

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YENİ KAMU YÖNETİCİLİĞİNİN TOKSİK LİDERLİĞE ETKİSİNDE İŞ
YÜKÜNÜN ARACI ROLÜ

YÜKSEK LİSANS

Yahya ALAN

MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YENİ KAMU YÖNETİCİLİĞİNİN TOKSİK LİDERLİĞE ETKİSİNDE İŞ
YÜKÜNÜN ARACI ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF WORKLOAD IN THE EFFECT OF NEW
PUBLIC MANAGEMENT ON TOXIC LEADERSHIP**

YÜKSEK LİSANS

Yahya ALAN

**MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YENİ KAMU YÖNETİCİLİĞİNİN TOKSİK LİDERLİĞE ETKİSİNDE İŞ
YÜKÜNÜN ARACI ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF WORKLOAD IN THE EFFECT OF NEW
PUBLIC MANAGEMENT ON TOXIC LEADERSHIP**

YÜKSEK LİSANS

Yahya ALAN

Danışman: Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ

**MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “ **Yeni Kamu Yöneticiliğinin Toksik Liderliğe Etkisinde İş Yükünün Aracı Rolü** ” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

20 / 05 / 2025

Yahya ALAN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan, ayrıca beni bu çalışmaya yönlendirerek kendimi geliştirmeye yönelik de birkaç adım ileride olmamı sağlayan, çalışmamın yöneticisi Sayın Hocam Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ' a saygı ve sevgilerimi sunuyor, kendisine sonsuz teşekkürü borç biliyorum. Ayrıca, çalışmalarımın hız kazanması için sürekli teşvikte bulunan, tezimin hazırlanması sırasında beni cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan değerli Eşim Nermin ALAN'a ve her zaman yanımda olan, bilgisini ve tecrübesini eksik etmeyen değerli arkadaşım A. Koray KAYALAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bu çalışmamı hayatıma anlam katan, varlıkları bana huzur veren oğlum Emir Ali ve kızım Hazel'e hediye ediyorum.

Yahya ALAN
GÜMÜŞHANE-2025

ÖZET

Bu araştırmada, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı çerçevesinde Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde yaşanan yeni kamu yönetimi süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda yeni kamu yönetimi uygulamaları, iş yükü ve toksik liderlik gibi kritik değişkenlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Çalışma, Türkiye'nin farklı illerindeki Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde görev yapan toplam 400 kamu çalışanından anket yöntemiyle toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, yeni kamu yönetimi süreçleri ile iş yükü arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, yeni kamu yönetimi süreçleri ile toksik liderlik algısının artmasının pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. YKY'nin getirdiği performans odaklı yönetim anlayışının, liderlik davranışlarını dönüştürerek toksik liderlik algısını artırdığı ve iş yükünün aracı rolünü de pozitif yönlü etkilediği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada, yeni kamu yönetiminin yeni kamu yönetimi süreçlerinde çalışanların bireysel refahını koruma ve yönetsel süreçleri iyileştirme noktasında daha katılımcı, şeffaf ve adaletli yaklaşımlar benimsemesi gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma, iş yükü, toksik liderlik ve yeni kamu yönetimi'nin kamu çalışanları üzerindeki etkilerini vurgulayarak literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş yükü, Kamu iktisadi teşebbüsleri, Toksik liderlik, Yeni kamu yönetimi

SUMMARY

This study examined the effects of organizational change processes experienced in public institutions on employees within the framework of the New Public Management (NPM) approach. The study evaluated the effects of critical variables such as workload and toxic leadership on employees. The study was conducted using data collected from a total of 400 public employees working in public institutions in different provinces of Turkey using a survey method.

According to the research findings, a positive relationship was determined between the New Public Management processes and workload. In addition, a positive relationship was revealed between the New Public Management processes and the increase in the perception of toxic leadership. It was observed that the performance-oriented management approach brought by new public management increased the perception of toxic leadership by transforming leadership behaviors and positively affected the mediating role of workload.

In this study, it was emphasized that new public management should adopt more participatory, transparent and fair approaches in terms of protecting the individual well-being of employees and improving administrative processes in organizational change processes. The study makes significant contributions to the literature by emphasizing the effects of workload, toxic leadership and new public management on public employees.

Keywords: Workload, Public economic enterprises, Toxic leadership, New Public Management

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
EKLER DİZİNİ.....	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XIV
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.Kamu Yönetimciliği Kavramı.....	5
2.2.Klasik Kamu Yönetimi	7
İlerlemeci Hareket ve Uygulamaları	8
Yeni Düzen ve Klasik Kamu Yönetimi	9
Klasik Kamu Yönetiminin Zayıflaması	10
Klasik ve Yeni Kamu Yönetiminin Karşılaştırılması	11
2.4.4.1. Yönetim Felsefesi ve Amaçları.....	12
2.2.4.2. Örgütsel Yapısı	12
2.2.4.3. Hizmet Sunumu ve Vatandaş Merkezlilik	13
2.2.4.4.Yönetim İlkeleri ve Teknikleri.....	14
2.2.4.5. Ekonomik Yaklaşım.....	15
2.2.4.6. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık	16
2.3. Neo-Klasik Kamu Yönetiminin Teorik Temelleri	17
2.3.1. Neo-Klasik Kamu Yönetiminin Gelişimi.....	17
2.3.2. Herbert Simon ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı	18
2.3.3. Küreselleşme, Yerelleşme ve Yönetişim	19
2.3.4. Neo-Klasik Kamu Yönetimi ve YKY'nin Eleştirel Değerlendirilmesi.....	20
2.4. Yeni Kamu Yönetim	20
2.4.1. Yeni Kamu Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Teorik Arka Planı	20
2.4.2. Yeni Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri	22
2.4.2.1. Katılımcı Yönetim ve Yönetişim	23

2.4.2.2. Vatandaş Odaklılık.....	25
2.4.2.3. Örgüt Yapısında Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi	27
2.4.2.4. Stratejik Yönetim	28
2.4.2.5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	29
2.4.2.6. Performans Denetimi	31
2.4.2.7. Merkeziyetsizlik ve Yerelleştirme	32
2.4.2.8. Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri	33
2.4.3. Yeni Kamu Yönetiminin Literatürde Ele Alınan Avantajları	34
2.4.4. Yeni Kamu Yönetimine Yönelik Eleştiriler.....	35
2.5. İş Yükü	36
2.5.1. İş Yükü Kavramının Gelişim Süreci	37
2.5.2. Kamu Kurumlarında İş Yüküne Etki Eden Faktörler	38
2.5.2.1. Fiziksel Faktörler	39
2.5.2.2. Zihinsel Faktörler	40
2.5.2.3. Çevresel Faktörler	41
2.5.2.4. Duygusal Faktörler	41
2.5.3. Kamu Kurumlarında İş Yükünün Sonuçları	42
2.5.3.1. Performans Üzerinde ki Etkiler.....	42
2.5.3.2. Stres ve Tükenmişlik.....	42
2.5.3.3. Çalışan Devri.....	43
2.5.4. Kamu Kurumlarında İş Yükü Yönetimi Stratejileri.....	43
2.5.4.1. Görev ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı	43
2.5.4.2. Esnek Çalışma Modelleri	44
2.5.4.3. Teknoloji Kullanımı	46
2.5.4.4. Çalışan Destek Programları.....	46
2.6. Toksik Liderlik.....	47
2.6.1. Toksik Üçgen Modeli.....	49
2.6.1.1. Yıkıcı Liderler: Toksisitenin Katalizörleri.....	50
2.6.1.2. Duyarlı Takipçiler: Toksik Dinamiklerin Etkinleştiricileri.....	51
2.6.1.3. Etkinleştirici Ortamlar: Bağlamsal Kolaylaştırıcılar.....	51
2.6.2. Toksik Liderliğin Temel Boyutları	52
2.6.2.1. Kendini Tanıtma	53
2.6.2.2. Kötüye Kullanım Denetimi	54
2.6.2.3. Öngörülemezlik.....	56
2.6.2.4. Narsisizm	58

2.6.2.5. Otoriter Liderlik	61
2.6.3. Toksik Liderlikle Başa Çıkabilmek İçin Öneriler	63
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	66
3.1. Yeni Kamu Yönetimi Algısı İle İş Yükü Algısı Arasında İlişki	66
3.2. Yeni Kamu Yönetimi algısı ile toksik liderlik algısı arasında ilişki	68
3.3. İş Yükü Algısı, Yeni Kamu Yönetimi Algısı İle Toksik Liderlik Algısı Arasındaki İlişki	71
4. METODOLOJİ	73
4.1. Araştırmanın Modeli	73
4.2. Örneklem ve Veri Toplama	73
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	75
4.4. Analiz Yöntemi	78
4.5. İşlem	80
5. BULGULAR	81
5.1. Demografik Bulgular	81
5.2. Tanımlayıcı İstatistikler	83
5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	88
5.4. Yapının Özellikleri ve Korelasyon	90
5.5. Aracılık Analizi Sonuçları	91
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	98
EKLER	122
ETİK KURUL KARARI	126
ÖZGEÇMİŞ	127

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri 1	74
Tablo 2. Demografik Bulgular	81
Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler	83
Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi (Alternatif Model Hesaplamaları için Uyum İndeksleri).....	87
Tablo 5. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	88
Tablo 6. Yapının özellikleri ve korelasyonları.....	90
Tablo 7. Aracılık Testi (NP→İY-TL)	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Toksik Üçgen Modeli	50
Şekil 2. Araştırma modeli	73



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	122
------------------------	-----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKY	: Klasik Kamu Yönetimi
KÖO	: Kamu Özel Ortaklıkları
STK	: Sivil Toplum Örgütü
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi



1. GİRİŞ

Kamu yönetimi disiplini, özellikle 1980'li yıllardan itibaren toplumsal, ekonomik ve teknolojik dinamiklerin etkisiyle paradigmatik bir değişim süreci yaşamıştır. Bu dönüşümün temel itici güçleri arasında küresel rekabet koşullarının yoğunlaşması, kamu kaynaklarının kısıtlılığı karşısında artan toplumsal talepler, teknolojik ilerlemelerin sunduğu yeni olanaklar ve vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentilerinin artması yer almaktadır (Osborne ve Gaebler, 1992). Geleneksel Weber'ci bürokrasi modelinin hiyerarşik, merkeziyetçi ve prosedürel yapısı, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve esnek hizmet sunumu konularında yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, kamu yönetiminde yeni yaklaşımların arayışını hızlandırmış ve reform süreçlerinin başlamasına zemin hazırlamıştır.

Bu paradigmatik dönüşüm sürecinde, 1980'li yıllardan itibaren küresel ölçekte yaygınlaşan Yeni Kamu Yöneticiliği (YKY) reformları, kamu yönetimi alanındaki en kapsamlı değişimi temsil etmektedir. YKY, geleneksel bürokrasi modelinin katı yapısına alternatif olarak, piyasa mekanizmalarından ilham alan, performans odaklı, müşteri merkezli ve sonuç temelli bir yönetim felsefesi önermiştir (Osborne ve Gaebler, 1992). Bu yaklaşım, kamu sektöründe verimlilik, etkinlik, hesap verebilirlik ve kalite standartlarını artırmayı hedeflerken, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu alanına adaptasyonunu savunmaktadır. YKY reformları, performans ölçümü, stratejik yönetim, müşteri odaklılık, rekabet mekanizmaları ve sonuç temelli değerlendirme gibi unsurları kamu yönetimi pratiğine entegre etmeyi amaçlamıştır (Aucoin, 1990).

YKY reformlarının küresel yayılım süreci, Anglo-Sakson ülkelerden başlayarak önce OECD üyesi gelişmiş ülkelere, ardından Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası finansal kuruluşların etkisiyle gelişmekte olan ülkelere kadar uzanmıştır (Halligan, 2010; Manning, 2001; World Bank, 1997). Bu yayılım süreci, politika transferi mekanizmaları aracılığıyla gerçekleşmiş, ancak farklı ulusal bağlamlarda farklı biçimlerde uyarlanmış ve çeşitli sonuçlar doğurmuştur. Özellikle teorik vaatler ile pratik sonuçlar arasındaki farkların gözlemlenmesi, bu reformların çok boyutlu etkilerinin sistematik olarak incelenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Hood ve Peters (2004). Bu bağlamda, YKY reformlarının sadece kurumsal yapılar üzerindeki değil, aynı zamanda kamu çalışanları üzerindeki psikososyal etkilerin anlaşılması da kritik önem kazanmıştır.

YKY reformlarının en karmaşık şekilde deneyimlendiği kurumsal alanlardan biri, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler) olmuştur. KİT'ler, devletin ekonomik ve sosyal politika hedeflerini gerçekleştirmede stratejik araçlar olarak işlev gören, kamu mülkiyetindeki işletmelerdir (Florio, 2004). Enerji, ulaştırma, haberleşme, madencilik gibi temel sektörlerde faaliyet gösteren bu kuruluşlar, özellikle piyasa mekanizmasının yetersiz kaldığı alanlarda hizmet sunarak piyasa başarısızlıklarını telafi etme işlevi görmektedir (Bernier, 2014). KİT'lerin en belirgin özelliği, doğaları gereği hem kamu hizmeti yükümlülüğü taşıyan hem de piyasa koşullarında rekabet etmek zorunda olan hibrit organizasyonlar olmalarıdır. Bu hibrit kimlik, YKY reformlarının getirdiği çelişkileri en yoğun şekilde yaşamalarına neden olmakta ve reformların etkilerinin daha karmaşık biçimlerde tezahür etmesine yol açmaktadır.

Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, KİT'lerin tarihi Cumhuriyet'in erken dönemlerine uzanmakta ve ülkenin sanayileşme sürecinde kritik rol oynamıştır (Altunbağ ve Türkoğlu, 2015). Cumhuriyetin kuruluş yıllarından 1980'li yıllara kadar geçen süreçte, KİT'ler stratejik sektörlerde devlet müdahalesinin temel aracı olarak ekonomik kalkınma, istihdam yaratma ve teknoloji transferi gibi işlevler üstlenmişlerdir. Ancak zaman içinde artan siyasi müdahaleler, görev zararları ve yönetsel verimsizlikler nedeniyle bu kuruluşlar eleştirilmiş; etkinlikleri ve sürdürülebilirlikleri tartışma konusu haline gelmiştir (Eren ve Şimşek, 2022). 1980'li yıllardan itibaren neoliberal ekonomi politikalarının etkisiyle KİT'lerin rolü köklü şekilde sorgulanmaya başlanmış, özelleştirme programları ve YKY reformları bu kuruluşların organizasyonel yapılarını dönüştürmüştür (Pollitt ve Bouckaert (2017).

Bu dönüşüm sürecinde, YKY reformlarının reformlarının uygulanması, kamu sektörü motivasyon uygulamalarında değişikliklere yol açmış ve kurumsal performans üzerinde karışık etkilere sahip olmuştur; sonuçlar farklı idari bağlamlarda önemli ölçüde farklılık göstermiştir (Lapuente ve Van de Walle, 2020). Performans yönetimi sistemleri, sürekli değerlendirme mekanizmaları ve rekabet temelli hizmet sunum stratejileri gibi yeni kamu yönetimi reformları farklı ülkelerde ve idari bağlamlarda farklı başarı dereceleriyle benimsendiğinden (Pollitt ve Bouckaert, 2011), özellikle hibrit yapıda ki kamu işletmelerinde uygulanması, çalışanların iş yükü algısı, liderlik deneyimleri ve psikolojik refahı üzerinde çok katmanlı etkiler yaratmakta ve çağdaş kamu sektörü dönüşümünün değişik zorluklarını ortaya koymaktadır. Bu etkilerin en dikkat çekici boyutlarından biri, yoğun performans baskısı ve rekabet odaklı yönetim pratiklerinin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikososyal sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın odaklandığı üç temel değişken arasındaki nedensellik zinciri kritik önem taşımaktadır. Yeni kamu yönetimi reformları, bürokrasiyi hem sorun hem de çözüm olarak gören rekabet eden paradigmlar arasında sıkışmış kamu çalışanları için paradoksal gerilimler yaratmaktadır (Aucoin, 1990). Bu baskı durumu, çalışanların görevlerini yerine getirmek için gereken çaba ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengeyi bozarak iş yükü algısını doğrudan etkilemektedir (Hart ve Staveland, 1988). İş yükü algısındaki bu artış ise yalnızca nicel anlamda daha fazla görev yoğunluğu değil, aynı zamanda nitel anlamda daha karmaşık, stresli ve belirsizlik içeren çalışma koşullarıyla karşılaşılması anlamına gelmektedir (Demerouti vd., 2001). Bu süreçte iş yükü algısının, YKY uygulamalarının toksik liderlik davranışları üzerindeki etkisini aracı bir değişken olarak güçlendirip güçlendirmedığı sorusu, araştırmanın temel odak noktasını oluşturmaktadır.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin karma yapısı, bu dinamikleri daha da karmaşık hale getirmektedir. Kamu hizmeti yükümlülüklerinin ve ticari baskıların bir arada yaşandığı bu ortamlarda, çalışanlar ikili performans beklentileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, iş yükü algısını artırırken, aynı zamanda liderlerin bu baskıları çalışanlara yansıtması sonucunda toksik liderlik davranışlarının ortaya çıkması için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Özellikle KİT'lerde uygulanan YKY reformlarının, geleneksel kamu kurumlarına kıyasla daha yoğun ve çelişkili biçimlerde hayata geçirilmesi, bu süreçlerin etkilerini daha belirgin hale getirmektedir (Köseoğlu ve Morçöl, 2013). Bu bağlamda, YKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki psikososyal etkilerinin, özellikle iş yükü ve toksik liderlik algısı gibi kritik değişkenler üzerinden sistematik olarak incelenmesi, hem teorik hem de pratik açıdan önem taşımaktadır.

Bu çalışma, yukarıda özetlenen teorik ve pratik gereksinimlerden hareketle, Türkiye'deki KİT'lerde YKY reformlarını merkeze alarak, bu reformların kamu çalışanlarının iş yükü algısı ve toksik liderlik deneyimi üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, iş yükünün toksik liderlik algısı üzerindeki aracı rolüne odaklanarak, YKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki dolaylı etkilerini kavramsallaştırmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın teorik katkısı, YKY'nin organizasyonel etkilerini çalışan odaklı bir perspektifle ele alarak, aracı değişken modellemesi yoluyla karmaşık nedensellik ilişkilerini aydınlatmasıdır (Andersen vd., 2018). Özellikle, iş yükü algısının bu süreçte oynadığı kritik rolün belirlenmesi, reform stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi için önemli ipuçları sunacaktır.

Pratik katkı olarak ise, araştırma bulgularının, KİT'lerde ve genel olarak kamu

yönetiminde daha sürdürülebilir, katılımcı ve insan odaklı reformların tasarımına yönelik politika önerilerinin geliştirilmesine rehberlik etmesi beklenmektedir (Christensen vd., 2017; Pollitt, 2016). Sonuç olarak, KİT'lerin geleceği, hem küresel rekabet koşullarına uyum sağlama kapasitelerine hem de toplumsal faydayı önceleyen kamusal bir vizyona bağlıdır. Bu bağlamda çalışma, YKY reformlarının KİT'lerin hibrit yapısında çalışan refahı üzerindeki çok katmanlı etkilerini derinlemesine inceleyerek, kamu yönetimi literatürüne ve uygulamalarına özgün ve çok boyutlu bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.



2. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kamu Yönetimciliği Kavramı

Kamu yöneticileri, toplumlarının sağlığını, refahını ve iyiliğini sağlamak için kamu hizmetleri sağlamaktan sorumlu olduğu düşünülmektedir. Kamu yönetimi, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi, kamu hizmetlerinin sağlanması, hükümetler ve kamu kurumları tarafından kamu çıkarlarının korunmasını amaçlayan disiplinler arası bir alan olarak tanımlanmaktadır (Sunkad, 2024). Modern kamu yönetimi, ulusal kalkınma ve toplumsal refah hedeflerine ulaşmadaki kritik rolüyle öne çıkmaktadır. Geleneksel olarak "devlet yönetimi" ile eş tutulan kamu yönetimi, yönetim kavramıyla zenginleştirilmiş daha geniş bir bakış açısına dönüşmüştür. Bu dönüşüm, verimlilik, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi ilkelere dayanan hizmet odaklı bir yaklaşıma odaklanmış ve disiplini geleneksel bürokratik yapılardan daha esnek ve katılımcı bir modele doğru kaydırmıştır (Denhardt ve Denhardt, 2015).

Kamu yönetimi, mesleki bir alan olarak, bilgi, beceri ve liyakate dayalıdır ve bir uzmanlık alanı olarak statüsünü vurgular. Dahası, kamu yönetimi faaliyetleri hukukun üstünlüğü ilkesine dayanan ayrıntılı yasal düzenlemeler altında yürütülmektedir. Bu tür yasal çerçeveler, kamu denetimi için mekanizmalar oluşturdukları ve idari takdir yetkisine karşı kurumsal güvenceler oluşturdukları için şeffaf, hesap verebilir ve duyarlı kamu yönetimini sağlamak açısından temel öneme sahiptir (Hood ve Rothstein, 2001). Kamu yönetimi içindeki yetki ve sorumluluğun dengeli dağılımı, kamu hizmetlerinin adil bir şekilde sunulmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını kolaylaştırır. Aynı zamanda, yönetim kavramı kamu yönetimini daha kapsayıcı bir boyutla geliştirir ve kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum arasındaki iş birliğini vurgular (Rhodes, 2007).

Yönetişim, yalnızca devlet politikalarını uygulama, toplumsal katılımı teşvik etme ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyma rolünü aşan bir model olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu bakış açısında da, kamu yönetimini merkezi olarak odaklanmış bir yapıdan daha geniş bir yönetim ekosistemine taşıdığı düşünülmektedir. Kamu ve özel sektör arasındaki sınırların giderek belirsizleştiği küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler çağında, yönetim ilkelerinin uygulanması kamu politikalarının daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmuştur (Kooiman, 2003).

Kamu yönetiminin yasal ve teorik temelleri, yabancı terminolojiden etkilenen yeni kavramların ortaya çıkmasına olanak tanıyan bir idari-yasal döngü perspektifiyle şekillendirilmiştir. Humen'e (2021) göre, kamu yönetiminde "yönetişim" teriminin benimsenmesi, uluslararası etkileşimlerden kaynaklansa da, alanın teorik çerçevesini güçlendirmiştir. Yönetişim, kamu yönetimine esneklik getirmiş, daha etkili hizmet sunumunu mümkün kılmış ve toplumsal refahı artırmada önemli bir rol oynamıştır (Rhodes, 2007).

Yeni kamu yönetimi, giderek yalnızca devlet politikalarını uygulamaya değil, aynı zamanda toplumsal ihtiyaçları karşılamaya ve toplumsal refahı artırmaya yönelik bir mekanizma olarak görülmektedir. Kamu yönetimi, toplumsal gereksinimlere uygun politikaların oluşturulmasını kolaylaştırır, bunların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar ve kamu hizmetlerinin adil bir şekilde sunulmasını garanti eder (Pollitt ve Bouckaert, 2017). Modern yönetim çerçevesinde, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım ilkeleri kamu yönetiminin temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu ilkeler yalnızca kamu yönetiminin uygulamalı boyutlarına değil aynı zamanda akademik temellerine de katkıda bulunarak disiplinin hem ulusal kalkınma hem de toplumsal refah süreçlerindeki rolünü güçlendirmektedir (Osborne, 2006; Bovaird ve Löffler, 2003).

Ek olarak, dijital teknolojilerin kamu yönetimine uyumu hizmet sunumunu ve vatandaş katılımını devrim niteliğinde değiştirmiştir. Genellikle e-yönetim olarak adlandırılan dijital yönetim, idari süreçleri kolaylaştırmak, şeffaflığı artırmak ve hükümetler ile vatandaşlar arasında gerçek zamanlı etkileşimi teşvik etmek için teknolojiden yararlanır. Bu yaklaşım yalnızca verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda bilgi ve hizmetleri daha erişilebilir hale getirerek vatandaşları güçlendirir (Misuraca, 2007). Örneğin, açık veri girişimleri ve dijital platformlar kamu kurumlarının daha fazla hesap verebilirlikle faaliyet göstermesine olanak tanıyarak vatandaşların yönetim süreçlerini izlemesini ve bunlara katılmasını sağlamıştır (Dunleavy vd., 2006).

Kamu yönetimi, klasik yaklaşımlardan modern yönetim perspektiflerine doğru önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Max Weber'in (1922) bürokratik modeliyle şekillenen klasik kamu yönetimi, düzen ve öngörülebilirlik sağlarken, katı hiyerarşileri nedeniyle eleştirilmiş; modern yaklaşımlar ise daha dinamik, katılımcı ve esnek yapıları teşvik etmiştir (Osborne ve Gaebler, 1992). Yeni Kamu Yönetimi (YKY) gibi paradigmlar, verimlilik, şeffaflık ve vatandaş odaklılığı vurgulayarak disiplinin kapsamını akademik ve pratik düzeyde genişletmiş, kamu yönetimini toplumsal refahı artırmayı hedefleyen yenilikçi bir model olarak konumlandırmıştır (Pollitt ve Bouckaert, 2011).

2.2.Klasik Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi, tarihsel süreçte klasik yönetim anlayışından Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ve yönetişim gibi çağdaş yaklaşımlara doğru evrilen dinamik bir disiplin olarak gelişmiştir. Wilson'ın (1887) siyaset-yönetim ayrılığı ilkesi, kamu yönetimini bağımsız bir bilim dalı olarak konumlandırarak II. Dünya Savaşı'na kadar ortodoks yönetim anlayışını şekillendirmiştir (Denhardt vd., 2010). Bu ilke, kamu yönetiminin siyasi etkilerden arındırılmasını ve profesyonel bir uzmanlık alanı olarak ele alınmasını sağlamıştır. Ancak, 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan YKY, klasik kamu yönetiminin toplum odaklı yapısına karşılık işletme yönetimi değerlerini ve birey merkezli demokrasi anlayışını benimseyerek önemli bir paradigma değişikliği yaratmıştır (Karcı, 2008). Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin kapsamını, uygulama modellerini ve yönetimdeki aktörlerin rollerini köklü bir şekilde yeniden tanımlamıştır (Uysal, 2020).

Klasik kamu yönetiminin entelektüel temelleri, Antik Yunan düşünürleri Sokrates, Platon ve Aristoteles'in yönetim felsefelerine dayanır (Argyle, 2002). Raadschelders (2008), disiplinin gelişimini dört ana entelektüel gelenek üzerinden açıklamaktadır: deneyim ve sağduyuya dayalı pratik bilgelik, tarihsel birikim ve tecrübeye dayalı pratik deneyim, sistematik ve kanıta dayalı bilimsel bilgi üretimi ve yönetimin kültürel ve toplumsal bağlamlara göre farklılık gösterdiğini kabul eden görelilikçi bakış açıları. Bu gelenekler, kamu yönetiminin disiplinlerarası doğasını ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini yansıtmaktadır.

Klasik kamu yönetimi, 19. yüzyıl sonlarından 20. yüzyıl boyunca Weber, Wilson ve Taylor gibi düşünürlerin katkılarıyla şekillenmiştir. Weber (1922, 1947), bürokratik yönetim modelini ideal bir yapı olarak tanımlamış; rasyonellik, hiyerarşi, kural temelli süreçler ve uzmanlaşma ilkelerini öne çıkarmıştır. Bu model, kamu sektöründe keyfiliğin azaltılmasını, hizmetlerin profesyonelleşmesini ve objektif karar alma süreçlerinin güçlenmesini sağlamıştır (Weber, 1947). Wilson (1887), kamu yönetimini siyasetten ayırarak tarafsız hizmet sunumuna odaklanan bir çerçeve sunmuş; yöneticilerin profesyonel ve bağımsız bir rol üstlenmesi gerektiğini savunmuştur. Taylor (1911) ise bilimsel yönetim yaklaşımıyla iş bölümü, standardizasyon ve verimlilik ilkelerini kamu yönetimine taşımış; çalışanların görev analizlerine dayalı olarak en etkin şekilde konumlandırılmasını önermiştir. Bu düşünürlerin çalışmaları, siyaseti karar alıcı, kamu yönetimini ise kararların uygulanmasında uzmanlaşmış bir alan olarak konumlandırmıştır.

Klasik kamu yönetimi, zamanla katı bürokratik yapıları ve aşırı biçimselliği

nedeniyle eleştirilmiştir. Özellikle sömürge sonrası Afrika gibi bağlamlarda kalkınma ve ulus inşa süreçlerinde bir araç olarak kullanılmış, ancak hantal süreçler ve değişen toplumsal taleplere uyum sağlayamama gibi sorunlarla karşılaşmıştır (Munzhedzi, 2020). 1980'lerden itibaren YKY, piyasa mekanizmalarını ve özel sektörün verimlilik ilkelerini kamu yönetimine entegre ederek bu eksiklikleri gidermeyi amaçlamıştır. Özelleştirme, rekabet, performans yönetimi ve sonuç odaklı değerlendirme gibi ilkeler, YKY'nin temel taşlarını oluşturmuştur (Eryılmaz, 2012; Köseoğlu ve Morçöl, 2013). Ancak özelleştirme politikalarının beklenen faydaları sağlayamaması, kamu-özel sektör ortaklıkları gibi yeni modellerin geliştirilmesine yol açmıştır.

Günümüzde kamu yönetimi, bürokratik etkinlikten yönetişim, katılım ve hesap verebilirlik gibi çağdaş unsurlara uzanan geniş bir disiplin haline gelmiştir. Bu gelişmeye rağmen; Klasik kamu yönetiminin entelektüel tarihi ve temel kavramları, çağdaş araştırma ve uygulamalar için sağlam bir temel sunmaya devam etmektedir.

2.2.1. İlerlemeci Hareket ve Uygulamaları

İlerlemeci hareket, 20. yüzyılın başlarında kamu yönetiminde reform hareketlerini başlatmıştır. New York Belediye Araştırma Bürosu'nun çalışmaları, bilimsel yönetimin kamu yönetimine etkisinin somut bir örneğidir. Bu reformcular, kamu kuruluşlarının verimliliğini ölçmek için performans göstergeleri geliştirmiş, yolsuzlukla mücadele ve kamu hizmetlerinin etkinliği için standartlaştırılmış yöntemler benimsemiştir (Schachter, 1989).

Kökleri 20. yüzyılın başlarına dayanan klasik kamu yönetimi modeli, yönetişimdeki modern zorlukları ele almak üzere evrimleşmiştir. Geleneksel yaklaşımlar verimlilik ve hiyerarşik yapılara vurgu yaparken, çağdaş reformlar ademerkeziyetçiliğe, esnekliğe ve vatandaş katılımına odaklanmaktadır (Eryılmaz, 2012). Kamu yönetimindeki ilerici hareket verimliliği, üretkenliği ve hizmet kalitesini iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Osborne ve Gaebler, 1992). Pratik, çoğulcu, katılımcı ve geçici ilkeleriyle klasik pragmatizm, kamu yönetimini yenilemek için potansiyel bir yol sunmaktadır (Shields, 2008). Afrika'da, sömürge sonrası devletler kamu bürokrasilerini kalkınma ve ulus inşası için araç olarak benimsemiş, hem klasik hem de yeni kamu yönetimi yaklaşımlarını değişen derecelerde başarıyla uygulamışlardır (Munzhedzi, 2020). Kamu yönetiminin devam eden evrimi, modern toplumların karmaşıklıklarını ve küresel zorlukları ele almayı amaçlayan, daha duyarlı, vatandaş merkezli yönetim modellerine doğru bir değişimi yansıtmaktadır.

2.2.2. Yeni Düzen ve Klasik Kamu Yönetimi

Klasik Kamu Yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş, kamu hizmeti sunumunu önemli ölçüde dönüştürdü. Yeni kamu yönetimi, 1980'lerde Klasik kamu yönetimi'nin algılanan başarısızlıklarına bir yanıt olarak ortaya çıktı ve kamu yönetiminde iş odaklı değerleri vurguladı (Karcı, 2008; Uysal, 2020). Bu geçiş, kamu hizmetlerindeki kapsam, uygulama modelleri ve aktörlerde değişikliklere yol açtı (Uysal, 2020). Klasik Kamu Yönetimi, Max Weber'in bürokrasi teorisine dayanarak 20. yüzyılın büyük bir bölümüne hakim oldu. Bu model, hiyerarşik yapılanmayı, kurallara uymayı ve merkezi yönetimi vurguladı (Katsamunska, 2012). Ancak bu geleneksel model, 1980'lerde ortaya çıkan küresel ekonomik krizler, kamu yönetimindeki verimsizlik algısının artması ve devletin aşırı büyümesi gibi faktörler tarafından eleştirildi (Hood, 1991).

Yeni Kamu Yönetimi, verimliliği artırmayı, ademi merkeziyetçiliği teşvik etmeyi ve performansa dayalı bir yönetim yaklaşımını benimsemeyi amaçlayan bir değerler dizini olarak ortaya çıkmıştır (Teymurov, 2024). Weberci bürokrasiden farklı olarak, yeni kamu yönetimidaha esnek bir yönetim yaklaşımı benimsemiş ve kamu personel rejiminde performansa dayalı sistemleri teşvik etmiştir (Boztepe, 2018). Bu yeni yaklaşım, kamu yönetiminde piyasa mekanizmalarını, rekabetçi yaklaşımları ve müşteri odaklı hizmet sunumunu vurgulamaktadır (Hood, 1991; Osborne ve Gaebler, 1992). 1990'larda yaygınlaşan Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları (KÖO), yeni kamu yönetimi ilkelerini örnekleyen önemli bir model olarak ortaya çıkmıştır. Kamu-özel sektör iş birlikleri, genellikle her iki sektörün kaynaklarını, uzmanlıklarını ve yeteneklerini birleştirerek kamu hizmetlerinin sunumunu iyileştirmek üzere tasarlanır. Bu düzenlemelerin genellikle hizmet verimliliğini artırması, inovasyonu teşvik etmesi ve sorumlulukları paydaşlar arasında paylaşması beklenir. Bu model, geleneksel devlet merkezli hizmet sunumu yerine özel sektörle ortaklıklar kurarak daha dinamik bir yapıya geçişi temsil etmektedir.

Klasik kamu yönetiminden (KKY) yeni kamu yönetimine geçiş süreci, demokratik değerler açısından da çeşitli tartışmalara yol açmıştır. KKY toplum merkezli bir yönetim anlayışını benimserken, yeni kamu yönetimibirey merkezli demokrasiyi ön planda tutmaktadır (Karcı, 2008). Bu durum, kamu yönetiminin toplumsal beklentilere ne ölçüde yanıt verdiği konusunda akademik çevrelerde çeşitli fikir ayrılıklarına yol açmıştır. Kamu yönetimi reformları, küresel eğilimleri yansıtan daha esnek ve sonuç odaklı yaklaşımlara doğru zamanla evrilmiştir (Hood, 1991). Günümüzde, klasik yönetim teorilerinin getirdiği istikrar ve kurumsal uyum ile modern yönetim

yaklaşımlarının getirdiği yenilik arasında bir denge aranmaktadır (Nhema, 2015). Performans odaklı yönetimi teşvik ederken, klasik yönetim yaklaşımlarının sağladığı istikrarın önemini koruduğu görülmektedir.

Bu dönüşüm, kamu sektöründe daha yenilikçi, verimli ve vatandaş merkezli bir yönetim anlayışının benimsenmesine yol açmıştır. Kamu-Özel Ortaklıkları gibi modeller, kamu yönetiminin sürekli değişen ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek için kamu ve özel sektörün güçlü yönlerini birleştirmeyi amaçlamaktadır (Teymurov, 2024).

2.2.3. Klasik Kamu Yönetiminin Zayıflaması

Max Weber'in bürokrasi teorisine dayanan klasik kamu yönetimi, 20. yüzyılın büyük bölümünde baskın paradigma olarak kaldı (Katsamunskaya, 2012). Ancak, 1970'lerden itibaren bu model, ekonomik krizleri ve değişen kamu hizmeti beklentilerini ele almadaki yetersizliği nedeniyle artan eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır (Parlak ve Sobacı, 2008). Bu durum, özellikle petrol krizleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan ekonomik sorunlara yanıt olarak alternatif kamu yönetimi modelleri arayışına yol açmıştır (Özer ve Erdem, 2022).

Araştırmalar, hükümet politikalarına ilişkin artan kamu beklentilerinin, klasik yönetimin ortaya çıkan talepleri karşılamadaki sınırlılıklarını ortaya koyduğunu göstermiştir (Katsamunskaya, 2012).

Klasik kamu yönetimine yönelik temel eleştiriler, son derece merkezileşmiş yapısı, katı kuralları ve verimliliğe göre prosedürlerin önceliklendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Kamu sektöründeki artan maliyetler ve daha etkili yönetim çözümlerinin peşinde koşulması, idari reformların önünü açmış ve nihayetinde Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Katsamunskaya, 2012; Rhodes, 1996).

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) modeli, geleneksel kamu yönetimine yönelik eleştirilere yanıt olarak 1980'ler ve 1990'larda ortaya çıkmış ve piyasa odaklı ilkeler ile özel sektör yönetim tekniklerini bütünleştirmeyi amaçlıyordu. YKY, kamu hizmeti sunumunda ademi merkeziyetçilik, özelleştirme ve verimliliğe vurgu yapmıştır (Çevik, 2022).

Ancak, yeni kamu yönetimi, hesap verebilirliği ve kamu değerlerini küçümserken birey merkezli demokrasiye aşırı vurgu yapması nedeniyle eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır (Hood ve Peters, 2004). Bu eleştiriler kamu yönetiminde daha fazla tartışmayı teşvik ederek, Yeni Kamu Hizmeti ve yönetim modelleri gibi yeni kamu yönetimi sonrası yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etti. Bu yeni çerçeveler, demokratik

değerlere, şeffaflığa, hesap verebilirliğe ve aktif vatandaş katılımına öncelik vererek verimliliği kamu yararıyla dengelemeyi amaçlıyor (Ayhan ve Önder, 2017).

Bu gelişmeler ışığında, kamu yönetiminin geleceği klasik ve modern yaklaşımları dengeleme ihtiyacı tarafından şekillendiriliyor. Alandaki bilim insanları, yalnızca yönetsel ve ekonomik ilkeleri değil, aynı zamanda yasal, politik ve toplumsal değerleri de birleştiren hibrit modelleri savunuyor (Nhema, 2015; Kettl, 2000).

2.2.3. Klasik ve Yeni Kamu Yönetiminin Karşılaştırılması

Kamu yönetimi paradigması, klasik kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi ve yönetim modellerine doğru evrimleşmiştir. Weber'in bürokratik teorisine dayanan klasik kamu yönetimi, hiyerarşik yapıları ve kural tabanlı yönetimi vurgularken; yeni kamu yönetimi, 1980'lerde geleneksel bürokrasinin katılığına alternatif olarak ortaya çıkmıştır (Katsamunski, 2012). Bu model, piyasa odaklı yönetim, ademi merkeziyetçilik ve performansa dayalı yönetim ilkelerini benimseyerek esnekliği ve hizmet verimliliğini artırmayı hedeflemiştir (Karcı, 2008).

Söz konusu dönüşüm, kamu hizmeti sunumunda, şeffaflıkta ve vatandaş katılımında önemli yenilikler getirmiştir (Uysal, 2020). Bununla birlikte, yeni kamu yönetimi, verimlilik ve maliyet etkinliğine vurgu yapmasına rağmen, demokratik hesap verebilirlik ve sosyal adalet ilkelerini ikincil konuma indirgeyen piyasa prensiplerine öncelik vermesi nedeniyle eleştirilmiştir (Denhardt ve Denhardt, 2000). Bu bağlamda, vatandaş katılımını, işbirlikçi karar almayı ve kamu değeri yaratmayı önceleyen post-yeni kamu yönetimi modelleri geliştirilmiştir (Ayhan ve Önder, 2017).

Klasik kamu yönetimi yapılandırılmış ve istikrarlı bir çerçeve sunmakla birlikte, dinamik yönetim zorluklarıyla başa çıkmada gerekli esneklikten yoksundur. Öte yandan, yeni kamu yönetiminin piyasa mekanizmalarına aşırı güveni, demokratik denetim ve hizmet dağıtımında eşitlik açısından endişe uyandırmıştır (Denhardt ve Denhardt, 2000). Bu bağlamda, bazı akademisyenler, değişen sosyo-ekonomik ve teknolojik koşullara adaptasyon sağlayabilmek için yeni kamu yönetiminin verimlilik odaklı unsurlarını klasik kamu yönetiminin istikrarıyla bütünleştiren entegre yaklaşımlar önermektedir (Nhema, 2015).

Çağdaş yönetim, katılımcı karar alma süreçleri ve işbirlikçi ağları giderek daha fazla vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, gelecekteki reformların bürokratik istikrar, verimlilik ve demokratik duyarlılık arasında optimal denge kurması beklenmektedir (Frederickson, 1996).

2.4.4.1. Yönetim Felsefesi ve Amaçları

Klasik Kamu Yönetimi, Weber'in bürokratik teorisine dayanan ve düzeni, verimliliği ve öngörülebilirliği hiyerarşik yapılar ve tanımlanmış kurallar aracılığıyla sağlamayı amaçlayan bir paradigmadır. Bu yaklaşım, rasyonaliteyi, kişisel olmayan ilişkileri ve yerleşik prosedürlere bağlılığı ön plana çıkarır (Weber, 1922). Kamu yönetimini, hizmet sunumunda tekdüzeliğin ve tarafsızlığın önemsendiği, kurala dayalı ve değer-nötr bir alan olarak kavramsallaştırır. Temel hedef, bireysel özelliklerden bağımsız şekilde tüm vatandaşlara standartlaştırılmış hizmetler sunmaktır (Wilson, 1887). Bu modelde kamu görevlileri, idari işlevleri siyasi karar alma süreçlerinden ayıran bir çerçeve içinde faaliyet göstererek, öncelikle politikaların yürütülmesinden sorumludurlar.

Yeni Kamu Yönetimi ise sonuç odaklı yönetişimi, adaptasyonu ve vatandaş ihtiyaçlarına duyarlılığı önceleyen bir yönetim felsefesini benimser (Osborne ve Gaebler, 1992). Vatandaşları "müşteri" olarak yeniden tanımlayan bu model, kamu sektöründe girişimci yaklaşımları teşvik eder. Ölçülebilir sonuçlara, özelleştirmeye ve hesap verebilirlik mekanizmalarına olan bağlılık, neoliberal ideolojinin ilkeleriyle uyumludur (Hood, 1991). Vurgu prosedürel düzenden etkililiğe, şeffaflığa ve müşteri memnuniyetine kaymıştır. Kamu yöneticileri, toplumun değişen taleplerini karşılamak üzere inovasyon ve rekabete teşvik edilir.

Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu Yönetimine geçiş, yönetişim felsefesinde paradigmatik bir dönüşümü temsil etmektedir. Birincisi kontrol ve standardizasyon yoluyla istikrarı öncelerken, ikincisi esneklik ve yöneticilik vasıtasıyla duyarlılık ve inovasyonu vurgulamaktadır. Bu farklı değerleri dengelemek, çağdaş kamu yönetiminin karşılaştığı temel bir meydan okumadır.

2.2.4.2. Örgütsel Yapısı

Klasik Kamu Yönetimi (KKY), Weber (1922) tarafından kavramsallaştırılan ve yukarıdan aşağıya yetki akışı ile karakterize edilen hiyerarşik bir örgütsel çerçeveye dayanmaktadır. Bu yapı, hesap verebilirliği tesis etmek, komuta zincirini netleştirmek ve kamu kurumlarında operasyonel verimliliği sağlamak üzere tasarlanmıştır. KKY'nin bürokratik modeli, belirsizliği minimize eden ve idari süreçlerde öngörülebilirliği artıran formal kuralları, standartlaştırılmış prosedürleri ve belirgin iş bölümünü vurgulamaktadır (Gulick, 1937). Bu yaklaşım, uzmanlaşmayı teşvik ederek teknik verimliliği optimize etmektedir. Ancak, formal yapılara olan katı bağlılık, prosedürel uyuma aşırı öncelik vererek yönetişime mekanik bir yaklaşım getirmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ise, merkezi olmayan, ağ tabanlı ve katılımcı yönetim yapılarına doğru paradigmatic bir dönüşümü temsil etmektedir (Pollitt ve Bouckaert, 2004). YKY, esnekliği, duyarlılığı ve performans odaklı sonuçları vurgulayarak özel sektör yönetim pratiklerini adapte etmeyi hedeflemektedir. Kamu-özel sektör ortaklıkları aracılığıyla sektörler arası işbirliğini teşvik eden ve karar alma süreçlerinde paydaş katılımını önemseyen bu yaklaşım, yerel yönetimlere özerk hareket alanı tanıyarak inovasyonu desteklemektedir (Osborne ve Gaebler, 1992). Bu sayede dinamik toplumsal taleplere çevik ve duyarlı kamu kurumları oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Her iki model de belirli eleştirilere maruz kalmaktadır. KKY'nin hiyerarşik katılığı, takdir yetkisine dayalı karar almayı sınırlandırarak inovasyonu engellemektedir (Simon, 1947). Bu esneklik eksikliği, bürokratik ataletle yol açabilmektedir. YKY'nin desantralize ve esnek yapısı ise, koordinasyon ve tutarlılık sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ağ yapılarına dayalı yönetim, paydaşlar arasındaki farklı önceliklerin politika hedeflerinde tutarsızlıklara ve verimsizliklere neden olabildiği parçalanma riskini taşımaktadır (Hood, 1991). Ayrıca, YKY'nin performans ölçütlerine ve piyasa yaklaşımlarına vurgusu, uzun vadeli kamu değeri yerine kısa vadeli kazanımlara öncelik verebilmektedir.

2.2.4.3. Hizmet Sunumu ve Vatandaş Merkezlilik

Klasik Kamu Yönetimi (KKY), vatandaşları standartlaştırılmış kamu hizmetlerinin pasif alıcıları olarak konumlandıran bürokratik bir yaklaşım benimsemektedir (Gulick ve Urwick, 1937). Bu model hizmet sunumunda tekdüzeliği vurgulayarak çeşitli demografik gruplarda eşit erişim ve tarafsızlık sağlamayı hedeflemektedir. KKY, formal prosedürlere ve standartlaştırılmış protokollere bağlılık vasıtasıyla kayırmacılığı önlemeyi ve idari sonuçlarda tutarlılığı korumayı amaçlamaktadır (Wilson, 1887). Ancak, bu tek tip yaklaşım genellikle bireysel tercihleri ve yerel ihtiyaçları göz ardı etmekte, topluluk bağlamlarına uygun olmayan hizmetlerle sonuçlanabilmektedir. Prosedürel adalete aşırı vurgu, kamu kurumlarının değişen vatandaş taleplerine adaptasyon kapasitesini sınırlandırmaktadır.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ise vatandaşları hizmet sunum sürecinde müşteriler olarak yeniden tanımlamaktadır (Hood, 1991). Özel sektör uygulamalarından esinlenen YKY, kalite, verimlilik ve müşteri memnuniyetini önceleyen kişiselleştirilmiş ve vatandaş merkezli hizmetlere odaklanmaktadır. Hizmet sunumunu optimize etmek amacıyla dış kaynak kullanımı, özelleştirme ve kamu-özel sektör ortaklıkları gibi

alternatif modelleri savunmaktadır (Osborne ve Gaebler, 1992). Performans ölçütlerine ve duyarlılığa vurgu yaparak, vatandaş beklentileri ve piyasa standartlarıyla uyumlu dinamik bir kamu sektörü oluşturmayı hedeflemektedir.

Her iki yaklaşım da belirli eleştirilere maruz kalmaktadır. KKY'nin tek tip yaklaşımı adaleti teşvik etmekle birlikte, verimsizlikleri ve vatandaş memnuniyetsizliğini giderme konusunda yetersiz kalmaktadır (Weber, 1947). Standardizasyona aşırı vurgu, bürokratik eylemsizliğe ve vatandaş ihtiyaçlarından kopuk hizmetlere yol açabilmektedir. YKY'nin tüketici odaklı yaklaşımı ise duyarlılığı artırırken, maliyet etkinliğini eşitliğin önüne geçirme riski taşımaktadır. Bu piyasa odaklı yaklaşım, kaynakların dezavantajlı gruplardan uzaklaşmasına neden olabilmekte ve savunmasız nüfusları marjinalleştirebilmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000).

Sonuç olarak, KKY ve YKY hizmet sunumunda ve vatandaş merkezilikte farklı değerleri temsil etmektedir. KKY'nin standardize yaklaşımı eşitliği güvence altına alırken duyarlılığı ikincil konuma indirgemekte; YKY'nin müşteri odaklı modeli ise esnekliği artırırken adalet ilkesini riske atabilmektedir. Her iki paradigmanın güçlü yönlerini entegre eden dengeli bir yaklaşım, adalet ve kapsayıcılık ilkelerini korurken çağdaş toplumların çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan etkin hizmet sunum sistemleri geliştirmek için kritik öneme sahiptir.

2.2.4.4.Yönetim İlkeleri ve Teknikleri

Klasik Kamu Yönetimi, bilimsel yönetim ilkelerine dayanan ve operasyonel verimlilik için rasyonaleiteyi, uzmanlaşmayı ve prosedürel uygunluğu önceleyen bir paradigmadır (Taylor, 1911). Hesap verebilirliği ve öngörülebilirliği tesis etmek amacıyla formal kurallara ve hiyerarşik yapılara dayanmaktadır (Gulick, 1937). Bu bürokratik model, rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi vasıtasıyla belirsizliği minimize etmekte, kaynak tahsisini optimize etmekte ve teknik yeterliliği artırmaktadır. Ancak, standartlaştırılmış prosedürlere aşırı vurgu, adaptasyon kapasitesini sınırlandırmakta ve dinamik toplumsal ihtiyaçlara duyarlılığı azaltmaktadır.

Fayol (1916) tarafından formüle edilen yönetim ilkeleri, kurumsal yönetişim için yapılandırılmış bir çerçeve sunarak Klasik Kamu Yönetimini tamamlamaktadır. Planlama, örgütleme, liderlik ve kontrolü kapsayan bu ilkeler, rasyonel karar almayı ve operasyonel verimliliği desteklemektedir. Bütçeleme ve performans izleme gibi teknikler, hesap verebilirliği ve şeffaflığı güçlendirmektedir (White, 1926; Willoughby 1918).

Yeni Kamu Yönetimi ise çevikliği ve duyarlılığı teşvik etmek amacıyla modern

yönetim tekniklerini entegre etmektedir (Hood, 1991). Performans ölçümü, kıyaslama ve stratejik planlamaya yapılan vurgu, kamu yöneticilerini inovasyona ve değişen koşullara adaptasyona teşvik etmektedir (Osborne ve Gaebler, 1992). Merkezi olmayan yapılar ve sektörler arası işbirlikleri aracılığıyla vatandaş merkezli hizmetler sunulmakta ve sürekli iyileştirme desteklenmektedir.

Stratejik yönetim, insan kaynakları geliştirme ve veri odaklı karar alma, Yeni Kamu Yönetiminin dinamik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Pollitt ve Bouckaert (2011). Bu teknikler, kamu kuruluşlarını çeşitli toplumsal ihtiyaçları etkin biçimde karşılayacak şekilde konumlandırmaktadır.

Her iki yaklaşım da belirli eleştirilere maruz kalmaktadır. Klasik Kamu Yönetiminin prosedürel katılığı, bürokratik eylemsizliğe ve yaratıcılığın kısıtlanmasına neden olabilmektedir (Simon, 1947). Yeni Kamu Yönetiminin desantralize yapısı ise hesap verebilirlik ve tutarlılık sorunlarını beraberinde getirebilmektedir (Hood, 1991). Ayrıca, piyasa odaklı yaklaşımı, eşitlik ilkesini ikincil konuma indirgeme ve dezavantajlı grupları marjinalleştirme riskini taşımaktadır.

Yönetim ilkeleri ve teknikleri, her iki paradigma için de bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır. Klasik Kamu Yönetimi, yapılandırılmış süreçler vasıtasıyla hesap verebilirliği güvence altına alırken adaptasyonu kısıtlayabilmekte; Yeni Kamu Yönetimi ise parçalanma riski altında inovasyonu teşvik edebilmektedir. Etkin yönetim için, yöneticilerin her iki yaklaşımın güçlü yönlerini sentezleyerek verimlilik, inovasyon ve hesap verebilirlik arasında optimal denge kurması gerekmektedir.

2.2.4.5. Ekonomik Yaklaşım

Klasik Kamu Yönetimi, Keynesçi ekonomik ilkelerle teorik uyumluluk göstermekte ve devletin ekonomiye müdahalesi ile refah devleti modelini vurgulamaktadır (Appleby, 1949). Bu paradigmada devlet, toplumsal eşitliği teşvik etme ve kolektif refahı artırma yönünde normatif bir taahhülle kamu hizmetlerinin sunumunda merkezi rol üstlenmektedir. Model, bürokratik hiyerarşiyi, formal kuralları ve idari tarafsızlığı, kamu hizmeti sunumunda hesap verebilirlik ve tekdüzelik mekanizmaları olarak öne çıkarmaktadır.

Yeni Kamu Yönetimi ise klasik modelin verimsizliklerine tepki olarak gelişmiştir. Neoliberal ekonomik düşünceye dayanan bu yaklaşım, özelleştirmeyi, piyasa rekabetini ve maliyet verimliliğini temel ilkeler olarak benimsemektedir (Hood, 1991). Kamu-özel sektör ortaklıklarını ve alternatif finansman mekanizmalarını teşvik ederek devletin mali yükünü azaltmayı hedeflemektedir. Özel sektör yönetim tekniklerini adapte eden model,

çıktı ölçümü, performans değerlendirmesi ve müşteri odaklı hizmet sunumunu verimliliği artırmanın araçları olarak vurgulamaktadır.

Klasik Kamu Yönetimi, merkezi devlet mekanizmalarına aşırı güveni nedeniyle bürokratik verimsizlik ve kaynak tahsisinde sorunlara yol açabildiği için eleştirilmektedir (Hughes, 2003). Yeni Kamu Yönetimi ise piyasa odaklı yaklaşımının kamu çıkarından ziyade kârlılığa öncelik verme eğilimi göstermesi ve potansiyel olarak sosyal eşitliği zayıflatması nedeniyle eleştiri konusu olmaktadır (Terry, 1998). Bu paradigma değişimi, dezavantajlı grupları marjinalleştirme ve devletin yeniden dağıtım işlevini aşındırma riskini taşımakta, demokratik hesap verebilirlik ve kapsayıcı yönetim açısından endişeler yaratmaktadır.

2.2.4.6. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık

Klasik Kamu Yönetimi, hesap verebilirliği esas olarak hiyerarşik kontrol, prosedürel uyum ve iç denetim mekanizmaları vasıtasıyla sağlamaktadır (Weber, 1947). Bu paradigmanda otorite merkezleştirilmiş olup, bürokratik yapılar bilgi akışının devamı ve idari karar alma süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Söz konusu mekanizmalar örgütsel disiplin ve tutarlılığa katkı sağlamakla birlikte, şeffaflığı sınırlandırmaktadır. Bilgi büyük ölçüde bürokratik kanallar içinde kalmakta, bu durum dış paydaşların kamu operasyonlarını incelemesini güçleştirmektedir. Sistem, tarafsızlık ve süreklilik ilkelerini vurgulayarak kurala dayalı yönetimi öncelediği düşünülmektedir..

Yeni Kamu Yönetimi ise performans ölçütlerini, denetim mekanizmalarını ve vatandaş katılımını öne çıkararak hesap verebilirlik konseptini yeniden tanımlamaktadır (Hood, 1991). Yönetimsel hesap verebilirliği ve ölçülebilir sonuçları teşvik ederek devlet-vatandaş ilişkisini dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Şeffaflık; açık veri girişimleri, katılımcı yönetim modelleri ve vatandaşların kamusal faaliyetleri doğrudan izlemesini sağlayan mekanizmalar aracılığıyla artırılmaktadır. Bu model, kamu hizmetlerini verimlilik, inovasyon ve toplumsal ihtiyaçlara duyarlılık kriterleriyle uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır.

Her iki model de belirli eleştirilere maruz kalmaktadır. Klasik Kamu Yönetiminin prosedürel hesap verebilirlik anlayışı, tutarlılık ve yasal uyumu sağlamada etkin olmasına rağmen, çağdaş yönetim ortamlarında gereken esneklikten yoksundur (Simon, 1947). Bu katılık, değişen politika ortamlarında zamanında karar almayı ve inovasyonu kısıtlayabilmektedir. Yeni Kamu Yönetiminin performansa dayalı hesap verebilirlik yaklaşımı ise daha çevik bir çerçeve sunmakla birlikte, kamu hizmetinin odağını kolayca ölçülebilir sonuçlara daraltma riski taşımaktadır. Sonuç olarak, güven, eşitlik ve

katılım gibi kamu değerinun soyut boyutları marjinalleşebilmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000).

Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu Yönetimine geçiş, istikrar ve yasallıktan uyarlanabilirlik ve vatandaş duyarlılığına doğru paradigmatik bir dönüşümü yansıtmaktadır. Her yaklaşımın kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri mevcuttur. Çağdaş idari zorlukların etkin biçimde ele alınabilmesi için bu farklı değer sistemlerinin optimal şekilde bütünleştirilmesi; verimlilik kazanımlarının demokratik kapsayıcılık ve uzun vadeli kamu güveni pahasına gerçekleşmemesini sağlamak açısından kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

2.3. Neo-Klasik Kamu Yönetim inin Teorik Temelleri

Neo-klasik kamu yönetimi, klasik kamu yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve yeni yaklaşımlarla şekillenmiş, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında gelişim gösteren bir kamu yönetimi değerler bütünüdür. Bu yaklaşım, devletin işlevlerini sorgulayan ve birey-devlet ilişkisini yeniden tanımlayan teorik ve pratik çalışmalara dayanmaktadır. Bu literatür taramasında, neo-klasik kamu yönetiminin teorik çerçevesi, gelişim süreci ve temel kavramları akademik literatür ışığında ele alınmıştır.

Neo-Klasik kamu yönetimi, klasik yaklaşımların sınırlamalarına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal ve hümanist unsurları bünyesinde barındırarak, örgütlerde insan davranışının rolünü vurgulamaktadır (Şaptefrafi, 2021). Neo-Weberci Devlet, temel ilkeleri korurken modern zorlukları ele alan weberci kamu yönetiminin çağdaş bir yinelemesini temsil etmektedir (Drechsler, 2023). Bu yaklaşım, hükümet operasyonlarını modernize etmek için piyasa tabanlı teknikler sunan yeni kamu yönetimi ile çalışmaktadır (Katsamunski, 2012). Geleneksel kamu yönetimi modellerinden yeni kamu yönetimi modellerine geçiş, hükümetin rolünde ve vatandaşlarla ilişkilerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu gelişen yaklaşımlar, politika yönetimi, personel yönetimi ve hesap verebilirlik gibi temel idari sorunları ele alma yöntemleri bakımından farklılık göstermektedir. Hesap verebilirlik ve verimlilik arasındaki gerilim, farklı kamu yönetimi paradigmalarında temel bir zorluk olmaya devam etmekte ve kurumsal tasarımda sürekli adaptasyon ve yenilik gerektirmektedir.

2.3.1. Neo-Klasik Kamu Yönetiminin Gelişimi

Devletin yapısı ve bireylerle ilişkisi, tarihsel süreç boyunca önemli dönüşümler geçirmiştir. Geleneksel olarak devlet, bireyler üzerinde otoriter ve baskın bir güç olarak konumlanmış, toplumsal düzeni sağlama ve kolektif çıkarları koruma misyonunu önceliklendirmiştir (Weber, 1947). Ancak, II.Dünya Savaşı sonrası dönem, birey

haklarının ve özgürlüklerinin uluslararası düzeyde tartışılmaya başlandığı ve devletin bu doğrultuda yeniden şekillenmeye başladığı bir dönüm noktası olmuştur (Morsink, 1999; Glendon, 2001). Bu dönemde, özellikle Birleşmiş Milletler gibi uluslararası örgütlerin etkisiyle, devletlerin bireylerin temel haklarını ve tercihlerini merkeze alan daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleri yönünde güçlü bir beklenti oluşmuştur (Donnelly, 2003).

Bu dönüşüm, yönetim bilimi açısından da derin yansımalar doğurmuştur. Klasik kamu yönetimi anlayışı, Max Weber'in (1947) bürokratik modeline dayanan hiyerarşik, kural odaklı ve süreç merkezli yapısıyla, artan bireysel haklar ve toplumsal beklentilere yanıt vermekte yetersiz kalmış; bu durum, söz konusu yaklaşıma yönelik eleştirilerin yoğunlaşmasına yol açmıştır (Argyris, 1957). Klasik kamu yönetiminin katı bürokratik yapıları, verimlilik ve standartlaşma sağlama avantajına rağmen, esneklik eksikliği ve birey odaklı yaklaşımlardan yoksunluğu nedeniyle eleştirilmiştir (Denhardt ve Denhardt, 2000). Bu eleştiriler, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) gibi yeni yönetim değerlerin ortaya çıkışını tetiklemiş; YKY, piyasa odaklı mekanizmalar, performans yönetimi ve vatandaş merkezli hizmet sunumu gibi unsurları benimseyerek kamu yönetiminde daha dinamik ve sonuç odaklı bir yaklaşımı savunmuştur (Hood, 1991; Osborne ve Gaebler, 1992). Bu bağlamda, savaş sonrası dönemde başlayan birey hakları odaklı dönüşüm, kamu yönetimi paradigmasının yeniden şekillenmesinde önemli bir aracı rol oynamıştır.

2.3.2. Herbert Simon ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

Neo-klasik kamu yönetimi, klasik kamu yönetiminin hiyerarşik ve mekanik yapısına karşı, çok disiplinli ve analitik bir yaklaşım benimseyerek kamu yönetimi disiplininin bilimsel bir çerçeveye oturmasını sağlamıştır. Davranışçılık, yapısal işlevselcilik, sistem teorisi, refah ekonomisi ve karar teorisi gibi akımlardan beslenen bu yaklaşım, özellikle Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kavramıyla insan davranışlarını ve karar alma süreçlerini merkeze almıştır (Simon, 1976). Davranışçılık, birey ve organizasyon davranışlarının bilimsel analizini, yapısal işlevselcilik toplumsal düzen içindeki rolleri, sistem teorisi ise kamu yönetimini çevresiyle etkileşimli bir sistem olarak ele almıştır (Parsons, 1951; Katz ve Kahn, 1978). Refah ekonomisi kaynak dağılımının etkinliğini, karar teorisi ise rasyonel karar alma süreçlerini güçlendirmiştir (Arrow, 1974). Bu teorik çerçeveler, kamu yönetiminin sistematik, insan odaklı ve toplumsal ihtiyaçlara duyarlı bir disiplin haline gelmesine katkı sağlamıştır (Denhardt, 2008).

2.3.3. Küreselleşme, Yerelleşme ve Yönetişim

Neo-klasik kamu yönetimiyle ilgili literatür araştırmasında, devletin rollerinin ve işlevlerinin yeniden tanımlanması, çağdaş yönetim paradigmalarının temel tartışma alanlarından birini oluşturur. Bu bağlamda, küreselleşme, yerelleşme ve yönetim kavramları, devletin modern yönetim süreçlerindeki dönüşümünü anlamak için kritik öneme sahiptir:

Küreselleşme: Küreselleşme, devletin uluslararası sistemin bir aktörü olarak işlev görmesini ve ulusal sınırların ötesinde karar alma süreçlerine katılımını ifade eder. Bu süreç, uluslararası ekonomik, siyasi ve sosyal entegrasyonun artmasıyla devletin geleneksel otorite alanlarını yeniden değerlendirmesini gerektirir (Keohane ve Nye, 2011). Küreselleşme, kamu yönetiminde uluslararası standartların benimsenmesini ve çok taraflı iş birliğini teşvik eder.

Yerelleşme: Yerelleşme, merkezi otoritelerin yetkilerinin yerel yönetim birimlerine devredilmesi ve kamu hizmetlerinin yerel düzeyde sunulması anlamına gelir. Bu yaklaşım, hizmet sunumunda etkinlik ve vatandaş odaklılığın artırılmasını hedefler (Osborne ve Gaebler, 1992). Yerelleşme, yerel toplulukların ihtiyaçlarına daha duyarlı politikaların geliştirilmesine olanak tanır.

Yönetişim: Yönetişim, devletin, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası aktörlerle iş birliği yaparak daha kapsayıcı ve katılımcı bir yönetim modeli benimsemesini ifade eder. Geleneksel hiyerarşik yönetim anlayışının ötesine geçen yönetim, paydaşlar arasında ağ temelli bir iş birliğini teşvik eder (Rhodes, 1997). Bu model, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlar.

Uluslararası örgütler, özellikle Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kurumlar, küreselleşme, yerelleşme ve yönetim kavramlarını teşvik ederek devletin rolünün yeniden yapılandırılmasını savunmuştur. Son yıllarda, STK'ların politika belirleme süreçlerindeki rolü artmış, devlet merkezli yönetimden katılımcı yönetime geçişte önemli bir aktör haline gelmişlerdir (Keck ve Sikkink, 1998; Olçar, 2023). Neoliberal reformlar çerçevesinde, devletin ekonomideki rolünün azaltılması, özelleştirme ve sivil toplumun güçlendirilmesi hedeflenmiştir (Ataay, 2007). Özelleştirme, kamu hizmetlerinin özel sektöre devredilmesi yoluyla etkinlik ve verimliliği artırmayı hedeflerken, sivil toplum kuruluşlarının katılımı, yönetim süreçlerinde demokratik meşruiyeti güçlendirmiştir (Stoker, 1998). Çok uluslu şirketlerin artan etkisi ise, ekonomik politikaların küresel rekabet koşullarına uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır.

Neo-klasik kamu yönetimi, davranışçılık, yapısal işlevselcilik, sistem teorisi, refah ekonomisi ve karar teorisi gibi çeşitli disiplinlerden aldığı teorik katkılarla, modern kamu yönetiminin temel ilkelerini şekillendirmiştir. Küreselleşme, yerelleşme ve yönetim kavramları, devletin rollerini ve işlevlerini yeniden tanımlayarak, kamu yönetiminde daha esnek, katılımcı ve küresel dinamiklere uyumlu bir yaklaşımın benimsenmesini sağlamıştır. Bu dönüşüm, kamu yönetiminin hem teorik hem de pratik düzlemde yeniden yapılandırılmasını gerektiren karmaşık bir süreçtir.

2.3.4. Neo-Klasik Kamu Yönetimi ve YKY'nin Eleştirel Değerlendirilmesi

Literatürde, neo-klasik kamu yönetiminin daha çok teorik bir dönüşüm çabası olduğuna işaret ederken (Ostrom, 1989), yeni kamu yönetimi uygulamalarının daha geniş neoliberal reform hareketlerinin bir parçası olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Pollitt, 1993). Neoklasik kamu yönetimi, kamu yönetiminde bireysel rasyonel davranışa dayalı bilimsel metodoloji geliştirmeyi hedeflerken, Yeni Kamu Yönetimi (YK) piyasa mekanizmaları aracılığıyla verimlilik ve maliyet etkinliğine vurgu yapar. Ancak, YK'nin piyasa odaklı yaklaşımlarının sosyal adalet ve eşitlik gibi temel kamu hizmeti değerlerini baltaladığı yönündeki eleştiriler sıklıkla dile getirilmiştir (Terry, 1998).

Neoklasik kamu yönetimi, birey merkezli ve analitik yaklaşımlara doğru bir geçiş işaret ederken, yeni kamu yönetimi verimliliği ve sonuçları vurgulamıştır. Pratik odaklı olmasına rağmen, Yeni Kamu Yönetimi (YKY), kamu değerleri yerine piyasa mantığını önceliklendirdiği için eleştirilere maruz kalmıştır. Her iki yaklaşım da kamu yönetiminin evriminde farklı aşamaları yansıtmaktadır.

2.4. Yeni Kamu Yönetim

2.4.1. Yeni Kamu Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Teorik Arka Planı

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, 1980'lerde geleneksel kamu yönetimini dönüştürmeyi amaçlayan küresel bir reform hareketi olarak ortaya çıktı. Özellikle Batı liberal demokrasilerinde olmak üzere çeşitli yönetim bağlamlarında hızla yaygın kabul gördü. Temel vaadi, özel sektörle tipik olarak ilişkilendirilen yönetim tekniklerini ve piyasa tabanlı mekanizmaları entegre ederek kamu sektöründe verimliliği, hesap verebilirliği ve hizmet kalitesini iyileştirmektir (Hughes, 1994).

Geniş çaplı uygulanmasına rağmen, Yeni Kamu Yönetimi önemli akademik ve pratik eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır (Terry, 1998; Pollitt, 1993). Eleştirmenler, özel sektör uygulamalarının kamu hizmeti sunumuna toptan benimsenmesinin kamu

sektöründe içkin olan belirgin politik, etik ve sosyal boyutları ihmal ettiğini savunuyorlar (du Gay, 2000). Kamu kurumları yalnızca hizmet sağlayıcılar olarak değil, aynı zamanda demokratik yönetişimin araçları olarak da faaliyet gösterir ve bu nedenle özel girişimlerde sıklıkla bulunmayan, karmaşık ve bazen çatışan eşitlik, katılım ve hesap verebilirlik yetkilerini yönetmek zorundadır.

Ayrıca, Yeni Kamu Yönetiminin kamu katılımı üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri ve ulusal kültürel farklılıklara karşı sınırlı duyarlılığı konusunda endişeler dile getirilmiştir. Verimlilik, rekabet ve ölçülebilir performans sonuçlarına vurgu, müzakereli demokratik değerleri marjinalleştirebilir ve kolektivizmin, dayanışmanın veya tarihsel devlet merkeziliyetinin daha belirgin olduğu sosyopolitik bağlamlarda yankı bulmayabilir (Frederickson, (1996).

Bununla birlikte, Yeni Kamu Yönetimi perspektifinin savunucuları, duyarlılığı artırarak, yeniliği teşvik ederek ve kamu kuruluşlarının teknolojik ve toplumsal dönüşümlere uyum sağlamasına yardımcı olarak kamu yönetimine olumlu katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Bu akademisyenler, Yeni Kamu Yönetiminin monolitik veya statik bir doktrin olarak değil, değişen idari zorluklara ve vatandaş beklentilerine yanıt olarak gelişmeye devam eden dinamik bir çerçeve olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Ancak, Yeni Kamu Hizmeti ve Kamu Değeri Yönetimi gibi Yeni Kamu Yönetimi sonrası paradigmaların ortaya çıkışı, Yeni Kamu Yönetiminin çağdaş yönetişimin karmaşık değer yüklü ikilemlerini ele almada giderek yetersiz kalabileceği yönündeki büyüyen bir fikir birliğini yansıtmaktadır (Dunleavy vd., 2006). Bu yeni yaklaşımlar vatandaşlığa, kolektif karar almaya ve kamu çıkarına öncelik vererek dar performans ölçütlerinin ötesine geçip kamu değerinin daha bütünsel bir anlayışına doğru ilerleme ihtiyacını vurgulamaktadır.

Bu bağlamda, Yeni Kamu Yönetiminin neoliberal ideallerden doğmuş olsa da ironik bir şekilde daha duyarlı, şeffaf ve katılımcı bir yönetim için toplumsal baskılar tarafından şekillendirildiği ileri sürülebilir. Dolayısıyla, bu yalnızca yukarıdan aşağıya bir yönetsel dayatma değil, aynı zamanda dijital iletişim, toplumsal aktivizm ve artan hükümet hesap verebilirliği talebinin olduğu bir çağda gelişen kamu beklentilerinin bir yansımasıdır. Teorik olarak, Yeni Kamu Yönetimi entelektüel temellerini iki büyük düşünce okulundan alır:

Neoliberalizm: Yeni Kamu Yönetiminin temel ilkeleri, kamu sektörünün küçültülmesini, özelleştirmenin teşvik edilmesini ve piyasa mekanizmalarının kamu hizmeti sunumuna entegre edilmesini savunan neoliberal ekonomik politikalarda kök

salmıştır (Osborne ve Gaebler, 1992). Bu ilkeler, sınırlı hükümet müdahalesine ve rekabete ve tüketici tercihinin artan güvene doğru daha geniş bir ideolojik değişimi yansıtır.

Yeni Kurumsal Ekonomi: North (1990) gibi akademisyenlerle ilişkilendirilen bu bakış açısı, işlem maliyetlerini düşürmek ve kamu sektöründe kurumsal verimliliği artırmak için kurumsal reformu vurgular. Yönetişim, performansa dayalı yönetim ve sonuç odaklı değerlendirme gibi kavramları savunur ve Yeni Kamu Yönetiminin yönetim mantığını güçlendirir.

Genel olarak, Yeni Kamu Yönetimi doktrinleri, devletin rolünde, kamu kurumlarının örgütsel yapısında, idari sistemlerde ve vatandaşların kavramsallaştırılmasında radikal dönüşümleri ifade eder; hizmetlerin pasif alıcılarından aktif müşterilere veya paydaşlara. Bu değişimler kamu yönetiminde kalıcı izler bıraktı ancak aynı zamanda verimlilik ile eşitlik, yöneticilik ile demokrasi, piyasa ilkeleri ile kamu değerleri arasındaki uygun denge konusunda tartışmaları da tetiklemeye devam ediyor.

2.4.2. Yeni Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), geleneksel kamu yönetiminin algılanan verimsizliklerine ve katı bürokratik yapılarına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründe piyasa odaklı reformları, ademi merkeziyetçiliği ve vatandaş merkezli yönetimi önceliklendiren baskın bir yönetim değerler bütününe dönüşmüştür (Kalimullah vd., 2012; Vigoda, 2007). 1980'lerde ortaya çıkan bu yaklaşım, geleneksel olarak özel sektörle ilişkilendirilen yönetim tekniklerini ve operasyonel stratejileri entegre ederek kamu hizmeti sunumunda verimliliği, etkinliği ve duyarlılığı artırmayı amaçlamaktadır. Performans yönetimi, özelleştirme ve sözleşmeye dayalı hizmet sunumu gibi temel mekanizmalar, Yeni Kamu Yönetimi reformlarının ilerlemesinde önemli bir rol oynamış ve hükümetlerin işleyiş biçiminde temel değişikliklere yol açmıştır (Christensen ve Lægreid, 2010). Yöneticilik, rekabet ve sonuç odaklı yönetime verdiği önem göz önüne alındığında, Yeni Kamu Yönetimi çeşitli ulusal bağlamlarda yaygın olarak benimsenmiş ve kamu yönetimi reformlarını önemli ölçüde etkilemiştir (Hood, 1991).

Yeni kamu yönetimi'nin temel ilkeleri arasında şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik ve etkinlik özellikle belirgindir (Osborne ve Gaebler, 1992). Bu ilkeler doğrultusunda, piyasa mekanizmaları kamu hizmeti sunumuna giderek daha fazla dahil edilmiş, hükümet operasyonlarında rekabeti ve performansa dayalı değerlendirmeyi

teşvik etmiştir (Vigoda, 2007; Lane, 2000). Yeni kamu yönetimi'nin benimsenmesi, kurumsal altyapının, düzenleyici çerçevelerin ve insan sermayesinin iyi yerleştiği gelişmiş ülkelerde daha başarılı olmuştur. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde uygulanması, siyasi istikrarsızlık, yolsuzluk, yetersiz idari kapasite ve karmaşık yönetim reformlarını etkili bir şekilde yürütmek için yetenekli personel eksikliği gibi faktörler nedeniyle sıklıkla önemli zorluklarla karşılaşmıştır (Munzhedzi, 2020).

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) paradigması, hesap verebilirlik, verimlilik ve müşteri odaklılık gibi ilkeleri vurgulayarak geleneksel kamu yönetimine yönelik eleştirilere yanıt olarak ortaya çıkmıştır (Çevik, 2022). Türkiye de dahil olmak üzere çeşitli ülkelerdeki kamu sektörü reformlarını önemli ölçüde etkilemiştir; burada 1980 sonrası neoliberal politikalar YKY odaklı reformlar için elverişli bir ortam yaratmıştır (Önen ve Ozan, 2021). YKY, kural tabanlı, hiyerarşik bir yapıdan daha esnek, performans odaklı bir yaklaşıma geçerek Türk kamu personel yönetimini etkilemiştir (Eroğlu, 2010). Ancak YKY'nin dinamizmi azaldıkça ve sınırlamalarına yönelik eleştiriler arttıkça, YKY'nin eksikliklerini gidermek için Neo-Weberian Devlet, Kamu Değer Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetişimi gibi alternatif paradigmlar ortaya çıkmıştır (Çevik, 2022). Özellikle Yeni Kamu Yönetişimi modeli, işbirlikçi değerleri vurgular ve kamu yönetimlerini 21. yüzyılın karmaşık zorluklarına daha duyarlı hale getirmeyi hedefler; ancak pratik uygulaması teorik ilkeleriyle tam olarak örtüşmeyebilir (Çolak ve Uzun, 2021).

Yaygın bir şekilde benimsenmesine ve kolaylaştırdığı önemli dönüşümlere rağmen, yeni kamu yönetimi özellikle eşitlik, kapsayıcılık ve demokratik hesap verebilirlik gibi geleneksel kamu yönetiminin temel değerlerini baltalama potansiyeli konusunda önemli eleştirilere maruz kalmıştır (Geri, 2001). Yeni kamu yönetimi odaklı reformların etkisi farklı ulusal ve kurumsal bağlamlarda önemli ölçüde değişmiştir; bazı ülkeler kamu yönetiminde derin yapısal değişimler yaşarken, diğerleri bağlamsal kısıtlamalar nedeniyle yalnızca kısmi veya yüzeysel uygulamaya tanık olmuştur (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetimi modern kamu yönetimi reformlarının temel taşı olmaya devam etse de, uzun vadeli sürdürülebilirliği, etik etkileri ve genel etkinliği ile ilgili devam eden tartışmalar kamu yönetimi alanındaki söylemi şekillendirmeye devam etmektedir.

2.4.2.1. Katılımcı Yönetim ve Yönetişim

Katılımcı yönetim ve yönetişim, kamu yönetimi alanında temel bir değerler dizini değişimini oluşturur ve hiyerarşik, yukarıdan aşağıya karar alma yapılarından daha

kapsayıcı ve müzakereli süreçlere doğru bir geçişi ifade eder. Bu yönetim modeli, politika oluşturma ve idari karar alma süreçlerinde aktif vatandaş katılımını teşvik ederek demokratik kurumları güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Yönetişim, yalnızca devletin değil, aynı zamanda sivil toplumun, özel sektörün ve yurttaşların da karar alma süreçlerine katılımını esas alarak yönetsel meşruiyeti artırır (Fung, 2006). Bunu yaparak, siyasi meşruiyeti artırır, kamu politikalarının toplumsal ihtiyaçları daha iyi yansıtmasını sağlar ve vatandaşlar arasında bir vatandaşlık sorumluluğu duygusu geliştirir. Bu katılımcı çerçeve, tarihsel olarak aşırı merkezileşme, bürokratik opaklık ve hesap verebilirlik eksikliği ile karakterize edilen geleneksel kamu yönetimi yaklaşımlarıyla keskin bir tezat oluşturmaktadır. Buna karşılık, katılımcı yönetim, kamu karar alma süreçlerinde şeffaflık, kapsayıcılık, duyarlılık ve paylaşılan sorumluluk ilkelerine öncelik verir (Bherer vd., 2016).

Türkiye'de, demokratik katılımı artırma ve kamu sektörü etkinliğini iyileştirme amacıyla katılımcı yönetim mekanizmalarını kurumsallaştırmak için çeşitli yasal çerçeveler ve ulusal kalkınma planları tanıtıldı (Çukurçayır vd., 2015). Bu çabalar arasında, yerel yönetimler vatandaş katılımı için daha doğrudan ve erişilebilir bir platform sağladıkları için özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Politika yapıcılar ile halk arasında daha yakın etkileşimi kolaylaştırarak, yerel yönetim yapıları katılımcı demokrasi için bir test alanı görevi görerek kamuoyu istişareleri, katılımcı bütçeleme ve istişare forumları gibi yenilikçi vatandaş katılımı biçimlerini mümkün kılmaktadır (Boyalı, 2023).

Hizmet sunumunu iyileştirme ve kamu güvenini güçlendirme potansiyeline rağmen, Türkiye'de katılımcı yönetişimin pratikte uygulanması çeşitli yapısal ve idari zorluklarla karşı karşıyadır (Tas vd., 2009). Bu zorluklar arasında bürokratik atalet, kurumsal değişime direnç, liderlik eksiklikleri ve katılımcı girişimlerin sınırlı kapsamı yer almaktadır. Bu girişimler genellikle gerçek anlamda etkili olmak yerine sembolik düzeyde kalmaktadır. Ayrıca, siyasi müdahale, kamuoyu farkındalığının eksikliği ve yetersiz kurumsal kapasite gibi faktörler, katılımcı yönetim çerçevelerinin etkinliğini daha da kısıtlamaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek, katılımcı bir kültür geliştirmeyi, kurumsal kapasiteleri güçlendirmeyi ve sembolik katılımdan ziyade gerçek vatandaş katılımını garanti eden yasal güvenceleri uygulamayı gerektirmektedir.

Küresel ölçekte, ortak üretim, işbirlikçi yönetim ve katılımcı bütçeleme gibi katılımcı mekanizmalar, kamu yönetiminde hükümet verimliliğini, siyasi meşruiyeti ve sosyal adaleti artırma stratejileri olarak yaygın bir şekilde benimsenmiştir (Fung, 2015; Li, 2015). Bu mekanizmalar kamu kaynaklarının tahsisini iyileştirmeyi, hükümetin

hesap verebilirliğini artırmayı ve vatandaşlara politika geliştirme ve hizmet sunumunda doğrudan bir rol sağlayarak onları güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Franklin, 2015). Ancak, katılımcı yönetişimin başarılı bir şekilde uygulanması zorluklardan uzak değildir. Örneğin kırsal ve sosyoekonomik olarak dezavantajlı topluluklarda, düşük vatandaş katılımı seviyeleri, uyumsuzluk ve sınırlı kurumsal kapasite, bazı girişimlerin amaçlanan demokratik ve idari faydalarını elde edememesiyle karışık sonuçlara yol açmıştır (Buele vd., 2020).

Katılımcı yönetişimin etkili ve sürdürülebilir olması için, kapsayıcılığı ve uzun vadeli uygulanabilirliği sağlamak için iyi kurulmuş temsili kurumlar, güçlü yasal çerçeveler ve çıkar grubu yapılarında reformlar gerekir (Bandeira ve Ferraro, 2017). Dahası, bir vatandaş katılımı kültürü oluşturmak ve vatandaşların siyasi okuryazarlığını artırmak, ilgisizlik, seçkinlerin ele geçirilmesi ve bürokratik isteksizlikle ilgili engellerin üstesinden gelmede kritik faktörlerdir. Bu yapısal ve kültürel temeller olmadan katılımcı yönetişimin demokratik yönetim için dönüştürücü bir süreç olmaktan çıkıp yüzeysel bir uygulama haline gelme riski vardır.

Katılımcı yönetim ve yönetişim, demokratik hesap verebilirliği teşvik etmek, kamu sektörü verimliliğini artırmak ve vatandaşların hükümete olan güvenini artırmak için kritik çerçeveler olarak ortaya çıkmıştır. Ortak üretim ve katılımcı bütçeleme dahil olmak üzere katılımcı yönetim mekanizmaları çeşitli bağlamlarda ümit verici sonuçlar göstermiş olsa da, bunların başarılı bir şekilde uygulanması yapısal, kültürel ve idari zorlukların üstesinden gelinmesine bağlıdır. Hem Türkiye'de hem de daha geniş küresel alanda, anlamlı vatandaş katılımına ulaşmak kurumsal bağlılık, yasal ve prosedürel güvenceler ve vatandaş katılımını geliştirmek için uzun vadeli bir strateji gerektirir. Sonuç olarak, katılımcı yönetim yalnızca alternatif bir idari model değil, aynı zamanda demokratik meşruiyet ve sosyal adalet arayışında hükümetler ve vatandaşlar arasındaki ilişkiyi yeniden düşünmeye yönelik dönüştürücü bir yaklaşımı temsil eder.

2.4.2.2. Vatandaş Odaklılık

Kamu yönetiminde vatandaş merkezlilik kavramı son yıllarda önemli bir ilgi görmüş ve akademik literatürde giderek daha fazla yer edinmiştir. Bu bağlamda, hükümetler vatandaşları kamu hizmetlerinin müşterileri olarak konumlandırmaya yönelik artan bir eğilim göstermiştir (Hood, 1991; Cheung, 2005). Bu değerler dizininin özünde hizmet sunum kalitesini artırma, idari süreçlerde duyarlılığı güçlendirme ve vatandaş memnuniyeti seviyelerini yükseltme hedefleri yer almaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için hizmet standartlarını özetleyen taahhüt belgeleri olan hizmet tüzükleri ve

e-devlet platformları gibi teknolojik yenilikler gibi öncü girişimler temel araçlar olarak ortaya çıkmıştır (Drewry, 2005; Kolsaker ve Lee-Kelley, 2006). Bu tür uygulamalar kamu hizmetlerinin erişilebilirliğini ve verimliliğini artırmayı, vatandaşların idari süreçlere katılımını kolaylaştırmayı ve böylece geleneksel bürokratik yapılar yerine daha kullanıcı dostu bir yönetim modeli oluşturmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, bu yaklaşımın eleştirel bir değerlendirmesi, vatandaşları yalnızca tüketicilik merceğinden görmenin kamu yönetiminin demokratik temellerini ve eşitlik ilkelerini zayıflatabileceği yönünde önemli endişeler ortaya koymaktadır (Aberbach ve Christensen, 2005; Clarke vd., 2007). Eleştirmenler, vatandaşlığı hizmet tüketimiyle tanımlanan bir işlemsel ilişkiye indirgemenin, bireylerin siyasi haklarını ve sorumluluklarını gölgeleme riski taşıdığını ve potansiyel olarak sosyal adalet arayışında aksaklıklara yol açabileceğini savunmaktadır. Sonuç olarak, vatandaş merkezlik kavramının demokratik katılım ve hesap verebilirlik gibi değerlerle ne ölçüde uzlaştırılabileceği devam eden bir tartışma konusu olmaya devam etmektedir.

Yine bazı araştırmalar, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) çerçevesinde benimsenen belirli uygulamaların, vatandaşların hizmet performansı algıları üzerindeki etkilerine ilişkin karmaşık bir tablo sunduğunu göstermektedir. Örneğin, kamu-özel sektör ortaklıkları gibi piyasa tabanlı mekanizmalar, maliyet etkinliği ve verimlilik kazanımları vaat ederken, vatandaşların hizmet kalitesi algılarını olumsuz etkileyebilir ve güvenin aşınmasına katkıda bulunabilir. Buna karşılık, şeffaflık ve ölçülebilirlikle desteklendiğinde performans yönetimi gibi araçlar vatandaş memnuniyetini artırmada olumlu bir rol oynayabilir (Andrews ve Van de Walle, 2013). Bu bulgular, vatandaş merkezli uygulamaların başarısının yalnızca kullanılan araçlara değil, aynı zamanda bunların yerel bağlamlara ve kurumsal kapasitelere uyarlanmasına da bağlı olduğunu göstermektedir.

Vatandaş merkezli yaklaşımların pratik uygulaması ülkeler ve sektörler arasında çarpıcı bir çeşitlilik göstermektedir. Bazı hükümetler bu modeli benimsemiş ve hizmet sunumunda kayda değer ilerlemeler kaydetmiş olsa da, diğerleri yerleşik sağlayıcı merkezli yönetim değerler dizinilerinden kullanıcı merkezli sistemlere geçişte önemli zorluklarla karşı karşıyadır (Kolsaker ve Lee-Kelley, 2006). Bu farklılıklar yalnızca idari kültür ve teknolojik altyapıdaki farklılıklardan değil, aynı zamanda siyasi irade ve toplumsal beklentilerdeki farklılıklardan da kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, vatandaş merkezliliğin teorik bir çerçeveden somut bir yönetim uygulamasına dönüştürülmesi, hem kurumsal reformu hem de aktif vatandaş katılımını gerektiren çok boyutlu bir süreç olarak görülmelidir. Bu sürecin kamu yönetiminde yenilikçi dönüşümlere yol açma

potansiyeli taşıdığı açıktır; ancak demokratik değerlerin korunması ve adaletin güvence altına alınması gibi kritik unsurların göz ardı edilmemesi gerektiği de açıktır.

2.4.2.3. Örgüt Yapısında Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı, kamu sektöründe örgüt yapılarının dönüştürülmesi ve insan kaynakları yönetiminin yeniden şekillendirilmesi gerekliliğini vurgular (Christensen ve Lægreid, 2007). Bu yaklaşım, geleneksel hiyerarşik yapıların düzeltilmesini, organizasyonel esnekliğin artırılmasını ve çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik eder. Merkezi olmayan yönetim yapıları, yenilikçiliği ve çevresel değişimlere hızlı yanıt verme kapasitesini güçlendirmek amacıyla benimsenir (Pollitt ve Bouckaert, 2004). Bu bağlamda, kamu kurumları, karmaşık ve çok boyutlu sorunları etkin bir şekilde ele almak için matris organizasyon modellerine ve işlevler arası ekiplere yönelir (Mintzberg, 1983). Matris yapılar, farklı uzmanlık alanlarından çalışanların bir araya gelerek disiplinler arası projelerde işbirliği yapmasını sağlayarak, kurumların hem operasyonel verimliliğini hem de problem çözme kapasitesini artırır. Bu tür yapılar, özellikle hızla değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlama gerekliliği olan kamu hizmetlerinde, esneklik ve yenilikçilik açısından önemli avantajlar sunar (Robbins ve Coulter, 2018).

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, yeni kamu yönetimi, liyakat temelli bir yaklaşımı benimseyerek performans ölçütlerine dayalı terfi ve ödül sistemlerini ön planda tutar. Geleneksel kıdem odaklı sistemlerin aksine, çalışanların başarılarını ve katkılarını nesnel kriterlerle değerlendiren bu sistem, bireysel performansı teşvik etmeyi ve kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçlar (Behn, 1995). Performans değerlendirmeleri, çalışanların görevlerini yerine getirme etkinliğini ölçmenin yanı sıra, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve kariyer gelişim planlarını oluşturmak için de kullanılır. Ayrıca, yeni kamu yönetimi'nin insan kaynakları politikaları, çalışanların motivasyonunu artırmak ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla sürekli öğrenme ve mesleki gelişim fırsatlarını teşvik eder. Bu yaklaşım, kamu sektöründe profesyonelleşmeyi desteklerken, hizmet kalitesinin ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasına katkıda bulunur.

Bununla birlikte, yeni kamu yönetimi'nin örgüt yapısında ve insan kaynakları yönetiminde önerdiği değişimler, bazı riskler ve eleştirilerle karşı karşıyadır. Merkezi olmayan yapılar, karar alma süreçlerini hızlandırıp esnekliği artırsa da, hesap verebilirlik mekanizmalarında boşluklar yaratabilir. Yetki devrinin aşırıya kaçması durumunda, denetim ve koordinasyon eksikliği, kaynakların yanlış kullanımı veya stratejik hedeflerden sapma gibi sorunlara yol açabilir (Christensen ve Lægreid, 2007).

Benzer şekilde, performansa dayalı insan kaynakları sistemleri, çalışanlar arasında rekabeti teşvik ederken, içsel motivasyonu zayıflatma riski taşır. Özellikle, performans ölçütlerinin dar kapsamlı veya yalnızca sayısal sonuçlara odaklanması, çalışanların iş tatminini azaltabilir ve işbirliği yerine bireysellik eğilimini güçlendirebilir. Ayrıca, adil olmayan değerlendirme süreçleri veya öznel kriterlerin kullanımı, çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir ve kurumsal kültürü olumsuz etkileyebilir.

Yeni kamu yönetimi'nin örgüt yapısında ve insan kaynakları yönetiminde önerdiği değişimler, kamu sektöründe yenilikçiliği, esnekliği ve performansı artırma potansiyeline sahiptir. Matris organizasyonlar ve liyakat temelli insan kaynakları uygulamaları, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve vatandaş odaklılığını güçlendirebilir. Ancak, merkezi olmayan yapıların hesap verebilirlik açıkları yaratma riski ve performansa dayalı sistemlerin çalışan motivasyonuna olası olumsuz etkileri, bu reformların dikkatli bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gerektiğini ortaya koyar. Bu bağlamda, dengeli bir yaklaşım benimsenerek, hem organizasyonel esneklik hem de güçlü denetim mekanizmaları bir arada sağlanmalı; aynı zamanda, performans ölçütlerinin adil, kapsayıcı ve hem nicel hem de niteliksel unsurları dikkate alan bir yapıda geliştirilmesi önem taşımaktadır.

2.4.2.4. Stratejik Yönetim

Yeni Kamu Yönetimi çerçevesinde, stratejik yönetim kamu kurumlarının performansını ve hesap verebilirliğini artırmada önemli bir rol oynar. Özel sektör metodolojilerinden büyük ölçüde yararlanan bu yaklaşım, net hedeflerin formüle edilmesine, kaynakların stratejik önceliklerle uyumlu hale getirilmesine ve önceden tanımlanmış hedeflere doğru ilerlemenin sürekli izlenmesine vurgu yapar (Hood, 1995). Kamu yönetimini katı prosedürlere uymaktan ziyade verimlilik, etkililik ve sonuçlar açısından yeniden çerçevelemeyi amaçlayan bir yönetsel mantığı yansıtır.

Kamu sektöründe stratejik yönetim planlamayla sınırlı değildir; bunun yerine kapsamlı bir hedef belirleme, uygulama, değerlendirme ve uyarlama döngüsünü kapsar. Stratejik düşüncüyü bürokratik yapılara entegre ederek, kamu kuruluşlarını daha çevik, geleceğe yönelik ve karmaşık toplumsal zorluklara yanıt verebilecek hale getirmeyi amaçlar.

Bu model kapsamında en yaygın olarak benimsenen araçlardan biri, başlangıçta özel sektör için geliştirilen ancak artık küresel olarak kamu kurumları genelinde kullanılan bir performans yönetimi çerçevesi olan Dengeli Puan Kartı'dır. Dengeli Puan Kartı, performansı birden fazla boyutta (finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve

büyüme) ölçerek kurumsal faaliyetlerin stratejik hedeflerle tutarlı bir şekilde uyumlu olmasını sağlamaya yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 1992). Bu çok boyutluluk, başarının yalnızca finansal karlılıkla ölçülemeyeceği kamu sektöründe özellikle yararlı olduğu söylenebilir.

Bir diğer önemli örnek ise belediye düzeyinde uzun vadeli stratejik planlamadır. Örneğin, Hollanda'daki yerel yönetimler kentsel sürdürülebilirlik ve kalkınmaya odaklanan kapsamlı stratejik planlar uygulamıştır. Bu planlar uzun vadeli vizyonları ifade eder ve çevresel, sosyal ve ekonomik sonuçları iyileştirmeyi amaçlayan sektörler arası politika girişimlerini bütünleştirir. Bu tür girişimler, stratejik planlamanın, kamu hizmetlerinin ve altyapısının yörüngesini uzun zaman ufuklarında şekillendirebilen bir yönetim aracı olarak önemini vurgular.

Avantajlarına rağmen, Yeni Kamu Yönetimi paradigması içindeki stratejik yönetim eleştirisiz olmamıştır. Bir temel endişe, yönetişimin niteliksel boyutlarını (örneğin eşitlik, meşruiyet ve güven) istemeden marjinalleştirebilen ölçülebilir performans göstergelerine aşırı güvenmesidir (Pollitt, 2016). Stratejik başarı öncelikli olarak ölçütler aracılığıyla değerlendirildiğinde, kamu kurumlarının anlamlı olandan ziyade ölçülebilir olana orantısız bir şekilde odaklanma riski vardır.

Eleştirmenler, stratejik yönetim çerçevelerinin bazen kamu karar alma sürecine ilişkin teknik ve siyaset dışı bir bakış açısını teşvik edebileceğini, kamu politikasının doğası gereği tartışmalı ve değer yüklü doğasını göz ardı edebileceğini savunuyorlar. Bu nedenle, stratejik yönetim daha fazla netlik ve kontrole katkıda bulunabilirken, aynı zamanda demokratik müzakereyi sınırlandırabilir ve karmaşık sosyal sorunları yönetimsel sorunlara indirgeyebilir.

Yeni Kamu Yönetimi çerçevesinde uygulandığı şekliyle stratejik yönetim, hedef odaklı, performans odaklı yönetişime doğru önemli bir değişimi temsil eder. Kamu sektörünün duyarlılığını ve hesap verebilirliğini artırmak için değerli araçlar ve uygulamalar sunmuştur. Ancak, gerçekten etkili ve etik açıdan temellendirilmiş olabilmek için stratejik yönetimin ölçülebilir sonuçlara vurgu yaparken, demokratik yönetimin temelinde yatan daha geniş, çoğunlukla somut olmayan değerlere de dikkat etmesi gerekir.

2.4.2.5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının temel ilkeleri arasında yer alarak, kamu yönetiminde açıklık, dürüstlük ve güvenilirlik ilkelerini destekleyen kritik unsurlardır. Şeffaflık, kamu kurumlarının faaliyetleri, karar

alma süreçleri ve kaynak kullanımı hakkında vatandaşlara açık ve anlaşılır bilgi sunmasını ifade ederken; hesap verebilirlik, bu kurumların eylemlerinden sorumlu tutulmasını ve kararlarının denetlenmesini sağlar. Bu iki ilke, açık yönetim pratikleri aracılığıyla kamu yönetiminde güven ortamını güçlendirirken, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesinde önemli bir rol oynar.

Bazı Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde, hükümetler şeffaflığı artırmak amacıyla kamu harcamalarına ilişkin verileri erişilebilir hale getirmiş ve vatandaşların yönetim süreçlerini izlemesine olanak tanıyan mekanizmalar geliştirmiştir. Örneğin, açık veri platformları ve kamu bilgilendirme sistemleri, vatandaşların devlet harcamalarını, bütçe tahsislerini ve proje uygulamalarını takip etmesini mümkün kılmaktadır (Dawes, 2010). Bu tür uygulamalar, kamu kaynaklarının etkin ve adil kullanımını teşvik ederken, vatandaşların yönetim süreçlerine katılımını da artırarak demokratik yönetimi güçlendiğini söyleyebiliriz.

Hesap verebilirlik ise, özellikle muhalifleri koruma altına alan yasal düzenlemelerle desteklenmektedir. Bu yasalar, kamu kurumlarında veya özel sektörde usulsüzlüklerin ifşa edilmesini teşvik ederek, suistimallerin ortaya çıkarılmasını ve sorumluların hesap vermesini sağlar. Örneğin, whistleblower (ihbarcı) koruma yasaları, çalışanların yolsuzluk veya etik dışı uygulamaları bildirmesini güvence altına alarak hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirir (Miceli ve Near, 1992). Bu tür düzenlemeler, kamu yönetiminde etik standartların korunmasına ve kurumsal sorumluluğun artırılmasına katkıda bulunur.

Bununla birlikte, şeffaflık ve hesap verebilirlik arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Aşırı şeffaflık, bilgi fazlalığına yol açarak paradoksal bir şekilde hesap verebilirliği zayıflatabilir. Çok büyük miktarda veri ve bilginin erişilebilir hale gelmesi, vatandaşların veya denetim mekanizmalarının kritik konuları ayırt etmesini zorlaştırabilir ve önemli sorunların gözden kaçmasına neden olabilir (O'Neill, 2006). Bu durum, şeffaflığın etkili olabilmesi için bilgi sunumunun sade, hedef odaklı ve anlaşılır bir şekilde yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, şeffaflık politikalarının, hesap verebilirliği destekleyecek şekilde dengeli bir şekilde tasarlanması, kamu yönetiminde bu iki ilkenin birbirini tamamlayıcı bir rol oynamasını sağlayabilir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, modern kamu yönetiminde güvenin ve meşruiyetin temel taşlarıdır. Ancak, bu ilkelerin uygulanmasında dikkatli bir denge kurulması, hem vatandaş katılımını artırmak hem de yönetim süreçlerinde etkinlik ve adaleti sağlamak açısından kritik önem taşıyabilir.

2.4.2.6. Performans Denetimi

Performans denetimi, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının temel unsurlarından biri olup, kamu kurumlarının verimlilik ve etkinlik düzeylerini ölçülebilir sonuçlara dayandırarak değerlendiren bir yönetim aracıdır. Bu süreç, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı, kaynakların etkin kullanımını sağlamayı ve vatandaşlara sunulan hizmetlerin hesap verebilirliğini güçlendirmeyi hedefler. Performans ölçümü, yalnızca faaliyetlerin çıktılarını değil, aynı zamanda bu çıktılarının stratejik hedeflerle uyumunu ve toplumsal faydayı da analiz ederek kamu yönetiminde şeffaflık ve güvenilirlik sağlar (Behn, 2003). Bu bağlamda, performans denetimi, kamu sektöründe karar alma süreçlerini bilgiye dayalı hale getirerek yönetsel etkinlik ve vatandaş memnuniyetini artırma potansiyeline sahip olabilir.

İngiltere’de uygulanan performans değerlendirme çerçevesi gibi araçlar, performans denetiminin pratikteki önemli örneklerindendir. Performans değerlendirme çerçevesi, yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerin etkisini ve kalitesini sistematik bir şekilde ölçmek için tasarlanmıştır. Eğitim, sağlık, sosyal hizmetler ve altyapı gibi alanlarda belirlenen performans göstergeleri aracılığıyla, yerel yönetimlerin başarıları değerlendirilir ve hizmet sunumunda tutarlılık sağlanır. Bu tür puan kartları, kamu hizmetlerinin vatandaşların ihtiyaçlarına ne ölçüde yanıt verdiğini analiz ederek, kaynak tahsisinde daha bilinçli kararlar alınmasına olanak tanır ve yönetim süreçlerinde şeffaflığı artırır.

Performans denetiminin bir diğer önemli uygulaması, kurumlar arası performans karşılaştırmasıdır. Bu yöntem, farklı kamu kurumlarının veya yerel yönetimlerin performans göstergelerini karşılaştırarak en iyi uygulamaları belirlemeyi ve rekabeti teşvik etmeyi amaçlar. Örneğin, belediyeler arasında çöp toplama hizmetlerinin verimliliği veya sağlık kuruluşlarının hasta memnuniyet oranları gibi ölçütler analiz edilerek, yenilikçi çözümlerin yaygınlaştırılması sağlanabilir. Karşılaştırma, kurumların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak sürekli iyileştirme süreçlerini destekler ve kamu sektöründe kaynakların daha etkin kullanılmasına katkıda bulunur (Ammons, 2001). Bu yaklaşım, aynı zamanda kurumlar arasında sağlıklı bir rekabet ortamı yaratarak hizmet kalitesinin artırılmasına olanak tanıyabilir.

Performans denetimi, bazı eleştirilere de maruz kalmaktadır. Özellikle, performans ölçümüne aşırı vurgu yapılması, kurumların gerçek anlamda önemli iyileştirmeler elde etmeden yalnızca verilerde verimli görünmek için manipülatif davranışlar sergilemesine yol açabilir. Bu "oyun" davranışları, örneğin, istatistiklerin

çarpıtılması, hedeflere ulaşmış gibi görünmek için önemsiz alanlara odaklanması veya veri seçiciliği gibi şekillerde ortaya çıkabilir. Bu tür davranışlar, performans ölçümünün asıl amacını gölgeleyerek, kamu hizmetlerinin kalitesinde gerçek bir iyileşme sağlanmasını engelleyebilir (Hood, 1991). Ayrıca, performans göstergelerinin tasarımındaki eksiklikler de eleştirilmektedir. Göstergeler, genellikle karmaşık kamu hizmetlerini tam olarak yansıtamayabilir ve yalnızca sayısal verilere odaklanarak niteliksel unsurları göz ardı edebilir. Örneğin, bir hastanenin hasta tedavi süresi gibi nicel bir ölçüt, hasta memnuniyeti veya bakım kalitesi gibi niteliksel boyutları yeterince değerlendiremeyebilir.

Performans denetimi, kamu yönetiminde verimlilik, etkinlik ve hesap verebilirliği artırmak için güçlü bir araçtır. Performans değerlendirme çerçevesi gibi araçlar ve karşılaştırma yöntemleri, hizmet kalitesini iyileştirme ve en iyi uygulamaları yaygınlaştırma konusunda önemli katkılar sağlar. Ancak, metriklere aşırı bağımlılık, veri manipülasyonu riski ve göstergelerin sınırlılıkları, bu sistemin dikkatli bir şekilde tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Performans göstergelerinin dengeli, kapsayıcı ve hem nicel hem de niteliksel unsurları dikkate alan bir yaklaşımla geliştirilmesi, eleştirilerin üstesinden gelinmesine ve kamu yönetiminde sürdürülebilir iyileştirmeler sağlanmasına olanak tanıyacaktır.

2.4.2.7. Merkeziyetsizlik ve Yerelleştirme

Merkeziyetsizlik, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının temel bir unsuru olup, karar alma otoritesini merkezi hükümetlerden bölgesel ve yerel yönetimlere devretmeyi hedefler. Bu strateji, kamu hizmetlerinin yerel ihtiyaçlara duyarlı, etkin ve vatandaş odaklı sunulmasını amaçlar (Ostrom, 1990). Merkeziyetsizlik, yerel özerkliği artırarak hizmet sunumunda yenilikçiliği ve kaynakların verimli kullanımını teşvik eder. Ancak, bölgesel eşitsizlikler ve politika tutarlılığı gibi riskler de barındırır.

Kamu-Özel Ortaklıkları; Merkeziyetsizlik, kamu-özel ortaklıkları ile desteklenir. Birleşik Krallık'taki Özel Finans Girişimi, hastane ve okul gibi projelerde özel sektörün finansman ve yönetimini kullanarak yerel yönetimlerin yükünü azaltmıştır (Linder, 1999). Kamu-özel ortaklıkları, hizmet sunumunda yenilikçiliği ve maliyet etkinliğini artırır, ancak kâr odaklı yaklaşımlar kamu yararını riske atabilir.

Merkeziyetsizlik, bölgesel eşitsizlikleri derinleştirebilir, çünkü kaynaklar ve yönetim kapasitesi bölgeler arasında eşit dağılmaz. Ekonomik olarak zayıf bölgeler, hizmet sunumunda geride kalabilir (Rodríguez-Pose ve Ezcurra, 2010). Ayrıca, yerel düzeyde farklı politika uygulamaları, ulusal düzeyde tutarlılığı zayıflatabilir ve hizmet

standartlarında dalgalanmalara yol açabilir.

Merkeziyetsizlik, yerel özerkliği ve uyum yeteneğini teşvik ederek kamu yönetimini geliştirmenin bir yolu olarak görülmektedir. Kararların topluluklara daha yakın bir şekilde yönlendirilmesi, hizmetlerin yerel ihtiyaçlara göre uyarlanmasına yardımcı olabilir. Bazı durumlarda, kamu ve özel sektör aktörleri arasındaki iş birliği kaynak eksikliklerini giderir. Ancak bölgesel eşitsizlikler ve tutarlılık gibi zorluklar devam etmektedir. Kamu yararı gözetildiğinde, merkeziyetsizlik daha duyarlı ve kapsayıcı bir yönetişimi destekleyebilir.

2.4.2.8. Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, geleneksel bürokratik sistemlerin sınırlamalarına bir yanıt olarak ortaya çıkmış ve kamu hizmeti sunumunda daha esnek, verimli ve vatandaş odaklı yöntemleri teşvik etmiştir. Bu yaklaşım, özel sektörde yaygın olarak kullanılan uygulamaları kamu kurumlarının işleyişine dahil ederek iyileştirme çabasını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, sivil toplum aktörlerinin katılımı, sorumlulukların devredilmesi, sözleşmesel düzenlemelerin kullanılması ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliğinin teşvik edilmesi gibi alternatif hizmet sunum modellerine giderek daha fazla vurgu yapılmaktadır.

Görev devri, kamu hizmetlerinin mülkiyet ya da işletim sorumluluğunun özel girişimlere bırakılması yoluyla ekonomik verimliliğin artırılmasını hedefler. Bu uygulama, 1980'li ve 1990'lı yıllarda başta Yeni Zelanda olmak üzere bazı ülkelerde yaygınlık kazanmış ve kamu hizmetlerinin daha düşük maliyetle sunulması, teknolojik yeniliklerin teşvik edilmesi ve kamu kaynaklarının daha etkin kullanılması açısından olumlu sonuçlar doğurmuştur (Boston vd., 1996). Ancak, görev devri uygulamalarının başarılı olabilmesi için güçlü bir denetim altyapısına ve etkili bir düzenleyici çerçeveye ihtiyaç vardır. Aksi takdirde, hizmet kalitesinde düşüş, piyasa aksaklıkları ve toplumsal tepkiler kaçınılmaz hale gelebilir (Florio, 2004).

Kamu hizmetlerinin dışarıdan sağlanması ise genellikle temizlik, ulaşım, bilgi teknolojisi ve güvenlik gibi destek faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu uygulama, kamu kurumlarının kendi asli görevlerine odaklanmalarını kolaylaştırırken, hizmet sunumunun daha hızlı, esnek ve maliyet açısından avantajlı olmasına katkı sağlar. Ancak dışarıdan hizmet temininde sözleşme yönetiminin zayıf olması, hizmetin kalitesinde dalgalanmalara ve kamu kaynaklarının etkin olmayan kullanımına yol açabilir (Domberger ve Jensen, 1997).

Sözleşmeye dayalı hizmet sunumu, kamu kurumları ile özel ya da üçüncü taraf

aktörler arasında yapılan performansa dayalı anlaşmalarla yürütülmektedir. Bu yöntem, hizmetlerin önceden belirlenmiş kalite standartlarına uygun şekilde sunulmasını amaçlar. Ancak sözleşmelerin yetersiz tasarlandığı ya da denetimin zayıf olduğu durumlarda kamu hizmetleri aksayabilir ve toplumsal eşitsizlikler artabilir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da kamu hizmetlerinin sunumunda tamamlayıcı bir işlev üstlenmektedir. Özellikle sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler alanında faaliyet gösteren bu kuruluşlar, kamu kurumlarıyla iş birliği içinde çalışarak hizmetlerin daha geniş toplum kesimlerine ulaştırılmasını sağlar. Bu aktörlerin yerel odaklı, katılımcı ve topluluk temelli yaklaşımları, kamu hizmetlerinin toplumsal etkisini ve erişilebilirliğini artırır (Salamon, 2002).

Ancak bu piyasa temelli hizmet sunum biçimleri, çeşitli eleştirilere de konu olmaktadır. Bazı araştırmacılar, bu yaklaşımların kamu yararını gözetme amacından uzaklaştığını, kâr odaklılık nedeniyle düşük gelirli grupların hizmetlere erişiminin zorlaştığını ve hizmet kalitesinin zarar gördüğünü savunmaktadır (Walker vd., 2011). Ayrıca dış kaynak kullanımı ve görev devri uygulamalarında denetim yetersizlikleri, kamusal hesap verebilirliği zayıflatmakta ve hizmetlerin sürekliliğini tehdit etmektedir.

Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı kamu hizmetlerinde verimlilik, esneklik ve yenilik arayışını temsil etmektedir. Ancak bu arayışın kamu yararı, toplumsal adalet ve eşitlik gibi temel ilkelerle dengelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, karar alıcıların piyasacı yaklaşımların olası olumsuz etkilerini dikkate alarak, yurttaş katılımını güçlendiren, kamu değerini önceliklendiren ve sosyal faydayı esas alan bütüncül yönetim modellerine yönelmeleri gereklidir. Etkili denetim mekanizmalarının kurulması, şeffaflık ilkelerinin uygulanması ve vatandaş odaklı politikaların benimsenmesi, alternatif hizmet sunum yöntemlerinin kamusal fayda üretme kapasitesini artıracaktır.

2.4.3. Yeni Kamu Yönetiminin Literatürde Ele Alınan Avantajları

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), kamu sektöründe yönetim süreçlerini modernize ederek verimlilik, etkinlik ve vatandaş odaklılık gibi alanlarda önemli katkılar sağlamıştır. Özel sektörden ilham alan yenilikçi yaklaşımlarıyla yeni kamu yönetimi, geleneksel bürokratik yapıları dönüştürmeyi hedefler (Osborne ve Gaebler, 1992). Literatürde, yeni kamu yönetimi'nin avantajları özellikle verimlilik ve etkinlik artışı, vatandaş memnuniyeti ve katılımı ile şeffaflık ve hesap verebilirlik alanlarında öne çıkar.

Verimlilik ve Etkinlik Artışı: yeni kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin maliyet

etkin sunumunu sağlayarak kaynakların daha iyi dağıtılmasına olanak tanır. Osborne ve Gaebler (1992), yeni kamu yönetimi'nin girişimci yönetim anlayışının, kamu kurumlarının kaynakları verimli kullanmasını ve hizmet süreçlerini optimize etmesini sağladığını belirtir. Performans odaklı reformlar, hizmet sunumunun hızını ve kalitesini artırarak vatandaş ihtiyaçlarına hızlı yanıt verilmesini mümkün kılar. Örneğin, performans ölçüm sistemleri, hizmet çıktılarının izlenmesini ve iyileştirilmesini kolaylaştırır (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Bu reformlar, bütçe kısıtlamalarında kamu kaynaklarının etkin kullanımını destekler.

Vatandaş Memnuniyeti ve Katılımı: Yeni kamu yönetimi, müşteri odaklı yaklaşımla vatandaş memnuniyetini artırmayı hedefler. Geleneksel modellerde pasif alıcı olan vatandaşlar, yeni kamu yönetimi'nde hizmet süreçlerinin aktif paydaşlarıdır. Denhardt ve Denhardt (2000), bu yaklaşımın ihtiyaçlara duyarlı hizmet tasarımı ve kalite artışına katkı sağladığını savunur. Vatandaş geri bildirim mekanizmaları ve katılım platformları, halkın kamu politikalarına katkısını güçlendirerek demokratik meşruiyeti artırır.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Yeni kamu yönetimi, şeffaflık uygulamalarıyla kamu hizmetlerinin toplum tarafından denetlenmesini sağlar. Açık veri girişimleri ve performans raporları, vatandaşların yönetim süreçlerini izlemesine olanak tanır. Behn (2001), bu uygulamaların hesap verebilirliği güçlendirdiğini ve demokratik süreçlere katkıda bulunduğunu belirtir. Şeffaflık, yolsuzluk riskini azaltarak kamu yönetimine güveni pekiştirir.

2.4.4.Yeni Kamu Yönetimine Yönelik Eleştiriler

Yeni kamu yönetimi'nin avantajları akademik literatürde yaygın olarak ele alınırken, normatif çerçevesi dikkate değer kısıtlamalar nedeniyle eleştiriye tabidir. Bu eleştiriler, piyasa tabanlı mekanizmaların uygulanabilirliği, kamu refahının göz ardı edilmesi, gelişmekte olan ülkelerde yeni kamu yönetimi'ni benimsemedeki zorluklar ve ticari odaklı yaklaşımlarla ilişkili zorluklar üzerine odaklanmaktadır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki eleştiriler sıralanmaktadır.

Piyasa Mekanizmalarının Kamu Hizmetlerine Uygunluğu: Yeni kamu yönetimi'nin piyasa odaklı yaklaşımları, kamu hizmetlerinin doğasına uygun olmayabilir. Stoker (2006), piyasa mekanizmalarının eşitlik, sosyal adalet ve toplumsal fayda gibi değerleri göz ardı edebileceğini savunur. Örneğin, özelleştirme veya rekabetçi ihaleler, hizmet erişilebilirliğini ikinci plana atabilir.

Kamu Yararının Göz Ardı Edilmesi: Yeni kamu yönetimi'nin maliyet ve

performans odaklılığı, kamu yararını arka planda bırakmakla eleştirilir. Dunleavy (2003), YKY'nin ekonomik verimliliğe odaklanarak toplumsal fayda gibi hedefleri ihmal ettiğini belirtir. Örneğin, eğitim ve sağlık hizmetlerinin performans göstergelerine göre yönetilmesi, uzun vadeli toplumsal etkileri değerlendirmeyi zorlaştırır.

Küresel Güney ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Uygulama Zorlukları: Yeni kamu yönetimi'nin uygulanabilirliği, Küresel Güney'de kurumsal kapasite, eğitilmiş iş gücü ve teknolojik altyapı eksiklikleri nedeniyle zorlaşır. Larbi (1999), bu eksikliklerin reformların başarısızlığına yol açtığını vurgular. Örneğin, özelleştirme girişimleri yetersiz denetimle hizmet kalitesini düşürebilir.

Hizmetlerde Ticari Yaklaşımın Sorunları: Yeni kamu yönetimi'nin özelleştirme ve kamu-özel ortaklıkları, temel hizmetlerde eşitsizlik riskini artırır. Pollitt ve Bouckaert (2011), ticari yaklaşımların sosyoekonomik farklılıkları derinleştirebileceğini belirtir. Örneğin, özelleştirilen sağlık hizmetleri, düşük gelirli bireylerin erişimini kısıtlayabilir.

Sonuç olarak; yeni kamu yönetimi, kamu sektöründe verimlilik ve vatandaş odaklılık gibi yenilikler getirmiştir. Ancak, toplumsal fayda, eşitlik ve sosyal adalet gibi ilkelere yetersiz kalabilir. Pierre ve Peters (2000), yeni kamu yönetimi'nin piyasa odaklılığını toplumsal hedeflerle dengeleyen hibrit modeller önerir. Bu yaklaşım, yeni kamu yönetimi'nin avantajlarını korurken eksikliklerini gidererek kamu yönetimini daha kapsayıcı ve adil kılabilir.

2.5. İş Yüğü

Hizmet sistemlerinde iş yüğü ve aşırı iş yüğü, çalışan performansını, hizmet kalitesini ve örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen kritik faktörlerdir. Araştırmalar, çalışanların iş yükleri arttıkça hizmet oranlarını hızlandırma eğiliminde olduklarını; ancak bu hızlanmanın uzun vadede sürdürülebilir olmadığını göstermektedir (DiwasSingh ve Terwiesch, 2009). Özellikle kamu hizmetleri gibi insan odaklı yoğun sektörlerde iş yüğü yönetimi hem bireysel refah hem de toplumsal fayda açısından büyük önem taşımaktadır. Kamu kurumlarındaki çalışanların iş yüğü yalnızca görev sayısına göre değil, aynı zamanda bu görevlerin karmaşıklığına, zorluğuna ve zaman kısıtlamalarına göre de şekillenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Kamu kurumlarındaki iş yüğü, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kapasiteleriyle doğrudan ilişkilidir. Aşırı iş yüğü bireylerde strese, tükenmişliğe ve motivasyon kaybına yol açabilirken, yetersiz iş yüğü çalışanların değersiz hissetmesine neden olarak iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Maslach ve Leiter, 1997). Bu nedenle, iş yükünün dengeli yönetimi yalnızca kamu hizmetlerinin kalitesini artırmakla kalmaz,

aynı zamanda çalışanların refahını da destekler. Sağlık, eğitim ve diğer kamu hizmetlerinde yapılan çalışmalar, aşırı iş yükünün hizmet kalitesini düşürdüğünü ve hata oranlarını artırdığını göstermiştir. İş yükü yönetimi, özellikle sağlık sektöründe kritik öneme sahiptir. Örneğin, aşırı iş ve yüksek hasta yükü hizmet oranlarını artırabilir, ancak uzun vadede bakım kalitesinin düşmesine ve ölüm oranlarının artmasına neden olabilir (DiwasSingh ve Terwiesch, 2009). Bu tür olumsuz etkileri modellemek için araştırmacılar, iş yükünü ve aşırı işi hesaba katan durum bağımlı kuyruk modelleri geliştirmişlerdir (Delasay vd., 2016).

İş yükünü etkili bir şekilde yönetmek için öncelikle doğru ölçüm yöntemleri geliştirilmelidir. İş yükü kavramı genel olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Nicel iş yükü, çalışan başına düşen görev sayısı, zaman baskısı ve iş yoğunluğu gibi nesnel ölçütlerle değerlendirilirken; nitel iş yükü, bireyin işi algıladığı zorluk seviyesi, duygusal talepler ve zihinsel çaba gibi öznel unsurları içermektedir (Karasek, 1979; Demerouti vd., 2001). Ancak iş yükünü yalnızca gözlemlenebilir davranışlarla anlamaya çalışmak yetersizdir. Bu bağlamda, Fonksiyonel Yakın Kızılötesi Spektroskopisi, zihinsel iş yükünü sürekli olarak izlemek için umut verici bir teknik olarak öne çıkmakta ve NASA-TLX (Maior vd., 2014) gibi öznel iş yükü ölçümleriyle ilişkilendirilmektedir. Özellikle kamu kurumlarında çalışan iş yükünü yönetmek için stratejik planlama yapılmalıdır. Esnek çalışma saatleri, dengeli görev dağılımı ve psikososyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gibi önlemler hem bireysel performansını hem de örgütsel verimliliği artırabilir.

Kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak ve çalışan refahını sağlamak için iş yükü yalnızca verimlilik meselesi olarak değil aynı zamanda çalışan sağlığı ve motivasyonu açısından da ele alınmalıdır. İş yükü, kamu kurumlarında bireysel performans, örgütsel etkinlik ve kamu hizmetlerinin kalitesi üzerinde doğrudan belirleyici bir faktördür. İş yükünün dengeli yönetimi hem çalışan refahının korunmasını hem de kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlar. Bu nedenle iş yükü yönetimi stratejileri geliştirilirken hem nicel hem de nitel iş yükü bileşenlerinin dikkate alınması kritik önem taşımaktadır.

2.5.1. İş Yükü Kavramının Gelişim Süreci

İş yükü ile ilgili araştırmaların kökeni, bilimsel yönetim yaklaşımı dönemine dayanmaktadır. Bu dönemde iş bölümü, standartlaştırma, görev tanımları ve ödül sistemleri gibi uygulamalar, iş yükü kavramının ortaya çıkışını desteklemiştir. Taylor (1911) tarafından önerilen iş bölümü ve verimlilik odaklı yaklaşımlar, çalışanların iş

yükünü ölçmek ve yönetmek için ilk sistematik girişimlerden biri olmuştur.

1960'lı yıllarda iş yükü araştırmaları daha geniş bir bağlama oturtulmuş ve özellikle kamu kurumlarında, eğitim ve sağlık alanlarında çalışan performansına etkileri incelenmiştir (Hicks, 1960). 1970'lerden itibaren iş yükü, fiziksel ve zihinsel boyutlarıyla ele alınmış; zihinsel iş yükü özellikle karar verme ve bilişsel süreçlerde çalışanların karşılaştığı zorluklarla ilişkilendirilmiştir (Sheridan ve Simpson, 1979; Roscoe, 1978). Kamu kurumlarında iş yükü, bürokratik süreçlerin karmaşıklığı ve personel eksikliği gibi faktörlerden etkilenmiştir.

2.5.2.Kamu Kurumlarında İş Yüküne Etki Eden Faktörler

Kamu kurumlarındaki çalışanların iş yükü, hem iş tatmini hem de kurumsal bağlılığın kritik bir belirleyicisidir. Türkiye'deki kamu sektörü çalışanları üzerine giderek artan bir araştırma grubu, bireysel, kurumsal ve çevresel faktörlerin bir kombinasyonu tarafından şekillendirilen iş yükünün çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Bu faktörler yalnızca çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algılarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda mesleki refahları ve kurumsal performansları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu ileri sürülmüştür.

Çalışanların maruz kaldığı yüksek iş yükü, tükenmişlik ve stres düzeylerini artırarak örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Gilboa vd., 2008). Rollerinde daha fazla özerklik ve karar alma yetkisi algılayan çalışanların, kurumlarına karşı daha yüksek düzeyde katılım ve bağlılık deneyimleme olasılıkları daha yüksektir. Ek olarak, İş yeri motivasyonu ve verimliliğinin temel belirleyicilerinden biri olan iş memnuniyeti ise; çalışma koşulları, ücret düzeyi, kişilerarası ilişkiler ve işle ilgili stres gibi birbirine bağlı birçok faktörden etkilenmektedir (Spector, 1997). Uygun çalışma koşulları ve adil tazminat yapıları, iş yükü algısının azalmasına katkıda bulunurken, aşırı stres ve gergin iş yeri ilişkileri çalışanların yük duygusunu daha da kötüleşebilir.

Kamu ve özel sektör çalışanları arasındaki karşılaştırmalı analizler, iş memnuniyeti ve kurumsal bağlılıktaki farklılıkları daha da ortaya koymaktadır. Araştırmalar, özel sektördeki çalışanların genellikle kamu sektöründeki meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş memnuniyeti ve daha güçlü örgütsel bağlılık bildirdiğini göstermektedir (Sığırı ve Basım, 2006). Bu farklılık, performansa dayalı teşvikler, kariyer ilerleme fırsatları ve işyeri esnekliğindeki farklılıklar gibi faktörlere atfedilebilir. Bu nedenle, kamu kurumlarındaki iş yüküyle ilgili zorlukları anlamak, hem sektörel farklılıkları hem de psikolojik, yapısal ve çevresel etkilerin etkileşimini hesaba katan nüanslı bir yaklaşım gerektirir.

Kamu kurumlarındaki çalışanların iş yükü, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin karmaşık bir etkileşimi tarafından şekillendirilir. Güçlendirme ve olumlu işyeri koşulları iş memnuniyetini ve bağlılığı artırırken, stres ve duygusal emek etkili bir şekilde yönetilmesi gereken ek zorluklar sunar. Bu bağlamda; kamu kurumlarında iş yükünü etkileyen faktörler, fiziksel, zihinsel, çevresel ve duygusal olarak dört ana başlıkta incelenebilmektedir.

2.5.2.1. Fiziksel Faktörler

İşyerindeki ergonomik faktörler, çalışanların sağlığı, güvenliği ve üretkenliği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Fiziksel iş yükü, tekrarlayan hareketler ve postüral problemler, özellikle ofis ve tekstil sektörü çalışanlarında kas-iskelet sistemi bozukluklarına neden olan temel etmenler olarak kabul edilmektedir (Çiçek ve Çağdaş, 2020). Bu faktörlerin olumsuz etkileri, işyeri tasarımına yönelik uygun ergonomik müdahalelerle hafifletilebilmektedir.

Yüksek fiziksel iş yükü, artan stres düzeyleri (Schwartz vd., 2020) ve kas-iskelet sistemi ağrısıyla (Badarin vd., 2021) ilişkilendirilmekte, üretkenliği ve iş memnuniyetini etkilemektedir. Ağır kaldırma, tekrarlayan görevler ve yetersiz ergonomik koşullar, yüksek fiziksel iş yüküne katkıda bulunan temel faktörlerdir (Waters vd., 2020). Ayrıca, iş kaynaklı stres ve aşırı yüklenme, özellikle COVID-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde sağlık çalışanlarında iş-aile çatışmasını ve tükenmişliği şiddetlendirmektedir (Hoşgör vd., 2021; Edis ve Keten, 2022).

Riskleri azaltmak amacıyla organizasyonlar, hızlı üst ekstremité değerlendirme ve hızlı ofis zorlanma değerlendirmesi gibi araçlar vasıtasıyla iş rotasyonu ve ergonomik değerlendirmeler uygulayabilmektedir (Aksüt vd., 2021; Ağar ve Kızıltan, 2022). Bilgisayarlı görüye dayalı biyomekanik modeller gibi yeni yaklaşımlar, karmaşık çalışma ortamlarında fiziksel iş yükünün değerlendirilmesinde umut verici yöntemler sunmaktadır (Egeonu ve Jia, 2024).

Literatürdeki kapsamlı araştırmalara rağmen, yüksek iş yükü maruziyetlerinin tanımlanması ve ölçülmesinde tutarsızlıklar sürmektedir. Fiziksel iş yükü ile kas-iskelet sistemi ağrısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, maruziyet tanımları ve ölçüm tekniklerindeki farklılıklar nedeniyle çelişkili bulgular rapor etmektedir (Badarin vd., 2021; Waters vd., 2020). Öz-bildirime dayalı ve objektif maruziyet ölçümlerindeki varyasyon, çalışmalar arası karşılaştırmaları güçleştirmektedir (Herdiana vd., 2023).

Kamu sektöründe, fiziksel iş yükü iş talepleri ve ergonomik koşullarla yakından ilişkilidir. Posta çalışanları, kolluk kuvvetleri ve itfaiyeciler gibi saha personeli, fiziksel olarak zorlayıcı görevler nedeniyle daha yüksek fiziksel iş yüküne maruz kalırken, ofis

Çalışanları sedanter yaşamla ilişkili ergonomik risklere daha yatkındır (Kuşluvan, 2005). Ergonomik iyileştirmeler iş memnuniyetini artırabilmekte, tükenmişliği azaltabilmekte ve genel üretkenliği geliştirebilmektedir (Bayraktar vd., 2020; Atalay ve akirel, 2022). Bu bağlamda, organizasyonlar fiziksel iş yükünü ve ilişkili sağlık risklerini minimize etmek için ergonomik müdahalelere ve yapısal değişikliklere öncelik vermelidir (Asih, 2021).

2.5.2.2.Zihinsel Faktörler

Zihinsel iş yükü, kamu kurumlarında bürokratik karmaşıklık, karar verme süreçleri ve iletişim talepleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Uzun ve Yiğit (2011) tarafından orta kademe kamu yöneticileri üzerine gerçekleştirilen araştırmada, iş yükü algısının zihinsel stres unsuru olarak öne çıktığı ve çalışanlarda tükenmişlik sendromunun gelişiminde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Kötü alışma koşulları ve tekrarlayan görevler gibi işyerindeki stres faktörleri, çalışanların refahını ve kurumsal performansı olumsuz etkileyebilir (Newton vd., 1995). Bu durum, bilişsel kapasitenin optimal kullanımını engelleyerek kurumsal verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir.

Zihinsel iş yükünün kapsamı, bilişsel kaynakların talep ve kullanımıyla ilişkilidir. Kamu sektöründe görev yapan personelin karşı karşıya kaldığı mevzuat karmaşıklığı, prosedürel detaylar ve çoklu görev sorumluluğu, zihinsel iş yükünü artıran faktörler arasında yer almaktadır. Hart ve Staveland (1988), zihinsel iş yükünün görevin gerektirdiği talepler ile bireyin bu talepleri karşılama kapasitesi arasındaki etkileşime bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Kamu kurumlarında organizasyonel yapıların ve iş süreçlerinin karmaşıklığı, çalışanlar üzerinde önemli bir zihinsel baskı oluşturmaktadır. Albrecht (2010), iş karmaşıklığındaki artışın zihinsel iş yükünü yükselttiğini ve bu durumun stres ve iş tatminsizliği ile sonulanabildiğini belirtmektedir. Ayrıca, kamu sektöründeki hesap verebilirlik ve şeffaflık gereksinimleri, dokümantasyon yükünü artırarak zihinsel kapasite üzerinde ek talep yaratmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin kamu kurumlarında uygulanmasındaki gecikme veya eksiklikler, zihinsel iş yükünün yönetimini güçleştirmektedir. Dijital dönüşüm süreçlerinin yetersizliği, çalışanların manuel işlemler ve geleneksel yöntemlerle görevlerini sürdürmesine neden olmakta, bu durum bilişsel kaynakların daha fazla tüketilmesine yol açmaktadır. Öte yandan, uygun şekilde tasarlanmış teknolojik sistemler, zihinsel iş yükünü optimize ederek çalışan performansını ve iş tatminini

artırabilmektedir (Rouse vd., 1993).

2.5.2.3.Çevresel Faktörler

Çalışma ortamındaki fiziksel ve çevresel koşullar, personelin iş yükü algısını doğrudan etkilemekte olup, kamu hizmetlerinde görev yapan çalışanların verimliliği açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Gürültü seviyesi, hava kalitesi, aydınlatma koşulları ve mekânsal organizasyon gibi çevresel parametreler, çalışanların bilişsel ve fiziksel performanslarını şekillendiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Guastello (2006), çevresel stresörlerin artışının, çalışanlar üzerinde ilave zihinsel ve fizyolojik yük oluşturduğunu ve bu durumun iş performansında belirgin düşüşlere neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çevresel faktörler sadece fiziksel konforu değil, aynı zamanda iş yükünün subjektif algısını da kapsamlı biçimde etkilemektedir.

Belediye hizmet merkezleri gibi yüksek etkileşimli ve yoğun insan trafiğine maruz kalan kamu hizmet noktalarında çalışan personel, sıklıkla aşırı kalabalık, yüksek gürültü düzeyi ve mekânsal düzensizlik gibi çevresel zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu tür ortamlarda görev yapmak, bireyin çevresel kökenli iş yükü algısını artırmakta ve tükenmişlik, dikkat dağınıklığı ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, bu koşullarda uzun süre çalışan bireylerde psiko-sosyal risk faktörlerinin prevalansı yükselebilmektedir.

Kamu hizmet sunumunun kalitesini sürdürülebilir kılmak ve çalışanların refahını desteklemek amacıyla, iş yerindeki çevresel düzenlemelerin ergonomik prensipler doğrultusunda yeniden yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek iyileştirmeler, çalışanların iş yükü algısını azaltmanın yanı sıra, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve vatandaş memnuniyetini de optimize edeceğini düşünmekteyiz.

2.5.2.4.Duygusal Faktörler

Duygusal iş yükü, kamu hizmetlerinde vatandaşlarla yüz yüze çalışan bireylerde yaygın bir mesleki zorluktur. Hochschild (1983), iş sırasında sergilenen duygusal davranışların duygusal gerilim ve tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmiştir. Sosyal hizmet görevlileri, sağlık çalışanları ve polis memurları gibi meslek grupları, yoğun duygusal taleplerle karşı karşıyadır. Toker (2011), Türkiye’de kamu çalışanlarının duygusal iş yükünün tükenmişlik sendromuna neden olabileceğini vurgulamıştır. Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma ile

karakterizedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Toker'in çalışması, sürekli duygusal etkileşimin çalışanların duygusal kaynaklarını tüketebileceğini ve bunun bireysel ve kurumsal performansı olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Yüksek duygusal iş yükü, stresle başa çıkma mekanizmalarının yetersiz kalması durumunda tükenmişlik riskini artırır. Bu etkileri azaltmak için bireysel düzeyde duygusal düzenleme becerileri geliştirilmeli, örgütsel düzeyde ise psikolojik destek programları, stres yönetimi eğitimleri ve destekleyici iş ortamları oluşturulmalıdır. Bu önlemler, çalışanların refahını ve hizmet kalitesini artırmada kritik bir rol oynar.

2.5.3.Kamu Kurumlarında İş Yükünün Sonuçları

Kamu kurumlarında iş yükü, çalışanların performansı, psikolojik refahı ve kurumsal bağlılığı üzerinde çok yönlü etkiler yaratmaktadır. Aşırı iş yükü, hizmet kalitesinden çalışan devrine kadar uzanan bir dizi olumsuz sonucu tetikleyerek kamu hizmetlerinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini tehdit edebilir. Aşağıda, iş yükünün performans, stres ve tükenmişlik ile çalışan devri üzerindeki etkileri akademik bir perspektiften ele alınmaktadır.

2.5.3.1. Performans Üzerinde ki Etkiler

Aşırı iş yükü, kamu çalışanlarının görevlerini yerine getirirken hata yapma olasılığını artıran önemli bir faktördür. Yoğun iş temposu, çalışanların dikkat ve odaklanma kapasitesini zorlayarak hatalara yol açabilir, bu da özellikle hassas görevlerde ciddi sonuçlar doğurabilir. Carayon ve Gürses (2005), sağlık sektöründe aşırı iş yükünün çalışan hatalarını artırdığını ve hizmet kalitesini düşürdüğünü belirtmiştir. Bu durum, kamu kurumlarının diğer alanlarında da geçerlidir; aşırı iş yükü, hizmet sunumunda gecikmelere ve kalite kaybına neden olarak vatandaş memnuniyetini olumsuz etkileyebilir (Giauque vd., 2013). Örneğin, idari süreçlerde veya vatandaş odaklı hizmetlerde yaşanan hatalar ve aksaklıklar, kamu kurumlarına duyulan güveni zedeleyebilir.

2.5.3.2. Stres ve Tükenmişlik

Kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar, yoğun iş yükünün stres, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kaybına yol açtığını ortaya koymaktadır. Bağdoğan vd., (2020) aşırı iş yükünün kamu çalışanlarında duygusal tükenmeye ve işten soğumaya neden olduğunu rapor etmiştir. Benzer şekilde, Erdoğan vd. (2009), personel eksikliği, yetersiz kaynaklar ve bürokratik taleplerin kamu çalışanlarının stres seviyelerini

artırdığını vurgulamıştır. Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma gibi boyutlarla karakterize edilerek çalışanların psikolojik refahını ve iş performansını ciddi şekilde etkiler (Maslach ve Leiter, 2016). Bu durum, kamu hizmetlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit eden bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

2.5.3.3. Çalışan Devri

Aşırı iş yükü, kamu çalışanlarının iş tatminini azaltarak iş değişikliği eğilimini artırabilir. Düşük iş tatmini, çalışanların daha iyi çalışma koşulları arayışına yönelmesine neden olur ve bu da çalışan devir oranlarını yükseltebilir. Demerouti vd. (2001), aşırı iş yükünün düşük örgütsel bağlılık ve yüksek çalışan devri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kamu sektöründe, özellikle nitelikli personelin kaybı, kurumsal bilgi birikimini ve hizmet sürekliliğini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, iş yükünün dengelenmesi, çalışanların kuruma bağlılığını güçlendirmede kritik bir rol oynar.

Bu bağlamda, kamu kurumlarında aşırı iş yükü, çalışan performansı, psikolojik refah ve kurumsal bağlılık üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bağdoğan vd. (2020), Erdoğan vd. (2009), Maslach vd. (2001) ile Demerouti vd. (2001) çalışmaları, iş yükünün hata oranlarından tükenmişliğe ve çalışan devrine kadar geniş bir yelpazede sorunlara yol açtığını göstermektedir. Bu etkileri azaltmak için, iş süreçlerinin uyumlatılması, yeterli personel istihdamı ve psikolojik destek programları gibi stratejiler benimsenmelidir. Bu tür önlemler, kamu hizmetlerinin kalitesini ve çalışan refahını artırmada önemli bir katkı sağlayabilir.

2.5.4. Kamu Kurumlarında İş Yükü Yönetimi Stratejileri

2.5.4.1. Görev ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı

Görevlerin ve süreçlerin yeniden tasarlanması, kamu sektöründe iş yükünü dengelemede ve çalışan verimliliğini artırmada temel bir rol oynar (Gulick ve Urwick, 1937). Genellikle aşırı bürokratik prosedürler, belirsiz iş tanımları ve verimsiz iş akışı yapılarıyla karakterize edilen kamu kurumları, çalışanlara gereksiz bir bilişsel ve operasyonel yük yükleme riski taşıdığı düşünülmektedir. Bu tür verimsizlikler yalnızca algılanan iş yükünü artırmakla kalmadığı gibi, aynı zamanda hem üretkenliği hem de iş memnuniyetini azaltacağına ve sonuç olarak işten ayrılmaya ve daha yüksek ciro oranlarına yol açtığı uzmanlarca belirtilmektedir. Sonuç olarak, yapılandırılmış ve sistematik iyileştirmeler yoluyla iş süreçlerinin düzenlenmesi, çalışan performansını önemli ölçüde artırabilirken iş tükenmişliği ve psikolojik yorgunluk gibi olumsuz

etkileri azaltabilir (Maslach ve Leiter, 2016).

Taylor (1911), Bilimsel Yönetimin temel ilkelerinden yola çıkarak, idari ortamlarda maksimum verimliliği sağlamak için görev bölünmesi ve süreç optimizasyonunun gerekliliğini vurgulamıştır. Taylor'ın çerçevesi, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için en etkili yaklaşımı belirlemek amacıyla kapsamlı görev analizleri yürütmenin ve iş akışlarını yeniden yapılandırmanın önemini vurgulamaktadır. Bu analitik yaklaşım, süreç yeniden mühendisliğinin giderek daha fazla tekrarları ortadan kaldırmak ve kurumsal duyarlılığı artırmak için kullanıldığı modern kamu yönetiminde geçerliliğini koruduğu düşünülmektedir.

Benzer şekilde, Gulick ve Urwick (1937) tarafından tanıtilen POSDCORB modeli, idari süreçleri rasyonalize etmek ve çalışan iş yükünü dengelemek için yapılandırılmış bir kılavuz görevi görmektedir. Planlama, Organizasyon, Personel Alımı, Yönlendirme, Koordinasyon, Raporlama ve Bütçelemeyi kapsayan bu model, kamu sektörü yönetimine sistematik bir yaklaşımı kolaylaştırır, görevlerin verimli bir şekilde tahsis edilmesini ve idari yüklerin eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlar. Bu tür süreç odaklı yönetim ilkelerini entegre ederek, kamu kurumları operasyonel etkinliği iyileştirebilir, şeffaflığı artırabilir ve hem çalışanların refahını hem de hizmet verimliliğini önceliklendiren daha sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratabilir.

Çağdaş yönetim zorlukları ışığında, dijital dönüşüm ve otomasyon, yapılandırılmış görev ve süreç yeniden tasarımının önemini daha da güçlendirmiştir. Veri odaklı karar alma, yapay zeka ve iş akışı otomasyon araçlarını birleştirerek, kamu sektörü kuruluşları yalnızca bürokratik verimsizlikleri azaltmakla kalmayıp aynı zamanda politika değişikliklerine ve vatandaş taleplerine dinamik olarak yanıt veren uyarlanabilir çalışma ortamları da yaratabilir. Bu nedenle, geleneksel yönetim teorilerinin modern teknolojik gelişmelerle birleştirilmesi, kamu yönetimi içinde inovasyonu, verimliliği ve dayanıklılığı teşvik etmek için kritik bir yol sunduğu düşünülmektedir.

2.5.4.2.Esnek Çalışma Modelleri

COVID-19 salgınıyla ivmelenen uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygın adaptasyonu, geleneksel çalışma yapılarını önemli ölçüde yeniden şekillendirmiştir. Bu esnek düzenlemeler iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve genel refah açısından olumlu etkiler göstermekle birlikte (Westover, 2024), iş yükü dağılımı, iletişim engelleri ve sosyal izolasyon gibi çeşitli karmaşıklıkları da beraberinde getirmektedir (Patil vd., 2024).

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin öne çıkan avantajları arasında çalışan

özerkliği ve verimliliğine olan katkıları bulunmaktadır. Literatürde, bu düzenlemelerin çalışanlara sunduğu esnekliğin, profesyonel ve kişisel sorumlulukların yönetimini kolaylaştırdığı ve katılım ile üretkenlik düzeylerini artırdığı belgelenmiştir (Singh ve Joshi, 2022; Rathi, 2024). Ayrıca, bu modeller bakım sorumluluklarının daha etkin dengelenmesini sağlayarak özellikle cinsiyet eşitliği perspektifinden daha kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Oreskovic vd., 2023).

Bununla birlikte, uzaktan çalışmayla ilişkili belirli zorluklar mevcuttur. İş-yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, tükenmişlik ve duygusal tükenme riskini yükseltmektedir (Topal ve Küçük, 2023). İletişim yetersizlikleri, özellikle tamamen uzaktan ortamlarda iş birliğini olumsuz etkileyebilmekte ve karar alma süreçlerini yavaşlatabilmektedir (Yıldırımçakar ve Kanberoğlu, 2024). Sosyal izolasyonun psikolojik etkileri, kişilerarası etkileşimlerin azalmasıyla motivasyon ve iş memnuniyetini negatif etkileyebilmektedir (Balabanova ve Molchanova, 2022).

Bu dönüşen çalışma ortamında liderlik adaptasyonu kritik bir faktör haline gelmiştir. Geleneksel liderlik modelleri, sanal ve karma ekiplerin özgün ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeniden tanımlanmalıdır. Dijital liderlik, güven inşası, şeffaf iletişim ve performans odaklı yönetim yaklaşımlarını öne çıkaran temel bir yetkinlik olarak belirginleşmiştir (Al, 2024). Etkili organizasyonel iletişim, iş-yaşam entegrasyonunun dengelenmesinde ve çalışanların coğrafi dağılıma rağmen bağlılıklarının ve üretkenliklerinin sürdürülmesinde önemli bir aracı işlevi görmektedir (Sharma ve Aggarwal, 2024).

Hibrit çalışmanın sürdürülebilir önemi dikkate alındığında, organizasyonlar uygulama stratejilerini sektöre özgü ihtiyaçlar ve iş gereksinimleriyle uyumlu hale getirmelidir (Sarıpek, 2023). Net performans beklentileri, esnek zaman çerçeveleri ve tanımlanmış anahtar performans göstergeleri içeren formal hibrit çalışma politikaları, çalışanlara yapılandırılmış ancak adaptif bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Pillai ve Prasad, 2022).

Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, adaptif liderliğin teşvik edilmesi, dijital iletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve tanımlanmış çalışma politikalarının uygulanması yoluyla, avantajları optimize ederken dezavantajları minimize edecek stratejik organizasyonel müdahaleler gerektirmektedir. Çalışma dinamikleri evrilmeye devam ettikçe, proaktif ve kanıta dayalı yaklaşımlar, işin geleceğinde sürdürülebilir başarı için kaçınılmaz olarak görünmektedir.

2.5.4.3.Teknoloji Kullanımı

İş yükü yönetiminde teknolojinin bütünleştirilmesi, çeşitli sektörlerde kurumsal verimliliği, çalışan üretkenliğini ve hizmet sunumunu önemli ölçüde dönüştürmüştür. Yapay zeka , robotik süreç otomasyonu, büyük veri analitiği ve bulut bilişim gibi ortaya çıkan teknolojiler, idari süreçleri kolaylaştırmış, tekrarlayan görevleri azaltmış ve çalışanların stratejik karar almaya odaklanmasını sağlamıştır (Davenport ve Ronanki, 2018). Yapay zeka destekli otomasyon, özellikle kamu yönetimi, finans ve sağlık gibi sektörlerde kaynak tahsisini optimize ederek ve veri odaklı karar almayı hızlandırarak verimliliği artırır (Erol, 2024). Ek olarak, büyük veri analitiği, tahmine dayalı modellemeyi ve iş akışı optimizasyonunu kolaylaştırarak, kuruluşların iş yüklerini daha etkili bir şekilde dağıtmasına ve genel operasyonel çevikliği artırmasına olanak tanır (Karpa vd. , 2023).

Dijital işbirliği platformları ve uzaktan çalışma teknolojileri de iş yükü esnekliğinde önemli bir rol oynamış, çalışanlara uyarlanabilir çalışma ortamları sağlarken verimlilik ve erişilebilirliği garanti altına almıştır (Singh ve Joshi, 2022). Ancak bu teknolojilerin yaygın olarak benimsenmesi, teknolojik işsizlik, dijital eşitsizlik, siber güvenlik riskleri ve iş gücünün yeniden beceri kazanması ihtiyacı dâhil olmak üzere çeşitli zorluklar ortaya koymaktadır (Autor vd., 2020). Kuruluşlar, dijital okuryazarlık eğitime öncelik vermeli, sağlam siber güvenlik önlemleri uygulamalı ve sorumlu ve eşitlikçi teknolojik entegrasyonu sağlamak için etik yapay zeka çerçeveleri geliştirmelidir (Floridi vd., 2018). Dijital dönüşüm iş yükü yönetimini optimize etmede etkili olduğu kanıtlanmış olsa da, başarılı bir şekilde uygulanması otomasyonu insan merkezli politikalarla dengelemeye, veri güvenliğini sağlamaya ve erişilebilirlik boşluklarını gidermeye bağlıdır. Teknoloji benimsemeye yönelik stratejik ve kapsayıcı bir yaklaşımı teşvik ederek kuruluşlar, dijital dönüşüm çağında üretkenliği artırabilir, çalışanların refahını iyileştirebilir ve sürdürülebilir çalışma ortamları yaratabilir.

2.5.4.4.Çalışan Destek Programları

Çalışan destek programları, işyeri stresinin azaltılmasında, çalışan refahının geliştirilmesinde ve kurumsal üretkenliğin optimizasyonunda kritik işlev görmektedir. Literatür, stres yönetimi eğitimi, mentorluk, psikososyal destek hizmetleri ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi çeşitli müdahalelerin iş kaynaklı stresi azaltma ve iş tatminini artırma konusundaki etkinliğini vurgulamaktadır (Kröll vd., 2017). Kurumsal ortamlardaki sosyal çalışma uygulamaları, çalışanların ruh sağlığı sorunlarını ve profesyonel zorluklarını ele almada etkili bulunmuş, destekleyici çalışma ortamlarının

oluşturulmasına katkı sağlamıştır (Aydoğan vd., 2023).

Akran destek mekanizmaları ve adaptif başa çıkma stratejileri, işbirliği ve dayanıklılık kültürünü teşvik ederek stres yönetimini kolaylaştırmaktadır (Agarwal vd., 2020). Farkındalık temelli uygulamalar, aerobik egzersiz ve bibliyoterapi gibi yapılandırılmış müdahaleler, işyeri stresinin azaltılmasında ve psikolojik dayanıklılığın güçlendirilmesinde önemli yararlar göstermiştir (Restrepo ve Lemos, 2021). Özellikle mesleki stresin belirgin olduğu kamu sektöründe, stres yönetimi, mentorluk ve kurumsal destek odaklı programlar, çalışan refahı ve retansiyonu açısından kritik öneme sahiptir. Algılanan kurumsal destek ve organizasyonel kaynakların iş stresinin azaltılması ve iş tatmininin artırılmasındaki rolü kapsamlı şekilde belgelenmiştir (Turunç ve Çelik, 2010).

Başlangıçta işyerinde alkol bağımlılığını ele almak üzere tasarlanan çalışan yardım programları, zamanla danışmanlık, stres yönetimi ve ruh sağlığı hizmetlerini kapsayan bütünsel destek sistemlerine dönüşmüş; bu gelişim iş performansı ve psikolojik refah üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır (Attridge, 2009; Kirk ve Brown, 2003). Ancak, özellikle başarının ölçülmesinin güç olduğu kamu sektöründe, bu programların ölçülebilir etkinliği konusunda tartışmalar sürmektedir (Johnson ve O'Neill, 1989). Program değerlendirme ve kullanım zorluklarına rağmen, çalışan destek girişimlerinin devamsızlığı azaltma, iş tatminini artırma ve sağlıklı işgücünü teşvik etme konularında önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Conrad vd., 1988).

Bu programların başarısı, kurumsal kültüre, liderlik taahhüdüne ve ilgili girişimlerin organizasyonel politikalara entegrasyon düzeyine bağlıdır. Zihinsel sağlık ve refah konuları kurumsal ve kamu sektörü gündemlerinde önem kazanmaya devam ederken, çalışan destek programlarının geleceği, işgücünün değişen ihtiyaçlarını karşılayan ve sürdürülebilir kurumsal etkinliği sağlayan adaptif, kanıta dayalı yaklaşımlara bağlı olacaktır.

2.6.Toksik Liderlik

Liderlik, örgütlerin başarısını ve sürdürülebilirliğini belirleyen temel unsurlardan biridir. Ancak her liderlik anlayışı, olumlu ve geliştirici etkiler yaratmaz. Örgütlerde olumsuz liderlik biçimlerinin varlığı, çalışanların motivasyonunu düşürmekte, örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Toksik liderlik, bu olumsuz liderlik türlerinden biri olarak, narsistik eğilimler, otoriter tutumlar ve çalışanları psikolojik baskı altına alma gibi yıkıcı davranışlarla karakterize edilen bir yönetim anlayışıdır (Zengin, 2019). Bu liderlik tarzı, yalnızca çalışanların bireysel

performansını değil, aynı zamanda örgütsel yapıları ve işyeri dinamiklerini de derinden etkilemektedir.

Toksik liderlik kavramı ilk olarak Whicker tarafından 1996 yılında ortaya atılmış ve üç farklı lider türü tanımlanmıştır: güvenilir lider (yeşil ışık), geçiş lideri (sarı ışık) ve toksik lider (kırmızı ışık). Whicker'in tanımladığı toksik liderler, yalnızca bireysel çıkarlarını gözeten, çalışanları baskı altına alarak onları manipüle eden ve örgütsel güveni sarsan liderlerdir. Antik Yunanca "toxicus" kelimesinden türeyen bu kavram, "zehir" anlamına gelmekte olup, liderliğin karanlık yüzünü temsil eden en zararlı biçimlerdir (Singh vd., 2017). Liderlik literatüründe, etkili liderlik genellikle olumlu bir kavram olarak ele alınsa da, bazı akademisyenler liderliğin yalnızca pozitif bir güç olmadığını vurgulamaktadır. Green (2014), eğitim örgütlerinde toksik liderliğin dört temel örüntüsünü belirlemiştir: egoizm, etik başarısızlık, yetersizlik ve nevroitiklik. "Özgüven" etkili liderlerin en belirgin özelliklerinden biriyken, "kibir" toksik liderlerin temel bir özelliğidir. Ancak, kibirleri nedeniyle toksik liderler genellikle çalışanlarına karşı baskıcı ve saldırgan tutumlar sergileyerek onların psikolojik ve mesleki gelişimlerini engellerler.

Toksik liderliğin örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler geniş çapta incelenmiştir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatmakta ve iş tatminini düşürerek tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır (Maheshwari ve Mehta, 2013). Örgütsel güven, toksik liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı baskıcı tutum nedeniyle önemli ölçüde azalmakta, bu da uzun vadede örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle kötüye kullanılan yönetim, çalışanların motivasyonunu kaybetmesine, yaratıcılıklarını kullanma yeteneklerinin azalmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve karar alma süreçlerine katılma konusunda isteksiz olmalarına neden olmaktadır (Tepper, 2000). Bunun yanı sıra, toksik liderler, çalışanların örgüt içindeki sosyo-psikolojik dinamiklerini bozarak, bireysel ve kolektif üretkenliklerini ciddi anlamda düşürmektedir. Çalışanlar bu ortamda çaresizlik hissi, azalan iş tatmini, yüksek stres seviyesi, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Ashforth, 1994).

Toksik liderliğin en belirgin özellikleri arasında bencil ve manipülatif bir yönetim anlayışı, etik dışı kararlar alma eğilimi, astlarına yönelik aşağılayıcı ve baskıcı davranışlar sergileme, eleştiriye kapalı olma ve örgütsel değerleri göz ardı etme gibi faktörler yer almaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Literatürde toksik liderliği tanımlamak amacıyla birçok kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Schmidt (2008), zehirli liderleri "öngörülemeyen bir taciz edici ve otoriter denetim örüntüsüne giren narsisistik

kendini öven kişiler" olarak tanımlayarak beş temel boyut belirlemiştir: narsisizm, taciz edici denetim, kendini öven, öngörülemezlik ve otoriter liderlik. Buna ek olarak, Green (2014), toksik liderlerin "bencillik, etik başarısızlık, yetersizlik ve nevroitiklik" gibi kişilik özelliklerine sahip olduklarını belirtmektedir.

Bu liderlik tarzının örgütsel başarısızlığa yol açmadaki rolü göz önünde bulundurulduğunda, akademik çevrelerde toksik liderlikle mücadeleye yönelik stratejiler geliştirilmesi gerektiği konusunda güçlü bir fikir birliği bulunmaktadır.

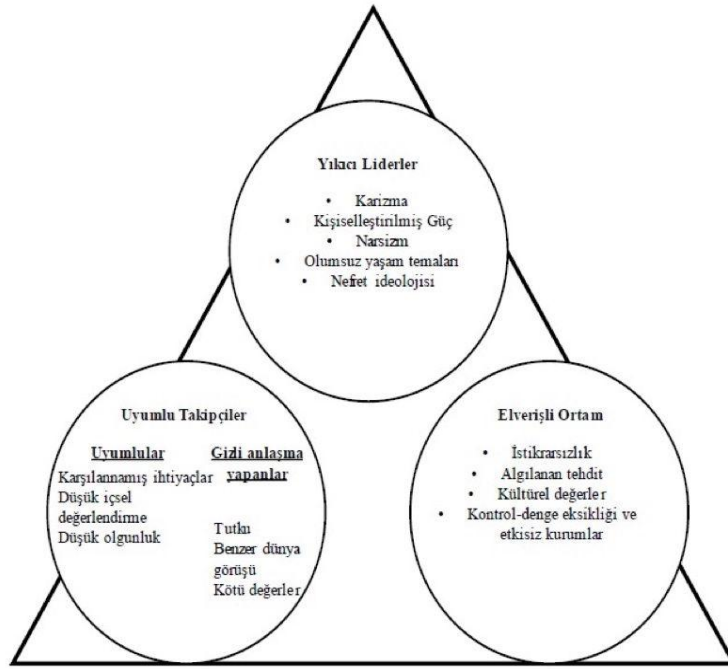
Toksik liderlik yalnızca bireysel çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal düzeyde iş yeri kültürünü bozar ve uzun vadede sürdürülebilir başarıyı tehlikeye atar (Maheshwari ve Mehta, 2013). Toksik liderlik yalnızca bireysel çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakla kalmaz; çalışanların iş doyumunu azaltarak işten ayrılma niyetini artırmakta ve uzun vadede örgütsel bağlılık üzerinde yıkıcı etkiler oluşturmaktadır (Ofei vd., 2023). Son yıllarda, akademik literatürde "liderliğin karanlık tarafı" olarak tanımlanan bu olgu, özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Bu bağlamda, örgütlerin ve yöneticilerin toksik liderlikle mücadele etme stratejileri geliştirmesi ve olumlu bir işyeri kültürünü teşvik etmesi büyük önem taşımaktadır. Toksik liderlerin örgütlerde tespit edilmesi ve kontrol altına alınması, yalnızca çalışanların psikolojik sağlığını korumakla kalmayıp, örgütün uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini de güvence altına alacaktır.

2.6.1.Toksik Üçgen Modeli

Toksik liderlik, hem kuruluşlar hem de içindeki bireyler üzerinde aşındırıcı bir etki uygulayan son derece zararlı bir liderlik tarzını temsil eder (Akça ve Tuzcuoğlu, 2020). Bu yıkıcı olgu, artan karşı üretken çalışma davranışları, artan işten ayrılma niyetleri ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde tükenmişlik dahil olmak üzere bir dizi olumsuz sonuçla kendini gösterir (Spector ve Fox, 2010). Bu anlık etkilerin ötesinde, toksik liderlik deneysel olarak azalan örgütsel bağlılıkla (Eriş ve Arun, 2020) ve çalışanların psikolojik refahında belirgin bir bozulma ile ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda çalışan sessizliği ve dedikodunun yayılması gibi istenmeyen işyeri dinamiklerini teşvik eder (Çiçek ve Bilkay, 2024). Bu liderlik tarzının kapsamlı yankıları göz önüne alındığında, araştırmacılar toksik liderliğin ortaya çıktığı, devam ettiği ve örgütsel bağlamlarda yıkıcı etkisini artırdığı mekanizmaları çözmeye çalışmışlardır.

Bu olguyu incelemek için güçlü bir teorik bakış açısı, toksik liderliğin üç birbirine bağımlı unsurun etkileşiminden kaynaklandığını öne süren Toksik Üçgen Modeli'dir: yıkıcı liderler, savunmasız takipçiler ve destekleyici ortamlar (Padilla vd., 2007). Bireysel lider özelliklerinin tek yönlü bir sonucu olmaktan uzak olan bu model, toksisiteyi bağlamsal faktörlerin ve takipçi tepkilerinin bir araya gelmesiyle şekillenen dinamik ve ilişkisel bir süreç olarak vurgular. Toksik liderliği izole bir özellikten ziyade sistemik bir sorun olarak çerçevelendirerek, Toksik Üçgen Modeli (Şekil 1) çeşitli örgütsel ortamlarda etiyolojisini ve devamını analiz etmek için kapsamlı bir çerçeve sunar.



Şekil 1. Toksik Üçgen Modeli

2.6.1.1. Yıkıcı Liderler: Toksisitenin Katalizörleri

Toksik üçgen modelinin tepesinde, örgütsel sağlığı baltalayan manipülatif, etik dışı ve otoriter davranışlarla karakterize edilen yıkıcı liderler bulunmaktadır (Padilla vd., 2007). Bu liderler, karizmatik görünümelerini kişisel güç elde etmek için kullanırken, örgütsel değerleri ve çalışan refahını ikinci plana atmaktadırlar (Lipman-Blumen, 2005). Yıkıcı liderler, özellikle belirsizlik ve istikrarsızlık dönemlerini iktidarlarını pekiştirmek için stratejik biçimde değerlendirmekte, otoritelerini takipçileri bağımlı pozisyonlara konumlandırmak için araçsallaştırmaktadırlar (Neves ve Schyns, 2018).

Bu liderler, zorlama, sindirme ve muhalif seslerin sistematik baskılanması gibi taktiklerle örgütsel uyumu sağlamakta, direnci minimize etmekte ve böylece

egemenliklerini güçlendirmektedirler (Thoroughgood vd., 2018). Schyns ve Schilling (2013) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, yıkıcı liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde güçlü negatif etkiler yaratırken, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlikle pozitif ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu davranış örüntüsü, yalnızca toksisiteyi sürdürmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütsel hiyerarşi içerisindeki güven ve özerkliği aşındırarak bireysel ve sistemsel düzeyde olumsuz sonuçların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Tepper, 2007).

2.6.1.2. Duyarlı Takipçiler: Toksik Dinamiklerin Etkinleştiricileri

Modelin ikinci bileşeni, kişisel zaafıları, bağımlılıkları veya misilleme korkusu nedeniyle toksik liderliğe boyun eğme olasılığı yüksek olan duyarlı takipçilere odaklanmaktadır (Pelletier vd., 2018). Barbuto (2000), takipçilerin pasiflik, suç ortaklığı veya otoriteye meydan okuma konusundaki isteksizlikleriyle yıkıcı liderlerin etkilerinin sürdürülmesine katkıda bulunduklarını belirtmektedir. Carsten vd. (2010), takipçilerin bu pasif duruşunun genellikle örgütsel role ilişkin normatif inançlardan kaynaklandığını vurgulamaktadır.

Düşük öz-yeterlilik, ekonomik güvensizlik ve çatışmadan kaçınma eğilimi gibi faktörler takipçilerin duyarlılığını artırmakta, liderin kontrolünü güçlendiren bir geri bildirim döngüsü oluşturmaktadır (Howell ve Shamir, 2005). Padilla ve arkadaşları (2007), takipçileri "uyumlu destekçiler" ve "pasif etkinleştiriciler" olmak üzere iki kategoride değerlendirmiş, her iki grubun da yıkıcı liderliğin sürdürülmesindeki rolünü vurgulamıştır. Bu bağlamda, takipçilerin davranışları pasif sonuçlar değil, işyeri toksisitesinin devamına aktif katkı sağlayan unsurlardır (Thoroughgood vd., 2012).

2.6.1.3. Etkinleştirici Ortamlar: Bağlamsal Kolaylaştırıcılar

Toksik Üçgen Modelinin üçüncü ayağı, yapısal olarak toksik liderliğin yükselişini ve dayanıklılığını kolaylaştıran örgütsel bağlamlara işaret eden etkinleştirici ortamdır (Padilla vd., 2007). İstikrarsızlık, zayıf hesap verebilirlik mekanizmaları ve hakim sessizlik kültürüyle karakterize edilen ortamlar, yıkıcı davranışların gelişmesi için uygun zemin hazırlamaktadır (Krasikova vd., 2013). Araştırmalar, örgütsel güven ile toksik liderlik arasında negatif korelasyon bulunduğunu, örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracılık etkisi gösterdiğini belgelemektedir (Behery vd., 2018)

Modern çalışma ortamlarındaki dijital dışlanma (Ferris vd., 2008) ve iş yükü baskısından kaynaklanan kronik stres (Hobfoll, 2001) gibi çevresel faktörler, toksik iklimi daha da karmaşıklştırmaktadır. Araştırmalar, kültürel ve yapısal değişkenlerin

örgütler içinde etik dışı davranışları normalleştirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde, bu bağlamsal unsurlar yıkıcı liderlik uygulamalarını normalleştiren veya sürdüren izin verici bir ortam yaratır (Kaptein, 2011).

Bu bağlamda; toksik liderliğin disiplinler arası önemi, toksik liderliğin yaygın doğasını ve yaygın olumsuz duygular, işlevsiz karar alma ve örgütsel verimsizlikler üretme kapasitesini vurgular (Maitlis ve Ozelik, 2004). Bu süreçlerin ardışık etkileri, toksik üçgeni bozmak için hedefli müdahaleleri gerekli kılar. Bilim insanları, lider aşırılıklarını dizginlemek için örgütsel denetim ve dengelerin güçlendirilmesi (Pelletier vd., 2018), şeffaflığı ve güveni teşvik etmek için liderlik iletişimini iyileştirmek (Brown ve Treviño, 2006) ve çalışanları güçlendirmek ve toksisiteyi azaltmak için destek mekanizmaları sunmak (Morrison, 2014) dahil olmak üzere çeşitli stratejiler önerilmiştir. Bu tür önlemler, yıkıcı liderliği sürdüren yapısal ve ilişkisel koşulları ortadan kaldırmayı ve daha sağlıklı örgütsel dinamiklere giden bir yol sunmayı amaçladığı düşünülmektedir.

2.6.2.Toksik Liderliğin Temel Boyutları

Liderlik, çalışanların motivasyonunu, üretkenliğini ve bağlılığını etkileyerek kurumsal başarıyı şekillendirmede önemli bir rol oynar. Ancak, tüm liderlik stilleri çalışanlar ve kuruluşlar için olumlu sonuçlar vermez. Literatürde en çok tartışılan olumsuz liderlik türlerinden biri, çalışanların psikolojik ve profesyonel refahını tehdit eden, kurumsal kültürü olumsuz etkileyen ve kurumsal verimliliği azaltan yıkıcı davranışlarla karakterize edilen toksik liderliktir (Schmidt, 2008). Toksik liderler genellikle otoriter, narsistik, saldırgan, manipülatif ve öngörülemez davranışlar sergiler ve çalışanlar arasında duygusal tükenmişliğe ve psikolojik sıkıntıya yol açan baskıcı bir çalışma ortamı yaratır (Pelletier, 2010). Bireysel düzeyde, toksik liderlik çalışanların motivasyon eksikliğini, duygusal tükenmişliğini ve işten ayrılma niyetlerini artırırken, kurumsal düzeyde güvensizlik atmosferini teşvik eder, ekip uyumunu zayıflatır ve örgütsel sessizliği artırır (Aybar ve Akaçin, 2024).

Bireyler üzerindeki doğrudan etkisinin ötesinde, toksik liderliğin genel organizasyon performansı üzerinde geniş kapsamlı sonuçları vardır. Çalışmalar, toksik liderliğe maruz kalan çalışanların tükenmişlik, iş tatminsizliği ve işyerine bağlılıkta düşüş yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Uzunbacak, 2019). Dahası, toksik liderlik çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını önemli ölçüde azaltır, çünkü bu tür bir liderlik altında çalışan kişiler genellikle çalışma ortamlarını

düşmanca ve destekleyici olmayan olarak algılarlar (Eriş ve Arun, 2020). Bu da devamsızlığın artmasına, üretkenliğin azalmasına ve işyerinde çatışmaların artmasına yol açar. Toksik liderliğin kökleri, liderin psikolojik özellikleri, organizasyon kültürü ve dış çevresel faktörlerin bir kombinasyonuna atfedilebilir (Walton, 2021).

Toksik liderlik, genellikle bir dizi davranışsal boyut üzerinden incelenir. Bu boyutlar, liderin bireysel karakter özellikleri, davranışsal eğilimleri ve liderlik tarzıyla ilişkilidir. Literatüre dayalı olarak toksik liderlik beş temel boyutta ele alınabilir.

2.6.2.1. Kendini Tanıtma

Kendini tanıtmak, bireylerin başarılarını, güçlü yönlerini ve katkılarını vurgulayarak olumlu bir imaj oluşturmaya hedefledikleri bir izlenim yönetimi stratejisidir (Jones ve Pittman, 1982). Rekabetçi profesyonel ortamlarda, çalışanlar bu stratejiyi görünürlük kazanmak, tanınma elde etmek ve kariyerlerinde ilerlemek için sıklıkla kullanır (Turnley ve Bolino, 2001). Ancak, kendini tanıtmak etkinliği yalnızca çalışanın davranışlarına değil, aynı zamanda liderin kişilik özelliklerine de bağlıdır (Judge vd., 2002). Bu nedenle, liderlerin kendini tanıtmayı nasıl algıladığı, işyeri dinamiklerini anlamada temel bir rol oynar.

İşyerinde kendini tanıtmak, genellikle liderlerin dikkatini çekmek ve profesyonel avantajlar elde etmek amacıyla uygulanır (Wayne ve Ferris, 1990). Ancak, liderlerin bu stratejiyi değerlendirme biçimleri farklılık gösterir: Bazı liderler bunu kariyer gelişimi için meşru bir yöntem olarak görürken, diğerleri samimiyetsiz, aşırı hırslı veya manipülatif bulabilir (Bolino ve Turnley, 2003). Bu farklı algıların kökeninde, liderlerin kişilik özellikleri, özellikle narsisizm, önemli bir belirleyici olarak öne çıkar (Nevicka vd., 2011). Hayranlık arayışı, kendini üstün görme ve istismarcı eğilimlerle karakterize edilen narsisist liderler, çalışanların kendini tanıtmak davranışlarını farklı bir perspektiften değerlendirir (Campbell vd., 2011). Bu değerlendirme, benzerlik-çekim ilkesi ve araçsallık perspektifi gibi iki temel dinamik üzerinden açıklanabilir.

Benzerlik-çekim ilkesi, bireylerin kendilerine benzer davranışlar sergileyen kişilere daha olumlu yaklaştığını öne sürer (Byrne, 1971). Kendini geliştirme davranışlarını sıkça sergileyen narsisist liderler, kendini tanıtan çalışanları daha anlaşılır ve meşru olarak algılar (Wallace ve Baumeister, 2002). Narsisizm, hayranlık ve onay arayışıyla yakından ilişkilidir (Campbell ve Campbell, 2009). Bu nedenle, narsisist liderler, benzer davranışlar gösteren çalışanlara duygusal saygı geliştirerek lider-üye ilişkilerinin kalitesini güçlendirebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu dinamik, kendini tanıtmak yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerini teşvik etme potansiyelini ortaya koyar ve bireysel etkileşimlerin ötesine uzanan örgütsel sonuçlara zemin hazırlar.

Narsisist liderlerin kendini tanıtmaya olumlu yaklaşımının bir diğer açıklaması, ilişkilere araçsal bir bakış açısıyla yaklaşmalarıdır (Campbell vd., 2011). Bu liderler, çalışanları kendi kişisel ve profesyonel hedeflerine katkıları üzerinden değerlendirir. Kendini tanıtan çalışanlar, yetkinliklerini ve değerlerini sergileyerek liderin gözünde önemli ekip üyeleri olarak öne çıkar. Bu algı, narsisist liderlerin bu çalışanları kariyer fırsatları, tanınma veya ayrıcalıklı muamele ile ödüllendirmesine yol açabilir. Ancak, bu süreç çalışanlar için riskler de barındırır: Narsisist liderler, çalışanların başarılarını sahiplenebilir, onları kendi statülerini yükseltmek için kullanabilir veya istismar edebilir (Grijalva vd., 2015). Bu durum, kendini tanıtmanın hem fırsatlar hem de tehlikeler sunduğunu gösterir ve örgütsel dinamikler üzerindeki daha geniş etkilerine işaret eder.

Kendini tanıtmanın örgütsel sonuçları, lider-üye ilişkilerini şekillendirmenin ötesine uzanır. Narsisist liderlerin bu stratejiyi değerli bulması, çalışanlara, kendini gösteren, kariyer ilerlemeleri ve statü değişikliği gibi kazandırabilir. Ancak, bu çalışanların orantısız takdir görmesi, akranları arasında adaletsizlik ve kayırmacılık algısına yol açabilir (Blickle vd., 2008). Ayrıca, narsisist liderlerin başarıları sahiplenmesi, çalışanların takdir edilme hissini ve moralini azaltarak sömürü riskini artırır. Bu tür ayrıcalıklı muamele algıları, ekip uyumunu bozabilir, güveni ve iş birliğini zayıflatır (Nevicka vd., 2018). Kendini tanıtmanın bu karmaşık etkileri, kariyer avantajlarının yanı sıra adaletsizlik ve sömürü risklerini de beraberinde getirir (Maner ve Mead, 2010). Örgütler, şeffaf performans değerlendirme sistemleri, eşit lider-çalışan etkileşimleri ve izlenim yönetimi rehberliği ile bu olumsuz etkileri azaltarak kendini tanıtmanın etkili bir kariyer aracı olarak işlev görmesini sağlayabilir.

2.6.2.2. Kötüye Kullanım Denetimi

Amirlerden astlara yönelik sürekli düşmanca davranışlarla karakterize edilen kötüye kullanım denetimi (Tepper, 2000), önemli akademik ilgi toplayan yaygın ve yıkıcı bir liderlik fenomeni oluşturur. Bu tür davranışlar, etkilenen çalışanlar arasında duygusal tükenme, azalan iş memnuniyeti ve azalan üretkenlik gibi bir dizi olumsuz sonucu hızlandırır (Wu ve Hu, 2009). Bireysel refahın ötesinde, taciz edici denetim, örgütsel dinamikler üzerinde zararlı bir etki yaratır, görev performansını bozar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflatır (Zellars vd., 2002), aynı zamanda uyumsuz bir başa çıkma tepkisi olarak işyeri sapkınlığını teşvik eder (Mitchell ve Ambrose, 2007). Bu liderlik tarzının çok yönlü yankıları, örgütsel davranış ve yönetim çalışmaları içinde kritik bir araştırma alanı olarak önemini vurgular.

Taciz edici denetimin kökeni, birbiriyle karmaşık bir etkileşim içinde olan

bağlamsal ve ilişkisel faktörlerin, bu tür davranışların ortaya çıkması için elverişli bir zemin oluşturduğu çok katmanlı bir süreçtir. Araştırmalar, aşırı zorlayıcı iş hedeflerini, yöneticilerin gerçekçi olmayan beklentilere ulaşma baskısı altında uyumu sağlamak amacıyla otoriter ve zorlayıcı taktiklere yönelmesini tetikleyici bir öncül olarak öne çıkarmaktadır (Mawritz vd., 2012). Benzer şekilde, gergin yönetici-ast ilişkileri, aşınmış güven ve zayıf iletişimin gerginlikleri artırması ve toksik davranışların gelişmesine olanak tanınmasıyla taciz edici etkileşimlerin olasılığını artırır (Tepper, 2000). Bu durumsal stres faktörleri, yıkıcı liderliğin istikrarsızlık ve ilişkisel işlev bozukluğuyla işaretlenmiş kolaylaştırıcı ortamlarda geliştiğini varsayan Toksik Üçgen Modeli gibi daha geniş teorik çerçevelerle uyumludur (Padilla vd., 2007). Sonuç olarak, taciz edici denetim yalnızca bir bireyin başarısızlığı olarak değil, daha çok örgütsel ve kişilerarası dinamikler tarafından şekillendirilen sistemik bir sorun olarak görülmelidir.

Taciz edici liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik bedeli derin ve kapsamlıdır. Çalışmalar, bunun tükenmişliği hızlandırma, stres seviyelerini yükseltme ve öz güveni aşındırmadaki rolünü tutarlı bir şekilde göstermektedir; bunlar toplu olarak örgütsel bağlılığı azaltır (Tepper, 2007). Bu etkiler, taciz edici liderliğin ile zorbalık ve mobbing gibi daha geniş kapsamlı toksik işyeri fenomenleri arasındaki ilişkiyle daha da karmaşık hale gelir ve bu da psikolojik zarar kültürünü güçlendirir ve çalışanların ilgisizliğini sürdürür (Einarsen vd., 2007). Taciz edici denetim ile bu ilişkili yapılar arasındaki etkileşim, düşmanca denetim davranışlarının hem kötüleşen bir örgütsel iklime katkıda bulunduğu hem de bu iklim tarafından sürdürüldüğü bir kısır döngüyü vurgular. Bu döngü yalnızca bireysel dayanıklılığı zayıflatmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar takdir yetkisi gerektiren çabalardan çekilip çıkış niyetlerini artırdıkça uzun vadeli örgütsel sağlığı da tehlikeye atar (Harris vd., 2007; Mitchell ve Ambrose, 2007).

Çalışanların taciz edici denetim deneyimlerini açıklayan sağlam literatüre rağmen, bunun daha geniş kapsamlı etkilerini ve altta yatan mekanizmaları anlamada önemli boşluklar devam etmektedir. Özellikle, yöneticilerin bakış açılarını (örneğin motivasyonları, öz algıları veya durumsal baskılar) inceleyen araştırmalar, kötüye kullanım denetiminin ekip düzeyindeki dinamikler üzerindeki etkisi gibi yeterince araştırılmamıştır (Gallegos vd., 2022). Bu boşlukları gidermek için, akademisyenler kötüye kullanım denetiminin zaman içindeki evrimini izleyen ve duygusal teorilerin ve iyileşme çerçevelerinin uyumunu sağlayan uzunlamasına araştırma tasarımlarını savunmaktadır. Bu tür yaklaşımlar, kötüye kullanım davranışlarını sürdüren psikolojik süreçleri aydınlatılabilir ve müdahale için kritik kavşakları belirleyebilir (Gallegos vd., 2022). Örneğin, duygusal düzenlemenin veya iyileşme dönemlerinin denetleyici

düşmanlığının etkilerini nasıl azalttığını incelemek, hem çalışanlar hem de kuruluşlar için eyleme geçirilebilir içgörüler sağlayabilir.

Kötüye kullanım denetimini engelleme zorunluluğu, kurumsal sınırların ötesine uzanır ve çeşitli alanlarda kötüye kullanım kontrolü ve kötüye kullanımın önlenmesine ilişkin daha geniş söylemlerle kesişir. Yönetişim, denetim ve siber güvenlik alanındaki çalışmalar, yıkıcı davranışlara karşı koymak için sağlam denetim mekanizmalarının ve etik uygulamaların gerekliliğini vurgulamaktadır (Posthumus ve Von Solms, 2004). Bu paralellikler, kötüye kullanım amaçlı denetimin ortak özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

Sistemsel güç suistimalleriyle birlikte, etkilerini tam olarak kavramak için çok boyutlu bir değerlendirme benimsenebilir. Örgütsel bağlamlarda, etkili azaltma, hesap verebilirliği sağlamak için daha güçlü düzenleyici çerçeveler, etik ve empatik gözetim uygulamalarını geliştirmek için geliştirilmiş liderlik eğitimi ve çalışanların misilleme korkusu olmadan endişelerini dile getirmelerini sağlayan destekleyici kültürlerin geliştirilmesini kapsayan çok yönlü bir strateji içerebilir. Bu tür müdahaleler, toksik gözetimin devam etmesini engellemek ve daha sağlıklı çalışma ortamları geliştirmek için önemli rol oynayabileceği düşünülebilir.

2.6.2.3. Öngörülemezlik

Liderlikteki öngörülemezlik, çağdaş örgütsel araştırmalarda önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır ve akademisyenler giderek artan bir şekilde bunun ekip dinamikleri ve çalışan refahı üzerindeki çok yönlü etkilerini incelemektedir. Son çalışmalar, öngörülemez ve tutarsız liderlik davranışlarının işyeri ortamlarını istikrarsızlaştırabileceğini ve bunun da hem bireysel takipçiler hem de kolektif performans için zararlı sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Örneğin, Greer vd. (2011), özellikle ekip üyeleri arasında düşük karşılıklı bağımlılıkla karakterize edilen bağlamlarda öngörülemez liderliğin gruplar içinde güç mücadelelerine yol açabileceğini savunmaktadır. Bu tür dinamikler, bireyler net bir rehberlik veya istikrarlı bir otoritenin yokluğunda kontrol için yarıştıkça uyumu aşındırır ve genel ekip etkinliğini azaltır.

Ekip performansı üzerindeki etkisinin ötesinde, belirsiz, düzensiz veya çelişkili davranış olarak kavramsallaştırılan liderlik tutarsızlığı, ek karmaşıklık katmanları getirir. Schilling vd. (2023), bu tür tutarsızlıkların yalnızca takipçileri şaşırtmakla kalmayıp aynı zamanda etik sınırları da aşabileceğini ve astların liderlerinin eylemlerini yorumlamakla boğuşurken anlam çıkarma süreçlerini teşvik edebileceğini ileri sürmektedir. Bu etik boyut kritiktir, çünkü tutarsız liderlik lider-takipçi ilişkilerini

yöneten ahlaki çerçeveyi zayıflatabilir ve kurumsal işleyişi daha da karmaşık hale getirebilir.

Liderliğin öngörülemezliğinin psikolojik bedeli de aynı şekilde iyi belgelenmiştir. Klug vd. (2022) göre, liderlikteki tutarsızlık takipçi gerginliğini daha da kötüleştirir ve bu etki liderlerin kendileri yüksek stres altında çalıştıklarında yoğunlaşır. Bu gerginlik, takipçilerin gelecekteki beklentiler konusunda sürekli olarak belirsiz kaldıkları için düzensiz davranışlara uyum sağlamak için harcamaları gereken ek bilişsel ve duygusal çabadan kaynaklanır (de Cremer, 2003; Diebig ve Bormann, 2020). Bu belirsizlik, takipçilerin rollerini yönetmek için genellikle güvendikleri öngörülebilirliği bozar ve artan kaygıya ve azalan iş memnuniyetine yol açar. Bu tür tutarsızlıkların etkili örgütsel ilişkilerin temel taşları olan usul adaleti ve güven algılarını aşındırarak işyeri ortamında moral ve motivasyon üzerinde olumsuz etkileri ortaya çıkarabilir.

Öngörülemezliğin getirdiği zorluklar, liderlerin genellikle eksik veya hızla değişen bilgilere dayanarak hızlı kararlar almaya zorlandığı belirsiz ortamlarda özellikle belirgindir (Courtney vd., 1997). Bu koşullar altında, takipçilerin psikolojik durumu kritik bir değişken haline gelir. Rast vd. (2013), belirsiz bağlamlardan veya kişisel güvensizlikten kaynaklanan öz belirsizlik yaşayan bireylerin otokratik liderlik tarzlarına daha fazla tercih gösterebileceğini öne sürmektedir. Bu tercih, otokratik liderlerin kaos karşısında açıkça sağladığı nitelikler olan netlik ve kararlılık arzusunu yansıtır. Ancak, otoriterliğe doğru bu eğilim, uzun vadeli örgütsel dayanıklılık için sıklıkla gerekli olan işbirlikçi ethos ile çatışabilir ve daha fazla araştırmayı hak eden bir gerginlik sunabilir.

Bu zorluklar ışığında, öngörülemeyen durumlarda etkili bir şekilde gezinmek için uyarlanabilir ve dayanıklı liderlik yaklaşımlarını teşvik etmek zorunludur. Araştırmalar, işbirliğine öncelik veren yönetim stratejilerini savunarak, bu tür yaklaşımların paylaşılan sorumluluğu ve esnekliği teşvik ederek belirsizliğin olumsuz etkilerini azalttığını göstermektedir (Northouse, 2018). Bu bakış açısı, yöneticileri çalkantılı koşullar altında bile tutarlılığı ve şeffaflığı sürdürme becerileriyle donatan liderlik geliştirme programlarına yönelik daha geniş çağrılarla uyumludur.

Toplu olarak bakıldığında, bu bulgular modern işyerlerinde liderlik stilleri, çevresel belirsizlik ve örgütsel sonuçlar arasındaki karmaşık etkileşimi aydınlatmaktadır. Özellikle, algılanan liderlik tutarsızlığı düzeyi, takipçilere liderliğin genel kalitesinin ötesine uzanan psikolojik bir yük bindirmektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Bu yük, artan gerginlik, azalan güven ve bozulmuş ekip işleyişi olarak ortaya çıkar ve liderlerin temel yeterlilikler olarak istikrar ve öngörülebilirliği geliştirmeleri gerektiğini vurgular. Kuruluşlar değişken dış koşullarla boğuşmaya devam ederken,

liderlikteki öngörülemezliğin sonuçlarını anlamak ve ele almak, çalışanların refahını ve kurumsal performansı artırmayı amaçlayan hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için kritik bir öncelik olmaya devam edeceği öngörülmektedir.

2.6.2.4. Narsisizm

Brummelman vd., (2015) yaptığı bir çalışma da, çocukluk döneminde maruz kalınan aşırı övgü ve dışsal onay arayışının, bireyin benlik değerini zamanla gerçeklikten sapmış biçimlerde inşa etmesine yol açabileceğini ve bunun da narsistik eğilimlerin gelişimini teşvik edebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, birey-toplum ilişkilerinde gözlemlenen bazı davranışsal örüntülerin, erken dönemde edinilen sosyal öğrenme deneyimleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde, Markus ve Kitayama (1991), bireyin öz-anlayışı ile içinde bulunduğu kültürel değer sistemi arasındaki etkileşimin, kimlik inşası sürecinde belirleyici bir rol oynadığını vurgulamakta; bireysel farklılıkların ancak sosyo-kültürel bağlam içerisinde anlamlandırılabilceğini ileri sürmektedir.

Bu çerçevede, narsisizm; görkemlilik, abartılı hak etme duygusu ve sürekli hayranlık arayışı gibi özelliklerle tanımlanan, çok boyutlu bir psikolojik yapı olarak öne çıkmaktadır. Narsistik eğilimler, yalnızca bireysel kişilik yapılarında değil; aynı zamanda tüketici davranışları, örgütsel dinamikler, sosyal medya kullanımı ve kültürel analizler gibi çeşitli akademik disiplinlerin inceleme alanına da konu olmuştur (Twenge ve Campbell, 2009).

Narsisizm, uyarlanabilir ve normatif ifadelerden, patolojik uçlara kadar uzanan bir süreklilik spektrumunda ele alınmakta olup, hem bireysel düzeydeki kişilerarası ilişkilerde hem de kolektif davranış örüntülerinde kendini gösterebilmektedir. Bu yönüyle, narsisizm; örgütsel iklimlerin, toplumsal eğilimlerin ve çağdaş kültürel pratiklerin şekillenmesinde etkili bir belirleyici olarak değerlendirilir (Twenge ve Campbell, 2009). Narsisizmin karmaşık yapısı, yalnızca farklı ifade biçimlerinde değil, aynı zamanda psikolojik mekanizmalar, sosyal bağlamlar ve kültürel dinamiklerle olan çok yönlü etkileşiminde de kendini göstermektedir. Bu karmaşıklık, narsisizmin klinik psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve kültürel çalışmalar da dahil olmak üzere birçok disiplinde kapsamlı araştırma konusu haline gelmesini sağlamış ve hem akademik söylemde hem de pratik uygulamalarda güncelliğini korumuştur.

Narsisizmin teorik temelleri, onu ilişkili ancak temelde farklı bir kavram olan öz saygıdan keskin bir şekilde ayırır. Öz saygı, içsel ve istikrarlı bir öz değer duygusunu yansıtırken, narsisizm şişirilmiş, genellikle kırılgan bir öz imajı sürdürmek için dışsal

doğrulamaya dayanır (Morf ve Rhodewalt, 2001). Bu farklılaşma, onaylanmanın amansız bir şekilde peşinde koşma ve benliğe yönelik algılanan tehditlere karşı aşırı duyarlılık tarafından yönlendirilen narsisistik davranışın temelindeki öz düzenleme süreçlerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Bilim insanları narsisizmi iki temel alt türe daha ayırmışlardır: Görkemli ve savunmasız. Dışa dönüklük, baskınlık ve abartılı bir öz önem duygusuyla karakterize edilen görkemli narsisizm, güvensizlik, duygusal kırılganlık ve savunmacı öz geliştirme stratejileriyle işaretlenen savunmasız narsisizmle tezat oluşturur (Sedikides, 2021). Ek olarak, yapı, faili narsisistlerin kişisel başarılar ve iddialılık yoluyla hayranlık aradığı ve toplumsal narsisistlerin görünürdeki fedakârlık ve toplum yanlısı gösteriler yoluyla tanınma peşinde olduğu faili narsisistler ve toplumsal narsisistler olmak üzere etkeni ve toplumsal biçimlere ayrılmıştır (Sedikides, 2021). Bu tipolojiler, narsisistik özelliklerin davranışı ve sosyal etkileşimleri etkilediği çeşitli yolları aydınlatır.

Narsisizmin sonuçları, bireysel ruhun çok ötesine uzanır ve tüketici davranışına farklı şekillerde nüfuz eder. Narsisistik bireyler, maddi varlıkları üstünlük ve toplumsal ayırımın dışsal sembolleri olarak kullanarak yüksek statülü, ayrıcalıklı ve prestijli ürünlere belirgin bir tercih sergilerler (Can, 2019). Bu örüntü, özellikle lüks markaların ve sembolik malların tüketiminde belirgindir; burada satın alımlar görkemli bir öz-kavramı güçlendirme aracı olarak hizmet eder (Cisek vd., 2014). Sosyal medyanın gelişi bu eğilimleri artırarak narsistik öz sunum için verimli bir zemin sağladı. Instagram ve Twitter gibi platformlar, öz tanıtımı ve onay aramayı kolaylaştırırken, araştırmalar popüler sosyal medya hesaplarının içerik analizi, benmerkezcilik, gösterişçilik ve kendini yüceltme gibi narsisistik ritüelleri ortaya koymaktadır (Nacakcı, 2018). Bu dijital alanlar, tasarımları gereği narsisistin bir kitleye olan ihtiyacını karşılayarak, öz odaklı eğilimlerinin görünürlüğünü ve etkisini yoğunlaştırır.

Kurumsal bağlamlarda, narsisizm liderlik stilleri, karar alma süreçleri ve işyeri dinamikleri üzerinde derin bir etki yaratır. Orta düzeyde narsistik özellikler karizmatik liderliği ve kendine güvenen karar vermeyi teşvik ederek yenilikçiliği ve kurumsal ivmeyi teşvik edebilir (Çoban ve İrmiş, 2018). Ancak bu özellikler aşırı veya patolojik seviyelere ulaştığında, genellikle otoriterliği, manipülatif uygulamaları ve etik standartların ihmal edilmesini hızlandırarak işyeri uyumunu zayıflatır (Braun, 2017). Özellikle patolojik narsisizm, astlara yönelik sömürücü davranışlarla, ortak hedefleri görmezden gelme pahasına, kişisel kazanımları gölgeleyen ve toksik kişilerarası dinamiklerin yaygınlaşmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu, profesyonel ortamlarda narsisizmin paradoksal doğasını vurgular: hırs ve başarı için itici bir güç görevi

görebilirken, aynı zamanda kuruluşlar içinde işlev bozukluğu ve çatışmayı besleme potansiyeline de sahiptir.

Bireysel ve kurumsal alanların ötesinde, narsisizm kültürel ve sanatsal alanlarda belirgin bir tema olarak ortaya çıkar ve kibir, bencillik ve tanınma arayışı ile ilgili daha geniş toplumsal kaygıları yansıtır (Kalan ve Aykut, 2023). Çağdaş sanatsal ifadeler sıklıkla bu motifleri araştırır ve toplumsal değerlerden ziyade bireysel önemi ön planda tutan kültürel değişimlere bir ayna tutar.

Ayrıca deneysel kanıtlar, erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde narsisistik özellikler sergileme eğiliminde olduğunu, özellikle de büyüklük, hak sahibi olma ve liderlik yönelimi gibi alanlarda (Grijalva vd., 2015) tutarlı bir şekilde göstermektedir. Narsisizm ile kararsız cinsiyetçilik arasındaki bağlantı, narsisistik özelliklerin cinsiyet rollerine yönelik tutumları nasıl şekillendirdiğini, hiyerarşik sosyal dinamikleri nasıl güçlendirdiğini ve eşitsiz ilişkisel kalıpları nasıl sürdürdüğünü daha da açıklamaktadır.

Özünde, narsisizm görkemli bir öz imajı desteklemek için tasarlanmış dinamik bir öz düzenleme süreciyle sürdürülür. Bu süreç, amansız bir doğrulama arayışını, eleştiriye karşı savunmacı tepkileri ve abartılı bir öz değer duygusunu desteklemeyi amaçlayan kişilerarası taktikleri içerir (Morf ve Rhodewalt, 2001). Bu çerçevede araştırmacılar iki temel boyut belirlemişlerdir: narsisistik hayranlık ve narsisistik rekabet. Öznel refah ve sosyal başarıyla ilişkilendirilen ilki, tanınmaya yönelik uyarlanabilir bir arayışı yansıtırken, düşmanlık ve duygusal sıkıntıyla ilişkilendirilen ikincisi, uyumsuz kişilerarası çekişmede kendini gösterir (Back vd., 2013). Bu ayrımlar, narsisizmin ikili doğasını açığa çıkarmada etkili olduğu söylenebilir. Bu durum da zihinsel sağlık ve sosyal işlevsellik üzerindeki etkilerine dair kritik içgörüler sunar.

Modern toplumda narsisistik özelliklerin belirgin yükselişi, bazıları bu eğilimi bireyciliğe doğru kültürel değişimlere, sosyal medya doğrulamasının yaygın etkisine ve tüketici ideolojilerinin yükselişine bağlayarak önemli akademik tartışmalara yol açmıştır (Twenge ve Campbell, 2009). Bu tür gelişmeler, narsisizmin kişilerarası ilişkiler, kolektif refah ve sosyal uyum üzerindeki uzun vadeli sonuçları hakkında acil sorular ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve kültürel dönüşümler narsisistik eğilimlerin ifadesini ve yaygınlığını yeniden şekillendirmeye devam ederken, aşırı narsisizmin zararlı etkilerini azaltan, daha sağlıklı öz algıyı teşvik eden müdahaleler tasarlamak için acil bir araştırma ihtiyacı vardır.

Narsisizmin ölçümü genellikle öz bildirim araçlarına dayanır ve narsisistik kişilik envanteri, klinik olmayan popülasyonlarda narsisistik özellikleri değerlendirmek için önde gelen araç olarak durmaktadır (Raskin ve Hall, 1979). Klinik bağlamlarda,

yapılandırılmış görüşmeler, davranışsal gözlemler ve örtük ilişki testleri dahil olmak üzere daha geniş bir yöntem dizisi, narsistik kişilik ifadesinin farklı boyutlarını yakalamak için kullanılır.

Narsisizm, kişilik gelişimi ve sosyokültürel etkiler arasındaki karmaşık etkileşim göz önüne alındığında, bu yapıyı ve onun kapsamlı etkilerini anlamamızı ilerletmek için disiplinler arası bir yaklaşım vazgeçilmez olmaya devam ediyor. Narsisizm çağdaş zorluklara yanıt olarak evrimleşmeye devam ederken, çalışması bireysel psikoloji ve kolektif ethos arasındaki etkileşimi incelemek için hayati bir mercektir sunuyor ve hem kişisel gelişime hem de toplumsal dayanıklılığa giden yolları aydınlatıyor.

2.6.2.5. Otoriter Liderlik

Merkezi karar alma ve sınırlı çalışan özerkliği ile karakterize edilen otoriter liderliğin, temel örgütsel boyutlar üzerinde ağırlıklı olarak olumsuz bir etki yarattığı kapsamlı bir şekilde belgelenmiştir. Araştırmalar, bu tarzın çalışan motivasyonunu zayıflattığını, yaratıcılığı engellediğini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığını göstermektedir (Guo vd., 2018). Özellikle, otoriter liderlik psikolojik güvenliği, örgüt temelli öz saygıyı ve lider-üye değişimlerinin kalitesini aşındırır; bunların hepsi de yenilikçi çalışan çıktısının kritik öncülleridir (Gu vd., 2018). Ancak, otoriter liderliğin zararlı etkileri evrensel olarak mutlak değildir. Bilim insanları, bu olumsuz sonuçları hafifletebilecek kültürel güç mesafesi, yardımsever liderliğin varlığı ve rol genişliği öz yeterlilik gibi bireysel nitelikler gibi düzenleyici değişkenler tanımladılar (Wang vd., 2022). İlginç bir şekilde, düşük otoriterlik seviyeleri motivasyonel bir stres faktörü olarak hareket edebilir ve potansiyel olarak yaratıcılığı artırabilirken, aşırı seviyeler onu bastırabilir (Gu vd., 2020). Dahası, otoriter liderliği yardımsever veya ahlaki liderlik boyutlarıyla bütünleştirmek, olumsuz etkilerini hafifletebilir ve stiller arasında nüanslı bir etkileşim olduğunu öne sürebilir (Gu vd., 2020). Bazı araştırmacılar, görev performansını artıracak disiplin odaklı yaklaşımları, genellikle onu bozan baskınlık odaklı yaklaşımlardan ayırarak otoriter liderlik içinde daha ince bir ayrım önermektedir (Zhao vd., 2022). Bu karmaşıklık, otoriter liderliğin etkinliğini değerlendirmede bağlamın önemini vurgular.

Tam tersine, kapsayıcılık ve katılımcı karar alma ile karakterize edilen demokratik liderlik, sürekli olarak olumlu örgütsel sonuçlar üretir. Çalışmalar, bu yaklaşımın artan kurumsal vatandaşlığı teşvik ettiğini ve olumlu çalışan tutumları geliştirdiğini göstermektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019). Demokratik liderler, çalışanların girdisine değer vererek ve bireyleri güçlendirerek, örgütsel bağlılığı güçlendiren ve genel

performansı artıran bir güven ve iş birliği kültürü yaratırlar. Böyle bir ortam, yalnızca çalışan katılımını artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireysel ve kolektif hedefleri hızlayarak sürdürülebilir örgütsel başarıya da katkıda bulunur.

Benzer şekilde, pozitif psikolojiye dayanan ve öz farkındalık, şeffaflık ve etik davranışla tanımlanan otantik liderlik, örgütsel etkinliğin güçlü bir itici gücü olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, bu tarzı iyileştirilmiş performans ölçümleri ve azaltılmış ciro niyetleriyle ilişkilendirmektedir (Baykal, 2017; Walumbwa vd., 2008). Gerçek liderler, çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissettikleri işyerleri yaratarak güven ve psikolojik güvenliği teşvik eder, bu da sadakati güçlendirir ve kaybı en aza indirir. Liderlik gerçekliği ile çalışan refahı arasındaki bu uyum, stilin kurumsal dayanıklılığın temel taşı olma potansiyelini vurgular.

Görev odaklı ve insan odaklı liderlik arasındaki ikilik, liderlik etkilerine ilişkin söylemi daha da zenginleştirir. Görev odaklı liderler, hedef belirleme, görev netleştirme ve operasyonel verimliliği vurgulayarak yapı ve hesap verebilirlik yoluyla performansı yönlendirir. Bunun tersine, insan odaklı liderler kişilerarası ilişkilere, çalışan refahına ve ekip uyumuna öncelik vererek morali artıran destekleyici bir iklim yaratır (Robbins, 2000). Her yönelim, kurumsal bağlılık ve iş performansı için farklı çıkarımlar taşır ve her iki yaklaşımın dengeli bir şekilde bütünleştirilmesinin hem üretkenliği hem de insan merkezli ihtiyaçları ele alarak sonuçları optimize edebileceğini öne sürer.

Liderlik tarzlarının evrimi, kurumsal talepler ile değişen çalışan beklentileri arasındaki dinamik etkileşimi yansıtır. Kesken ve Ayyıldız'ın (2008) belirttiği gibi, modern iş gücü giderek daha fazla kapsayıcılığa, güçlendirmeye ve etik yönetime öncelik veriyor ve bu da uyarlanabilir liderlik uygulamalarını gerekli kılıyor. Bu evrim, liderlerin ortaya çıkan eğilimlere duyarlı kalmaları, değişen toplumsal ve profesyonel manzaralar arasında çalışan katılımını ve memnuniyetini sürdüren ortamlar yaratmaları ihtiyacını vurgular.

Liderlik davranışları ayrıca, kurumsal sonuçların kritik ancak genellikle yeterince keşfedilmemiş bir boyutu olan çalışan refahı üzerinde derin bir etki uygular. Katılık veya duyarsızlık gibi olumsuz liderlik tarzlarının tükenmişliği hızlandırdığı ve işten ayrılma niyetlerini yükselttiği gösterilmiştir (Telli vd., 2012). Buna karşılık, destekleyici liderlik uygulamaları (ister empati, ister tanıma, ister kaynak sağlama yoluyla olsun) işyeri stresini azaltır, iş memnuniyetini artırır ve kurumsal sadakati güçlendirir, böylece daha sağlıklı ve daha üretken bir iş gücüne katkıda bulunur.

Bu bağlamda, liderlik tarzlarının kurumsal kültürü, çalışan tutumlarını ve genel iş başarısını şekillendirmedeki temel rolü olduğu öne sürülebilir. Otoriter liderlik yapısal

disiplin sunarken, potansiyel dezavantajları daha olumlu yaklaşımlarla dikkatli bir ılımlılık ve stratejik bütünleşme gerektirir. Buna karşılık, demokratik ve otantik liderlik tarzları, sürdürülebilir kurumsal gelişimin yolunu açarak, katılımın, yaratıcılığın ve elde tutmanın sağlam kolaylaştırıcıları olarak ortaya çıkar. Görev ve insan odaklı tarzlar, çok yönlülüğün değerini daha da vurgularken, liderliğin evrimleşen doğası, uyum sağlama zorunluluğunu yansıtır. Toplu olarak, bu içgörüler giderek daha karmaşık ve birbirine bağlı bir dünyada kurumsal sonuçları optimize etmek için liderlik uygulamalarının nüanslı, bağlama duyarlı bir şekilde uygulanmasını savununabilir.

2.6.3.Toksik Liderlikle Başa Çıkabilmek İçin Öneriler

Toksik liderlik, çağdaş örgütsel davranış literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları güçsüzleştiren, manipüle eden ve morallerini bozan davranış kalıplarıyla karakterize edilen bu liderlik türü, örgütsel güveni ciddi şekilde zedelemekte, üretkenliği düşürmekte ve işgören devir hızını artırmaktadır (Indradevi, 2016). Bu bağlamda, toksik liderliğin etkilerinin belirlenmesi ve azaltılması, sağlıklı bir çalışma ortamının teşvik edilmesi ve çalışanların uzun vadeli refahının korunması açısından kritik bir öneme sahiptir. Literatürde, araştırmacılar toksik liderliği ölçmek için güvenilir ve geçerli değerlendirme araçları geliştirmiş (Çelebi, 2015) ve bu olumsuz fenomenin zararlı etkilerini dengelemek için çeşitli stratejiler önermiştir (Şişman, 2024).

Örgütsel düzeyde toksik liderlikle mücadele etmenin temel dayanaklarından biri, çalışanlara bu tür davranış kalıplarını belirlemek ve değerlendirmek için gerekli bilgi ve becerileri sağlamaktır. Giardella (2019), geleneksel video tabanlı eğitimin yetersizliğini vurgular ve 'uygulanmış seyirci müdahalesi eğitiminin' önemini belirtir. Bu bağlamda, manipülasyon, sindirme ve kayırmacılık gibi toksik liderlik göstergelerini sistematik olarak öğreten eğitim programları kritik bir rol oynar.

Toksik liderlik davranışlarının sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, etkili müdahale stratejilerinin geliştirilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Bu amaçla, örgütlerin liderlerin davranışsal örüntülerini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini objektif olarak ölçebilecekleri yapılandırılmış geri bildirim ve değerlendirme sistemleri kurmaları gerekmektedir. Anonim anket uygulamaları, 360 derece geri bildirim araçları ve periyodik performans incelemeleri, liderlik uygulamalarına ilişkin değerli içgörüler sunmakta ve problemli davranış kalıplarını görünür kılmaktadır. Bu mekanizmaların etkinliği, çalışan gizliliğinin korunması ve dürüst raporlamanın teşvik edilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Elde edilen geri bildirimler doğrultusunda proaktif önlemler

alınması, toksik davranışların erken müdahaleyle ele alınması, hesap verebilirlik kültürünün geliştirilmesi ve potansiyel olumsuz sonuçların minimize edilmesi mümkün hale gelmektedir (Kusy ve Holloway, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, toksik liderlikle mücadelede stratejik bir rol üstlenmekte ve etik ilkelere dayalı politikaların geliştirilmesi ve uygulanması konusunda kritik sorumluluklar taşımaktadır. Bu politikalar, liderlik davranışı için net performans beklentilerini tanımlamalı, ihlal durumlarında uygulanacak yaptırımları belirlemeli ve tutarlı uygulama mekanizmalarını güvence altına almalıdır. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde objektif kriterlerin belirlenmesi gibi şeffaf karar alma süreçleri, kayırmacılık veya önyargı algılarının minimize edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Etik değerlerin kurumsal uygulamalara sistematik olarak entegre edilmesi yoluyla, insan kaynakları yönetimi, politikalar, eğitimler ve kurallar aracılığıyla etik davranışı teşvik etmede önemli bir rol oynar (Brown ve Treviño, 2006).

Karşılıklı saygı, işbirliği ve kapsayıcılık değerleri üzerine inşa edilen güçlü bir örgütsel kültür, toksik liderlerin olumsuz etkilerini önemli ölçüde azaltabilme potansiyeline sahiptir. Liderler, örgütsel iklimi belirlemede kilit rol oynayarak, aktif dinleme ve empati gibi pozitif davranış modellerini sergilemelidirler. Takım oluşturma aktiviteleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık programları, çalışan katkılarının sistematik olarak tanınması gibi stratejik girişimler, destekleyici bir kültürel yapının konsolidasyonuna hizmet etmektedir. Toksik eğilimlere karşıt değerlerin önceliklendirilmesi yoluyla, örgütler zararlı davranış kalıplarının gelişme olasılığının minimal olduğu bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlayabilmektedir (Padilla vd., 2007).

Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve duygusal yükünün hafifletilmesi amacıyla, örgütlerin kapsamlı çalışan destek programları geliştirmeleri ve uygulamaları kritik önem taşımaktadır. Bu programlar, gizli psikolojik danışmanlık hizmetlerine erişim, stres yönetimi atölyeleri ve çalışanların zorlu çalışma koşullarıyla başa çıkabilmeleri için ruh sağlığı kaynaklarını içermelidir. Akran destek grupları ve mentorluk programları, çalışanların deneyimlerini paylaşabilecekleri ve etkili başa çıkma stratejilerini öğrenebilecekleri güvenli alanlar sunmaktadır. Çalışan refahının örgütsel öncelikler arasında yer alması, toksik liderliğin olumsuz etkilerinin tamponlanması ve örgütsel dayanıklılığın artırılması açısından stratejik bir yaklaşım oluşturmaktadır (Wolor vd., 2022).

Toksik liderliğe karşı bazı başvurulacak yöntemler arasında, farkındalık artırma, hesap verebilirlik mekanizmaları, etik yönetim uygulamaları, kültürel dayanıklılık ve çalışan desteği bileşenlerini entegre eden çok boyutlu bir yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

Etik ilkelere dayalı, şeffaflık ve çalışan güçlendirme değerlerini ön plana çıkaran bir liderlik kültürünün inşası, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmelerini ve çalışan memnuniyetini artırmalarını sağlarken, aynı zamanda toksik liderliğin yıkıcı etkilerinin minimize edilmesine katkı sağlamaktadır. Takım çalışmasını teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve katılımcı karar alma süreçlerini içeren uygulamalar, sağlıklı bir iş ortamının oluşmasına yardımcı olur. Bu tür uygulamalar, yalnızca işyeri ortamında uyumu artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumların uzun vadeli başarısını destekleyici bir temel sunar.



3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Yeni Kamu Yönetimi Algısı İle İş Yükü Algısı Arasında İlişki

Bu çalışma, Kamu İktisadi Teşebbüsleri çalışanları arasında Yeni Kamu Yönetimi (YKY) algısı ile iş yükü algısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve çalışanların verimlilik odaklı performans yönetimi, piyasa odaklı yönetim ve ademimerkeziyetçilik gibi yeni kamu yönetimi ilkelerinin daha güçlü bir şekilde varlığını algıladıkça iş yükü hislerinin yoğunlaştığını ileri sürmektedir. Yeni Kamu Yönetimi, verimliliği, esnekliği ve sonuç odaklılığı artırmak için özel sektör yönetim uygulamalarını benimseyerek kamu yönetimini modernize etmeyi amaçlayan bir reform değerler dizinini temsil etmektedir (Lamba, 2014; Eroğlu, 2010). Ancak ampirik kanıtlar, bu ilkelerin uygulanmasının çalışanların iş yükü algılarını sistematik olarak yükselttiğini ve hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde çok yönlü etkiler yarattığını göstermektedir. Performans yönetimi, piyasa odaklı rekabet, ademimerkeziyetçilik ve artırılmış hesap verebilirlik gibi temel yeni kamu yönetimi mekanizmaları, kamu hizmeti sunumundaki görevlerin hacmini ve yoğunluğunu artırarak çalışanların iş yüküne ilişkin öznel deneyimlerini güçlendirmektedir (Acar ve Türkoğlu, 2017). Bu dinamik, yeni kamu yönetimi'nin akılcı yönetim konusundaki teorik vaatleri ile işgücü talepleri için pratik çıkarımları arasındaki kritik gerilimi vurgular.

Geleneksel bürokratik yapıların aksine, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) paradigması kamu yönetimini işletmecilik modeline dönüştürerek ölçülebilir sonuçlar, kaynak optimizasyonu ve piyasa odaklı ilkeler üzerine inşa eder (Hood, 1991). Bu dönüşüm, daha katı performans kriterleri, standartlaştırılmış süreçler ve çalışan çıktısı konusunda yükseltilmiş beklentiler getirmekte olup, bu faktörlerin tümü iş yükü algısının artmasına katkıda bulunmaktadır.

YKY'nin performans değerlendirme sistemlerine olan güveni, çalışanları yalnızca görevlerini yerine getirmeye değil, aynı zamanda çabalarını denetlenebilir bir biçimde belgelemeye ve ölçmeye zorlamakta, bu durum önemli bir idari yük oluşturmaktadır (Brown ve Benson, 2005). Öte yandan, KYK'nin vatandaş merkezli hizmet yaklaşımı, responsiviteyi artırmayı hedeflemesine rağmen paradoksal bir şekilde çalışan sorumluluklarını genişletmektedir. Özellikle yeterli kaynak desteği olmadan hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik baskıların, algılanan iş yükünü artırabileceği yaygın olarak kabul edilmektedir.

Yeterli kaynakların bulunmadığı durumlarda, YKY'nin verimlilik odaklı yaklaşımı çalışanları aşırı yüklenme riskiyle karşı karşıya bırakmakta ve bu durum YKY reformları ile iş yükü algısı arasındaki varsayılan pozitif ilişki için teorik bir temel oluşturmaktadır.

Bu ilişkiyi yönlendiren mekanizmalar, yeni kamu yönetimi'nin operasyonel süreçleri yeniden yapılandırmasında kök salmıştır ve bu da genellikle iş gücü kapasitesinde orantılı bir artış olmaksızın görev hacmini genişletir (Dunleavy vd., 2006). Örneğin performans yönetim sistemleri, çalışanların niceliksel hedeflere ulaşmasını, raporlama ve uyumluluk görevleri katmanları eklemesini gerektirirken, ademimerkeziyetçilik, çalışanları idari ve hizmet sunumu rollerini bir arada yürütmeye zorlayarak operasyonel karmaşıklığı artırır (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Kamu-özel sektör ortaklıkları da dâhil olmak üzere piyasa odaklı reformlar, ikili hesap verebilirlik yapıları dayatarak ek koordinasyon çabaları ve sık denetimler gerektirir (yeni kamu yönetimi'nin ayırt edici özellikleridir) ve çalışanlar performanslarını sürekli olarak haklı çıkarmak zorunda kaldıklarından idari iş yüklerini daha da artırır (Nakano vd., 2021; Siltala, 2013). Bağlamsal faktörler, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde, kısıtlı altyapı ve insan kaynaklarının yeni kamu yönetimi'nin uygulanması kapsamında iş yükü algılarını daha da kötüleştirdiği yerlerde bu etkileri artırır (Acar ve Türkoğlu, 2017). Türkiye'nin yüksek güç mesafesi ve kolektivist eğilimleri gibi kültürel boyutlar da bu ilişkiyi yoğunlaştırabilir, çünkü çalışanlar yoğunlaşan taleplere örtük uyum gösterir ve iş yükü algılarını daha belirgin hale getirir (Hofstede, 1980). Yeni kamu yönetimi odaklı yönetim uygulamalarının iş merkezi çalışanları arasında stresi artırdığı Almanya'dan elde edilen karşılaştırmalı kanıtlar, bu ilişkinin uluslararası geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Matiaske vd., 2015).

Yeni kamu yönetimi algısı ile iş yükü algısı arasındaki olumlu ilişki hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar verir. Bireysel düzeyde, artan iş yükü algısı tükenmişlik ve stres gibi psikolojik gerginlikle ilişkilendirilirken, aşırı yüklenmiş çalışanların takdir yetkisine bağlı katkıları sınırlamasıyla kurumsal vatandaşlık davranışlarını azalttığı ileri sürülebilir. Ancak, Türkiye'deki kamu kurumları, artan iş yükünün iş tatminini veya bağlılığı tekdüze bir şekilde aşındırmamasıyla dayanıklılık gösteriyor ve bu da içsel motivasyon veya kurumsal destek gibi düzenleyici faktörlerin bu etkileri hafifletebileceğini gösteriyor (Acar ve Türkoğlu, 2017). Örgütsel olarak, yeni kamu yönetimi kaynaklı iş yükü artışları, aşırı yüklenen çalışanların hizmet kalitesini tehlikeye atması nedeniyle aradığı verimlilik kazanımlarını baltalayabilir ve kısa vadeli üretkenliğin uzun vadeli sürdürülebilirliği aşındırdığı bir paradoks yaratabilir.

Araştırmalar, YKY reformlarıyla ilişkili hesap verebilirlik önlemlerinin üniversite öğretim üyelerinin idari iş yükünün artmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Nakano vd., 2021). Ayrıca, yapılan bazı araştırmalarda; Avrupalı kamu görevlilerinin müşteri odaklılık gibi yeni kamu yönetimi unsurlarını olumlu gördüğü gözlenmiştir. Ancak küçülme tutarsız sonuçlar veriyor ve bu da tüm yeni kamu yönetimi yönlerinin iş yükü algısını tekdüze bir şekilde artırmadığını gösteriyor (Hammerschmid vd., 2019). İş yükü algısının özgün yapısı gereği, çalışanların yeni kamu yönetimi yaklaşımlarına karşı tutumlarını ve deneyimlerini etkileyebileceği için uygulamalarda bazı zorluklar ortaya çıkarabilir. Özellikle sektörel farklılıklar bu ilişkiyi daha da karmaşık hale getirir; yükseköğrenim ve sağlık hizmetleri gibi emek yoğun alanlar, idari rollere kıyasla daha belirgin etkiler yaşar ve bu da ilişkinin büyüklüğünün bağlama göre değiştiğini gösterir.

Son yıllarda, Türk kamu yönetimi literatürü yönetim ve dijital dönüşüm gibi çağdaş yaklaşımlara odaklanmıştır. Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki iş birliğini vurgulayan bir model olarak, hiyerarşik yönetim anlayışını dönüştürmeyi amaçlar (Kapucu ve Hu, 2020). Bu bağlamda, dijital dönüşüm kamu hizmetlerinin e-Devlet gibi platformlar üzerinden sunulmasını sağlayarak şeffaflığı ve erişilebilirliği artırmıştır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Ancak, dijital dönüşümün eşitlikçi bir şekilde uygulanması ve teknolojik altyapı eksikliklerinin giderilmesi gerektiği literatürde sıkça tartışılmaktadır (Göçoğlu, 2020). Türkiye’de kamu yönetimi teorisi ve reformları, küresel YKY ilkelerini yerel ihtiyaçlarla harmanlayarak benzersiz bir model ortaya koymuş; KİT’ler, yönetim ve dijitalleşme gibi unsurlar bu modelin temel taşlarını oluşturmuştur. Bu reformlar; uzun vadeli etkilerini ve dijital dönüşümün toplumsal eşitsizlikler üzerindeki rolünü daha derinlemesine inceleme alanı sunmuştur.

Bu hipotez, teorik olarak yeni kamu yönetimi'nin insan merkezli sonuçlarını yapısal reformlarla birlikte vurgulayarak, verimliliği artırırken iş gücü kapasitesini zorlayan zorlu süreçleri yeni kamu yönetimine yönelik eleştirilerle uyumlu hale getirerek söylemi zenginleştirmesini bekliyoruz. Pratik olarak ise, politika yapıcılar, özellikle hızlı yeni kamu yönetimi benimsenmesinin destek mekanizmalarını geride bıraktığı Türkiye gibi bağlamlarda, kaynak artırma veya akıcı raporlama sistemleri gibi iş yükünü hafifleten stratejilerle yeni kamu yönetimine uyumu daha kolay olacağını umuyoruz. Bu nedenle şunu varsayıyoruz.

H₁: Yeni Kamu Yönetimi algısı ile iş yükü algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Yeni Kamu Yönetimi algısı ile toksik liderlik algısı arasında ilişki

Kamu yönetiminde, toksik liderlik ile modern kamu yönetimi yaklaşımları

arasındaki ilişki, örgütsel davranış ve çalışan algıları perspektifinden değerlendirilebilecek karmaşık bir dinamiği yansıtır. Otoriterlik, narsisizm ve manipölasyon gibi olumsuz özelliklerle karakterize edilebilen liderlik stilleri, farklı sektörlerde örgütsel işleyişi etkileyebilir. Bu tür liderlik yaklaşımlarının örgütsel canlılık üzerinde olumsuz sonuçlar üretebileceği ve çalışan motivasyonunu etkileyebileceği değerlendirilebilir. Kamu yönetiminde yaşanan dönüşüm sürecinde, liderlik stillerinin kurumsal sonuçlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemli görünmektedir. Buna karşılık, yeni kamu yönetimi yaklaşımı, kamu hizmeti sunumunda verimlilik, şeffaflık ve sonuç odaklı uygulamalar gibi ilkeleri vurgulayarak daha dinamik bir yönetim biçimini teşvik eder. Bu yaklaşımın geleneksel idari yapılarla bütünleştirilmesi, yönetim rolleri, örgüt kültürü ve bireysel bakış açıları gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilen karmaşık bir manzara yaratır ve hem tamamlayıcı hem de çatışan dinamikleri bir araya getirir.

Türkiye de yapılan bazı çalışmalarda; toksik liderliğin yıpratıcı bir etkisinin yanında, hiyerarşik hâkimiyetin ve çıkarıcı güdülerin kolektif hedefleri gölgelediği, çalışanların morali, güveni ve üretkenliği için zararlı sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur. Karagöz (2024) ve Kaya (2021) gibi ampirik çalışmalar, toksik liderliğin örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını ve güvenini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuç odaklı yönetimi, ölçülebilir performans ölçümlerini ve girişimci yaklaşımları önceliklendiren yeni kamu yönetimi çerçevesinde, bu tür toksik davranışlar paradoksal olarak verimlilik hedeflerini takip etme bahanesiyle gelişebilir. Ölçülebilir sonuçlara ulaşma yönündeki bu bitmeyen baskı (yeni kamu yönetiminin tanımlayıcı bir özelliği), liderleri zorlayıcı veya sömürücü stratejiler kullanmaya itebilir ve böylece toksik eğilimleri yoğunlaştırabilir. Bu uyum, yeni kamu yönetiminin bireyselleşme ve rekabet dinamiklerine vurgu yapmasının, özellikle denetim mekanizmalarının yetersiz olduğu veya hesap verebilirliğin prosedürel bütünlükten ziyade çıktılarla bağlantılı olduğu ortamlarda, istemeden toksik liderliği besleyebileceğini veya kötüleştirebileceğini göstermektedir.

Modern kamu yönetimi, şeffaflık, vatandaş odaklı hizmet sunumu ve dağıtılmış karar alma yetkisi gibi ilkeleri vurgular. Bu yaklaşımlar, gücün daha az yoğunlaştığı ve zararlı yönetim uygulamalarının ortaya çıkma olasılığının daha düşük olduğu, daha iş birliği çalışma ortamları yaratabilir. Ancak, gerçek dünyadaki uygulamalar genellikle zorluklar ortaya çıkarır. Çalışanların iş istikrarı konusundaki endişeleri ve sorunlu davranışları bildirmekten çekinmeleri, bazı yöneticilerin çalışanların zaaflarından

faaydalanabileceği durumlar yaratabilir.

Modern kamu yönetimi, Şeffaflık, vatandaş odaklı hizmet sunumu ve dağıtılmış karar alma yetkisi gibi ilkeleri vurgular. Bu yaklaşımlar, gücün daha az yoğunlaştığı ve zararlı yönetim uygulamalarının ortaya ıkma olasılığının daha düşük olduğu, daha iş birlikçi çalışma ortamları yaratabilir. Ancak, gerçek dünyadaki uygulamalar genellikle zorluklar ortaya ıkarakır. Çalışanların iş istikrarı konusundaki endişeleri ve sorunlu davranışları bildirmekten çekinmeleri, bazı yöneticilerin çalışanların zaaflarından faydalanabileceği durumlar yaratabilir. Bu gerilim, toksik liderlik davranışlarının örgütsel alaycılığı ve çalışan sessizliğini artırdığı (Kaya vd., 2021) ve potansiyel olarak çalışan refahı ve örgütsel dayanıklılık üzerindeki olumsuz etkileri büyüttüğü gösterilen kamu sektörlerinde özellikle akut hale gelmiştir.

Uygulamada, yönetimin emir, kontrol ve tek tip prosedürlere verdiği önem, iddialı performans hedeflerine ulaşmak için ödül ve ceza sistemleriyle birleőtinde, toksisiteye müsait bir örgütsel iklim yaratabilir (Turhan, 2022). Bu tür koşullar liderleri otokratik, hiyerarşik uygulamaları benimsemeye, kişisel tacizde bulunmaya ve toplumsal veya çevresel etkiler için etik kaygılardan uzak politikalar izlemeye cesaretlendirebilir (Windsor, 2017). Bu cesaret beş toksik kişilik özelliği: kendini tanıtma, taciz edici denetim, öngörülemezlik, narsisizm ve otoriterlik tarafından tasvir edildiği gibi yöneticilik ilkeleri tarafından güçlendirildiğini görebilirler. Bu zellikler yalnızca idari süreçleri bozmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarına da önemli zararlar verir (Krasikova vd., 2013).

Bu nedenle, yeni kamu yönetiminin ideolojik bir yoldaőı olan yöneticilik, kurumsal liderleri katı prosedürel yaptırım ve katılımcı yönetişime aldırıő etmeme gibi toksik uygulamalara doğru itebilirken, bu tür davranışların gücünü ve erişimini yöneticilik etkisinin derecesiyle orantılı olarak artırabilir. Bu hipotez, yeni kamu yönetimi ve yöneticiliğe dayalı aędaő piyasa temelli baskılarla birlikte oluşan beklentilerin, liderlik kararları ve eylemlerindeki toksikliği toplu olarak artırabileceğini (Carlisle, 2011), ve paydaőları salt ekonomik birimler olarak kavramsallaőtırarak ve daha geniş toplumsal sorumlulukları bir kenara iterek ne sürer.

Toksik liderlik ve yeni kamu yönetimi arasındaki ilişki tekdüze sinerjik ilişki ağı değildir. Aksine, belirli kurumsal koşullara, liderlik yapılarına ve geçerli kültürel beklentilere bağlı olarak deęiőiklik gösterir. Bu dinamiği anlamak, yönetim ilkelerinin liderlik uygulamalarını nasıl etkilediğini şekillendiren faktörlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesini gerektirir. Bu nedenle şunu varsayıyoruz.

H₂: Toksik Liderlik algısı ile Yeni Kamu Yönetimi algısı arasında pozitif bir ilişki

vardır.

3.3. İş Yükü Algısı, Yeni Kamu Yönetimi Algısı İle Toksik Liderlik Algısı Arasındaki İlişki.

Günümüz çalışma ortamlarında, örgütsel etkinlik ve çalışan refahı açısından liderlik tarzlarının önemi giderek artmaktadır. Özellikle toksik liderlik olarak adlandırılan, çalışanların moralini ve örgütsel sağlığı bozan yıkıcı davranışlar, araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatini çekmektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Bu tür liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve iş tatminini aşındırırken, işten ayrılma niyetini ve tükenmişliği artırmaktıdığı birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur.

Diğer taraftan, kamu sektöründe uygulanan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı, verimlilik, performans ölçümü, hesap verebilirlik ve sonuç odaklılık gibi ilkeleri öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşım, kamu hizmetlerinin sunumunda özel sektör yönetim tekniklerinin uygulanmasını savunmaktadır. Ancak, bu yaklaşımın beraberinde getirdiği performans baskısı ve artan bürokratik talepler, çalışanların iş yükü algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu çalışma da, YKY algısı ile toksik liderlik algısı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide iş yükü algısının aracı rolünü araştırmaktır. Bu kapsamda, literatürdeki mevcut çalışmalar sistematik bir şekilde incelenmiş ve kavramlar arasındaki ilişkilere dair teorik bir çerçeve oluşturulmuştur.

Örgev ve Demir (2019), bir Türk kamu hastanesinde yaptıkları çalışmada, idari personelin diğer sağlık çalışanlarına kıyasla daha yüksek toksik liderlik algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu durum, potansiyel olarak iş yükü baskılarının ve yeni kamu yönetimi kaynaklı idari taleplerin etkisini yansıtmaktadır.

Ancak, yeni kamu yönetimi uygulamalarının uygulanması belirli zorluklar da getirebilir. Bunlar arasında çalışanların iş yükünde potansiyel artışlar, performans hedeflerine ulaşmak için daha fazla baskı ve daha yoğun idari sorumluluklar yer alabilir. Kuruluşlar ölçülebilir sonuçlara ve hesap verebilirliğe daha fazla önem verdikçe, çalışanlar daha fazla inceleme hissi yaşayabilir. Bu da, artan strese katkıda bulunabilir ve potansiyel olarak liderliğin kuruluş içinde nasıl algılandığını şekillendirebilir.

Kamu sektöründe YKY uygulamalarının yoğunlaşması, özellikle sağlık ve eğitim gibi hizmet sektörlerinde çalışanların iş yükü algılarını ve dolayısıyla liderlik algılarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, YKY algısı ile toksik liderlik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

İş yükü algısı, çalışanların işlerinin gerektirdiği taleplerin ve bu talepleri

karşılama için sahip oldukları kaynakların bir değerlendirmesidir. Aşırı iş yükü, çalışanların sahip oldukları kaynaklardan daha fazla taleplerle karşı karşıya kaldıkları durumlarda ortaya çıkar ve çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bunlar arasında stres, tükenmişlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti sayılabilir.

Literatürdeki bulgular, YKY yaklaşımının uygulanması sürecinde ortaya çıkan performans baskısı, hesap verebilirlik talepleri ve artan bürokratik yükümlülüklerin, çalışanların iş yükü algısını artırdığını göstermektedir. yüksek iş talepleri çalışanlar arasında stres ve tükenmişlik yaratırken, yeterli iş kaynaklarının varlığı bu olumsuz etkileri azaltabilir (Schaufeli ve Taris, 2013).

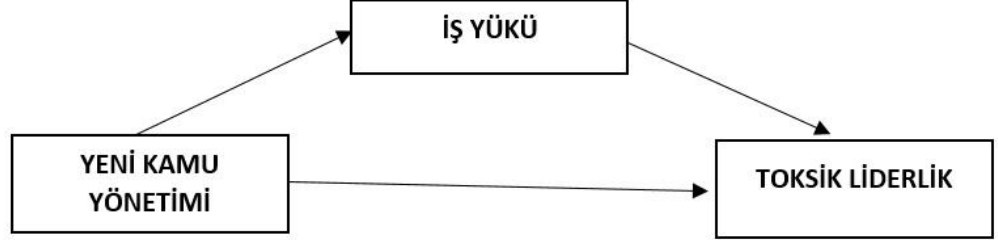
YKY'nin getirdiği performans, verimlilik ve hesap verebilirlik odaklı uygulamalar, liderleri de daha baskıcı ve kontrol odaklı davranmaya itebilmektedir. Bu durum, liderlik tarzının toksik olarak algılanma olasılığını artırabilir. Ayrıca, çalışanların artan iş yükü nedeniyle yaşadıkları stres ve tükenmişlik, liderlik davranışlarını daha olumsuz değerlendirmelerine yol açabilir (Hadadian ve Zarei, 2016).

Ayrıca; Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT), kamu sektörünün ekonomik faaliyetlerini yürütmekle görevli, ancak özel sektörle rekabet eden ve YKY ilkelerine tabi olan kuruluşlardır. KİT'lerde, YKY'nin performans odaklı yapısı, çalışanların iş yükü algılarını artırarak toksik liderlik davranışlarının etkisini yoğunlaştırabilir. Örneğin, KİT'lerde çalışanlar, performans hedeflerine ulaşma baskısı altında toksik liderlik davranışlarına karşı daha hassas hale gelebilir. Bu durum, YKY'nin getirdiği rekabetçi ve sonuç odaklı kültürün, toksik liderlik algılarını güçlendirebileceğini ve iş yükü algısının bu ilişkide aracı bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir. KİT'lerdeki çalışanların, yüksek iş yükü altında toksik liderlik davranışlarına maruz kaldıklarında, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı rapor edilmiştir (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Bu bağlamda, KİT'ler, iş yükü algısı, YKY ve toksik liderlik arasındaki etkileşimi incelemek için özgün bir örneklem sunmaktadır.

H₃: İş Yükü algısı, Yeni Kamu Yönetimi algısı ile Toksik Liderlik algısı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynar.

4. METODOLOJİ

4.1.Araştırmanın Modeli



Şekil 2. Araştırma modeli

Araştırmanın temel amacı, aşağıdaki hipotezleri test etmektir:

1. **H1:** Yeni Kamu Yönetimi algısı ile iş yükü algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. **H2:** Toksik Liderlik algısı ile Yeni Kamu Yönetimi algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
3. **H3:** İş Yükü algısı, Yeni Kamu Yönetimi algısı ile Toksik Liderlik algısı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynar.

4.2.Örnekleme ve Veri Toplama

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde çeşitli kamu iktisadi teşebbüslerinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının şekillendirdiği süreçlerinin, toksik liderlik ve iş yükü algısı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. YKY, kamu sektöründe verimlilik, hesap verebilirlik ve piyasa odaklı yönetim pratiklerini vurgularken, bu dönüşüm süreçlerinin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve işlevsel etkileri literatürde giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Osborne ve Gaebler, 1992; Hood, 1991). Toksik liderlik, çalışanların iş yükü algısını ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak öne çıkarken (Lipman-Blumen, 2005), YKY reformlarının bu dinamikleri nasıl şekillendirdiği henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu bağlamda, örneklem, Kamu İktisadi Teşebbüsleri'ni (KİT) kapsayacak şekilde tasarlanarak YKY reformlarının çalışanlar üzerinde ki etkileri amaçlanmıştır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve kolayda örnekleme yöntemi (convenience sampling) kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, geniş coğrafi alanlarda ve erişim kısıtlamalarının bulunduğu durumlarda pratik ve etkili bir yöntem olarak literatürde yaygın şekilde tercih edilmektedir (Creswell ve Creswell, 2018). Türkiye’deki kamu kurumlarının çeşitliliği, çalışanlara doğrudan erişimdeki lojistik zorluklar ve YKY reformlarının farklı kurumsal bağlamlarda farklı etkiler yaratabileceği gerçeği, bu yöntemin seçimini gerekçelendirmiştir. Veri toplama sürecinde, anket formu hem çevrimiçi platformlar aracılığıyla hem de basılı olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu çoklu veri toplama yaklaşımı, toksik liderlik ve iş yükü algısının farklı coğrafi ve kurumsal bağlamlarda değerlendirilmesine olanak sağlamış ve örneklemin temsil gücünü artırmıştır (Fowler, 2009).

Örnekleme metodu olarak kolayda tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup; örneklemini ise Türkiye’nin farklı bölgelerinde ki Kamu İktisadi Teşebbüslerinde görev yapan 400 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Bu anlamda söz konusu personellere demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim, çalıştıkları kurum, statüsü ve çalıştığı kurumda ki görevi) sorulmuş ve çalışanların yeni kamu yönetimi perspektifinden yeni kamu yönetimi, toksik liderlik ve iş yükü ölçeklerine yer verilerek toplamda 54 adet soru yöneltilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri 1

Değişken	Dağılım (%)
Cinsiyet	%75 Erkek, %25 Kadın
Yaş Aralığı	%10 (20-30) %25 (31-40), %50 (41-50) %15 (51-60)
Eğitim Durumu	%10 Lise, %15 Ön Lisans, %50 Lisans %20 Y.Lisans
	%5 Doktora
Görev Yılı	%5 (1-5 yıl), %15 (6-10 yıl), %50 (11-20 yıl)
	%30 (21 yıl ve üzeri)
Çalışılan Kurum	%60 (PTT), %25 TCDD, %5 TRT ,
	%10 Diğer
Çalışma Statüsü	%80 (399 Sayılı KHK), %15 (657’li Kamu Görevlisi),
	%5 (Kamu İşçisi)
Meslek / Görev	%40 Dağıtıcı, %30 Memur, % 10 Veznedar, %5 Şef,
	% 15 Diğer

B
u
dağılı
m
(Tablo
1),
Türki
ye’de
ki

Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde ki çalışanlarının demografik yapısını temsil edecek şekilde yapılandırılmış olup, iş yükü ve toksik liderlik algılarının farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek için uygun bir temel sunmaktadır.

Araştırmanın büyüklüğü, yapısal eşitlik modellemesi ve çok değişkenli regresyon analizleri gibi ileri istatistiksel teknikler için yeterli kabul edilmiştir (Hair vd., 2019). Katılımcıların sosyo-demografik profili, YKY reformlarının, toksik liderlik ve iş yükü uygulamalarının farklı demografik gruplar üzerindeki etkilerini analiz etmek için dengeli bir yapı sunmaktadır.

Ayrıca KİT'lerin örnekleme ki temsiline bakıldığında; Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT), özelleştirme eğilimlerine rağmen küresel ekonomide önemli oyuncular olmaya devam ediyor (Florio, 2004). KİT'lerin enerji, ulaşım ve iletişim gibi stratejik sektörlerdeki rolleri, toksik liderlik ve iş yükü algısının yeni kamu yönetimi reformlarının baskılarıyla nasıl şekillendiğini analiz etmek için eşsiz bir bağlam sunmaktadır. Araştırmalar, KİT'lerdeki liderlik pratiklerinin çalışanların iş yükü algısını artırabileceği ve toksik liderlik davranışlarının örgütsel değişim süreçlerinde daha belirgin hale gelebileceğini öne sürüyor. Bu nedenle, KİT çalışanlarının örnekleme dahil edilmesi, yeni kamu yönetimi reformlarının toksik liderlik ve iş yükü üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemek için kritik bir öneme sahiptir.

Örnekleme, demografik, kurumsal ve coğrafi çeşitliliği kapsayarak araştırmanın genellenebilirliğini artırmaktadır. Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve KİT'lerden oluşan bu yapı, yeni kamu yönetimi reformlarının, toksik liderlik pratiklerinin ve iş yükü algısının farklı kurumsal bağlamlarda nasıl şekillendiğini karşılaştırmalı olarak analiz etme imkânı sunmaktadır. Literatürde, yeni kamu yönetimi reformlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar genellikle tek bir kurum türüne odaklanmakta, bu da genellenebilirliği sınırlamaktadır. Toksik liderlik literatürü ise, kamu sektöründe bu tür davranışların iş yükü ve çalışan refahı üzerindeki etkilerini sınırlı şekilde ele almıştır. Bu çalışma, farklı kurumlarda çalışan personelleri bir araya getirerek ve toksik liderlik ile iş yükü algısını yeni kamu yönetimi bağlamında inceleyerek, kamu yönetimi ve liderlik literatürüne özgün bir katkı sağlamaktadır.

4.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yeni Kamu Yönetimi Algı Ölçeği, kamu sektörü çalışanlarının, 1980'lerde geleneksel bürokratik kamu yönetimini yeniden şekillendirmek için ortaya çıkan bir değerler dizini olan Yeni Kamu Yönetimi ilkelerine ve uygulamalarına yönelik

tutumlarını ve algılarını ölçmek için tasarlanmıştır. Hood (1991) ve Osborne ve Gaebler'in (1992) öncü çalışmalarına dayanan bu ölçek, verimlilik, performans odaklılık, müşteri odaklılık, ademi merkezîyetçilik ve yenilik gibi temel kamu yönetimi ilkelerini değerlendirir.

S. Alkaabi ve arkadaşlarının 2024 yılında geliştirdikleri bu ölçek, ölçek geliştirme süreci aşamalarında, tekrarlayıcı olarak değerlendirildikleri ve uzmanlar tarafından daha az olumlu değerlendirildikleri maddelerden arındırılmış. Ölçek geliştirme süreçlerinin sonunda 11 maddelik rafine edilmiş bir ölçek ortaya konmuştur. Daha sonra pilot çalışmalar sonucunda, ölçeklerin tutarlılığını ve iç güvenilirliğini doğrulanmış bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeklerin tutarlılığı, iç güvenilirliğini doğrulanmıştır olup Cronbach alfa testi sonuçları 0.87 olarak ölçülmüş ve eşik değeri 0.70'in üzerindedir.

Yeni Kamu Yönetimi Algı Ölçeği, her biri 5 puanlık Likert ölçeğinde derecelendirilen 15 maddeden oluşur (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). 15 maddelik istismarcı yönetim ölçeğinin kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Orijinal çalışmada 15 maddelik istismarcı yönetim ölçeği bu çalışmada 11 madde ile değerlendirilmiştir. Örnek maddeler; “Çıktılar ve sonuçlar ölçülür.”, “Dış kaynak kullanımına büyük ölçüde güvenir.”, “Kamu-özel sektör ortaklıklarına girer.”. Maddeler, çalışanların yeni kamu yönetimi ilkelerine ilişkin algılarını, örgütsel ortamlarında ortaya çıktıkları şekilde değerlendirmek için tasarlanmıştır.

İş yükü algısı ölçeği; örgütsel psikoloji ve yönetim araştırmalarında, iş yükü algısı çalışan performansını, iş memnuniyetini ve genel refahı etkileyen kritik bir faktördür. Çalışanların iş yüküne ilişkin öznel deneyimlerini sistematik olarak değerlendirmek için, başlangıçta Hart ve Staveland (1988) tarafından geliştirilen İş Yükü Algısı Ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçek, bireylerin çalışma ortamlarında deneyimledikleri zihinsel, fiziksel ve zamansal talepleri ölçmek için tasarlanmıştır. Araştırmamız için uyarlanan ölçek, özellikle dönüşüm geçiren kamu sektörü kuruluşları bağlamında iş yüküyle ilgili algıların daha geniş bir yelpazesini yakalamak için sağlanan anket veri setinden ek öğeler içerir.

İş yükü algısı ölçeği, Hart ve Staveland (1988) tarafından altı boyutta algılanan iş yükünü değerlendirmek için geliştirilen çok boyutlu bir çerçeve olan NASA Görev Yükü Endeksi'ne (NASA-TLX) dayanmaktadır: zihinsel talep, fiziksel talep, zamansal talep, performans, çaba ve hayal kırıklığı düzeyi. Ölçek, bireysel algıların stresi, üretkenliği ve iş tatminini önemli ölçüde etkilediğini kabul ederek iş yükünün öznel değerlendirmelerini yakalar. Bu çalışmada ki ölçek, çalışanların bürokratik yapılar,

yüksek performans beklentileri ve organizasyonel değişim gibi zorluklarla karşı karşıya kaldığı kamu sektörü bağlamına göre uyarlanmıştır.

İş yükü algısı ölçeği, Hart ve Staveland'ın (1988) orijinal 6 maddesinden oluşur. Ölçek, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen 5 puanlı Likert tipi yanıt biçimini kullanır. Bu yapı, çalışanların öznel iş yükü deneyimlerinin ayrıntılı bir şekilde ölçülmesini sağlar. Öğeler, zihinsel ve fiziksel çaba, zaman baskısı ve görev tamamlama için algılanan zaman yeterliliği dahil olmak üzere iş yükünün çeşitli boyutlarını değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Örnek maddeler; “İşyerindeki performans standartları çok yüksek.”, “İşyerimde her şeyi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor”. Hart ve Staveland (1988) Orijinal NASA Task Load Index, 1980'lerde NASA'nın Ames Araştırma Merkezi'nde geliştirilmiş ve 4,400'den fazla çalışmada kullanılmış ve ölçek, önceki çalışmalarda doğrulanmıştır. Örneğin Rubio vd., 2004; Xiao vd., 2005 gibi çalışmalar da kullanılan NASA-TLX alt ölçekleri çeşitli görevler boyunca bilişsel iş yükünün kaynaklarını makul bir şekilde temsil ettiği ve alt ölçekleriyle, öznel iş yükünün bileşenleri için kabul edilebilir tahminler olarak tekrar tekrar doğrulanmıştır.

İş yükü algılama ölçeği, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ilkeleriyle uyumlu reformlar geçiren kamu sektörü kuruluşları gibi yüksek talepli çalışma ortamlarındaki iş yükünü değerlendirmek için özellikle uygundur. Sağlanan veri kümesi bağlamında, ölçek, çalışanların artan performans ölçümü ve ademi merkeziyetçilik gibi organizasyonel değişiklikler sırasında iş yükünü nasıl algıladıklarını değerlendirmek için kullanılır. Aşırı iş yükü ve zaman baskısı ile ilgili anket öğelerinin dahil edilmesi, ölçeğin bürokratik kültürlerin ve yüksek performans beklentilerinin yaygın olduğu PTT, TCDD ve TRT gibi Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde ki çalışanların karşılaştığı belirli zorlukları yakalama yeteneğini artırır.

Toksik Liderlik Ölçeği; Örgütsel araştırmalarda, liderlik çalışması olumlu ve dönüştürücü davranışların ötesine geçerek çalışanları ve örgütsel sonuçları olumsuz etkileyen işlevsiz ve zararlı uygulamaları da kapsar. Bunu ele almak için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği, örgütsel bağlamlarda olumsuz liderlik davranışlarını değerlendirmek için sağlam bir çerçeve sunar. Bu ölçek, çalışanların yöneticileri tarafından sergilenen toksik liderlik uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek için tasarlanmıştır ve moral, üretkenlik ve örgütsel refahı baltalayan davranışlara odaklanır. Bu çalışmada, Toksik Liderlik Ölçeği, kamu sektörü kurumlarında toksik liderlik davranışlarının yaygınlığını ve etkisini değerlendirmek için kapsamlı bir veri setinden belirli anket öğeleri alınarak kullanılmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği, belirli liderlik uygulamalarının yıkıcı potansiyelini kabul eden örgütsel davranış ve liderlik teorilerine dayanmaktadır. Schmidt (2008), toksik liderliği, bencil, taciz edici, öngörülemez, narsistik ve otoriter davranışları kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır. Bu davranışlar yalnızca çalışanların refahına zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda güvensizlik, kopukluk ve düşük performansla karakterize edilen toksik bir örgütsel iklime de katkıda bulunur. Ölçek, kötüye kullanım denetimi (Tepper, 2000), narsistik liderlik (Rosenthal ve Pittinsky, 2006), kendini tanıtm boyutu Conger'ın (1990), Öngörülemezlik liderin boyutunu , Einarsen ve arkadaşlarının (2007) , narsistik liderlik boyutu, Rosenthal ve Pittinsky'nin (2006) ve otoriter liderlik boyutu, Adorno ve arkadaşlarının (1950) daha önce yapılmış araştırmalara dayanarak bu boyutları tutarlı bir ölçüm aracına uyumlaştırmıştır. Ölçeğin toplam Cronbach alfa değeri 0.95 ölçülmüştür.

Toksik Liderlik Ölçeği, her biri toksik liderliğin farklı bir yönünü ortaya çıkarmayı amaçlayan beş ayrı alt boyuta düzenlenmiş 30 maddeden oluşuyor. Ölçek, katılımcıların amirleri tarafından sergilenen toksik davranışların sıklığını ve yoğunluğunu değerlendirmeleri için 5 puanlık Likert tipi yanıt biçimini kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Alt boyutlar ve bunlara karşılık gelen maddeler, sağlanan veri setinden seçilmiştir. Örnek maddeler; “Aniden öfke patlamaları yaşar.”, “Kişisel hak sahibi olma duygusuna sahiptir.”, “ Astların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder.” , “ Önemli olsun veya olmasın, birimdeki tüm kararları belirler.”. Ölçeğin maddeleri, toksik liderliğin hem açık hem de gizli tezahürlerini yakalamak için tasarlandı ve yaygınlığı ve etkisinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği önceki çalışmalarda belirlenmiştir (Schmidt, 2008). Alt boyutlar için Cronbach'ın Alfa katsayıları genellikle 0,70'i aşarak güçlü bir iç tutarlılığa işaret etmektedir. Yapı geçerliliği, beş faktörlü yapıyı destekleyen keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yoluyla doğrulanmıştır. Mevcut çalışmada ölçek, toksik liderlik ile iş yükü ve yeni kamu yönetimi ilkeleriyle uyumunu araştırmak için kullanılmıştır.

Demografik değişkenler; Çalışmada, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kaç yıldır kamuda çalıştığı, hangi kamu kurumunda, mevcut iş yerinde çalıştığı süre ve hangi pozisyonda çalıştığı ölçülmüştür.

4.4.Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, nicel araştırma benimsenmiş ve toplanan veriler istatistiksel

yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) perspektifinden Türkiye’deki Kamu İktisadi Teşebbüsleri’nde (KİT) görev yapan 400 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen verilere dayanmaktadır. Hatalı ve eksik anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Nicel yöntem, kamu yönetimi süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde değerlendirmek için uygun bir çerçeve sunmaktadır.

Ölçüm araçlarının iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu analiz, Yeni Kamu Yönetimi algısı, iş yükü algısı ve toksik liderlik algısını ölçen ölçeklerin güvenilirliğini doğrulamak için gerçekleştirilmiştir. Cronbach’s Alpha katsayısının 0.70 ve üzeri değerleri, ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Analiz sonuçları, ölçeklerin literatürde kabul edilen güvenilirlik standartlarına uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu yöntem, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri değerlendirmede yaygın olarak kullanılmaktadır (Field, 2018). Korelasyon analizi, YKY algısı ile iş yükü algısı ve toksik liderlik algısı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir ($p < 0.05$), bu da değişkenler arasındaki bağlantıların teorik beklentilerle uyumlu olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bu yöntem, bağımsız değişken olan yeni kamu yönetimi algısının, bağımlı değişkenler olan iş yükü algısı ve toksik liderlik algısı üzerindeki ilişkilerini ve etkilerini incelemek için uygun bir araçtır (Hair vd. 2019). Regresyon analizi sonuçları, YKY’nin performans odaklı yönetim anlayışının iş yükü ve toksik liderlik algısını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuş; katsayılar ve anlamlılık düzeyleri ($p < 0.05$) bu ilişkilerin istatistiksel olarak güçlü olduğunu teyit etmiştir.

Yeni kamu yönetimi ile toksik liderlik algısı arasındaki ilişkide iş yükü algısının aracılık rolünü değerlendirmek için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, karmaşık değişken ilişkilerini ve dolaylı etkileri analiz etmede etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Byrne, 2010). Analizler, AMOS 26.0 yazılımı kullanılarak yürütülmüş ve modelin veriyle uyumu, χ^2/df , CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) RMSEA (Yaklaşık Hata Kareler Ortalaması Kökü) ve SRMR (Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kare Artık) gibi uyum indeksleriyle test edilmiştir. Modelin iyi bir uyum sergilediği (örneğin, CFI > 0.90 , RMSEA < 0.08) ve iş yükü algısının aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Aracılık etkisinin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için Sobel testi kullanılmıştır. Bu test, dolaylı etkilerin gücünü ve anlamlılığını doğrulamada yaygın bir yöntemdir (Preacher ve Hayes, 2004). Sobel testi sonuçları, iş yükü algısının Yeni kamu yönetimi ile toksik liderlik arasındaki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($p < 0.05$) göstermiştir, bu da aracılık hipotezini desteklemektedir.

Tüm istatistiksel analizler, SPSS 26.0 ve AMOS 26.0 yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yazılımlar, sosyal bilimlerde veri analizi için standart araçlar olarak kabul edilmektedir (Pallant, 2020). Analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlenmiş, bu da bulguların istatistiksel güvenilirliğini ve araştırma hipotezlerinin geçerliliğini desteklemektedir.

4.5.İşlem

Gümüşhane Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınan onay sonrasında, araştırma verileri katılımcılardan gönüllülük esası temel alınarak toplanmıştır. Katılımcılara çalışma amacını, haklarını ve araştırmacıların iletişim adreslerini belirten onam formu sunulmuştur. Daha sonra katılımcılara demografik bilgilerin ve ölçeklerin yer aldığı anket verilmiş ve doldurmaları istenmiştir. Yaklaşık olarak 15-20 dakika süren anketlerin tamamlanmasının ardından katılımcılara teşekkür edilmiştir.

5. BULGULAR

5.1.Demografik Bulgular

Bu araştırma, Türkiye’de ki Kamu iktisadi Teşebbüsleri’nde çalışan 400 gönüllü personeli kapsamaktadır. Araştırmamız da cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim, çalıştıkları kurum, statüsü ve çalıştığı kurumda ki görevi gibi unsurlar demografik değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu araştırmanın demografik bilgilerin dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bulgular

	Sıklık	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet				
Erkek	300	75.0	75.0	75.0
Kadın	100	25.0	25.0	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	
Yaş Dağılımı				
20-30 Yaş	40	10.0	10.0	10.0
31-40 Yaş	100	25.0	25.0	35.0
41-50 Yaş	200	50.0	50.0	85.0
51-60 Yaş	60	15.0	15.0	100.0
61Yaş (+)	0	0.0	0.0	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	
Eğitim Durumu				
Lise	40	10	10	10
Ön Lisans	60	15	15	25
Lisans	200	50	50	75
Lisansüstü	90	22.5	22.5	97.5
Doktora	10	2.5	2.5	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	
Kamuda Çalışma Süresi				
1 Yıldan Az	0	0.0	0.0	0.0
1-5 Yıl	20	5.0	5.0	5.0
6-10 Yıl	60	15.0	15.0	20.0
11-20 Yıl	200	50.0	50.0	70.0
21-30 Yıl (+)	120	30.0	30.0	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	

Tablo 2. (Devamı)

	Sıklık	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışılan Kurum				
PTT	240	60.0	60.	60.0
TCDD	100	25.0	25.0	85.0
DHM	40	10.0	10.0	95
Diğer	40	5.0	10.0	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	
Çalışma Statüsü				
399 KHK	320	80.0	80.0	80.0
657'li	60	15.0	15.0	95.0
Kamu İşçisi	20	5.0	5.0	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	
Meslek Dağılımı				
Memur	120	30.0	30.0	30.0
Dağıtıcı	160	40.0	40.0	70.0
Veznedar	40	10.0	10.0	80.0
Şef	20	5.0	5.0	85.0
Diğer	20	5	5	100.0
Toplam	400	100.0	100.0	

Tablo 1’de yer alan demografik bulguları incelediğimizde, örneklemin %75’i (300 kişi) erkek, %25’i (100 kişi) kadındır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %50’si (200 kişi) 41-50 yaş aralığındadır. %25’i 31-40 yaş (100 kişi) ve %15 ile 51-60 yaş (60 kişi) grupları sahiptir. %10’luk bir kısım 20-30 (40 kişi) yaş aralığındadır, 61 yaş ve üzeri grupta hiç katılımcı bulunmamaktadır. Çalışanların %50’si (200 kişi) lisans mezunu olup, lisansüstü eğitim %22.5 (90 kişi), doktora ise %2.5’lik (10 kişi) bir paya sahiptir. Lise %10 (40 kişi) ve ön lisans mezunları %15 (60 kişi) orana sahiptir.

Katılımcıların %50’si (200 kişi) 11-20 yıl, %30’u (120 kişi) ise 21-30 yıl ve üzeri süredir kamuda çalışma süresine sahipken, 6-10 yıl arası çalışanlar %15 (60 kişi), 1-5 yıl arası çalışanlar ise %5’lik (20 kişi) bir payla çalışma sürelerine sahiptir. Bir yıldan az çalışan bulunmamaktadır.

Örneklemin %60’ı (240 kişi) PTT’de, %25’i (100 kişi) TCDD’de, %10’u (40 kişi) DHM’de ve %5’i (20 kişi) diğer kurumlarda (TRT, TMO vb.) çalışmaktadır.

Katılımcıların %80’i (320 kişi) 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) kapsamında, %15’i (60 kişi) 657 sayılı Kanun’a tabi memur statüsünde ve %5’i (20 kişi) kamu işçisi olarak çalışmaktadır.

Örneklemin %40’ı (160 kişi) dağıtıcı, %30’u (120 kişi) memur, %10’u (40 kişi) veznedar, %5’i (20 kişi) Şef ve %5’i (20 kişi) diğer meslek gruplarında (müfettiş, mühendis, uzman, operatör vb.) yer almaktadır.

Bu tablo, KİT’lerde çalışanlarının demografik ve mesleki profilini ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Örnekleme, ağırlıklı olarak erkek, orta yaşlı, lisans mezunu, uzun süreli çalışan ve 399 KHK statüsünde görev yapan bireylerden oluşmaktadır. Kurumsal olarak PTT’nin baskınlığı ve dağıtıcı gibi operasyonel rollerin yüksek temsili, sektörel iş gücü yapısının operasyonel ve idari pozisyonlar etrafında şekillendiğini göstermektedir. Bu bulgular, kamu sektörünün istihdam politikaları, çalışan profili ve sektörel dinamikleri üzerine daha derin analizler için temel teşkil edebilir.

5.2.Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek sorularımızın SPSS programı aracılığı ile analiz edildiği bu çalışmada tanımlayıcı istatistiklere ait çarpıklık katsayıları analizlerini incelediğimizde, en düşük çarpıklık katsayısı -0,628, en yüksek çarpıklık katsayısı 0,565’dir. Basıklık katsayılarını incelediğimizde bakıldığında, en düşük basıklık katsayısı -1,465 en yüksek basıklık katsayısı ise -0,49’dur. Elde edilen bulguları referans değer aralığına göre değerlendirdiğimizde; anket sorularına verilen yanıtların normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı istatistikler

Madde	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hata	Basıklık	Basıklık Standart Hata
NP1	3.19	1.271	-0.385	0.122	-1.069	0.243
NP2	2.68	1.22	0.353	0.122	-0.993	0.243
NP3	2.62	1.15	0.537	0.122	-0.49	0.243
NP4	2.79	1.232	0.408	0.122	-0.92	0.243
NP5	2.73	1.183	0.527	0.122	-0.678	0.243
NP6	2.72	1.181	0.337	0.122	-0.834	0.243
NP7	2.7	1.235	0.565	0.122	-0.739	0.243
NP8	2.59	1.194	0.49	0.122	-0.741	0.243
NP9	3.03	1.271	-0.208	0.122	-1.206	0.243
NP10	3.2	1.241	-0.564	0.122	-0.906	0.243
NP11	3.21	1.236	-0.628	0.122	-0.843	0.243
İY1	2.71	1.334	0.422	0.122	-1.16	0.243
İY2	3.13	1.391	0.0	0.122	-1.449	0.243
İY3	3.07	1.359	0.112	0.122	-1.391	0.243
İY4	2.9	1.355	0.393	0.122	-1.241	0.243
İY5	3.37	1.365	-0.529	0.122	-1.047	0.243
İY6	3.44	1.342	-0.602	0.122	-0.943	0.243
SP1	3.27	1.291	-0.504	0.122	-1.022	0.243
SP2	3.24	1.307	-0.456	0.122	-1.083	0.243
SP3	3.21	1.301	-0.304	0.122	-1.196	0.243
SP4	3.22	1.27	-0.424	0.122	-1.04	0.243
SP5	3.28	1.34	-0.453	0.122	-1.135	0.243

Tablo 3. (Devamı)

Madde	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hata	Basıklık	Basıklık Standart Hata
AS1	2.9	1.396	-0.134	0.122	-1.465	0.243
AS2	3.15	1.32	-0.374	0.122	-1.156	0.243
AS3	3.17	1.294	-0.426	0.122	-1.108	0.243
AS4	3.0	1.329	-0.208	0.122	-1.325	0.243
AS5	2.95	1.401	-0.138	0.122	-1.449	0.243
AS6	3.11	1.364	-0.336	0.122	-1.272	0.243
AS7	3.02	1.361	-0.251	0.122	-1.346	0.243
U1	3.17	1.372	-0.384	0.122	-1.239	0.243
U2	3.25	1.268	-0.491	0.122	-0.975	0.243
U3	3.03	1.364	-0.226	0.122	-1.348	0.243
U4	3.19	1.336	-0.464	0.122	-1.159	0.243
U5	3.29	1.262	-0.482	0.122	-0.987	0.243
U6	3.24	1.273	-0.482	0.122	-0.991	0.243
N1	3.21	1.276	-0.496	0.122	-1.022	0.243
N2	3.28	1.255	-0.613	0.122	-0.818	0.243
N3	3.2	1.283	-0.397	0.122	-1.072	0.243
N4	3.29	1.303	-0.486	0.122	-1.011	0.243
N5	3.19	1.311	-0.335	0.122	-1.142	0.243
N6	3.25	1.34	-0.409	0.122	-1.149	0.243
AL1	3.31	1.302	-0.518	0.122	-0.954	0.243
AL2	3.01	1.365	-0.261	0.122	-1.324	0.243
AL3	3.09	1.332	-0.302	0.122	-1.23	0.243
AL4	3.29	1.296	-0.475	0.122	-1.022	0.243
AL5	3.23	1.304	-0.433	0.122	-1.087	0.243
AL6	3.24	1.306	-0.465	0.122	-1.053	0.243

Bu çalışmada, yeni kamu yöneticiliği, iş yükü ve toksik liderlik arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Bu araştırmada öncelikle, önerilen modelin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Yapısal modelin test edilmesine yönelik hipotez analizleri ise SPSS 24 yazılımında Hayes Process Modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Modelde yer alan aracılık etkilerini incelemek amacıyla, %95 güven düzeyinde ve 5.000 önyükleme örnekleme ile önyargı düzeltilmiş önyükleme güven aralığı (bias-corrected bootstrap CI) analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada bootstrapping yönteminin tercih edilmesinin iki temel gerekçesi bulunmaktadır. İlk olarak, önyükleme analizleri hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin istatistiksel olarak test edilmesine olanak tanımaktadır. İkinci olarak ise, bu yöntem, ölçüm hatalarının etkisini en aza indirerek daha güvenilir sonuçların elde edilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, önyükleme analizinin, özellikle dağılımın normal olmaması durumlarında dolaylı etkilerin testinde Tip I hata olasılığını azaltması, onu geleneksel yöntemlere göre üstün kılan bir diğer önemli avantajdır (MacKinnon

vd., 2004). Bununla birlikte, çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi olan tek kaynaktan ve aynı zaman diliminde toplanan anket verileri, birçok katılımcıya düşük maliyetle ulaşmayı kolaylaştırmakta ve uygulama açısından pratiklik sağlamaktadır. Ancak bu yöntem, literatürde sıkça ele alınan bir metodolojik sınırlılık olan ortak yöntem varyansı (common method variance) riskini de beraberinde getirebilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Bu nedenle, elde edilen bulgular yorumlanırken, bu potansiyel yanlılığın farkında olunması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada ortak yöntem varyansı (Common Method Variance - CMV) olasılığı üç farklı teknikte değerlendirilmiştir: Harman'ın tek faktör testi, tek faktörlü ölçüm modeli analizi ve Varyans Genişletme Faktörü (Variance Inflation Factor - VIF) analizleri. İlk olarak, veri setinde ortak yöntem kaynaklı sapmaların varlığını test etmek amacıyla Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Bu testte, tüm ölçüm maddeleri herhangi bir rotasyon uygulanmadan faktör analizine tabi tutulmuştur. Ortak yöntem yanlılığının anlamlı bir sorun teşkil etmediği kabulü, verilerin büyük bir kısmının tek bir faktör tarafından açıklanmaması koşuluna dayanmaktadır. Literatürde yaygın biçimde kabul gören kritere göre, tek faktör %23,45'ini açıkladığından, toplam varyansın %50'sinden düşüktür, ortak yöntem varyansı riski düşük olarak değerlendirilmektedir (Podsakoff vd., 2003).

Bu test için ilk aşamada, Tablo 4'de tek faktörlü modelin son derece zayıf bir uyum iyilik değerine sahip olduğu bulunmuştur (χ^2 : 8486.614; χ^2 / df: 8.58; $p < 0.01$; CFI: 0.67; TLI: 0.66; SRMR: 0.12; RMSEA: 0.14). Yedi faktörlü modelin ise iyi derece uyum iyilik değerine sahip olduğu bulunmuştur (χ^2 : 3208.040; χ^2 / df: 3.37; $p < 0.01$; CFI: 0.90; TLI: 0.89; SRMR: 0.78; RMSEA: 0.77). Sonraki aşamada ise bağımsız değişkenlerin sebep olabileceği çoklu bağlantı sorunları incelenmiştir (Malhotra vd., 2004). Bu noktada çoklu bağlantı sorununun var olup olmadığına yönelik varyans genişletme faktörleri (VIF) ve tolerans istatistikleri incelenmiş ve VIF istatistiklerinin 1.14-9.82 aralığında olduğu ve bu değerlerin de 10'un altında bulunduğu görülmektedir (Kennedy, 1992). Yapılan analizlerde tahmin ediciler ilgili tolerans değerleri 0.11-0.87 aralığında olduğu ve önerilen minimum tolerans seviyesi olan 0.10 değerinin üzerinde olduğu bulunmuştur (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bütün bu veriler ışığında bu çalışmada çoklu bağlantı sorununun bulunmadığı ve ortak yöntem varyansının önemli bir tehdit oluşturmayarak diğer analizler için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Harris ve Mossholder, 1996; Luo vd., 2019).

Yapılan bu çalışmanın sahip olduğu dağılımın ortaya konulması adına veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İlgili literatür incelendiğinde çarpıklık ve

basıklık değerlerine yönelik farklı değerlendirmelerin olduğu görülmektedir. Bu anlamda, Byrne (2010) çalışmasında basıklık değerinin 5'ten küçük olması halinde; Kline (2016) ise çarpıklık değerinin ± 3 ; basıklık değerinin ise ± 10 aralığında olması halinde verilerin normal bir dağılıma sahip olabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda Yöneticinin kendini tanıtmaya değişkenine ait çarpıklık değeri -0.488, basıklık değeri -0.951 olarak bulunmuştur. İstismarcı yönetim değişkeninin çarpıklık değeri -0.236, basıklık değeri -1.290'dır. Öngörülemezlik değişkenine ilişkin çarpıklık değeri -0.408, basıklık değeri -1.063 olarak hesaplanmıştır. Narsizm değişkeninin çarpıklık değeri -0.457, basıklık değeri -0.948'dir. Otoriter liderlik değişkenine ait çarpıklık değeri -0.401, basıklık değeri -1.007 olarak bulunmuştur. İş yükü değişkeninin çarpıklık değeri -0.003, basıklık değeri -0.638'dir. Son olarak, yeni kamu yönetimi değişkenine ilişkin çarpıklık değeri 0.168, basıklık değeri 0.341 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri söz konusu alan ile ilgili yapılan çalışmalarda belirtilen aralık değerlerinde olmasından dolayı veri setinin normal dağılıma sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi (Alternatif Model Hesaplamaları için Uyum İndeksleri)

Ölçüm Modeli	DF	CMIN	CMIN/DF	CFI	TLI	IFI	P < 0.05	SRMR	RMSE
Tek Faktör Modeli	989	8486.614	8.58	0.67	0.66	0.67	0	0.12	0.14
İki Faktör Modeli	988	8107.450	8.21	0.69	0.67	0.69	0	0.12	0.13
Üç Faktör Modeli	986	7431.208	7.54	0.72	0.70	0.72	0	0.12	0.13
Dört Faktör Modeli	983	6986.843	7.11	0.74	0.72	0.74	0	0.12	0.12
Beş Faktör Modeli	979	6778.841	6.92	0.75	0.73	0.75	0	0.12	0.12
Altı Faktör Modeli	974	5258.890	5.39	0.81	0.80	0.81	0	0.12	0.11
Yedi Faktör Modeli	952	3208.040	3.37	0.90	0.89	0.90	0	0.78	0.77

Not: n = 400. CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Normlandırılmamış Uyum İndeksi; SRMR = Hata kareler ortalaması karekökü; RMSEA = Kestirim hatalarının ortalama karekökü, 95 % güven aralığı.

5.3.Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçümlerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Tablo 5’de elde edilen sonuçlara göre, yedi faktörlü modelin iyi model uyum değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (χ^2 : 3208.040; χ^2 / df : 3.37; $p < 0.01$; CFI: 0.90; TLI: 0.89; SRMR: 0.78; RMSEA: 0.77) ve yedi adet değişkenin bütününe yeni kamu yönetimi, iş yükü, yöneticinin kendini tanıtmaya, istismarcı yönetim, öngörülemezlik, narsizm ve otoriter liderlik birbirinden farklı değişkenler olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 5’de belirtildiği gibi gizil değişkenlere ait olan göstergeler için iki faktör yükü hariç (İY1, İY2) diğer tüm faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.001$), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini göstermektedir. Çalışmada kullanılan veri setlerinin faktör yükleri incelendiğinde, yeni kamu yönetimi 0.50-0.75, iş yükü 0.45-0.77, kendini tanıtmaya 0.81-0.93, istismarcı yönetim 0.88-0.94, öngörülemezlik 0.90-0.94, narsizm 0.78-0.93 ve otoriter liderlik 0.70-0.94 arasında değiştiği ve iç tutarlılığın her bir değişken değerinin uygun seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm gizli örüntülerin bileşik güvenilirlik değeri incelendiğinde (CR), 0.79 ile 0.97 arasında değişen değerlere sahiptir ve 0.7 eşik sınırını aşmıştır. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) puanları, 0.45 ile 0.85 puanları arasında değişmekle birlikte tüm bileşik güvenilirlik değerlerinin bu değerlerin üzerinde bulunmasından dolayı yapının yakınsak geçerliliği sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Yeni Kamu Yönetimi			0.90	0.91	0.45
NP1	3.19	0.546			
NP2	2.68	0.749			
NP3	2.62	0.745			
NP4	2.79	0.722			
NP5	2.73	0.712			
NP6	2.72	0.642			
NP7	2.70	0.707			
NP8	2.59	0.745			
NP9	3.03	0.602			
NP10	3.20	0.492			
NP11	3.21	0.536			
İş yükü			0.81	0.51	0.79
İY3	3.07	0.45			
İY4	2.9	0.46			

Tablo 5. (Devamı)

Değişkenler	Ortalama	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
İY5	3.37	0.90			
İY6	3.44	0.90			
Kendini Tanıtma			0.81	0.95	0.79
SP1	3.27	0.81			
SP2	3.24	0.89			
SP3	3.21	0.87			
SP4	3.22	0.93			
SP5	3.28	0.92			
İstismarcı Yönetim			0.98	0.97	0.85
AS1	2.89	0.923			
AS2	3.14	0.881			
AS3	3.17	0.904			
AS4	3	0.941			
AS5	2.94	0.944			
AS6	3.11	0.925			
AS7	3.02	0.925			
Öngörülemezlik			0.97	0.97	0.84
U1	3.17	0.915			
U2	3.25	0.901			
U3	3.03	0.933			
U4	3.19	0.938			
U5	3.29	0.899			
U6	3.24	0.903			
Narsizm			0.95	0.95	0.77
N1	3.21	0.811			
N2	3.28	0.78			
N3	3.19	0.89			
N4	3.29	0.934			
N5	3.19	0.913			
N6	3.25	0.919			
Otokratik Liderlik			0.95	0.95	0.78
AL1	3.31	0.702			
AL2	3.01	0.902			
AL3	3.09	0.925			
AL4	3.29	0.94			
AL5	3.23	0.904			
AL6	3.24	0.901			

Not: NP: Yeni Kamu Yönetimi, İY: İş Yüğü, SP: Kendini Tanıtma, AS: İstismarcı Yönetim, U: Öngörülemezlik, N: Narsizm, AL: Otokratik Liderlik, (χ^2 : 385.815; χ^2 / df: 1.96; $p < 0.01$; CFI: 0.96; GFI: 0.00; SRMR: 0.00; RMSEA: 0.06. Var olan bütün faktör yükleri 0.001 seviyesinde anlamlıdır.

5.4.Yapının Özellikleri ve Korelasyon

Çalışmada yer alan bütün değişkenlerin ifade edilen ayırt edici geçerlilik seviyesini sağladığı görülmektedir. Sonuç olarak ifade edilen çalışma modelinin taşınması gereken ayırt edici geçerliliğe, güvenilirliğe, yakınsak geçerliliğe ve iç tutarlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 10, araştırmada yer alan yapıların betimsel istatistiklerini, açıklanan ortalama varyanslarının kareköklerini ($\sqrt{AVE}$) ve aralarındaki Pearson korelasyon katsayılarını sunmaktadır. Her bir yapıya ilişkin ortalamalar 2,86 ile 3,24 arasında değişmekte olup, bu değerler katılımcıların ilgili yapılar üzerinde genel olarak orta düzeyde katılım gösterdiğine işaret etmektedir. Standart sapma değerleri ise 0,86 ile 1,26 arasında değişmekte, bu da verilerin homojen olmayan bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Korelasyon analizine göre, Toksik Liderlik (TL) toplam puanı, en güçlü korelasyonları sırasıyla Narsizm ($r = ,958$; $p < .01$), İstismarcı Yönetim ($r = ,949$; $p < .01$), Öngörülemezlik ($r = ,955$; $p < .01$) ve Otokratik Liderlik ($r = ,947$; $p < .01$) ile göstermektedir. Bu bulgu, toksik liderliğin çok boyutlu yapısının özellikle narsistik eğilimler, istismarcı davranışlar ve otokratik yönetim tarzlarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılar arası korelasyonların oldukça yüksek olması, bu yapıların birbirleriyle anlamlı ve güçlü ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Özellikle Kendini Tanıtma (SP) değişkeni ile İstismarcı Yönetim (AS) arasında ($r = ,859$), Narsizm (N) ile Otokratik Liderlik (AL) arasında ($r = ,914$) ve yine bu yapıların Toksik Liderlik Toplamı ile olan ilişkilerinde görülen yüksek korelasyonlar, kavramsal örtüşmelerin ve toksik liderlik yapısının bileşenlerinin birlikte hareket ettiğini göstermektedir. Ayrıca, ayrışan geçerlilik açısından yapılan değerlendirmede, birçok yapının $\sqrt{AVE}$ değerlerinin, bu yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından düşük kaldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 6. Yapının özellikleri ve korelasyonları

DEĞ.	Ort.	SD	$\sqrt{AVE}$	1	2	3	4	5	6	7	8
NP	2,86	0,86	0,67	1							
IY	3,18	1,06	0,71	,275**	1						
SP	3,24	1,18	0,89	,169**	,328**	1					
AS	3,04	1,26	0,92	,146**	,294**	,859**	1				
U	3,19	1,22	0,91	,186**	,302**	,833**	,895**	1			
NA	3,23	1,17	0,88	,233**	,325**	,836**	,868**	,917**	1		
AL	3,19	1,18	0,88	,248**	,312**	,842**	,860**	,869**	,914**	1	
TL _{toplam}	3,18	1,14	0,90	,207**	,330**	,923**	,949**	,955**	,958**	,947**	1

Not: NP: Yeni Kamu Yönetimi, İY: İş Yükü, SP: Kendini Tanıtma, AS: İstismarcı Yönetim, U: Öngörülemezlik, N: Narsizm, AL: Otokratik Liderlik, TL: Toksik Liderlik. *Pearson korelasyon değeri 0.05 (2-kuyruklu).

Narsizm, İstismarcı Yönetim ve Otokratik Liderlik değişkenleri Toksik liderliğin alt boyutlarının birbirinden tamamen bağımsız yapılar olarak değerlendirilmesinin güç olduğunu, bunun yerine birleşik ve etkileşimli bir toksik liderlik profili sunduğunu göstermektedir. Diğer yandan, Yeni Kamu Yönetimi (NP) ve İş Yükü (IY) değişkenleri ile toksik liderliğin alt boyutları arasında anlamlı ancak görece daha düşük düzeyde korelasyonlar gözlemlenmiştir (örneğin, NP ile TL arasında $r = ,207$; IY ile TL arasında $r = ,330$). Bu durum, yapısal olarak bu iki değişkenin toksik liderlikten ayrıştığını ancak yine de belirli bir ilişki düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle iş yükünün toksik liderlik ile orta düzeyde pozitif ilişki göstermesi, toksik liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerinde iş yükünü artırıcı bir etki yaratabileceğini düşündürmektedir.

5.5.Aracılık Analizi Sonuçları

Bu çalışmada, Yeni Kamu Yönetimi (NP) anlayışının çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik (TL) üzerindeki etkisinde, algılanan iş yükünün (IY) aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla üç aşamalı regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve PROCESS Macro Model 4 kullanılarak doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur. Baron ve Kenny (1986), istatistiksel analizde aracılık etkilerini doğrulamak için dört temel koşul belirlemiştir. İlk olarak, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. İkinci olarak, bağımsız değişken ile aracı arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır. Üçüncü olarak, aracı, bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki göstermelidir. Dördüncü olarak, aracı modele dahil edildiğinde, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki ya ortadan kalkmalı (tam aracılık olduğunu gösterir) ya da önemli ölçüde azalmalıdır (kısmi aracılık olduğunu gösterir). Bu kriterler, ampirik araştırmalarda aracılık ilişkilerini kurmak için temel çerçeve haline gelmiştir.

İlk olarak, Yeni Kamu Yönetimi’nin algılanan iş yükü üzerindeki etkisi incelenmiş ve sonuçlar, NP’nin IY üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta = .34$, $SE = .06$, $LLCI = .22$, $ULCI = .46$, $p < .001$). Bu bulgu, H1 hipotezini desteklemektedir. Bu doğrultuda, yeni kamu yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından daha fazla iş yükü olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada, iş yükünün toksik liderlik üzerindeki etkisi test edilmiş ve iş yükünün TL üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu bulunmuştur ($\beta = .37$, $SE = .05$, $LLCI = .27$, $ULCI = .47$, $p < .001$). Bu bulgu, H2 hipotezini desteklemektedir. Bu durum, çalışanların maruz kaldıkları yüksek iş yükünün, yöneticilerin davranışlarını daha olumsuz algılamalarına yol

açabileceğini göstermektedir. Üçüncü olarak, NP'nin TL üzerindeki doğrudan etkisi analiz edilmiş ve bu ilişkinin de anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = .15$, $SE = .06$, $LLCI = .02$, $ULCI = .27$, $p < .01$). Bu sonuç, H3 hipotezini desteklemekte ve yeni kamu yönetimi uygulamalarının doğrudan toksik liderlik algısını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Ardından, dolaylı etki incelenmiş ve iş yükü aracılığıyla NP'nin TL üzerindeki dolaylı etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .13$, $SE = .06$, $LLCI = .06$, $ULCI = .20$). Güven aralığının sıfırı içermemesi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Toplam etki ise $\beta = .28$ ($SE = .07$, $LLCI = .15$, $ULCI = .40$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, H4 hipotezini desteklemekte ve iş yükünün kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, elde edilen bulgular, yeni kamu yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde doğrudan toksik liderlik algısı oluşturduğunu, bunun yanında bu etkinin iş yükü algısı aracılığıyla da gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum, modern yönetim reformlarının çalışan refahı üzerindeki ikincil etkilerine dikkat çekmektedir. Yönetimsel yapılar ve reformların çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği, yalnızca yönetsel verimlilik değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluş açısından da ele alınmalıdır.

Tablo 7. Aracılık Testi (NP→IY-TL)

Öncüller	İş yükü					Toksik Liderlik				
	β	SE	LLCI	ULCI	R^2	β	SE	LLCI	ULCI	R^2
Sabit	2.21***	.18	1.86	2.56	.07***	1.57***	.21	1.16	2.00	.16***
NP	.34***	.06	.22	.46		.15**	.06	.02	.27	
IY						.37***	.05	.27	.47	
F	31.812***					36.945***				
NP-IY	.27***	.07	.15	.40	.05***					
Tahmin	Etki		SE		LLCI			ULCI		
Doğrudan Etki (NP--TL)	.15		.06		.02			.27		
Dolaylı Etki (NP-IY-TL)	.13		.06		.06			.20		
Toplam Etki (NP-IY)	.28		.07		.15			.40		

Not: NP: Yeni Kamu Yönetimi, IY: İş Yüğü, TL: Toksik Liderlik.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye'deki Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde görev yapan çalışanların Yeni Kamu Yönetimi (YKY) algısı, iş yükü algısı ve toksik liderlik algısı arasındaki ilişkileri incelemiş ve iş yükünün bu süreçteki aracı rolünü deneysel olarak ortaya koymuştur. Türkiye'deki Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde görev yapan 400 kamu çalışanından toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler, KYK reformlarının çalışanlar üzerindeki çok boyutlu etkilerini sistematik olarak belgelemiştir. Elde edilen bulgular, kamu yönetimi reformlarının yalnızca teorik ve idari bir dönüşüm olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik refahını ve örgütsel davranışlarını derinden etkileyen sosyal bir süreç olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel bulguları, KYK algısının iş yükü algısını anlamlı şekilde artırdığını ($\beta = .34, p < .001$), KYK algısının toksik liderlik algısını pozitif yönde etkilediğini ($\beta = .15, p < .01$) ve iş yükü algısının bu iki değişken arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını (dolaylı etki: $\beta = .13, \%95 \text{ GA } [.06, .20]$) ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, KYK yönetim süreçlerinin, beklenen ve tahmin edilen verimlilik kazanımlarının yanında, çalışan refahı açısından ciddi maliyetler içerdiğini ve reform süreçlerinin tasarımında insan faktörünün merkezi önemini vurgulamaktadır.

YKY'nin performans odaklı yönetim anlayışı, çalışanların iş yükü algısını sistematik olarak artırmaktadır. Özellikle KİT'lerin hibrit yapısı (hem kamu hizmeti yükümlülüğü hem de piyasa koşullarında rekabet etme gerekliliği) bu etkiyi daha belirgin hale getirmektedir. KYK'nin getirdiği performans ölçüm sistemleri, sürekli denetim mekanizmaları ve müşteri odaklı hizmet anlayışı, çelişkili bir şekilde çalışanlar üzerinde ek yük yaratmaktadır. Bu durum, Hart ve Staveland'ın (1988) İş Yükü Teorisi ile tutarlıdır. KYK reformları, iş taleplerini artırırken, bu talepleri karşılayacak kaynakların orantılı bir şekilde sağlanmaması durumunda çalışan refahını olumsuz etkileyebilmektedir.

YKY reformlarının performans baskısı yaratan yapısı, liderleri daha kontrolcü ve sonuç odaklı davranışlara yöneltebilmektedir. Schmidt'in (2008) toksik liderlik teorisi ve Padilla vd., (2007) Toksik Üçgen Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, KYK'nin yarattığı rekabetçi ortam, toksik liderlik davranışlarının gelişimi için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu bulgu, performans odaklı sistemlerin her zaman olumlu liderlik davranışlarını teşvik etmediğini, aksine aşırı performans baskısının liderleri narsistik eğilimler, otoriter kontrol ve öngörülemez davranışlar sergilemeye

yöneltebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın en özgün katkısı, iş yükü algısının YKY ile toksik liderlik arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolünün ortaya konmasıdır. Bu aracılık etkisi, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modelini doğrulamakta ve reform süreçlerinin dolaylı ve karmaşık etkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ise; YKY uygulamaları öncelikle çalışanların iş yükü algısını artırmakta, bu artış psikolojik stres yaratmakta ve sonuçta liderlik davranışlarının daha olumsuz algılanmasına yol açmaktadır. Bu süreç, Maslach ve Leiter'in (2016) tükenmişlik teorisi ile de uyumludur ve iş yükünün psikolojik refah üzerindeki aracı etkisini vurgulamaktadır.

Türkiye'deki kamu yönetimi kültürü ve KİT'lerin hibrit yapısı, bulguların anlaşılmasında kritik rol oynamaktadır. Hofstede'nin (2001) kültürel boyutlar teorisi çerçevesinde, Türkiye'nin hiyerarşik yapıya olan bağlılığı, belirsizliğe karşı temkinli yaklaşımı ve toplulukçu değer yapısı, Yeni Kamu Yönetimi reformlarının benimsenmesi ve uygulanmasında önemli kültürel direnç ve uyum zorlukları yaratmaktadır. Hiyerarşik yapıya yüksek bağlılık, hiyerarşik yapılara alışkın çalışanların performans odaklı sistemlerde daha fazla stres yaşamasına neden olmakta, belirsizlikten kaçınma eğilimi ise sürekli değişim ve reform süreçlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik baskıyı artırmaktadır. KİT'lerin kamu hizmeti mantığı ile piyasa dinamikleri arasında sıkışan pozisyonu, YKY reformlarının uygulanmasında özgün zorluklar yaratmakta ve çalışanları çifte baskı altında bırakmaktadır.

Araştırma bulguları, kamu yönetimi reformlarının tasarımı insan faktörünün merkezi önemini vurgulamaktadır. YKY'nin getirdiği verimlilik ve modernleşme hedefleri önemli olmakla birlikte, bu hedeflerin çalışan refahından ferağat etme pahasına gerçekleştirilmemesi gerekmektedir. Sürdürülebilir ve başarılı reformların ancak insan odaklı yaklaşımlarla mümkün olabileceği açıktır. İş yükünün aracılık rolünün keşfedilmesi, reform süreçlerinin doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı etkilerinin de sistematik olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, politika yapıcılar için önemli bir deneyimsel değişikliği gerektirmekte ve reform süreçlerinin çok boyutlu etkilerinin önceden değerlendirilmesinin kritik önemini vurgulamaktadır.

Politika yapıcılar, YKY reformlarını uygularken çalışan refahını gözeten, katılımcı ve şeffaf reform süreçleri tasarlamalıdır. Çalışanların refahını sadece korumakla kalmayıp artırıcı düzenlemeler, etkin denetim mekanizmaları ve psikolojik destek programları, YKY reformlarının olumsuz etkilerini azaltabilir. İş yükü yönetimi stratejileri geliştirilirken hem nicel hem de nitel iş yükü bileşenlerinin dikkate alınması

kritik önem taşımaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri, teknolojik dönüşüm ve süreç optimizasyonu, çalışan destek programları gibi önlemler hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği artırabilir.

YKY reformlarının toksik liderlik davranışlarını tetikleme potansiyeline karşı kapsamlı liderlik geliştirme programları hayata geçirerek yöneticileri eğitmelidir. Bu programlar, transformasyonel liderlik becerilerinin geliştirilmesi, 360 derece geri bildirim sistemlerinin kurumsal hale getirilmesi ve liderlik koçluğu ile mentorluk programlarının sistematik şekilde uygulanmasını içermelidir. Toksik liderlik davranışlarının erken tespiti için farkındalık eğitimleri verilmeli ve beş temel boyutta (kendini tanıtmak, istismarcı yönetim, öngörülemezlik, narsisizm, otoriter liderlik) önleyici tedbirler alınmalıdır.

KİT'lerin hibrit yapısının getirdiği çelişkilerin çözülmesi için bu kurumların rolü net şekilde tanımlanmalıdır. Kamu hizmeti yükümlülükleri ile ticari hedefler arasında dengeli bir çerçeve oluşturulmalı, çalışanların rol belirsizliğinin giderilmesi için net görev tanımları yapılmalı ve sosyal sorumluluk ile ekonomik performansın bütünleştirildiği hibrit değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir. Çalışanların hem kamusal sorumlulukları hem de ticari hedefleri anlayabilmesi için kapsamlı eğitim programları düzenlenmelidir.

Araştırmanın metodolojik sınırlılıkları gelecek çalışmalar için önemli dersler içermektedir. Kesitsel araştırma tasarımının nedensellik çıkarımlarını kısıtlaması, boylamsal çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Tek kaynak veri toplama yönteminin ortak yöntem varyansı riski yaratması, gelecek araştırmalarda çoklu kaynak verisi kullanımının tercih edilmesi gerektiğini göstermektedir. Örneklemenin belirli KİT'lerle sınırlı olması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamakta ve daha geniş kamu sektörü örnekleriyle doğrulama çalışmalarının yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Gelecekteki araştırmalar, YKY reformlarının makro düzeydeki performans etkilerini mikro düzeydeki çalışan deneyimleriyle bütünleştiren çalışmaların yapılmasına odaklanmalıdır. Farklı kamu sektörü alanlarında (sağlık, eğitim, güvenlik, altyapı) YKY reformlarının farklılaşan etkilerinin sistematik olarak incelenmesi, sektörel özgünlüklerin anlaşılması ve özelleşmiş reform stratejilerinin geliştirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm ve yapay zeka teknolojilerinin YKY reformları ile etkileşiminin incelenmesi, gelecekteki kamu yönetimi transformasyonlarının anlaşılması açısından da kritik önem taşımaktadır.

Araştırma, Yeni Kamu Yönetimi reformlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini

sistematik olarak inceleyen öncü çalışmalardan biri olarak, kamu yönetimi literatürüne önemli teorik ve deneysel katkılar sağlamıştır. YKY'nin getirdiği verimlilik ve modernleşme hedefleri önemli olmakla birlikte, bu hedeflerin çalışan refahı pahasına gerçekleştirilmemesi gerektiği açıktır. Sürdürülebilir ve başarılı reformların ancak insan odaklı yaklaşımlarla mümkün olabileceği bu araştırmanın en temel sonucudur. İş yükünün aracılık rolünün keşfedilmesi, reform süreçlerinin doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı etkilerinin de sistematik olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Türkiye'deki kamu yönetimi reformlarının geleceği, bu derslerin ne ölçüde öğrenileceği ve uygulamaya geçirileceği ile yakından ilişkilidir. Çalışanların refahını gözeten, katılımcı ve şeffaf reform süreçleri, hem bireysel hem de kurumsal başarı için kaçınılmazdır.



KAYNAKÇA

- Acar, O. K. ve Türkoğlu, Ç. (2017). Kamuda İşletmecilik Eksenli Değişimle Birlikte Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri: PTT Üzerine Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 93-102.
- Aberbach, J. D. ve Christensen, T. (2005). Citizens and consumers – a NPM dilemma. *Public Management Review*, 7(2), 225-246.
- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J. ve Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. Harper ve Brothers.
- Agarwal, S., Kumar, R. ve Sharma, P. (2020). Peer support mechanisms in stress management: *An organizational perspective*. *Journal of Workplace Behavior*, 12(4), 78-95.
- Ağar, M. ve Kızıltan, G. (2022). Ofis çalışanlarında kas iskelet sistemi sorunları ve ergonomi. *Ohs Academy*, 5(1), 50-56.
- Akbaş Akdoğan, N. (2022). Kurumsal yönetim ilkeleri ve KİT'lerde etkinlik. *Kamu İşletmeciliği Dergisi*, 8(2), 67-89.
- Akça, İ. ve Tuzcuoğlu, F. (2020). A model proposal for the impact of toxic leadership on the counterproductive work behaviours and intention to leave. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257–268.
- Aksüt, G. Eren, T. ve Tüfekçi, M. (2021). Tekstil sektör çalışanlarının maruz kaldığı ergonomik risklerin analitik ağ süreci ile değerlendirilmesi. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, 13(1), 231–242.
- Al, T. (2024). Dijital liderlik: Hibrit çalışma ortamlarında gerekli yetkinlikler. *Liderlik Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 23-45.
- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of employee engagement: *Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Alkaabi, S., Hazzam, J., Wilkins, S. ve Dan, S. (2024). The influences of ambidexterity, new public management and innovation on the public service quality of government organizations. *Public Performance & Management Review*, 47(2), 1-28.
- Altan, M. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: STK çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20), 271–293.

- Altunbağ, D. D. ve Türkoğlu, İ. (2015). Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, ss: 32-58.
- Ammons, D. N. (2001). *Municipal benchmarks: Assessing local performance and establishing community standards*. M.E. Sharpe.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., ve Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation in public management: A systematic review. *Public Management Review*, 20(9), 1321-1341.
- Andrews, R., ve Van de Walle, S. (2013). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762-783.
- Appleby, P. H. (1949). *Policy and administration*. University of Alabama Press.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Argyle, M. (2002). *The psychology of happiness* (2nd ed.). Routledge.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Harper ve Row.
- Arif, L. (2023). Yeni kamu yönetimi yaklaşımının eleştirel analizi. *Kamu Politikaları Dergisi*, 15(3), 89-112.
- Arrow, K. J. (1974). *Essays in the theory of risk-bearing* (pp. 103-7). Amsterdam: North-Holland.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Asih, S. (2021). Ergonomic workplace design and employee well-being: Evidence from manufacturing sector. *International Journal of Occupational Health*, 28(3), 134-156.
- Ataay, F. (2007). *Neoliberalizm ve devletin yeniden yapılandırılması*. De Ki Basım Yayım.
- Atalay, M. ve Çakırel, Y. (2022). Sağlık Sektörü Çalışanlarında İş Yüğü, İş Tatmini Ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 431-463.
- Ateş, H., ve Buyruk, H. (2018). Türkiye'de katılımcı yönetim uygulamaları ve yasal çerçeve. *Kamu Yönetimi ve Siyaset Dergisi*, 20(3), 112-134.
- Attridge, M. (2009). Employee assistance programs: Evidence for prevention, early identification, and early intervention in the workplace. *International Journal of*

Mental Health Promotion, 11(4), 5-14.

- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.
- Autor, D. H., Mindell, D. A. ve Reynolds, E. B. (2020). *The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines*. MIT Task Force on the Work of the Future.
- Aybar, O. ve Akaçin, S. (2024). Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 22(1), 34-58.
- Aydın, M. ve Kaya, H. (2019). KİT'lerde çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 145-162.
- Aydoğan, F. N., Yıldırım, B. ve Esen, İ. (2023). İş Yerinde Sosyal Hizmet Uygulamaları: Amerika, Çin Ve Fransa Örnekleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 1129-1143.
- Ayhan, E. ve Önder, M. (2017). Yeni kamu yönetimi ve kamu yönetimi reformları: Karşılaştırmalı bir analiz. *Yönetişim Çalışmaları*, 10(1), 23-45.
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F. ve Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013–1037.
- Badarin, A., Andersen, L. L. ve Larsen, A. D. (2021). Physical workload and musculoskeletal pain: A systematic review of exposure assessment methods. *Occupational Medicine*, 71(4), 123-135.
- Bağdoğan, S. Y., Tüfekci Yaman, U., Öngen Bilir, K. B. ve Aytaç, S. (2020). Mediator role of work stress between burnout and job related affective wellbeing: a case of public employees. *Journal of Economy Culture and Society*, 61, 189-205.
- Bajaj, S., Sharma, R. ve Singh, P. (2023). Effectiveness of employee support programs in reducing workplace stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(3), 178-195.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Balabanova, D. ve Molchanova, A. (2022). Social isolation in remote work environments: Psychological impacts and coping strategies. *Work and Stress*, 36(2), 156-174.

- Bandeira, P. ve Ferraro, G. (2017). Participatory governance and institutional design: Evidence from Brazil. *Governance*, 30(4), 567-589.
- Barbuto, J. E. (2000). Influence triggers: A framework for understanding follower compliance. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 365-387.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik Ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Bayraktar, Y., Tütüncü, A. ve Gönülağan, A. (2020). Ergonomik Çalışma Ortamı Ve Verimlilik İlişkisi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma-The Relationship Between Ergonomic Workplace And Productivity: A Research On Academic Staff Of Karadeniz Technical University. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 7(1), 93-117.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., Rawas, E. ve Said, A. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the Middle East. *International Journal of Business ve Society*, 19(3), 739-758.
- Behn, R. D. (1995). The big questions of public management. *Public Administration Review*, 55(4), 313-324.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Bernier, L. (2014). Public enterprises as policy instruments: The importance of public entrepreneurship. *Journal of Economic Policy Reform*, 17(3), 253-266.
- Bherer, L., Dufour, P. ve Montambeault, F. (2016). The participatory democracy turn: An introduction. *Journal of Civil Society*, 12(3), 225-230.
- Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P. ve Klein, U. (2008). Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology*, 55(2), 220-233.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J. ve Walsh, P. (1996). *Public management: The New Zealand model*. Oxford University Press.

- Bovaird, T. ve Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328.
- Boyalı, H. (2023). Yerel Yönetimlerde Kent Konseylerine Katılımın Politika Yayılım Modeline Göre İncelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1181-1201.
- Boztepe, M. (2018). Yeni kamu yönetimi anlayışı ve geleneksel kamu personel rejimi üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 191-210.
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8, 773.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. ve Benson, J. (2005). Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes. *Group ve Organization Management*, 30(1), 99-124.
- Brummelman, E., Thomaes, S., Nelemans, S. A., Orobio de Castro, B., Overbeek, G. ve Bushman, B. J. (2015). Origins of narcissism in children. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(12), 3659-3662.
- Buele, I., Vidueira, P. ve Yagüe, J. L. (2020). Participatory budgeting in rural communities: Challenges and opportunities. *Journal of Rural Studies*, 78, 45-58.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. ve Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Campbell, W. K., ve Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the particular benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214-232.
- Can, P. (2019). Narsisizm ile marka bağlılığı ve taklit ürün satın alma eğilimi arasındaki ilişkiler. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 1-20
- Carayon, P. ve Gürses, A. P. (2005). A human factors engineering conceptual

- framework of nursing workload and patient safety in intensive care units. *Intensive and Critical Care Nursing*, 21(5), 284-301.
- Carlisle, Y. (2011). Complexity dynamics: Managerialism and undesirable emergence in healthcare organizations. *Journal of Medical Marketing*, 11(4), 284–293.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. ve McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Cheung, A. B. L. (2005). The politics of administrative reforms in Asia: Paradigms and legacies, paths and diversities. *Governance*, 18(2), 257-282.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., ve Røvik, K. A. (2017). Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth. London: Routledge.
- Christensen, T., ve Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- Christensen, T., ve Lægreid, P. (2010). Increased complexity in public organizations – The challenges of combining NPM and post-NPM features. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 146-166.
- Cisek, S. Z., Sedikides, C., Hart, C. M., Godwin, H. J., Benson, V., ve Liversedge, S. P. (2014). Narcissism and consumer behaviour: A review and preliminary findings. *Applied Psychology*, 63(4), 583-616.
- Clarke, J., Newman, J., Smith, N., Vidler, E. ve Westmarland, L. (2007). Creating citizen-consumers: Changing publics and changing public services. London: Sage Publications.
- Conrad, P. (1988). Worksite health promotion: The social context. *Social Science & Medicine*, 26(5), 485-489.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Courtney, H., Kirkland, J. ve Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79.
- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çeliksoy, E. ve Akça, A. (2024). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm Süreci. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 445-486.

- Çevik, S. N. (2022). Paradigma değişimi olarak yeni kamu yönetimi ve çıkmazları karşısında arayışlar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-14
- Çiçek, B. ve Bilkay, S. (2024). Toksik liderlik, örgütsel sessizlik ve dedikodu yayılımı arasındaki ilişki. *Örgütsel Davranış Dergisi*, 19(1), 78-95.
- Çiçek, H. ve Çağdaş, A. (2020). Ergonomik Faktörlerin Çalışan Performansına Olan Etkileri. *Ohs Academy*, 3(2), 135-143.
- Çoban, H. ve İrmış, A. (2018). Yöneticilerde Narsisizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 123-146.
- Çolak, S. ve Uzun, T. (2021). Yeni kamu yönetimi ilkeleri ve uygulama alanları. *Kamu Yönetimi ve Siyaset Dergisi*, 23(1), 45-67.
- Çukurçayır, M. A., Eroğlu, H. ve Sağır, H. (2015). Yerel Yönetişim, Katılım Ve Kent Konseyleri. *Yerel Politikalar*, (1).
- Davenport, T. H. ve Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Dawes, S. S. (2010). Stewardship and usefulness: Policy principles for information-based transparency. *Government Information Quarterly*, 27(4), 377-383.
- de Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33(4), 535-550.
- Delasay, M., Ingolfsson, A., Kolfal, B. ve Schultz, K. (2016). Load effect on service times. *European Journal of Operational Research*, 248(3), 878-889.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Denhardt, R. B. (2008). *Theories of public organization* (5th ed.). Wadsworth Publishing.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., ve Blanc, T. A. (2010). *Public administration: An action orientation* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Denhardt, R. B., ve Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Diebig, M., ve Bormann, K. C. (2020). The dynamic relationship between laissez-faire leadership and day-level stress: A role theory perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 324-344.
- DiwasSingh, R., ve Terwiesch, C. (2009). The impact of workload on service time and

- patient safety: An econometric analysis of hospital operations. *Management Science*, 55(9), 1486-1498.
- Drechsler, W. (2023). The New Neo-Weberian State. *Max Weber Studies*, 23(1), 109-125.
- Drewry, G. (2005). Citizens as customers: Charters and the contractualisation of quality in public services. *Public Policy and Administration*, 20(2), 12-30.
- du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy: Weber, Organization, Ethics*. Sage Publications.
- Dunleavy, P. (2003). Authoring a PhD: How to plan, draft, write and finish a doctoral thesis or dissertation. *Palgrave Macmillan*.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. ve Tinkler, J. (2006). New Public Management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Domberger, S. ve Jensen, P. (1997). Contracting out by the public sector: Theory, evidence, prospects. *Oxford Review of Economic Policy*, 13(4), 67–78.
- Donnelly, J. (2003). *Universal human rights in theory and practice* (2nd ed.). Cornell University Press.
- Edis, E. K. ve Keten, M. (2022). COVID-19 pandemi sürecinde sağlık çalışanlarında tükenmişlik, iş tatmini ve yaşam doyumu. *The Journal of Kırıkkale University Faculty of Medicine*, 24(2), 331-342.
- Egeonu, N. ve Jia, H. (2024). Computer vision-based biomechanical models for workload assessment. *Applied Ergonomics*, 115, 104156.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eren, A. A. ve Şimşek, O. (2022). Kamu İktisadi Teşebbüslerinin ve Özelleştirmenin Ekonomi-Politiği: Türkiye Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 337-361.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Liderin karanlık yüzü: Toksik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1861-1877.
- Erdoğan, T., Ünsar, S. A. ve Süt, N. (2009). Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 82–102.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personeli yönetimine etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Erol, V. (2024). Yapay Zekânın Kamu Yönetimine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi*

Sosyal Bilimler Dergisi, (82), 11-25.

- Eryılmaz, B. (2012). Kamu yönetimi: Kavramlar, kuramlar, yaklaşımlar. *İmaj Yayınevi*.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman Publishing (1949 translation).
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Florio, M. (2004). The great divestiture: Evaluating the welfare impact of the British privatizations 1979-1997. *Cambridge: MIT Press*.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P. ve Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Franklin, A. L. (2015). Citizen participation in local government. *International City/County Management Association*, 45-78.
- Frederickson, H. G. (1996). Comparing the reinventing government movement with the new public administration. *Public Administration Review*, 56(3), 263-270.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, 66–75.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522.
- Gallegos, P. V., Huff, N. ve Zeltmann, S. (2022). Abusive supervision: A systematic review and future research directions. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 310-331.
- Geri, L. M. (2001). New public management and the reform of government. *International Public Management Journal*, 4(1), 67-89.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. ve Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150.
- Giardella, D. (2019). Fixing a toxic work culture: How to encourage active bystanders. *MIT Sloan Management Review*.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. ve Cooper, C. L. (2008). A meta-analysis of work

- demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Göçöğlü, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: Nesnelerin interneti üzerine bir inceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 615-628.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Greer, L. L., Caruso, H. M. ve Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 116-128.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. ve Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and curvilinear relations. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., ve He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader-member exchange, team identification and power distance. *Chinese Management Studies*, 12(2), 384-406.
- Gu, Q., Hempel, P. S. ve Yu, M. (2020). Tough love and creativity: How authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. *British Journal of Management*, 31(2), 305-324.
- Guastello, S. J. (2006). Human factors engineering and ergonomics: A systems approach. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Glendon, M. A. (2002). *A world made new: Eleanor Roosevelt and the Universal Declaration of Human Rights*. Random House Trade Paperbacks.
- Gulick, L. ve Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A. ve Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Hadadian, Z. ve Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(2), 2-24.

- Halligan, J. (2010). NPM in Anglo-Saxon countries. In T. Christensen ve P. Lægreid (Eds.), *The Ashgate research companion to new public management* (pp. 83-96). Ashgate.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R. ve Bezes, P. (2019). *Public administration reforms in Europe: The view from the top*. Edward Elgar Publishing.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., ve Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252–263.
- Harris, M. M., ve Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-547.
- Hart, S. G., ve Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. *Advances in Psychology*, 52, 139-183.
- Has, M., ve Bal, Y. (2024). Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi: Hibrit modellerin etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 45-67.
- Herdiana, H., Sari, N. P., ve Rahman, A. (2023). Physical workload assessment: A review of measurement techniques and variability. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 234-248.
- Hicks, H. G. (1960). Workload measurement in public administration. *Public Administration Review*, 20(3), 145-152.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.

- Hood, C. ve Peters, G. (2004). The middle aging of New Public Management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- Hood, C. ve Rothstein, H. (2001). Risk regulation under pressure: Problem solving or blame shifting? *Administration and Society*, 33(1), 21-53.
- Howell, J. M. ve Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hoşgör, D. G., Tanyel, T. Ç., Cin, S. ve Demirsoy, S. B. (2021). COVID-19 pandemisi döneminde sağlık çalışanlarında tükenmişlik: İstanbul ili örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 372-386.
- Hughes, O. E. (2003). Public management and administration: An introduction (3rd ed.). *Palgrave Macmillan*.
- Hughes, O. E. (1994). Public Management and Administration: An Introduction. *Macmillan Press*.
- Humen, Y. (2021). Methodological framework of the process of democratic governance in the theory of public administration. *Socio-Economic Problems and the State*.
- Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership over the Years – A review. *Journal Sms Varanasi*, 9(1), 106-110.
- Johnson, P. R. ve O'Neill, H. (1989). Employee assistance programs in the public sector: Challenges and opportunities. *Public Personnel Management*, 18(3), 298-312.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231-262). Lawrence Erlbaum Associates.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kalan, G. ve Aykut, A. (2023). Sanat Temelli Bir Araştırma: Narsisizm Olgusunun Sanat Yapıtına Yansımaları. *Erciyes Akademi*, 37(4), 1502-1516.
- Kalimullah, N. A., Alam, K. M. A. ve Nour, M. M. A. (2012). New public management: Emergence and principles. *BUP Journal*, 1(1), 1-22.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture.

- Human Relations, 64(6), 843-869.
- Kapucu, N. ve Hu, Q. (2020). *Network governance: Concepts, theories, and applications*. Routledge.
- Karagöz, K., Yalçın, S. ve Köroğlu, M. (2024). Toksik liderlik, örgütsel sinizm ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ASOS Journal*, 148, 304-319.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 285-308.
- Karcı, Ş. M. (2008). Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının temel değerleri üzerine bir inceleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 16, 40-64.
- Karpa, D., Akimova, L., Akimov, O., Serohina, N., Oleshko, O. ve Lipovska, N. (2021). Public administration and artificial intelligence: Systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Research*, 10(2), 67-89.
- Katsamunska, P. (2012). Classical and modern approaches to public administration. *Economic Alternatives*, 1, 74-81.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley ve Sons.
- Kaya, N., Tokur Göncü, F. ve Erarslan, İ. (2021). The effects of managers' toxic leadership behaviors on organizational cynicism and employee silence: A research on the public sector. *Journal of Life Economics*, 8(1), 111–120.
- Keck, M. E. ve Sikkink, K. (1998). *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. Cornell University Press.
- Kennedy, P. (1992). *A guide to econometrics* (3rd ed.). MIT Press.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Keohane, R. O. ve Nye, J. S. (2011). *Power and interdependence* (4th ed.). Longman.
- Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution*. Brookings Institution Press.
- Kirk, A. K. ve Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counselling and consulting. *Australian Psychologist*, 38(2), 138-143.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Klug, K., Felfe, J. ve Krick, A. (2022). Does self-care make you a better leader? A multisource study linking leader self-care to health-oriented leadership, employee self-care, and health. *International Journal of Environmental Research and Public*

Health, 19(11), 6733.

- Kolsaker, A. ve Lee-Kelley, L. (2006). Citizens' attitudes towards e-government and e-governance: A UK study. *Government Information Quarterly*, 23(3), 354-368.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. SAGE Publications.
- Köseoğlu, Ö. ve Morçöl, G. (2013). Democratization of Governance in Turkey: An Assessment of the Administrative Reforms in the 2000s. In *Challenges to Democratic Governance in Developing Countries* (pp. 137-153). Cham: Springer International Publishing.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kröll, C., Doeblner, P. ve Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management interventions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 378-397.
- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass.
- Kuşlivan, S. (2005). Hizmet sektöründe iş yükü ve ergonomik düzenlemelerin çalışan memnuniyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 201-220.
- Lamba, M. (2014). "Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 135-152.
- Lane, J. E. (2000). *New public management: An introduction*. Routledge.
- Lapuate, V. ve Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475.
- Larbi, G. A. (1999). *The new public management approach and crisis states*. United Nations Research Institute for Social Development.
- Li, Y. (2015). Citizen participation in collaborative governance: Evidence from China. *Public Administration and Development*, 35(3), 189-204.
- Linder, S. H. (1999). Coming to terms with the public-private partnership: A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 35-51.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Luo, Z., Wang, Y., Nie, P. ve Wang, H. (2019). How does benevolent leadership affect follower taking charge? *Frontiers in Psychology*, 10, 1636.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Maheshwari, G.C. ve Mehta, S. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment.
- Maier, H. A., Pike, M., Sharples, S. ve Wilson, M. L. (2014). Examining the reliability of using fNIRS for measuring workload. *Proceedings of the 18th International Conference on Supporting Group Work*, 149-158.
- Maitlis, S. ve Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375-393.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S. ve Agarwal, J. (2004). Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model. *Information Systems Research*, 15(4), 336-355.
- Maner, J. K. ve Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482-497.
- Manning, N. (2001). The legacy of the New Public Management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67(2), 297-312.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Matiaske, W., Olejniczak, M., Salmon, D. ve Schult, M. (2015). Arbeitsbedingungen in Jobcentern nach dem SGB II (gemeinsame Einrichtungen) – Mitarbeiterbefragung zu Arbeitsumfeld und psychischer Belastung. *Industrielle Beziehungen*, 22(2), 142-166.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. ve Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- Miceli, M. P., ve Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*.
- Misuraca, G. (2007). E-governance in EU cities: Comparison of good practices and policy recommendations. *European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies*.
- Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance: The moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Morf, C. C. ve Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morsink, J. (1999). *The Universal Declaration of Human Rights: origins, drafting, and intent*. university of Pennsylvania Press.
- Munzhedzi, P. H. (2020). Challenges facing the implementation of new public management in developing countries. *Journal of Public Administration and Development*, 25(2), 78-95.
- Nacakcı, B. (2018). Sosyal Medyanın İnşaa Ettiği Narsist Kişilikler: Instagram Hesapları Üzerine Bir Analiz (Pilot Çalışma). *International Journal of Social Science*, 1(2), 255-268.
- Nakano, S., Beaupré-Lavallée, A. ve Bégin-Caouette, O. (2021). Accountability measures in higher education and academic workload: A ten-year comparison. *Brock Education: A Journal of Educational Research and Practice*, 30(2), 116-134.
- Neves, P. ve Schyns, B. (2018). Power and leaders' behavior: How power explains the way leaders behave. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 634-646.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H. B., Van Vianen, A. E. M. ve Ten Velden, F. S. (2018). Humility in leadership: The importance of leader perspective taking. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 701–712.
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H. ve Van Vianen, A. E. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259-1264.
- Newton, T. J., Handy, J. ve Fineman, S. (1995). *Managing stress: emotion and power at work*. SAGE Publications.
- Nhema, A. G. (2015). Rethinking public administration and public policy: A comparative perspective on new public management. *Journal of Public*

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (7th ed., pp. 200–230). Sage Publications.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T. ve Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22, Article 374.
- O'Neill, O. (2006). Transparency and the ethics of communication. In C. Hood ve D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* (pp. 75-90). Oxford University Press.
- Olçar, K. (2023). Sivil toplum örgütlerinin kavramsal ve tarihsel gelişimi. *İzlek Akademik Dergi*, 6(2), 45-62.
- Oreskovic, J., Smith, L. ve Patel, R. (2023). Gender equality and work-life integration in remote and hybrid environments. *Journal of Social and Organizational Change*, 25(3), 90-105.
- Osborne, D. Ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, V. (1989). *The Intellectual Crisis in American Public Administration*. University of Alabama Press.
- Önen, S. ve Ozan, M. (2021). Kamu yönetimi reformlarının dönüşümü. *TroyAcademy*, 6(2), 322-348.
- Örgev, C. ve Demir, H. (2019). Toxic leadership in a public university hospital. *Journal of International Health Sciences and Management*, 5(8), 48-63.
- Özer, M. A. ve Erdem, E. (2022). Yeni kamu yönetimi ve yönetim ekseninde yerleşme ve değişen kamu hizmeti anlayışı. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 215-230.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.

- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Parlak, B. ve Sobacı, M. Z. (2008). *Kamu yönetimi: Temel kavramlar ve yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Alfa Aktüel Yayınları.
- Patil, S., Janani, N., Anand Kumar, P., Shobitha, J. ve Nagaprakash, T. (2024). The impact of remote work on work-life balance and employee productivity. *Journal of Research Administration*, 6(1), 658-69.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L. ve Sirotnik, B. W. (2018). The toxic triangle in academia: A case study in toxic leadership. *Leadership*, 15(6), 722-743.
- Pfiffner, J. P. (1999). Traditional public administration versus new public management: Accountability versus efficiency. In A. Berman (Ed.), *Administering federalism: Intergovernmental relations in practice* (pp. 175-198). Georgetown University Press.
- Pierre, J. ve Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan.
- Pillai, S. ve Prasad, R. (2022). Managing hybrid workforces: Key performance indicators and training approaches. *Journal of Business and Leadership*, 28(4), 129-145.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003) "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies" *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903
- Pollitt, C. (2001). Convergence: The useful myth? *Public Administration*, 79(4), 933–947.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?* (2nd ed.). Blackwell Publishers.
- Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis—new public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C. (2016). *Public management reform: A comparative analysis—into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Posthumus, S. ve Von Solms, R. (2004). A framework for the governance of

- information security. *Computers ve Security*, 23(8), 638–646.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, ve Computers*, 36(4), 717-731.
- Raadschelders, J. C. N. (2008). Understanding the history of public administration: Traditions and transformations. *Public Administration Review*, 68(2), 235-243.
- Raskin, R. ve Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590.
- Rast, D. E. Hogg, M. A. ve Giessner, S. R. (2013). Uncertainty, leadership, and preference for strong leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 771-775.
- Rathi, P. (2024). Employee engagement in hybrid work models: The interplay between autonomy and productivity. *International Journal of Workplace Psychology*, 16(2), 67-85.
- Restrepo, D. A. ve Lemos, V. C. (2021). Effective interventions for workplace stress reduction: Mindfulness, aerobic exercise, and bibliotherapy. *Journal of Occupational Health*, 63(2), Article e12232.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior* (6th ed.). Prentice Hall.
- Rodríguez-Pose, A. ve Ezcurra, R. (2010). Does decentralization matter for regional disparities? A cross-country analysis. *Journal of Economic Geography*, 10(5), 619-644.
- Roscoe, A. H. (1978). Stress and workload in pilots. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 49(4), 630-633.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rouse, W. B., Edwards, S. L. ve Hammer, J. M. (1993). Modeling the dynamics of mental workload and human performance in complex systems. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 23(6), 1662-1671.
- Rubio, S., Díaz, E., Martín, J., ve Puente, J. M. (2004). Evaluation of subjective mental workload: A comparison of SWAT, NASA-TLX, and workload profile methods.

- Applied Psychology*, 53(1), 61-86.
- Salamon, L. M. (2002). The new governance and the tools of public action: An introduction. *Public Administration Review*, 62(6), 611-618.
- Sariipek, D. B., Cerev, G. ve Ayhan, E. E. (2023). İşgücü piyasasında pandemi sonrası “yeni normal”; Hibrit çalışma ve iş-yaşam dengesi. *İnsan ve İnsan*, 10(35), 11-27.
- Schachter, H. L. (1989). Frederick Taylor and the public administration community: A reevaluation. *Public Administration Review*, 49(5), 457-465.
- Schilling, J., Schyns, B. ve May, D. (2023). When your leader just does not make any sense: Conceptualizing inconsistent leadership. *Journal of Business Ethics*, 185(1), 209-221.
- Schaufeli, W. B. ve Taris, T. W. (2013). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68.
- Schwartz, P., Müller, J. ve Weber, F. (2020). High physical workload and stress among employees: Implications for workplace health interventions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(8), 450-467.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sedikides, C. (2021). In search of narcissus. *Trends in Cognitive Sciences*, 25(1), 67-80.
- Sharma, M. ve Aggarwal, R. (2024). Leadership communication and work-life quality in hybrid settings: The mediating role of organizational support. *Leadership ve Organizational Development Journal*, 22(1), 54-72.
- Sheridan, T. B. ve Simpson, R. W. (1979). *Toward the definition and measurement of the mental workload of transport pilots* (FTL Report R79-4). Massachusetts Institute of Technology, Flight Transportation Laboratory.
- Shields, P. M. (2008). Rediscovering the taproot: Is classical pragmatism the way to renew public administration? *Public Administration Review*, 68(2), 205-221.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Siltala, J. (2013). New Public Management: The evidence-based worst practice? *Administration ve Society*, 45(4), 468-493.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.

- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (3rd ed.). Free Press.
- Singh, N., Dev, S. ve Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 122, 114-121.
- Singh, R. ve Joshi, A. (2022). The flexibility paradox: How hybrid work enhances autonomy yet challenges work-life boundaries. *Journal of Work and Productivity*, 20(2), 102-118.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sunkad, V. (2024). Modern public administration: Challenges and opportunities in governance. *International Journal of Public Administration*, 47(8), 567-589.
- Şaptefraţi, T. (2021). Public administration science - neoclastic organizational theories and approaches. *Administrarea Publica*, 3(111), 14-22.
- Şişman, S. (2024). Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 7(1), 39-50.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Allyn ve Bacon.
- Tas, M., Tas, N. ve Cahantimur, A. (2009). A participatory governance model for the sustainable development of Cumalıkızık, a heritage site in Turkey. *Environment and Urbanization*, 21(1), 161-184.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper ve Brothers.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

- Terry, L. D. (1998). Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. *Public Administration Review*, 58(3), 194-200.
- Teymurov, S. (2024). Public-private partnerships and the evolution of public sector management: A contemporary analysis. *Journal of Public Administration and Policy*, 12(1), 55-73.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T. ve Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. ve Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Group ve Organization Management*, 43(2), 266-319.
- Toker, Y. (2011). Kamu çalışanlarında duygusal iş yükü ve tükenmişlik ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 45-56.
- Topal, E. ve Küçük, B. A. (2023). Uzaktan veya Hibrit Çalışanlarda İş Yaşam Dengesinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Erteleme Davranışının Rolü. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 156-174.
- Turhan, Ö. (2022). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1213-1224.
- Turnley, W. H., ve Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351-360.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Twenge, J. M., ve Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement*. Free Press.
- Uysal, Y. (2020). Klasik kamu yönetiminden yeni kamu işletmeciliği ve post-YKİ'ye kamu hizmetlerinin değişimi ve dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 1-20.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1427-1441.
- Vigoda, E. (2007). Public administration: An interdisciplinary critical analysis. Marcel

Dekker.

- Walker, R. M., Boyne, G. A. ve Brewer, G. A. (2011). *Public management and performance: Research directions*. Cambridge University Press.
- Wallace, H. M. ve Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834.
- Walton, M. (2021). Contextual origins of toxic behaviour: environmental factors in executive toxicity.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, Z., Xu, S., Zhang, J. ve Liu, J. (2022). How does authoritarian leadership influence employee creativity? The role of psychological safety and power distance. *Leadership ve Organization Development Journal*, 43(2), 287-305.
- Waters, T. R., ve Dick, R. B. (2020). Evidence of health risks among workers performing manual material handling tasks. *Applied Ergonomics*, 87, 103-118.
- Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 487-499.
- Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press (1978 translation).
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Westover, J. H. (2024). The impact of implementing hybrid work on employees: Considering work-life balance, job satisfaction, and wellbeing. *Human Capital Leadership Review*, 13(1).
- White, L. D. (1926). *Introduction to the study of public administration*. Macmillan.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Willoughby, W. F. (1918). *The movement for budgetary reform in the states*. D. Appleton and Company.
- Windsor, D. (2017). The dark side of leadership practices: Variations across Asia. In N. Muenjohn ve A. McMurray (Eds.), *The Palgrave handbook of leadership in transforming Asia* (pp. 125-141). Palgrave Macmillan.

- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A. ve Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Administrative Sciences*, 12(4), 134.
- World Bank. (1997). *World development report 1997: The state in a changing world*. Oxford University Press.
- Wu, T. J. ve Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group ve Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Xiao, Y., Wang, Z., Wang, M. ve Lan, Y. (2005). The appraisal of reliability and validity of subjective workload assessment technique and NASA-task load index. *Zhonghua Lao Dong Wei Sheng Zhi Ye Bing Za Zhi*, 23(3), 178-181.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yıldırımçakar, İ. ve Kanberoğlu, Z. (2024). Çalışma Hayatının Dönüşümü ve Çalışma Hayatında İş-Yaşam Dengesini Sağlamada Uzaktan Çalışmanın Rolü. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 5(1), 201-218.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766.
- Zhao, H., Su, Q., Lou, M., Hang, C. ve Zhang, L. (2022). Does authoritarianism necessarily stifle creativity? The role of discipline-focused authoritarian leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 1037102.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

YENİ KAMU YÖNETİCİLİĞİNİN TOKSİK LİDERLİĞE ETKİSİNDE İŞ YÜKÜNÜN ARACI ROLÜ

Bu anket, kamu çalışanlarının "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışı çerçevesinde Türkiye’de gerçekleştirilen normatif reformlar sonrasında söz konusu felsefenin getirdiği yeni yönetim kültürünü ne ölçüde içselleştirdiklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler, tamamen bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Ankete katılanlardan kimlikleri ile ilgili herhangi bir bilgi istenmemektedir. Soruları samimi ve içtenlikle cevapladığınız ve katıldığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ (Danışman)

Yahya ALAN (YL Öğrencisi)

Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

Yaşınız: ☐ 20-30 arası ☐ 31-40 arası ☐ 41- 50 arası

☐ 51- 60 arası ☐ 61 ve üzeri

Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Hangi Kamu Kurumunda Çalışıyorsunuz?

Kurumda Hangi Statüde Çalışıyorsunuz?

☐ 657’li Kamu Görevlisi ☐ 399 Sayılı KHK ‘lı Kamu Görevlisi

☐ Kamu İşçisi

Kurumda Mesleğiniz/Göreviniz nedir?

Kaç yıldır kurumunuzda çalışıyorsunuz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl

☐ 11-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

Aşağıda ki soruları yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Eğer yöneticiniz yakın zamanda yöneticiniz olduysa ve aşağıdaki ifadeleri henüz kendisiyle deneyimlemediyseniz, bir önceki birim yöneticinizi baz alarak cevaplandırabilirsiniz. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “**1-Kesinlikle katılmıyorum**” ve “**5-Kesinlikle katılıyorum**” olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Amiri yanımdayken tavrını kökten değiştirir.	1	2	3	4	5
Biriminde yaptığı hatalardan sorumlu olduğunu reddeder.	1	2	3	4	5
Sadece ilerlemesine yardımcı olabilecek kişilere yardım teklif eder.	1	2	3	4	5
Kendisine ait olmayan başarılar için kredi kabul eder.	1	2	3	4	5
Sadece bir sonraki terfisinin çıkarları doğrultusunda hareket eder.	1	2	3	4	5
Astlarıyla alay eder.	1	2	3	4	5
Astlarını iş tanımları dışındaki şeylerden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
Astlarının iş dışındaki taahhütleri konusunda düşünceli değildir.	1	2	3	4	5
İş yerindeki diğer insanlara astları hakkında kötü konuşur.	1	2	3	4	5
Astlarını alenen küçümser.	1	2	3	4	5
Astlarına geçmişteki hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.	1	2	3	4	5
Astlarına yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5
Ani parlamalar yaşar.	1	2	3	4	5
Mevcut ruh halinin iş yerinin iklimini tanımlamasına izin verir.	1	2	3	4	5
Bilinmeyen nedenlerle astlarına öfke gösterir.	1	2	3	4	5
Ruh halinin ses tonunu ve yüksekliğini etkilemesine izin verir.	1	2	3	4	5
Yaklaşılabilirlik derecesi değişkendir.	1	2	3	4	5
Astlarının onun ruh halini "okumaya" çalışmasına neden olur.	1	2	3	4	5
Tutkulu olduğunda astlarının duygularını etkiler.	1	2	3	4	5
Kişisel hak sahibi olma duygusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
Kuruluşumun en üst kademelerine girmeye mahkûm olduğunu varsayar.	1	2	3	4	5
Kendisinin diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
Sıra dışı bir insan olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
İltifatlar ve kişisel övgülerle beslenir.	1	2	3	4	5
Astlarının görevlerini nasıl tamamlayacağını kontrol eder.	1	2	3	4	5

Astlarının mahremiyetini ihlal eder.	1	2	3	4	5
Astlarının hedeflere yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez.	1	2	3	4	5
Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri görmezden gelir.	1	2	3	4	5
Özel durumlarda bile, kurumsal politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir.	1	2	3	4	5
Birimdeki tüm kararları önemli olsun veya olmasın belirler.	1	2	3	4	5

Aşağıda ki soruları kurumunuzu düşünerek cevap veriniz. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “**1-Kesinlikle katılmıyorum**” ve “**5-Kesinlikle katılıyorum**” olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumda; çıktılar ve sonuçlar ölçülür	1	2	3	4	5
Kurumumda; girdilerin seçimi, kısa vadeli iş sözleşmeleri ve kurumlar arası rekabet konusunda daha fazla yönetsel takdir yetkisi yoluyla verimliliği artırmaya odaklanır.	1	2	3	4	5
Kurumum; dış kaynak kullanımına büyük ölçüde güvenir.	1	2	3	4	5
Kurumum; kamu-özel sektör ortaklıklarına girer.	1	2	3	4	5
Merkezi olmayan örgütsel yapılar ve süreçler oluşturmaya odaklanır.	1	2	3	4	5
Kurumumda ki kuruluşlara daha fazla özerklik sağlamaya odaklanır.	1	2	3	4	5
Yöneticilere daha fazla özerklik sağlamaya odaklanır.	1	2	3	4	5
Çıktı bütçelemesi ve daha kapsamlı raporlama yoluyla kamu sektörü mali yönetimini iyileştirmeye odaklanır.	1	2	3	4	5
Sıkı performans spesifikasyonu ve ölçümü kullanarak performansı teşvik etmeye odaklanır.	1	2	3	4	5
Hizmet alanların memnuniyeti ölçümünü uygular	1	2	3	4	5

Aşağıda ki soruları kurumunuzu düşünerek cevap veriniz. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “**1-Kesinlikle katılmıyorum**” ve “**5-Kesinlikle katılıyorum**” olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerimde benden beklenenleri yapmam için bana yeterli zaman veriliyor.	1	2	3	4	5
Genellikle bir kişinin yapabileceğinden çok fazla işim var.	1	2	3	4	5
İşyerindeki performans standartları çok yüksek.	1	2	3	4	5
İşyerimde tüm işlerimi bitirmem için asla yeterli zamanım olmuyor.	1	2	3	4	5
Kurumda ilerlemek için çalışanların her hafta sözleşmeli saatlerinden daha fazla çalışmaları bekleniyor.	1	2	3	4	5
Çalışanların genellikle haftaiçi veya hafta sonları eve iş götürmesi bekleniyor.	1	2	3	4	5

ETİK KURUL KARARI

T.C.

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE
YAYIN ETİĞİ KURULU



Sayı : E-95674917-108.99-215304

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ

"YENİ KAMU YÖNETİCİLİĞİNİN TOKSİK LİDERLİĞE ETKİSİNDE İŞ YÜKÜNÜN ARACI ROLÜ" konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 25/10/2023 tarih ve 2023/5 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR

Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

İlköğrenimimi Gümüşhane ili Kelkit ilçesi Kılıçcı köyü İlkokulunda tamamladım. Ortaöğretimimi Erzincan İmam Hatip Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2006 yılında Atatürk Üniversitesi, Bilgisayar Programcılığı bölümünden mezun oldum. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni tamamladım. 2025 yılında Gümüşhane Üniversitesi'nde Yüksek lisans'ımı tamamladım.

İş hayatına 2006 yılında Bursa PTT Başmüdürlüğü'nde memur olarak başladım ve halen Erzincan PTT Başmüdürlüğü'nde devam etmekteyim.

