanılır. Cronbach α katsayısının yüksek olduğu bir ölçekteki maddeler, birbirleriyle tutarlı olup aynı özelliği ölçen maddelerden oluşur (Uzunsakal ve Yıldız 2018: 19). Cronbach α güvenilirlik katsayısı, aşağıdaki gibi yorumlanır: $0 \leq \alpha < 0,5$ ise güvenilir değildir; $0,5 \leq \alpha < 0,6$ ise düşük güvenilirlik vardır; $0,6 \leq \alpha < 0,7$ ise kabul edilebilir güvenilirlik vardır; $0,7 \leq \alpha < 0,9$ ise yüksek güvenilirlik vardır; $\alpha > 0,9$ ise çok yüksek güvenilirlik vardır (Güriş ve Astar 2019: 306).

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere; kamu liderliği ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach α katsayısı; hesap verebilir liderlik için 0,961, kuralları uygulama liderliği için 0,937, politik sadakat liderliği için 0,968, iletişim ağı yönetimi liderliği için 0,969 ve ölçeğin geneli için 0,977 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerlerin 0,90’ın üzerinde olması, hem ölçeğin tamamının hem de alt boyutlarının çok yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach α katsayısı 0,941 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,90’ın üzerinde olması, ölçeğin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel destek ölçeğine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach α katsayısı 0,959 olarak hesaplanmıştır. Bu sonucun 0,90’ın üzerinde olması, söz konusu ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Uygulanan ankete ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach α katsayısı 0,980 olarak bulunmuştur. Bu yüksek katsayı değeri, 0,90’ın üzerinde olması nedeniyle, anketin son derece güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

4.2.3. Ölçeklerin normallik analizi

Yapılan araştırma kapsamında toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi için çalışmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Normal dağılımın tespit edilebilmesi metotlarından biri de yapılan normallik analizinde ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelemektir. Elde edilen bulguların normal dağılım gösterdiğine dair kanaat oluşması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında (Tabachnick et al. 2013) veya -2 ile +2 arasında (George and Mallery 2010) olması gerekmektedir. Bu iki değer de literatürde kabul görmüştür. Kamu liderliği ölçeği, örgütsel destek ölçeği ve iş tatmini ölçeğine ilişkin olarak, her bir ölçek için ölçeklerde yer alan tüm maddelerin ortalaması alınarak normallik analizi gerçekleştirilmiş olup ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	n	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini Ölçeği	5	151	-0,745	-0,492
Kamu Liderliği Ölçeği	20		-0,537	-0,577
Örgütsel Destek Ölçeği	8		-0,496	-0,758

Tablo 4.9'daki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; kamu liderliği ölçeği için çarpıklık değeri -0,537, basıklık değerinin -0,577; örgütsel destek ölçeği için çarpıklık değeri -0,496, basıklık değerinin -0,758; iş tatmini için ise çarpıklık değeri -0,745, basıklık değerinin -0,492 olarak ölçüldüğü görülmüştür. Bu sonuçlara göre tüm değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında (Tabachnick et al. 2013) olduğu görülmüş olup, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin verilerin normal dağılım gösterdikleri ve bu nedenle, ölçeklerin parametrik analizlere uygun olduğunu söyleyebiliriz.

4.3. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Çalışma çerçevesinde tercih edilen ölçeklere verilen cevapların tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları aşağıda Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Ölçeklerde bulunan sorulara cevap olarak işaretlenmesi istenen ifadeler, beşli Likert ölçek tipi derecelendirme sistemine göre oluşturulmuş ve ölçülmüştür. Bu ölçme sistemi ile kararsız ve anlam ifade etmeyen cevaplardan kaçınılmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.10. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	3,66	1,19
Kamu Liderliği	3,62	1,09
Örgütsel Destek	3,34	1,20

Ayrıca, elde edilen verilerin yorumlana bilirliliğini artırmak amacıyla puana dayalı gruplandırmaya gidilmiştir. Çalışmada kullanılan 5’li Likert tipi ölçek nedeniyle, puan aralıklarının belirlenmesinde tahmini aralık katsayısı hesaplamasında yaygın olarak kullanılan $(n-1)/n$ formülü esas alınmıştır. Bu doğrultuda, $(5-1)/5 = 0,80$ şeklinde bir aralık katsayısı belirlenmiş ve ölçek puanları şu şekilde kategorize edilmiştir: 1,00 –1,80 ise çok düşük; 1,81–2,60 ise düşük; 2,61–3,40 ise orta; 3,41–4,20 ise yüksek; 4,21–5,00 ise çok yüksek (Çınar, 2010: 271-272). Bu sınıflandırma, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların daha anlamlı ve karşılaştırılabilir hale getirilmesini sağlamıştır. Bu sınıflandırmaya göre katılımcıların iş tatmini ($\bar{x}=3,66$; $ss=1,19$) ve kamu liderliği ($\bar{x}=3,62$; $ss=1,09$) seviyelerinin “yüksek” seviyede; örgütsel destek ($\bar{x}=3,34$; $ss=1,20$) seviyesinin ise “orta” düzeyde olduğu görülmüştür.

4.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkilerin eşzamanlı olarak analiz edilmesine olanak tanıyan istatistiksel bir yöntemdir. Bu modelleme yaklaşımı, faktör analizi, varyans-kovaryans analizi ve çoklu regresyon tekniklerinin birleştirilmesiyle oluşturulan çok değişkenli bir analiz çerçevesi sunar ve değişkenler arasındaki bağımlılık ilişkilerinin test edilmesini amaçlar (Dursun ve Kocagöz, 2010: 3). Yapısal eşitlik modeli, araştırmacının önceden kuramsal olarak geliştirdiği değişkenler arası ilişkileri, ampirik veriler aracılığıyla sınamasına olanak tanır (Çınar, 2016: 84).

Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) ampirik araştırmalarda yaygın olarak tercih edilmesinin başlıca nedeni, araştırma modelinde yer alan hem bağımlı hem de bağımsız gözlenen değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını dikkate alarak analiz sürecine dâhil edebilmesidir. YEM, modeldeki değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri eşzamanlı olarak değerlendirme olanağı sunar. Bu kapsamda, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi, doğrudan ve dolaylı etkilerin

birleşimi ile ortaya konulmaktadır (Bayram 2016: 1). Araştırmalarda aracılık etkisinin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinin tercih edilmesinin temel gerekçesi ise, bu yöntemin yalnızca yapısal ilişkileri değil, aynı zamanda ölçüm ve artıksal hataları da dikkate alarak daha sağlam ve güvenilir analiz sonuçları elde edilmesine olanak sağlamasıdır. (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016:123).

Yapısal eşitlik modeline ilişkin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerler aşağıda tabloda 4.11’de sunulmuştur.

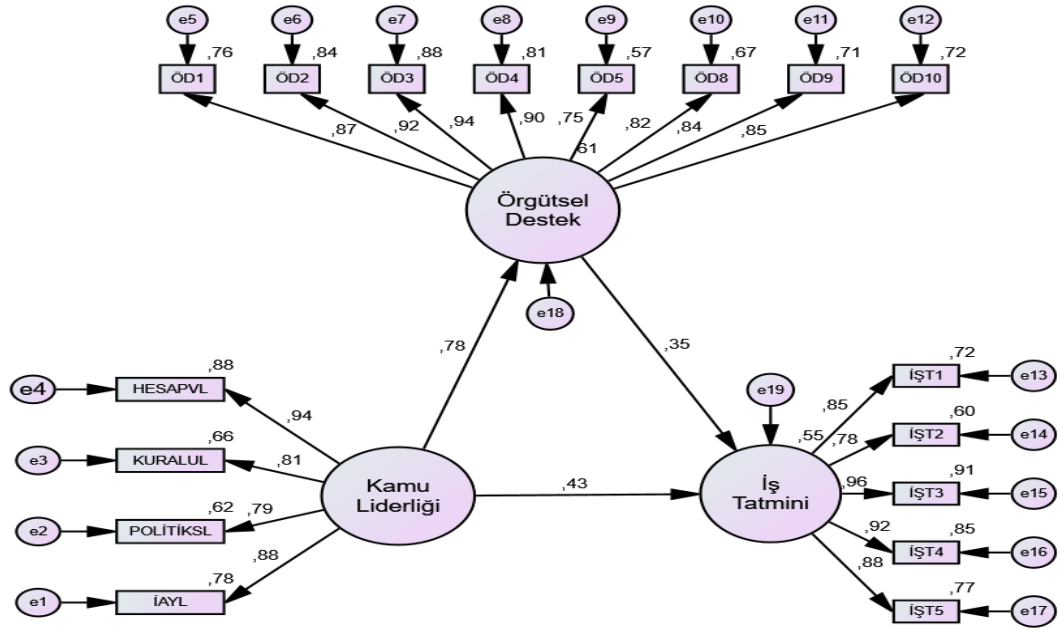
Tablo 4.11. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Uyum İndeksleri

Uyum Testi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 (Ki-Kare)	$0 < \chi^2 < 3df$	$3df < \chi^2 < 5df$
χ^2/df (Serbestlik derecesi)	$0 < \chi^2 /df < 3$	$3 < \chi^2 /df < 5$
GFI (İyilik uyum indeksi)	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,89$
AGFI (Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi)	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,89$
CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi)	$0,97 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,97$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 < RMSEA < 0,050$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
NFI (Normalleştirilmiş Uyum İndeksi)	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
TLI(Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$

Kaynak: Standart uyum ölçütleri (Schermelleh-Engel et al. 2003: 31; Yılmaz ve Çelik, 2009: 5; Baldemir ve Bozkurt 2013: 35)

Yapısal eşitlik modelinde, modelin analiz verilerine istatistiksel olarak ne derece uygun olduğunu değerlendirmek amacıyla serbestlik derecesine göre düzeltilmiş ki-kare katsayısının serbestlik derecesine oranı (χ^2/df) dikkate alınmalıdır (Schumacker 2004: 82). Bunun yanı sıra, modelin genel uyumunu daha kapsamlı değerlendirebilmek için çeşitli uyum iyiliği indekslerine de başvurulması gerekmektedir (Wasti 2000: 403). Bu kapsamda, araştırmada modelin uyum düzeyini değerlendirmek üzere GFI, AGFI, CFI ve NFI değerleri incelenecektir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde ve hipotez testlerinde RMSEA ve χ^2/df değeri dikkate alınacaktır. Bu değerler istenen aralıkta ise ölçüm modelinin iyi olduğu söylenebilir. Söz konusu uyum değerleri için kabul edilen referans değer aralıkları yukarıda Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemek için önerilen yapısal eşitlik modeli Şekil 4.1’de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Bu çalışmada önerilen modelle kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolü açıklanmaya çalışılacaktır. Modelde ele alınan kamu liderliği gizil değişkeni dört boyut (yirmi madde), iş tatmini gizil değişkeni beş madde, örgütsel destek gizil değişkeni ise sekiz madde ile ölçülmüştür.

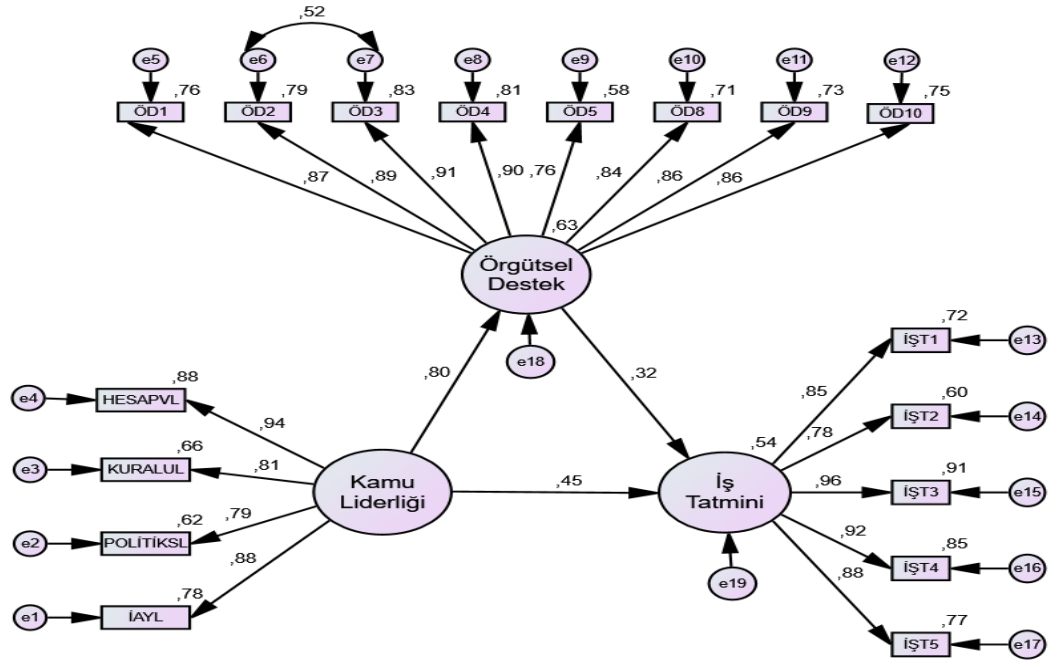
Önerilen modelin uyum indeks sonuçları aşağıda tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Önerilen Model Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum	Önerilen Model
X^2/df	< 3	< 5	2,378
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,096
NFI	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$	0,905
CFI	$0,97 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,97$	0,942
GFI	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,89$	0,833
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,89$	0,779
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,932

Model uyum indeksleri incelendiğinde, GFI değerinin 0,833, AGFI değerinin ise 0,779 olduğu tespit edilmiştir. RMSEA değerleri ise 0,096 hesaplanmıştır. Model iyi kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olmasına rağmen, bu değeri daha azaltıp modelin iyileştirilmesi için modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Yapılan incelemelerde, örgütsel destek değişkenine ait gözlenen değişkenlerden e6 ve e7 hata

terimlerinin arasında yüksek düzeyde korelasyon görülmüştür. Dolayısıyla modelde söz konusu iki hata terimi arasında kovaryans tanımlanmış ve model tekrar analiz edilmiştir. Kovaryans önerilmesinin nedeni, ÖD2 “Çalıştığım kurum, gerçekten benim refahımı düşünür” ve ÖD3 “Çalıştığım kurum, amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser” önermelerinin katılımcılar tarafından benzer algılamaları ile ilişkilendirilebilir.



Şekil 4.2. Yapısal Eşitlik Modeli (Kovaryanslı)

Yapılan analiz sonucunda modele ait elde edilen uyum indeksleri aşağıda tablo 4.13’te sunulmuştur.

Tablo 4.13. Önerilen Modelin Uyum İndeksleri (Kovaryanslı)

X ² /df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI	TLI
2,114	0,086	0,916	0,954	0,857	0,809	0,945
✓✓	✓	✓	✓	✓	X	✓

✓✓:İyi uyum; ✓:Kabul edilebilir uyum; X: Kötü uyum

Tablo 4.13’te yer alan kamu liderliği, örgütsel destek ve iş tatmini değişkenleri arasındaki uyum indeksleri incelendiğinde; önerilen modelin uyum indeksleri şu şekilde değerlendirilmiştir: X²/df değeri 2,114 olup, 0<χ²/df<3 aralığında yer alması nedeniyle iyi uyum sağladığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. RMSEA değeri 0,086 olup, 0,05<RMSEA≤ 0,10 aralığında bulunarak kabul edilebilir

bir uyum değeri göstermektedir. NFI değeri 0,916 olup, $0,90 < NFI < 0,95$ aralığında yer alması nedeniyle kabul edilebilir bir uyum göstermektedir. CFI değeri 0,954 olup, $0,90 < CFI < 0,97$ aralığında yer alarak kabul edilebilir uyum indeksi içerisinde olduğu tespit edilmiştir. GFI değeri ise 0,857 olup, $0,85 < GFI < 0,89$ aralığında bulunarak kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. Bununla birlikte, AGFI değeri 0,809 olup, kabul edilebilir değerler aralığında yer almamaktadır. Son olarak, TLI değeri 0,945 olup, $0,90 < TLI < 0,95$ aralığında yer alarak kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Önerilen modelde sadece AGFI değeri kabul edilebilir değerler arasında yer almamış ve kötü uyum göstermiştir. Ancak hesaplanan diğer uyum ölçütlerinden X^2/df 'nin iyi uyum göstererek istatistiksel olarak anlamlı çıkmış; RMSEA, NFI, CFI, GFI ve TLI değerleri kabul edilebilir uyum değerleri aralığında kalmıştır. Bu sonuçlar, önerilen modelin yapısal olarak kabul edilebilir olduğunu desteklemektedir.

Çalışmada önerilen yapısal modelin değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablo 4.14'te sunulmuştur.

Tablo 4.14. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Analiz Sonuçları

Hipotezler	Katsayı (β)	Standart Hata	t- Değeri	P*	Sonuç
KL → İT (H_1)	0,451	0,110	3,974	0,000	Kabul
KL → OD (H_2)	0,795	0,085	10,757	0,000	Kabul
OD → İT (H_3)	0,321	0,094	2,896	0,004	Kabul

*: $p < 0,05$ olduğu için, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu kabul edilir.

Çalışmada test edilmek istenen ilk hipotez, kamu liderliği (KL) ile iş tatmini (İT) arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olan ve bu doğrultuda kurulan H_1 hipotezi “Kamu liderliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindedir. Kamu liderliği bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken şeklinde önerilen araştırma modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur. Önerilen modelde, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide $P=0,000$ ($P < 0,05$) bulunmuş, bu da değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakıldığında, $\beta=0,451$ olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç,

kamu liderliği değişkenindeki bir birimlik artışın, iş tatmini değişkenini 0,451 birim artırarak pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre; **H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmüştür.**

Çalışmada test edilmek istenen ikinci hipotez, kamu liderliği (KL) ile örgütsel destek (OD) arasındaki ilişkiyi incelemeye ilişkin olan ve bu doğrultuda kurulan H₂ hipotezi “*Kamu liderliği ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde dir. Kamu liderliği bağımsız değişken, örgütsel destek bağımlı değişken şeklinde önerilen çalışma modeli şekil 3.1’de sunulmuştur. Önerilen modelde, kamu liderliği ile örgütsel destek arasındaki ilişkide $P=0,000$ ($P<0,05$) bulunmuş, bu da değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakıldığında, $\beta=0,795$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, kamu liderliği değişkenindeki bir birimlik artışın, örgütsel destek değişkenini 0,795 birim artırarak pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre; **H₂ hipotezinin kabul edildiği görülmüştür.**

Çalışmada test edilmek istenen üçüncü hipotez, örgütsel destek (OD) ile iş tatmini (İT) arasındaki ilişkiyi incelemeye ilişkin olan ve bu doğrultuda kurulan H₃ hipotezi “*rgtsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde dir. Örgütsel destek aracı bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken şeklinde önerilen araştırma modeli şekil 3.1’de sunulmuştur. Önerilen modelde, örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkide $P=0,004$ ($P<0,05$) bulunmuş, bu da değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakıldığında, $\beta=0,321$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, örgütsel destek değişkenindeki bir birimlik artışın, iş tatmini değişkenini 0,321 birim artırarak pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre; **H₃ hipotezinin kabul edildiği görülmüştür.**

Çalışmada test edilmek istenen dördüncü hipotez, kamu liderliği (KL) ile iş tatmini (İT) arasındaki ilişkide örgütsel desteğin (OD) aracılık rolünü incelemek için kurulan H₄ hipotezi “*rgtsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır*” şeklinde dir. Kamu liderliği bağımsız değişken, örgütsel destek aracı değişken ve iş tatmini bağımlı değişken şeklinde önerilen araştırma modeli şekil 3.1’de sunulmuştur. Hipotezde yer alan aracılık rolünün tespit

edilebilmesi amacıyla, çalışmada kullanılan araştırma modeline uygun olarak aracılık analizi yapılmıştır. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, son yıllarda yaygın olarak kullanılan ve modern bir yaklaşım olarak kabul edilen Bootstrap yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinin (ya da dolaylı etkinin) olup/olmadığı, bootstrap analizi ile elde edilen %95 güven aralığı (confidence interval, CI) değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Eğer dolaylı etkiyi temsil eden alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyorsa, dolaylı etki anlamlı kabul edilir ve aracılık etkisinin gerçekleştiği öngörülür (Gürbüz ve Bayık 2018: 42). Değişkenler arasındaki dolaylı ilişkilerin ortaya konulabilmesi amacıyla, Bootstrap yöntemine göre 5000 örneklem kullanılarak %95 güven aralığında aracılık testi yapılmış ve elde edilen veriler aşağıda tablo 4.15'te sunulmuştur.

Tablo 4.15. Önerilen Modelde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Dolaylı Etki	İş Tatmini	
	Katsayı (β)	%95 Güven Aralığı
	0,255	(0,051-0,484)

Tablo 4.15'teki sonuçlar incelendiğinde; kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki dolaylı etki %95 güven aralığı 0,051-0,484 arasında olup bu aralık sıfır (0) değerini kapsamadığı için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı ve kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye örgütsel desteğin aracı değişken olarak dahil edilmesiyle elde edilen standardize edilmiş regresyon (β) katsayısı $\beta=0,255$ olarak bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel desteğin, modele aracı değişken olarak dahil edilmesiyle kamu liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olarak devam etmiş ancak etki katsayısı $\beta=0,255$ olduğu ve bu katsayı doğrudan etki katsayısına ($\beta=0,451$) göre küçük olduğu için etkisi azalmıştır. Yani örgütsel destek değişkeni, kamu liderliği değişkeninin iş tatmini değişkenine olan etkisini $\beta= 0,196$ miktarında azaltarak istatistiksel olarak **kısmi aracılık** rolünü üstlenmiştir. Kısmi aracılık etkisi, hesaplanan β değerleri arasındaki farktır. Bu sonuca göre; **H4 hipotezinin kabul edildiği görülmüştür.**

Tablo 4.16. Önerilen Modele İlişkin Hipotezlerin Sonuç Tablosu

Hipotezler		Sonuç
H ₁	<i>Kamu liderliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₂	<i>Kamu liderliği ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₃	<i>Örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul

H ₄	<i>Örgütsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.</i>	Kabul
----------------	---	--------------

Tablo 4.16’da görüleceği üzere araştırma modeli kapsamında ele alınan temel değişkenler için kurulan dört adet hipotez için yapılan analizler sonucunda; temel hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Yani, Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışan memurların kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel desteğin aracı değişken olarak kullanılması ile örgütsel desteğin kamu liderliği ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak elde edilen bulguların literatürdeki sonuçları desteklediği söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kamu liderliği, kamu kurumlarının ve organizasyonlarının işleyişi, toplumsal refah ve vatandaş memnuniyeti açısından önemli bir rol oynamaktadır. Kamu liderlerinin doğru kararlar alabilme, toplumu daha iyi yönetebilme ve kamu hizmetlerini etkili bir şekilde sunabilme yeteneklerinin, yalnızca mevcut toplumun değil, aynı zamanda gelecekteki nesillerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir. Kurumlarda güçlü bir örgütsel destek yapısı, kamu liderlerinin etkilerini pekiştirebilir ve çalışanların iş tatminini önemli ölçüde artırabilir. Kamu liderlerinin sağladığı destek, çalışanların işyerinde kendilerini değerli ve güvende hissetmelerine katkı sağlayarak iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışmanın amacı, kamu liderliği, iş tatmini ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve ayrıca örgütsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda aktif olarak çalışan 151 personele basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Çalışmada test edilen ilk hipotez, kamu liderliği (KL) ile iş tatmini (İT) arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan H_1 : “*Kamu liderliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanmıştır. Elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir. Nitekim daha önce yapılan araştırmalar da liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Kale 2015; Akdöl 2015; Sun et al. 2016; Sökmen and Benk 2020; Sökmen 2020; Al-Owaidi et al. 2023; Eslamdoust and Mahmoudinazlou 2023; Al Sulaimi et al. 2024). Kamu liderliği ile iş tatmini arasında tespit edilen anlamlı ve pozitif ilişki, kamu liderliğinin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuç, etkili kamu liderliği uygulamalarının, çalışanların işlerine karşı duydukları memnuniyeti ve bağlılığı

artırdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kamu liderliğinin, çalışanların iş tatminini artıran önemli bir örgütsel faktör olduğu görülmektedir.

Çalışmada test edilen ikinci hipotez, kamu liderliği (KL) ile örgütsel destek (OD) arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan H_2 : “*Kamu liderliği ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu, önceki literatürle uyum içindedir. Nitekim daha önceki araştırmalar da liderlik stillerinin örgütsel destek algısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Fındıklı 2014; Yıldırım ve Naktiyok, 2017; Saleem et al. 2017; Suifan et al. 2018; Sökmen 2020; Marashdah and Albdareen 2020; Dağ ve Bozkurt 2023). Kamu liderliği ile örgütsel destek arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki, kamu liderliğinin çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek üzerinde belirleyici bir etken olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kamu liderliğinin etkin bir şekilde sergilenmesi, çalışanların kurumlarından algıladıkları desteği daha yüksek seviyede hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, kamu liderliğinin, çalışanların kurumdan gördükleri desteği algılama biçimini etkileyen önemli bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmada test edilen üçüncü hipotez, örgütsel destek (OD) ile iş tatmini (İT) arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen H_3 : “*Örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi doğrulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, önceki araştırmalarla uyumlu olup örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Miao and Kim 2010; Aslan 2020; Keser and Dzhalalov 2020; Kara ve Başboğa 2021; Xu and Sun 2022; Eş vd. 2023; Assiri et al. 2020; Sousa et al. 2023). Örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki bu anlamlı ve pozitif ilişki, çalışanların iş tatmininin artırılmasında örgütsel desteğin kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, örgüt tarafından sağlanan maddi ve manevi destek, çalışanların işlerine karşı daha olumlu duygular geliştirmesine ve bununda iş tatminini artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmininin artırılmasında örgütsel desteğin sunulması ve güçlendirilmesi, hem bireysel performans hem de kurumsal başarı açısından önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada test edilen dördüncü hipotez, kamu liderliği (KL) ile iş tatmini (İT) arasındaki ilişkide örgütsel desteğin (OD) aracılık rolünü incelemeye yöneliktir. Bu çerçevede geliştirilen H_4 : “*Örgütsel desteğin, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır*” hipotezi doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel destek aracı değişken olarak modele eklendiğinde kamu liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı kalmaya devam etmiş; ancak etki büyüklüğü azalarak $\beta=0,255$ ’e gerilemiştir. Bu değer, kamu liderliğinin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisini yansıtan $\beta=0,451$ ’lik katsayı ile karşılaştırıldığında daha düşüktür. Bu durum, örgütsel desteğin kamu liderliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini $\beta=0,196$ oranında azalttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel desteğin kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, kamu liderliğinin çalışanların iş tatminini hem doğrudan hem de örgütsel destek aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.

Örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin elde edilen bulgu, literatürde örgütsel desteğin iş tatminini artıran bir unsur olduğuna dair yaygın görüşle tam olarak örtüşmemektedir. Mevcut çalışmada, örgütsel desteğin iş tatminini azaltıcı bir etki göstermesi bu açıdan dikkat çekicidir. Ancak bu bulgu, Sökmen’in (2020) “Etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Kamu sektöründe bir araştırma” başlıklı çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada da örgütsel destek aracı değişken olarak modele eklendiğinde, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi sürmüş, ancak etki katsayısında azalma gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde azaltıcı bir etki göstermesinin nedeni, literatürde yer alan bazı teorik çerçeveler doğrultusunda açıklanabilir. Örgütsel destek literatüründe yapılan çalışmalar (Eisenberger et al. 1997; Eisenberger et al. 2002; Rhoades and Eisenberger 2002; Baran et al. 2012; Kurtessis et al. 2015), çalışanların örgütsel desteği, uygulanan muameledeki adalet, yönetici ve lider desteği, sağlanan ödüller ve iş koşulları (ücret, tanınma, terfi olanakları, iş güvenliği ve çevresel faktörler) ile sosyo-duygusal unsurlar (bağlılık, saygı, onay) üzerinden algıladıklarını belirtmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın yapıldığı kurumlarda örgütsel desteğin çalışanlar tarafından yeterli, adil ya da samimi bulunmaması, bu sonucu etkileyen önemli bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların, yöneticilerden bekledikleri desteği görememeleri, ödül ve tanıma sistemlerini yetersiz bulmaları ya da iş koşullarını olumsuz değerlendirmeleri, örgütsel desteği düşük algılamalarına neden olmuş olabilir. Bu olumsuz algı, iş tatminini artırmak yerine azaltıcı bir etki yaratmış ve örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki genel pozitif etkisinin tersine dönmesine yol açtığını söyleyebiliriz.

Shore vd (1991: 641), algılanan örgütsel desteğin doğrudan iş tatmini üzerinde etkili olacağı görüşüne temkinli yaklaşmışlardır. Onlara göre, bir çalışan, örgütün kendi katkılarını değerli bulduğunu ve iyiliğini önemseydiğini düşünse bile, işverenin olumsuz koşulları engelleyecek yeterli kaynaklara sahip olmaması durumunda genel iş tatmini düşük kalabilir. Örneğin, olumsuz ekonomik koşullar, kurumun ücret artışı yapma ya da fiziksel çalışma koşullarını iyileştirme kapasitesini sınırlandırarak, çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir (Eisenberger et al. 1997: 818).

Kamu kurum ve kuruluşlarında terfi, atama ve yükselme süreçlerinin adil ve liyakat esasına dayalı olarak yürütülmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yöneticilerin çalışanlara etkin biçimde destek sağlaması durumunda, örgütsel destek algısı çalışanlar nezdinde olumlu yönde şekillenebilir. Çalışanlar, kurumlarının kendilerine değer verdiğini ve ihtiyaçlarını gözettiğini hissettiklerinde, bu durum onların iş tatmini düzeyini artırmakta ve kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, adaletli yönetim uygulamaları ve samimi destek mekanizmaları, örgütsel desteğin olumlu etkilerini ortaya çıkarmada kritik bir rol oynayabilir.

Liderler ve yöneticiler, kurumun temsilcileri olarak hareket ettiklerinden, çalışanların onlardan aldığı destek, örgütsel destek algısını doğrudan güçlendirebilir. Bu bağlamda, liderlerin ve yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanların örgüte ilişkin algılarını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Ancak, bu yetki pozisyonlarının suiistimal edilmesi veya otoritenin kötüye kullanılması durumunda, çalışanların örgütsel desteğe dair algıları olumsuz etkilenebilir. Liderlik ve yöneticilik pozisyonundaki bireyler, çalışanlara örgütsel ödüller, kaynaklar ve fırsatlar sunma konusunda belirleyici bir role sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar lider ve yöneticileri, iş

arkadaşlarına kıyasla daha güçlü ve etkili bir örgütsel destek kaynağı olarak değerlendirme eğilimindedir.

Kamu liderleri, etkili iletişim stratejileri geliştirerek, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek, güven ve saygıya dayalı bir ortam oluşturarak ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım benimseyerek örgütsel desteği pekiştirebilirler. Bu yaklaşım, yalnızca çalışanların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun genel verimliliğini ve çalışan bağlılığını da güçlendirebilir.

Bir organizasyonda iş tatminini artırmak için, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir dizi faktörün bir arada uygulanması gereklidir. Bu faktörler arasında açık ve etkili iletişim, takdir ve tanıma, kariyer gelişim fırsatları, çalışanların katılımını teşvik etme, refah ve sağlık programları, adil ücretlendirme, sağlıklı bir işyeri kültürü, kendini ifade etme imkânları ve iş-yaşam dengesinin sağlanması yer almaktadır. Bu unsurların bir bütün olarak devreye girmesi, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde artırabilir.

Çalışma, Ağrı ilinde kamu hizmeti sunan İçişleri Bakanlığına bağlı kolluk birimleri dışında kalan kurumlarda çalışanlarla sınırlı olup, bu durum bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Çalışma sonuçlarının daha fazla genellenebilir olması için farklı kurum ve sektörlerde benzer çalışmanın yapılarak bulguların değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışmanın, özellikle örgütsel destek değişkeninin aracılık rolünü sorgulaması açısından, gelecekteki araştırmalar için bir ilham kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın sonuçları, kamu sektöründe örgütsel desteğin ve iş tatmininin artırılmasına ilişkin önemli bulgular sunmaktadır. Çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanan liderlik desteği, çalışanların daha verimli ve üretken olmalarını sağlarken, aynı zamanda kurumla daha fazla özdeşleşmelerine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına yol açabilir. Bu bağlamda, algılanan liderlik desteğinin iş tatminini artırmadaki önemli rolü, kamu yöneticileri için dikkat çekici bir bulgudur.

Bu çalışma, kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlamış ve örgütsel desteğin bu ilişkiyi güçlendiren önemli bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, kamu sektörü

liderlerinin daha destekleyici bir yaklaşım benimsemelerinin, çalışanların örgütsel desteği olumlu şekilde algılamalarını ve dolayısıyla iş tatminlerini artırmalarını sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda, kamu liderlerinin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım sergileyerek, iş yerindeki motivasyonu ve bağlılığı artırma potansiyeline sahip olduklarını söyleyebiliriz. Sonuç olarak, daha verimli bir çalışma ortamı ve çalışanın tatmini için, liderlerin örgütsel destekle ilgili stratejileri benimsemeleri gerekmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında kamu kurumlarında iş tatminini ve örgütsel desteği artırmaya yönelik öneriler sunulmuştur:

- Kamu yöneticilerine liderlik, iletişim ve insan ilişkileri alanlarında hizmet içi eğitimler verilerek, destekleyici liderlik becerileri geliştirilmelidir.
- Pozitif bir işyeri kültürü oluşturulması için güven, saygı, kapsayıcılık ve takdir gibi değerlerin kurumsal düzeyde teşvik edilmesi önem arz etmektedir.
- Kurum içi anketler ve düzenli geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla çalışanların liderlik, örgütsel destek ve iş tatmini algıları belirlenerek, bu doğrultuda iyileştirilmesi gereken alanlar tespit edilmelidir.
- Adil ücret politikaları, tanınma, terfi imkanları, iş güvencesi gibi maddi ve manevi destek unsurlarının güçlendirilmesi, çalışanların örgütsel desteği daha olumlu algılamalarına katkı sağlayacaktır.
- Kamu liderlerinin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı, güven veren ve kapsayıcı bir liderlik yaklaşımı benimsemeleri, iş tatminini artırıcı bir unsur olarak dikkat çekmektedir.
- Atama, terfi ve ödüllendirme süreçlerinin şeffaf ve liyakat temelli yürütülmesi, çalışanların örgütsel güvenini ve bağlılığını artıracaktır.
- Çalışmanın yalnızca Ağrı ilinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların tüm kamu kurumlarına genellenmesini sınırlamaktadır. Farklı illerde ve kurumlarda yapılacak benzer araştırmalar, daha kapsamlı sonuçlar sunacaktır.

Bu öneriler doğrultusunda kamu kurumlarında çalışan memnuniyetinin artırılması, kamu liderliği uygulamalarının daha etkili hale gelmesi ve örgütsel performansın yükselmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Ak, M. (2017). Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililik üzerinde etkisi: bir değerlendirme. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 27-42.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz saygı* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar liderliğin iş tatminine etkisi: Bilişim sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105–135.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Al-Ma'aitah, D. A. and Al-Hadid, I. (2019). The relationship between leadership styles and employees' job satisfaction in a large Jordanian public-sector organization. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1219–1233.
- Al-Owaidi, A. R., Saleh, T. A. and Benmechirah, M. (2023). Leadership style and its relationship to job satisfaction for employees at the University of Babylon. *Open Journal of Business and Management*, 11(6), 2832–2848.
- Amason, P. and Allen, M. W. (1997). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37(11–12), 955–977.
- Ardahan, M. ve Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140–147.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231–257.

- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 395–407.
- Aslan, H. (2020). Algılanan rgtsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1452–1469.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291–301.
- Assiri, S. M., Shehata, S. F. and Assiri, M. M. (2020). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among Saudi nurses. *Health*, 12(7), 828–839.
- Atilla, G., Yıldırım, G. ve Baysal, H. (2020). İşte var olamama, iş tatminsizliği ve iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisi: Isparta ili ağrı merkezi çalışanları rneği. *International Review of Economics and Management*, 7(2), 33–58.
- Avcı, . ve Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: Olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187–205
- Aydın, G. ., Aytaç, S. ve şanlı, Y. (2021). İşe ilişkin duygular, iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 80, 1–35
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. In J. House & P. Hanges (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 123–151). Sage.

- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17–31
- Benington, J. and Hartley, J. (2009). *Whole systems go! Improving leadership across the whole public service system: Propositions to stimulate discussion and reform*. National School of Government.
- Bhanthumnavin, D. (2001). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155–166.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldıztan, D. (2015). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345–366.
- Brown, D. R. and Coulter, M. (1983). Effects of participative leadership on employee decision-making time and employee satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 554–569.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(19), 781–788.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Cameron, J. S., Smith, A. B., & Johnson, C. D. (2018). The role of organizational culture in leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 33(2), 45–67.
- Cho, S., Johanson, M. M. and Guchait, P. (2009). Employees' intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381.

- Cho, Y. and Dansereau, F. (2010). Effects of work complexity and task interdependence on information exchange within decision-making teams. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 508–521.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy of Management Review*, 7(4), 595–602.
- Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117–130.
- Çınar, O. (2015). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267–276.
- Çınar, Ö. (2019). *Yapısal eşitlik modeli: Örnek bir uygulama*. Hiperyayın. İstanbul.
- Çınar, Ö. ve Özyılmaz, F. Z. (2019). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki: Bayburt Üniversitesi'nde bir uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 533–556.
- Çınar, Ö. ve Temelli, F. (2017). Üniversite öğrencilerinin akademik başarılarını etkileyen örgütsel faktörler ölçeğinin geliştirilmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi örneği. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 33–55.
- Dağ, A. ve Bozkurt, B. (2023). Dağıtımçı liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 289–307.
- Darendeli, I. S. and Ryan, A. M. (2017). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–581.
- Demir Uslu, Y. (2011). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: yaratıcı liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419–444.

- Demirbaş, A. ve Öktem, M. K. (2013). Leadership problematic with in the scope information society in public administration. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 92–99.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139–150.
- Demirer, M. C. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283–302.
- Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Dinler, C. (2019). *İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi: İş özellikleri kuramı yaklaşımı* (Yüksek lisans tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D. and Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation: Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677–691.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R. and Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

- Emre, O. (2018). İş yolculuğunun kavramsal anlamda incelenmesi ve geri çekilme davranışları. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 1613-1633.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının stresle başa çıkma yöntemleri üzerine etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir alan araştırması* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Erdil, O. ve Gürbüz, S. (2018). Kamu yönetimlerinde liderlik tarzları ile örgütsel destek arasındaki ilişki: Bir durum çalışması. *Uluslararası Ekonomi, Ticaret ve Yönetim Dergisi*, 6(4), 40–55.
- Eren, G. ve Ece, Ş. (2022). İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: örgütsel destek algısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1502-1514.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(2), 115–121.
- Ertürk, E. ve Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1–19.
- Eslamdoust, S. and Mahmoudinzlou, S. (2023). Servant leadership, followers job satisfaction, empowerment and performance: The moderating effect of gender. *Open Journal of Social Sciences*, 11(3), 8–22.
- Eş, A., Mutlu, H. T., Zholdybekova, B. ve Akçakale, C. Ş. (2023). Üniversite çalışanlarının algıladığı örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kazakistan örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 732-750.
- Fernandez, S. (2005). Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 197–217.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Özay, E. ve Akdoğan, Z. (2018). Vizyoner liderlik tarzının örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi. *Atlas Journal*, 4(8), 183-199.

- Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracılık rolü: İstanbul’da kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Filiz, F. (2023). *Kamu liderliğinin örgütsel güven ve erdemli raporlama (whistleblowing) üzerine etkisi: Bir kamu kurumu örneği* (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü. Samsun.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. and Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: The positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health*, 127(10), 946–951.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. and Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administration. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327–347.
- Gailmard, S. and Patty, J. W. (2012). *Learning while governing: Expertise and accountability in the executive branch*. University of Chicago Press.
- Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 728-745.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Pearson.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg’in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233–246.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). *Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Isparta.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174–190.

- Güriş, S. ve Astar, M. (2019). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. Der Yayınevi. İstanbul.
- Güney, S. (2020). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(3), 250–279
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 318–335.
- Hansen, J. R. and Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247–274.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R. and Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the Survey of Perceived Organizational Support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631–642.
- Hill, M. J. and Hupe, P. L. (2009). *Implementing public policy: Governance in theory and practice* (2nd ed.). London: Sage.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper and Brothers.
- İçerli, L. 2010. Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jacobsen, C. B. and Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational

- performance. *Public Administration Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. and Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 103–120.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği* (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kara, E. ve Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), 364–384.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35–48.
- Karataş, A. (2020). Kamu liderliği rollerinin kamu personelinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi: TRA1 bölgesinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 134–164.

- Karayel, M., Akkoç, İ. ve Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301–332.
- Kaya, N. ve Onğun, G. (2015). Dönüşümcü liderliğin kullandığı güç kaynakları ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişlik üzerine etkileri. *EKEV Akademi Dergisi*, (63), 315–344.
- Khan, M. M., Khan, A. and Akhtar, S. (2013). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of organizational commitment: A study of public sector in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(1), 197–205.
- Klijn, E.-H. and Koppenjan, J. F. M. (2012). Governance network theory: Past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 587–606.
- Koçak, O., Duruel, M., Arslan, H. ve İşyar, G. (2016). Vasıf gerektiren meslekleri yapanların iş tatmini: İstanbul örneği. *Kent Akademisi*, 9(26), 40–55.
- Korkmaz, M. ve Altıntaş, M. (2024). Liderin güç kaynaklarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde iletişim doyumunun aracılık rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(23), 133–153.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Ladikli, M. F. ve Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumu. *İbn-i Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 139–173.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Marashdah, O. and Albdareen, R. (2020). Impact of leadership behavior on psychological capital: The mediating role of organizational support. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 46–56.

- Meriç, E., Çiftçi, D. Ö. ve Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(1), 65-74.
- Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide Pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Miao, R. and Kim, H. G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: A Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257–264.
- Mitchell, J. R. (2006). *Leadership in the public service: Notes for remarks by James R. Mitchell at the induction of new executives.* <http://www.sussexcircle.com/pdf/021-LeadershipinthePublicService.pdf>
- Okan, Y. T. ve Gültekin, N. (2023). Kamu liderlik ölçeği kısa formunun Türkçe'ye uyarlanması ve psikometrik analizlerinin yapılması. *Dicle Akademi Dergisi*, 3(1), 77–97.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403.
- Özbezek, B. D. ve Gültekin, V. M. (2023). Örgütsel destek. B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel davranış kavramları ve araştırmaları-I* (ss. 45-61). Özgür Yayınları. Gaziantep.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztürk, H. (2023). Kamu liderliği hakkında kısa bir değerlendirilme. *Journal of Vocational and Social Sciences of Turkey*, 5(12), 40-46.

- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Porter, L. and Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Richard Irwin, Inc.
- Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (1976). A study in the methods of decision-making in a British bank. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 86–105.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). New York, NY: John Wiley and Sons.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ryde, R. (2010). Calling all public service leaders: This is your moment. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6(4), 1–8.
- Saleem, Z., Batool, S. and Khattak, S. R. (2017). Relationship between leadership styles and organizational commitment: Moderating role of emotional intelligence and organizational support. *Journal of Managerial Sciences*, 11(1).
- Saylık, A., Demir, S. ve Hazar, S. (2022). Kamu liderliği ile kamu hizmet motivasyonu ilişkisinde mesleki bağlılığın aracı rolü. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 71–88.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Selçuk, İ. (2003). *Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi* (Yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selver, Y. B., Ülviye, T. Y., Kadriye, Ö. B. ve Serpil, A. (2020). Tükenmişlik ve işe ilişkin duygular arasında iş stresinin aracı rolü: Kamu çalışanları örneği. *Journal of Economy Culture and Society*, (61), 189–205.

- Serinikli, N. (2019). Çalışanların örgütsel destek algılarının iş tatminlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(3), 585–597.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317–339.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643.
- Smith, H. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), 261–282.
- Smith, J., Johnson, A. and Davis, R. (2018). Public leadership and job satisfaction in the United States federal government: Testing the moderating effects of perceived organizational support. *Public Administration Review*, 78(4), 567–581.
- Sousa, C., Viseu, J., Vincent, P., Vinagre, H., Romana, F., Pissarra, J. and Gestoso, C. (2023). Moderating effect of work-family conflict on the relationship between perceived organizational support and job and life satisfaction: A study during the COVID-19 pandemic. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(1), 1175–1193.
- Sökmen, A. ve Benk, O. (2020). Dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Kamu çalışanlarına yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1347–1357.
- Sökmen, A. ve Benk, O. (2019). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve diğergamlık ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2231–2241.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (3rd ed.). John Wiley and Sons.

- Stinglhamber, F. and Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M. and Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 268–275.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., and Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed., pp. 497–516). Boston, MA: Pearson.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer’in ERG teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559–1566.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1–16.
- Terzi, A. R.ve Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Journal of Research in Education and Teaching*, 5(2), 87–98.
- Tokmak, M. (2020). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe yabancılaşması ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429–439.
- Toptaş, A. ve Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi Araştırma Dergisi*, 3(1), 63–80.
- Tor, S. S. ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. *Karamanoğlu*

Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011(1), 53–63.

Tosun, B. (2020). Algılanan örgütsel destek ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 541–555.

Tösten, R., Çelik Şahin, Ç., & Han, B. (2018). Kamu Liderliği Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 8(2), 354–378.

Tummers, L. and Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451.

Tummers, L. G. and Knies, E. (2015). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 93(1), 1–35.

Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31–52.

Tuzcu, M. (2016). Ankara Üniversitesi TÖMER'de çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyinin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(1), 161–197.

Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122–136.

Ulukuş, K. S. (2019). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 25(25), 247–262.

Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14–28.

Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Trabzon. <https://avesis.ktu.edu.tr/resume/downloadfile/kucuncu?key=1cbcd51a-0027-4ac1-9b3e-bf6060b21010> (Bakma Tarihi: 06.08.2024).

- Ülker, F. E. ve Özdemir, G. (2016). İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Kooperatif işletmeler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 331-352.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543.
- Vogel, R. and Masal, D. (2014). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Vural, M. F. (2024). *Seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık etkisi: Hava taşımacılığı sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Wang, Y., Smith, J. and Johnson, A. 2019. The impact of organizational leadership on employee motivation. *Journal of Organizational Psychology*, 25(3), 123-145.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. and Pandey, S. K. (2011). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215.
- Xu, J. and Sun, L. (2022). Study on the relationship of the teacher's perceived organizational support, psychological contract and their job satisfaction in private universities: A cross-sectional survey in Shanghai, China. *Open Access Library Journal*, 9(12), 1–15.
- Yalçıntaş, M. ve Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 851–864.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York, NY: Harper and Row.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158–180.

- Yıldırım, F. and Naktiyok, S. (2017). The mediating role of organizational support in the effect of transformational leadership on employee empowerment. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 292–303.
- Yoon, J. and Lim, J.-C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923–945.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences* (Master's thesis). North Carolina State University, North Carolina.



EK

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “**Kamu liderliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolünün incelenmesi**” başlıklı tez çalışması için uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmak isteğe bağlıdır. İsminizi belirtmeden katılacağınız bu ankette vereceğiniz bilgiler, gizli tutulacak ve şahsınıza hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Yapılan bu akademik çalışmanın sağlıklı ve başarılı olabilmesi için lütfen tüm soruları dikkatli okuyarak cevap vermeye çalışınız.

Anket uygulamasına zaman ayırarak çalışmaya verdiğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ömer ÇINAR
Danışman

Celal AKDAĞ
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK SORULAR	
Lütfen aşağıdaki sorulara cevap verirken ilgili kutucuğu (X) ile işaretleyiniz	
1. Yaşınız?	() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz?	() Kadın () Erkek
3. Medeni durumunuz?	() Evli () Bekâr
4. Öğrenim durumunuz?	() Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
5. Kurumdaki göreviniz?	() Memur (Sekreter, VHKİ, Bilgisayar İşletmeni, Çağrı Memuru, Ambar Memuru) () Uzman (İl Planlama, Göç, Sivil Savunma, Eğitim) () Yönetici (İl Müdürü, İlçe Müdürü, Şube Müdürü, Müdür Yardımcısı, Şef) () Sağlık (Doktor, Hemşire, Psikolog, Sosyal Çalışmacı) () Teknik (Mühendis, Tekniker, Teknisyen) () Diğer (Güvenlik Görevlisi, Şoför, Yardımcı Hizmetli vb.)
6. Kurumdaki çalışma süreniz?	() 0-1 yıl () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10-20 yıl () 20-30 yıl () 30 yıldan fazla
7. Aylık Geliriniz (TL)?	() 35.000 TL'den az () 35.000 – 45.000 TL () 45.000 – 55.000 TL () 55.000 TL'den fazla

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ					
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
2. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5
3. Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
4. İşimi keyifli buluyorum.	1	2	3	4	5
5. İş yerinde zaman iyi geçiyor	1	2	3	4	5

KAMU LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ					
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum					
Hesap Verebilir Liderlik					
Benim amirim;					
1. Kurumda yaptıklarımızı diğer paydaşlarla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir	1	2	3	4	5
2. Çalışma tarzımız hakkında diğer paydaşlara bilgi vermemizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
3. Davranışlarımızı paydaşlara açıklama fırsatı sağlar.	1	2	3	4	5
4. Kişilerden gelen sorulara cevap verilmesini önemser.	1	2	3	4	5
5. Kurumsal çalışmalarımızı açık ve dürüst bir şekilde paylaştığımızı garanti altına almak için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
6. Kurumdaki belli kararları niçin aldığımızı paydaşlara açıklamamız konusunda bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
Kuralları Uygulama Liderliği					
Benim amirim;					
1. Bana ve meslektaşlarıma kuralları uygulamanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
2. Yasa ve yönetmelikleri uygulamak için bize gerekli araçları temin eder.	1	2	3	4	5
3. Benim ve meslektaşlarımdan idari kanunları tam olarak yerine getirmemiz gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
4. Kuralları ve prosedürleri tam olarak uygulamamızı sağlar.	1	2	3	4	5
Politik Sadakat Liderliği					
Benim Amirim;					
1. Diğer paydaşlar karşı çıksa bile, beni ve meslektaşlarıma politik kararları destekleme konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
2. Riskli olsa bile, politika yöneticileri ile ilişkileri tehlikeye atmamak için beni ve meslektaşlarıma teşvik eder.	1	2	3	4	5
3. Fazladan sorumluluk alma anlamına gelse bile, beni ve meslektaşlarıma politik kararları uygulama konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
4. Beni ve meslektaşlarıma, eksiklikler görülse bile, politik seçimleri savunma konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
5. Beni ve meslektaşlarıma, olumsuzluklar görülse bile, politik kararları destekleme konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
İletişim Ağı Yönetimi Liderliği					
Benim amirim, beni ve meslektaşlarıma;					
1. Diğer kurumlarla irtibat sağlama konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
2. Yeni kişilerle tanışmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3. Kendi kurumumuzdaki insanlarla düzenli olarak birlikte çalışmak için motive eder.	1	2	3	4	5
4. Kurumumuz dışındaki insanlarla irtibat kurmak için bizi motive eder.	1	2	3	4	5
5. Diğer tanıdıklarımızı kendi kurumumuzdakilerle tanıştırmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5
6. Farklı kurumlar arasındaki "İrtibat Kişisi" olmak için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ					
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum					
1. Çalıştığım kurum, benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurum, gerçekten benim refahımı düşünür.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum, amaçlarımızı ve değerlerimizi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
4. Bir sorunun olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurum, beni kendi çıkarı için kullanır. (T)	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurum, benim için çok az endişelenir. (T)	1	2	3	4	5
8. Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım kurum bana yardım etmekte istekli davranır.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurum, işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5