

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**MESLEKİ TATMİN DÜZEYİNİN MESLEKİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: MALİ
HİZMETLER UZMANLIĞI KARIYER MESLEĞİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ABDULLAH DEMİREL

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
PROF. DR. İSMAİL SEVİNÇ**

KONYA-2022

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**MESLEKİ TATMİN DÜZEYİNİN MESLEKİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: MALİ
HİZMETLER UZMANLIĞI KARIYER MESLEĞİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ABDULLAH DEMİREL

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
PROF. DR. İSMAİL SEVİNÇ**

KONYA-2022

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah DEMİREL		
	Numarası	17810401037		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	x	
	Tezin Adı	Mesleki Tatmin Düzeyinin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mali Hizmetler Uzmanlığı Kariyer Mesleği Üzerine Bir Araştırma		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Abdullah DEMİREL

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	---	---

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah DEMİREL		
	Numarası	17810401037		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	x	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ		
Tezin Adı	Mesleki Tatmin Düzeyinin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mali Hizmetler Uzmanlığı Kariyer Mesleği Üzerine Bir Araştırma			

Kamu yönetiminin bir alt dalı olan kamu personel yönetimi; kamusal hizmetlerin sunumunda önemli rol oynayan insan unsurunun, kamu hizmetine girmesi, eğitilmesi, ilerlemesi, hizmet gereklerine göre en uygun biçimde yararlanılması ile görevinin sona ermesine kadar olan süreci konu edinen yönetsel düzenlemelerdir. Kamu sektörü, refah devleti anlayışı çerçevesinde, zamanla en büyük işveren konumuna gelerek aşırı derecede büyümüş ve kamusal hizmetlerin sunumunda etkinlik, verimlilik ve kalitenin düşmeye başladığı ifade edilmektedir. 1980’li yılların başından itibaren yaşanan yeni kamu yönetimi yaklaşımı içerisinde yer alan yeni kamu işletmeciliği anlayışı ile birlikte özel sektörde uygulanan insan kaynakları yaklaşımına benzer bir yapının kamusal örgütlere de uygulanmasına karar verilmiştir. Böylelikle kamu personel yönetiminde, özel sektörün elde etmiş olduğu tecrübe ve kazanımlar kamu personel yönetimine, kamunun sahip olduğu nitelik ve özellikler de dikkate alınarak aktarılmaya başlanmıştır. Bu süreçte, kamu personel yönetiminde, norm kadro, kamu personel sayısının optimizasyonu vb. bazı yenilikler ve değişiklikler görülmüştür. Bunların içerisinde, kamu örgütlerinde kariyer uzman personel istihdam edilmesi de yer almıştır. Kariyer uzman olarak adlandırılan bu yeni istihdam biçimi, zamanla tüm kamu örgütlerinde yaygınlaşmış ve sayıları hızla artmıştır. Bu artış ile birlikte, merkezi ve kurumsal uygulamalardan kaynaklı farklı ücret rejimlerinin ortaya çıkması kamu personel yönetiminde yeni bir sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorun her ne kadar “eşit işe eşit ücret” düzenlemesi ile bertaraf edilmekte istense de bazı kariyer uzmanların kapsam dışı tutulması; adaletsizlik algısı, dışlanma, ayrımcılık vb. olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durumun, mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık vb. önemli

psikolojik tutum ve davranışları da etkilediği ifade edilmektedir. Bu çalışmada, kamu personel yönetimi içerisinde yer alan ve eşit işe eşit ücret düzenlemesi kapsamının dışında tutulan tek merkez kariyer personeli olan ve genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında görev yapan mali hizmetler uzmanlarının, mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin sosyo-demografik özellikler ile birlikte incelenmiştir. Çalışma sonucunda, mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyinin düşük olduğu, mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıklarına göre daha yüksek olduğu ve mesleki tatmin düzeyinde yaşanacak herhangi bir değişimin, mesleki ve örgütsel bağlılığı da aynı doğrultuda etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mesleki tatminin, mesleki ve örgütsel bağlılık düzeyinin bazı sosyo-demografik özelliklere (yaş, kıdem vb.) göre de değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Personel Yönetimi, Mesleki Tatmin, Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, Mali Hizmetler Uzmanlığı.

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	---	---

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Abdullah DEMİREL		
	Student Number	17810401037		
	Department	Political Science and Public Administration/ Political Science and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	x	
	Supervisor	Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Professional Satisfaction Level on Professional and Organizational Commitment: A Study on Financial Services Specialist Career Profession			

Public personnel management, which is a sub-branch of public administration; These are the administrative regulations that deal with the process of the human element, which plays an important role in the provision of public services, from entering the public service, training, progressing, making use of it in the most appropriate way according to the service requirements, and ending the duty. It is stated that the public sector, within the framework of the welfare state understanding, has grown to the position of the largest employer over time and the efficiency, productivity and quality in the provision of public services have begun to decline. It has been decided to apply a structure similar to the human resources approach applied in the private sector to public organizations, together with the new public management approach, which has been included in the new public management approach since the beginning of the 1980s. Thus, the experience and achievements of the private sector in public personnel management have begun to be transferred to public personnel management, taking into account the qualifications and characteristics of the public. In this process, in public personnel management, norm staff, optimization of the number of public personnel, etc. some innovations and changes have been seen. Among these, employment of career specialist personnel in public organizations took place. This new form of employment, called career specialist, has become widespread in all public organizations over time and their number has increased rapidly. Along with this increase, the emergence of different wage regimes originating from central and institutional practices has brought along a new problem in public personnel management. Although it is desired to eliminate this problem with the regulation of “equal pay for equal work”, some career experts are excluded

from the scope; perception of injustice, exclusion, discrimination, etc. caused negative effects. This situation, professional satisfaction, professional and organizational commitment, etc. it is stated that it also affects important psychological attitudes and behaviors. In this study, the socio-demographic relationship between the professional satisfaction levels and the professional and organizational commitment of financial services specialists, who are the only central career personnel included in the public personnel management and are excluded from the scope of equal pay for equal work regulation, and who work in the central organizations of the public administrations within the scope of general government, is investigated analyzed along with the features. As a result of the study, it was concluded that the level of professional satisfaction of financial services specialists is low, their professional commitment is higher than their organizational commitment, and any change in the level of professional satisfaction will affect professional and organizational commitment in the same direction. In addition, it has been observed that the level of professional satisfaction, professional and organizational commitment varies according to some socio-demographic characteristics (age, seniority, etc.).

Keywords: Public Personnel Management, Professional Satisfaction, Professional and Organizational Commitment, Financial Services Expertise.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	I
Özet.....	II
Abstract.....	IV
İçindekiler	VI
Tablolar Listesi	X
Şekiller Listesi	XII
Ön söz	XIII
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONEL YÖNETİMİ VE SORUN ALANLARI

1.1. Kamu Personel Yönetiminin Niteliği	8
1.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	9
1.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	16
1.1.1.2. Kamuda ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	18
1.1.2. Kamu Personel Yönetiminde Temel Kavramlar.....	20
1.1.2.1. Liyakat	20
1.1.2.2. Kariyer	21
1.1.2.3. Sınıflandırma	21
1.1.2.4. Performans	23
1.1.2.5. Tarafsızlık	25
1.1.3. Türk Kamu Personel Yönetiminin İlkeleri ve Özellikleri	25
1.1.3.1. Türk Kamu Personel Yönetiminin İlkeleri	26
1.1.3.2. Türk Kamu Personel Yönetiminin Özellikleri.....	28
1.2. Kamu Personel Yönetiminin Sorun Alanları	29
1.2.1. Verimsizlik.....	29
1.2.2. Liyakatsizlik.....	30
1.2.3. Sınıflandırma ve Statü Karmaşası.....	31
1.2.4. Yolsuzluk	32
1.2.5. Etik Anlayışın Yerleşmemesi	33
1.2.6. Esneklikten Uzaklık.....	35
1.2.7. Personel Mevzuatının Yapısı	37

1.3. Kamu Personel Yönetiminde İyileştirme Çabaları	38
1.3.1. Mevzuat Düzenlemeleri ve Revizyonları	38
1.3.2. Personel Güçlendirme	43
1.3.3. Özlük Hakları.....	45
1.3.4. Eşit İşe-Eşit Ücret	51
1.3.5. Personel Sayısı ve Nitelik Arayışı	56
1.4. Kamu Personel Yönetiminde Kariyer Uzmanlık	59
1.4.1. Kariyer Uzmanlığın Tarihsel Gelişimi	60
1.4.2. Kariyer Uzmanlığın Oluşturulma Nedenleri.....	62
1.4.3. Kariyer Uzmanlığın Avantajları ve Dezavantajları	64
1.4.4. Bir Kariyer Uzmanlık Mesleği Olarak Mali Hizmetler Uzmanlığı	65
1.4.4.1. Hukuksal Dayanağı.....	66
1.4.4.2. Mesleğe Giriş	66
1.4.4.3. Görev Aldıkları Kurumlar	66
1.4.4.4. Görevleri	67
1.4.4.5. Özlük Hakları.....	68
1.4.4.6. Mali Hizmetler Uzmanlığının Avantajları ve Dezavantajları.....	69
1.4.4.7. Mali Hizmetler Uzmanlığının Sayısal Görünümü	71

İKİNCİ BÖLÜM

MESLEKİ TATMİN, MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Mesleki Tatmin Kavramı ve Önemi	74
2.1.1. Mesleki Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler	76
2.1.1.1. Bireysel Faktörler	76
2.1.1.2. Örgütsel Faktörler	80
2.1.2. Mesleki Tatminin Sonuçları.....	86
2.1.3. Kamuda Mesleki Tatmin ile İlgili Araştırmalar	91
2.2. Mesleki Bağlılık Kavramı ve Önemi	95
2.2.1. Mesleki Bağlılığın Boyutları	96
2.2.1.1. Duygusal Mesleki Bağlılık	96
2.2.1.2. Mesleki Devam Bağlılığı	97
2.2.1.3. Normatif Mesleki Bağlılık	98

2.2.2. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	98
2.2.3. Mesleki Bağlılık ile İlgili Kavramlar	100
2.2.3.1. İş Becerikliliği.....	100
2.2.3.2. İşe Bağlılık	101
2.2.3.3. Kariyer Bağlılığı	102
2.2.4. Mesleki Bağlılığın Sonuçları	102
2.2.5. Kamuda Mesleki Bağlılık ile İlgili Araştırmalar	106
2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	110
2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	114
2.3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	115
2.3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	119
2.3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	122
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	123
2.3.2.1. Kişisel Faktörler.....	124
2.3.2.2. Örgütsel Faktörler	127
2.3.2.3. Çevresel (Dışsal) Faktörler	131
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	132
2.3.4. Kamuda Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar	132

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALİ HİZMETLER UZMANLARININ MESLEKİ TATMİN, MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	138
3.2. Araştırmanın Önemi	140
3.3. Araştırmanın Yöntemi	141
3.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları	142
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	142
3.6. Veri Toplama Yöntemi	144
3.7. Ölçme Araçları.....	145
3.7.1. Mesleki Doyum (Tatmin) Ölçeği.....	145
3.7.2. Mesleki Bağlılık Ölçeği	145
3.7.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	146

3.8. Verilerin Analizi	146
3.9. Bulgular ve Yorumlar	148
3.9.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	148
3.9.2. Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	150
3.9.3. Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Normallik Dağılımı Analizi	152
3.9.4. Mesleki Tatmin Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	153
3.9.5. Duygusal Mesleki Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	158
3.9.6. Mesleki Devam Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	162
3.9.7. Normatif Mesleki Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	165
3.9.8. Duygusal Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	170
3.9.9. Örgütsel Devam Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	175
3.9.10. Normatif Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	177
3.9.11. Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Karşılaştırması	179
Sonuç ve Öneriler	184
Kaynakça	197
Ekler	235

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.	11
Tablo 1.2. Kamuda ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	19
Tablo 1.3. Kamu Personelinin izin Hakları.....	49
Tablo 1.4. Uzmanların Karşılaştırmalı Maaş Tablosu	55
Tablo 1.5. Kamu Sektörü İstihdam Verileri.....	57
Tablo 1.6. 2019 Yılı OECD Üyesi Ülkelerde Kamusal İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Payı	58
Tablo 1.7. Kariyer Uzmanlıkların Kurumlar İtibariyle Gelişim Tablosu	62
Tablo 1.8. Kariyer Uzmanlığın Avantajları ve Dezavantajları	65
Tablo 1.9. Mali Hizmetler Uzmanlığının Avantajları ve Dezavantajları.....	71
Tablo 1.10. Mali Hizmetler Uzmanlarının Yıllara Göre Değişim Tablosu	73
Tablo 2.1. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	101
Tablo 2.2. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Diğer Faktörler	102
Tablo 3.1. Farklı Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları.....	146
Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	149
Tablo 3.3. Mali Hizmetler Uzmanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı	150
Tablo 3.4. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	152
Tablo 3.5. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Normallik Dağılım Analizi	154
Tablo 3.6. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Tatmin Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	155
Tablo 3.7. Mali Hizmetler Uzmanlarının Duygusal Mesleki Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	160
Tablo 3.8. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Devam Bağlılık Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	164
Tablo 3.9. Mali Hizmetler Uzmanlarının Normatif Mesleki Bağlılık Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	167
Tablo 3.10. Mali Hizmetler Uzmanlarının Duygusal Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	172
Tablo 3.11. Mali Hizmetler Uzmanlarının Örgütsel Devam Bağlılık Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	177

Tablo 3.12. Mali Hizmetler Uzmanlarının Normatif Örgütsel Bağlılık Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	179
Tablo 3.13. Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Karşılaştırması.....	181
Tablo 3.14. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	184

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kariyer Uzmanların Konumu	64
Şekil 1.2. Bütçe Türlerine Göre Genel Yönetim Yapısı.....	68
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	117
Şekil 2.2. Tutumsal Bakış Açısı	118
Şekil 2.3. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	120
Şekil 2.4. Davranışsal Bakış Açısı.....	122
Şekil 2.5. Çoklu Bağlılık Modeli.....	125
Şekil 2.6. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları	126
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	145

ÖN SÖZ

Doktora sürecimin en başından beri desteğini her zaman hissettiren, bilgisi ve hoşgörüsü ile çalışmanın şekillenmesini sağlayan ve zorlu olan süreci heyecanlı hale getiren kıymetli danışmanım Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ hocama emekleri ve destekleri için çok teşekkür ederim. Çalışmalarına değerli katkılar sunan Doç. Dr. Erdal BAYRAKCI ve Dr. Öğr. Üyesi Nahit YILMAZ hocalarıma teşekkür ederim. Her ihtiyaç duyduğumda görüşlerine başvurduğum Doç. Dr. Sefa USTA hocama samimiyeti ve içtenliği için teşekkür ederim. Doktora eğitimim sürecinde ders aldığım ve bu aşamaya kadar gelmemde emeği olan tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmaya dâhil olan sevgili mali hizmetler uzmanları ve çalışma sürecinde desteklerini esirgemeyen Mali Hizmetler Uzmanları Derneği başkan ve yönetim kurulu üyelerine teşekkür ederim. Umarım bu meslek hak ettiği yere gelir.

İlköğrenim hayatımın başlangıcından bu aşamaya gelinceye kadar her türlü desteklerini yanımda ve kalbimde hissettiğim anneme ve babama, hayatıma kattığınız her değer için teşekkür ederim. Anılarımin ve hayatımın her türlü anına tanıklık eden abim ve ablama teşekkür ederim. Hayatımdaki en büyük zenginliğim, neşe ve sevinç kaynağım, hayatıma renk katan canım kızım Zeynep Zülal'e teşekkür ederim. Yolu birlikte yürüdüğüm, ihtiyacım olduğu her anda desteğini hissettiğim, eşim Dr. Özlem YILMAZ DEMİREL'e yorucu olan bu süreçte verdiği destekler için teşekkür ederim.

Giriş

Geçmişten günümüze devlet; diplomasi, güvenlik, adalet, eğitim, ulaşım, enerji, sağlık vb. alandaki tüm kamusal görevlerini kamu personeli aracılığı ile yerine getirmektedir. Kamu personelinin bu görevleri yerine getirirken bağlı olduğu temel dayanak, sistem, yapı, kural, teknik ve uygulamaların tamamı kamu personel yönetimi içerisinde tanımlanmaktadır. Kamu yönetiminde yaşanan yeni dönem ve yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan personel yönetimi anlayışında bu doğrultuda birtakım değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Özellikle 1980’li yılların başlarından itibaren kamu personel yönetimi anlayışının yavaş yavaş terkedilerek özel sektördeki insan kaynakları yaklaşımına evrildiği görülmektedir. 1965 yılında yürürlüğe giren merkezîyetçi ve statüyü esas alan bir anlayışa sahip olan 657 sayılı DMK ile şekillenen personel yönetimi bu özelliklerinden uzaklaşmaya başlamış ve 2000’li yıllardan itibaren de bu uzaklaşma bir “kopuş” olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Ancak her ne kadar bu bir kopuş olarak değerlendirilirse de kanunun hala özünü koruduğu ve çözümlenmesi gereken ve yığın olarak ilerleyen birçok sorunun var olduğu kabul edilmektedir. Bu sorunların başında da ücret eşitsizliği, liyakat, terfi sistemi, kamu personelinin değerlendirilmesi, ödül ve ceza sistemi vb. konular gelmektedir. Bu konular üzerine yapılan iyileştirici çalışmalarla birlikte kamu personel yönetimi yeni bir biçim arayışına sürüklenmekte ancak dengeli ve bütüncül bir yapı oluşturulamamaktadır.

Kamu personel yönetimindeki bu değişim ve dönüşümün bir ayağının kamu yönetiminde uzmanlığa dayalı yeni istihdam biçimine olan ihtiyacı da ortaya çıkardığı ifade edilebilir. “Kürek çeken değil dümen tutan devlet” anlayışı doğrultusunda siyasal karar alma (dümen tutma) ile doğrudan kamu hizmeti sunma (kürek çekme) arasında ayrıma gidilmesi gerektiği düşüncesinin (Bayramoğlu, 2005:133) “yönetim” ile “hizmeti” birbirinden ayırdığı söylenebilir. Bu ayrım sonucunda kamu kurumları, planlama yapan, politika belirleyen, strateji geliştiren, hedef gösteren merkez örgütüyle bunları uygulayan taşra örgütü esasına göre örgütlenme yapısını oluşturmaya başlamıştır. Hatta günümüzdeki taşra yönetiminin de belirli ölçülerde strateji geliştirme ve karar alma yetisine sahip olduğu söylenebilir. Bu örgütlenme modelinin temelde kariyer uzmanları üzerinde yükseldiği ifade edilebilir. Kamu

personel yönetiminde, görece daha iyi şartlarda (ücret, emeklilik, yurtdışı eğitim vb.) görev icra eden bu meslek mensuplarının hem sayılarının hem de niteliklerinin artırılmasıyla kamu yönetiminin daha işlevsel olacağı düşünülmektedir (Albayrak, 2016). Ancak kamu yönetiminde istihdam edilen bu tür ayrıcalıklı personelin hem merkez hem de taşra teşkilatında çalışıyor olmaları temelde bazı sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Hatta bu sorunlar merkezi kurumlar arasında ya da aynı kurum içinde dahi kendini göstermektedir. Genel yönetim kapsamında yer alan ve neredeyse tüm kamu idarelerinde, çoğunlukla merkez teşkilatlarında, istihdam edilen bu personeller arasında yatay eşitliğin sağlanması, dengeli istihdam politikasının hayata geçirilmesi ve beklentilerin karşılanması vb. kritik rol oynayan konuların adalet içinde tesisi her zaman mümkün olamamaktadır. Birtakım yapısal ve işlevsel sorunların bu ayrımcılığı tetikler nitelik taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda; yapısal olarak aynı ancak işlevsel olarak farklı kurumlarda çalışan kariyer uzmanlar arasındaki ücret dengesizliği, aynı meslek içerisinde yer alanların merkez ve taşra olarak ayrıma tabi tutulması ve özlük haklarının da buna bağlı olarak farklılaştırılması, merkezi kurumlarda yer alan bazı siyasilere ve bürokratların meslekler arasındaki özlük eşitliğine karşı tutumları, bu sorunları her zaman güncel tutmaktadır. Yukarıda bahsedilen konuların, bazı kariyer mesleklerde dışlanma algısını ortaya çıkararak çalışanların mesleki tatmin düzeylerinde düşüşler yaşamasına neden olmasının yanı sıra buna bağlı olarak mesleki ve örgütsel bağlılığı da zayıflattığı düşünülmektedir.

Mali anayasa niteliği taşıyan ve kamu mali yönetiminin yapısını modern ve uluslararası ilkeler temelinde oluşturan ve tam anlamıyla 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile genel yönetim kapsamında yer alan kamu idarelerinin güçlü bir mali yönetim ve kontrol yapısına kavuşturulması amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, mali hizmetler uzmanlığı mesleği ihdas edilmiş ve kamu kurumlarında mali ve mali olmayan diğer süreçlerinin yürütülmesinde ve merkezi uyumlaştırmanın sağlanmasında mali hizmetler uzmanlarının temel aktör olarak görev yapması öngörülmüştür. Ancak mevzuatta verilen hassas ve önemli görevler doğrultusunda mali hizmetler uzmanlarının ücret ve diğer özlük hakları eşitlik ve adalet temelindeki beklentiler ile uyumlaştırılamamıştır.

Bu çalışmada gerek merkezi yönetimin bakış açısı gerekse bunun yansıması olarak yapılan düzenlemeler nedeniyle mesleki dışlanmaya maruz kaldıkları düşünülen ve diğer merkez kariyer uzmanlar arasında ücret ile diğer özlük hakları anlamında olumsuz yönde farklılaştırılan ve ayrıştırılan tek merkez kariyer meslek olan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Mesleki tatmin; çalışanların sahip olduğu mesleğini yapmasından duyduğu haz ve memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla birlikte çalışanların mevcut şartlar içerisinde yapmaya devam ettiği mesleğine olan bağlılık derecesi mesleki bağlılığı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise çalışanların, mesleki değerlendirme algısının ya da örgütsel yapının dezavantajlı durumu olsa bile o örgütte çalışmaya devam edip etmemesi yönündeki eğilimi olarak ifade edilmektedir. Çünkü mesleki tatmin düzeyinde yaşanacak herhangi bir pozitif ya da negatif algının, çalışanların mesleki ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin de o derece değişkenlik göstereceği düşünülmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkacak sonuçlar ile mali hizmetler uzmanlarının yaşadığı sorunların çözümüne yardımcı olacağı ve kamuda kilit öneme sahip diğer kariyer meslek mensuplarının önündeki handikapların da kaldırılacağı ya da en azından hafifletileceği ve böylece etkin ve verimli bir personel yönetiminin devam edeceği düşüncesi yer almaktadır.

Bu çalışmanın kamuda mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık çalışmalarına kariyer personel yapısı üzerine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, doktora düzeyinde, kariyer meslek personeli, kurumsal yapı ve coğrafi genişlik olarak yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile birlikte farkı kurumsal yapı içerisinde gelişen algıların örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından yapılan bu çalışmanın yarar sağlayabileceği ve alanyazına bir kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir. Mesleki yönden tatmin olan ve mesleki ve örgütsel bağlılığı yüksek olan kamu personelinin, iş tatmini, hizmet sunumu ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha fazla çaba göstereceği beklenmektedir. Dolayısıyla, mesleki tatmin ile mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve

bunun anlamlı bir yapıda olup olmadığının analizler ile saptanması, kamu personel yönetimi içerisinde etkinlik ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır.

Kamu yönetimlerinin özel yönetimlere daha fazla benzer duruma geldiği günümüzde, çalışanların mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıklarının saptanması her iki sektör için de göz önüne alınması gereken bir insan kaynakları uygulama alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kamu sektörü içerisinde hassas görevler üstlenen mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeylerinin mesleki bağlılık (normatif, duygusal ve devam) ve örgütsel bağlılık (normatif, duygusal ve devam) arasındaki ilişki bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Her iki sektöre yönelik yapılan çalışmalarda, bu tatmin ve bağlılık düzeylerini etkileyen birçok faktör tespit edilmiştir. Bunlar; ücret, kıdem, yaş, cinsiyet, diğer sosyal ve mali haklar, kurumsal yapı, eğitim düzeyi vb. konulardır. Bu değişkenlerin mali hizmetler uzmanları açısından anlamlı olup olmadıkları da araştırılan diğer bir konudur. Böylece kariyer mesleklerde görev yapan personel açısından da bu değişkenlerin etkisinin bilinmesi, bu mesleklere yönelik yapılacak düzenleyici işlemler için karar vericilere ve ileride kariyer anlamında bu meslekleri seçecek olan adaylara yön vermesi açısından önemli bir kilometre taşı olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, özelde mali hizmetler uzmanlarının, genelde diğer kariyer ve kariyer dışı personelin iş yaşamında karşılaşması olası olumsuz durumlar ile içinde bulunduğu örgütten kaynaklı sorunların anlamlandırılması ve yorumlanması, takınılan psikolojik tutum ve davranışların açıklanması adına önemli bir farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir. Böylelikle çalışanların, gelecekteki meslek seçimlerinde ya da mevcut mesleklerinde kalmaya ya da ayrılmaya karar vermesi ile örgütsel bağlılıklarının gelişme gösterip göstermedikleri konusundaki düşüncelerinde daha kararlı olacakları varsayılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, mesleki tatmin düzeyi ile mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üç farklı ölçek kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu ölçeklerden ilki; Kuzgun, Aydemir-Sevim ve Hamamcı (1999) tarafından geliştirilen Mesleki Doyum Ölçeği; ikincisi Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Mesleki Bağlılık Ölçeği;

üçüncüsü ise yine Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı, Eliççek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik testi yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'dir. Ayrıca katılımcıların kişisel özelliklerini tanımlayıcı sosyo-demografik sorular da araştırmacı tarafından eklenmiştir.

Çalışmaya, genel yönetim kapsamında ve mali hizmetler uzmanı istihdam edilmesi öngörülen, merkezi yönetim kapsamında yer alan ve devlet tüzel kişiliğine dahil olan kamu idareleri, özel bütçeli kamu idareleri ile diğer özel bütçeli kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerde görev yapan tüm mali hizmetler uzmanları dahil edilmiştir. Böylelikle hem mesleki odaklılık sağlanmış hem de kamu idarelerinin sahip olduğu farklı kurumsal yapıların mali hizmetler uzmanlığı mesleği üzerine etkilerinin gözlemlenmesi amaçlanmıştır.

Yukarıda belirtilen kapsam çerçevesinde, mesleki tatmin bağımsız değişken; mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde görev yapan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılığın olup olmadığının analiz edilmesi amacıyla çevrimiçi anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada istatistiksel veri analizi programlardan olan SPSS 26.0 kullanılmıştır. Normallik testi (Kolmogorov Smirnov), tanımlayıcı istatistikler (Frekans Analizi, Betimsel İstatistikler), bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız Örneklem T Testi, One-Way ANOVA), Pearson Korelasyon Analizi ve güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) olmak üzere farklı istatistiksel testler uygulanmıştır.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; kamu personel yönetimi ve sorun alanları yer almaktadır. Bu bölümde kamu personel yönetiminin niteliği, kamu personel yönetimine hakim olan temel ilkeler, kamu personel yönetiminin özellikleri, kamu personel yönetiminin sorun alanları ve bunların çözümüne yönelik geliştirilen çalışmalar, kamu personel yönetimi içerisinde oluşturulan kariyer personel yapısı ve bu yapı içerisinde yer alan mali hizmetler uzmanlığı mesleğine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılığa ilişkin kavramlara değinilmiştir. Bu bölümde mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık kavramlarının teorik ve kavramsal çerçevesi, bu kavramları etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler, bu kavramlar ile ilişkili olan diğer başlıklar, bu kavramların tatmin edilip edilmemesinin sonuçları ile kamuda bu kavramlarla ilişkili yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise çalışmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır. Bu bölümde, genel yönetim kapsamında ve neredeyse Türkiye'nin her ilinde görev yapan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki demografik değişkenlerle birlikte analiz edilmiş ve yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara yönelik yorumlamalara yer verilmiştir. Daha sonra sonuç ve öneriler kısmı ile bu bölüm tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONEL YÖNETİMİ VE SORUN ALANLARI

Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir ve insanlık tarihi ile birlikte anılmaya başlamıştır. İnsanların arzuladığı ve başarmak istediği bazı ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamamaları diğer insanlarla ortak hareket etmek ve iş birliğine gitmek zorunda kalmalarına neden olmuştur. Bu iş birliği ve ortak amaçlar sonucunda yönetim yapısının ortaya çıktığı ve yönetimin bir parçası olan personele ilişkin konuların ve sorunların da bu dönemden itibaren konuşulmaya ve tartışılmaya başladığı söylenebilir.

Tarihte insanların toplu yaşadıkları dönemlerde yöneten ve yönetilen kavramları hep var olmuştur. Bu nedenle yönetim başlığı altında, kamu ve özele ilişkin yönetim anlayışının geliştiği ve bu her iki başlık altında ise benzer amaçlar içeren personel yönetiminin oluştuğu görülmüştür. Ancak süreç içerisinde özel yönetim personel anlayışının gelişmesi bilimsel olarak daha erken bir zamanda başlamış ve kamu yönetimlerine nazaran daha dinamik bir gelişim göstermiştir. Bu gelişimle birlikte örgütlerde “insan kaynakları” yönetimi oluşturularak üzerinde durulması gereken bir yapı olarak düşünülmüştür.

Kamu yönetimi içinde yer alan kamu personel yönetiminin değişim ve gelişimi ancak 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başında başlayabilmiştir. Türk kamu personel yönetimi için benzer bir sürecin yaşandığı ifade edilse de bu alanda yaşanan dönüşümler 1990 ve 2000’li yıllara kadar etkili olamamıştır.

Türk kamu yönetiminde personel yönetiminin yapısı ve dönüşümü içerisinde bu bölümde; kamu personel yönetiminin niteliği, kamu personel yönetimine hakim olan temel ilkeler, kamu personel yönetiminin özellikleri, kamu personel yönetiminin sorun alanları ve bunların çözümüne yönelik geliştirilen çalışmalar, kamu personel yönetimi içerisinde oluşturulan kariyer personel yapısı ve bu yapı içerisinde yer alan mali hizmetler uzmanlığı mesleği değinilen konular arasında yer almaktadır.

1.1. Kamu Personel Yönetiminin Niteliği

Yönetim, farklı birçok unsurun bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir sistem olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlar; örgüt, insan kaynakları, materyal, finansal kaynaklar, hukuki statü, kamu politikaları ile hizmet sunulan çevredir. Bu unsurlar bir arada değerlendirildiğinde yönetim, en aktif elemanı olan insan faktörüyle anlamlı duruma gelmektedir. Beşerî kaynaklar olarak da ifade edilebilen insan kaynakları, içinde yer aldığı örgütün önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaştırmak için yürüten, finansal kaynaklarla araç ve gereçleri en iyi şekilde kullanarak üretimi gerçekleştiren bir unsur olarak görülürken bu unsurun yönetimi ise klasik anlamda “personel yönetimi” olarak adlandırılmaktadır (Eryılmaz, 2018: 323).

Personel yönetimi, bir yandan çalışma ortamındaki insanı ve onun örgüt içindeki davranışlarını incelerken diğer yandan örgütün gerektirdiği insan kaynağının temini ile bu kaynaktan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yöntemlerini göstermektedir. Personel yönetiminin etkin kullanılan insan kaynağı sayesinde işverenin en büyük yararı elde etmesi ile personelin de yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik çıkar elde etmesine dayalı bu iki amacı gerçekleştirdiği ifade edilmektedir. Personel yönetimi bu amaçları gerçekleştirebilmek için insan kaynakları ile yararlanma, isteklendirme ve koruma olmak üzere üç açıdan ilgilenmektedir. Yararlanma; gerekli insan gücünün temin edilmesi, işe alınması, mesleki niteliğinin artırılması, terfi ettirilmesi, görevi ve görev tanımının değiştirilmesi ile görevine son verilmesi ilişkin süreci tanımlamaktadır. İsteklendirme, çalışan ile iş arasındaki ahengin sağlanması, ücret ve karar alma sürecine katılma vb. örgüt başarısına katkıda bulunan önlemleri içermektedir. Koruma fonksiyonu ise başta çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş güvencesi ile güvenliğinin sağlanması, insan kaynağının sosyal mevcudiyetini koruyan her çeşit uygulamaları barındırmaktadır (Tutum, 1979: 1)

Personel yönetimi, örgütlerdeki insanlarla ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bir örgütün amaçlarını mümkün olduğunca verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek için insan kaynaklarının kullanılması gerekmektedir. İnsanların başarılı yönetimi, bir örgütün etkin çalışmasının temeli olduğundan etkin yönetim için iyi personel yönetimi şarttır. Bununla birlikte etkin personel yönetimi hem teknik hem de kişiler arası beceriler gerektirir. Personel yöneticileri, çalışanları nasıl işe

alacaklarını, seçeceklerini, değerlendireceklerini, teşvik edeceklerini, eğiteceklerini, disipline edeceklerini ve işten çıkaracaklarını bilmelidir. Bu yöneticiler, çalışanları motive etme, danışmanlık ve pazarlık yapma konusunda becerikli olmalıdır. Buna ek olarak, personel yöneticileri çalışanlarının pozisyonlarını sınıflandırır, ücret skalası oluşturur, üretkenliği ölçer ve şikayetleri de değerlendirir. Kısacası, personel yönetimi bir örgütün insan kaynakları politikaları aracılığıyla çalışanları yönetmenin tüm yönlerini ve inceliklerini içeren yönetsel bir yapıdır (Cayer ve Sabharwal, 2013: 1).

Kamu personel yönetimi ise kamu hizmetlerini yürütmekte sorumlu olan kamu kurum ve kuruluşları, personelinin işe alınması ve hizmet gereklerine uygun olarak yararlandırılması için ihtiyaç duyulan idari ve yönetsel düzenlemeleri içermektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan refah devlet anlayışı ile birlikte devletin hizmet fonksiyonlarında artışın görülmesi ve sürekli personel ihtiyacı duyulması üzerine devlet, en büyük işveren konumuna yükselmiştir. Böylelikle personel yönetimi ve ilişkileri bir uzmanlık dalı haline gelmeye başlamış ve her bir kamu idaresi kendi personel birimini kurmaya başlamıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 275).

1.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Günümüzde hala popülerliğini koruyan personel yönetiminden (PY) insan kaynakları yönetimine (İKY) geçiş konusu kamu yönetimi alanında ilk bakışta 1970'li yıllardan sonra gündeme gelen bir değişim hareketini temsil ediyor gibi görünmesine rağmen aslında temelleri çok daha önceleri (1920-1930 arası) atılan ve işletme yönetimi yazınında yaygın bir biçimde yer verilen çalışmalardan esinlenmiştir. Günümüzde hala gelişimini tamamlayamadığı görülen bu değişim, 1924 yılında Hawthorne deneyleri ile başlayan ve 1960 yılında McGregor (McGregor, 2006: 43-49) tarafından X tipi yönetimden, Y tipi yönetim anlayışına geçiş ile hızlanan “insan ilişkileri hareketinin” bir sonucu olarak görülmektedir (Çiçek, 2012: 97).

İşletmeler, 1970'li yılların sonlarında “ürün merkezli” düşünmek yerine “müşteri merkezli” stratejiler üretmeye başlayınca, müşterilerin eğilimlerine, tercihlerine ve durumlarına göre iş tasarlamak sürecine dahil olup müşterileri daha çok dinlemeye ve onları anlamaya yönelmişlerdir. Bunun sonucu olarak da “toplam kalite”

anlayışının daha da geliştiği söylenebilir. O döneme kadar kalite, kontrol ve hataların telafi edilmesi işi olarak yönetim fonksiyonlarında arka planlarda kalırken, 1980’li yıllarda iş hayatına damgasını vurduğu ifade edilmektedir (Düren, 2000: 17).

Kamuda İKY’ye geçişin temelini kamu yönetiminde yaşanan dönüşümün etkisi oluşturmuştur. 1980’li yılların başından itibaren ve hatta 1990’lı yıllar dünyada kamu yönetiminde önemli bir değişimin yaşandığı dönemler olarak ortaya çıkmaktadır. Weberyan bürokrasi anlayışı temelinde var olan katı, hiyerarşik ve oldukça bürokratik kamu yönetimi, yerini, esnek ve piyasaya duyarlı bir kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu durum, kamu yönetiminde bir paradigma değişimine neden olmuş; geleneksel kamu yönetimi anlayışının yerine yeni kamu yönetimi (YKY) anlayışına geçişi sağlamıştır (Tortop vd., 2007: 516).

YKY anlayışı, özel sektörde kullanılan yönetim tekniklerinin kamu hizmetlerine nasıl uyarlanacağını açıklayan ve sürekli gündemde kalan güncel bir bakış açısını ifade etmektedir (Lane, 2000: 3). 1970’li yılların sonunda, önce Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ortaya çıkan bu yeni paradigma Yeni Zelanda, Avustralya gibi İngilizce konuşan ülkelere ve daha sonra OECD ülkelerine yayıldığı görülmüştür (Grunening, 1998: 3-4).

YKY; kamu yönetimini bir bütün olarak ele alan, örgütsel analize tabi tutan, anlayan ve yöneten, aksayan yönlerini tespit ederek bu sorunlara çözüm önerileri sunmaya çalışan ve toplumsal aktörlerle ilgili ilişkilerin nasıl kurulması gerektiği konusunda sistemsal bir düşünce yapısına sahiptir. YKY’nin düşünce sistematığı kısaca şöyle özetlenebilir (Eryılmaz, 2018: 102):

- Kürek çeken devlet anlayışı yerine, dümene hâkim olan devlet anlayışı ile piyasa odaklılık,
- Serbest piyasa mekanizması içerisinde rekabet ortamının oluşturulması,
- Yönetimsel benzerliklerin varlığı ile kamu ve özel yönetimin birbirinden çok farklı olmaması,
- Kurumsal yönetim metodlarının etkin kullanılması ile yetki devirlerinin yapılarak yönetimsel sorumluluğun paylaştırılması,

- Kamu politikalarının oluşturulmasına karar veren siyasetçiler iken, bunların uygulanması kamu yönetimine bırakılması,
- Toplam kalite yönetimine ağırlık verilerek tüm paydaşların memnuniyetinin sağlanması,
- Aktif ve sürekli ölçülebilen performans ile ödül ve ceza mekanizmasının gerekliliği.

Personel yönetiminden İKY'ye geçişin nedenleri ile klasik kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş gereklilikleri büyük benzerlikler göstermektedir. Her iki kavramın da dayandığı temel nokta; geleneksel yönetim anlayışındaki eksikliklerin ve örgütsel işleyişe ilişkin sorunların giderilmesine yönelik bir anlayışın getirilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Ancak yeni kamu yönetimi yaklaşımının içerdiği yönetsel prensipler ve ele alınış biçimi yönünden değerlendirildiğinde İKY'yi bir “araç” olarak kullandığı söylenebilir (Çiçek, 2012:104). Bu bağlamda yeni kamu yönetimi yaklaşımının personel, örgüt, çalışma biçimi, yönetsel faaliyetler, denetim ve finansman vb. dayandığı temel eğilimler geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı olacaktır. Bu yeni anlayış ve bakış açısı ile birlikte kamu personel yönetimi anlayışında birtakım farklılıklar meydana gelmiştir. Bunlar Fordist Kamu Personel Yönetimi ile Post Fordist Kamu Personel Yönetimi adı altında karşılaştırılarak kamu personel yönetimi ile İKY olarak aşağıdaki gibi tablolastırılabilir (Aslan, 2005: 194):

Tablo 1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Statü güvencesi esastır. Yargı kararı olmaksızın memurun iş güvencesi koruma altındadır.	Memurun iş güvencesi desteklenmez. Sözleşme ile belirli bir süre göreve alınmakta ve işinin devamlılığı amirinin performans değerlendirmesine bağlıdır. Sözleşme süresinin bitiminde ya da performans yetkinliğinin yeterli olmadığı değerlendirildiğinde memur işini kaybedebilir. İşin devamlılığı performansla ilişkilendirilmiştir.

Kamu personelinin tamamı için ortak-tek bir düzenleme kabul edilmiştir.	Merkeziyetçi olmayan bir düzenlemeye gidilmiştir. Kurumlar kendi personel rejimini düzenlemede serbesttir.
Personel işlemlerinden sorumlu birim genelde aynı isimle adlandırılmıştır.	Hizmeti yerine getiren birimi burada insan kaynakları birimi olarak tasarlanmıştır.
İşe almada yaygın kural sınav uygulamasıdır.	Kurumsal düzeyde iş planlaması yapılarak işe alımlar bu doğrultuda yürütülmektedir.
Kariyer sisteminde yükselme eğitim ve kıdem temellidir.	Yükselmede başarı başat rol oynarken, eğitim ve kıdem daha geride yer alır.
Tüm kamu personeli için ücret rejimi ortak ve görece eşitlikçidir.	Ücret rejiminde farklılaşmaya gidilmiştir. Eşitsiz, rekabetçi ve kurumsal ve bireysel bazda değişkendir.
Personel değerlendirme sistemi sicil düzenine dayanmaktadır.	Kurumsal performans önceden belirlenmiş olan performans kriterlerine göre ölçülmektedir. Bireysel performanslar ise kurumsal performansın göstergeleri doğrultusunda değerlendirilmektedir.
Esas olan kamusal hizmet içi eğitimidir.	Üst ve orta düzey pozisyonunda yer alan yöneticiler için kamusal ve merkezi hizmet içi eğitim esastır.
İdare ve sendikalar arası etkileşim yoğundur.	Sendikacılık faaliyetleri, ücretlerin bireysel performansa dayalı olduğundan güç kaybetme eğilimindedir.

Kaynak: Aslan, 2005: 92-104 ve Eroğlu, 2019: 425'ten uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde, personel yönetimi olarak tanımlanan anlayış “mekanik” bir bakış açısının hâkim olduğu bir yönetim tarzını ifade ederken, İKY’de ise daha çok “hümanistik” ya da başka bir deyişle insanı merkeze konumlandıran bir yönetim anlayışını içerdiğini söylemek yerinde olacaktır. Bu değişim ve dönüşüm eğiliminin günümüzde de kendisini hissettirdiği söylenebilir.

Türkiye’deki bu dönüşüm ele alınacak olursa, kamu yönetiminde yaşanan değişimlere paralel olarak kamu personel yönetiminde de değişimlerin yaşandığı şeklinde ifade edilebilir. Bu yeni anlayışın şeklinin, kamu personel yönetiminde,

profesyonelleşmiş personel yönetimi ya da İKY olarak isimlendirilmesine neden olduğu söylenebilir. Ülkemizde kamu personel yönetimi kapsamında 1950’li yıllardan sonra başlayan reform çabalarına 1980’li yıllardan sonra yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yeni çalışmaların eklendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan özellikle Kamu Yönetimi Araştırma Raporu (KAYA)¹; kamu personel yönetiminde norm kadro uygulamasına geçilmesi, statülerin azaltılması, ücretlendirmelerin performansa göre yapılması vb. öğeleri ön plana çıkarmıştır (TODAİE, 1991; Dinçer ve Yılmaz, 2003: 160).

Türk kamu personel yönetiminde yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde hazırlanan stratejik planlar ve bu planların uygulamasını izleyen performans programlarında bu değişim ve dönüşümün tespitleri yapılmıştır. Bu planlar incelendiğinde, personel yönetiminden İKY’ye geçişin neredeyse sağlandığının vurgusunun yapılmakta olduğu görülmüştür. Bu bağlamda düzenli, hızlı, kaliteli hizmet sunan, saydam, çözüm odaklı yaklaşım vb. stratejik yönetim anlayışını benimseyen ve uygulamaya koyan bir yönetim anlayışı üzerinde durulduğu ifade edilmektedir. İKY ile birlikte performansa dayalı, gelişme ve öğrenmeye açık, etkililik, verimlilik ve tutumluluk prensiplerine dayanan hizmet anlayışı, üreten ve denetlenen idari yapı, vatandaş odaklılık, akılcı, teknolojik alt yapısı güçlendirilmiş, esnek bir personel yönetimine uygun amaç ve hedefler belirlenmektedir. (Devlet Personel Başkanlığı, 2009).

Türk kamu personel yönetiminde değişimin izlendiğinin ve İKY’ye evirildiğinin diğer bir izlencesi ise kalkınma planlarıdır. IX. Kalkınma Planı’nda, Avrupa Birliği (AB) standartları ve yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde personel yönetiminde yapılması gereken değişikliklerin vurgulandığı görülmektedir. Norm

¹ Kamu Yönetimi Araştırma Raporu, DPT ve TODAİE iş birliği ile hazırlanan ve 1991 yılında tamamlanan bir projedir. Kamu Yönetimi Araştırma Projesi’nin amacı, “kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel yönetimlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanım biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde varolan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermek” olarak belirlenmiştir (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991, Ankara: TODAİE Yayınları).

kadro uygulaması, hizmet içi eğitimin artırılması, performans esaslı değerlendirme, esnek çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında yaygınlık, katılımcı yönetim anlayışının sağlanması ile saydam, etkin, verimli ve hesap verebilir bir personel yönetiminin altı çizilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007: 105).

Bunun yanı sıra 2014-2018 yılları arasında uygulamada olan ve kamuda insan kaynaklarına ilişkin analiz yapan X. Kalkınma Planında ise kamu görevlilerine toplu sözleşme hakkının tanınması, kamu personelinin izin haklarının iyileştirilmesi, sözleşmeli personele sendika kurma ve sendikaya üye olma hakkının verilmesi vb. konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca sicil sistemi kaldırılarak yerine personel bilgi sisteminin getirilmesi öngörülmüş; özel sektörden kamu sektörüne geçişi teşvik edecek kolaylıklar getirilmiştir. Bu gelişmelere rağmen kamuda istihdam türleri arasındaki farklılıkların giderilmesi, liyakate dayalı ve objektif işe alma ile terfi sisteminin oluşturulması, kısmi zamanlı çalışma imkânlarının geliştirilmesi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, kurumlar arası ve kurumların merkez-taşıra örgütleri arasında personel dağılımının dengeli duruma getirilmesi, kamu çalışanlarının kariyer planlaması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine erişiminin artırılarak niteliğinin yükseltilmesi ihtiyacı devam etmektedir. Bu analizlerden hareketle kamu sektöründe, işe alımdan emekliliğe kadar tüm süreçlerde hizmet kalitesi ve personel verimliliğinin yükseltilmesi temel amaç olarak vurgulanmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim uygulamalarının yaygınlaştırılması suretiyle kamu personelinin bilgi ve beceri düzeyinin artırılması, kamu insan kaynakları süreçlerinde liyakatin temel alınması, uygun kurumlardan başlanarak esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması ve işlevsel bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi de hedeflenmektedir. Bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için kamu sektöründe hizmet kalitesi ve personel verimliliğini yükseltecek bir insan kaynağı yönetim modelinin oluşturulması, işe alım ve terfi süreci, liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temelinde iyileştirme yapılarak çalışanların niteliklerine uygun kariyer planlamasının yapılması, kariyer mesleklerde nitelikli insan gücü istihdamının teşvik edilmesi, kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulması ve hizmet, personel, ücret ilişkisinin daha sağlıklı bir duruma getirilmesine yönelik politikaların yapılacağı belirtilmektedir. Kamu personel

yönetiminde, uygun iş ve kurumlardan başlanarak esnek çalışma modelinin geliştirilmesi, kamu personelinin sayı, nitelik vb. temel özelliklerini içeren dijital veri tabanının oluşturulması, hizmet içi eğitimin eksiksiz uygulanması, akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran, uzaktan eğitim sistemlerini de kullanmak suretiyle kolay erişilebilir bir yapıya dönüştürülmesinin sağlanmasıdır. Düşük gelirli bölgelerde, çalışmayı özendirecek kanuni düzenlemeler yapılarak ve özellikle nitelikli ve tecrübeli kamu personelinin merkez-taşra, kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasındaki dengesiz dağılımının giderilmesi ile belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılacağı düşünülmektedir (<http://www.sbb.gov.tr/>, 2020).

Yürürlükte bulunan ve 2019-2023 yıllarını kapsayan XI. Kalkınma Planında ise topluma kaliteli hizmet sunan, değişen koşullara uyum yeteneği yüksek ve daha verimli bir kamu personel yönetimi oluşturulması temel amaç olarak belirlenmiş ve bu temel amaç doğrultusunda belirlenen temel politika ve önlemler ise şu şekilde sıralanmıştır (<http://www.sbb.gov.tr/>, 2020):

- Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik hukuki düzenlemeler yapılması,
- Kamu kurumlarının İKY konusundaki kapasitelerinin güçlendirilmesi,
- Kamu kurum ve kuruluşlarındaki personel birimlerinin İKY anlayışıyla yapılandırılması ve bu birimlerin kapasitesinin güçlendirilmesinin sağlanması,
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin kapasitesinin artırılması,
- Kamuda etik bilincinin yerleştirilmesini ve etik uygulamalarının güçlenmesini sağlayacak şekilde ilgili düzenlemeler yapılması,
- Kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimlerin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi,

- Kamu personelinin dijital becerileri geliştirilerek dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere uyumlarının sağlanması,
- Kamu personelinin niteliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve düzenli olarak yürütülmesi sağlanarak her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarının geliştirilmesi,
- Hizmet içi eğitim uygulamasının, kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran uzaktan eğitim sistemlerini kullanmak suretiyle kolay erişebilir bir yapıya dönüştürülmesi.

Kamu yönetiminin bir alt disiplin dalı olarak görülen kamu personel yönetiminin fonksiyonunun, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi bakımından önemli bir noktada yer aldığı söylenebilir. Kamu hizmeti görmek üzere çalışan personelin işe başlamadan önce çalışma hayatı süresince ve emekliliğinde kendine yeterliliğine yönelik alanların tespiti ve bu alanlara yönelik düzenlemeler yapılması ve varsa aksayan yönlerinin iyileştirilmesi kamu personel yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Kamu personel yönetimi sadece kamu personeli bakımından değil; ayrıca kamu yönetiminin norm, mali kaynak, kamu politikası ve örgüt vb. diğer öğeleri ile birlikte kapsayıcı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Eroğlu, 2019: 440).

1.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İKY, personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden parçalanmışlığını ortadan kaldırmak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü öne çıkarmak amacıyla yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra benimsenen yönetsel bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Açıkalın, 1996: 12). İKY’de insan ve insanın içinde bulunduğu örgüt ortamı ve çevresi, merkezde konumlandırılmaktadır. İKY anlayışının örgütsel başarıya ulaşmada, ortaya çıkışları ve kendilerine uygulama alanı bulmada benzerlik gösteren “Toplam Kalite Yönetimi” yaklaşımı ile paralel yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Her iki anlayışta da gelişimin sürekliliği, müşteri tatmini, doğru olanı yapma temeline ve çalışanların kendini mutlu olarak tanımladığı, müşterileri tarafından saygı ile karşılanan, yeni fikir oluşumlarında öne çıkan bir kurum felsefesine dayandığı ifade edilebilir.

İKY kavramının ortaya çıkmasına ya da bir başka deyişle böyle bir ihtiyacın doğmasına yol açan gelişmelere bakılacak olunursa; beşeri faktörlerin yönetsel süreçlerde diğer üretim faktörlerinden daha fazla öne çıkması, tüm dünyada insan haklarına, demokrasi kültürüne, birlikte yönetim ilkesine olan ilginin artması, Uzakdoğu ülkelerinin kalkınması ile birlikte elde ettikleri refah seviyesi sonucunda batı tarzı yönetim yaklaşımının gözden geçirilmesinin gerekliliği, geleneksel yönetim anlayışının getirmiş olduğu sorunların çözümünde başarısızlık ve yüksek ücret talebi dışında iş tatmini sağlamada farklı isteklendirme metotlarına yönelişler şeklinde sıralamak mümkün olabilecektir (Per-Yön Bülteni: 1994: 4'den akt. Başar, <https://docplayer.biz.tr/>, 15.07.2010).

İKY, genel olarak yönetime ilişkin temel değer, anlayış, uygulama ve yöntemlerin içinde şekil alan bir alandır. Bu nedenle yönetimin iç kaynaklı bir unsurdur. Yönetimle ilgili genel gelişmeler de göz önünde bulundurulduğunda İKY'nin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eryılmaz, 2018: 329):

- İKY, örgüt ile çalışanlar arasında sıkı bir ilişki olduğunu düşünür. Örgütsel gelişim ile çalışanların bireysel ya da grup olarak gelişimleri eş zamanlı olarak ilerleme kaydeder. Çalışanlar dinamik bir süreç içerisinde faaliyet göstererek bilgi ve deneyim düzeylerini sürekli geliştirme eğilimindedir. Bu süreçte eğitimi ön plana çıkararak bunu bir maliyet unsuru olarak görmez. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, yönetimin kapasitesi ve kalitesinin iyileştirilmesi ile doğrudan ilintilidir. Dolayısıyla çalışanların kariyer yapma imkanları da artmış olur.
- İKY, sonuç odaklı yaklaşımı benimser ve girdilere verilen önem daha azdır. Önemli olan çalışanların performansı ve örgütsel verimliliğinin katmış olduğu artı değerdir. Diğer özlük haklar ikincil planda kalmaktadır. Çalışanlar değerlendirilirken “sicil verme” yerine “performans değerlemesi” yapmayı tercih eder.
- İKY, iç paydaş analizlerinde çalışanlarını bu sınıfta kategorize ederek; örgütün amaç ve hedeflerini belirlemede ya da karar alma sürecinde çalışanlarını aktif olarak bu süreçte içerisinde tutma eğilimindedir. Bireysel ve grup beklenti ve kararlarına karşı saygılıdır ve beklentileri karşılamada

isteklidir. Bunun sonucu olarak da bireysel ve grup olarak performansın artmasını bekler. Örgüt ve çalışan bütünleşmesine önem vererek tüm çalışanların geleceğinin aynı zamanda örgütün de geleceği olduğunu düşünür. Bu nedenle çalışanları ayrı ayrı olarak değil, bütüncül bir yaklaşımla ele alır.

- İKY, kurum içi çatışmaları önlemek için ortak değerler, hedefler ve tutumlar etrafında bütünleşmeyi amaçlar. Bunun içinde “ben merkezli” bir bakış yerine “biz merkezli” bir bakış izlenmesi gerektiğine inanır ve çalışanlarını bu yönde motive eder. Takım ruhu kavramını ön plana çıkararak birliktelik ve kader ortaklığı vizyonunu tesis etmeyi amaçlar.
- İKY, otorite anlayışında farklılaşmaya giderek, hiyerarşiye dayanmak yerine bilgi ve uzmanlığa dayalı bir otorite türünü benimseme yoluna gitmektedir.
- İKY, mevzuatın sadeleştirilmesini, iş ve işlem süreçlerinin basitleştirilmesini, esnek ve uzaktan çalışma biçimlerini, performansa dayalı ücret ve istihdam sistemini savunur.
- İKY, klasik personel yönetiminden paradigmatic bir ayrılığı ifade etmektedir. Klasik personel yönetiminde çalışan edilgen bir unsur iken, İKY’de çalışanlara “öz sermaye” olarak bakılmaktadır.
- İKY, çalışanların yapmakta oldukları işlerinin yanı sıra farklı uzmanlık alanlarında da deneyim ve tecrübe kazanmasını da ister. Böylece personelden birden fazla iş kazanımı elde etmesini bekler. Bu İKY’nin çalışanlardan maksimum yararlanma düşüncesinden kaynaklıdır.

1.1.1.2. Kamuda ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi

Her örgütün varlığını sürdürmesi ve amacını gerçekleştirmesi, büyük oranda sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. Örgütün aktif elemanı olan ve insanlarla ilgilenen İKY, örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan gücünün sağlanması ve bu kaynaktan en verimli şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösteren bir disiplindir (Tutum, 1979: 10). Kamuda İKY ile kamu kurumlarında çalışan personelin yönetimi; özel sektördeki insan kaynakları ile de özel işletmelerde çalışanların yönetimi kastedilmektedir. Bu iki alandaki İKY arasında, benzerlikler ve farklılıklar

bulunmakla birlikte, süreç içerisinde bu farklılıkların benzerlik lehine değiştiği söylenebilir.

Tablo 1.2. Kamuda ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Benzerlikler	Farklılıklar
Beşerî Unsur: Her iki sektörde de İKY örgütlerin beşerî yönleri ile ilgilidir.	Kamusalılık Unsuru: Kamu sektöründe “kamu yararı”, özelde ise “kar maksimizasyonu” ağır basmaktadır.
Bürokratik Unsur: Her iki sektörde de hiyerarşik yapılanma, iş bölümü, yazılı kurallar, açıklık ve tarafsızlık vb. bir kısım unsurları içeren bir yapı ve ilişkiler düzeni yer almaktadır.	Özlük Hakları Unsuru: Özel sektörde maaş ve diğer hakların belirlenmesi karşılıklı anlaşmaya dayanırken, kamuda ise önceden düzenlenmiş mevzuatlarla belirlenmekte olup tek yönlüdür.
İş birliği Unsuru: Her iki sektörde de örgütsel amaçlara ulaşmak için “iş birliği” ne dayanan bir grup faaliyeti mevcuttur.	Yasal ve Biçimsel Kurallara Bağlılık Unsuru: Kamuda karar alma serbestisi ve genişliği özel sektöre göre daha kısıtlı olabilmektedir.
Profesyonellik Unsuru: Her iki sektörün İKY’de, verimlilik, etkililik, kalite, kariyer ve performans vb. profesyonel değerlerin ve ilkelerin önemi gün geçtikçe artmaktadır.	Açıklık Unsuru: Kamu hizmetlerinin yürütülmesi açıklık ilkesine dayanırken özel sektördeki kararlar doğrudan halkı ve siyaseti etkilememektedir.
Sonuç Odaklılık: Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe, İKY’ye ilişkin, girdilerden daha çok çıktılara ve sonuçlara eğilim daha baskın olmaya başlamıştır.	Hizmet Güvenliği ve Kararlara Katılım Farkı: Kamu kesiminde çalışanların hizmet güvenliği, özel sektörde çalışanlara göre daha iyi korunmuş durumdadır.
Sermaye Unsuru: Her iki sektörde insan kaynağı “öz sermaye” olarak tanımlanmaktadır.	Büyüklik ve Kapsayıcılık Unsuru: Kamu kurumlarının sahip olduğu mali kaynaklar, araçlar ve insan kaynakları özel sektöre göre kıyaslanamayacak ölçüde fazladır.

Kaynak: Cayer, 1975: 2-3, Stahl, 1971: 10-12, Tutum, 1979: 7-8, Altan, 2005: 60, Eryılmaz, 2018: 332-332.

1.1.2. Kamu Personel Yönetiminde Temel Kavramlar

Kamu personel yönetimi, devletin yürütmekle sorumlu olduğu görevleri ifa edecek personelin bağlı olacağı temel kurallar, politikalar, koşullar, teknik ve uygulamaları ifade etmektedir. Bunlar, kamusal hizmetlerin ve personelinin sınıflandırılması, hizmete girişi, atamalarının yapılması, özlük haklarının tespiti, personelin yetiştirilmesi, yükseltilmesi ile hak, ödev ve sorumluluklar vb. çeşitli başlıkları içerisinde barındırmaktadır (Eryılmaz, 2018: 333). Kamu personel yönetimine bakıldığında, liyakat, kariyer, sınıflandırma, performans ve tarafsızlık vb. belli başlı ilkelerin yer aldığı söylenebilir. Ayrıca bu temel ilkelere ilaveten eşitlik, güvence, yansızlık, halef yetiştirme, yönetimi geliştirme ve verimlilik ilkelerini de (Özer vd., 2015: 478-479) saymak olanaklıdır.

1.1.2.1. Liyakat

Layık olma anlamına gelen liyakat genel olarak insanların üstlenmiş oldukları görevlerini başarılı olarak yerine getirebilme gücü olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte layık, uygun ve yeterli olma anlamı da taşımaktadır (Kayar, 2011: 162). Liyakat, verilecek olan kamusal hizmetlerin en layık personel tarafından yaptırılmasını hedefleyen personel seçimi ve rütbe yükselmesi kıstaslarının toplamıdır (Şahin, 2016: 232). Bu ilke, kamu yönetiminin direği ve personel yapısının temel taşı konumundadır (Bozkurt, Ergun ve Seze, 1998: 158).

Liyakat kavramı kamu personel yönetiminde “dar” ve “geniş” anlamda olmak üzere iki şekilde ifade edilmiştir (Özer vd., 2015: 501-502; Özer vd., 2017:35-36 ve Eryılmaz, 2018: 334). Dar anlamda liyakat; kamu yönetiminde belli bir göreve en uygun ve en yetenekli kişilerin getirilmesidir. Yetenekten kasıt; bilgi, görgü ve kültür düzeyi ile fiziksel beceridir. Bu ilkeye bağlılığın en uygun yöntemi ise “yarışma sınavları” olarak ortaya çıkmaktadır. Liyakat sistemi kayırmacılık sisteminin tam ters karşılığı (Güler, 2005: 142) olduğu için bu tür sınavların siyasi ve bürokratik kayırmacılığın önüne geçeceği aşikardır. Geniş anlamda liyakat ise etkili ve verimli bir personel yapısının kurulmasına olanak tanıyan ve kamu yönetiminin her kademesinde yeterliliğin ön planda tutulduğu uygulamaların bütünü ifade etmektedir (Çamur, 2020: 462).

1.1.2.2. Kariyer

Kariyer kelimesi, Latince “carraria” kelimesinden türetilmiş ve bir kişinin yaşam boyu izleyeceği, ilerleme ve yükselme imkânı da sağlayan bir uğraş bir meslek anlamına gelmektedir (Kayar, 2011: 161). Kariyer kavramı, kişinin başladığı bir işte aşamalı olarak ilerlemesini ya da hayattaki başarı derecesini de temsil etmektedir. Diğer bir anlatımla bir kişinin genç yaşta yükselme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin devam ettirdiği meslek hayatıdır (Eryılmaz, 2018:334).

Kamu personel yönetiminde kariyerin anlamı ise memurluğun bir meslek haline getirilmesi anlayışına yönelmektir. Amaç olarak, kabiliyetli kişileri kamu hizmetine çekmek ve onların bu hizmette devamlılığını sağlamaktır. Bu devamlılık kamu personeline mesleğinde ilerleme diğer bir anlatımla kariyer yapma imkânı tanıyacağı ifade edilmektedir (Özer vd., 2015: 504, Özer vd., 2017: 38).

1.1.2.3. Sınıflandırma

Sınıflandırma, sistem kurma amacıyla özellikleri müşterek olan memurların bir araya toplayarak düzenleme ve farklı özelliklere sahip olan memurları da gruplandırarak tanımlama işlemidir (Güler, 2005: 192). Uygulamada kamunun üstlendiği görevleri istenilen düzeyde yerine getirebilmesi, görevlerin açık bir şekilde tanımının yapılmasına ve görevi yerine getirecek kişilerde bulunması gereken niteliklerini önceden belirlenmesi koşuluna bağlıdır. Hizmet ile görev arasındaki bağlantı sınıflandırma ile kurulabilir (Tortop vd., 2012: 15). Sınıflandırma, personel işlemlerinde birtakım yararlar sağlar. Bunların ilki, kamu hizmetine almada kolaylık sağlamasıdır. Sınıflandırma, devlet tarafından yürütülecek hizmetlerin türünü ve özellikleri ile bu hizmeti yerine getirecek kişilerde olması gereken niteliklerin neler olduğunun belirlenmesidir. İkinci yararı, adil, yeterli ve düzenli bir ücret rejiminin sağlanmasına imkân vermesidir. Üçüncüsü ise iyi bir sınıflandırmanın oluşturulması, kariyer sisteminin kurulması ve gelişmesi için ön şart olarak görülmesidir (Eryılmaz, 2018: 335).

a) Kadro Sınıflandırması

Kadro sınıflandırılması, ABD ve Kanada’da görülen yaygın bir personel yapılanmasıdır. Bu yapının hizmetin ön planda tutulduğu, eşit işe eşit ücret ve

kişilerden soyutlanmış bir sistem olarak tasarlandığı görülmektedir (Gözübüyük ve Tan, 1998: 602).

Kadro, mevcut bir işin karşılığıdır. Kadro hem personelin görevini hem de kendisine verilecek sorumluluğu da içermektedir. Kadro sınıflandırılmasında pozisyonlar, geniş hizmet kategorilerine ve uzmanlık alanlarına göre kümelendirilir. Yapılan bu işlem, pozisyon tanımlarından kolayca yapılabilir. “Mühendislik”, “mimarlık”, “genel yönetim ve büro hizmetleri”, “bütçe-muhasebe”, “hukuk” ve “sağlık” vb. kümeler geniş hizmet kategorilerine örnek olarak verilebilir (Eryılmaz, 2018: 336).

Sınıfların tespit edilmesinden sonra belirli bir sınıfa personel alımında alınacak kişilerde aynı nitelikler aranır ve tüm adaylar aynı sınava tabi tutulurlar ve seçilirler. Seçilenler arasında ücret ayrımı yapılmaz ve eşit işe eşit ücret verilir. Kadro sınıflandırılmasının değerlendirilmesi yapıldığında, yararları olduğu kadar sakıncalarının da olduğu görülmektedir. Ücretler için akılcı bir denge sağlamak, işe alımlarda standartlaşma sağlamak, yükselmelerde düzenlilik sağlamak, sorumluluk bazında açıklık sağlamak ve siyasal ve kişisel kayırmacılığın önüne geçebilmek vb. yararları olduğu söylenebilir. Ancak, sınıfların dar tutulması ve sayıca fazla olabilmesi, esnekliğin azalabilmesi, bürokratik davranış eğilimlerinin kendini göstermesi, kırtasiyeciliğe yol açması ve dar uzmanlık çevresi içerisinde yetişen memurların bu süreç içerisinde vasıflı birer yönetici olarak kendilerini geliştirememesi gibi konular da sakıncalar arasında sayılabilir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 298).

b) Rütbe Sınıflandırması

Görevden çok görevliye önem veren özelliği nedeniyle personel sınıflandırması olarak da adlandırılan rütbe sınıflandırılması sistemi, Fransa, Almanya ve Hindistan gibi ülkelerde görülmekte birlikte bu sistemin en tipik şekli İngiltere’de uygulanmaktadır. Rütbe sınıflandırması, hizmete alınmaya, kariyer sisteminin kurulmasına çalışan ve örgütten daha fazla memura odaklanmaktadır (Kayar, 2011: 158).

Rütbe sınıflandırmasında öncelik; görev, ödev ve sorumluluklar değil, bu üstlenilen görev ve sorumlulukları yerine getirecek kişilerin bireysel nitelikleridir.

Bunların en başında kişinin sahip olduğu öğrenim ve mesleki formasyonu gelmektedir. Bu sınıflandırmada, kamu hizmetleri dikey ve yatay olmak üzere iki boyutlu bir ölçekte ele alınır. Dikey boyutu, kamu hizmetlerinin belirli ihtisas, beceri ve disiplinlere göre ayrılması iken, yatay boyut ise, kamu hizmetlerinin değişik öğrenim ve mesleki tecrübe derecelerine göre ayrılmasını ifade etmektedir (Eryılmaz, 2018: 336).

Rütbe sınıflandırılmasındaki temel hedef, personel tedariki işini düzenlemektir. Pozisyonu ya da kadrosu yerine memur ve statüsü önemli olduğu için memurun sahip olduğu nitelikler hangi sınıfa girmesine yetiyorsa, o sınıfın alt derecesine atanır. Çünkü bu sınıflandırmada doğrudan üst dereceden başlama olanağı yoktur. Bu sınıflandırma sisteminde kadro sınıflandırmasından farklı olarak memurun özlük haklarına dokunmadan farklı görevlerde çalıştırılabilir. Bu sınıflandırma yapısının, sınıf sayısı açısından kalabalık olmaması ve yönetime esneklik sağlaması nedenleri ile yararları olarak görülürken, iş bölümü ve uzmanlık alanlarındaki artış nedeniyle değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanması bakımından da sakıncalı olduğu söylenebilir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 300).

1.1.2.4. Performans

İKY’de, performans konusunun önemi günümüzde de en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Örgütlerin başarıyı yakalamada en önemli faal unsur olan insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasının gerekliliği, performans açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu durumuna getirmiştir (Waite ve Stides-Doe, 2000: 188). Yönetimler, çalışanların işe alınmalarından itibaren onların kabiliyetlerini yakından izlemeli, bireysel ve örgütsel başarıyı yakalayacak doğrultuda sürekli bir değerlendirmeye tabi tutmalıdırlar. Bir örgütte ne kadar çalışan bulunursa çalışanlara yönelik de o kadar sık karar verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak beklenenden hızlı alınan personel kararlarının doğruluk derecesi düşebilmektedir. Bu nedenle personele yönelik alınacak kararlarda her örgütün optimum bir zaman tayininde bulunması gereklidir (Drucker, 1994: 44).

Performans, planlanmış olan bir etkinlik sonrasında elde edileni, ortaya çıkan sonucu belirleyen ya da tanımlayan bir kavram olarak düşünülebilir. Bir örgütün kişi

ya da grubun yaptığı iş ile ilgili önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ne oranda ulaşabildiğinin nitel ve nicel olarak saptanması, performans kavramıyla açıklanabilmektedir. Performans, önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere erişim düzeyi olmasının yanı sıra, kullanılan kaynakların ne oranda, etkin, verimli ve tutumlu olarak kullanıldığı ile ilişkilendirilerek, ortaya çıkan işin ne derece doğru yapıldığının da anlamlandırılmasına yardımcı olur (Eryılmaz, 2018: 337).

Performans kavramını stratejik yönetimin bir alt bileşeni olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Stratejik yönetimin en önemli unsuru olan stratejik planlama, kısa ve orta vadede oluşturulan bir üst yönetim belgesi olarak düşünülmektedir. Performans kavramı ise, stratejik planın yıl ya da dönemsel bazlı uygulamasının sonuçlarını değerlendirerek yıllık ya da dönemsel sapmaları tespit etmek ve maliyet kaynaklarındaki değişkenliği görebilmek adına yapılan uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Personel yönetimlerinde, sadece performansların ölçülmesi ve değerlendirilmesi yeterli görülmemektedir. Önemli olan nokta, bu sonuçların ilgili birimlere ve çalışanlara ulaştırılması ile çalışanların kısa ve orta vadede beklentilerini karşılamak (kariyer, ücret vb.) ve örgütün geleceği adına kurumsal kararların (iş genişletme, işten çıkarma vb.) alınmasına yardımcı olacak birçok verinin kullanılmasını sağlamaktır (Fındıkçı, 2001: 337). Bu durum, performans değerlemesi kavramını McGregor'un "Y" kuramı yaklaşımı temelinde ele almayı ön plana çıkarır. Bu kuramı destekleyen yöneticiler, çalışanları gerekli niteliklere sahip ve örgütsel performansa önemli oranda katkılar sağlayabilecek değerli öğeler olarak gördükleri zamanlarda, bunları özendirip örgütsel performansı yükseltebileceklerini iddia etmektedir (Stoner ve Wankel; 1986: 419).

Performans değerlemesinden elde edilen sonuçlardan ortaya çıkan başka bir beklenti de performansa dayalı ücret skalasıdır. Bu durum aslında iyi bir öneri olmakla birlikte içerdiği birtakım sakıncalı uygulamalar nedeniyle adil olmayan bir durumun ortaya çıkmasına vesile olabilir. Bunların başında, çıkar ilişkisi içerisinde olanların, akrabaların ya da tanıdıkların ödüllendirilmesi ya da bu kişilere ekstra ödeme yapılması gibi durumlarda hak ettiği halde bu ödemeleri alamayanlar arasında bir

küskünlük, kırılgnalık ve işe karşı isteksizliklerin ortaya çıkması yer almaktadır (Hughes, 2014: 434).

1.1.2.5. Tarafsızlık

Tarafsızlık ilkesi, personel yönetimi temelinde iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, personel görevini yaparken hizmetten yararlananlarla ilgili olarak, ırk, cinsiyet, dil, din, felsefi inanç, siyasal düşünce ve benzeri nedenlere dayalı ayrıma gitmemesi ve her kim olursa olsun yansız ve tarafsız davranmasını ifade etmektedir. Çünkü özellikle kamu hizmetleri kanunlara bağlı kalmayı ve her türlü keyfilikten uzak durmayı kendisine ilke edinmiştir (Eryılmaz, 2018: 338). İkinci bir boyut ise, genelde eşitlik ilkesine dayanan ve bu kez örgütün, çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet vb. ayrıma gitmeksizin her türlü iş ve işlemlerde, işe alımdan işten çıkarmaya kadar tarafsız bir tutum içinde olmasıdır. Hem özel sektör hem de kamu sektöründe, kariyer imkanları kesinlikle çalışanların bilgi ve yetenekleri, kişilik özellikleri vb. kriterler esas alınarak sunulmalı ve bunların dışında başkaca herhangi bir ölçütün konulmasının önüne geçilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 16).

1.1.3. Türk Kamu Personel Yönetiminin İlkeleri ve Özellikleri

Türk kamu personel yönetiminin tarihi ilk kez batı tarzı modern memurluğun oluşturulmasıyla Tanzimat Dönemi'nde başlamıştır. Bu yapı milli mücadele sonrasında Cumhuriyet'in temel ilkeleri çerçevesinde yeniden yapılandırılmıştır (Özer vd., 2017: 335). Bu dönemde kamu personel rejimi, personel kanunlarını temel alarak iki kısma ayrıldığı görülmektedir. Birinci kısım, 1926-1965 yıllarını kapsayan "Memurin Kanunu" dönemi olurken, ikincisi ise 1965 ve sonrası dönemi kapsayan "Devlet Memurları Kanunu (DMK)" olarak ifade edilmektedir.

1965 yılında kabul edilen ve günümüz personel yönetim yapısının ana düzenleyicisi durumunda olan 657 sayılı DMK, ilk kabul edilişinden günümüze kadar birçok kez değiştirilmiş olup orijinal metninden oldukça uzaklaşmış bulunmaktadır. Bu nedenlerin bazıları, kamu personel yönetiminin beklentileri karşılayamaması, iyi yönetim talepleri ve giderek karmaşılaşan kamu yönetimi aygıtı gibi konular olarak ifade edilebilir.

Özellikle 1980’li yıllar, kamu hizmet anlayışında bir dönüşümün yaşandığı kendini topluma adayan “hizmet devleti”nden klasik devlet fonksiyonlarına odaklanan, toplumla iç içe, onu yönetimin bir parçası olarak gören bir yapıya evrildiği bir dönem olmuştur. Buna paralel olarak bu kamu hizmetlerini yürütecek kamu personelinin rolü de değişmiştir. Kamu personelinin nitelikleri, performansı, halkla olan iletişimi ve hizmetlere ilişkin yaklaşımı vb. konuların bu dönemde ön plana çıktığı görülmektedir (Eryılmaz, 2018: 338).

1.1.3.1. Türk Kamu Personel Yönetiminin İlkeleri

Türk kamu personel yönetimi ile ilgili temel düzenleme 657 sayılı DMK’dır. Kanunun “*Temel İlkeler*” başlıklı üçüncü maddesinde; kamu personel yönetimi ile ilgili olarak, “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat olmak üzere üç temel ilke benimsenmiştir.

a) Sınıflandırma

Sınıflandırma, 657 sayılı Kanunda “*Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır*” şeklinde tanımlanmıştır. DMK’da yapılan son değişikliklerle birlikte toplam 12 adet hizmet sınıfı benimsenmiştir (657/36 Md.):

- Genel İdare Hizmetleri Sınıfı,
- Teknik Hizmetler Sınıfı,
- Sağlık Hizmetleri Sınıfı ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı,
- Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı,
- Avukatlık Hizmetleri Sınıfı,
- Din Hizmetleri Sınıfı,
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı,
- Jandarma Hizmetleri Sınıfı,
- Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı,
- Yardımcı Hizmetler Sınıfı,
- Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı,
- Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı.

Sınıflandırma ilkesi doğrultusunda önceki bölümde yer aldığı şekliyle iki sistemden söz edilmiştir. Bunlardan birinci “rütbe (personel) sınıflandırılması” ikincisi ise görev esas alarak yapılan “kadro sınıflandırılması” dır. Bu bağlamda 657 sayılı Kanun rütbe sınıflandırmasına ağırlık verirken kadro sınıflandırmasına da kapıları tamamen kapatmadığı anlaşılmaktadır (Gözübüyük ve Tan, 1998: 602; Günday, 2002: 512; Gözler, 2003 :604).

Her ne kadar 657 sayılı Kanun kamu personel yönetiminin temel düzenlemesi olarak kabul edilse de bunun dışında, “2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu”, “926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu” ve “2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu” vb. personel kanunları da bulunmaktadır. Bu kanunlar özel mesleklere yönelik olup bazı durumlarda doğrudan, bazı durumlarda ise 657 sayılı Kanun kıyasen de uygulanabilmektedir.

b) Kariyer

Kariyer, memurluğun bir meslek durumuna dönüşüm sürecidir. Bu sistemde kariyerin, memurun çalışma hayatına erken yaşta girmesini, hizmetin güvenliği, nizami terfi imkânı ve emekliliğe kadar çalışabilme garantisi veren bir anlam kazandığı görülmektedir (Eryılmaz, 2018:340).

657 sayılı Kanunda kariyer; *“Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır.”* şeklinde ifade edilmiştir. Kariyer ilkesinin temel özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Giritli, Bilgen ve Akgüner, 2001: 385):

- Memurun hukuksal statüsü, çift taraflı (sözleşme) ya da çok taraflı nitelikli işlemlerle değil, tek taraflı, kanun ya da düzenleyici işlemlerle belirlenir.
- Bu süreçte uzmanlaşma ön planda olup “hizmet öncesi”, “adaylık süreci” ve “hizmet içi eğitim” olmak üzere üç şekilde sağlanır.
- Liyakat ve ehliyet, kariyer ilkesini tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır.
- Kariyer sisteminde iş ve ücret rejimi birbirleri ile paralel şekilde ilerlemektedir. Böylelikle kariyer sistemi içerisinde ilerlendikçe ücret artış

beklentisi daima yüksektir. Bu da özendirici bir niteliğe haiz olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

c) Liyakat

Yeterlik ilkesi olarak da bilinen liyakat ilkesi, bir işi yapabilme kudretine sahip olma ve hizmet içerisindeki yükselmelerde, bilgi, görgü ve diplomayı esas alan bir ilkeyi ifade etmektedir. Türk kamu personel yönetiminde liyakat, Anayasa'nın 70'inci maddesinde "*Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.*" hükmü ile 657 sayılı Kanunda; "*Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.*" şeklinde tanımlanmıştır. Bu haliyle kamu hizmetlerine girişte esas alınacak niteliklerin belirlenmesinden sonraki süreç anayasal güvence ile teminat altına alınmıştır. Burada önemli olan konu kamu hizmetine girişte gerekecek olan "görev nitelikleri" nin objektif kriterlere göre belirlenmesi zorunluluğudur. Çünkü bu konu, memurluğa girişte ve meslek içerisinde yükselmeye kayırmacılığı ve partizanlığı önleme açısından çok önemlidir (Günday, 2002: 515).

1.1.3.2. Türk Kamu Personel Yönetiminin Özellikleri

Türkiye'de kamu personel yönetimi anlayışı, temelde kamu yönetimi anlayışının bir yansıması şeklinde gelişmiş, uygulanan kamu yönetimi yaklaşımları personel yönetimi anlayışı üzerinde belirleyici rol oynamıştır (Yılmazöz, 2009: 294). Günümüz Türk kamu personel yönetiminin, kanunlar, siyasalar ve uygulamalardan kaynaklı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eryılmaz, 2018: 340):

- Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanmaktadır,
- Memurluğa girişte genel öğrenim esas alınmaktadır,
- Hizmete giriş merkezi bir sınav sistemiyle gerçekleştirilmektedir,
- Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyici bir ölçüt olarak kabul edilmektedir,
- Aylıklar ve ücretler sınıf ve derece esasına göre düzenlenmektedir,
- Memurluk güvenceli bir statü olarak görülmektedir,
- Memurluk gelenekçi ve şekilci bir yapı olarak nitelendirilmektedir,

- Memurluk rejimi kanunlarla düzenlenmektedir,
- Kamu personelinin yargısal denetimi özel kurallara bağlanmıştır.

1.2. Kamu Personel Yönetiminin Sorun Alanları

Türk kamu personel yönetimine ilişkin konular, idari reformların temeli sayılmış olup, kalkınma planlarında da mevcut personele ilişkin sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sorunlar arasında, personel sayısının dengesiz dağılımı, memurların iş güvencesinin fazla olması, etkin bürokratik yapı, dağınık personel mevzuatı vb. konular sık sık dile getirilmektedir. Dile getirilen tüm sorunlara karşın memurluğun meslek olarak güvenceli, prestijli ve statü sahibi olduğu söylenebilir (Ülger, 2019: 64). Türkiye’de kamu personel rejiminde kronik ve önemli sorun alanlarının var olduğu bilinmekle birlikte, sistemin temel ilkeleri olan liyakat, kariyer ve sınıflandırma uygulamalarında bazı sorunlar yaşandığı da görülmektedir. Buna ek olarak, kamu personel yönetiminin, modern İKY yaklaşımının benimsemiş olduğu verimlilik, esneklik ve çözüm odaklı olmaktan uzak bir noktada konumlandığı görülmektedir (Yılmazöz, 2009: 299).

Kamu personel yönetimindeki belli başlı sorun alanlarına bakıldığında, bunları verimsizlik, liyakatsizlik, sınıflandırma ve statü karmaşası, yolsuzluk, etik anlayışın yerleşmemesi, esnek ve tarafsızlıktan uzaklık ve dağınık personel yapısı şeklinde sıralanabileceği ifade edilmektedir (Canman, 1995: 252-253; Yılmazöz, 2009: 299).

1.2.1. Verimsizlik

Kamu personel yönetiminde verimlilik, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kullanılan kaynaklarla en fazla yararı elde etmektir. Kamuda verimliliğin esas girdisi beşerî faktördür. Kamu hizmetinin gerektirdiği niteliklere sahip personeli sağlamak ve bunları en etkili bir biçimde istihdam etmek, verimliliğin ön şartını oluşturmaktadır. Buna rağmen kamu yönetimi alanında çoğu kurum ya da kuruluşun insan sermayesinden yeterince yararlandığı ya da böyle bir mekanizmayı başarılı bir şekilde çalıştırdığını söylemek kolay değildir. Kamu kurum ve kuruluşlarının yerine getirdikleri kamu hizmetlerinin verimli ve etkili olabilmesi adına her bir kamu görevlisinin bireysel kapasitesini ve çalışma isteğini artırmak gerekliliği kabul görmektedir (Ekinci, 2008: 175).

Günümüzde halkın kamu yönetiminden beklediği hizmet sayısı ve türü artmış ve buna paralel olarak kamu personel sayısında da yükselişler yaşanmıştır. Bu büyümenin bazı sorunları beraberinde getirdiği de görülmüştür. Bunların başında ise verimlilik gelmektedir. Büyüyen ve gelişen kamu yönetiminde verimlilik konusu tartışılan önemli bir konulardan biri haline gelmiştir.

Yapılan karşılaştırmalı verimlilik değerlendirmelerinde ortalama Türk kamu personelinin, çoğu ülkeden daha düşük skorlar aldığı gözlemlenmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme yapılmaması, ödüllendirme ve teşvik eksikliği, çalışan-çalışmayan ayrımının yapılmaması, kişisel kabiliyete ve yeni fikirlere gereken önemin verilmemesi, hizmet içi eğitimlerin sıradan bir iş ve yasak savma olarak görülmesi vb. kısaca sistemin bilgiye, çabalamaya, yeteneğe değer vermemesinden kaynaklanan verimsizlik sorunu, ülkenin geleceği açısından da son derece önemli bir çelişkiyi gündeme getirmektedir. Bu durum, Türkiye'nin kalkınması ve gelişmesi için yaşamsal öneme sahip, vazgeçilemez birçok kamu hizmetini, giderek daha yetersiz ve verimsiz kamu görevlileri ile yerine getirmek zorunda kalacağı şeklinde ifade edilmektedir (Yılmazöz, 2009: 299; İzci ve Yıldız, 2017: 403).

1.2.2. Liyakatsizlik

Liyakati, Türk kamu personel yapısının en önemli yapı taşı olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Zira liyakat esaslı bir kamu hizmeti kariyeri, modern kamu personel yönetiminin ana davası konumundadır (Giritli, 1983: 261). Kamu yönetiminde liyakat ilkesinden taviz vermeyen bir personel politikasının uygulanması zorunlu olarak görülmektedir (Öztürk, 2002: 32).

Türkiye'de anayasa ve kanunlar açısından liyakat ilkesinin bir zorunluluk olduğu ifade edilebilir. Gerek 1982 Anayasası'nda gerekse 657 sayılı DMK ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK)'de liyakat sistemine ilişkin yeterli sayıda düzenlemenin olduğu görülmektedir. Ancak anayasa ve kanunlarda yer alan bu düzenlemelerin uygulamada gerçekleşip gerçekleşmediği tartışmalıdır. (Öztürk, 2002: 142).

Türk kamu personel yönetiminde memurluğa girişte liyakat ilkesinin uygulanması sorunu geçmişten günümüze her zaman tartışılmaktadır. Türkiye'de

kamu hizmetine giriş 1999 yılından itibaren merkezi sınava dayalı olarak merkezi yerleştirme ya da kurumsal sınav esasında gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar merkezi Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) mevcut olsa da kurumların mülakat/sözlü sınavları esnasında kayırmacı bir tutum içerisinde olmalarının toplumun her kesimini rahatsız ettiği bilinmektedir. Ayrıca, günümüzde bazı kurumlar istihdam edeceği personelin işe alım sürecini değiştirerek KPSS dışına taşımıştır. Bu durum liyakat ilkesinin işlerliği üzerindeki şüpheleri tekrar gündeme getirmesi olarak değerlendirilmektedir. Bazen mülakat sorularının istihdam olunmak istenen pozisyonla bağlantılı olmaması bu sorunu daha da derinleştirmektedir. 15 Temmuz 2016 darbe girişimi ve sonrasında yaşanan gelişmeler ise aslında liyakatsizliğin nedenli göz ardı edildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Liyakat ilkesinden uzak, kayırma usulü ile işe alınan kamu görevlilerinin bir kısmının terör örgütleri ile irtibatlı ve iltisaklı olduğu tespit edilmiş ve ciddi bir refleks ile görevden uzaklaştırma ya da çıkarmalara tabi tutulmuşlardır (Ülger, 2019: 65).

Bu nedenlerle liyakat ilkesinin içi doldurularak güçlendirilmeli, kamuya personel alırken adaletli bir sistem kurulmalı, yapılacak olan sınavlar şaibesiz olmalı, hassas ve kritik meslekler dışında mülakat ve/ya da sözlü sınavlara başvurulmamalıdır. Ayrıca meslek içerisindeki yapılacak olan ilerlemeler ve terfiler, personelin sahip olduğu siyasal düşüncesi, üyesi olduğu sendikası, felsefi inancı, dini, ırkı vb. ayrıştırıcı unsurlardan arındırılmalı ve sadece o işi en iyi yapabilecek kişiler belirlenerek yükseltme yapılmalıdır.

1.2.3. Sınıflandırma ve Statü Karmaşası

Bugün, Fordist üretim ve yönetimin dayanağı ve temel ilkelerinden biri olan işlevsel uzmanlaşma geçerliliğini kaybetmiş durumdadır. Bunun yerine esnek uzmanlaşma ilkesi benimsenmiştir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinin yoğun kullanıldığı alanlarda, kamu çalışanlarının birden fazla alanda uzmanlaşması ve bu yapının işlerliğinin devamı için bir zorunluluk durumuna geldiği söylenebilir. Temel öğretisini vatandaşın/müşterinin memnuniyetiyle ilişkilendiren Toplam Kalite Yönetimi de başta gelen ilkelerinden biri olan esnek uzmanlaşma, katı sınırları olan statü ve sınıflandırmaları çağ dışı uygulamalar olarak görmektedir. Bu bağlamda 657 sayılı Kanunda daha önce katı olarak belirlenen on hizmet sınıfına, “Jandarma

Hizmetleri Sınıfı” ile “Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı”nın eklenmesiyle birlikte on ikiye çıkmış, bununla birlikte personel hizmet sınıflarının esnetilmesi ve şartlara göre bir diğer hizmet sınıfının görev alanına giren konularda da memurların profesyonelce çalışmasının gerekliliği düşünülmüştür (İzci ve Yıldız, 2017: 405).

Kamu personel yönetiminde şu anki sınıflandırma ve statü sistemi, halihazırdaki ihtiyaçları karşılamaya yetmemekte, özellikle statü sistemi, bazı siyasal ve sosyal grupların çıkarları uğruna siyasal iktidarların karar alma ve icra yapısını etkileyerek sistemi daha da karmaşık duruma getirerek içinden çıkılmaz, kendisi sorun üreten bir yapı haline gelmiştir. Bunun yanında, hiçbir hizmet akılcılığıyla ilişkilendirilmeyen, göz ardı edilemeyecek oranda nepotizm yolu ile gerçekleşen statü farklılaşması, kamu personel yönetiminin dengesini bozabilmekte ve büyük adaletsizliklere neden olabilmektedir (Yılmazöz, 2009: 300).

1.2.4. Yolsuzluk

Çeşitli bilimsel tanımları yapılan yolsuzluk genel anlamda; “kamu gücünün özel çıkarlar amacıyla kötüye kullanılmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Dünya Bankası tarafından da kabul gören bu tanıma göre yolsuzluğun sadece kamu sektöründe görüldüğü anlamına gelmeyeceği, kamu sektöründeki benzer uygulamalar (ihale vb.) gösteren özel sektörün de bu kapsama dahil edilmesi gerekliliği göz ardı edilemez bir gerçektir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2006: 24).

Yolsuzluk, Türk kamu yönetimi içerisinde geçmişten günümüze var olan ve kanayan bir yara olarak görülmektedir. Tanzimat’tan bu yana değişim içerisinde olan personel yönetiminin henüz istenilen bir seviyeye ulaşamadığı görülmektedir. 1946 yılına kadar tek partili bir yönetimin hüküm sürdüğü bir devlet yapılanmasında, kamunun denetlenmemesinin yolsuzluklara zemin hazırlamada önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Daha sonra çok partili hayata geçişin getirmiş olduğu siyasal hayatla birlikte kamu personel yönetiminde bazı yenilikler ve değişimler yapılmak istenmiştir. Ancak sonraki süreçlerde yer alan kısa ömürlü siyasal iktidarlara birlikte yolsuzluklar daha da belirgin duruma gelmeye başlamıştır. Bu süreç zarfında siyasal iktidarların gerçekleştirmiş olduğu atamalar ve düzenlemeler ile bürokrasiyi siyasallaştırmak

suretiyle kendi kısa vadeli çıkarlarını kamu yararının önüne geçirdikleri görülmüştür (Akçakaya, 2016: 688).

Yolsuzluğun temelinde liyakat ilkesinin çökmesi ve farklı nedenlerle kamuoyunda adalet duygusunun zedelenmesi gibi etmenler yatmaktadır (Yılmazöz, 2009: 300). Kamu personel yönetiminde kayırmacılığı engellemek adına alınabilecek en etkili önlem, her kamu görevi için o işi en iyi yapabilecek kişilerin atanması, liyakatin belirleyici olmasıdır. Kamu çalışanlarının görevlerinde liyakatle görevde yükselme ihtimallerinin olmaması da yolsuzluğu artıracak olan bir başka konu olarak ortaya çıkmaktadır. Liyakatin esas alındığı ilerleme ve terfiler, büyük kurumların ve sistemlerin ayakta kalmalarının temel şartlarından birisidir. Ehliyet ve liyakat şartları dikkate alınmadan çalışanların yüksek mevkilere atanmasının, ehliyet sahibi kişileri bürokratik sisteme ve devlete karşı olumsuz düşüncelere sevk edeceği ve bunun sonucu olarak kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel bir bozulmaya neden olacağı şeklinde ifade edilmektedir (Işık, 1999: 29).

Uluslararası şeffaflık örgütünün her yıl yayımladığı ve 198 ülkeyi kapsayan yolsuzluk algılama endeksine göre Türkiye 2019 yılı için 39 puanla 96'ncı, 2020 yılı için 40 puanla 86 sırada yer almıştır (www.transparency.org, 2020). Bu sonuç bile bu konuda mesafe alınacak daha çok yolun olduğunu göstermektedir.

1.2.5. Etik Anlayışın Yerleşmemesi

Kısa ve yaygın bir anlamı olan etik, “iyi ve kötüyü birbirinden ayırt etme ve buna göre davranma” olarak tanımlanmaktadır. Türk kamu personel yönetiminde sorunlarından biri olan etik ve bu anlayışının yerleşmemiş olması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü Türk kamu personel yönetiminde etik dışı faaliyetlerin yaygın olmasını sık görülen bir durum olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Türkiye’de etik olarak görülmeyen faaliyetler, kişisel olmaktan çıkıp kurumsal bir nitelik taşımaya başlamıştır. Bu durum ise vatandaşların devlete olan güvenini zedelemektedir (Özdemir, 2008: 190).

Türk kamu personel yönetiminde görülen etik dışı faaliyetlerin ardındaki temel nedenlere bakıldığında, etik davranış ilkelerinin eksikliği, saydamlık ve hesap verme mekanizmalarının işlevsizliği, hukuk devleti ilkesinin yürütülmesinde görülen bazı

aksaklıklar, etik kültürünün benimsenememesi, merkeziyetçi ve statükocu bürokratik anlayışın terk edilememesi, bürokrasiye yapılan siyasal baskılar, takdir yetkisinin keyfi kullanımı, ekonomik nedenler, eğitim yetersizliği ve etik konusuna yeterince önem verilmemesidir (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, 2005: 24).

Türk kamu personel yönetiminde etik davranışların daha belirgin duruma getirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde atılmış olan en önemli somut adım, 08.06.2004 tarihli ve 25486 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5176 sayılı “*Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*”dur. Kanun, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verilebilirlik, kamu yararını gözetme vb. etik davranış ilkeleri belirlemeyi ve uygulamayı amaçlamıştır. Kanunun uygulama yönetmeliği ise “*Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*”tir. Söz konusu yönetmelikte amaç şu şekilde ifade edilmiştir: “*Kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak, toplumu kamu görevlilerinden beklemeye hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve Kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir.*” Yine aynı Yönetmelik’te kamu personelinin uyması gereken etik davranışlar belirlenmiş ve şu şekilde sıralanmıştır:

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
- Halka hizmet bilinci,
- Hizmet standartlarına uyma,
- Amaç ve misyona bağlılık,
- Dürüstlük ve tarafsızlık,
- Saygınlık ve güven,
- Nezaket ve saygı,
- Yetkili makamlara bildirim,
- Çıkar çatışmasından kaçınma,

- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı,
- Savurganlıktan kaçınma,
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan,
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık,
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler,
- Mal bildiriminde bulunma.

Görüldüğü üzere Türk kamu personel yönetiminde mevzuat altyapısı olarak bir eksikliğin görülmediği anlaşılmaktadır. Belirlenen bu ilkeler uluslararası standartlar esas alınarak düzenlenmiştir. Teoride var olan bu ilkelerin maalesef, uygulamada bazı zamanlar karşılık bulamadığı görülmektedir. Bu da etik kültürün henüz yerleşemediği ve geleneksellikten tam anlamıyla bir kopmanın yaşanmadığı anlamına gelmektedir. Çünkü bazı ilkeler somut olarak anlaşılabilir iken, bazı ilkelerin soyut olduğu ve içlerinin doldurulamadığı ve farklı yorumlara açık olduğu düşünülmektedir.

1.2.6. Esneklikten Uzaklık

Esneklik, yönetimin her aşamasında ortaya çıkmaktadır. Çünkü yönetim yazınında esneklik “esnek organizasyon” olarak da değerlendirilmektedir. Esnek organizasyonlar, kaynak israfını azaltarak örgütte verimliliği artırmayı amaçlayan organizasyon türüdür (Aktan ve Vural, 2016: 28). Esnek çalışma tiplerine bakıldığında kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma, geçici iş ilişkisinde bulunma ve iş paylaşımı başlıkları altında toplanabilmektedir (Taner ve Negiz, 2018: 562). Bu çalışma tipleri zamana, mekâna, örgütsel yapıya göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bazen tek bir çalışma tipi uygulanırken bazen de birden fazla esnek çalışma modeli benimsenebilir. Esnek organizasyonların, bu tür iş modelleme tarzına uygun bir iş yönetim algısına sahip oldukları söylenebilir.

Sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik ve kültürel anlamdaki değişimler bireyleri, grupları, yönetimleri hızlı bir şekilde etkisi altına alarak farklı bir düzen kurulmasına yol açmıştır. Böylelikle geçmişe ait değerler, yerini yeni olanlara

bırakarak, dünyayı yeniden yapılandıran ve küreselleşme süreci olarak da adlandırılan bir değişim ve dönüşüm sürecini başlatmıştır. Küreselleşmenin kamu yönetimi anlayışındaki etkisi, kamu kurumlarında personel yönetimi olarak tasarlanan geleneksel yapının, İKY'ye evrilmesini sağlamıştır. İKY; çalışanların ihtiyaçlarını tespit ve tedarik eden, onlara uygun bir çalışma ortamı hazırlamaktan kaçınmayan, çalışanlarını kurumun en önemli değeri olarak gören bir sistemdir. Kamu kurumlarında personel yönetiminden İKY'ye geçişin nedenlerinin en başında, dünyada kamu kurumlarına dair yeni yaklaşımların gelişmesi ve yirminci yüzyılın katı, hiyerarşik, bürokratik kamu idaresi anlayışının gittikçe daha esnek bir şekle bürünmesi gelmektedir (Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017: 5-6).

Esnek çalışmanın, çalışma hayatında aranma nedenleri arasında ekonomik kriz ve işsizlik, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet, çalışanların değişen yapısı yer almaktadır. Esneklik arayışında ilk neden ekonomik krizler ve işsizliktir (Şirin, 2005: 3). Ancak buna küresel ya da bölgesel salgınlar, büyük doğal afetler ve öngörülemeyen diğer durumlar da eklenebilir. Çünkü değişen ve dönüşen yeni dünya yeni tip ve türevde gelişmelere her zaman açık duruma gelebilmektedir.

Kurumların başarılı bir yönetim modeli ortaya koyabilmesinin bir şartı da dünyada yaşanan gelişmeleri takip etmektir. Özellikle günümüz teknolojisinin gelmiş olduğu noktaya bakılırsa esnek çalışma kaçınılmaz bir alternatif olarak görülmektedir. Bunun en çarpıcı örneği ise 2019 yılının son ayında Çin'de ortaya çıkan ve hızla tüm dünyayı etkisi altına alan yeni tip koronavirüs (Covid-19) pandemisinin oluşturduğu “yeni normal” yaşam ve çalışma şeklidir.

Türk kamu personel yapısı incelendiğinde, diğer ülkelerde özel sektör ya da kamu idareleri gibi birçok kurum ve kuruluş tarafından desteklenen esnek çalışma modelleri Türkiye’de çok az kurum tarafından hayata geçirilmiş olsa da; henüz istenilen düzeyin çok altında olduğu söylenebilir (Taner ve Negiz, 2018: 576). Ancak özellikle 2020 yılı Mart ayında Türkiye’yi de etkisi altına alan pandemi nedeniyle kamu personelinin esnek çalışması kapsamında Cumhurbaşkanlığı Genelgesi çıkarılmış ve özel sektöre de yol gösterici olması bakımından teşvik edilmiştir. Söz konusu genelgede “Covid-19 salgınının yayılımının en aza indirilmesi amacıyla, bu salgınla mücadeleyi ve salgının etkilerinin azaltılmasına yönelik faaliyetleri zafiyete

uğratmama ve kamu hizmetlerini aksatmama şartıyla çalıştırılma biçimine bakılmaksızın kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma imkanı sağlanacaktır” denilerek ilk kez böyle doğrudan idari bir düzenlemeye başvurulmuştur.

1.2.7. Personel Mevzuatının Yapısı

Türk kamu personel yönetimi; idari, askeri, akademik ve adli olmak üzere temelde dört farklı alan üzerinde konumlanmaktadır. Bu gruplarda yer alan personel kendi mevzuatına göre çalışmaktadır. İdari alanda yer alan çalışanlar genel olarak 657 sayılı DMK, askeri alanda yer alan çalışanlar 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununa, akademik alanda yer alan çalışanlar 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununa ve yargı alanında yer alan ve hâkim ve savcı mesleğinde olanlar ise 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanununa tabi olarak görev yapmaktadırlar. Bu dört farklı alanın, farklı personel kanunları ile düzenlemesi bir ülke geleneği olarak anlaşılmakta ve yönetim ilkeleri birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir (Sayan, 2005: 89).

Türk kamu personel yönetiminde yer alan bu dört farklı düzenleme içerisinde durumu tartışılan ve sürekli eleştirilere maruz kalan ve ilk yürürlük tarihinden günümüze değin siyasal iktidardan, bürokrasi, sendikalar ve çalışanlara kadar birçok kesimin odağı haline gelen 657 sayılı DMK olmuştur. 236 maddeden oluşan 657 sayılı DMK’nın, yürürlüğe girdiği 14.07.1965 tarihinden bu yana yalnız 54 maddesi değişikliğe uğramadan bugüne kadar ulaşabilmiştir. Bu da kanunun yaklaşık dörtte üçünün bir şekilde değiştirildiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle DMK’nın ilk yürürlükteki özgün metni neredeyse ortadan kalkmış ve bu metnin yerini tümüyle yeni ve ayrıık hükümler aldığı için kanunun bütünlüğü bozulmuş ve yozlaşmıştır. Sonuç olarak artık çağın gereklerine ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap veremez duruma geldiği anlaşılmaktadır (Yıldız, 2019: 419).

Bu nedenlerle başta 657 sayılı DMK olmak üzere diğer tüm kamu personel mevzuatı yeniden ele alınmalı ve Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin gerekleri ve öncelikleri de dikkate alınarak günümüz koşullarına göre sil baştan yazılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Ancak bu dönüşüm ve hatta reform çalışması sadece

yazılı bir metin olmaktan ziyade zihinsel bir dönüşümü de kapsamı değerlendirilmektedir.

1.3. Kamu Personel Yönetiminde İyileştirme Çabaları

Personel yönetim sistemi, insan unsuruna odaklanması bakımından dinamik ve değişken bir yapıdadır. Kamu yönetiminin bir alt-bileşeni olarak düşünüldüğünde siyasal, toplumsal, ekonomik, kültürel vb. içinde bulunduğu ortamlarla etkileşim içindedir. Örneğin Türkiye'nin temel sorunlarından olan hızlı nüfus artışı, bilim ve teknoloji üretim yetkinliğinin istenilen ve beklenen düzeyde olmayışı, artan nüfusun iş imkanlarını kamu sektöründe araması nedeniyle bu etkileşimin yansıması yığılma biçiminde görülmektedir. Özel sektörün ve girişimciliğin yetkinliğinin görece düşüklüğü, üniversiteden mezun olanların "devlet kapısında" iş güvencesi beklentisini başat kılmaktadır. Etkin bir üretim biçiminin toplumsal bir "hayat tarzı" olarak görülmemesi, verimli bir kamu yönetimi anlayışını güçlendirmeyi zorlaştırdığı ifade edilmektedir (Öktem, 1992: 85).

Osmanlıdan günümüze kadar değişim gösteren kamu personel yönetiminin özellikle 657 sayılı DMK ile birlikte bir ivme yakaladığı söylenebilir. 1980'li yıllarda başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde şekillenen kamu personel yönetimi yapılan revizyonlara rağmen henüz ideal bir çerçeveye sığdıramadığı ifade edilebilir.

1.3.1. Mevzuat Düzenlemeleri ve Revizyonları

Türkiye'de kamu personel yönetim sistemi Osmanlı Devleti'nden günümüze kadar sürekli bir değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Osmanlı'da devlet işleri ilmiye, mülkiye, kalemiye ve seyfiye olarak ayrılan dört kısım kamu görevlileri tarafından görülmekteydi. Devlet işlerine çok büyük önem verilerek, kamu hizmetine alınacak kişilerin ancak belirli bir eğitim ve terbiyeden geçirilmiş bulunmaları gerekmekteydi (Özdemir, 2001: 98-113).

Tanzimat hareketleriyle birlikte batı tipi bir personel yönetimi kurulmak istenmiş ve bu aşamada ıslahatlar yapılmıştır. Bu zamana kadar sabit bir ücret politikası olmayan devlet memurlarının geçimini sağlayacak bir ücret sistemi oluşturulmaya çalışılmış, devlet memurluğu itibarı yüksek olan bir meslek konumuna dönüşmüştür (Ergun, 2004: 246). 1846 yılında "Talimatı Umumiye" çıkarılarak

memur ve hademelerin görevleri ile memurlar için aranan nitelikler belirlenmiştir (Özdemir, 2001: 152). Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde memurları ilgilendiren birtakım düzenlemeler de yapılmıştır. Bunların; “maaş, hizmete alma, yükseltme, hizmetle ilişkisinin kesilmesi ve emeklilik vb. konuları kapsayan Harcırah Kararnamesi (1873), Maaşat Kararnamesi (1880), Memurini Mülkiyye Terakki ve Tekaüd Kararnamesi (1881), Memurini Mülkiye Komisyonu Nizamnamesi (1896) ve Memurin Nizamnamesi (1914) olduğu görülmektedir” (Aslan, 2005: 227).

Kamu personel yönetimine yönelik yapılan ilk kapsamlı düzenlemenin “1924 Anayasası” olduğu ifade edilmektedir (Tozlu, 2014: 64). Daha sonra kamu personel yönetimi ilgili uygulamalar 1924 Anayasası’nın 93’üncü maddesine dayanılarak çıkarılan ve 1926 tarihinde kabul edilen 788 sayılı Memurin Kanunu ile başlayabilmiştir. Bu kanun, kamu personelinin genel bir statü içinde düzenlenmesi ve o günkü koşullara göre kamu personel yönetiminde ortaya koyduğu ilkeler açısından ileri görüşlü sayılabilecek bir kanun olarak değerlendirilmektedir (Akgüner, 2009: 16). Ancak kanunun bazı eksik yanlarının bulunduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. Şöyle ki; kanunun, memur olmanın yalnızca genel koşullarını ve en az gerekli niteliklerini saymakla yetindiği görülmektedir. Kamu hizmetine almada serbestlik öngörülerek idari keyfiyete neden olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım, 2013: 354).

Yine memurların özlük haklarının düzenlenmesine yönelik olarak bazı düzenlemeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk, 2001: 9):

- 1927 yılında 1108 sayılı Maaş Kanunu,
- 1929 yılında 1452 sayılı Devlet Memurları Maşatının Tevhid ve Teadülü Hakkında Kanun,
- 1939 yılında Barem Kanunu olarak bilinen 3656 sayılı tüm sivil memurların maaşları tek bir kanun etrafında toplanmasına cevaz veren Kanun ile 3659 sayılı Bankalar ve Devlet Müesseseleri Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülü Hakkında Kanun,
- Ücretlerin yeniden tespitine yönelik 1946 yılında çıkarılan 4988 sayılı Kanun.

Planlı dönem öncesi olarak kabul edilen ve özellikle 1949-1963 dönemini kapsayan kamu yönetimi alanındaki bazı sorunlara (yönetmelik yapı, kamu personeli vb.) yönelik genel değerlendirmeler yapan ve bunlara ilişkin çözüm önerileri sunan (Sevinç, 2014: 733), bazı yabancı uzman raporları bu dönemde çok ilgi görmüştür. (Aykaç ve Altunok, 2014: 4; Eroğlu, 2019: 415). Bu raporlarda, kamu personel yönetiminin kötü işleyişinin nedenleri üzerinde durularak personel yönetiminin gözden geçirilmesi ve olanaklar dahilinde yeniden bir düzenlemeye gidilmesi tavsiye edilmiştir (Kara, 2006: 149). 1949 yılında Neumark tarafından yazılan rapor bu dönemde hazırlanan ilk rapor olma özelliği taşımaktadır. Bu raporu sırasıyla, 1950 yılında “Thornburg Raporu”, 1951 yılında “Barker Raporu”, yine aynı yılda “Martin ve Cush Raporu”, 1952 yılında “Leimgruber Raporu” ve “Gıyas Akdeniz Raporları” takip etmiştir. Hazırlanan ve dönemin hükümetine sunulan bu raporların getirmiş olduğu ortak bakış açısına göre kamu personel yönetiminin etkin ve verimli bir duruma kavuşturulabilmesi için; “kamu personel yönetiminin baştan sona yeniden ele alınması, bütün kamuyu içeren bir sınıflandırma kanunun çıkarılması, adil bir ücret sisteminin kurulması ve korunması, yeterlik ilkesine gereken önemin verilmesi gerektiği” sonuçlarına varılmıştır (Yılmazöz, 2009: 297). Bu raporlara ek olarak sadece personel yönetimine yönelik raporlar da hazırlanmıştır. 1959 yılında “Baade Raporu” ve “Chailleux-Dantel Raporu”, 1962 yılında “Mook ve Fisher Raporu” ile 1963 yılında “Podol Raporu” yayınlanmıştır (Kalağan, 2010: 68). Yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan bu raporlar dışında dönemin çok ilerisinde tespitler yapan (Sevinç, 2014: 733) Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün (TODAİE) öncülüğünde Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) 1963 yılında hazırlanmıştır (Yıldırım, 2013: 369). Bu projede personel yönetiminin üzerinde durularak bunun sadece tek bir devlet biriminin görevi olarak görülmesinden ziyade tüm devlet teşkilatının katkı sağladığı bir görevler topluluğu olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda personel yönetiminin esasları; “işin sınıflandırılması, derecelendirilmesi ve örgütlenmesi, personelin sınıflandırılması ve derecelendirilmesi, ücret oranları ve başka hizmet koşullarının belirlenmesi ve düzenlenmesi, her örgüt için personel gereksiniminin takdiri ve tespiti ile personelin sağlanması” şeklinde sıralanmıştır (Şaylan, 2000: 114):

Kamu personel yönetiminde yer alan sorunlara yönelik çalışmalara planlı dönemde de devam edilmiştir. 1963-1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda memurların ücret yapısı, ihtiyaçlar temelinde alınan kamu personelinin işe alım sürecinde yaşanan şeffaf olmayan süreçlerin varlığı ve personel dağılımı içerisinde özellikle sağlık ile teknik alandaki personelin sayısal anlamda yetersizliği ve bu sınıftaki personele olan ihtiyacın her geçen gün artış gösterdiği ifade edilerek bu sorunların giderilmesi yönelik çalışmaların yapılacağı dile getirilmiştir (Altan, 2010: 431).

Devlet memurları için günümüzde bile en temel düzenleme olan 657 sayılı DMK hazırlanarak 1965 yılında yürürlüğe girmiştir. Çünkü 1961 Anayasası “memurların nitelikleri, atanmaları, ödev ve yetkileri, hakları ve yükümleri, aylık ve ödenekleriyle diğer özlük işlerinin kanunla düzenleneceğini” öngörmüştür. Bu nedenle DMK kaynağını 1961 Anayasası'ndan almaktadır (Şaylan, 2000: 120).

1968-1972 yıllarını kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlanmış ve bu planda “personel rejiminin ihtiyaçları karşılayamadığı, memur ücretlerinin düşük olduğu ve personelin eğitim düzeyinin artırılması için çalışmaların yapılacağı” söylenmiştir (Altan, 2010:431).

1973-1977 yıllarını kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda “personel yönetimi ile ilgili bazı kanuni gelişmelerin kaydedildiği değerlendirilerek TODAİE'nin öncülüğünde hizmet içi eğitimin sürdürülmesi ve memur ücretleri için Kamu Kesimi Endüstriyel İlişkiler Birimi adında bir birimin kurulması” öngörülmüştür (Altan, 2010: 431).

1980'li yıllara gelindiğinde dünyada ortaya çıkan değişimlerden ve beraberinde getirdiği liberal düşünceler sonucunda ortaya çıkan çalışmalardan ve yeniliklerden Türk kamu personel yönetimi de etkilenmiştir. Kamu personel yönetimi ile ilgili yapılan düzenlemeler genellikle KHK'lar yoluyla yapılmış ve köklü değişikliklere yer verilmemiştir. KHK'lar dışında kalkınma planlarında ve kamu yönetiminin sorunlarının çözümüne ilişkin hazırlanan projelerde kamu personel yönetimi ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir. 1982 yılında “Kamu Personel Rejimi Komisyonu Raporu” ve 1991 yılında “Kamu Yönetimi Araştırması Raporu (KAYA

Projesi)” ile kamu personel yönetimindeki sorunlara yönelik çözüm yolları aranmaya çalışılmıştır (Akgüner, 2009).

1979-1983 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda “657 sayılı DMK’nın ihtiyaçları karşılamada yetersiz olduğu ve 657’nin yerine iş verimliliğini ve etkinliğini artıracak, kamu çalışanlarının ekonomik ve sosyal haklarını iyileştirecek, emeğin eşit değerlendirilmesi ilkesi doğrultusunda ücret ve çalışma koşullarını düzenleyecek bir kanunun yapılması” öngörülmüştür (Altan, 2010: 431).

1985-1989 yıllarını kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda “nitelikli personel istihdamı, ücretlerin günün şartlarına göre düzenlenmesi ile her kademede personel görev ve yetkilerinin açıkça belirlenmesinin gerekliliği” vurgulanmıştır (Altan, 2010: 431).

1990-1994 yılları arasında çıkarılan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda “ücret, nitelikli personel istihdamı, hizmet içi eğitimin devam ettirilmesi ve yerel yönetimlerin görevleri ile uyumlu olarak personelini istediği alanda görevlendirebilmesi konuları” üzerinde durulmuştur (Altan, 2010: 431).

1996-2000 yıllarını kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda önceki planlarda yer alan konular tekrar gözden geçirilmiş ve “kurumlardaki aşırı ve dengesiz işgücünün önleneyeceği, kamu personeli ile ilgili sorunların çözümü için yeni bir reform paketinin hazırlanacağı, norm kadro çalışmalarının yapılacağı bilgilerine yer verilmiştir. Yine yapılmak istenen yenilikler ile ilgili kanuni zeminden bahsedilip 657 sayılı DMK yerine yeni bir kanunun getirileceğine” değinilmiştir (Altan, 2010: 431).

09/06/2010 tarihinde kamuoyuna “Devlet Memurları Kanunu ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı Taslağı” olarak sunulan ve 657 sayılı DMK’da 23 maddelik değişiklik içeren kanun tasarısı hazırlanmıştır. Hazırlanan tasarı 13/02/2011 tarihinde 6111 sayılı Kanun olarak kabul edilmiş olup 25/02/2011 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla; hem doğum yapan memura hem de eşine doğum sonrasını kapsamak üzere yirmi dört aya kadar ücretsiz verilebilmesi, sözleşmeli personelinde sendikaya üye olabilmesi, terfilerde “olumlu sicil” ibaresinin yerine “disiplin cezası almamış olmak” şeklinde düzenlemeye gidilmesi, izinsiz olarak ikamet edilen

şehirden ayrılmak, toplu olarak hareket edilen müracaat ve şikayet vb. bazı fiillerin disiplin suçu olmaktan çıkarılması, uyarma ve kınama cezalarına karşı kapalı olan yargı yolunun açılması, kadrosu kaldırılan memurların, kendi kurumlarında uygun bir kadro bulunmaması durumunda, Devlet Personel Başkanlığınca belirlenen başka bir kurumdaki boş kadroya atanabilme imkanın getirilmesi, memurların kaydının tutulmasına yönelik, kurumlarınca personel bilgi sisteminin hayata geçirilmesi vb. iyileştirici haklar memurlara verilmiştir

Kamu personel yönetiminde yer alan sorunlardan biri de aynı statüde çalışıp farklı ücret alan ve bu yapının da çalışma barışını bozduğuna inanılan bir durumun söz konusu olması idi. Bu sorun hem siyasi hem de bürokrasi kanadında tartışılan ve çözüm bekleyen bir mesele haline gelmiştir. Bu amaç kapsamında kamuda “eşit işe eşit ücret”i uygulamaya koymak amacıyla 2011 yılında çıkarılan 666 sayılı KHK personel yönetimine dahil olmuştur. Böylelikle aynı statüde çalışıp farklı ücret alan personel arasında denge oluşturulmaya çalışılmış olup bir nebze de olsa başarılı olduğu görülmüştür. Ancak bu düzenlemenin eksik kalan yönleri nedeniyle eleştirilmeye devam edilmektedir.

1.3.2. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme konusundaki bakış açısına göre alanyazında birçok tanım yapılmıştır. Bir tanıma göre personel güçlendirme “karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanlara da verilmesidir” (Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996: 2). Başka bir tanıma göre ise, “personelin kendisini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesidir” (Oudtshoorn ve Thomas, 1995: 1).

Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ilk olarak 1980’li yıllarda dillendirilmeye başlanılmasına rağmen 1990’lı yıllarda popülerlik kazanmıştır (Sanjay, 2001: 1). 1990 yılından sonra personel güçlendirmenin popüleritesinin çok artması dolayısıyla bazı yazarlar 1990’lı yıllar için “güçlendirme çağı” terimini kullanmışlardır. Lewchuk ve Robertson (1997), personel güçlendirmenin temel çıkış noktasını üretimde etkinliğin sağlanmasını ve bunun mevcut imkanlar dahilinde nasıl daha fazla artırılabilir olmasının arayışları sonucunda

ortaya çıktığını ve geliştiğini iddia etmektedir (Appelbaum, Hebert ve Leroux, 1999: 233-234).

Kamu yönetimi açısından bakıldığında ise personel güçlendirme konusunda farklı bir yapının olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminin dayandığı güçlü ve geniş mevzuat nedeniyle, alınan ya da alınacak her karar ile yapılan ya da yapılacak olan her işin mutlak suretle hukuki bir dayanağının olması gerekmektedir. Türk hukuk sisteminde personel güçlendirme konusunda herhangi bir düzenleme bulunmamasına rağmen yetki devri, yetki genişliği, yerindelik vb. kavramlara rastlamak mümkündür (Çuhadar, 2005: 4).

Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme adına çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olabilmeleri için bazı değişikliklerin yapılması ya da mevcut olması gerekliliği tavsiye edilmektedir Bunlar; yenilikçi fikir ve davranışı destekleyen bir örgüt kültürünün varlığı, otokratik yönetim tarzından uzak durulması, çalışanlara, kendilerini kişisel olarak geliştirdiklerine inandıkları bir işin verilmesi, savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanların işin daha iyi yapılması doğrultusunda sıradanlığın dışına çıkmaya teşvik edilmesi ve bunun sonucunda yenilikçi fikir ve davranışların ödüllendirilmesi, hata yapmanın doğal olduğunun ve bu korkudan uzak kalınabilmesi, ihtiyaçların imkanlar dahilinde kullanılmasına yönelik dengeli yaklaşım ve örgüt içerisinde iyi bir iletişimin sağlanmasıdır (Koçel, 2005: 65, Akçakaya: 2010: 169-170).

Ayrıca, yönetimlerin personel güçlendirme konusunda herhangi bir usulünün olmaması, çalışanların güçlendirme konusundaki tutum ve davranışlarını göz ardı edilmesi, doğru personelin seçimi, amaç ve hedeflerin net olmaması, yetersiz eğitim desteği ve yönetsel eşgüdümün olmaması kamu yönetimlerinde personel güçlendirme ile ilgili uygulama hataları olarak görülen konulardır (Akçakaya: 2010:169-170):

1.3.3. Özlük Hakları

Özlük hakkı, kamu personelinin kanunların öngördüğü koşul ve biçimlere bağlı olan hakları anlamına gelmektedir (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 2020). Kamu personelinin hak, ödev ve sorumluluklarını belirleyen tüm kurallar, onların statüsünü

oluşturur. Başta Anayasa olmak üzere kamu personelinin çeşitli kanunlarda belirlenmiş hakları bulunmaktadır (Eryılmaz, 2018: 359).

a) Memurluk Statüsünün Kanunla Düzenlenmesi

Türkiye’deki memurların statülerinin kanunlarla düzenlenmesi anayasal bir ilke olarak kabul edilmektedir. Anayasa’nın 128. maddesinde; “*Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir.*” şeklinde ifade edilerek bu ilke ortaya konulmuştur. 1961 Anayasası’nda da aynı hüküm yer almış olup memurluk statüsünün kanunla düzenleneceği konusu anayasal bir teminat olarak görülmüştür.

Memur statüsünün kanunla düzenlenmesi amacının, kanunların idari düzenlemelere kıyasla değiştirilmesinin daha zor olması ve kamu personeli için istikrarlı bir statü sağlamış olmasından ileri geldiği söylenebilir.

b) Güvenlik Hakkı

Güvenlik hakkı, devlet memurunun keyfi olarak görevine son verilmesine karşı olarak getirilen temel haklardandır. Çünkü devlet memurlarının görevlerinin ifasını belirli bir güvenlik ortamında yerine getirmeleri kamu hizmeti açısından çift taraflı koruma sağlamaktadır (Eryılmaz, 2018: 359). 657 sayılı Kanunun 18. maddesinde; “*Kanunlarda yazılı haller dışında Devlet memurunun memurluğuna son verilmez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz.*” denilerek güvenlik hakkı belirlemiştir. Devlet memurluğunun nasıl sona ereceğine ilişkin konular Kanunun dördüncü bölümünde düzenlenmiştir.

Pratikte memuriyetten çıkarma cezasının uygulanması yargı denetimiyle birlikte oldukça zor olduğu görülmektedir. 657 sayılı Kanunun 125’inci maddesinde devlet memurluğundan çıkarma bir disiplin cezası olarak sayılmıştır. Ancak bu cezanın uygulanması oldukça sıkı kurallara bağlanmıştır. Diğer bir anlatımla, memurun bağlı olduğu disiplin amiri, memurun disiplin cezası işlediği iddiası ile tek başına sona erdirme yetkisine sahip değildir.

Ancak bu süreç, kamuoyunda sürekli tartışılmaya devam etmektedir. Devlet memurunun aşırı güvenceli iş yaşamı beraberinde birtakım sorunları da beraberinde

getirilmektedir. Bunlar, iş görmede isteksizlik, zamansızlık ya da kalitesizlik olabildiği gibi hiç iş yapmama da olabilmektedir. Çünkü amirlerin, verilen işlerin yukarıda belirtildiği gibi sonuçlandığını gördüğünde bu kişilere iş vermeme gibi tutumlar sergilediği görülmektedir.

788 sayılı Memurin Kanunu ile 657 sayılı Kanun karşılaştırıldığında birinin devlet memuruna hiç iş güvencesi vermezken diğerinin uygulamalar ve yargı kararları çerçevesinde fazlasıyla iş güvencesi tanıdığı anlaşılmaktadır. Yine iş güvencesinin salt memuru korumak anlamına gelmemesi ve aynı zamanda kamu hizmetinin devamını sağlamaya yönelik olarak da düşünülebilir.

c) Ceza Kovuşturmasında Özel Güvence

657 sayılı Kanunun 24 maddesinde; “*Devlet memurlarının görevleri ile ilgili ya da görevleri sırasında işledikleri suçlardan dolayı soruşturma ve kovuşturma yapılması ve haklarında dava açılması özel hükümlere tabidir.*” denilerek memurlara özgü bir koruma ve usul belirlemiştir.

Bu usule ilişkin uygulama 1913 yılında yürürlüğe giren “Memurin Muhakematı Hakkında Kanun”a göre yapılmakta iken, 1999 yılında kabul edilen 4483 sayılı “Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun” la önceki düzenlemede bazı değişiklikler yapılarak yürürlüğe girmiştir. 4483 sayılı Kanun, memurlar ve diğer kamu görevlilerinin, görevleriyle ilgili işledikleri suçlardan dolayı yargılanabilmesini, yetkili makamların iznine bırakmaktadır. Bu nedenle memurlara ya da kamu görevlilerine işledikleri suçlardan dolayı soruşturma açılabilmesi için yetkili idari makamlardan (Vali, kaymakam, genel müdür vb.) soruşturma izninin çıkması gerekmektedir. Halbuki Memurin Muhakematı Hakkında Kanun, kararı kurullara (il idare kurulu, ilçe idare kurulu) bırakmıştır (Eryılmaz, 2018: 360). Aslında sistemsal olarak pek farklı bir yapı değişikliği olmadığı görülmekle birlikte memurlarında normal vatandaşlar gibi işledikleri suçlardan dolayı ön izne tabi olmadan doğrudan adli makamlarda nezdinde soruşturma ve kovuşturma yapılabilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

d) İsnat ve İftiralara Karşı Koruma Hakkı

DMK'nın 25. maddesinde memurlara tanınan haklardan birisi de “İsnat ve iftiralara karşı korunma hakkı” dır. Temelde bu hak, memurun görev yaptığı idareye karşı sahip olduğu bir başka hak olan “Güvenlik Hakkı”nın alt başlıklarından birisidir (Ersöz ve Serttaş, 2019: 165). Çünkü kamu hizmetini yerine getirirken, memurların, her türlü haksız karalama, suç isnadı, sataşma ve saldırılara karşı korunması gerekliliği düşünülerek özel düzenlemeye gidilmiştir. Bu konu 657 sayılı Kanunda; *“Devlet memurları hakkındaki ihbar ve şikayetler, garaz ya da mücerret hakaret için, uydurma bir suç isnadı suretiyle yapıldığı ve soruşturma ya da yargılamanın tabi olduğu kanuni işlem sonucunda bu isnat sabit olmadığı takdirde, merkezde bu memurun en büyük amiri, illerde valiler, isnatta bulunanlar hakkında kamu davası açılmasını Cumhuriyet Savcılığından isterler.”* denilerek, çıkarları sekteye uğrayan kişilerin sık sık iftira ve suç atma gibi olayların çok olduğu ortamlarda bu düzenleme memurlar için önemli bir koruma sağlamaktadır (Eryılmaz, 2018: 361).

e) Müracaat, Şikâyet ve Dava Açma Hakkı

Kamu personelinin sahip olduğu diğer bir hak ise; Müracaat, Şikâyet ve Dava Açma Hakkıdır. Bu hakkın temel dayanağı Anayasa'dır. Anayasanın Hak Arama Hürriyeti başlıklı 36. maddesinde şu şekilde ifade edilmektedir; *“Herkes, meşru vasıta ve yollardan faydalanmak suretiyle yargı mercileri önünde davacı ya da davalı olarak iddia ve savunma ile adil yargılanma hakkına sahiptir.”* Bu ifade ile Anayasa hak arama hürriyetini teminat altına aldığı görülmektedir (Eryılmaz, 2018: 361).

Yine 657 sayılı Kanunda bu hak şöyle tanımlanmıştır; *“Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat; amirleri ya da kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikayet ve dava açma hakkına sahiptirler. Müracaat ve şikayetler söz ya da yazı ile en yakın amirden başlayarak silsile yolu ile şikayet edilen amirler atlanarak yapılır. Müracaat ve şikayetler incelenerek en kısa zamanda ilgiliye bildirilir.”* Kanun hükmünden de anlaşılacağı üzere kamu personeli kendisine yönelik uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikâyetini bu eylem ve işlemde sorumlu amirin bir üstündeki amire yapmalıdır (Minar, 2020).

f) İzin Hakkı

Kamu personelinin çalışma hayatı boyunca yararlanabileceği farklı izin hakları mevcuttur. Bu haklar yıllar itibariyle farklılık gösterse de özellikle 2011² ve 2016³ yıllarında yapılan kanun değişikliklerinin kamu personeli lehine düzenlemeler içerdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 1.3. Kamu Personelinin izin Hakları

İzin Türü	İzin Süresi
Yıllık İzin	1 yıl için 20 gün 10 yıldan fazla hizmeti olanlar için 30 gün
Sağlık İzni (Şua İzni)	30 gün
Mazeret İzni (Analık İzni)	16 Hafta (Doğum öncesi Sekiz+ Doğum Sonrası Sekiz)
Mazeret İzni (Evlat Edinme)	8 Hafta
Mazeret İzni (Babalık)	10 Gün
Mazeret İzni (Evlilik)	7 Gün
Mazeret İzni (Ölüm)	7 Gün
Mazeret İzni (Diğer Durumlar)	10 Gün
Mazeret İzni (Süt İzni)	Doğum sonrası analık izni bitiminden sonra; İlk altı ay 3 saat İkinci altı ay 1,5 saat
Mazeret İzni (Engelli Çocuk)	10 Gün
Mazeret İzni (Süt İzni Verilmeksizin İlave Analık İzni)	Birinci Doğumda 2 ay İkinci Doğumda 4 ay Üçüncü Doğumda 6 ay olmak üzere günlük çalışma süresinin yarısı
Hastalık İzni (Uzun Süreli Hastalık Halleri)	Kanser, verem ve akıl hastalığı gibi uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren hastalığı halinde 18 aya kadar, diğer hastalık hallerinde ise 12 aya kadar.
Hastalık İzni (Kısa Süreli Hastalık Halleri)	Tek hekim raporu ile bir defada en çok 10 gün, bir evvelki raporda doktor tarafından kontrol muayenesi öngörülmüş ise en çok 10 gün daha
Refakat İzni	Refakat izni üç aydır. Ancak gerekli görülürse bir üç ay daha verilebilir.
Aylıksız İzin (Uzun Süreli Hastalık Hali)	18 aya kadar
Aylıksız İzin (Doğum Sebebiyle)	24 aya kadar
Aylıksız İzin (Evlat Edinme)	24 aya kadar

² 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kabul Tarihi: 13.02.2001, Resmi Gazete: 25.02.2011 tarih ve 27857 (Mükerrer) sayılı.

³ 6663 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Kabul Tarihi: 29.01.2016, Resmi Gazete: 10.02.2016 tarih ve 29620 sayılı.

İzin Türü	İzin Süresi
Aylıksız İzin (Yurtdışı Görevli ya da Öğrenim)	Görev ya da Öğrenim Süresi Kadar
Aylıksız İzin (5 Hizmet Yılı Dolanlar)	En Fazla İki Defa Kullanılması Şartıyla 1 Yıla Kadar
Aylıksız İzin (Askerlik)	Askerlik Görevi Süresince
Yarım Zamanlı Çalışma	Çocuğun mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden aybaşına kadar

Kaynak: www.memurlar.net/, 2020.

Tablo 1.2’de görüldüğü üzere kamu personelinin izin hakları oldukça geniş tutulmuştur. Bu hakları, Yıllık İzin, Sağlık İzni (Şua İzni), Mazeret İzni (Analık, Evlat Edinme, Babalık, Evlilik, Ölüm, Diğer Durumlar, Süt, Engelli Çocuk ve Süt izni verilmeksizin ilave analık izni), Hastalık İzni (Uzun ve kısa süreli hastalık halleri), Refakat İzni, Aylıksız İzin (Uzun süreli hastalık halleri, doğum, evlat edinme, yurtdışı görevlendirme ya da öğrenim, 5 hizmet yılı dolanlar, askerlik) ve Yarım Zamanlı Çalışma olarak sıralamak mümkün olabilecektir. Kamu personelinin izin haklarında yapılan iyileştirmeler ve gelecek yıllarda kamu personeli lehine yapılması düşünülen düzenlemelerle memurluğun daha da avantajlı duruma geleceği düşünülmektedir⁴.

g) Aylık Hakkı

Aylık, harcanan bir emek ya da sunulan bir hizmete karşılık olarak verilen parayı ifade etmektedir. Kamu sektöründe bu emek ya da hizmetin karşılığı ise genellikle “maaş” ya da “aylık” kavramıyla ifade edilmektedir. Memur ile devlet arasında kurulan; yaşamın kaynağını oluşturan emek gücüne karşılık olarak memura ödenen her türlü mali nitelikli değeri içeren; devlet açısında da kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi için gerekli emek gücünü sağlayan ilişki, aylık ilişkisidir (Aslan, 2011: 110-111).

Kamu görevlilerinin mali ve sosyal hakları Türk kamu personel rejimi içerisinde en dikkat çekici konularından başında gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti

⁴ Devlet memurlarının izin günleri sayılırken iş günü kavramı yerine gün kavramı kullanılmaktadır. Kullanılan izin günleri hafta tatiline denk gelse bile bu günler izin haklarından düşmektedir. Ancak İş Kanunu’na göre görev yapan işçiler ya da diğer görevlilerde hafta tatiline denk gelen günler sayılmamaktadır. 657 sayılı kanuna tabi olarak çalışan ya da bu kanuna atfen izinlerini kullanan kamu personeli ve sendikalarının talepleri arasında tıpkı İş Kanunu’nda olduğu gibi bir düzenleme yapılması yer almaktadır.

Anayasası'nın 128'inci maddesinde, “memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işlerinin kanunla düzenleneceği” ifade edilerek, kamu görevlilerinin mali haklarının belirlenmesinin anayasal güvence altına alınmıştır. Diğer yandan, 2010 yılında yapılan anayasa referandumu ile memurlara ve diğer kamu görevlilerine yönelik toplu sözleşme hakkı getirilerek, mali ve diğer özlük hakların, kamu işveren ile memur temsilcileri arasında yapılacak olan müzakereler sonucunda belirlenmesinin yolu açılmıştır. Ancak, müzakereler sonucunda taraflar herhangi bir uzlaşmaya varamazlar ise bu kez konu, Kamu Görevlileri Hakem Kurulu tarafından verilecek olan karar ile nihayet kazanmaktadır (Uğurlu, 2018: 46).

Toplu sözleşme ile memurlar açısından bazı somut kazanımlar elde edilmiştir. Bunlar özetle; memurlara verilen ek ödemelerde artış, sendika üyesi kamu görevlilerine 3 ayda bir ödenen toplu sözleşme ikramiyesi, enflasyonun üzerinde maaş artışları, aile yardımı, çocuk parası vb. sosyal yardımların yükseltilmesi, 400 binin üzerinde sözleşmeli personelin kadroya geçirilmesi, disiplin cezalarının affı, memurlara ilave bir derece verilmesi, disiplin kurullarına memurun üyesi olduğu sendika temsilcisinin de katılımının sağlanması, uyarma ve kınama cezalarına yargı yolunun açılması, sözleşmeli personele eş durumu nedeniyle yer değişikliği hakkı getirilmesi, sözleşmeli personelin askerlik dönüşü işe devam edebilmesi gibi haklarıdır (Han, 2017: 39).

Kamu personelinin diğer haklarını da yurtiçinde ya da yurtdışında geçici ya da sürekli görevlendirilmeleri halinde alacağı yolluk hakları ile aile yardımı, doğum yardımı, ölüm yardımı, yiyecek yardımı, giyecek yardımı, sosyal denge tazminatı ve tedavi yardımını kapsayan sosyal hakları şeklinde sıralamak mümkündür.

Kamu personelinin mesleki hayatı, diğer haller dışında, emeklilikle nihayet bulmaktadır. Emeklilik 657 sayılı Kanunda bir hak olarak sayılmaktadır. Genel olarak bakıldığında zorunlu emekliye ayrılma yaşı 65 iken bazı memuriyetlerde biraz daha yüksek olabilmektedir. Örneğin, üniversite öğretim elemanlarının çalışma yaş haddi 67 olarak belirlenmişken, gelişme düzeyi düşük olan üniversitelerde bu sınır 72 yaşına

kadar çıkarılmıştır. 15/04/2020 tarihinde yapılan düzenleme ile de 72 olan çalışabilme yaşı sınırı 2025 yılına kadar 75 yaş olacak şekilde düzenlenmiştir⁵.

1.3.4. Eşit İşe-Eşit Ücret Politikası

Eşitlik, “iki ya da daha çok şeyin eşit olması durumu, bunlar arasında denkliğin sağlanması, kanunlar yönünden insanlar arasında ayırım bulunmaması” anlamına gelmektedir (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 2020). Eşitlik, tarih boyunca insanlar tarafından tartışılan toplumsal ve siyasal bir konu olarak görülmüştür. İnsanlar arasındaki eşitliğin mutlak eşitlik olarak görülmemesi gerekmekte olup eşitliğin herkes için aynı anlama gelmediği bilinmelidir. Toplum içerisinde yer alan bireylerin mevcut konumları ve statüleri farklı eşitlik çağrışımları yapabilmektedir. Bu kapsamda, eşitlik kavramının anlamsal bütünlüğünün kazandırılması ve bireylerin eşitlikten ne anladıklarının bilinmesi önem arz etmektedir (Öden, 2003: 17).

Eşit işe eşit ücret kavramı ise, örgüt içerisinde yapılan iş tanımları gereği aynı ya da benzer özellikte görev üstlenmiş çalışanlar arasında ücret temelinde herhangi bir ayırma gidilmemesi şeklinde ifade edilebilir. Buradaki eşitlik, salt ücret temelinde değerlendirilen bir eşitlik anlayışını içermektedir. Bu anlayış zaman içerisinde değişmekle birlikte günümüzde tartışılan konular arasında yer almaya devam ettiği söylenebilir. Eşit işe eşit ücret, cinsiyet açısından eşit bir ücret yapısının oluşturulması amacıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavram Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından temel bir ilke olarak kabul edilerek; erkek ve kadın çalışanlar arasında ücret dengesinin gözetilmesine yöneliktir. (Fredman, 2008: 193).

Kamu personel yönetiminde eşit işe eşit ücret yapısının ana temasının yapılan iş ve hizmetin karşılığı olan ücretin dengelenmesi anlamına geldiği söylenebilir. Ancak bu dengeyi yakalamanın her zaman mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Özel sektörde yaşanan ücret dengesizliği zaman içerisinde kamu sektöründe de ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Kamu personeli arasında yaşanan bu eşit olmayan ücret yapısı kamu kurumlarını farklı arayışlara yöneltmiştir. Bunun sonucunda, DMK dışında,

⁵ 671 sayılı KHK **MADDE 27-** “4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun geçici 55 inci maddesinin ikinci fıkrasında yer alan “yetmişiki” ibaresi “yetmişbeş” şeklinde ve “2016” ibaresi “2020” şeklinde değiştirilmiştir” Daha sonra, “15/4/2020 tarihli ve 7243 sayılı Kanunun 20 nci maddesiyle, bu fıkrafta yer alan “Devlet üniversitelerinde” ibaresi “Devlet üniversiteleri ile Kafkas Üniversitesi ve Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesinde” şeklinde, “2020” ibaresi “2025” şeklinde değiştirilmiştir.”

kamu kurumları, kamu personelinin sosyal ve mali haklar bakımından münferiden düzenlemeler yaparak eşitliği sağlamada inisiyatif aldıkları görülmüştür. Yapılan bu düzenlemeler, zamanla aynı ya da benzer unvan altında ve farklı kurumlarda çalışanlar arasında ücret düzeylerinde farklılıklar oluşturarak ücret adaletsizliğine neden olmuştur. Ücretin adil olarak dağıtımının yapılamaması nedeniyle kurumlar arasında personel hareketleri gözlemlenmiş, kamu kurumlarında personel devir hızı artışı göstermiştir. Bunun, kamu hizmet sunumunda, örgüt kültürünün yaygınlaşmasında ve örgütsel bağlılığın oluşmasında olumsuz örnekler olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir. Kamu kurumlarının yaşadığı bu durumun beraberinde kamu personel ücret politikası tartışılmaya başlanmış, aynı ya da benzer kadrolarda/pozisyonlarda çalışan personelin bu adaletsizliği gidermek adına ücretlerin eşitlenmesi isteği “eşit işe eşit ücret” kavramıyla gündeme gelmiştir. Bu talebin siyasi iktidar ve bürokrasi de karşılık görerek eşit işe eşit ücret sistemi 666 sayılı KHK ile düzenlenerek kamu personel yönetiminde yerini almıştır (Demir ve Acar, 2019: 86).

Yapılan düzenleme görünürde “eşit işe eşit ücret” uygulamasına olanak tanımıştır. Ancak bu konuda yaşanan önemli sorunlar bulunmaktadır. Yapılan düzenleme, “kurumsal” ya da “göreve ait” kritik özellikleri göz ardı ederek, salt unvan üzerinden bir “eşitlik” sağlamaktadır. Ancak unvan esaslı eşitliğin adil bir maaş rejimi anlamına gelmesi doğrultusunda analizlerin yapılmasının gerekliliği tartışma konusu olmuştur (Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu, 2018: 20). Çünkü eşit işe eşit ücret ilkesinden hareketle kamu personel yönetimine getirilmeye çalışılan eşitlik aşağıda yer alan nedenlerden ötürü eleştiri konusu olmaktadır (www.memurlar.net, 2020):

1- Eşitlik en önemli esastır: TDK sözlüğünde eşit sözcüğü için “*Yaptı, değer, boyut, nicelik ve nitelik bakımından birbirinden ne artık ne eksik olmayan*” olarak tanımlanmıştır. O zaman aynı işi yapanların aldıkları ücretler de denk olmalıdır. Buradaki farklılık normal hayatta kabul edilebilir olmalıdır. Bunlar, kıdem, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi, aile yapısı vb. kişisel durumlardan kaynaklı farklılıklardır. Ancak, hukuki statüleri, mesleğe giriş zamanının önceye ya da sonraya dayanıyor olması sebebiyle farklı bir ücret statüsüne sokulması eşitlik açısından kabul edilemez bir durum olarak görülmektedir.

Yukarıda anlatılan duruma uygun olarak verilecek örnek, uzmanlık, denetmenlik, müfettişlik vb. kariyer meslek olarak tabir edilen unvanlarda yaşanmaktadır. 15.01.2012 tarihinden önce aynı idarede uzman olarak çalışan kişilerin maaşı ile daha sonra giren kişilerin maaşları arasında çok ciddi farklılıklar bulunduğu gibi 15.01.2012 tarihinden önce aynı idarede uzman olarak çalışan kişilerin maaşının devlet memurlarına uygulanan zam oranında yükseltilmesi nedeniyle farkın kapanması söz konusu olamamaktadır (www.sgkrehberi.com, 2020).

Kariyer meslekleri ilgilendiren bir diğer konu ise; kariyer mesleklerin kendi içerisinde ayrıma gidilerek bazı kariyer mesleklerin “eşit işe eşit ücret” ilkesinden uzak tutulmuş olmasıdır. Bunun en önemli ve çarpıcı örneklerinden birisi mali hizmetler uzmanlığı mesleğini icra eden mali hizmetler uzmanlarıdır. Mali hizmetler uzmanları tüm Türkiye’de faaliyet gösteren kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında görev alabilmektedirler. Cumhurbaşkanlığı, Bakanlıklar, Genel Müdürlükler, Yargı Kurumları, Belediyeler ve Üniversiteler bu kurumlardan bazılarıdır. Öyle ki; mali hizmetler uzmanları hem diğer kariyer uzmanlıklardan hem de kendi içlerinde negatif ayrıştırılmadan dolayı mesleki dışlanmaya maruz bırakılmışlardır. Bu kariyer meslekte yer alan personel bakanlıklarda, bakanlık uzmanları ile birlikte çalışmalarına ve aynı işi yapmalarına rağmen, eşit işe eşit ücret ilkesinden yararlandırılmamışlardır. Örneğin, Hazine ve Maliye Bakanlığında görev yapan hazine ve maliye uzmanı ile mali hizmetler uzmanının maaşlarının (Ücret ve tazminat göstergesi, ek gösterge, makam ve temsil-görev tazminatı vb.) farklı bir skala içerisinde belirlenerek eşit işe eşit ücret ilkesinin ihlal edildiği görülmektedir. Bir diğer konu ise, mali hizmetler uzmanlarının kendi içerisinde “merkez” ve “taşra” olarak ayrıştırılmasıdır. Ayrıştırmanın hangi esaslara dayandırıldığına açıklanmaması ve neden böyle bir ayrıma maruz kaldıklarının resmi olarak ifade edilmemesi konusunun kamu personel yönetiminin hangi saiklerle faaliyet gösterdiğinin bilinmemesine ve yönetimde şeffaflık ilkesinin benimsenmediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu ayrışmanın en belirgin özelliği ise, “kapsama dahil olmama” tanımlamasıdır. Bu tanımlamanın 666 sayılı KHK ile getirilen yeni maaş sistemi içerisinde yer alamama anlamına geldiği söylenebilir. Mali hizmetler uzmanlarının hiçbirinin kamu kurumlarının merkez teşkilatı dışında çalışmıyor olmasına rağmen, kendilerine “taşra

uzmanı” yakıştırılması yapılarak bu unvanda yer alanlar bir nevi, ötekileştirilmiş, ayrıştırılmış ve dışlanmış durumdadır. Hâlbuki yargı kurumları hangi bakanlığın ya da idari yönetim biriminin taşra teşkilatı ya da belediyeler ile üniversiteler hangi kurumun taşra teşkilatı olabilir? soruları bir kurumun taşra olup olmadığı konusunda ipucu verebilecek konulardır. Kendi içinde ayrıştırılan mali hizmetler uzmanları “merkez” ve “taşra” olarak tanımlanmış ve “taşra” olarak ayrıştırılanlar bir kez daha mali hak kaybına uğratılmıştır. Taşra, TDK’ya göre; “*Bir ülkenin başkenti ya da en önemli şehirleri dışındaki yerlerin hepsi, dışarlık*” anlamına gelirken, yönetsel tanım içerisinde ise; Türk kamu yönetiminin merkezi yönetimi dışında kalan yönetsel alanı ifade etmektedir. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, mali hizmetler uzmanlarına “taşra” yakıştırmasının hukuki bir dayanağının olmayıp sadece bunu bir algı olarak değerlendirmek mümkündür. Aşağıda yer alan tabloda bu çarpık konu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.4. Uzmanların Karşılaştırmalı Maaş Tablosu

Unvan	Derece/Kademe	Ekim 2021	Ek Gösterge	Makam Tazminatı	Kurum
Kariyer Uzman (Merkez)	1/4	10.236,55	3600	2000	Bakanlıklar ve diğer merkez kurumlar
Mali Hizmetler Uzmanı	1/4	8.325,83	2200	-	Bakanlıklar ve diğer kapsama dahil kurumlar
Mali Hizmetler Uzmanı (Taşra)	1/4	7.250,89	2200	-	Kapsama dâhil olmayan (Yargı kurumları, belediyeler, üniversiteler vb.)

Kaynak: www.memurlar.net/maasrobot/, 2021.

Yukarıda yer alan tablo, adı geçen kariyer mesleklerin 15 Ekim 2021 tarihinde aldıkları ücretleri göstermektedir. Maaş hesaplama robotu kullanılarak hazırlanan ücretlere diğer sosyal ve mali haklar (aile yardımı, dil tazminatı vb.) eklenmemiştir. 20 yıllık hizmeti bulunan ve 1. derecenin 4. kademesinde yer alan kariyer mesleklerin aylık ücretlerindeki farkın neden kaynaklandığının bir izahı bu zamana kadar resmi olarak yapılamamıştır. Tabloda yer alan kariyer uzmanlıkların, mesleğe girişi,

yetiştirilme usulü ile uzmanlığa atanma ölçütleri (uzmanlık tezi, yeterlik sınavı, yabancı dil şartı vb.) aynı olmasına rağmen böyle bir ayrıma gidildiği görülmektedir. Her iki mesleğin görev alanı, yaptıkları iş ve sorumlulukları aynı da olsa ücretlerinde denge gözetilmemiştir. Bu durum, eşit işe eşit ücret ilkesine açıkça aykırı olan somut bir örnek olarak gösterilebilir.

2- Unvanlara göre değil yapılan işe göre eşitlik: 666 sayılı KHK'da eşit işe eşit ücreti sağlamak adına esas uygulanmak istenen eşit unvana eşit ücrettir. Ancak, yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere bunun da başaramadığı görülmektedir.

Eşit işi sadece eşit unvanlarla ile değerlendirmenin de doğru olamayacağı ifade edilmektedir. Örneğin, büyük ve kapsamlı bir kamu kurumunun (Milli Eğitim Bakanlığı, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü vb.) genel müdürü ile personel sayısı yüzü geçmeyen bir kamu kurumunun genel müdürünün her ne kadar aynı unvana sahip olsalar da aynı işi yaptıkları ya da aynı sorumlulukları taşıdıkları söylenemez. Dolayısıyla eşit işin eşit unvanı olarak değerlendirilmesinin ve buna göre ücret takdir edilmesinin isabetli bir yorum olamayacağı değerlendirilmektedir.

3- Eşitlik her alanda sağlanmalıdır: Sadece bir unvana sahip olmak yapılan işin de eşit olduğu anlamı taşımamaktadır. Esas olarak eşit unvana eşit ücretin, eşit işe eşit ücret ilkesinin temelini oluşturmakla birlikte, yapılan işin niteliği ve sorumluluğu, kamusal yararı, işin zorlukları ile idari, mali ve cezai sorumluluğu daha fazla olanın alacağı ücretin tanımlanan “salt eşitlik” kapsamında olması düşünülemez.

Bu bağlamda, kamu personelinin performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve ücretlendirmenin de buna göre yapılmasının gerekliliği bir kez daha önem kazanmaktadır. Ancak, yapılacak olan bu ölçme ve değerlendirme objektif ve somut ölçütlere dayandırıldığı takdirde “eşit işe eşit ücret” ilkesinin gerçekleşmesine de destek olabileceği değerlendirilmektedir.

1.3.5. Personel Sayısı ve Nitelik Arayışı

Kamu hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin şekilde sunulması bakımından kamuda nitelikli insan kaynağı büyük önem taşımaktadır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçiş ile birlikte kamu personel yönetiminin modern kamu yönetimi anlayışına ve Türkiye'nin ihtiyaçlarına uygun olarak yapılandırılması konusu önemli görülen konular arasında yer almaktadır (Cumhurbaşkanlığı 2021 Yıllık Programı).

Tablo 1.5. Kamu Sektörü İstihdam Verileri

Bütçe Türü	Toplam	Kadrolu Personel	Sözleşmeli Personel	Sürekli İşçi	Geçici İşçi	Diğer
Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri	3.222.941	2.521.135	382.762	179.753	32.400	106.891
YÖK, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri	305.280	233.247	24.382	47.021	630	0
Özel bütçeli diğer idareler	96.819	38.012	9.899	46.569	2.339	0
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar	7.033	3.602	1.973	1.458	0	0
Sosyal güvenlik kurumlar	42.775	33.317	2.451	7.007	0	0
Döner sermayeler ve kefalet sandıkları	242.316	37.112	10.558	187.900	6.746	0
Diğer kamu idareleri	7.123	1.678	2.280	3.146	19	0
233 sayılı KHK kapsamında yer alan KİT'ler (Bağlı ortaklıklar dahil)	103.263	3.801	41.713	46.793	10.956	0
Özelleştirme programında yer alan kuruluşlar	284	18	63	203	0	0
Kamu bankaları	66.050	0	1.719	64.331	0	0
Özel kanunu bulunan kuruluşlar	39.620	5.339	29.585	4.696	0	0
İl özel idareleri	11.463	5.090	951	4.919	503	0

Belediyeler ve bağılı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri	189.233	103.103	22.748	57.566	5.816	0
Belediye İktisadi Teşekkülleri	542.003	0	0	542.003	0	0
Genel Toplam	4.876.203	2.985.454	531.084	1.193.365	59.409	106.891

Kaynak: <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami>, 2021.

Yukarıdaki tabloya göre kamu sektöründe istihdam edilen personel sayısı Eylül 2021 tarihi itibarıyla 4.876.203'dür. Bu personelin 2.985.454'ü (% 61) kadrolu personel, 531.084'ü (% 11) sözleşmeli personel, 1.252.774'ü (% 26) işçi statüsünde ve 106.891'i (% 2) ise diğer kamu çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 1.6. 2019 Yılı OECD Üyesi Ülkelerde Kamusal İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Payı

Ülkeler	Kamusal İstihdamın toplam istihdam içindeki Payı
Kore	8,13
Almanya	10,63
Hollanda	11,71
Meksika	12,5
Türkiye	13,06
İtalya	13,21
Portekiz	14,07
İrlanda	14,91
Amerika Birleşik Devletleri	14,91
İspanya	15,58
Birleşik Krallık	15,98
Çekya	16,57
Yunanistan	16,65
Avusturya	16,67
Slovenya	16,74
Polonya	17,25
OECD Ortalaması	17,91
Belçika	18,29
Slovakya	18,52
Macaristan	18,86
İsrail	19,58
Litvanya	19,61
Kanada	19,87
Finlandiya	24,95
Danimarka	27,61
İsveç	28,66

Kaynak: OECD, <https://stats.oecd.org/>, 2021.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, OECD 2019 verileri Türkiye’de kamusal istihdamın toplam istihdam içindeki payının OECD ortalamasının oldukça altında olduğu görülebilmektedir. Buradan hareketle Türkiye’de kamusal istihdam, sayısal anlamda herhangi bir sorun teşkil etmemesine rağmen kamu hizmeti sunumunda “etkililik” ve “verimlilik” sağlanıp sağlanmadığı konusunda tartışmalar yürütülebilir.

Tabloya bakıldığında, genellikle İsveç, Danimarka ve Finlandiya gibi kuzey ülkelerinde kamusal istihdamın toplam istihdamdaki payı yüksek olduğu ve OECD ortalamasının üstünde yer aldığı görülmektedir. Yunanistan ve Macaristan gibi Türkiye’ye coğrafik olarak yakın olan ülkelerde de kamu istihdamı oransal olarak yüksek bir seyir izlediği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, Türkiye’nin kamusal istihdam görünümü açısından sayısal oran olarak bir fazlalıktan söz edilmemesine rağmen, kamu hizmet sunumunda etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasına adına; ülke çapında bir kamu insan gücü planlamasının yapılmadığı ve kamu insan kaynaklarının geliştirilmesi için makro ve mikro düzeyde hedeflerin belirlenmediği söylenebilir. (Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu, 2018: 8-9).

XI. Kalkınma Planında, kamuda insan kaynakları bağlamında; topluma kaliteli hizmet sunan, değişen koşullara uyum yeteneği yüksek ve daha verimli bir kamu personel yönetimi oluşturulmasını temel amaç edinen bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu temel amaç, kamuda insan gücünün daha kalifiye olması konusunda ortaya bir irade koyduğu ve bu konunun önemine eğilim olduğu yönünde değerlendirilmektedir.

Yine aynı kalkınma planının; “kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyetinin artırılması, kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik hukuki düzenlemelerin yapılması, kamu kurumlarının İKY konusunda kapasitelerinin güçlendirilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarındaki personel birimlerinin İKY anlayışıyla yapılandırılması ve bu birimlerin kapasitesinin güçlendirilmesinin sağlanması, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin kapasitesinin artırılması, kamuda etik bilincinin yerleştirilmesini ve etik uygulamalarının güçlenmesini sağlayacak şekilde ilgili düzenlemelerin yapılması,

kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimlerin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi, kamu personelinin dijital becerileri geliştirilerek dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere uyumlarının sağlanması, kamu personelinin niteliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve düzenli olarak yürütülmesi sağlanması ve her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarının geliştirilmesi sayesinde hizmet içi eğitimin uygulaması, kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran uzaktan eğitim sistemlerinin kullanılması suretiyle kolay erişilebilir bir yapıya dönüştürülmesi” gibi konular ön plana çıkmaktadır.

1.4. Kamu Personel Yönetiminde Kariyer Uzmanlık

Kariyer uzmanlık çok uzun bir geçmişe sahip olmayan ancak tanınırlığı 1990’lı yıllardan sonra artmaya başlayan ve sınırlı sayıda yer alan unvan grubunun genel adı olarak ifade edilmektedir. Kariyer kavramının yanı sıra, resmîyette ya da düzenlemelerde⁶ var olmayan “kariyer uzman” tanımı uygulamada hayat bulmuş ve kazanılmış bir tanım olarak değerlendirilebilir. Gerçekte kamu istihdamı içerisinde “uzman” olarak istihdam edilen kamu görevlileri olsa da bu grupta yer alanların “kariyer uzmanlık” la ilişkisi kurulamamaktadır. Çünkü bir mesleğin kariyer olarak tanımlanması öncelikle o mesleğe girişin özel koşullara (yarışma ve/ya da yeterlik sınavı) bağlanması, daha sonra mesleğin görev tanımının yapılmış olması, mesleki kariyer basamaklarının ve hizmet içinde yetiştirme koşullarının belirlenmiş olmasıyla mümkündür (Albayrak, 2016: 191). Böylelikle diğer uzman unvanlı memurlardan farklı bir yapının olduğunun anlaşılması için “kariyer” ifadesi eklenmiş ve “kariyer uzmanlık” ayrımı ortaya konulmuştur.

Kariyer uzmanlık; mesleğe özel yarışma sınavı ile alınan, belirli bir yardımcılık süreci geçiren, bu süreçte birtakım kazanımlar elde eden, yardımcılık süresi sonunda mesleki olarak yeterliliği sınanan, başarılı olması durumunda uzmanlığa atanan, özlük

⁶ Kanunlarda, yönetmeliklerde ve diğer düzenlemelerde doğrudan “kariyer uzman” tanımı yapılmamıştır. Ancak, bazı kariyer uzmanların yönetmeliklerinde, örneğin mali hizmetler uzmanları yönetmeliğinde, “kariyer dışı uzman atanmaması” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Bu ifade dolaylı olarak bu mesleklerin kariyer meslek olarak tanımlanması manasına geldiği söylenebilir. Bunun yanı sıra idare mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklar ve Danıştay’da görülen davalarda “kariyer uzman” kavramı kullanıldığı görülmektedir.

hakları bakımından diğer memur unvanlı kadrolardan daha avantajlı bir konumda bulunan memurlar olarak tanımlanmaktadır (Söyler, 2019: 57).

1.4.1. Kariyer Uzmanlığın Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyetin kurulması ile birlikte başlayan yenilikçi hareketlerden birisi de vergi alanlarında yapılan çalışmalardır. Toplanacak vergilerin hesaplanması takibi ve denetimi için kamu kurumlarında yeterli eleman bulunmadığından bu işleri piyasadan temin edilen “Hesap Müttehassısı” kişilere yaptırılmaya başlanmıştır. Daha sonra, bu mesleğe olan ilgi artmış, bu mesleğin kamuda da yer alması için çalışmalar başlatılmıştır. 1945 yılına gelindiğinde 4709 sayılı Hesap Uzmanları Kurulu Kurulmasına ve Maliye Bakanlığı Merkez ve İller Kadrosunda Bazı Değişiklikler Yapılmasına Dair Kanunla Hesap Uzmanları Kurulu kurulmuş ve bu kurulda hesap uzmanları ve hesap uzman yardımcıları istihdam edilmeye başlanmıştır. Böylelikle kamu personel yönetiminde ilk kez kariyer meslek oluşturulmuştur (Karlı, 2013: 94).

İkinci Dünya Savaşının yıkıcı etkilerini hafifletmek ve kalkınmada yardımcı olmak adına içlerinde Türkiye gibi az gelişmiş ülkelerin de bulunduğu bölgelere yapılacak olan yardımlar için bu ülkelerden bazı düzenlemeler yapılması talep edilmiştir. Bu taleplerin başında ise kalkınmada öncelikli alanlarının belirlenmesi ve yardımların belirli bir program dahilinde yürütülmesi gelmektedir. Bunun sağlanabilmesi için Türkiye’de yabancı uzmanlar eşliğinde bir planlama örgütünün kurulması söz konusu olmuştur. Bu yapı, 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı adı altında kurularak kendisinden beklenen etkin bir yapılanma ve planlama faaliyetleri için kariyer uzmanlık sistemini benimsenmiş ve Devlet Planlama Uzmanı ile Devlet Planlama Uzman Yardımcılığı kadroları ihdas edilmiştir. Daha sonra bu süreç yine aynı yılda kurulan Devlet Personel Dairesi ile devam ettirilerek kariyer uzmanlık sistemi başka bir kamu kurumunda uygulanmaya başlamıştır (Albayrak, 2016: 192).

Klasik ve katı hiyerarşik yapılanma anlayışının terk edilmesi ve bunun yerine mesleki gelişim ve dayanışmayı esas alarak gelişen kariyer uzmanlık yapısının merkezi kurumlar için de dikkate alınması ile bu tip bir personelin istihdam edilmesi halinde kuruma yarar sağlanacağı düşüncesi öne çıkmıştır. 1980 sonrasında kamu yönetiminde yeni liberal politikaların geliştirilmesi ile birlikte minimalist ve piyasada

aktör olmak yerine piyasaya yön veren devlet anlayışıyla kariyer uzmanlık sisteminin gelişmesini ve yaygınlaşmasını kolaylaştırdığı söylenebilir. Hatta bu dönemde bazı kamu kurumlarında yer alan uzmanlıkların kariyer uzmanlık sistemine geçiş yaptığı görülmüştür (Albayrak, 2016: 197-199).

Tablo 1.7. Kariyer Uzmanlıkların Kurumlar İtibariyle Gelişim Tablosu

Kurum	Kariyer Meslek	Kuruluş Tarihi
Maliye Bakanlığı	Hesap Uzmanlığı	1945
Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı	Planlama Uzmanlığı	1971
Maliye Bakanlığı	Devlet Bütçe Uzmanlığı	1979
Devlet Personel Başkanlığı	Devlet Personel Uzmanlığı	1984
Başbakanlık	Başbakanlık Uzmanlığı	1986
Hazine Müsteşarlığı	Hazine Uzmanlığı	1986
İçişleri Bakanlığı	İl Planlama Uzmanlığı	1986
Devlet İstatistik Enstitüsü	İstatistik Uzmanlığı	1989
Bakanlıklar	Avrupa Topluluğu/Avrupa Birliği Uzmanlığı	1989
Maliye Bakanlığı	Devlet Gelir Uzmanlığı/Devlet Malları Uzmanlığı/Gelir Uzmanı/Milli Emlak Uzmanlığı	1993
Denizcilik Müsteşarlığı	Denizcilik Uzmanlığı	1994
Türk Patent Enstitüsü	Patent Uzmanlığı/Marka Uzmanlığı	1995
Özürhükler İdaresi Başkanlığı	Özürhükler Uzmanlığı	1997
Maliye Bakanlığı	Vergi İstihbarat Uzmanlığı	1997
Maliye Bakanlığı	Mali Suçlar Araştırma Uzmanlığı	1998
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Çalışma Uzmanlığı/Yurtdışı İşçi Hizmetleri Uzmanlığı/Sosyal Güvenlik Uzmanlığı	2000
Türk İş birliği ve Kalkınma Ajansı	Teknik Yardım Uzmanlığı	2002
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı	2004
5018 sayılı kanuna ekli I, II, IV cetvelde yer alan kamu idareleri ile mahalli idareler	Mali Hizmetler Uzmanlığı	2005

Kaynak: Albayrak, 2016: 200'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

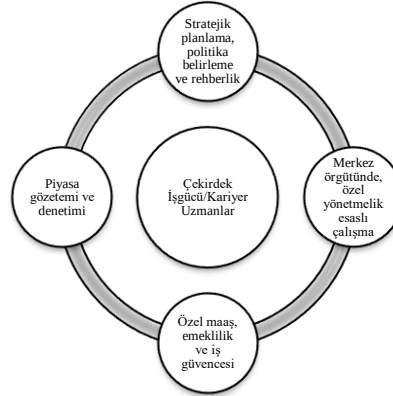
Tablodan da anlaşılacağı üzere kariyer uzmanlık yapısı 1945 yılında Hesap Uzmanlığı ile başlamış ve 1980 ile 1990'lı yıllarda da devam ederek günümüze kadar gelişerek gelmiştir. Kariyer uzmanlık, genelde başkent teşkilatının merkez kadrolarında yer alırken sonraki yıllarda diğer kamu kurum ve kuruluşlarında da görülmeye başlanmıştır. Ayrıca, bakanlıkların ve diğer kurumların birleştirilmesi ya

da ayrılması ile kariyer uzmanlıkların statüsünde yapılan düzenlemelerle birlikte kariyer uzmanların unvanlarında değişimler yaşanmıştır. Buradaki tek istisna mali hizmetler uzmanlığı mesleğidir. Çünkü bu meslek neredeyse tüm kamu kurumlarının merkez teşkilatlarında istihdam edilebilen ve unvanı herhangi bir kurum ya da yapı ile ilişkilendirilmeyen tek meslektir. Mali hizmetler uzmanları sadece bir kurumun değil ilgili mevzuatta kapsama dahil tüm kurumların mali hizmetler birimlerinde görev alabilmektedirler. Bu nedenle de mali hizmetler uzmanlığı mesleği kurum odaklı değil, görev odaklı bir meslek olarak değerlendirilebilir.

1.4.2. Kariyer Uzmanlığın Oluşturulma Nedenleri

Kariyer uzmanlık mesleklerinin oluşturulmasının ve kamu personel yönetimi içerisinde yer almasının başlıca nedeninin David Harvey'in tanımladığı “çekirdek işgücü” kavramının olduğu söylenebilir. Harvey (2012), çekirdek işgücünü; “tam zamanlı çalışan, sürekli statüye sahip ve kurumun uzun vadeli geleceği için stratejik öneme sahip” çalışanlar olarak tanımlar. Post-Fordist anlayışla birlikte büyük sayıda çalışanların aynı anda ve zamanda iş yapmasını bir mecburiyet olmaktan çıkarılıp çalışanları “çekirdek işgücü” ve “kitlesel işgücü” olarak iki ayrı gruba ayrılmaya itmiştir. Böylelikle, planlama, strateji geliştirme, izleme ve raporlama vb. işlerde çalışan yüksek ücretli, nitelikli, iş güvencesine sahip ve sürekli istihdam imkânı olan personel “çekirdek işgücü” olarak tanımlanırken; daha az niteliklere sahip, tam zamanlı çalışmasına ihtiyaç duyulmayan, iş güvencesinde sahip olmayan personel de “kitlesel işgücü” olarak tanımlanmıştır. Kariyer uzmanlar çalıştıkları kurumların çekirdek işgücünü oluşturan ve kamu hizmetlerinin merkezinde yer alan meslek gruplarıdır. Post-Fordist dönem ile birlikte bakanlık örgütlenmeleri, kamu hizmetlerinin doğrudan sunucusu olmaktan çıkıp, piyasayı gözetleyen ve denetleyen niteliğe kavuşmuştur. Bu nedenle bakanlık örgütlenmeleri şube müdürlüklerinin yerine uzmanlıklar (çekirdek işgücü) üzerine bina edilmesi anlayışına dönüşmüştür (Hirsch, 1991: 26; Albayrak, 2016: 24-26).

Şekil 1.1. Kariyer Uzmanların Konumu



Kaynak: Albayrak, 2016: 26

Kariyer uzmanlıklarının ortaya çıkmasının bir diğer nedeni ise “uzmanlaşma” olarak ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık bilgisinin kullanılmasının gerekliliği ile birlikte modern yönetim anlayışı Taylor ve Weber’i ön plana çıkarmıştır. Taylor “bilimsel bilgi” ile yola çıkarken Weber ise “yasal/ussal bürokrasi” modelini savunmuştur. Taylor yönetimin iş ölçümü ve uzmanlaşma üzerinde yükseldiğini ifade etmektedir. Taylor’un bilimsel yönetim anlayışı, planlamanın uygulamadan ayrılarak aklın planlama sürecine odaklanması ile eski tip örgütlenme biçiminin yerine “işlevsel yönetim” anlayışına bırakması gerektiği temeline dayanmaktadır (Gulick, Urwick, Mooney vd., 1937: 51).

Weber rasyonel bürokrasinin oluşturulmasında uzmanlaşmayı stratejik bir konumda tutmaktadır (Dikmen, 2011: 61). Weber’e göre memurun sosyal konumunun en yüksek olduğu yerler, eğitilmiş uzmanların yönetimi için yüksek talebin olduğu yerlerdir ve rasyonel bürokrasi modelinde uzmanlaşma “nesnelliği” de sağlamaktadır. Çünkü işlerin yürütülmesi uzmanlık eğitimi görmüş memurlarca en iyi şekilde yerine getirilmektedir. Böylelikle işlerin tanımı ve yapılış şekli kişiden kişiye değişmemekte ve işler önceden kurala bağlanan ilke ve hedefler doğrultusunda yürütülmektedir (Weber, 2008: 308-323).

Uzmanlık yapısının Türk kamu personel yönetiminde ortaya çıkışı da kamu yönetiminde yeni bilgilerin üretilmesi ve üretilen bu yeni bilgilerin kamu yönetimi reform sürecinin şekillendirilmesi temeline dayanmaktadır. Kariyer uzmanlığın

özellikle kamu yönetimi sürecini reforme etme konusunda görevli ve yetkili kurumlarda (Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi vb.) ortaya çıktığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kariyer uzmanlık sisteminin stratejik kurumlarla sınırlı kalmayıp bakanlıklarda da yaygınlaşması, bu sürecin, “rasyonel bürokrasi”nin zemin kazanmasına yönelik atılan bir adım olarak değerlendirilmektedir (Albayrak: 2016: 32).

1.4.3. Kariyer Uzmanlığın Avantajları ve Dezavantajları

Kamu personel yönetimi içerisinde yer alan memurluk kadroları sahip oldukları avantajların yanı sıra bazı dezavantajlar da barındırmaktadır. Bu durumun adayların tercih edilebilirliğini kısmen de olsa etkilediği düşünülmektedir. Ancak kariyer uzmanlık mesleğinin, kamu personel yönetimi içerisindeki konumu nedeniyle yıllar itibariyle artan bir talep ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Tablo 1.8. Kariyer Uzmanlığın Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Kariyer uzmanlık mesleğine başlayan ve bu meslekte ilerleyen kişiler birçok eleme sınavını geçen, liyakat sahibi kişiler olarak ön plana çıkar. Böylelikle sahip oldukları mesleki bilgi ve tecrübeler ile ileride kendilerine daha fazla kariyer imkânı bularak kurumlarında üst görevlere yükselmede tercih sebebidirler.	Kariyer uzmanlık mesleklerinin arasında “merkez uzmanı” ve “taşra uzmanı” ayrımı yapılarak ötekileştirme, dışlama ve ayrımcılık yapılabilmektedir. Bu tutum ve davranış modeli taşra olarak adlandırılan kariyer mesleklerde kırılğanlıklar oluşturulabilmektedir.
Çalıştıkları süre boyunca yüksek maaş ve emeklilik güvencesine sahiptir.	Çoğu kariyer meslekte, çalışılan kurum ve şehir değiştirme imkânı bulunmamaktadır. Çakılı kadro olarak nitelendirilen bu durum bazı mesleki ve çalışma sıkıntılarını da beraber getirebilmektedir.
Kariyer uzmanların büyük çoğunluğu Ankara’da görev almaktadırlar. Böylelikle tayin, rotasyon ya da taşra birimlerine görevlendirme gibi durumlarla karşı karşıya kalmazlar.	Bazı kariyer meslek gruplarında “uzmanlık kültürü” oluşmuşken bazılarında ise bu kültür oluşmamıştır. Bu durumun uzmanlık mesleğinin icrasını zorlaştırdığı, çalışma barışını ve disiplinini bozduğu görülmektedir.
Mesleki güvencesi olması nedeniyle herhangi bir nedenle görevinden ayrılırsalar bile tekrar mesleğe dönme hakları bulunmaktadır.	Bazı kariyer mesleklerde, kariyer uzmanların donanımlı, disiplinli ve zamanlı olması nedeniyle birim amirleri tarafından daha fazla iş beklentisi ortaya çıkmakta ve iş yapma becerisinin kötüye kullanıldığı değerlendirilmektedir.

Tez yazma, yabancı dil bilgisi, araştırma yapma ve analiz yapma yeteneklerine sahip olduklarından kurumsal yapıya katma değer sağlarlar.	Aynı unvanlarda ancak farklı kurumlarda çalışabilecek kariyer uzmanların genel tayin nedenlerinin düzenlemelerle engellendiği görülmektedir.
--	--

Kaynak: F. Yılmaz, 2019: 37-38; Albayrak, 2016.

1.4.4. Bir Kariyer Uzmanlık Mesleği Olarak Mali Hizmetler Uzmanlığı

Mali hizmetler uzmanlığı mesleği, “Türk kamu mali yönetimi ve kontrol sisteminin, modern yönetim ilkeleri ve Avrupa Birliği standartlarına uygun bir şekilde yeniden yapılandırılması çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen reform nitelikteki dönüşümlerin, 5018 sayılı KMYKK ile çizilen çerçevede kamu idarelerinde hayata geçirilmesini sağlayacak uzman personel ihtiyacını karşılamak üzere ihdas edilmiştir” (<http://www.malihizmetler.org.tr/>, 2020).

Mali hizmetler uzmanlığı mesleğinin oluşturma nedenleri arasında; 5018 sayılı KMYKK ile mevcut mali yönetim sistemi değiştirilerek daha etkin bir yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulması ve kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme anlayışı çerçevesinde sorumluluklarının artırılması, bu kapsamda, yüklenen sorumlulukların etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için strateji geliştirme birimleri kurularak ve bu birimlerde uzman personel istihdam edilmesinin kararlaştırılması gelmektedir. İdarelerin merkez teşkilatında yer alan strateji geliştirme/mali hizmetler birimlerinde görev yapan mali hizmetler uzmanlarının başlıca görevleri arasında; 5018 sayılı KMYKK’nın 60’ıncı maddesinde yer alan, stratejik plan, performans programı, bütçe hazırlanması ve uygulanması, taşınır ve taşınmaz işlemleri, iç kontrol sisteminin kurulması ve izlenmesi, ödenek ve harcama kontrolü (ön mali kontrol) faaliyet raporu hazırlanması ile muhasebe kayıtlarının tutulması ve raporlanması sayılabilir. Ayrıca bu görevlerin yanında görev yapılan kurumların tüm mevzuatından sorumluluk durumu da söz konusudur. Bu durumda aslında birden fazla uzmanlık alanına giren konuların, topluca mali hizmetler uzmanlığının görev alanına girdiği ve bu meslek grubuna ağır sorumluluklar yüklendiği görülmektedir (<http://www.malihizmetler.org.tr/>, 2020).

1.4.4.1. Hukuksal Dayanağı

Mali hizmetler uzmanlığı mesleğinin Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılım müzakereleri kapsamında açılan fasılların uygulanması temelinde oluşturulduğu söylenebilir. Özellikle “Mali Kontrol” başlıklı 32. Fesıl başlığı altında yer alan; “*Mali Kontrol Faslı kapsamında, 4 temel politika alanı bulunmaktadır. Bunlar; Kamu İç Mali Kontrolü, Dış Denetim, AB Mali Çıkarlarının Korunması ve Euro'nun Sahteciliğe Karşı Korunmasıdır*”. Temel bileşenler bu mesleğin doğumuna neden olan en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yürürlüğe giren 5018 sayılı Kanun'la birlikte mali hizmetler uzmanlığı mesleği, Kanunun 60. Maddesinde; “.....İdarelerin malî hizmetler birimlerinde malî hizmetler uzman yardımcısı ve malî hizmetler uzmanı çalıştırılabilir...” denilerek oluşturulmuştur. Yine 657 sayılı Kanunda 22.12.2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunla yapılan ekleme ile mali hizmetler uzmanı ve mali hizmetler uzman yardımcısı unvanı Kanun metnine işlenmiştir. Böylelikle kariyer uzmanlık mesleği olarak mali hizmetler uzmanlığı da kamu personel yönetimi içerisinde yerini almıştır.

1.4.4.2. Mesleğe Giriş

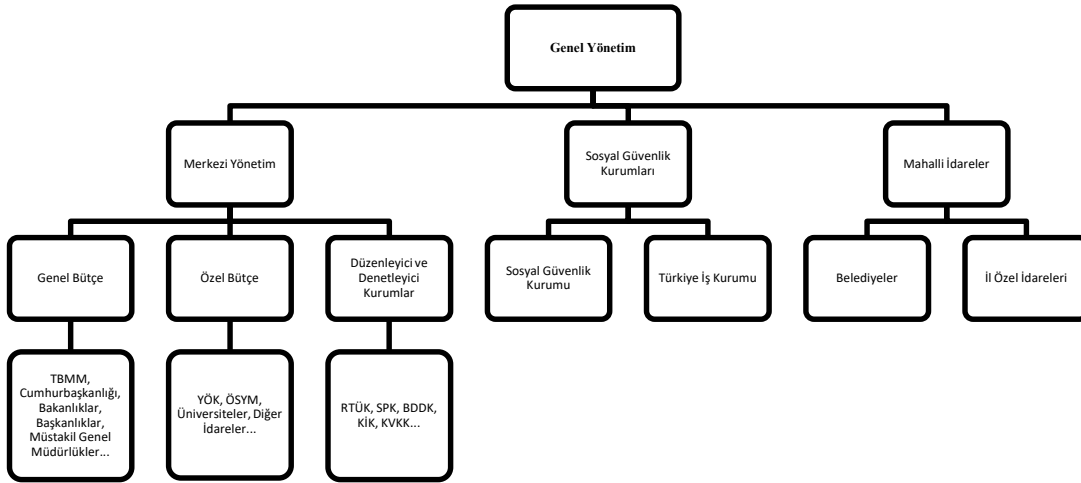
Mali hizmetler uzmanlığı mesleğine giriş, Mali Hizmetler Uzmanlığı Yönetmeliğine göre, belirlenecek KPSS puan türünden asgari puanı almak, yapılacak yazılı ve sözlü sınavda başarı göstermekle başlamaktadır. Daha sonra adayların aldıkları puanlar ile kamu idarelerine yerleştirme işlemi yapılmaktadır. Uzman yardımcısı olarak meslekte en az üç yıl çalıştıktan sonra görev alanları ile ilgili uzmanlık tezinin hazırlanması, yeterlik sınavı ve Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından (YDS) asgari (C) düzeyinde dil puanı alınması sonrasında uzman yardımcıları, kurumlarına uzman olarak atanmaktadırlar.

1.4.4.3. Görev Aldıkları Kurumlar

Mali hizmetler uzmanları diğer kariyer uzmanları gibi tek bir kurum çatısı altında görev yapmamaktadır. Türkiye'nin hemen her yerinde yer alan kurumların merkez teşkilatlarında görev yapan mali hizmetler uzmanları bu yönüyle diğer kariyer uzmanlıklardan ayrılırlar.

Mali hizmetler uzman ve yardımcıları düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere genel yönetim kapsamında yer alan, genel ve özel bütçeli kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerde çalışabilirler.

Şekil 1.2. Bütçe Türlerine Göre Genel Yönetim Yapısı



Malî hizmetler birimlerinde çalıştırılmak üzere istihdam edilen malî hizmetler uzman ve uzman yardımcıları atandıkları kurumların mali hizmetler/strateji geliştirme birimlerinde görev almaktadırlar.

1.4.4.4. Görevleri

Mali hizmetler uzmanları tabi oldukları mevzuat uyarınca; çalıştıkları kurumların stratejik plan, performans ve kalite ölçütlerini geliştirmek, veri derlemek ve analiz yapmak, bütçe faaliyetlerini izlemek, mali istatistiklerin tutmak ve buna ilişkin raporları hazırlamak, gelir ve giderlerin takibini ve buna ilişkin muhasebe kayıtlarını yapmak vb. iş ve işlemleri yapmaktadırlar. Ayrıca, üst yönetime ve diğer birimlere danışmanlık yapmak, ön mali kontrol işlemleri ile iç kontrol faaliyetlerini yürütmek ve görev alanları ile ilgili konularda görüşlerde bulunmak diğer çalışma konularını oluşturmaktadır.

Görüldüğü üzere mali hizmetler uzmanlarının yetki görevlerinden bir kısmı yukarıda sayılmış olup ilgili mevzuatta bunlar daha geniş olarak yer almaktadır⁷.

⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz. www.malihizmetler.org.tr/mevzuat

Görev konuları geniş ve çok boyutludur. Mali kontrol ve uyumlaştırma görevinin yanı sıra görev aldıkları kurumların diğer iş ve işlemlerini de yürütmektedir. Görev tanımlarından da anlaşılacağı üzere, birden fazla kariyer uzmanlarının yapacağı iş ve işlemlerin tek bir kariyer meslekte toplandığı görülmektedir. Bakanlıklar, bağlı ve ilgili kuruluşları, genel müdürlükler, yüksek yargı vb. kurumların yanı sıra Türkiye'nin her ilinde yer alan üniversiteler, büyükşehir belediyeleri, il belediyeleri, büyükşehir ilçe belediyeleri, il özel idareleri vb. yerinden yönetim kurumlarında görev yapıyor olmaları bu mesleğin ne kadar kritik bir noktada olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

1.4.4.5. Özlük Hakları

Mali hizmetler uzmanlarının göreve alınması, yetiştirilmesi, uzmanlığa atanması ve yaptıkları görev bakımından diğer merkez kariyer uzmanlarından bir farkının olmamasına rağmen bazı özlük haklarından mahrum bırakılmış ve diğer merkez kariyer uzmanlarından aşağıda tutulmuştur. Bununla birlikte 666 sayılı KHK ile “eşit işe eşit ücret” sloganı ile yürürlüğe giren düzenleme başka bir ayrımcılığa daha neden olmuş, mali hizmetler uzmanlarını kendi içinde “kapsama dahil olan” ve “kapsama dahil olmayan” (merkez-taşra ayrımı) olarak sınıflandırılmıştır. Bunun yansıması olarak özlük haklarında tekrar bir farklılaşmaya gidilmiş “kapsama dahil olmayan” grupta yer alanlar (Yüksek yargı organları, belediyeler, üniversiteler, mahalli idareler vb.) aleyhine ücret konusunda büyük farklılıklar oluşmuştur (Tezel, 2011).

Bu eşitsizlik, ayrımcılık ve dışlanma karşısında Kamu Denetçiliği Kurumunun vermiş olduğu 18/08/2015 tarihli ve 2015/1056 sayılı tavsiye kararında;

“666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname ile getirilen düzenlemeler neticesinde; mali ve sosyal haklar yönünden mağdur olan mahalli idareler, üniversiteler ve yargı organlarında çalışan Mali Hizmetler Uzmanlarının mağduriyetlerinin giderilmesi ile ilgili olarak mevzuat değişikliği konusunda bir tasarı oluşturması hususunda; MALİYE BAKANLIĞINA TAVSİYEDE BULUNULMASINA, Hakkaniyet ölçülerine aykırı söz konusu

uygulamaların giderilebilmesi amacıyla, ilgili Bakanlıkça hazırlanacak mevzuat değişikliği teklifine ilişkin tasarımı gündemine alması hususunda takdir ve gereği için BAŞBAKANLIĞA, Yukarıda anılan kanunun 20 inci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca, MALİYE BAKANLIĞINCA bu karar üzerine tesis edilecek işlem ya da tavsiye edilen çözümün uygulanabilir nitelikte görülmediği takdirde gerekçesinin otuz gün içinde Kurumumuza bildirilmesinin zorunlu olduğuna” ilişkin hükümler yer almıştır. Ancak bu tavsiye kararına rağmen ilgili kamu idareleri herhangi bir yapıcı ya da iyileştirici düzenlemeye gitmemiştir.

Mali hizmetler uzmanlarının özlük haklarına ilişkin diğer bir sorun ise naklen tayin haklarına ilişkindir. Çünkü mali hizmetler uzmanlarının tayin hakları genel düzenlemenin dışında özel bir düzenleme ile belirlenmiştir. Bu düzenleme başta 5018 sayılı Kanun ve Mali Hizmetler Uzmanlığı Yönetmeliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu düzenlemelerde yer alan ortak ifadeye göre;

“Uzman yardımcıları, uzman yardımcılığı döneminde, başka bir idarenin aynı unvanlı kadrolarına naklen atanamazlar. Uzman olarak ilk kez atandıkları idarede 657 sayılı Kanuna tabi olarak en az üç yıl süreyle görev yapanlar, kendilerinin isteği ve idarelerinin muvafakatiyle başka bir idarenin aynı unvanlı kadrolarına naklen atanabilirler.” denilmektedir.

Görüldüğü üzere mali hizmetler uzmanlarının naklen tayin hakkı sıkı tutularak, sağlık sebebi, aile birliği vb. durumlar ve koşullar altında dahi esnetilmeyerek aynı unvanla başka kurumlara geçişleri zorlaştırılmaktadır.

1.4.4.6. Mali Hizmetler Uzmanlığının Avantajları ve Dezavantajları

Mali hizmetler uzmanlığı diğer kariyer uzmanlıklarından farklı bir yapıda oluşturulmuştur. Bunlar; mesleğe alınma, kamu idarelerine atama işlemleri, mesleki yeterlilik sınavları ile mesleki eğitimler Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından organize edilirken, mesleğe başladıktan sonra ise atanan kamu idaresinin personeli olmak şeklindedir. Maaş ve diğer özlük hakları, çalışma şartları ve disiplin amirlerinin belirlenmesi gibi süreçler görev yaptığı kamu kurumun uhdesinde yürütülmektedir. Bu süreç mali hizmetler uzmanlarına mesleki avantajlar olduğu kadar dezavantajlar da sağlamaktadır.

Tablo 1.9. Mali Hizmetler Uzmanlığının Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Mali hizmetler uzmanlarının görev konuları çok fazla ve çeşitli olduğu için mesleki bilgilerinin buna paralel olarak artacağı ve kurumlarında aranan personel olacağı düşünülmektedir.	Mali hizmetler uzmanları, özlük hakları olarak hem diğer merkez kariyer uzmanlıklardan hem de kendi içinde ayrıma tabi tutulmuşlardır. Bunun sonucu olarak özlük hakların bir kısmı diğer merkez kariyer uzmanlıklardan daha aşağıda belirlenmiştir. Kendi içinde de merkez ve taşra olarak ayrılan bu meslek sistemli olarak ötekileştirilmiş ve dışlanmış olarak algılanmaktadır.
Mali hizmetler uzmanları Türkiye’de neredeyse tüm kamu kurum ve kuruluşların merkez teşkilatında görev alabildikleri için çalışma yerleri bakımından esnekliği sağlanmış bir meslektir.	Mali hizmetler uzmanlarının diğer merkez kariyer uzmanlıklarının aksine örgütsel bağlılıkları zayıftır (Albayrak, 2016: 276).
Mesleki bilgi ve tecrübeleri sayesinde görevde yükselme imkânları daha fazladır	Mali hizmetler uzmanlarının çalışma şekli ve şartları mevcut düzenlemelerde açıkça belirtilmediğinden kurumdan kuruma farklılık göstermekte, ortak bir yapıya kavuşturulamamaktadır.
Mevzuatta belirtilen koşulları sağlayan mali hizmetler uzmanları diğer kamu kurumlarına naklen tayin haklarına sahiptir.	Mali hizmetler uzmanları çalıştıkları kurumların asli personeli olmadıklarından kurumların kendilerine ve mesleğe yaklaşımları mesafeli olabilmektedir.
Mali hizmetler uzmanları çalıştıkları kurumlarda strateji geliştirme/mali hizmetler birimleri dışında başka bir birimde çalıştırılmazlar. Bu da onların keyfi olarak başka birimlerde görevlendirilmesinin ya da taşra teşkilatlarına gönderilmesinin önüne geçen bir uygulamadır.	Mali hizmetler uzmanlarının Hazine ve Maliye Bakanlığı ile olan bağlantısı nedeniyle, kurumlarda “Maliyenin elemanı” Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından ise “İdarenin uzmanı” olarak görülmektedir. Bu durumun mali hizmetler uzmanlarının mesleki ve örgütsel bağlılığını zayıflattığı söylenebilir.
Mali hizmetler uzmanlığı mesleği görece diğer kariyer mesleklerden daha genç ve dinamik bir yapıya sahip olduğundan mesleki gelişimin önünün açık olduğu düşünülmektedir.	Bakanlıklar ve bazı kurumlar dışında kariyer uzmanlık kültürü oluşmadığından kurumların mali hizmetler uzmanlarına yönelik tutum ve davranışları mesleki saygınlığa uygun olmamaktadır.
Üniversitelerde görev yapan mali hizmetler uzmanlarının üniversiteler bünyesinde lisansüstü eğitim imkânı ile mesleki ve akademik kariyer yapma açısından daha avantajlıdır.	Mali hizmetler uzmanlarının naklen tayin hakları sıkı şartlara bağlanmıştır ve kurumlarından en az 3 yıl uzman olarak çalışmadıkça bu haktan yararlanamamaktadır. Ancak bu süre şartını sağlasa bile kurumları arası geçiş yine bağlı bulunduğu idarenin takdir yetkisindedir

İç denetçilik mesleğine geçişte mali hizmetler uzmanlığı önemli bir kariyer basamağı olarak düşünülebilir.	Mali hizmetler uzmanlığı 657 sayılı Kanunda diğer merkez kariyer uzmanlık meslekleriyle aynı bentte ⁸ sayılmadığından başta Hazine ve Maliye Bakanlığı olmak üzere diğer merkez kurumlarca taşra olarak algılanmaya devam edilmektedir
Mali hizmetler uzmanları özel bütçeli idarelerde ve mahalli idarelerde muhasebe yetkilisi yardımcısı eşiti görev olarak görülürken, muhasebe birimlerinde dört yıl süreyle çalıştıktan sonra muhasebe yetkilisi sertifikası alabilme hakkına sahiptir.	Diğer merkez kariyer uzmanlarının aksine mali hizmetler uzmanlarının meslekte kalma süresi kısadır. Mali hizmetler uzmanlığı mesleğine giriş için 2015 yılından bu yana yeni bir yarışma sınavı açılmaması nedeniyle mesleğin devamlılığının sağlanması konusunda şüpheler yer almaktadır.

Kaynak: <http://www.malihizmetler.org.tr/>, 2020.

1.4.4.7. Mali Hizmetler Uzmanlığının Sayısal Görünümü

Mali hizmetler uzmanlığı mesleği 2005 yılında yapılan düzenleme ile 657 sayılı Kanuna eklenmiş, 2006 ve 2007 yıllarında yapılan sınav ile doğrudan (kariyer dışı) mali hizmetler uzmanı istihdam edilmeye başlanılmıştır. Sonraki süreçte 2007 yılında Mali Hizmetler Uzmanlığı Yönetmeliği çıkarılmış ve ilk kez 2008 yılında kariyer meslek olarak mali hizmetler uzman yardımcıları göreve başlamışlardır. 2010, 2013, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında yapılan özel yarışma sınavlarıyla uzman yardımcısı alımları devam etmiştir.

Tablo 1.10. Mali Hizmetler Uzmanlarının Yıllara Göre Değişim Tablosu⁹

Kişi/Başlangıç Yılı	2006-2007	2008	2011	2013	2015	2016	Toplam
Başlayan	804	275	352	360	331	241	2363
Ayrılan	447	212	157	161	91	39	1107
Devam Eden	357	63	195	199	240	202	1256
Kayıp Oranı (Yüzde)	55,6	77,09	44,6	44,72	27,49	16,18	46,85

Kaynak: <http://www.malihizmetler.org.tr/>, 2020.

⁸ Mesleğe alınmaları, yetiştirilmeleri, görev ve sorumlulukları ile tabi oldukları mevzuat yönünden diğer merkez uzmanlıklarından farklılıkları bulunmayan mali hizmetler uzmanlarının, diğer merkez uzmanlıklar gibi 657 sayılı DMK'nın 152 nci maddesinin "II- Tazminatlar" kısmının "A- Özel Hizmet Tazminatı" bölümünün (ğ) bendinde sayılmamış olup mali hizmetler uzmanları (j) bendinde diğer taşra uzmanları ile birlikte sayılmıştır.

⁹ Bu tablo çalışması, Mali Hizmetler Uzmanları Derneği tarafından Haziran 2019 yılında yapılmıştır. Bu süreçte başkaca herhangi bir istatistiksel veri çalışması yapılmamıştır. Mali hizmetler uzmanlarının sayısı Ağustos 2021 tarihi ile 601 kişi olduğu SGK'dan bilgi edinme yöntemi aracılığı ile öğrenilmiştir.

2006-2007 yıllarında yapılan iki ayrı doğrudan (kariyer dışı) geçiş sınavı ile 804 kişi mali hizmetler uzmanı olarak kurumlarında çalışmaya hak kazanmıştır. Aradan geçen sürede bu sayının 447'si meslekten ayrılmış ve kalan 357 kişi mali hizmetler uzmanı olarak görevine devam etmiştir. Bu dönemde kayıp oranı yüzde 55,60 olarak gerçekleşmiştir.

2008 yılında Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ile ilk defa yapılan alımda 275 kişi mesleğe mali hizmetler uzman yardımcısı olarak başlamış olup, aradan geçen sürede 212 kişi meslekten ayrılmıştır; 2019 yılı itibariyle 63 kişi kurumlarında mali hizmetler uzmanı olarak çalışmaya devam etmektedir. 1. dönem kayıp oranı yüzde 77,09'dur. En fazla kayıp oransal olarak bu dönemde gerçekleşmiştir. Çünkü 2013 yılında 5018 sayılı Kanununa eklenen geçici madde ile mali hizmetler uzmanlarına, meslekte en az 5 yıl çalışmış olanların çalıştıkları kurumlarına, üniversitelere mahalli idarelere başvurarak doğrudan iç denetçilik mesleğine geçiş hakkı verilmiştir. Böylece bu grupta yer alan uzmanlardan şartları tutanlar iç denetçilik mesleğine geçiş yapmışlardır.

2010 yılında 2. dönem olarak yapılan sınavla 2011 yılında mesleğe 352 kişi mali hizmetler uzman yardımcısı olarak başlamıştır. Aradan geçen sürede 157 kişi meslekten ayrılmıştır; 2019 yılı itibariyle 195 kişi kurumlarında mali hizmetler uzmanı olarak çalışmaya devam etmektedir. Bu dönemde kayıp oranı yüzde 44,60'dır.

2013 yılında 3. dönem olarak yapılan alımda mesleğe 360 kişi mali hizmetler uzman yardımcısı olarak başlamış ve 161 kişi meslekten ayrılmıştır. Bu dönemde bu mesleğe yönelik dil sınav şartı getirilerek YDS'den en az 70 alma uzmanlığa atanmak için ön koşul olarak düzenlenmiştir. 3. dönemde meslekten kalan 199 kişiden 7 kişi YDS şartını yerine getiremeyerek memur unvanlı benzer kadrolara atanmıştır. 3. dönemde 2019 yılı itibariyle 166 kişi uzmanlığa atanmış olup, kayıp oranı yüzde 44,72'dir.

2014 yılında 4. dönem olarak yapılan sınavla 2015 yılında mesleğe 331 kişi mali hizmetler uzman yardımcısı olarak başlamış olup 2019 yılına kadarki sürede 91 kişi meslekten ayrılmıştır. 4. dönem kayıp oranı yüzde 27,49'dur.

2015 yılında 5. ve son dönem olarak yapılan sınavla birlikte 2016 yılında mesleğe 241 kişi mali hizmetler uzman yardımcısı olarak başlamış olup aradan geçen sürede yaklaşık 39 kişi meslekten ayrılmıştır. Bu dönemde kayıp oranı yüzde 16,18'dir.

Toplamda bu meslekte, 2019 yılının ortasına kadar, geçmiş yıllarda yapılan alımlar sonucunda 2363 kişi olması gerekirken 1107 kişi farklı nedenlerle meslekten ayrılmış olup 1256 kişi mali hizmetler uzmanı olarak mesleğe devam etmiştir. 2019 yılı sonu itibarıyla mesleğin toplam kayıp oranı en az yüzde 46,85 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılından bu yana bu meslekten ayrılmalar devam etmekte ve bu önemli mesleği icra edenlerin sayısı gün geçtikçe azalmaktadır. Ağustos 2021 tarihi itibarıyla bu mesleği aktif olarak sürdüren 601 mali hizmetler uzmanı olmakla birlikte, 2020 ve 2021 yıllarında yapılan iç denetçilik sınavları, diğer kurum sınavları ve akademik kadrolara geçişler ile bu azalışların devam etmesi beklenmektedir. Sonuç olarak Ağustos 2021 itibarıyla 1762 kişi meslekten ayrılmış olup, toplam kayıp oranı ise yaklaşık yüzde 75 olarak gerçekleşmiştir.

Meslekten ayrılmalar her ne kadar mesleki anlamda bir kayıp olarak görülse de uzman ve yardımcılar, kariyer yaşamlarını, daire başkanı, şube müdürü, öğretim elemanı, denetmen, müfettiş, hâkim, savcı, kaymakam vb. diğer kariyer mesleklerde sürdürerek kamu yönetiminin ve kamu personel yönetiminin önemli bir parçası olmaya devam etmektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

MESLEKİ TATMİN, MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık konuları, çalışanları olduğu kadar örgütleri de ilgilendiren bir konu olarak görülmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğunda, çalışanların hayatlarında belirli bir standart yakalamaları ile örgütlerin başarımları açısından bu konuların önemine dikkat çekilmiştir. İster kamu sektörü isterse özel sektör olsun çalışan memnuniyeti ve mutluluğu örgütsel ilişkileri belirleyen ve etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü memnun ve mutlu olan çalışanların performansının örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada büyük katkı sağlayacağı göz önüne alınmalıdır.

Bu bölümde, mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık konularının tanımları ve çalışanlar ile örgütler açısından önemi, tatmin ve bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu, ilişkili ve yakın olduğu kavramlar ile tatmin ve bağlılık düzeylerinin sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca ilgili başlıkların sonunda, ilgili alanda, kamu personeline yönelik yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların sonucunda kamu personelinin tatmin ve bağlılık düzeylerinin sonuçları ve bu düzeyleri etkileyen faktörlerin neler olduğu incelenmiştir.

2.1. Mesleki Tatmin Kavramı ve Önemi

Tatmin kavramının güncel Türkçe sözlükte; “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 2020)” anlamına geldiği görülmektedir. Bireyler hayatları boyunca yaptıkları faaliyetlerden ve sahip olduğu birçok şeyden her zaman mutlu ve tatmin olma eğilimi güderler. Bunlar, zenginlik, zaman, aile, kişilik, çevre ve uğraşlar olarak sayılabilir (Diener vd., 1999: 278). Bazen bu tatmin şiddetinin istenilen düzeyde olmadığı ya da beklentileri karşılamadığı zamanlarda ya da durumlarda bireylerin mutsuz ve karamsar oldukları görülebilmektedir. Bu durumu, insanların hayat kalitesine doğrudan etki eden bir faktör olarak değerlendirmek mümkündür. Bireylerin mesleki seçimleri ve yaptıkları işler de bunun bir parçası olarak görülmektedir. Sağlığın ve mutluluğun korunabilmesi adına kişilerin mesleğini sevmesi, ondan tatmin olması büyük önem taşımaktadır (Hultqvist, Wästberg ve Eklund, 2017: 1).

Alanyazında, mesleki tatmin ile ilgili birçok tanım ve açıklama yapıldığı görülmektedir. Mesleki tatmin kavramı ile birlikte mesleki doyum, iş doyum, iş tatmini gibi kavramların da sıkça kullanıldığı hatta bazen bu kavramların birbirlerinin yerine geçerek ortak yönlerinin olduğu vurgulanmaktadır (Harmon, 1966: 299, Weisman ve Nathanson 1985: 1189). Burada “tatmin” ve “doyum” kavramları aynı anlamlara karşılık gelirken (satisfaction) “meslek” ve “iş” kavramlarının farklı anlamlar taşıdığını ifade etmek yerinde olacaktır. Meslek (profession, occupation, vocation); “İnsanlara yararlı mal ya da hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinler bütünü” iken iş (job, work) ise “hem mesleki bilgi ve becerilerin uygulama alanı hem de görevler (tasks)” anlamında kullanılabilmektedir (Kuzgun, 2019: 3-4). İş tatmini, meslekten ayrı olarak çalışanın görev yaptığı örgütte yerine getirmiş olduğu işe karşı duyduğu bir “his” olarak değerlendirilmektedir (Lu, While ve Barriball, 2005: 211). Ancak yine de yapılan çalışmaların birçoğunda mesleki tatmin kavramı ile iş tatmini kavramının çokça ikame edildiği görülmektedir.

Mesleki tatmin kavramıyla ilgili olarak yapılan ortak tanımların merkezinde mesleki tatminin meslekten duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Recepoğlu ve Ülker Tümlü 2015: 1854). Meslekten duyulan tatmin, çalışanların mesleğe yönelik beklentileriyle o mesleği icra ederken elde etmiş olduğu sonuçların uyuşması ile birlikte çalışanın hissettiği/algıladığı bir çeşit memnuniyet duygusudur (Hill, 2009: 55). Diğer bir ifade ile mesleki tatmin, çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak için ortaya koydukları olumlu davranış ve tutumlar olarak ifade edilebilir (Shawer, 2010: 598). Mesleki tatmin, çalışanların iş tatmininin sağlanmasında ve verimliliğinin artırılmasında önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Ateş, Tokmak ve Turgut, 2017: 19232). Mesleki tatmin, çalışanların tercih ve beklentilerinin yanı sıra iş tatminini de içerecek şekilde mesleğin sosyo-ekonomik faktörleri ile ilgili duygusal bir durum olarak açıklanmaktadır (Lee ve Gao, 2005: 380, Chan ve Wyatt, 2007: 505, Bilge Sayan ve Kabakçı 2009: 20).

İnsanlar, hayatlarının önemli bir bölümünü bir işte çalışma ile geçirmektedir. Hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da tatmin sağlamak öncelikli amaçlar arasında gösterilmektedir. Bu durum beklentilerin karşılanması ile ilgilidir.

Belirli beklentileri olan çalışanlar, bu beklentilerinin karşılanabildiği oranda hem mesleki faaliyetlerinden hem de çalıştıkları örgütlerinden memnuniyet ve mutluluk duyarlar (Burt, 2015: 2).

Mesleki tatmin konusunun önemi İKY’de de karşılık bulmaktadır. İKY, beşeri faktörden en üst düzeyde yarar sağlamak üzere performans ölçüm analizleri yapmaktadır. Bu nedenle beşeri faktörlerin etkin kullanılmasına büyük önem verilmektedir. Çünkü örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada beşeri faktörler öncü rol oynamaktadır. Sonuç olarak mesleki tatmin düzeyi ne kadar yüksek ise çalışanlardan alınan performans da bir o kadar yüksek olabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 36).

2.1.1. Mesleki Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler

Mesleki ve iş tatmini, örgütsel ve sosyal psikoloji alanında çalışan bilim insanlarının ilgilendiği konulardan biri olmuş ve özellikle ABD ve Avrupa'daki araştırmacılar, iş ve mesleki tatmin düzeyini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Mesleki tatmin düzeyini etkileyen faktörler; bireysel ve çevresel (örgüt içi ve örgüt dışı) olmak üzere iki grupta incelenmiş; bireysel faktörlerin başında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, hiyerarşik pozisyon ve kıdem süresi sayılabilirken; çevresel faktörlerde ise; örgüt içi faktörlerden ücret, örgütsel yapı, yükselme ve kariyer olanakları, çalışma ortamı ve koşulları, işin niteliği ile çalışma arkadaşları ve iletişim, örgüt dışı faktörlerin başında ise; kamuda olmak üzere ücret, mesleki dışlanma ya da ayrımcılık ile mesleki regülasyonlar yer almaktadır (Acker 1999: 114; Ceylan, Gül ve Öksüz, 2016: 48; Kalaycı Kırlioğlu, 2019: 36).

2.1.1.1. Bireysel Faktörler

Çoğu insan bir işin ya da bir mesleğin yaşamın önemli bir parçası olduğu konusunda hemfikir olsa da bireylerin işe bakışı her zaman aynı olmamaktadır. Bazı insanlar mesleğini sadece para kazanma aracı olarak görürken, bazıları ise bunun sosyal yaşamlarını tanımlayan en önemli şey olduğunu düşünmektedir. Bunu düşündüren olgu ise mesleki ve iş tatmin düzeyinin algısıdır. Bu bağlamda bireysel faktörlerin mesleki tatmin üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Bireysel faktörler, doğuştan var olan özelliklerin yanında insanların yaşamları boyunca

edindikleri tecrübeler ile ilgili faktörler olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bireysel faktörler, bir kişinin mesleğine bakış açısını doğrudan etkilediği ve bunun icra edilen mesleğin yeniden değerlendirilmesi sürecine dahil olabileceği unutulmamalıdır (Abuhashesh, Al-Dmour ve Masa'deh, 2019: 3).

Yaş: Geçmişten günümüze yapılan ve birçok araştırmanın temel dayanağı olan çalışmalarda mesleki tatmin ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir (Herzberg vd., 1957: 272; Hulin ve Smith, 1965: 210; Saleh ve Otis, 1964: 428; Hunt ve Saul, 1975: 694; Glenn, Taylor ve Weaver, 1977: 191). Çalışanlar yaşlandıkça mesleki tatmin düzeylerinde bir artış gözlemlenirken yaşı genç ve kariyerin başında olanların hissetmiş olduğu tatmin düzeyinin de düşük olduğu belirtilmiştir. Bunun nedenleri arasında öne çıkan unsur, genç çalışanların, diğer mesleklere olan ilgisidir. Meslek değiştirme kabiliyetine sahip olan genç çalışanlarda mesleki tatmin düzeyinin düşüklüğünün altında yatan nedenlerden bir diğeri de kıdemli ve yaşlı çalışanlara göre almış oldukları ücretin düşük olmasıdır. Bununla birlikte işyerinde terfi fırsatları, meslektaşlara ve çalışma koşullarına yönelik duygusal tepkiler de yaşla daha değişken bir şekil alabilmektedir (Warr, 1992: 37).

Cinsiyet: Mesleki tatmin düzeyini etkileyen diğer bir faktör ise “cinsiyet faktörü”dür. Farklı ülkelerde yapılan birçok çalışmada, kadınların mesleki ve iş tatminlerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu görülürken bazı ülkelerde kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha düşük ücret almalarına rağmen bu durumun değişmediği görülmektedir (Clark, 1997; Donohue ve Heywood, 2004; Kristensen ve Johansson, 2008; Loscocco ve Bose, 1998; Metle, 2001; Mulinge ve Mueller, 1998; Sloane ve Williams, 2000; Grissom, Nicholson-Crotty, ve Keiser, 2012). Ancak yapılan bazı çalışmalarda kadın ve erkekler arasında mesleki ve iş tatminleri bağlamında anlamlı bir farkın olmadığı (Bokemeier ve William, 1987; Ehrenberg, 2003; Fields ve Blum, 1997; Hodson, 1989; Mobley vd., 1994; Westover, 2009; Zoghi, 2003) bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla mesleki ve iş tatmini sağladığı ifade edilmiştir (Hulin and Smith, 1964; Weaver, 1974; Forgionne and Peeters, 1982). Bununla birlikte, kadınların daha az ücret almalarına rağmen daha fazla iş tatmini sağlamasını bir paradoks olarak gören (Andrade, Westover ve Peterson, 2017: 34) bir çalışmada, bu durumun artık geçerliliğini önemli derecede kaybettiği

savunulmaktadır. Çünkü toplumsal çalışma hayatında kadınların mental ve fiziksel olarak örgütlerine daha fazla uyum sağladığı düşünülmektedir. Zaman geçtikçe cinsiyet rolünün çalışma hayatında mesleki ve iş tatmini açısından daha az önemsiz olabileceği değerlendirilmektedir.

Medeni Durum: Mesleki tatmini üzerinde etkili olabilecek bir diğer demografik faktör, çalışanların medeni durumudur. Ancak medeni durumun mesleki ve iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin yapılan çalışmalar diğer faktörlere göre sınırlılık arz etmektedir (Azim, Haque ve Chowdhury, 2013: 491). Yapılan araştırmalar sonucunda, evlilik ilişkisi devam eden çalışanların evli olmayanlara göre tatmin düzeyleri daha yüksek olarak değerlendirilmektedir (Garrison ve Muchinsky, 1977; Watson, 1981). Evli çalışanların ailevi sorumluluklarının ve düzenli bir yaşam şekline sahip olmalarının bu düzeyin oluşmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Kaya, 2007: 368).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile mesleki tatmin arasındaki ilişki ile ilgili olarak, bazı araştırmalar eğitim düzeyinin belirli işlerde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu gösterirken (Clark ve Oswald, 1996; Gazioğlu ve Tansel, 2002; Grund ve Sliwka, 2001; Sloane ve Williams, 1996) bazıları ise, eğitim düzeyinin iş memnuniyetini artırdığını ifade etmişlerdir. Yeteri düzeyde eğitimin sağlanması, profesyonel çalışma ve iyi yönetim metotlarının daha fazla kullanılmasını teşvik ederken, diğer yandan eğitim düzeyinin yetersizliği ise hayal kırıklığına ve mesleki tatminde eksikliğe neden olabilmektedir (Wright ve Davis, 2003: 83). Eğitim düzeyi yüksek bireyler, işlerine yönelik beklentilerini bilirler ve kariyerlerinde ilerledikçe mesleklerine yeni beceriler kazandırabilmektedirler (Priti, 1999). Bu nedenle eğitim, insan kaynakları planlaması için de çok önemlidir. Çalışanların, eğitim düzeylerinde ilerleme kaydetmeleri kişisel ve mesleki taleplerine bağlı olarak beklentilerini de artırabilmektedir. Çalışanların, özellikle genç olanların, eğitim düzeyi ne kadar yüksekse çekici olmayan, heyecan vermeyen rutin görevlerden, yapılan işte görece otonom sağlamayan ve güçten yoksun kalma durumlarından tatmin olmaması ihtimali de bir o kadar artmaktadır (Gonzalez, Sanchez ve Lopez-Guzman, 2016: 245).

Unvan ve Hiyerarşik Pozisyon: Unvan, “Bir kimsenin memuriyetindeki rütbesini, makamını ya da mevkisini gösteren ad, san” (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>,

2020), hiyerarşi ise “bir toplulukta ya da bir kuruluştaki yer alan kişileri alt-üst ilişkileri, görev ve yetkilerine göre sınıflandıran sistem (<https://hiyerarsi.nedir.org/>, 2021)” olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan araştırmalarda çalışanların unvanının ve örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenin mesleki tatmin düzeylerini etkilediği ifade edilmiş olup (Kaplan, 2011: 102) unvan ve hiyerarşik pozisyonlar ile mesleki tatmin düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Hiyerarşik yapı içerisinde unvan olarak yükseldikçe iş tatmininde artış olduğu, ancak bu tatmin düzeyinin maaş artışı, yöneticilik vb. değişken faktörlerle de ilgili olabileceği değerlendirilmektedir (Oshagbemi 1997; Robie vd., 1998). Mesleki bir unvana sahip ve belirli bir eğitim ve çalışma sonucu mesleğe giren çalışanların mesleki tatminlerinin sağlanması, görev tanımlarına uygun işlerin verilmesinin yanı sıra aynı ya da benzer mesleki unvana sahip çalışanlar arasında ücret, statü ve hiyerarşi vb. konularda da farklılaşmaya gidilmemesi gerekmektedir (Thozhur vd., 2006; Gemmil ve Heisler, 1972; Lawler ve Porter, 1967; Spector, 1986).

Kıdem Süresi: Kıdem süresi ile meslek ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırma yapılmış ancak araştırma sonuçlarının her zaman tutarlı bir seyir izlemediği görülmüştür (Riza, Ganzach ve Liu, 2016: 5). Kıdem süresi ile mesleki tatmin arasındaki ilişkinin negatif (Bedeian, Ferris ve Kacmar, 1992), pozitif (Ng ve Feldman, 2010) ya da anlamsız/duyarsız (Hochwarter vd., 2001) olduğuna yönelik sonuçlar ortaya çıkmıştır. Görev süresi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunan araştırmalar, tatminsiz olarak çalışanların kurumlarından ayrılma isteği taşırken tatmin düzeyi görece yüksek olanların mesleklerinde kalma eğilimi gösterdiğini öne sürmektedir (Sarker, Crossman ve Chinmeteepituck, 2003). Mesleki tecrübesi fazla olan çalışanların, daha az deneyimli çalışanlara göre beklentileri ile uyumlu işler bulmuş olmalarının tatmin düzeyine etki etmiş olabileceği değerlendirilmektedir (Clark vd., 1996). Ayrıca, daha uzun mesleki çalışma süresine sahip olanlar, terfi, statü ve güç için daha fazla fırsat bulabilmekte ve bu fırsatların tümü tatmin düzeyini artırıcı rol üstlenmektedir (Kalleberg ve Matstekaasa, 2001). Kıdem süresi ile tersine bir ilişkiyi savunan bazı araştırmalar, çalışma süresinin uzaması ile işyerinden sıkılma ve işin çekiciliğinin kalmaması vb. durumların ortaya

çıkması ve bundan dolayı bu durumun daha düşük tatmin ile sonuçlanabileceği öne sürülmektedir (Clark vd., 1996).

2.1.1.2. Örgütsel Faktörler

Mesleki tatmin düzeyini etkileyen örgütsel faktörler, çalışma ortamını şekillendiren ve çalışanların yapmış oldukları işlerinden elde edeceği yararı kolaylaştıran ya da engelleyen örgütsel unsurlardır. Bu unsurların yönetimler tarafından bilinmesi en az iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, örgütsel bağlamda çalışanların iş memnuniyetini belirleyen faktörler bilinirse, yönetim bu faktörleri değiştirerek ya da iyileştirerek tatmin düzeyini yükseltebilme imkânına sahip olabilecektir. Diğer ise örgütsel faktörlerin, bireysel faktörlerden daha fazla kontrol edilebilir olması nedeniyle, yönetimin bireysel faktörlere yoğunlaşmak yerine, çalışanın memnuniyetini artırmada örgütsel faktörlere ağırlık vermesi daha avantajlı sonuçlar doğurabilecektir. (Janicijevic, Kovacevic ve Petrovic, 2015: 74-75). Alanyazında, mesleki ve iş tatmin düzeyini etkileyen birçok örgütsel faktör sayılmakla birlikte ücret, örgütsel yapı, yükselme ve kariyer olanakları, çalışma ortamı ve koşulları, işin niteliği ile çalışma arkadaşları ve iletişim öne çıkan faktörler olarak görülmüştür.

Ücret: Çoğu birey, yaşamlarının önemli bir kısmını ücretli bir işte geçirmeyi tercih etmektedir. Bireyler kendilerini çeşitli nedenlerden dolayı çalışma hayatına adamaktadır ve çoğu birey için çalışmak benlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Hulin, 2002). Kişilere çalışma nedenlerinin sorulmasına yönelik yapılan bir araştırmada, “para” verilen cevapların önemli kısmını oluştururken, para faktörünün diğer faktörlere göre teşvik ve motivasyon açısından daha belirleyici rol oynadığı ifade edilmektedir (Jurgensen, 1978). Para geçim, güvenlik ve ayrıcalık sağladığından birçok kişi tarafından çalışmak bir tercih değil zorunluluk olarak görülmektedir (Judge vd., 2010: 157).

Ücret, çalışanların zihinsel ve bedensel olarak ortaya koydukları emeğin karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanabilirken (Akalp, 2003), ücret tatmini ise elde edilen gelirin meslek ve mesleki faaliyetler ile örtüşüp örtüşmediğine yönelik bir karşılaştırma olarak görülebilir. Ücret tatmini, temelde subjektif bir değerlendirme

olup, bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (Lawler, 1971 ve 1981’den akt. Seçkin ve Çoban: 2017: 135). Bir çalışanın eline geçen ücretin; hak ettiğini düşündüğü ücretten daha düşük olduğuna inanması halinde yaşadığı his “tatminsizlik” olarak değerlendirilebilir. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların kıdemi, eğitim düzeyi ya da statüsünde yaşadığı ilerleme ve gelişmeler sonucunda beklentileri de artmaktadır. Bu beklentiler ile paralel olarak ücret artışının sağlanması gerektiği aksi takdirde mesleki ve iş tatmininin negatif yönde etkilenebileceği vurgulanan bir diğer konudur (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006: 394). Ücret bakımından diğer bir gösterge ise ücret eşitliği ya da ücret dengesidir. Bazen ücret eşitliğinin sağlanması yüksek ücret elde etmekten daha tatmin edici olabilir. Aynı mesleğe sahip olup aynı iş tanımı bulunan çalışanlar arasında mesleki ve iş tatmini sağlamanın koşullarından biri de ücret eşitliğini sağlamaya yönelik çabalardır. Bu eşitlik ya da denge sağlanamadığında çalışanların tatmin düzeyinde düşme eğilimleri görülebilmektedir (Erdoğan, 1996).

Ücret faktörü, mesleki tatmin düzeyini belirlemede aynı zamanda örgüt dışı faktör olarak da tanımlanabilir. Burada önemli olan çalışanların ücretini belirlemede yöntemin ve ücreti belirleyen öznenin ne olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Eğer ücret birey ile örgüt arasında karşılıklı olarak belirleniyorsa ücretin örgütsel bir faktör olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak ücretin belirlenmesinde örgütlerin ya da bireylerin herhangi bir etkisi yoksa bu kez ücret, “örgüt dışı” bir faktör durumuna gelmektedir. Bu konu genelde kamu sektöründe ortaya çıkmaktadır. Kamu sektöründe ücretler, anayasa, kanun, CBK, KHK, yönetmelik, toplu sözleşmeler ve diğer düzenlemeler ile belirlenmektedir. Çalışanların ve örgütlerin burada herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışanların, kamuda işe başlamadan önce sahip olduğu ya da iş yaşamında sahip olacağı bireysel özellikleri sonucunda kamu sektöründe ne kadar ücret alacağı belli olmaktadır. Ancak bu konu özel sektörde farklılık arz etmektedir. Özel sektörde ücret belirlenirken asgari ücret ve toplu sözleşmeler dışında, örgütün büyüklüğüne göre değişkenlik gösteren insan kaynakları birimlerince farklı ücret politikaları uygulanabilmektedir (Öztürk, 2010: 7).

Kamu sektöründe ücretler; tek taraflı ya da pazarlıkla belirlenmesi, eşit işe eşit ücret, dış denge unsuru, iç denge unsuru, bölgesel farklılıklara bağlı ödemeler, hizmet süresi, performans faktörü ve diğer faktörler dikkate alınarak siyasi irade tarafından

belirlenmektedir (Kestane, 2003: 128-130). Kamu sektöründe alınan ücretlerden tatmin düzeyinin kişilerin bireysel özelliklerine (eğitim, cinsiyet, unvan vb.) ve beklentilerine göre değişebildiği görülmektedir. Ancak, bunun iyileştirilmesi ya da beklentilerin karşılanması, kamuda faaliyet gösteren örgütlerin inisiyatiflerine bırakılmamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar ya bu ücreti kabul ederek işe devam etmekte ya da farklı iş alternatifleri üzerinde arayışa girmektedirler (Singh ve Loncar, 2010: 475-476).

Örgütsel Yapı: Her örgüt belirli bir amaç için kurulur ve bu amaçlarına ulaşmak için kendisine hedefler belirler. Belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmak resmileştirilmiş bir izlek ile daha iyi koordine edilebilir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması için, örgüt içerisinde yapılan işlerin çalışanlar arasında dengeli dağılımın yapılması önem kazanmaktadır. Örgütün temel faaliyetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini mümkün kılmak ve çalışanların gayretlerini desteklemek için bazı yapılar gereklidir. Çünkü bu yapılar örgütlere bir yönetim modeli sağlar ve yönetimin faaliyet gösterdiği resmi bir çerçeveyi temsil eder. Örgütlerin belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşmak için çalışanlar, ancak memnuniyetlerine yeterince özen gösterildiğinde daha iyi performans gösterme eğilimindedirler. Bu nedenle, örgütün ulaşmak istediği hedeflerinin gerçekleşmesi için çalışanların mesleki ve iş tatmininin dikkate alınması gerekmektedir (Thomas, 2015: 97).

Klasik örgüt yapıları, normal koşullarda yararlı olan bir piramit şekline sahip iken çevre şartlarında yaşanan ani değişimlere ayak uydurma konusunda zorluklar çeken bir yapıya sahip olarak bilinir. Bu tip örgüt yapılarında yöneticiler ve çalışanlar birbiriyle yakın ilişki kurulamadığından, bu durum, iş yaşamında derin kopukluklar meydana getirebilir. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki iş birliği ve koordinasyonun etkin ve hızlı olması engellenmiş olur. Günümüzde çoğu örgüt, dikey yapıdan, birim fonksiyonları yerine çalışma sürecine dayalı yatay yapıya geçme eğilimi göstermektedir. Çünkü dikey yapıda yürütülen faaliyetler, alt düzey yöneticiden üst düzey yöneticilere kadar aynı fonksiyonlar altında sınıflandırılmıştır. Bu nedenle, dikey bir örgüt yapısı, Weber'in örgüt sistemine dayalı katı bir örgüt olarak bilinir (Daft, 2005: 602). Bu sistem işlerliği ve verimliliği olumsuz etkileyerek örgütlerdeki iletişim ve iş görme kabiliyetini sınırlandırmaktadır.

Mesleki tatmin düzeyinin belirlenmesinde örgütün karakteristik yapısının da çalışanlar üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Aynı mesleği farklı örgütsel yapılarda icra eden kişilerin algıladığı tatmin düzeylerinin farklı olduğu ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütlerin yapısı ile tatmin arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Örgütsel yapılar ne kadar beklentiler ile uyumlu ise çalışanların tatmin düzeylerinin aynı oranda yüksek olmasından söz edilebilir (Campbell, Fowles ve Weber, 2004; Kakabadse ve Worrall, 1978; Ali ve Ali, 2005).

Yükselme ve Kariyer Olanakları: Yükselme, diğer bir anlatımla terfi, dikey yönde pozisyon değiştirilerek örgüt içinde iç hareketlilik olarak tanımlanabilir ve mesleki tatmin düzeyini etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Birçok çalışan, iş hayatında aynı pozisyonda olmanın ve aynı günlük görevleri yıllarca tekrar etmenin sıkıcı olduğunu düşünmektedir. Ancak çalışanların yeni görevler ve sorumluluklarla daha yüksek bir pozisyona terfi etme beklentisi varsa bu durum önlenabilir nitelik kazanmaktadır. Prasad'a (2010) göre, bir çalışanın uzun yıllar boyunca aynı pozisyonda kaldığını görmek çok olası değildir. Çalışanlar ya terfi ederek yükselir ya da başka kurumlarda yeni kariyer imkânları arar. Terfi, çalışanlara daha yüksek statü ve daha iyi ücret sağlamanın yanı sıra sıkı çalışma ve sadakatin de ödüllendirildiği hissiyatını sağlar.

Örgütlerde yer alan ve uygulanan yükselme ve kariyer politikaları çalışan memnuniyetinde büyük rol oynamaktadır. Bazı örgütlerin bir iç terfi politikası varken, bazılarında ise boş bulunan üst pozisyonlara örgüt dışından çalışanların getirilmesi yoluna gidilmektedir. Başarılı örgütler, performansı yüksek olan çalışanlarını terfilerle ödüllendirirken bu yaklaşım, çalışanların çabalarını en üst düzeye çıkarmaya ve böylece üretkenliği artırmaya teşvik etmektedir. Doğal olarak, yüksek özgüvene sahip bir çalışan, görevlerini kendinden emin ve verimli bir şekilde yerine getirir ve bu durum bir bütün olarak içinde yer aldığı örgüt için yararlar taşımaktadır. Proaktif bir çalışan, bir yandan eğitim, kariyer ve iş geliştirme programları yoluyla örgüt içerisinde ilerleme ve yükselme fırsatlarını gözetirken, diğer yandan kendisini yönetim tarafından terfi etmeye değer biri olarak tanıtmaya gayreti içerisinde bulacaktır (Gupta, 2011; Abuhashesh, 2014).

İstikrarını artırmak ve uzun vadede çalışanlarını korumak isteyen örgütler, bir kurumsal terfi politikası yoluyla örgütsel güven ve sadakat kazanarak yönetici-çalışan ilişkilerini güçlendirmelidir. Çalışanların güven ve sadakati, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu da ancak liyakate dayalı bir kariyer politikası ile mümkün olabilmektedir. Liyakat politikası, çalışanları teşvik eden adil bir yönetim sistemi olarak düşünülebilir. Böylelikle çalışanlar daha performanslı çalışma eğilimi güderek örgütsel sadakatini gösterme çabası içerisine girebilecektir. Çünkü çalışanlar, liyakat politikası gereğince daha yüksek bir pozisyona terfi olacağını ve daha yüksek ücretlere kavuşacağına inanmaktadırlar (Armstrong ve Taylor, 2014). Aksi durumda, terfi beklentisine sahip çalışanların bu beklentilerinin gelecekte karşılanamayacağı üzerine oluşan algıları nedeniyle performans kaybı yaşaması olası olarak görülmektedir (Kosteas, 2011: 175).

Yönetim: Mesleki tatmin düzeyini etkileyen önemli faktörlerden birisi de birlikte çalışılan yöneticiden ya da yönetim tarzından duyulan memnuniyet olarak söylenebilir. Örgüt yönetimi, örgütün amaçlarına yönelik yapılacak ve gerçekleştirilecek eylemlerin zamanında ve doğru olarak yapılmasına yönelik birtakım çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmaların en önemlilerinden birisi de çalışanların iş tatmininin sağlanmasına yönelik faaliyetlerdir (Alsat, 2016: 54). Çünkü yapılan araştırmalarda çalışanların iş tatminini artıran önemli faktör olan ücretten sonra yönetimin ya da yöneticinin çalışma tarzından duyulan memnuniyetin geldiği ifade edilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yöneticiler, çalışan memnuniyetinde önemli bir faktördür. Bu faktör iki temel boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticiler tarafından sağlanan teknik, sosyal, psikolojik destek ve yardımlardır. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğunda yöneticilerinin yardımcı olmalarını, aynı zamanda kişisel destek sağlamalarını ve iletişimlerinde açık ve samimi olmalarını istemektedirler. Diğer ise çalışanların karar alma sürecine dâhil olma derecesidir (Janicijevic, Kovacevic ve Petrovic, 2015: 76). Bazı araştırmalar, çalışanların yönetsel karar alma sürecine katılımı ile mesleki tatmin arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre çalışanların alınan kararlara katılım oranı arttıkça iş tatminlerinin de arttığı görülmektedir (Miller ve Monge, 1986: 748).

İşin Niteliği: Yapılan işin niteliği çalışanlar açısından mesleki ve iş tatmini sağlanmasına yönelik önemli faktörler arasında gösterilmektedir. Burada öne çıkan konu ise yapılan işe etki edebilme, işi şekillendirebilme ve yönlendirebilme kabiliyetinin yansıtılabilmesidir. Bir tür iş özerkliği anlamına da gelen bu süreç, çalışanın bir işi başından sonuna kadar kendi sorumluluğu altında yapması ve çalışma arkadaşları ile yöneticileri tarafından beğenilmesi durumlarını da kapsamaktadır. (Hackman ve Oldham, 1974; Locke, 1976). Çalışanların günlük rutin işlerden sıkıldıkları ve bunu gidermek için ise farklı iş arayışlarına yöneldikleri görülmektedir. Çünkü heyecan uyandırmayan, haz duyulmayan ve örgüt içerisinde dikkat çekmeyen işlerden kaçışlar tatminsizlik olarak değerlendirilmektedir. (Günbayı, 2000). Bir başka konu ise çalışanlara meslekleri ile uyumlu uygun işlerin verilmesinin gerekliliğidir. Çalışanların sahip olduğu beceriler, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi, uzmanlık alanı ve çalışma ilgisine göre verilecek işler çalışanlarda daha fazla mesleki ve iş tatmini meydana getirecektir. Çünkü bunların dışında verilecek işler çalışanlarda işe karşı olumsuz tutumlar oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Gönülsüz ve isteksiz yapılan işlerde verim ve performansın düşmesiyle işin kalitesinde azalmalar görülebilmektedir. İnsanların sevdikleri, yapmaktan hoşnut oldukları, katma değer oluşturabileceklerini düşündüğü işlerde çalışmaları tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020: 29; Luthans, 2015: 141).

Çalışma Arkadaşlığı ve İletişim: Çalışma grubunun ya da ekibin yapısı iş tatmini üzerinde etkili olan diğer bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde iş görme şeklinin bazen bireysel bazen kolektif olduğu görülmektedir. Bireysel özellik olarak kişiler, kolektif çalışma yapısından ve anlayıştan uzak durmayı tercih ederken diğer yandan takım çalışmasını ön plana çıkaran ve buna göre iş modellemesi yapan kişiler de mevcuttur. Arkadaş canlısı, işbirlikçi ve yardımsever iş arkadaşları ya da ekip üyeleri, bireysel çalışanlar için mütevazı bir iş tatmini kaynağı olarak görülür. Grup olarak çalışmak, özellikle “sıkı” bir ekip, bireysel üyelere destek, danışmanlık, rahatlatma ve yardım kaynağı olarak hizmet eder. Araştırmalar, işin yapılması için üyeler arasında önemli oranda karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyan grupların daha yüksek memnuniyete sahip olduğunu göstermektedir (Vegt, Emans ve Vliert, 2001: 66). "İyi" bir çalışma grubu ya da etkili bir ekip, işi daha eğlenceli ve kolay duruma

getirebilir. Ancak, ters koşullar mevcutsa, her zaman karşılıklı anlayışın bulunmadığı durum ve zamanlarda insanların anlaşabilmesi ve iletişim kurabilmesi zor olarak görülebilir ve bu faktör iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir (Luthans, 2015: 143).

İletişim, “bilgi, duygu ve düşüncelerin simgeler aracılığı ile insanlar arasındaki aktarılma süreci” olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2003: 13).” İletişim, örgütler için çok önemli ve hassas bir konudur. Bir bakıma örgütlerin varlığı iletişimin varlığı ile doğru orantılıdır. İletişim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmadaki çabalarını etkileyen, örgüt içinde ve dışında yer alan kesintisiz bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Garnett, Marlowe ve Pandey, 2008: 266). Bu süreç içerisinde yönetici pozisyonunda yer alanlar astlarına işin yaptırılması, takibi ve sonuçlandırılması konusunda oluşturacakları izlekleri iletişim kanalları vasıtası ile yapmaktadırlar (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 60).

Örgütsel ve bireysel iletişim yeteneğini kazanmış olan örgütlerde çalışanlar iş konusunda bireysel ya da kolektif olarak beklentileri karşılayıp karşılayamadıklarını, yöneticilerin ya da çalışma arkadaşlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenme imkânı bulmaktadırlar. Örgüt içerisinde karşılıklı bilgi aktarımının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi çalışanların olumlu tutumlar sergilemesine de etkisi olmaktadır (Orpen, 1997: 519). Örgütsel iletişim konusunda yapılan birçok araştırmada, yeterli örgütsel iletişimin varlığı halinde çalışanların iş tatmin düzeyinin yükseldiği, aksi durumda ise bu düzeyin azaldığı görülerek örgütsel iletişimin örgüt içindeki memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, güveni ve adaleti de etkilediği ifade edilmektedir (Akpınar vd., 2013: 29).

2.1.2. Mesleki Tatminin Sonuçları

Örgütler hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yer almaktadırlar. Ancak, özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin amacı “kar maksimizasyonu” iken kamu sektöründe ise “kamu yararı” ön plana çıkmaktadır. Her iki örgütte de insan kaynağı önemli bir faktör olarak değerlendirildiğinden, amaç her zaman “kar maksimizasyonu” ya da “kamu yararı” sağlamak olmamalı; aynı zamanda İKY’de de yatırımlar yapılmalıdır (Dartey-Baah, 2010). Çünkü yapılacak olan bu yatırımların, çalışanların

örgütsel beklentilerini karşılamada önemli bir role sahip olmasıyla birlikte mesleki tatmin düzeyinin artmasına da yardımcı olması beklenmektedir. Dolayısıyla bireysel performanslarda yaşanan artışın örgütsel başarıyı da beraberinde getirmesi olası olarak görülmektedir.

Bireylerin mesleklerinden duydukları tatmin düzeyinin yüksekliğinin ya da düşüklüğünün bireysel ya da örgütsel olarak bazı olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Motivasyon: Motivasyon ya da diğer bir anlatımla isteklendirme, bir kişinin istenen bir hedefe doğru hareket etmesi için tetikleyici güç olarak çalışan psikolojik bir özelliktir. Motivasyon, tüm özel ve kamu kuruluşlarında önemli bir rol oynar. Örgütler, çalışanlarını motive etmeden istenen performans düzeyini yakalayamazlar. Mesleki tatmin ile motivasyon arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Mesleki olarak tatmin olan çalışanların motivasyonları yüksek iken motive edilmiş olan çalışanların ise mesleki tatmin düzeyinin benzer şekilde yüksek olduğu görülmüş olup bu kişilerin işlerini anlamak ve mesleki gelişimlerini artırmak için daha fazla zaman harcadıkları ifade edilmektedir. Ancak mesleki tatmin yaşanmadığında motivasyon, motivasyonun olmadığı durumlarda ise mesleki tatminin düzeyinin düştüğü gözlemlenmiştir (Noor ve Zainordin, 2018: 266).

Mesleki Bağlılık: Mesleki bağlılığın tanımı çok farklı şekillerde yapılmış, genel olarak bireyin kendisi ile mesleği arasında kurmuş olduğu duygusal bağ (Meyer, Allen ve Smith, 1993) olarak tanımlanmaktadır. Mesleki tatmin düzeyi ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, mesleki tatmin düzeyi arttıkça mesleki bağlılık düzeyinde de artış görülmektedir (Susanto ve Hastomo, 2012: 131-132; Lu vd., 2002:218).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılığın da birçok tanımı yapılmış olup örgütsel bağlılık, kişinin görev yaptığı örgütün faal bir üyesi olmaya devam etmekte istekli olması (Davis ve Newstrom, 1989: 179) ve başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu kurumun örgütsel değerlerini benimsemesi ve bu değerlere sıkı sıkıya bağlı kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Balay, 2014: 3). Mesleki tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişkinin varlığı yapılan

araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Mathur ve Salunke, 2013: 136, Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 91; Candan ve Çalış, 2020: 2666). Buna göre, mesleki tatmin düzeyinin artışı ile birlikte örgütsel bağlılık düzeyinde de artış gözlemlenmiştir. Bununla paralel olarak mesleki bağlılık düzeyinde yaşanan azalmalar örgütsel bağlılığın da azalmasına neden olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Ancak, mesleki tatmin ile örgütsel bağlılık arasında her zaman pozitif bir ilişki bulunmadığı da ifade edilmektedir. Çünkü çalışanların mesleklerine olan tutumları ile örgütlerine olan tutumları farklılık gösterebilmektedir. Mesleki tatmin sadece mesleki olarak yürütülen iş ve işlemlere karşı beslenen duygu ve düşünceler iken örgütsel bağlılık daha genel bir duygusal durumu ifade etmektedir. Ayrıca zaman geçtikçe örgütsel bağlılığın, mesleki tatmin düzeyinden daha fazla olması beklenmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226).

Devamsızlık: Örgütsel anlamda devamsızlık, çalışanların önceden planlanmış olan bir iş için geçerli mazeretleri dışında hazırda bulunmaması (Mathis ve Jackson, 2007: 81) olarak tanımlanabilir. Devamsızlık, mesleki tatmin düzeyi ile yakın ilişkilidir. Mesleki olarak tatmin olmayanların yaşadığı mutsuzluk işe karşı tutumlarında negatif bir etki meydana getirmektedir. Bunların başında ise devamsızlık, işe geç gelme ve işten erken ayrılma vb. durumlar gelmektedir (Çetinkanat, 2000: 5-6). Mesleki tatmin sağlamamış çalışanların, tatmin düzeyi yüksek olanlara kıyasla daha çok devamsızlık yaptığı ifade edilirken, bu kişilerde daha fazla psikolojik ve fiziksel sorunların yaşandığı belirtilmiştir (Nelson ve Quick, 1995).

İşgücü Devri: İşgücü devri ya da bir diğer bir anlatımla personel devri; bir örgüt içerisinde yer alan çalışanların çeşitli nedenlerle işten ayrılmasını ifade etmektedir. Bu ayrılma çalışanın kendi isteği ya da örgüt politikası gereği gerçekleşebilmektedir (Walker, 1992: 119). Önemli olan konu, bu sirkülasyonun belirli bir program dahilinde kontrol edilmesidir. Örgütlerin gelecekte karşılaşacakları olası işgücü devirlerine karşı hazırlıklı ve planlı olmalarında yarar görülmektedir. Çünkü mesleki olarak tecrübeli olan bir çalışanın yerine yeni birini istihdam etmek ve ondan aynı verimi beklemek çok da kolay olmayan bir sürecin yönetilmesi anlamına gelmektedir. İşgücü devri ile mesleki tatmin arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Mesleki tatmin düzeyi azaldıkça işgücü devri hızlanmaktadır. Bu

nedenle işgücü devir hızını kontrol etmek isteyen ya da en az seviyede tutmak isteyen örgütlerin, çalışanların mesleki tatmin düzeyini yükseltmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Frederiksen, 2017: 146-153).

İşe Yabancılaşma: Yabancılaşma; "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması" (Şimşek vd., 2006: 573) şeklinde tanımlanabilirken işe yabancılaşma ise, çalışanların işyerinden psikolojik olarak kopuşunu ifade eden, işe katılımını en aza indirerek örgütsel kimliğini kaybetme aşamasına gelme durumu (Banai ve Reisel, 2007: 6; Armstrong-Strassen, 2006: 466) olarak tanımlanmaktadır. Mesleki tatmin düzeyi ile işe karşı yabancılaşma arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, mesleki tatmin düzeyi yükseldikçe işe karşı yabancılaşmanın azalacağı, başka bir deyişle, mesleki tatmin düzeyi azaldıkça işe yabancılaşmanın artacağı değerlendirilmektedir. Çünkü mesleki tatmin düzeyini azaltan faktörler ile işe yabancılaşmaya neden olan faktörler arasında anlamlı ve benzer bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Turan ve Parsak, 2011: 7).

Tükenmişlik: Tükenmişlik, insanlarda birtakım yaşanmışlıklarla birlikte ortaya çıkan fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk ve kişisel başarının yoksunluğunu da içeren çok yönlü ve karmaşık bir olgudur (Pienaar ve Willemse, 2008:1054). Tükenmişlik, bir hastalık tablosu olarak çalışma hayatında insanların ve örgütlerin karşılaştığı zihinsel, fiziksel ve duygusal durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. İş yoğunluğunun fazla olduğu örgütlerde çalışanların çok fazla duygusal ve fiziksel etkileşim içinde kalması nedeniyle yaşadığı çaresizlik, karamsarlık ve umutsuzluk duygularının işine karşı yansıması olarak görülmektedir. Tükenmişlik üç farklı boyutta ele alınarak sınıflandırılmıştır. Bunlar; tükenmişliğin ilk aşaması olarak kabul edilen, duygusal ve fiziksel yıpranma ve tükenmişliği ifade eden “duygusal tükenmişlik”, çalışma arkadaşlarına ve işine karşı hissiz, duygusuz ve önemsizleştirme vb. tutumlarla birlikte ortaya çıkan “duyarsızlaşma” ve yapılan iş karşısında çalışanın kendisini değerlendirmesi sonucu sahip olduğu yetersizlik hissini oluşturduğu güven kaybı olarak nitelendirilen “kişisel başarı/başarısızlık” boyutudur. (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Miller, 2011: 146; İnce, Gül ve Gözüokara, 2014: 100-

101). Yapılan araştırmalarda mesleki tatmini düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Mesleki tatmin düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinde azalmalar görülmüştür. (Ateş, Tokmak ve Turgut, 2017:19239, Naktiyok ve Kaygın, 2012: 31; Çelebi ve Kayasandık, 2018: 90).

Meslekten Ayrılma Niyeti: İş hayatında, çalışanlar çalıştıkları örgütlerden bazı beklentiler içinde olmaktadır. Örgütlerin ise bu beklentileri analiz ederek örgütsel yarar modeli temelinde karşılamları beklenmektedir. Çünkü çalışanların örgütte kalma ya da kalmama gibi düşünceleri buna bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışanların sahip oldukları beklentilerin karşılanamaması halinde oluşabilecek işten ayrılma niyeti ise bu süreçte başlamaktadır. Bu süreç çalışanın işten ayrılmayı düşünmeye başlaması ile işten ayrılana kadar olan ki zamanı kapsamaktadır. (Fong ve Mahfar, 2013: 35; Yücel ve Koçak, 2018: 300). Meslekten ayrılma niyeti sadece örgütsel faktörlerin yanı sıra bireysel ve çevresel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Farklı bir kariyer planlamasının yapılması ya da farklı örgütlerde farklı pozisyonlarda çalışılmak istenilmesi durumunda bireysel tercihler öne çıkarken, piyasa koşullarında oluşturulan yeni iş fırsatlarının ise çevresel faktörlerin ön plana alınmasında önemli rol oynadığı görülmektedir (Hussein, 2015). Mesleği bırakmak niyeti her zaman mesleği bırakma anlamına gelmemektedir. Çalışanların mevcut mesleğinde kalmasındaki yarar, ayrılmasından doğacak yarardan daha büyükse bu durum gerçekleşmeyebilir. Ayrıca mesleği bırakma niyetinin varlığı yapılan işten kaynaklandığı durumlarda, çalışanlar örgütün değiştirilmesi ya da aynı örgüt içerisinde farklı iş alanlarında görev alması durumunda bu kez işten ayrılma niyetinin şiddeti azalmaktadır. Çünkü meslekten ayrılma niyeti ile işten ayrılma niyeti farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır (Seçilmiş, Düşmezkalender ve Özhasar, 2019: 305). Yapılan araştırmalar, mesleki tatmin düzeyi ile meslekten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Mesleki tatmin düzeyi arttıkça meslekten ayrılma niyetinde azalmaların olduğu görüldüğü gibi, meslekten tatmin düzeyi azaldıkça meslekten ayrılma niyetinde de artış görülmüştür (Yücel ve Demirel, 2013: 171-172; Çınar, Karcıoğlu ve Akdaş, 2016:132; Kashmoola, Ahmad ve Kheng, 2017:112).

2.1.3. Kamuda Mesleki Tatmin ile İlgili Araştırmalar

Geçmiş, 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne deneylerine kadar uzanan ve çalışanların verimliliği ile işlerinden tatmin olmaları konusunda yapılan çalışmalar günümüzde halen devam etmektedir. Öncelikle özel sektörde uygulanan bu tür araştırma ve çalışmalar, daha sonra yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu sektöründe kendisini göstermeye başlamıştır. Bu anlayış içerisinde kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında başlayan yakın ilişkiler, işletmelerin sahip olduğu yönetsel tecrübelerinin kamu sektörüne transferiyle bu sürecin başladığı ifade edilmektedir. Bu süreç, özellikle 1990'lı yılların başında, kamu sektörü ile özel sektör arasında oluşan rekabet sonucunda kamu sektöründen özel sektöre geçişlerin başlaması ile devam etmiştir. Kamu kesiminde yaşanan düşük moral ve motivasyon, insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalarının yapılamaması ve kamu kesiminin özel sektöre kıyasla görece daha dezavantajlı bir durumda olması, kamu sektörünün nitelikli elemanlarını elde tutma becerisini yitirmekte olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Wright ve Davis, 2003: 71).

Kamu kurumlarının amacı kamusal hizmetleri üreterek kamu yararını sağlamaktır. Özellikle kamusal hizmetleri emanet usulü ile sunan kamu kurumlarında kamu personelinin, hizmet sunumunda ve verimlilikte oynadığı rolün önemi büyük olmaktadır. Bu bağlamda kamu personelinin mesleğinden duyduğu tatmin düzeyinin yüksek olması önem arz etmekte ve kamu personelinin mesleki tatmininin sağlanmasına yönelik yapılacak iyileştirmelerin kamu hizmeti sunumunun daha kaliteli olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda kamu personelinin mesleki ve iş tatmini üzerine birçok alanda ve meslek grubunda yapılan bazı araştırmalara aşağıda değinilmiştir:

Keskin, doktora tez çalışmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel etkinlik, mesleki doyum ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda bu okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tatmin düzeylerinin iyi düzeyde sayılabilecek bir seviyede olduğu görülmüş olup öğretmenlerin meslekten ayrılma eğiliminin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, mesleki tatmin ile işten

ayrılma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkün olabilmektedir (Keskin, 2014: 153-154).

Bozanoğlu, doktora tez çalışmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Türkiye genelindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin işyeri arkadaşlığı, mesleki doyum ve örgütsel huzur arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma ülke genelinde yapıldığı için sonuçlarının bölgesel yapılan araştırmalara göre daha genellenebilir olduğu çalışmada ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışma yapılan okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tatmin düzeylerinin “yüksek” olduğu ifade edilmiştir. Mesleki tatmin düzeyi ile işyeri arkadaşlığı ve örgütsel huzur arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Mesleki tatmin düzeyi arttıkça işyeri arkadaşlığında ve örgütsel huzurun sağlanmasında artış olduğu görülmüştür (Bozanoğlu, 2020:172-178).

Kırılıoğlu, doktora tez çalışmasında, Türkiye genelinde görev yapan sosyal hizmetler uzmanlarının, sosyal hizmet uygulamasında mesleki uygunluk, genel öz yeterlilik ve mesleki doyum arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma hem kamu sektöründe hem de özel sektörde görev yapan sosyal hizmetler uzmanlarını kapsamaktadır. Mesleki tatmin boyutunda çok değişkenli yapı üzerine kurulan araştırmada, erkeklerin mesleki tatmin düzeylerinin kadınlara oranla daha fazla olduğu, eğitim düzeyi daha yüksek olanların düşük olanlara oranla daha yüksek olduğu, sivil toplum kuruluşlarında görev yapanların kamu sektöründe görev yapanlara oranla daha fazla mesleki tatmin sağladığı ve yönetici pozisyonunda olanların diğer çalışanlara oranla daha fazla mesleki tatmin sağladığı çalışmanın sonucundan anlaşılmaktadır. Bu çalışmada genel bir mesleki tatmin düzeyi yerine değişkenlere göre farklılaşan ve anlamlandırılan sonuçlar görülmüştür (Kırılıoğlu, 2019: 165-167).

Develi, doktora tez çalışmasında, Osmaniye il genelinde kamu kurumlarında görev yapan kamu personelinin çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, çalışma yeterliliği ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Buna göre çalışma yeterliliği arttıkça iş tatminin de arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucunda ise iş tatmin düzeyinin görev performansına etkisi incelenmiş, iş tatmin

düzeyinde artış olan personelin görev performansında da artışlar olduğu görülmüştür (Develi, 2020: 81-86).

Kaplan, doktora tez çalışmasında, Konya il genelinde emniyet teşkilatında farklı rütbelerde görev yapan polis memurlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, Konya ilinde görev yapan polis memurlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte ilişki şiddetinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak Konya ilinde görev yapan emniyet mensuplarının mesleğinden memnun oldukları görülmüş olup iş tatmin düzeyinin yüksekliğinin mesleki memnuniyeti de beraberinde getirdiği ifade edilmiştir (Kaplan, 2011: 288-290).

Demir, yüksek lisans tez çalışmasında, kariyer bir meslek olan sosyal güvenlik denetmeni ve yardımcılarının mesleki ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, Sosyal Güvenlik Kurumunda (SGK) görevli denetmen ve yardımcılarının kıdem süresinin artışıyla birlikte iş tatmin düzeylerinin de de anlamlı bir artışın olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile bu meslek grubunda yer alan kamu personelinin çalışma süresi arttıkça işten elde edilen tatmin de artmaktadır. Sonuç olarak, söz konusu personelin iş tatmin düzeyinde yaşanan artışın mesleki ve örgütsel bağlılığı da etkilediği ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı çalışma sonucunda kabul edilmiştir (Demir, 2016: 123-124).

Soyer, yüksek lisans tez çalışmasında, İstanbul Avrupa yakasında bulunan kamu hastanelerinde görev yapan sağlık personeline verilen hizmet içi eğitimin sağlık çalışanlarının mesleki tatminine olan etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, İstanbul Avrupa yakasında görev yapan sağlık çalışanlarının mesleki tatmin düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür. Ayrıca, hizmet içi eğitim ile mesleki tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının hizmet içi eğitim algılarının yükselmesiyle birlikte mesleki tatmin düzeylerinde artış olduğu gözlemlenmiştir (Soyer, 2017: 114).

Candan ve Çalış, yapmış oldukları çalışmada, bir devlet üniversitesi olan Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin

iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeylerinin ortalama bir seviyede olduğu görülmüştür. Bununla ilişkili olarak, akademik personelin iş tatmin düzeyinin idari personele oranla daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, iş tatmininin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte iş tatmin düzeyinde yaşanan artışın beraberinde örgütsel bağlılığı da artıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Candan ve Çalış, 2020: 2666).

Yılmaz, yapmış olduğu çalışmada, Diyanet İşleri Başkanlığı Bilecik il ve ilçeleri bünyesinde görev yapan din görevlilerinin mesleki tatmin düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, Bilecik il genelinde görev yapan din görevlilerinin mesleki tatminin düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Mesleki tatmin düzeyinin yüksek olmasının en büyük sebebinin görev yapılan yerden duyulan memnuniyet olduğu belirtilmiştir. Böylelikle Bilecik ilinde görev yapan din görevlilerinin meslekten tatmin düzeyleri ile görev yapılan yer arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir (Yılmaz, 2019: 116-117).

Güven, yapmış olduğu çalışmada, Türkiye'deki 81 il belediyesinde görev yapan idari personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısını incelemiştir. Ülke çapında yapılan bu tür çalışmalar, yerel çalışmalara nazaran daha genellenebilir sonuçları ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonucuna göre, il belediyelerinde görev yapan idari personelin iş tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, iş tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık algısı da artmaktadır. Ayrıca, bu belediyelerde görev yapan genç yaştaki çalışanların iş tatmini konusundaki örgütsel bağlılık algı düzeyleri, diğer yaştaki çalışanlara oranla daha fazla iken, örgütsel bağlılık konusunda yaşı ileride olan çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeyleri genç çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür (Güven, 2020: 144-145).

Wright ve Davis, yapmış oldukları çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri'nin New York eyaletinde yer alan çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların çalışma ortamlarının iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu, çalışma ortamının iş tatmini üzerine etkisinin varlığı kabul edilmiştir. Örneğin, günlük sıradan-rutin işlerin

iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi olduğu gözlemlenirken çalışanların işindeki özgüllük derecesi ise çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etki bıraktığı görülmüştür. Araştırmada, çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlerin iyileştirilmesi halinde iş tatmin düzeyinin yükselmesi beklenirken aksi durumda ise bu tatmin düzeyi düşme eğilimi göstermesinin olası olduğu ifade edilmiştir (Wright ve Davis, 2003: 84-86).

Curtis ve Glacken, yapmış oldukları çalışmada, İrlanda genelinde görev yapan halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmin düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, İrlanda’da görev yapan halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedenlerinin de büyük olasılıkla, duygusal tükenmişlik, düşük özsaygı ve depresyon vb. faktörlerden kaynaklanabileceği şeklinde ifade edilmiştir. Ancak halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmin düzeylerini artırmak için sırasıyla; mesleki statü, etkileşim ve çalışma özerkliği konularında yapılacak olan iyileştirmeler sonucunda istenilen memnuniyet düzeyinin yakalanabileceği de değerlendirilmiştir (Curtis ve Glacken, 2014: 661).

2.2. Mesleki Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bağlılık, güncel Türkçe sözlükte; “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 2020) anlamına geldiği görülmektedir. Bağlılık, aynı zamanda, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için çaba sarf etme gayretinde içinde olmaya devam edilmesi (Locke vd., 1981: 56) ve bireyin bağlılık duyduğu varlığa olan güçlü inancını muhafaza ederek bağlılığını gönüllü olarak sürdürme niyeti taşımasıdır (Firestone ve Pennell, 1993: 491). Mesleki bağlılık ise kişinin sahip olduğu mesleğine karşı psikolojik olarak bağlanması ve mesleklerine yönelik geliştirdikleri duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Lee, Carswell ve Allen, 2000: 800; Meyer, Allen ve Smith, 1993). Mesleki bağlılık, kişilerin tercih etmiş olduğu bir meslekte kalma ve çalışma isteği olarak da tanımlanabilmektedir (Carson ve Bedeian 1994: 240).

Değişken bir yapıya sahip olan mesleki bağlılık, kişilerin mesleki tercih planlamalarında başlayıp mesleki eğitim ve gelişim döneminde varlığını sürdürmekte ve meslek hayatı boyunca bu bağlılık düzeyi artış ya da azalış göstermeye devam

etmektedir (Aranya ve Ferris 1984: 10). Mesleğe karşı bu değişken bağlılık düzeylerinin arkasında kişilerin bireysel farklılıklarının yanı sıra örgütsel faktörler ile çevresel faktörlerin de etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışma hayatındaki beklentiler ile gerçekleşenler arasındaki uyumunun fazla olması durumunda mesleki bağlılığın bu yönde güçlenmesi beklenirken, aksi durumlarda ise bu bağlılığın zayıflayacağı değerlendirilmektedir.

Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler, mesleğin gerektirdiği yetkinliğe haiz olmakla birlikte mesleki ve kişilik uyumu sağlayan, etik ilkelere önem veren bireylerdir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008). Meslek hayatı boyunca edinilen tecrübeler ile mesleğini bir yaşam tarzı olarak benimseyen ve onu yaşamında odak noktası haline getirmiş olan bireyler, mesleğin kazanımları ile kendisini özdeşleştirmekte başarı sağlamışlardır (Şimşek ve Aslan, 2012; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

2.2.1. Mesleki Bağlılığın Boyutları

Mesleki bağlılığın alt boyutları birçok araştırmacı tarafından tek ya da çok boyutlu olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunlardan öne çıkan Meyer ve Allen bağlılıkla ilgili yapmış oldukları tanımlardan yola çıkarak “Üç Bileşen Modeli (Three-Component Model of Commitment)” olarak tasarladıkları bir model önerisini ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın tanımı ile ilişkili üç bileşen öne sürülmüştür. Bu bileşenler; “duygusal”, “devam” ve “normatif” olarak adlandırılmıştır. Buna göre: “Duygusal bağlılık çalışanların işyerleriyle kendilerini ne kadar özdeşleştirdikleriyle ilgili hisleri ve çalıştıkları işyerine karşı olan ilgileri...” , devam bağlılığı “işyerinden ayrılmaları durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkındalığı...” iken normatif bağlılık ise “çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini” yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütsel bağlılık temelinde geliştirilen bu boyutların, yapılan çalışmalar sonucunda, mesleki bağlılık alanında da kullanılmasına olanak tanınmıştır (Meyer ve Allen, 1993: 540).

2.2.1.1. Duygusal Mesleki Bağlılık

Duygusal mesleki bağlılık, bireyin mesleğini isteyerek ve severek yapması, (Baysal ve Paksoy 1999: 8-9) mesleğe katılımı, meslek ile arasında duygusal bir bağın oluşması olarak ifade edilmektedir. Bunun bir parçası olarak, bazı kişiler, insanların

kendi kariyerlerini istedikleri gibi sürdürebileceklerine, meslek derneklerine üye olabileceklerine ve mesleki faaliyetlere katılarak mesleki gelişimlerine özen gösterebileceklerine inanmaktadırlar. Bu bağlılık temelinde bireylerin, kendilerini mesleğin ayrılmaz bir parçası olarak hissettiklerinden dolayı normal şartlar altında olması gerektiğinden daha fazla çaba harcadıkları düşünülmektedir (Bagraim, 2003).

Duygusal mesleki bağlılık, devam bağlılığı ya da normatif bağlılığa göre daha güçlü bir bağlanma türünü ifade etmektedir. Bunun altında yatan neden ise bireylerin sahip oldukları mesleği devam ettirmeleri konusunda kendi arzularını yansıtmalarının bir sonucu olduğu düşünülmesinden kaynaklıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Duygusal mesleki bağlılık aynı zamanda bir kişinin kariyerine bağlılığını da ifade etmektedir. Mesleği ile bütünleşen ve mesleğine karşı büyük bir tutku ve heves duymasını içeren değer temelli bir boyut olarak öne çıktığı görülmektedir (Özer ve Uyar, 2010: 92). Duygusal bağlılık, bireylerin mesleki tercihlerini ya da kendine ideal olarak tanımladıkları meslekleri seçtikleri aşamada başlar ve mesleki hayatında elde ettikleri tecrübeler ile şekillenmektedir (Weng ve McElroy, 2012). Mesleğe karşı duyulan duygusal bağlılık, kişilerin mesleki tatmin düzeylerinde yaşadığı artışlar ile ilişkilendirilebilir. Böylece, mesleki tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin duygusal bağlılıklarının daha fazla olacağı ifade edilmektedir (Lee vd., 2000).

2.2.1.2. Mesleki Devam Bağlılığı

Mesleki devam bağlılığı, meslekten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurarak meslekte kalma fikrini ifade etmektedir (Meyer, Allen ve Smith 1993). Kişinin farklı bir mesleğe yönelmek için mevcut şartlar altında uygun seçeneklerin olmaması sonucunda bireyi, mesleği adına elde etmiş olduğu kazanımları korumak ve mesleği bırakmanın oluşturacağı yıkıcı sonuçların etkisini asgari düzeyde tutmak için yeni iş arama düşüncelerinden vazgeçmeye iteceği düşünülmektedir (Çetin, Cihangiroğlu ve Türk, 2010: 126). Mesleki devam bağlılığı ortalamanın üstünde yer alan, diğer bir ifade ile hâlihazırdaki işten vazgeçme maliyetinin yüksek olduğunu düşünen bireyler, diğer boyutlarda yüksek bağlılık gösteren bireylere kıyasla mesleki faaliyetlere ilgileri ve katılımları daha az olarak gerçekleşme eğilimi taşımaktadır. Mesleki bağlılıkta, mesleki gelişim faaliyetlerine olan ilgi ile devam bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Meyer, Allen ve Smith 1993). Çünkü

bireyin mesleğe devam etmesinin en önemli göstergesi hayatını idame ettirmesi için bir işe ihtiyacının olmasından kaynaklı olabileceği belirtilmektedir (Blau, 1985).

2.2.1.3. Normatif Mesleki Bağlılık

Normatif mesleki bağlılık, çalışanların mesleğe karşı zorunluluk duygusuna dayalı, etik değerler açısından bir görev bilincine sahip oldukları ve diğer mesleki seçenekleri ve kariyer fırsatlarını göz ardı ederek mesleklerini bırakmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini mesleklerine bağlı hissetmeleridir. Normatif bağlılık, çalışanların sahip oldukları bu görev bilinci ve sorumluluk ile birlikte mesleğe devam etmeleri (Meyer, Allen and Smith, 1993), örgütsel bağlılık temelinde mesleki sadakatlerinin giderek artması ve mesleği kendi hayatları içerisinde vazgeçilmez bir unsur olarak görmeleridir (Durna ve Eren, 2005: 211). Fakat bu vazgeçilemezlik ve zorunluluk durumunun maddiyata dayalı bir unsur olmaktan ziyade, iş arkadaşlığı, aile, çalışılan yer, yönetim kademesinden duyulan memnuniyet vb. dışsal faktörlerden etkilendiği ifade edilmektedir (Hall, Smith ve Smith, 2005: 91).

Sonuç olarak, mesleki bağlılığa ilişkin bu üç temel boyutun birey ile mesleği arasında oluşturmuş olduğu bir bağın varlığı durumunda, bu bağın farklı saikler taşıdığını ifade etmek yerinde olacaktır. Bu bağlamda, mesleğine devam eden bireyler arasında mesleki duygusal bağlılığı güçlü olan bireylerin mesleki devamiyetinin nedeni kendi arzusundan, mesleki devam bağlılığı güçlü olan bireylerin, bir mesleğin getirmiş olduğu yararları ihtiyaç duyduğundan, normatif bağlılık düzeyinde mesleğine bağlılığı güçlü olan bireylerin ise bunu bir ahlaki görev olarak hissettiğinden kaynaklı olacağı değerlendirilmiştir (Blau, 2001; Tang vd., 2012).

2.2.2. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mesleki bağlılık, bireyin mevcut düşünsel durumu ile mesleki hedefleri arasındaki uyum olarak tanımlanır. Bu uyum seviyesi ne kadar fazla ise bir o kadar fazla kişisel çaba gerektirmektedir. Mesleki bağlılık aynı zamanda, mesleğin değerlerine olan inanç, bu değerleri anlama ve benimseme çabası ve meslekte kalmayı sürdürme kararlılığı olmak üzere üçlü bir yapı olarak düşünülmektedir. (Chang vd., 2015 ; Meyer, Allen and Smith, 1993). Ancak, bu süreç içerisinde mesleki bağlılığı etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar; genel olarak bireysel

özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) ve örgütsel faktörlerdir (Benligiray ve Sönmez, 2011; Meyer, Allen and Smith, 1993).

Bireysel özellikleri konu alan çalışmalarda bazı faktörlere yönelik sonuçların benzer olduğu ancak bazılarında ise sonuçların anlamsız ya da zıt çıktığı da gözlemlenmiştir. Genel anlamda bireysel faktörlerin mesleki bağlılık üzerinde anlamlı sonuçları olduğu ifade edilebilir. Bireysel faktörlere yönelik yapılan araştırmalar sonucunda öne çıkan faktörler bazı çalışmalarda aşağıdaki gibi gözlemlenmiştir.

Tablo 2.1. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Araştırmacı	Yıl	Faktörler
Meyer, Allen ve Smith	1993	Yaş
Irving, Coleman ve Cooper	1997	Yaş
Blau	1999	Medeni durum, yaş, cinsiyet, deneyim
Carswell ve Allen	2000	Cinsiyet
Goulet ve Singh	2002	Yaş
Özmen, Özer ve Saatçioğlu	2005	Yaş, kıdem, terfi
Greenfield, Norman ve Wier	2008	Cinsiyet ve yaş
Gambino	2009	Yaş, meslekte kalma süresi, mesleki çalışma pozisyonu süresi, çocuk sayısı
Günlük	2010	Yaş, işte kalma süresi ve eğitim seviyesi
Tang vd.	2012	Cinsiyet, işyerindeki görev süresi ve mesleki süre
Uştu ve Tümkaya	2017	Meslekte kalma süresi
Yılmaz	2019	Eğitim düzeyi
Hatunoğlu ve Koca	2020	Eğitim düzeyi, mesleki deneyim

Bireysel özellikler dışında mesleki bağlılığı etkileyen başka faktörler de mevcuttur. Bu faktörlere yönelik yapılan araştırmalar ve öne çıkan bulgular ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.2. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Diğer Faktörler

Araştırmacı	Yıl	Faktörler
Gwyn	2009	Rehberlik ilişkisi tatmini
Özer ve Uyar	2010	Etik yaklaşım algısı
Sezgin	2010	Mesleki yeterlilik algısı
Aydın	2010	Örgütsel yurttaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılımı
Uyar	2010	Bilişsel ahlaki gelişim
Günlük	2010	Terfide mesleki ölçütler, mesleki sertifika ve meslek üyeliği
Fertig	2011	Motivasyon ve sertifikasyon durumu
Sanders ve Shipton	2013	Proaktif kişilik
Arslantürk	2016	İkinci işte çalışma durumu
Saruç ve Arslantürk	2017	Gelir durumu, kurumsal yapı
Gizaw vd.	2018	Pozisyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık
Karadirek	2021	İş stresi ve mesleki tükenmişlik

2.2.3. Mesleki Bağlılık ile İlgili Kavramlar

Bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda birden fazla odak noktaları belirlenerek kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar çoğu zaman birbirine alternatif ya da tamamlayıcı yaklaşımlar olarak ortaya konulsa da taşıdığı anlamlar ve derinlikleri bakımından farklılık arz etmektedirler. Bunların başında, iş becerikliliği, işe bağlılık ve kariyer bağlılığı gelmektedir. Bu kavramlar mesleğin icrasında kişilerin takınmış oldukları tutum ve davranışları ile meslekleri ile olan etkileşim düzeylerini yansıttığı ifade edilmektedir.

2.2.3.1. İş Becerikliliği

İş becerikliliği, mesleki bağlılıkla ilişkilendirilebilen ancak ondan farklı bir kavramdır. İş becerikliliği, “çalışanların görevleri esnasında gerçekleştirdikleri iş

etkileşimleri içerisinde yer alan fiziksel ve bilişsel değişimler” şeklinde tanımlanmıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Çalışanların işin nitelik ve nicelik olarak kapsamına ve iş dâhilinde etkileşimde bulunduğu kişilere yönelik değişiklikleri fiziksel değişimler iken, işi psiko-teknik olarak nasıl görüp yorumladığına ilişkin değişiklikler ise bilişsel değişimleri ifade etmektedir (Demerouti 2014: 238). İş becerikliliği, yapılan bir işin yeniden tasarlanmasına, bu tasarım yapılırken iş yapma ve düşünüş biçimlerinde ortaya çıkan değiştirme isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, daha önce standartları ya da oluş biçimi belirlenmiş olan bir işin, bir nevi yeni süreç içerisinde değişime uğrayarak işi yapanları daha mutlu ve motive edici proaktif bir yaklaşımı içerdiği ifade edilmektedir (Berg vd., 2013: 20). Bu süreç, çalışanlara, yaptıkları işe dokunabilme, işi yorumlayabilme ve yeniden tasarlayabilme imkân ve kabiliyeti kazandırmaktadır. Bu şekilde geleneksel yönetim anlayışının etkisini kıran çalışanlar, görev yöntemlerini kişiselleştirebilir bir form olarak üstlenmiş olmaktadır (Kerse, 2017: 284-285). İş becerikliliği yüksek olan çalışanlarda mesleki bağlılık düzeyinde de artış olacağı düşünülmektedir.

2.2.3.2. İşe Bağlılık

Mesleki bağlılıkla ilgili bir diğer kavram ise işe bağlılıktır. İşe bağlılık kavramı, “moral” ve “ego bağlılığı” terimlerinin birbirleri ile uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesi sonucunda alanyazına kazandırılmış ve çalışanların işleri ile bütünleşme yoğunluğu ile birlikte çalışma yaşamının bireyin hayatında önemli bir yer tutması durumu olarak tanımlanmıştır (Lodahl ve Kejner, 1965). İşe bağlılık, çalışanların yaptıkları işi benimsemesi ve mental olarak aktif ve hazır hissetme durumu olarak da tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002). İşe bağlılık, çalışanların kendilerini işlerine bağlı hissetmeleri ile ortaya çıkan ve kısaca iş tutkusu ya da işe adanma olarak tanımlanan durumları ifade etmektedir (Alioğulları, 2020: 166).

Mesleki bağlılıkla işe bağlılık arasında bir ilişkinin varlığı kabul edilmekte ve mesleki bağlılıkta görülen artışın işe bağlılığa da pozitif bir etkisi olacağı ya da mesleki bağlılıkta görülen azalmanın işe olan bağlılıkta da görüleceği savunulmaktadır (Benligiray ve Sönmez, 2011). Mesleğini devam ettirme niyeti taşıyan çalışanların mesleğiyle özdeşleşmesi halinde mesleki bağlılıkları ile işe bağlılıklarının birlikte mümkün olabileceği düşünülmektedir (Özoğul ve Ege, 2018: 372).

2.2.3.3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 2020), bireyin yaşamı boyunca elde ettiği mesleki kazanımların tümü (Güney, 2004: 136) olarak tanımlanmaktadır. Mesleki bağlılıkla yakın bir anlam ilişkisi içerisinde bulunan kariyer bağlılığı ise, bireylerin sahip oldukları kariyerinde çalışma ve kalma isteğinin güdülenmesi (Hall, 1971), kişinin kariyer yaşamı içerisinde belirlemiş olduğu amaç ve bu amaçlara ulaşmak için hedefler belirlemesi (Colarelli ve Bishop, 1990), kısaca kişinin mesleğine karşı geliştirdiği tutumlar olarak ifade edilmiştir (Blau, 1985:278; Arthur vd., 1989: 8). Kariyer bağlılığına olan tutum ve davranışların kaynağı mesleki ya da örgütsel bağlılık olabileceği gibi bunlardan bağımsız olarak da konumlandırılabilir. Mesleğini icra eden bireyler, çalıştığı örgütten memnun olmasalar bile kariyerlerine olan bağlılıkları nedeniyle örgütte kalma niyeti taşıyabilirler (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedene dayandığı ifade edilmiştir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007):

- Kariyer, gelecek odaklı bir yaklaşımı ifade etmektedir, bireylerin kariyerlerine bağlılığı ön plandadır,
- Kariyer, bireyin statüsel gelişimini ifade etmektedir,
- Kariyer bağlılığı, başarılı olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Kariyer bağlılık düzeyinin, kişinin kariyerini devam ettirip ettirmemesi ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Kariyer bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, kariyer bağlılığı yüksek olanlara göre kariyer yaşamlarındaki amaç ve hedeflerine ulaşmada isteksiz olup, bu amaç ve hedeflere ulaşmak yerine kariyerlerinde değişiklik yapmaları göz ardı edilemeyecek bir seçenek olarak değerlendirilmektedir (Colarelli ve Bishop, 1990: 159).

2.2.4. Mesleki Bağlılığın Sonuçları

Kamu yönetimi içerisinde yer alan kamu personel yönetiminin önemi her devlet için tartışma götürmez bir gerçek olarak ifade edilebilir. Üretilen kamusal mal ve hizmetler vatandaşlara kamu yönetimleri aracılığı ile ulaşmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarında ya da kamunun gözetimi ve denetimi altında görev yapan kamu

görevlilerinin yapmış oldukları görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi kamu hizmeti sunumunda kilit rol oynamaktadır. Bu durumun kamu görevlilerinin mesleklerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışları ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu tutum ve davranışların seyri ise sunulan kamu hizmetlerinin verimliliği ve standartlara uygunluğu açısından etkili olabilmektedir. Bu bağlamda kamu görevlilerinin mesleki bağlılıklarının yüksek ya da düşük olmasının bazı sonuçları olduğu görülmektedir. Bunlardan başlıcaları; örgütsel bağlılık, meslekten ayrılma niyeti, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans vb. konulardır.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, kişinin görev yaptığı örgütün faal bir üyesi olmaya devam etmekte istekli olması (Davis ve Newstrom, 1989: 179) olarak tanımlanırken, yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır (Goulet ve Singh, 2002; Ceylan ve Bayram, 2006). Mesleki bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların çalıştıkları örgütlere olan bağlılığında artışlar olduğu gözlemlenmiştir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 158). Ancak mesleki bağlılığın her zaman örgütsel bağlılığı da sağlamayacağı, çalışanlar için mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıktan bağımsız olarak gelişebileceği değerlendirilmektedir. Mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanların işgücü piyasalarının durumuna göre alternatif çalışma alanlarının kısıtlılığı ve/ya da örgütten ayrılmalarının olası maddi-manevi maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle örgütte kalmaya devam etme niyeti taşıdıkları görülmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 158; Çaylıkoca, 2017: 8). Ayrıca yüksek teknik bilgi gerektiren mesleklerde (doktorlar, akademisyenler vb.) mesleki bağlılığın, örgütsel bağlılıktan daha ağır bastığı ifade edilmektedir (Sainsaulieu, 1998'den akt. Figueira, Nascimento ve Almedia, 2015: 45).

Meslekten Ayrılma Niyeti: Mesleki bağlılık kısaca bireyin bir mesleği ile özdeşleşme gücünü (Meyer vd., 1993; Otley ve Pierce, 1996), meslekten ayrılma niyeti ise çalışanın işten ayrılmayı düşünmeye başlaması ile işten ayrılana kadar olan ki zaman içerisinde takındığı psikolojik tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu süreç bir plan dahilinde yürütülmekte ve sonuçta işten ayrılma ya da işte kalma olarak sonuçlanmaktadır (Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Addae, Praveen Parboteeah ve Davis, 2006). Mesleki bağlılıkla meslekten ayrılma niyeti arasında

negatif ve anlamlı bir ilişkinin kurulabileceği değerlendirilmektedir. Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler, mesleki hedeflerine ulaşmaya, meslek adına önemli derecede çaba sarf etmeye ve mesleki üyeliğini sürdürmeye yönelik olarak güçlü bir inanç ve istek duymaktadırlar. Ancak bireylerin mesleki bağlılığı düşük ise işten ayrılma niyetinin oluşabileceği ve bunun da mesleki bağlılığı olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. (Aryee ve Tan, 1992; Blau ve Lunz, 1998; Smith ve Hall, 2008).

İş Tatmini: İş tatmini bireyin işine karşı taşıdığı olumlu duygu ve görüşlerinin pozitif yansıması olarak ifade edilmektedir. Böylece bireyin iş ile ilgili olarak beklenti ve isteklerinin karşılanıyor olması iş tatmini bağlamında öne çıkan konuların başında gelmektedir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 535). Mesleki bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, mesleki bağlılıkları yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Emami, 2012: 9654; Lu, Chang ve Wu, 2007: 115).

Tükenmişlik: Mesleki bağlılık düzeyinin sonuçlarından bir diğeri olan tükenmişlik; bireylerin sahip olduğu ve inanmış oldukları değerler nedeniyle kendilerini zorlamaları ya da çevresel etkenler (aile, iş, değerler sistemi, toplum vb.) tarafından zorlanmaları sonucunda çalışma enerjilerinin ve başa çıkma kabiliyetlerinin bitimi olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger ve North, 1986: 9). Mesleki bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişki yapılan çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre, çalışanların mesleki bağlılık düzeyi arttıkça yaşadıkları tükenmişlik hisleri azalırken mesleki bağlılık düzeyinde yaşanan azalmalarda ise tükenmişlik hissinde artışların olacağı belirtilmiştir (Engelberg vd., 2009: 6, Akçay ve Çalık: 2019: 1431-1432).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranış kavramı “bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, örgütün bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997: 86). Örgütsel vatandaşlık kavramında öne çıkan konu, herhangi bir zorlayıcı neden olmaksızın bireylerin gönüllü olarak iş tanımlarının kapsamı dışında fazladan bir gayret ve çalışmanın olması iken, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması halinde ödül, ortaya çıkmaması halinde ise bir ceza ile karşı karşıya kalınmamasıdır (Dede, 2019: 295).

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışılan kuruma karşı en önemli katkılarından birisi kurumun işleyişini kolaylaştırmasıdır. Örgütlerde iş yapım süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarına yardım etme, görev dışı işlerin yapılmasının talep edilmesi durumunda bu talebin makul karşılanması, çalışma ortamının huzuruna katkı sağlanması, örgütsel sorunların örgüt içerisinde kalarak dışarıya taşınmaması konusunda hassasiyetin varlığı ve örgütsel kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda titiz davranılması gibi erdemli davranışları içermektedir (Lee ve Allen, 2002: 132; Karaman ve Aylan, 2012; Buluç, 2008).

Yapılan çalışmalarda, mesleki bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir etkileşimin varlığı kabul edilmektedir. Mesleki bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olduğu, diğer bir ifade ile mesleki bağlılık düzeyi düşük olan bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha düşük seviyede kaldığı görülmüştür (Aslan, 2008: 172; Cohen, 2006).

Performans: Mesleki bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına inanma ve bunu kabul etmelerinin yanı sıra örgütte kalma niyeti ile ortaya çıkan bir iş bağlılığı biçimidir. Çalışanların sadece pasif sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısı için çaba sarf etmeyi amaçlayan bir dizi faaliyet içerisinde de yer aldıkları görülmektedir. (Mathis ve Jackson, 2007). Performans kavramı, “iş yapan birey, grup ya da örgütün; işin sonunda gerçekleştirmek istediği hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin nicel ya da nitel bir ifadesi” olarak tanımlanabilirken (Öztürk, 2019: 240) örgütsel performans da örgütün sahip olduğu beşerî ve diğer tüm kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanarak daha önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte çalışanın hedefleri ile örgüt hedeflerinin birbirine paralellik göstermesinin de bu sürece katkı sağlar nitelik taşıdığı belirtilmektedir (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2011: 364).

Mesleki bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda mesleki bağlılık ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu ilişki mesleki bağlılığın farklı boyutlarında da değişkenlik gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre mesleki bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel

performansının da artacağı ve çalışanların buna yönelik tutum ve davranışlar sergileyeceği belirtilmiştir. Aksi durumda mesleki bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel performansa etki edebilecek davranışlardan kaçınabileceği ve bu durumun örgütsel hedeflere ulaşmada bir risk teşkil edebileceği ifade edilmiştir (Ketchand ve Strawser, 2001; Siders, George ve Dharwadkar, 2001; Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005; Kusumastuti, Ghozali ve Fuad, 2016).

2.2.5. Kamuda Mesleki Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Mesleki bağlılık, bağlılık kavramı içerisinde incelenmiş ve zamanla ayrı bir konu olarak kavramsallaştırılmıştır. Mesleki bağlılık kavramı farklı değişkenler ile birlikte birçok araştırmaya konu edilmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra bu konuda çalışmaların hızlandığı ve 2000'li yıllardan sonra ise öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. İşletme ve psikoloji alanlarında yapılan araştırmalar ile birlikte son yıllarda kamu yönetimi açısından da bu çalışmaların yapıldığı ve kamu personelinin mesleki bağlılık düzeyleri, bağlılığın öncülleri ve ardılları ile birlikte belirlenmeye çalışılmıştır.

Mesleki bağlılık, kamu personel yönetimi için de dikkate değer bir kavram olarak görülmektedir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile birlikte değişen kamu personel yönetimi anlayışı, insan kaynakları yaklaşımına evrilerek beşeri kaynakların birey, grup ve örgütsel davranışlarını daha fazla önemser duruma geldiği görülmektedir. Böylelikle kamu personelinin de içinde bulunduğu psikolojik tutum ve davranışların nedenleri analiz edilerek etkin bir kamu personel değerlendirme sistemi oluşturma sürecinde yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personele yönelik yapılan çalışmalardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Fırat, doktora tez çalışmasında, tüm Türkiye'de kamu ve özel banka şubelerinde görev yapan banka çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarının mesleki bağlılıkları üzerindeki etkilerini ve aralarındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada kamu-özel personel ayrımı yapılmamış olup her iki gruptaki personelin tutum ve davranışları eş tutulmuştur. Araştırma sonucunda, banka çalışanların mesleki bağlılığın alt boyutlarında farklılıklar olabileceği değerlendirilerek alt boyutlarda

yaşanacak pozitif bir etkinin diğer boyutlara da pozitif bir katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Mesleki bağlılık düzeyinin genel bir değerlendirilmesi yapıldığında ise banka çalışanların yüksek seviyede bağlılık gösterdiği ve alt boyutlarda ise yüksekte düşüğe göre, mesleki devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak sıralandığı tespit edilmiştir. Ayrıca tükenmişliğin mesleki bağlılığa olan etkisi negatif ayrıştırken örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması da mesleki bağlılığa olan katkısı pozitif olarak görülmüştür (Fırat, 2015: 130-140).

Ergen, doktora tez çalışmasında, Malatya ili merkez ilçelerinde yer alan devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetim becerileri, akademik iyimserlikleri ve mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeylerinin ortalamanın üstünde çıktığı görülmüştür. Öğretmenlerin yaş, cinsiyet ve medeni durumlarının mesleki bağlılıkları üzerine bir etkisi görülmemekle birlikte öğretmenlikte geçen sürenin (kıdem) mesleki bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Ergen, 2016: 143-144).

Hıdıroğlu, doktora tez çalışmasında, Denizli ili merkez ilçelerinde yer alan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlere yönelik, öğretmenlerin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve okullardaki örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda bu okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeylerinin yüksek ve çok yüksek arasında bir değere ulaştığı görülmüştür. Bunun nedenlerine bakıldığında, bu durumun, mesleki haz, sosyal kazanım ve mesleki kariyer algılarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okullarına duydukları güven duygusu arttıkça mesleki bağlılıklarının da artacağı vurgulanan diğer bir konu olarak öne çıkmaktadır (Hıdıroğlu, 2021).

Ceylan, yüksek lisans tez çalışmasında, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşirelerin mesleki bağlılık ve kurumsal itibar ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, hemşirelerin mesleki bağlılık düzeyi ile kurumsal itibar algıları arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Hemşirelerin mesleki bağlılıkları arttıkça kurumsal itibar algılarının da arttığı görülmüştür. Demografik değişkenlere göre yapılan

analizlerde bekâr hemşirelerin evli olanlara nazaran mesleki bağlılıklarının daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunun nedenleri, hemşirelik mesleğinde kadın hemşire sayının fazlalığı, mesleğin yorucu ve yıpratıcı nitelik taşıdığı, mesai saatleri sonrasında ise ev işleri ve aile hayatının getirmiş olduğu sorumluluklar şeklinde sıralanmıştır (Ceylan, 2019: 97-102).

Giderler, Durmuş ve Kırmızı, yapmış oldukları çalışmada, Türkiye’de yer alan beş devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin mesleki bağlılıkları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesini incelemişlerdir. Hem mesleki bağlılık (duygusal, normatif ve devam) hem de duygusal emek (yüzeysel, derin ve samimi) üç alt boyutta karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, “mesleki bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığının pozitif, duygusal bağlılığın ise negatif yönde yüzeysel davranışı anlamlı olarak etkilediği, mesleki bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın derin davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, mesleki bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın samimi davranışı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği” tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeye göre, akademisyenlerin mesleki bağlılıkların duygusal emek gösterimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. “Normatif bağlılığa ve devam bağlılığına sahip olan akademisyenler daha fazla yüzeysel ve derin davranış gösteriminde bulunurken, duygusal bağlılığa sahip olan akademisyenler samimi davranış gösteriminde bulunmaktadır (Giderler, Durmuş ve Kırmızı, 2016: 133).”

Saruç ve Aslantrük, yapmış oldukları çalışmada, Türkiye genelinde çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarda (Sağlık Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıfları vb.) görev yapan sosyal hizmet uzmanlarının mesleki bağlılık düzeylerini bazı değişkenlere göre incelemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, sosyal hizmet uzmanlarının elde etmiş oldukları gelirler ile mesleki bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki kurularak, sosyal hizmet uzmanlarının gelirleri arttıkça mesleki bağlılıklarının (duygusal ve devam bağlılığı) da arttığı görülmüştür. Ayrıca Sağlık Bakanlığı’nda görev yapan sosyal hizmet uzmanlarının mesleki devam bağlılıkları diğer kamu kurum ve kuruluşlarda görev yapan sosyal hizmet uzmanlarına göre daha düşük düzeyde kaldığı anlaşılmıştır. Bunun nedenleri ise yönetici

pozisyonunda görev yapanlar ile müracaatçılar tarafından bu meslek grubunun tanınırlılığı ile saygınlığının istenilen düzeyde olmaması olarak ifade edilmiştir (Saruç ve Aslantrük, 2017: 32).

Uysal, Durğun ve Demirel, yapmış oldukları çalışmada, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan sağlık personelinin mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının mesleki bağlılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ve mesleki bağlılığın örgütsel bağlılığı etkilediği gibi, örgütsel bağlılığın da mesleki bağlılığı etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra mesleki ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ve mesleki bağlılığın örgütsel bağlılığa göre daha yüksek düzeyde gerçekleştiği ifade edilmiştir. Hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri yükseldikçe döner sermayeden aldıkları pay da artış göstereceğinden bu durumun mesleki bağlılığı artıracağı belirtilmiştir. Mesleki devam bağlılığı alt boyutunda ise hemşire ve ebelerin diğer sağlık çalışanlarına (doktor, uzman doktor, akademisyen vb.) kıyasla daha düşük bir ortalamaya sahip oldukları görülürken bu durumun tükenmişliğe daha fazla yol açacağına dikkat çekilmiştir (Uysal, Durğun ve Demirel, 2019: 39).

Yousaf, Sanders ve Abbas, yapmış oldukları çalışmada, Hollanda'da yer alan bir üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin örgütsel ve mesleki bağlılıkları ile örgüt ve meslekten ayrılma niyetlerini incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre, duygusal örgütsel bağlılık ile duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel işten ayrılma ile negatif ilişkili iken bu durumun duygusal mesleki bağlılık tarafında görülmemiştir. Duygusal mesleki bağlılık hem mesleki hem de örgütsel işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu ancak duygusal örgütsel bağlılık, duygusal mesleki bağlılık-işten ayrılma niyeti arasında ilişki bakımından herhangi bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Çalışmada yaşlı çalışanların sürekli iş/meslek değiştiren genç çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu belirtilmiştir. İş deneyimi ile örgütsel işten ayrılma niyetleri ve meslekten ayrılma niyetleri arasında anlamlı negatif ilişkiler bulunmuştur. Bunun nedeni ise çalışanların kariyerleri başında

tatmin edici bir iş yaşamına sahip olduğu düşüncesinin yattığı ifade edilmektedir (Yousaf, Sanders ve Abbas, 2015: 478-479).

Gizaw vd., yapmış oldukları çalışmada, Etiyopya’da yer alan bir devlet hastanesinde görev yapan hemşirelerin mesleki bağlılık düzeyleri ile buna etki eden faktörleri incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, hastanede görev yapan hemşirelerin sadece üçte birinin mesleki bağlılık düzeylerinin yüksek çıktığı görülmüştür. Çalışma şartları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini mesleki bağlılığa etki eden faktörler olarak sıralanmıştır. Hemşirelik mesleğinin öneminden dolayı ve hemşirelerin iyi bir mesleki bağlılık düzeyi yakalaması için hastane yönetim organlarına ve Sağlık Bakanlığı’na büyük görevler düştüğü vurgulanmıştır (Gizaw vd., 2018: 7).

Somech ve Bogler, İsrail’de yer alan ve farklı düzeyde (ilkokul, ortaokul ve lise) eğitim-öğretim hizmeti veren okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ve mesleki bağlılıklarının öncülleri ve sonuçları üzerine araştırmalar yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, mesleki bağlılıkları yüksek olan öğretmenlerin yaptıkları işlerde beklentilerin üstünde bir performans gösterdikleri, ancak, mesleki bağlılık düzeyi düşük olanların örgütsel bağlılıklarının da düşük olmasının yanı sıra işten kaçınma ya da minimum düzeyde işlere katılma eğilimi gösterdiği ifade edilmiştir. Bu durum bağlılık düzeyleri düşük olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekten kaçındığının bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Diğer bir deyişle, mesleki ve örgütsel bağlılığın aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarına da yön verdiği araştırmada vurgulanan diğer bir konudur. Bu kapsamda öğretmenlerin mesleki ve örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için öğretmenlerin sadece teknik konularda değil aynı zamanda yönetsel karar alma süreçlerine de katılımının sağlanmasının gerektiği değerlendirilmiştir (Somech ve Bogler, 2002: 572).

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

İş yaşamında örgütlerin rekabet edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri; sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde değerlendirmeleri ve onlardan en üst düzeyde verim almalarına bağlıdır. Bunların ilk sırasında yer alan kaynak ise beşerî kaynaklar, diğer

bir deyişle örgüt çalışanlarıdır. Rekabet ortamında elde edilecek başarıları için gerekli olan esas şartlardan biri de çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleridir. Yapılan araştırmalar sonucunda, ilk olarak Whyte (1956) tarafından yapılan çalışma ile alanyazına kazandırılan “örgütsel bağlılık” kavramının (Candan, 2019: 257), bu tarihten itibaren farklı bakış açıları, kavramlar ve alt boyutları ile ele alınarak incelediği görülmüştür. Daha sonraki yıllarda örgütsel bağlılık kavramı kamu ya da özel sektör bağlamında birçok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık, Türkiye’nin de içinde olduğu dünyanın çoğu ülkesinde araştırmaları yapılan önemli bir kavram olarak görülmektedir. Ancak çok sayıda ve türde yapılan çalışmalara rağmen, alanyazında örgütsel bağlılık kavramının ortak bir tanımının yapılamadığı görülmüştür (Norşenli, 2021: 9).

Örgütsel bağlılık üzerine geçmişten günümüze yapılan tanımlardan öne çıkanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel bağlılığı ilk olarak tanımlayanlardan olan Grusky, çalışanların bir bütün olarak örgütle ilişkisinin niteliğini ve bunun örgüte bağlanma gücü olarak (Grusky, 1966: 489),
- Rietzer ve Trice, çalışanların örgüt ile ilişkilendirdiği anlama bağlı olarak değişebilen psikolojik bir durum olarak (Rietzer ve Trice, 1969: 478),
- Hall, Schneider ve Nygren, bireysel ve örgütsel hedeflerin benzeşmesi ile ortaya çıkan uyum olarak (Hall, Schneider ve Nygren, 1970:176-77),
- Mowday, Porter ve Steers, çalışanların içinde yer aldığı örgüt ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi ya da uyumu sonucunda örgüt ile arasında oluşan tutumsal bağ olarak (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 46-48),
- Schwenk, çalışanların takınmış oldukları tutum ve davranışları ile örgütsel bağlılık adına pozitif bir görünüm sağlaması ve ödül ya da ceza uygulamalarına dayanmaksızın örgütsel eylemlerini istemli olarak devam ettirme arzusu taşıması olarak (Schwenk, 1986: 299),
- O'Reilly ve Chatman, çalışanların zamanla örgütün değer yargılarını içselleştirerek örgütsel tutumları benimsemesi olarak (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493),

- Mottaz, çalışanı örgüt ile ilişkilendiren ya da onu örgüte bağlayan nedenlerinin belirlenmesinden sonra gelişen tutumlar ya da davranışlar olarak (Mottaz, 1988: 468),
- De Cotiis ve Summers, çalışanların kişisel çıkarlarını devam ettirmek ve örgütsel yararı sağlamak adına davranışsal beklentilere göre hareket etmesi olarak (DeCotiis ve Summers, 1987: 446),
- Celep, çalışanların örgütsel devamlılığını sağlamak üzere örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için fazladan emek ve çaba içerisinde olması olarak (Celep, 1996: 56),
- Meyer ve Allen, çalışanların örgüte bağlanma düzeyi ile örgütsel ilişki becerisini geliştirip bunu yansıtabilen ve sonunda örgütte kalmasına neden olan psikolojik bir durum olarak (Meyer ve Allen, 1997: 11),
- Çalışanların örgütüne aitlik duygusunu taşıdığı ve bunu geliştirdiği seviye (Wadhwa ve Verghese, 2015: 280) olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlar ve değerlendirmelerden sonra örgütsel bağlılığın çalışanların örgütlerine karşı zamanla geliştirdiği olumlu psikolojik düşünce, tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde çalışanların örgütlerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerini benimserken, bütünleşme ve uyum için kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, beklenenden fazla emek ve çaba içerisinde yer alması, bunu yaparken gönüllülük esasını gözetmesi ve sonunda tercihini bulunduğu örgüt içinde kalma şeklinde kullanması olarak ifade edilebilir.

Örgütler için rekabetin, küreselleşme ile birlikte var olma adına daha fazla hissedilir bir konuma geldiği görülmektedir. Bu nedenle örgütler için rekabet edilebilir nitelikte görülen her türlü kaynağın optimizasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu kaynaklar içinde beşerî faktörlerin etkisi yüksek olmakla birlikte beşerî faktörler, bir sistem dâhilinde yönetilmeli ve ayrı bir disiplin olarak görülmelidir. Bu yönetsel süreçler içerisinde, çalışanların aktif katılım düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 51-52).

Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar için birtakım yararlar ve kazançlar sağlayarak; örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada yaşanabilecek

sapmaların azaltmasının yanı sıra, çalışanların psikolojik olarak kendilerini rahat hissettiği ortamların oluşması adına üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu haline gelmiştir (Uygur, 2009: 12-13). Örgütsel bağlılığın geliştiği örgütlerde iş performansının artması ile birlikte devamsızlık, örgütsel sinizm ve çalışan devrinin azalmasının da gözlemlendiği görülmüştür. Yüksek örgütsel bağlılık görülen örgütlerde müşterilerin memnuniyeti de buna paralel olarak artış gösterecek ve toplam kalite yönetimi çalışmalarına önemli destek ve kazanımlar sağlayacaktır. Daha ileri seviyede örgütsel bağlılığın olduğu örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranış örneklerinin yaşandığı belirtilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:115).

Kamu personel yönetimi açısından bakıldığında örgütsel bağlılık, geçmişî Taylor'un "bilimsel yönetim yaklaşımı"na dayandırılan ve örgüt çalışanlarının akılcılığını ön plana çıkaran ekonomik bir faktör olarak gören ve bu bağlamda çalışanların örgütte kalma eğilimini ekonomik yarar ile ilişkilendiren bir yaklaşım sergilediği görülmüştür. Aynı şekilde Fayol'un "yönetim ilkeleri"nde de bağlılığın mevcut olduğu görülerek; "örgüt amaçlarının örgüt içerisindeki kişi ya da grupların menfaatleri üzerinde olması gerekliliği" belirtmektedir. Weber ise doğrudan "bağlılık" ifadesi kullanmasa da bürokratik örgütlenme ve bunun içerisinde oluşturulacak yapılanmanın iyi sonuçlar doğuracağına, ödül ve ceza mekanizmasının adilane şekilde çalıştırılması halinde kurumsal yapıların daha istikrarlı olabileceğine inanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:50-51).

Günümüzde ise kamu örgütlerinin katı hiyerarşi, mevzuata sıkı bağlılık, görece esneklikten yoksunluk, sabit ücret politikası vb. özellikleri nedeniyle çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımı, ortak akıl oluşturulması, her düzeyde çalışanın görüş ve düşüncelerini yansıtabileceği ortamların olmayışının kamu örgütlerine olan bakış açısını da etkileyebilecek bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Kamu personelinin bu durumdan rahatsız olmadan görevlerini yapıyor olmaları "bağlılık" ve "aidiyet" gibi görünürde olumlu bir davranış olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, karar alma mekanizması ya üst yönetime bırakılmakta ya da çok az sayıda kadro ile ilişkilendirilerek oligarşik bir yönetim modeli ortaya çıkmaktadır (Candan, 2019: 256). Bu tip durumlar ve yapılanmalar nedeniyle özel sektörle kıyaslandığında

kamu örgütlerinde örgütsel bağlılıkların zayıflayacağı değerlendirilmektedir (Su, Baird ve Blair, 2013: 256-257).

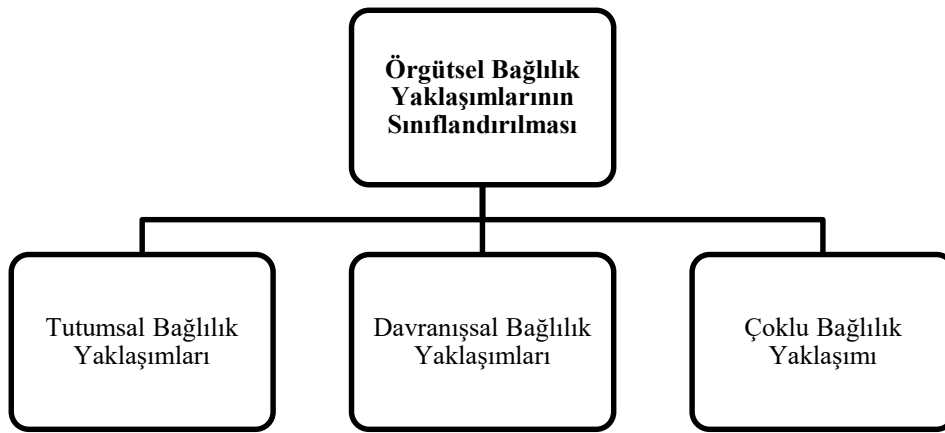
Kamu personel yönetimi içerisinde, kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeyinin gün geçtikçe daha fazla farkındalık oluşturmaya başladığı söylenebilir. Kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli stratejik planlarında artık beşerî sermayenin önem kazandığı vurgulanmakta, personelin yetiştirilmesinden emekliliğine kadar nitelikli ve etkin bir insan kaynağı modeli oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ancak, kamu personelinin sahip olduğu statü aynı zamanda iş garantisi taşıdığı, kanuni düzenlemelerle geniş haklar tanındığı ve ücretlerin merkezi bir düzenleme ile belirlenmesi gibi unsurların, kamu personelinin örgütsel bağlılığında ya da duyarlılığında azaltıcı rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda özel sektörde yer alan kapsayıcı ve geliştirici insan kaynakları politikalarının kamuda sektöründe uygulanması ile birlikte örgütsel bağlılığın kamuda da artmasının sağlanması, böylelikle kamunun iş görme hızı ve etkinliğinde hissedilir derecede bir yükselişin olması tahmin edilmektedir. Bu kapsamda, personel ücretlerinin performansa göre belirlenmesi, kurum içi katı hiyerarşik yapılanmanın esnetilmesi, yönetsel karar alma mekanizmalarına katılımın her düzeyde personeli kapsayacak şekilde tasarlanması, psikolojik baskıların (mobbing) önüne geçebilecek mekanizmaların oluşturulması, fiziksel çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması, aşırı iş yükünün hafifletilmesi, personelin dengeli ve adil bir şekilde kurumlara dağıtılması, liyakati esas alan personel atama ve terfi politikasının oluşturulması vb. uygulamalar hayata geçirilebilir ya da uygulanmakta ise bunlara işlerlik kazandırılabilir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış olan çalışmalarda farklı tanımlar, farklı araştırmacılar tarafından farklı odak noktaları dikkate alınarak tanımlanmıştır. Bu tanımlarından yola çıkarak genel-geçer bir tanım yapmak zor görünmektedir. Aynı durumun örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve alt kademelerde boyutlandırılmasında da yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorilerin Huang (2003: 7-12) tarafından; davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal olarak sınıflandırdığı görülmüştür. Alanyazına bakıldığında ağırlıklı olarak örgütsel

bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir zemine dayandırıldığı görülmekle birlikte bunlara çoklu bağlılık yaklaşımı da eklenmiştir (Gül ve İnce: 2005: 26). Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak ele alınmasının sebebi, örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşması, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık kısmı ile ilgilenmesidir (Gül, 2003: 77).

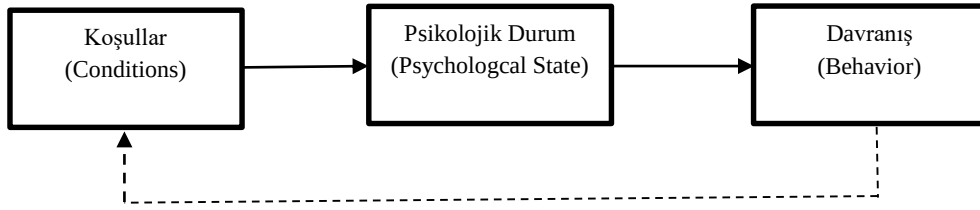
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



2.3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının sınıflandırılmasında, tutumsal yaklaşım, yapılan araştırmalarda ileri sürülen ve kabul görmüş bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyolojik olarak, tutum; bireyleri bir kişiye ya da bir nesneye karşı oluşturduğu davranışlara yön veren negatif ya da pozitif eylemler taşıyabileceği bir karar verme süreci olarak tanımlanabilirken (Wood, 2000), psikolojik olarak ise tutum, fikirler, değerler, inançlar, algı vb. psikolojik faktörlerin kişilerin davranışlarını belirlemede oynadığı roller şeklinde ifade edilmektedir (Maio ve Olson, 1998: 301). Sonuç olarak tutumlar, bireylerin; kişilere, objelere, faaliyetlere ya da olaylara karşı takınmış olduğu tavır olarak anlamlandırılabilir.

Şekil 2.2. Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991: 63)

a) Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı konusunda en başta gelen isim Kanter olarak görülmektedir. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, kişinin sosyal ilişkilerini kişisel ihtiyaç ve beklentilerle birleştirerek, kişinin kendi sosyal yapısındaki gücünü ve enerjisini sadakatle kullanma arzusu olduğuna inanmak, olarak tanımlar. Sosyal sistem, bireylerin ve örgütlerin birbirleri için ortak beklentilerinin olduğu döngülerden oluşur. İnsanların bu doğrultuda beklentilerinin karşılanması, örgüte karşı hissettiklerinin yoğunluğuna ve örgüte olan bağlılık derecesine göre değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir (Kanter, 1968: 499).

Kanter'e göre bağlılık iki farklı sistemde gerçekleşir. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemde insanların bağlılığı üç temel alanı içerir. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemik devamlılıktır. Kişilik sistemi ise bilişsel yönelim, duygusal yönelim ve normatif yönelimi içerir. Kanter, örgütlerin üyelere dayattığı davranışsal gerekliliklerin farklı türde bağlılıklar ortaya çıkmasına neden olduğuna inanmaktadır. Bu gereksinimler üç farklı bağlılık tipini oluşturur. Bunlar; örgütün üyeliğine devam etme ve örgütün varlığını sürekli kılma arzusu taşıması ile ilişkili devama yönelik bağlılık, örgütsel birlikteliği sağlayıcı araçlar ile birlikte örgütte yer alan sosyal ilişkilere bağlanmayı açıklayan kenetlenme bağlılığı ve örgüt liderlerinin verdiği emirlere sadakat gösteren örgüt üyelerinin davranışlarının örgüte göre şekil kazandığı olan kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500-510).

b) Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkların sınıflandırılmasına ilişkin bir diğer çalışma Etzioni'ye aittir. Etzioni, bir örgütün, üyeleri üzerindeki gücünün ya da otoritesinin, üyelerin

örgüte ne kadar yakın ve/ya da uzak olmasından kaynaklandığına inanır. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte olan yaklaşma durumuna göre üç kategoriye ayırır. Bunlar; örgütsel norm ve değerleri içselleştirerek pozitif tutum ve davranışlar sergileme ile ortaya çıkan ahlaki (moral) bağlılık, örgüt ile karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan ve sosyal ilişkilerin görece daha az görüldüğü hesapçı bağlılık ve bireysel davranışların ve ilişkilerin sınırlandığı ve örgütsel cezalar ile karşı karşıya kalma düşüncesi ile ortaya çıkan örgüt hakkında olumsuz düşünceye sahip olma durumunu yansıtan örgütsel yabancılaştırıcı bağlılıktır (Balay, 2000: 15-16; Gül, 2002: 43).

c) O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

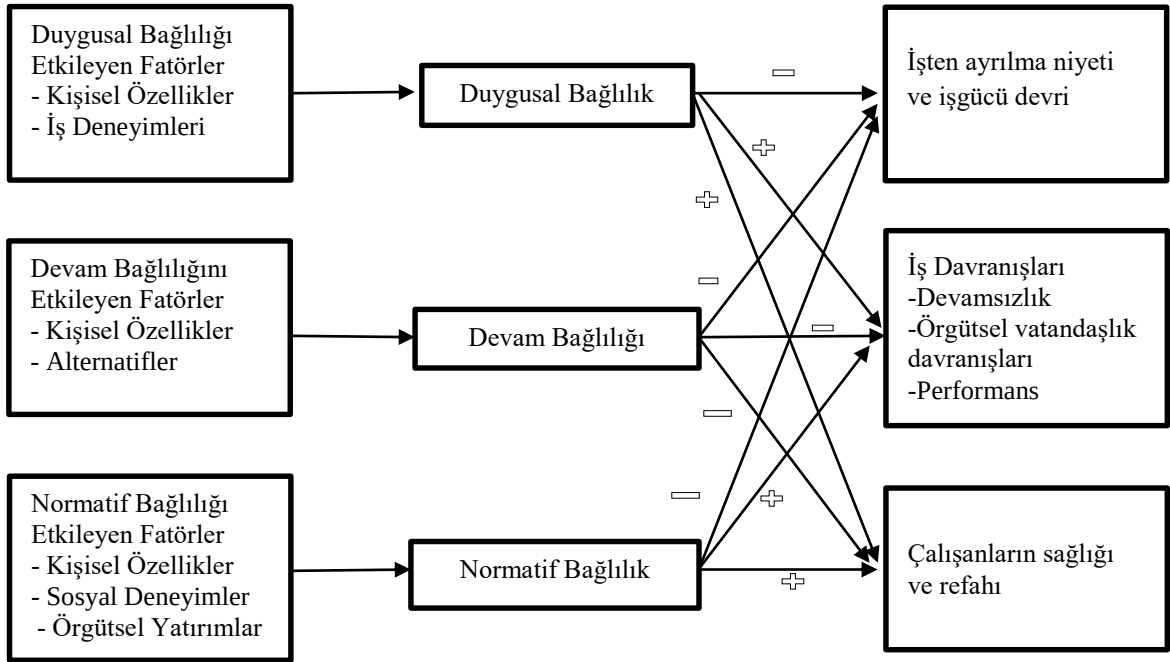
O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte bağlılığını psikolojik bir zemine dayalı olarak geliştiğini savunmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta ele almıştır. Bunların ilki, çalışanlar tarafından örgütsel değerlerin benimsenmesi ve içselleştirilmesi ile çalışanların belirli bir ödüle uzanmayı sağlamaya çalışırken aynı zamanda cezalardan kaçınmayı da içeren uyum bağlılığı, bir diğeri çalışanların örgütün bir parçası olma yönünde çaba harcadığı, bu kapsamda örgütün diğer grupları ile iletişim içine girerek tutum ve davranışlarını bu yönde değiştirdiği ve bu süreçte örgüt üyesi grubun fikir ve düşüncelerini kendine ile özdeşleştirdiği özdeşleşme bağlılığı ve son olarak çalışanların gönüllü olarak diğer çalışanlar ile tutarlı ve uyumlu davranışlar sergilemesi ve örgüt içinde ortak bir davranışa dâhil olma ile sağlanan içselleştirme bağlılığıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

d) Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili öne çıkan ve bu alanda en çok ilgi gören çalışmalardan biri Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur ve çalışanların örgütte kalmaya isteklilik göstermesi olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 38). Bu kapsamda Allen ve Meyer tarafından üç boyutlu bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımı oluşturan bileşenler; “duygusal”, “devam” ve “normatif” olarak adlandırılmıştır. Buna göre; “duygusal bağlılık çalışanların işyerleriyle kendilerini ne kadar özdeşleştirdikleriyle ilgili hisleri ve çalıştıkları örgüte karşı olan ilgileri”, devam bağlılığı, “örgütten ayrılmaları durumunda ortaya çıkabilecek

maliyetlerin farkındalığı” iken normatif bağlılık ise “çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini” yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991: 67).

Şekil 2.3. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, 1997.

Bu modelde, örgüte duyulan duygusal bağlılığın kişisel özellikler ve iş deneyimlerinden etkilendiği, çalışanların pozitif iş davranışları sergilediği ve çalışanların sağlığı ve refahına olumlu katkılar sunabileceği ile birlikte, duygusal bağlılık, aynı zamanda işten ayrılma niyeti ve işgücü devri vb. negatif tutumlardan uzak olabileceğini ifade edilmektedir. Dolayısıyla, duygusal bağlılık örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı güçlü bir bağın oluşumuna katkı veren en önemli bağlılık türü olarak görülmektedir. Devam bağlılığında ise, çalışanların kişisel özellikleri ve piyasada yer alan alternatif iş mevcudiyetleri devam bağlılığını etkileyen unsurlar olarak sıralanmıştır. Devam bağlılığında, çalışanların bir bakıma algılanan ayrılma maliyetleri ile çalıştıkları örgütlerde kalmaya mecbur oldukları ve genel tutumlarının nötr ya da negatif olacağı değerlendirilmektedir. Ancak çalıştıkları süre boyunca elde ettikleri ödüller ve kazanımlar nedeniyle kişilerin örgütsel bağlılıklarında artışlar görülebilecektir (Faloye, 2014). Son olarak normatif bağlılık, çalışanların yükümlülük

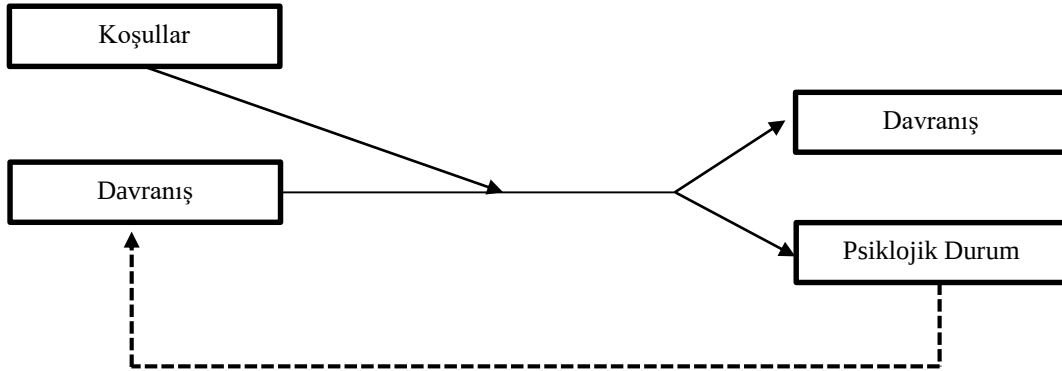
duygusundan kaynaklanan bağıllık duygusunu yansıtmaktadır. Bunu ahlaki bir vazife olarak gören çalışanlar, örgüt içerisinde ne kadar süre çalıştıklarına ya da ne kadar statü elde ettiklerine bakmaksızın kendisi tarafından ahlaki açıdan doğru olarak algılandığı için örgütte kalır (Messner, 2013). Normatif bağıllık, çalışanların kişisel özelliklerine, sosyal deneyimlerine ve örgütsel yatırımlarına göre şekillenebilmektedir. Bu faktörlere bağlı olarak gelişen normatif bağıllık, çalışanların, örgütte kalmayı ahlaki bir ödev olarak görmesine neden olurken, örgütten ayrılma niyeti ve işgücü devri vb. negatif tutumlardan uzak kalma eğilimi ile iş davranışlarını pozitif olarak devam ettirme çabası içerisinde yer aldığı görülmektedir.

2.3.1.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Davranışsal bağıllık yaklaşımları, tutumsal bağıllık ile birlikte örgütsel bağıllık sürecini açıklamaya çalışan diğer bir yaklaşımdır. Tutumsal bağıllık yaklaşımı, örgütsel davranışçıların araştırmalarına konu olurken, davranışsal bağıllık yaklaşımı ise sosyal psikologların alanı içerisinde yer almaktadır. Davranışsal bağıllık kavramı, kişinin örgüte girme süreci ile başlayıp uyum süreci ile birlikte devam eden ve yaşadığı deneyimlerle birlikte şekillenen davranışlarını sergilemek suretiyle geliştirdiği bağıllık olarak tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1982: 25).

Davranışsal bağıllık; çalışanların, çalışma süresince yaşadığı sorunlar ve bu sorunların çözümü için sergilediği davranışların etkisi ile ilgili olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların örgütte çalıştığı süre boyunca karşılaştığı sorunlar için her zaman kendisinin haklı olduğunun kabul edilmesine yönelik tutumlar geliştirir. Dolayısıyla sürekli tekrarlanan bu tutumlar çalışanın davranış biçimini belirler ve çalışanlar örgütlerinin aksine kendi oluşturduğu davranışlara bağıllık geliştirirler (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Şekil 2.4. Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Davranışsal bağlılık yaklaşımı konusunda alanyazında iki yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki Becker (1960)’in “Yan Bahis Yaklaşımı”, diğeri ise Salancik (1977)’in yaklaşımıdır.

a) Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında davranışsal yaklaşımının öne çıkan temsilcisi olan Becker, örgütsel bağlılığı, tutarlı davranışların sergilenmesi olarak açıklar ve bunun altında yatan nedeni ise, çalışanların çıkarları üzerine yan bahislere girmesi olarak tanımlamaktadır (Becker, 1960: 32). Başka bir anlatımla, örgüt çalışanları, sergilediği tutarlı davranışlarından vazgeçtiği takdirde ortaya koyduğu yatırımların kaybedilme riski oluşacağından çalışanların böyle bir durumdan kaçınmayı tercih ederler (Meyer ve Allen, 1984: 372). Bu nedenlerden dolayı çalışanlar gerçekte örgütlerine değil kendi davranışlarına bağlı kalarak örgütsel devamlılığını sağlamaktadırlar (Becker, 1960: 32-42).

Becker’in, yan bahse girmekle ifade etmek istediği şey, çalışanların çıkarları uğruna sergilemiş olduğu davranışların o davranış için alınan kararla bir ilgisinin olmayışıdır. Buradaki amaç davranışlar ile çıkarlarını etkilemek ve örgüt ile karşılıklı bir bahis süreci oluşturmaktır. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların bir kısmının örgüt içerisinde hedeflediği noktalar bulunmaktadır. Bu hedef noktalara ulaşmak için çalışanlar sahip oldukları ya da yapabilecekleri şeyleri ortaya koyarak örgüte yatırım yapmaya başlamakta başka bir ifade ile bahse girmektedir. Bu süreç içerisinde

Çalışanların yatırımları değerinde örgütsel bağlılık gelişimi ortaya çıkmaktadır (Becker, 1960: 35; (Gl ve İnce, 2005: 52).

Becker’e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve roller olmak üzere dört tanedir (Becker, 1960: 36-38).

Toplumsal beklentiler: Çalışanların ortaya koymuş olduğu yan bahislerin toplumun ahlaki, kültürel ve vicdani yapısına uygun olması beklenmektedir. Çünkü toplumlar tarafından benimsenmeyen davranışların kalıcı olmayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle toplumsal beklentiler ve yaptırımlar nedeniyle yan bahislerde ortaya konulan davranışlarda bazı kısıtlama ve sınırlamalar getirilebilir. rnek olarak belirli bir adresi olmayan ve sürekli iş değiştiren kişilere toplumun duyacağı güven duygusunun çok az olmasının beklenmesi verilebilir.

Bürokratik düzenlemeler: Bir başka yan bahsin kaynağı, bürokratik ya da kanuni düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik zamanı yaklaşmış bir kişinin terfi etmesi ancak daha yüksek bir emekli aylığı almak için bu görevinde en az iki yıl kalacağı mevcut düzenlemelerden anlaşılmaktadır. Eğer bu kişi o zorunlu süreyi doldurmadan emekli olursa bundan mahrum kalacaktır. Bu nedenle bu kişinin alacağı daha yüksek emekli aylığı ile ilgili olarak bu bürokratik/kanuni düzenleme kişiye bir yan bahse sokmuştur.

Sosyal etkileşimler: Kişilerin toplum ya da örgüt içerisinde, kendilerinin, nasıl tanınmasını istiyor olmaları ya da süreç içerisinde nasıl tanındı ise davranışlarını da o tanınma düşüncesi içerisinde tutmak zorunda olduğudur. Örneğin, kişinin algılanan bir dürüstlük, saygınlık ve güvenilir olma vb. zellikleri var ise bu düşüncenin değişmemesi ya da toplum içinde yer alan insanların herhangi bir hayal kırıklığına uğratılmaması için ilgili kişi, her zaman doğru şeyleri söylemeli ve yapmalıdır.

Sosyal roller: Yan bahis kaynağının sonuncusu olan sosyal rol geliştirme aslında kişinin içinde bulunduğu ortama kamufle olmasından ileri gelmektedir. Örneğin, kişi, içinde bulunduğu ortamda yardımsever biri olarak görülüyor ve ilgili kişi için bu bir alışkanlık ise artık o ortam için başka bir role uyum sağlama çabasına girişmeyecek ve fazladan bir rol stlenmeyecektir. Dolayısıyla, sosyal gruplar içindeki

rolü belli olan bireyler, davranışlarındaki rol tutarlılığı nedeniyle bahislerini devam ettirme sürecinde kalacaklardır.

b) Salancik'in Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımın diğer bir temsilcisi de Salancik'tir. Salanic, örgütsel bağlılığı çalışanların davranışları ile ilişkilendirir. Tıpkı Becker'in tanımında olduğu gibi çalışanların, geçmişte sergilemiş oldukları davranışlarına bağlandığı ve bu davranışlarının tutarlı olması için gayret gösterdikleri şeklinde ifade etmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598).

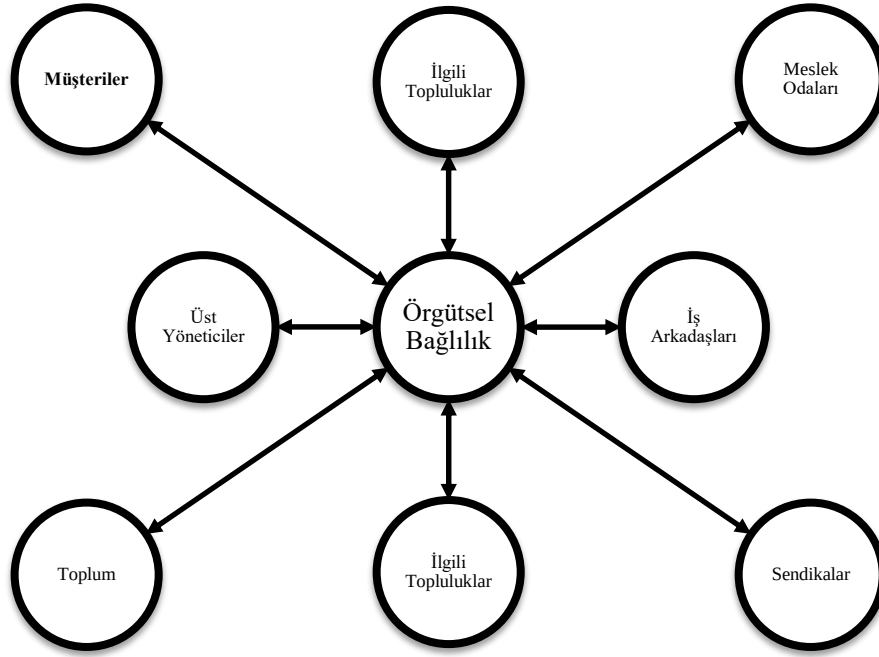
Salancik'in yaklaşımı genel olarak çalışanların örgüt içerisinde sahip olduğu tutumların davranışlara bir yansıması olarak ifade edilirken aynı zamanda bu iki faktör arasındaki uyumun da sağlanması gerekliliğine dayanmaktadır. Çünkü tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ne kadar fazla ise örgüte bağlılık derecesi de buna paralel olarak artacaktır. Eğer tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişki uyumsuzluğa evrilecek olursa çalışanlar bir süre sonra üzerlerinde stres, baskı ve gerginlik hissetmeye başlayacaklardır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

Becker ve Salancik'in örgütsel bağlılığı, çalışanların belirli amaç ve çıkarlar dahilinde sergilemekte oldukları davranışlar temelinde ele aldıkları görülmektedir. Ancak Becker'in bağlılık yaklaşımında ortada bir risk faktörünün varlığı söz konusu olduğundan davranışlara yön veren asıl neden bahse konu olan yatırımların olası kayıplarının farkındalığı olarak görülmektedir. Salancik'in bağlılık yaklaşımında ise çalışanların psikolojik durumunun yansıması olan davranışlarını devam ettirme isteğinin olması gerekliliğidir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59; Gül, 2002: 49).

2.3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, Reichers tarafından öne sürülen bir örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Buna göre bağlılık, diğer bağlılık yaklaşımlarında olduğu gibi örgütün bütününe karşı olmayıp örgütü oluşturan farklı bileşenlere olan bir bağlılıktır. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt çalışanlarının bağlılık düzeyi, iş arkadaşlarına, yönetim kademelerine, işin kendisine, etrafında gelişen olaylara, örgüt olarak etkilediği ya da etkilendiği kurumsal yapılara, müşterilere, bağlı olduğu sendikaya ya da ilgili diğer birçok unsura bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Reichers, 1985: 472).

Şekil 2.5. Çoklu Bağlılık Modeli



Kaynak: Reichers, 1985: 472'den uyarlanmıştır.

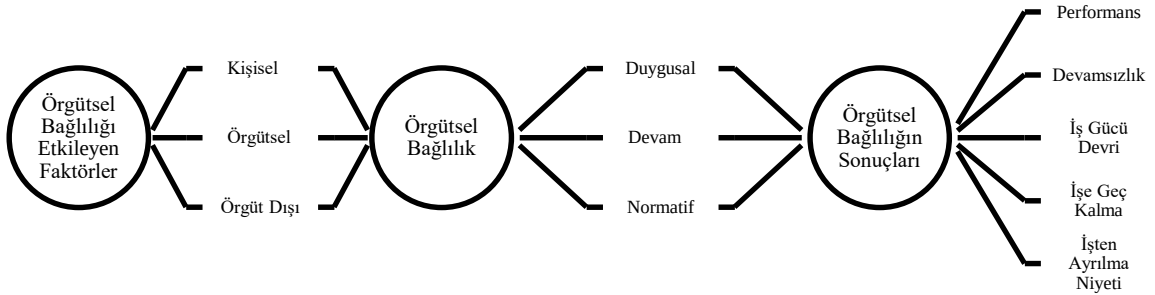
Çoklu bağlılık yaklaşımında öne çıkan konu, örgüt çalışanların örgüt içi ya da örgüt dışı unsurlara olan bağlılıklarının farklılaşması ile ilgilidir. Bu nedenle örgütün ilişkili olduğu gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı unsurların belirlenmesi konu önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütü oluşturan ya da örgütü etkileyen tüm unsurlara bağlılık göstermesi beklenen bir durum değildir. Çünkü çalışanlardan bazıları iş arkadaşlığına önem verirken diğerleri de yöneticilerine bağlılık gösterebilmektedir (Reichers, 1985: 467).

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik durumlarının yansıması olarak oluşturduğu tutum ve davranışlarına dayanan az ya da çok süreklilik gösteren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu tutum ve davranışlara yön veren öncül faktörlerin neler olduğu alanyazında hep merak edilen konuların başında gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda her ne kadar ortak bir fikir birliğine varılmış olmasa da çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerin genel olarak kişisel, örgütsel ve çevresel/örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir (Northcraft ve Neale 1990). Kişisel faktörler,

çalışanların tutum ve davranışlarına neden olan ve kendi algı ve özelliklerinin dışı yansımaları sonucu ortaya çıkan psikolojik durumları için tanımlanmaktadır. Örneğin, çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu vb. faktörler kişisel faktörler olarak görülmekte ve bu öznel özelliklerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemede yardımcı aktörler olarak değerlendirilmektedir. Bunlar çalışanların örgütten ve çevreden bağımsız sahip oldukları bireysel özelliklerdir. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen diğer faktör ise örgütsel faktörlerdir. Bu faktörleri ücret, yapılan iş, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel adalet vb. olarak sıralamak mümkün olabilecektir. Bu faktörler, çalışanların beklentileri ile ne kadar uyumlu ise bir o kadar örgütsel bağlılık gelişimi gözlenebilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen son faktör de çevresel (dışsal) faktörlerdir. Bunlar, örgütten bağımsız olarak gelişen ve hem çalışanları hem de örgütleri etkileyen faktörlerdir. Zira çalışanların beklentileri örgütleri ile uyuşmadığı takdirde yeni/alternatif çalışma alanlarına yönelmeleri ortaya çıkabilecek önemli bir konu olarak görülmektedir. Bunlara, piyasada görülen iş alanları, sektöre giren yeni örgütsel yapılar ile profesyonelleşme örnek olarak gösterilebilmektedir.

Şekil 2.6. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Suliman, 2002: 172 ve Yüceler, 2009: 450'den uyarlanmıştır.

2.3.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışmak, hayatını devam ettirmek adına insanlar için yaşamlarında vazgeçilmez bir mücadeledir. İnsanlar hayatlarının çoğunu bir işte çalışarak geçirmektedir. Bazı insanlar istedikleri, sevdikleri ve mutlu oldukları işleri yaparken diğerleri ise bunun eksikliğini yaşayabilmektedir. İnsanlar, iyi bir yaşam standardı yakalamak için iyi bir işte, iyi bir iş için ise beklentilerini karşılayabilecek örgütlerde

çalışmak istemektedirler. Ancak zaman içerisinde insanların çalıştıkları örgüte karşı tutum ve davranışları farklılaşmakta ve değişmektedir. Bunun altında yatan nedenler ise her bir çalışanın sahip olduğu demografik ya da psikolojik etmenlerdir. Bu etmenlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ve örgütte kalma sürelerini belirlemede kilit rol oynadığı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59). Yapılan araştırmaların çoğunda kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmişken bazı araştırmalarda ise ilişkisel anlam bütünlüğü kurulamadığı görülmektedir (Yıldız, 2017: 45; Jena, 2015: 73; Meyer vd., 2002: 32).

Yaş: Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biri yaş faktörüdür. Yaş faktörü, sadece çalışanın zaman içerisinde ne kadar yaşadığı ile ilgili olmayıp vermiş olduğu emek ve hizmetleri ile ilgili bir değişken olarak da görülmesi gerekmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294). Yaş ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak pozitif bir ilişkinin varlığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yaşlı çalışanların gençlere kıyasla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür (Alvi ve Ahmed; 1987:267-280; Amangala, 2013: 115; Allen ve Meyer, 1993: 51). Yaşlıların kariyer aşamasında belirli bir noktaya gelmiş olmaları ve çalıştığı örgüte yapmış olduğu yatırımların varlığı, çalışılan örgütten ayrılıp başka işlere ve/ya da aynı işi farklı örgütlerde devam ettirmenin taşıdığı riski karşılayamama durumu, yapılan işten ve çalışılan örgütten elde edilen tatmin düzeyi düşük olsa bile gençlere kıyasla daha fazla memnuniyet duyulması gibi konular yaşlıların örgütsel bağlılıklarının nedenlerini açıklamaktadır (Balay, 2014: 41).

Cinsiyet: Kadın ile erkeğin toplumsal rollerinin farklı olduğu düşünülmüş ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu edilmiştir (Balay, 2000; Karrasch, 2003). Kadınlar daha çok çocuk bakımı ve ev işleri ile erkekler ise genelde ev geçimini temin için sürekli kazanç getirici bir işte çalışmak zorunda olması ile özdeşleştirilmiş olup toplumsal cinsiyet rolleri bu şekilde algılanmıştır (Köse, 2014: 73). Bu nedenlerden ötürü kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklar olabileceği düşünülmüştür. Ancak cinsiyet üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarının çok yönlü olduğu görülmüştür (Arbak ve Kesken, 2005; Aven, Parker ve McEnyoy, 1993). Bazı araştırmalarda, erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek ücret alması ve daha iyi çalışma pozisyonlarına sahip olması gibi

nedenlerle örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Arbak ve Kesken, 2005: 82; Yalçın ve İplik, 2005: 399; Aydın, Sarier ve Uysal, 2011: 631). Bazı araştırmalarda, kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülürken (Dixon vd., 2005) diğer çalışmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığı kabul edilmemiştir. (Balay, 2000: 65). Ancak günümüzde kadın-erkek çalışma rollerinin, pozitif ayrımcılık ve kadınlara yönelik annelik izni, süt izni, yarı-çalışma vb. bazı kolaylaştırıcı politikaların geliştirilmesinin etkisiyle birbirine yaklaştığı ve iş yaşamında kadın istihdamının önemsendiği görülmektedir.

Medeni Durum: Örgütsel bağlılık medeni durum açısından ele alındığında, evli çalışanların bekâr çalışanlara nazaran daha fazla sorumluluk sahibi oldukları düşünülmekle beraber, bağlılık algıları üzerinde de etkisinin olabileceği değerlendirilmiştir. Evli çalışanların örgütlerinde kalma süresi, diğer bir ifade ile örgütsel bağlılıklarının bekâr meslektaşlarına göre daha yüksek olabileceği öne sürülmüştür. Çünkü evlilerin, ailelerinin geçiminin sağlanması, ihtiyaçlarının karşılanması ve düzenli bir yaşam için daha fazla mali sorumluluk taşıdıkları ifade edilmiştir (Balay, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990). Ancak yapılan bazı araştırmalarda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamadığı da ifade edilmiştir (Çoğaltay, 2015: 920-921; Uygur, 2009: 73).

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Angle ve Perry, 1982) örgütsel bağlılığın çalışanların eğitim düzeyi arttıkça azalan, buna karşın eğitim düzeyi azaldıkça artan bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında, bazı araştırmacılar tarafından çalışanların bilgisi arttıkça özgürlüklerinin, bağımsızlıklarının ve güvenlerinin de arttığını ve bu durumun çalışanların gereksinimlerini karşılamak üzere diğer örgütlerde alternatif işler aramaya yönlendirdiği ifade edilmiştir (Dello Russo, Vecchione ve Borgogni, 2013).

Kıdem: Kıdem, kısaca çalışanların örgütte geçirdiği toplam süreyi ifade etmektedir. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir (Ritzer ve Trice, 1969: 475). Çalışma süresi daha fazla olanların düşük olanlara kıyasla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasının doğal bir sürecin sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Aradan geçen uzun süre zarfında,

çalışanların örgüt içerisinde daha fazla yatırım yapma, çevre edinme, iş tatmini sağlama, terfilerden yararlanma vb. olanakları elde ettiği varsayılmıştır. Bu kazanımlar, kişileri çalıştıkları örgüte bağlı kılmada belirgin bir rol oynamıştır. Ayrıca, uzun süre çalışılan bir örgütten ayrılmanın beraberinde getireceği risklere ve maliyetlere katlanmak zor bir süreç olarak değerlendirilmiştir (Cohen, 1993: 153-157; Bakan, 2011: 124).

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme gerçekte var olmayan ancak çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden kişisel faktörler arasında yer almaktadır. Bu sözleşme, çalışan ile örgüt arasında kurulan resmi iş sözleşmenin psikolojik olarak tamamlayıcısı niteliğindedir. Schein'e göre psikolojik sözleşme, bir örgütün üyeleri, her düzeyde görev yapan yöneticileri ile o örgüt içinde yer alan diğer unsurlar arasında her zaman işleyen ve yazılı olmayan bir dizi beklenti olarak tanımlanmaktadır (McDonald ve Makin, 2000: 84).

Psikolojik sözleşme her ne kadar resmiyet taşıyor olsa da çalışanların üzerinde, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve kendisi ile örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmasına neden olması açısından önemli bir yer tutmaktadır. Zaman geçtikçe oluşan bu bağ çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki bırakacağı ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada yardımcı bir rol üstleneceği düşünülmektedir.

2.3.2.2. Örgütsel Faktörler

Her örgütün belirli bir amacı ve bu amaçlara ulaşmak için hedefleri bulunmaktadır. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek ve yerel ve/ya da küresel rekabet ortamında var olmak için bazı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynakların temin edilmesi, örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılması ile bunlardan en üst düzeyde verim alınması stratejik olarak dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu kaynaklar içinde öne çıkan beşeri kaynaklar, örgütün devamlılığı için zorunlu bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin sahip oldukları bu kaynağı örgüt içerisinde tutabilmek adına bazı örgütsel yaklaşımlar geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü örgütten kaynaklı hatalı uygulamalar ve davranışlar çalışanların örgüte bağlılığını etkilemekte ve örgüt için bazı olumsuz sonuçların doğmasına neden olmaktadır.

İşin Niteliği ve Önemi: İş hayatında her çalışanın örgüt içerisinde bir amacı ve bu amaçlarla bağlantılı yazılı ya da yazısız bir görev tanımı bulunmaktadır. Yapılan işin niteliği ve önemi çalışanların örgütsel bağlılık algı ve düzeyini belirlemede önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi ile işin niteliği ve önemi arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 170). Çalışanlar iş alanlarında daha fazla yetki almak isterken diğer yandan daha az sorumluluk almak istemektedirler. Ancak bu durum yetki ve sorumlulukta paralellik ilkesine aykırı düşeceği anlamına gelmektedir. Çalışanlar için yaptığı işin önemi, sağladığı katma değer ve buna karşılık olarak almış olduğu olumlu dönütler ne kadar çok ise örgütsel bağlılık düzeyinin de o derece artacağı düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 71).

İşin niteliği ve önemi konusunda diğer bir konu ise çalışanların sahip olduğu eğitim düzeyleri ile ilgili işlerde çalıştırılıyor olmasıdır. Zira eğitimi almış ve alanında yeterlik sahibi çalışanların ilgili oldukları işlerde tercih edilmesi sonucunda sağlanacak olan iş tatmininin örgütsel bağlılığa da pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ücret: Ücret, bir çalışana ya da alınan bir hizmete karşılık yapılan ödeme olarak tanımlanabilir. Bu ödemeler çalışanlar açısından saatlik, günlük, haftalık ya da parça başı olarak belirlenebilir. (Parker ve Wright, 2001). Ücret, çalışanların örgütsel bağlılığını belirlemede en önemli ölçütlerden biri olarak kabul edilir. Çünkü ücret, çalışanların emeği karşısında elde ettiği ve ihtiyaçlarını karşıladığı bir araçtır. Çalışanların aldıkları ücret ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığı görülmüştür (Khalid ve Khalid, 2012: 9975). Ücret aynı zamanda örgüt içerisinde bir statü ve güç gösterisi olarak da algılanabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın artırılması ya da en azından devamının sağlanması konusunda ücretin kamu sektörü için yatay pozisyonda etkisi minimal düzeyde kalmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının çoğunda çalışanların ücretleri merkezi düzenlemelerle (kanun, KHK, cumhurbaşkanı kararnamesi, yönetmelik vb.) belirlenmektedir. Bu nedenle kamu örgütlerinin ücreti tek taraflı bir bağlılık konusu edebilme şansı nerdeyse yok gibidir. Kamu örgütleri bu konuda inisiyatif alamaz, takdir yetkisi kullanamaz ve ücret politikalarını kişiden kişiye göre değiştiremezler. Başka bir deyişle aynı örgütte aynı işi yapan devlet memuruna farklı ücret tarifesinin

uygulanması söz konusu olamamaktadır. Sonuç itibariyle ücretin kamu örgütlerinde bağlılığa olan etkisi uygulama konusunda belirleyici bir rol oynamamaktadır.

Örgüt Kültürü: Kültür, “tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçlar ile bir topluma ya da halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi ve aynı zamanda bireyin kazandığı bilgi (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 2020)” olarak, bu tanımlar ışığında örgüt kültürü ise; örgütün kurumsal yapısı, yönetim tarzı, işlerin yapılış şekli, bireysel ve grup olarak davranış kalıpları ile tüm örgütsel değerlerin yaşatılarak devam ettirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü zamanla oluşan, herkes tarafından benimsenen, örgüt içi iletişime yön veren ve ilk kez örgüte katılacak olanlar için bir ön katılım şartı olarak görülebilen değerler ve normlar bütünüdür (Hofstede vd., 1990; Khazanchi, Lewis ve Boyer, 2007: 872).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Acar, 2012; De Cotiis ve Summers, 1987). Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı sağlamak ve artırmak için önemli bir araç olarak görülür. Örgüt içinde yer alan değerler arasındaki uyum ne kadar iyiye örgütsel bağlılık düzeyinin de o kadar iyi olacağı değerlendirilmektedir (Schein, 1985).

Örgütsel Adalet: Adalet ya da adalet arayışı geçmişten günümüze kadar insanların önemseddiği ve toplumsal yaşamdaki en önemli değerler arasında yer almaktadır. Çünkü adalet, bireysel, toplumsal ve hatta kurumsal ilişkileri belirleyen ve etkileyen temel unsurdur. Çünkü herkes, iletişimde ya da etkileşiminde bulunduğu kişilerden adaletli olmasını, eşit davranmasını ve tarafsız olmasını beklemektedir (Bal, 2014: 1) Örgütsel adalet ise, çalışanların işyerindeki adalet algıları olarak tanımlanmaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001: 4). Bu algı, çalışanların örgüt yönetiminin almış olduğu yönetsel kararların, işlem ve eylemlerinin hukuki, ahlaki ve etik ilkeler açısından ne durumda olduğuna ilişkin değerlendirmelerdir; bu algı ve

değerlendirmeler çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Polyhart ve Ryan, 1997; Rita Silva ve Caetano, 2014).

Örgütsel adaletin, dağıtımçı, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere birbiriyle ilişkili üç alt boyuttan oluştuğu alanyazından anlaşılmaktadır. Dağıtımçı adalette, çalışanların eylem ve işlemleri nedeniyle ödüllendirilmesi ya da ceza alması gibi durumlarda, bunun her çalışan için geçerli olması ise adaletin tesis edildiği algısını ortaya çıkarmaktadır. İşlemsel adalet, karar alma sürecinde örgüt içerisinde yer alan her düzeydeki çalışanın bu sürece dahil edildiği ve alınan kararlar sonrasında ortaya çıkan sonucun olumsuz olmasına rağmen çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşmasıdır. Etkileşimsel adalette ise, çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile olan iletişimleri sonucunda kendilerine karşı adil bir tutum ve davranış sergileniyorsa çalışanların etkileşimsel adalet algısının varlığından söz etmek mümkün olabilmektedir (Cameron, Cropanzano ve Vandenberghe, 2007; Colquitt ve Greenberg, 2003: 165; Akram vd., 2017).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Çalışanların algıladığı örgütsel adalet düzeyi ne kadar yüksek ise örgütsel bağlılık düzeyi de o oranda yüksek olacaktır. Adaletin eksik olarak algılandığı örgütlerde, bireysel performansta azalma, devir hızında artış, düşük örgütsel bağlılık düzeyi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Haar vd., 2009; Rahman vd., 2016: 191).

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Sosyal bir varlık olan insan gerek iş gerekse özel yaşamında hep bir rol üstlenmiştir. Çünkü bireylere yüklenen bu roller, bireylere bulunduğu ortamlarda sahip olduğu statüye göre yapacakları ya da yapamayacakları konusunda sınırlandırılmalar getirmiş ve bireyleri buna uyma konusunda zorlamıştır (Köse, 2014: 80).

Rol belirsizliği, çalışanın örgüt içerisinde kendisinden beklenen davranışlarında belirsizliğin yaşanması olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın örgüt içerisinde kendi rolünün ne olduğunu açıkça kavraması ve bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu durum daha fazla iş stresine ve daha düşük iş tatminine neden olabilir. Rol belirsizliği, bir çalışanın görevleri ya da yetkisi açıkça tanımlanmadığında ve

herhangi bir şey için harekete geçmekten ya da sorumluluk almaktan korktuğunda ortaya çıkmaktadır (Judeh, 2011: 173; Slatteya vd., 2008: 2271).

Rol çatışması ise, çalışanlardan birden fazla rolün üstlenilmesinin istenmesi ve çalışanlar tarafından bu rollerden birinin tercih edilmesi ile diğerine gerekli olan önemin verilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Katz ve Kahn 1977: 202). Çalışanlar aynı anda birden fazla rolün gerektirdiği işleri yapmak için uğraşsa da zaman, yetenek ve istek yetersizliği söz konusu olabilmektedir. Örneğin, bir örgütte bir çalışana bir birimde amirlik diğer birimde memurluk gibi birbirine zıt işler/görevler verilirse burada bir rol stresi ile birlikte rol çatışmasının başlaması olası olup çalışan, bunlardan birine beklentileri doğrultusunda daha fazla eğilimli olacağı ifade edilmektedir (Gökçe ve Şahin 2003: 147).

Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ve çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olabileceği öne sürülmektedir. Rol çatışması ve belirsizlik arttıkça örgütsel bağlılığın zayıflayacağı düşünülmektedir (Börk ve Adıgüzel, 2015: 263-264).

2.3.2.3. Çevresel (Dışsal) Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen son faktör ise çevresel faktörler olarak görülmektedir. Örgütsel nedenlerden ayrı olarak düşünülen bu faktör örgütlerin ve çalışanların dışında var olan ve aynı zamanda çalışanları ve örgütleri etkileyebilen faktörlerdendir. Bunların başında ise yeni iş imkanları gelmektedir. Piyasada oluşan, çalışanların mesleki faaliyetleri ile benzer ve ilgi çekici bir işin varlığı her zaman alternatifler oluşturmak adına bir fırsat olarak görülmektedir. Bu nedenle, çalışanlar, örgüt içerisinde bu yeni/alternatif iş imkanlarının verdiği durumu kendi lehine kullanmak isteyecek ve örgütlerine karşı bazı beklentiler içine gireceklerdir. Örgütler bu istek ve beklentilere cevap verebilme derecesine göre çalışanların örgütsel bağlılığında düzeyi de belirlenmiş olacaktır (Ak, 2017: 60).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir çevresel faktör ise profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme, meslek mensuplarının mesleki niteliklerini her zaman gerçekleştirme ve iyileştirme bağlılığı şeklinde oluşan ve örgütsel değerlerden ziyade mesleki değerleri ön plana çıkaran zihinsel bir tutumu ifade eden bir terimdir. Profesyonellik, meslek mensuplarının mesleki yeteneklerini geliştirmeye ve

mesleklerine uygun olarak iş yaparken kullandıkları stratejileri sürekli geliştirmeye olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84; Shafer, 2002: 263-271). Profesyonel olarak çalışanlar genel olarak mesleklerine daha bağlı olarak görünürler. Dahası mesleki ve örgütsel bağlılık tutumlarında meydana gelecek bir sorun yaşadıklarında ya da bu ikisi arasında bir ikileme düştüklerinde mesleki bağlılığın daha ağır basacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olabilecektir. (Gunz ve Gunz, 1994: 802).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanlar, çalıştıkları örgütlere en azından işten ayrılana kadar az ya da çok bir örgütsel bağlılık düzeyine sahiptir. Çünkü örgütsel bağlılık bazen gönüllü olabilirken bazen de zorunluluk oluşturan nedenlere dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların beklentilerinin örgütte karşılık bulması sonucunda yükselirken, aksi durumlarda örgütsel bağlılık düzeyinde azalmalar yaşanması olasıdır. Eğer örgütsel bağlılık belirli bir noktada ya da giderek artan bir ivmede ise buna ilişkin sonuçları da pozitif olacaktır. İşe devam etme, çalışmada iştah, iş tatmini, etkin örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi örgütsel bağlılığın bireysel yönden sonuçları arasında yer alırken verimlilik, kalite, düşük personel devri ve amaç ve hedeflere ulaşmada kolaylıklar ise örgütler açısından olumlu sonuçlar arasında yer almaktadır. (Bakan, 2011: 49). Diğer yandan örgütsel bağlılık düzeyinin azalması ile birlikte, çalışanlarda performans kaybı, devamsızlık, işgücü devri, işe gel gelme ve işten ayrılma niyeti vb. olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkabileceği görülmüştür. Bu olumsuz bireysel tutum ve davranışların örgüte yönelik dönütleri de genelde performans düşüklüğü, personel devir hızında ve personel girdi maliyetlerinde artış şeklinde olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 170).

2.3.4. Kamuda Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel bağlılık, bağlılık ile ilgili çalışmalar içerisinde incelenen ve en çok dikkat çeken konuların başında gelmektedir. 1960'lı yıllarda kavramsallaştırılan ve alanyazına kazandırılan örgütsel bağlılık, günümüze değin gerek kamu gerekse özel sektör temelinde hala araştırılan çok boyutlu ve psikolojik bir yönetsel inceleme

alanıdır. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütler ile çalışanların karşılıklı tutum ve davranışlarına dayalı olarak değişkenlik gösterebilen ve her iki taraf için kazanımlar ya da kayıplar yaşatabilen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Kamu örgüt yapısı özel örgüt yapısından bazı konularda farklılaşmasına rağmen kamusal örgütlerde örgütsel bağlılık araştırmalarının özel sektörle birlikte hemen hemen aynı dönem ve süreçte incelenmeye başlandığı görülmüştür. Kamu örgütlerinin sahip olduğu siyasal çevre, kamu yararını gözetme, kamu gücünün kullanımı, katı mevzuat uygulamaları vb. faktörler nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda farklı yaklaşım ve davranışlar sergilemelerine ve buna karşılık olarak kamu çalışanlarının da farklı örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olabileceği öngörülmektedir.

Kamuda örgütsel bağlılığın, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu ve örgütsel bağlılık düzeyinin ne gibi sonuçlar doğurduğu birçok çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda son yıllarda kamu personeline yönelik yapılan çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Köse, doktora tez çalışmasında, bir kamu kurumu olan Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Başkanlığı'nda görev yapan kamu personelinin örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin saptanması ve bu iki faktör arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere göre alt boyutlarda değişkenlik gösterdiği ifade edilmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilerek örgütsel kültür algısı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de artacağı savunulmuştur (Köse, 2014: 169).

Şahin, doktora tez çalışmasında Sayıştay ve SGK'da görev yapan kamu personelinin örgüt kültürü boyutlarının (güç, rol, destek ve başarı) örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, devam ve normatif) üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılık düzeyleri statüye göre değerlendirildiğinde, her iki örgüt içinde en düşük ortalama kariyer meslek mensuplarında çıkarken en yüksek ortalama, yönetici ve kariyer meslek mensupları dışında kalan memur grubunda görülmüştür. SGK'da çalışan personelin en yüksek ortalamaları normatif bağlılık boyutunda ortaya

çıkmiştir. Örgüt kültürü açısından değerlendirildiğinde ahlaki bir çalışma duygusu ile örgütsel bağlılık gelişimi görüldüğü ifade edilmiştir. Sayıştay için ise duygusal bağlılık boyutunun ön plana çıktığı görülmüştür. Bunun nedeni ise Sayıştay meslek mensuplarının sahip olduğu yüksek özlük hakları olarak belirtilmiştir. Ayrıca SGK’da görev yapan kariyer meslek mensuplarından denetmenlerin düşük örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılarak denetmenlerin, diğer kariyer meslekler (SGK uzmanı ve müfettişi) ile aralarında yer alan ücret farklılıkları nedeniyle bu şekilde düşündükleri ifade edilmiştir (Şahin, 2017: 199-202).

Kayabaşı, doktora tez çalışmasında, Kastamonu’da yer alan bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkisinin belirlenmesini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların orta düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında yine pozitif ancak zayıf yönde bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir (Kayabaşı, 2019: 150).

Işık, doktora tez çalışmasında, Bursa Büyükşehir Belediyesinde görev yapan kamu çalışanlarının kurum içi halkla ilişkiler ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre, çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise en yüksek bağlılık düzeyi duygusal bağlılık olarak gözlemlenirken bunu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemiştir. Ayrıca kurum içi halkla ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki kabul edilerek, kurum içi halkla ilişkilere verilen önem arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı belirtilmiştir (Işık, 2020: 198).

Yener Demircan, doktora tez çalışmasında, bir kamu kurumunun dört ilini kapsayan bölge müdürlüğü çalışanlarının hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik algısı ile akış deneyimi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de artacağı tespit edilmiştir (Yener Demircan, 2021: 123-125).

Bülbül, yüksek lisans tez çalışmasında, bir kamu iktisadi kuruluşunda görev yapan çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıkları farklı boyutlarda analiz edilmiş olup çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları düşük, devam bağlılıkları ise yüksek olarak tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında farklı boyutlarda, pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkilerin varlığı kabul edilerek, iş tatmininde yaşanan artışın örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkileyeceği ifade edilmiştir (Bülbül, 2016: 95-99).

Koyuncu, yüksek lisans tez çalışmasında, Karaman ilinde kamu kurumlarında görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyin üstünde çıktığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise en yüksek bağlılık duygusal bağlılıkta görülürken devam ve normatif bağlılık boyutları ise bunu takip etmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasından genel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı kabul edilerek, oluşan örgütsel adalet algısı arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de artacağı belirtilmiştir. (Koyuncu, 2019: 85-90).

Sevinç ve Şahin, yapmış oldukları çalışmada, Konya ili Meram Tıp Fakültesi'nde görev yapan doktor ve hemşirelerin karşılaştırmalı olarak örgütsel bağlılık düzeylerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, kıdemli hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük çıkarken, doktorların örgütsel bağlılık düzeylerinin hemşirelere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda sağlık hizmetinin sunumunda hemşirelerin rolü vurgulanarak hastane yönetiminden buna karşı bir önlem alınması tavsiye edilmiştir (Sevinç ve Şahin, 2012: 279).

Candan, yapmış olduğu çalışmada, Karaman ilinde görev yapan kamu personelinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde çıktığı ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılıkla arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı kabul edilerek örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı ifade edilmiştir (Candan, 2019: 278-282).

Sarioğlu Uğur, yapmış olduğu çalışmada, Uşak ilinde bulunan kamu bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılık ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel sapma davranışlarının azalacağı savunulmuştur (Sarioğlu Uğur, 2019: 92-93).

Atılğan ve Geçikli, yapmış oldukları çalışmada, Atatürk Üniversitesi bünyesinde görev yapan araştırma görevlilerine yönelik örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel bağlılık puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları azalmaktadır”. Ayrıca örgütsel bağlılık aracı rol olarak dahil edildiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide kısmi bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Atılğan ve Geçikli, 2020: 305-306).

Aksakal ve Kahveci, yapmış oldukları çalışmada, Rize ilinin tüm ilçelerinde yer alan devlet okullarında görev yapan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve negatif yönde olduğu vurgulanarak öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıklarında düşüş olacağı ifade edilmiştir. Aynı sonucun örgütsel maneviyat için de geçerli olduğu ve örgüte yönelik olan tutumların sinizm faktöründe olumsuz, maneviyat ve bağlılık faktörlerinde ise olumlu olduğu değerlendirilmiştir (Aksakal ve Kahveci, 2021: 815-816).

Markovits vd., yapmış oldukları çalışmada, Yunanistan’ın kuzeyinde yer alan bölgesel ve yerel yönetimlerde çalışan kamu görevlilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, kamu örgütlerinde görev yapan çalışanların iş tatminlerinde yaşadıkları artışların güçlü örgütsel bağlılığı da beraberinde getireceği ve bu bağlılık düzeyinin duygusal ve normatif boyutlarda daha ön planda olduğu ifade edilmiştir. Çünkü kamu örgütlerine

yeni giren çalışanlardan herhangi bir yaratıcılık ve yenilik beklenmemektedir. Bu nedenle kamu çalışanlarının süreç içerisinde yaşadıklarının iş tatminlerinin karşılığı olarak örgütsel bağlılıklarını geliştireceği ve bu durumun zamanla örgüte karşı artan ilgi ve sadakat olarak kendini göstereceği ifade edilmiştir (Markovits vd., 2010: 189-190).

Yousaf vd., yapmış oldukları çalışmada, Pakistan'da yer alan bir kamu kurumunda çalışan teknik personelin örgütsel bağlılıklarını demografik değişkenlere göre incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, kadın ve erkek memurlar arasında örgütsel bağlılık konusunda bir fark olmamakla birlikte yaşlıların gençlere göre daha fazla örgütsel bağlılıkları olduğu vurgulanmıştır. Çalışanlar, kendilerini örgütün parçası olarak görmüş ancak gelecekte aynı örgütte kalmanın bir getirisinin olmayacağını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, çalışanların örgütte çalışmaya istekli oldukları ancak örgüt politikalarından, yaptıkları iş türünden ve iş performansının değerlendirme şeklinden memnun olmadıkları belirtilmiştir (Yousaf vd., 2011: 7-8).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALİ HİZMETLER UZMANLARININ MESLEKİ TATMİN, MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ ANALİZİ

Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesine bu bölümde yer verilmektedir. Öncelikle, araştırmanın konusu ve amacı, önemi, yöntemi, evreni, modeli, hipotezleri vb. konulara değinilmiş daha sonra mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılıkları sosyo-demografik değişkenlerle birlikte analiz edilmiştir. Yapılan analiz ve değerlendirmelerden sonra son kısımda ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Yeni kamu personel yönetim sistemi ile daha etkin ve verimli duruma gelmeye çalışan İKY'nin günümüzde hala tam istenilen noktaya ulaştığının söylenmesi pek olası görülmemektedir. Hala birçok personel sorunu varlığını korumakla birlikte bu sorunların çözümü için iyileştirme ve regülasyon çalışmaları devam etmektedir. Bu sorunların bir parçasını oluşturan konu da kamuda kariyer uzmanlık sistemidir. Geçmiş 1940'lı yıllara kadar dayanan bu sistemin hala birtakım sorunları bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Kamuda çekirdek işgücü yapısını temsil ettiği ifade edilen bu personellerden bazı unvanlarda görev yapanlar, özlük hakları bakımından diğer kariyer uzmanları ile bütünleşik bir model oluşturulamamıştır. “Eşit işe eşit ücret” sloganı ile 2011 yılında çıkılan bu yolda maalesef beklentiler tam anlamıyla karşılanamamıştır. Bu süreçte aynı türde olan bazı kariyer meslekler eşitlenememiş ya da eşitlenmek istenmemiştir. Bunlardan en bariz olanı ise mali hizmetler uzmanlarıdır. Kamuda merkezi bir rol oynayan bu meslek, birtakım gerekçelerle eşitlenme kapsamı dışında tutularak mesleki dışlanmaya maruz bırakılmıştır. Bu nedenle ilk göreve başlama döneminden bu zamana kadar, meslekte görev icra edenlerin yarıdan fazlası meslekten ayrılmış, meslekte olanların bir bölümünün ise ayrılma niyeti taşımakta olduğu yönünde düşünceler ifade edilmektedir.

5018 sayılı Kanunla başlayan kamu mali yönetim devrimi ve ilgili kanunla ihdas edilen bu meslek, merkezi uyumlaştırma adına Türkiye'nin neredeyse her ilinde yer alan kamu kurumlarının merkez teşkilatlarında görev yapmaktadır. Yaşanılan

dışlanma ve adaletsizlik algısının bu meslekte yer alan kariyer uzmanlarının, mesleki tatminini, mesleki ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği ve bunun sonucu olarak mesleklerine ve örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışların geliştirdikleri düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında görev yapan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin test edilmesi ve açıklanması olarak belirlenmiştir.

Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek bu araştırmanın temel amacını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranarak alt amaçlar belirlenmiştir:

1. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri nedir?
 - 1.1. Mali hizmetler uzmanlarının sosyo-demografik özellikleri ile mesleki tatmin düzeyleri arasındaki ilişki nedir?
2. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılık düzeyleri nelerdir?
 - 2.1. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılık düzeyleri alt boyutlara (duygusal, devam ve normatif) göre farklılık göstermekte midir?
 - 2.2. Mali hizmetler uzmanlarının sosyo-demografik özellikleri ile mesleki bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki nedir?
 - 2.3. Ölçeğin alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklar sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
3. Mali hizmetler uzmanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri nelerdir?
 - 3.1. Mali hizmetler uzmanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyutlara (duygusal, devam ve normatif) göre farklılık göstermekte midir?
 - 3.2. Mali hizmetler uzmanlarının sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki nedir?
 - 3.3. Ölçeğin alt boyutlarına olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklar sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
4. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

5. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki nedir?
6. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

Araştırma sonucunda elde edilen bulgularla, benzer konularda yapılan çalışmaların geçerliliğinin ve devamlılığının sınanması ve aynı zamanda belirlenen iş, tutum ve davranışlarının birbirlerine olan etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma sayesinde bütüncül bir bakış ile ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulguların alanyazına katkı sağlaması ve araştırma konusu kurumlarda görev yapmakta olan mali hizmetler uzmanlarının bireysel davranışlarının hangi yönde gerçekleşeceğinin belirlenmesi ile ilgililere pratikte yarar sağlayabilecek bilgisel bir temel oluşturması beklenmektedir. Aynı zamanda bu araştırma ile çalışmaya konu olan mesleğin sorunlarına akademik bir bakış açısı getirilerek mesleki sorunların çözümü noktasında ulaşılan bulgular ile bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin getirilmesi hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Kamu personel yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşümün ülkemizde, özellikle 2000’li yıllarda, kendi göstermeye başladığı söylenebilir. Buradaki amaç, kamu yönetiminde etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasına yönelik, kamusal kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını öne çıkarmaktır. Bu kamusal kaynakların başında ise; insan kaynağı yer almaktadır. Alınacak kamusal kararlara yardımcı olmak ve alınan kararları hızlı ve yerinde uygulamak kamu yönetiminin beklediği bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ise nitelikli personel ile mümkündür. Son yıllarda kamuda uzmanlaşma giderek artmış ve buna bağlı olarak da kariyer uzmanlık kadroları oluşturulmuştur. Bu yapı ile kamusal işlerde daha kapsamlı iş süreçleri tasarlanarak kamusal hizmetlerde verimliliğin artırılacağı öngörülmüştür.

Bu çalışmada, kariyer uzmanlık mesleklerinden mali hizmetler uzmanlarının yaşadığı temel sorunlar olan mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının ele alınarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Mesleki sorunlar giderilmedikçe kamuda etkin ve önemli işler yürüten personelin performansında düşmeler yaşanması olasıdır. Bu

durumda kamu kurumlarının işlerliğini azaltarak belirlenen temel amaç ve hedeflere ulaşmada zorlukların ortaya çıkması olası olarak görülmektedir. Belirli bir süre eğitim aldıktan sonra mesleki yaşamında kendini kanıtlayan bu tip çalışanların, çalışma alanlarında karşılaştıkları sorunların çözümü, onları meslekte tutarak onlardan en yüksek verim almak açık hedef olarak gösterilebilir. Bu da ancak mesleki tatmin düzeyinin beklentiler ile uyum olmasına ile mümkündür.

Bu çalışma, aynı zamanda Türkiye çapında çok sayıda ve farklı yapıda kamu kurumlarında yapıyor olması nedeniyle ve çıkan sonuçların diğer dar alanlı çalışmalara nazaran daha genel ve kapsamlı olarak yorumlanmasına elverişli olması açısından da önem arz etmektedir.

Bu alanda yapılacak her bir çalışmanın kamu personel yönetimindeki kariyer uzmanlık mesleklerine farklı bir bakış açısı kazandırarak, kamu yönetiminde mesleki ve örgütsel bağlılığın bir kültür olarak benimsenmesini hızlandıracağı tahmin edilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılığın kazanıldığı her bir meslekte kamu yönetiminin daha etkin ve daha işlevsel olarak hizmet vereceği değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi, “olgu ya da olaylara yönelik bireylerin algılarının ölçülmesinde kullanılan modeldir. Bu modelde, var olan durum olduğu gibi incelenir ve farklı algıların birbiri ile olan ilişkisi taranır. Bireylerin algılarının ölçülmesinde kullanılan ilişkisel tarama, evreni temsil eden örneklem üzerinde araştırmanın konusu ile ilişkili olarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Tarama araştırmalarının bir türü olan ilişkisel taramada, iki ya da daha fazla sayıda değişkenin arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmaktadır” (Karasar, 2007).

Bu çalışmada, Türkiye’de kamu kurumlarının merkez teşkilatlarında ve neredeyse Türkiye’nin her ilinde görev yapan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmada verilere ulaşmak için ise nicel araştırmalarda çok kullanılan anket yöntemi seçilmiş ve geçerliliği ve güvenilirliği önceden test edilmiş mesleki doyum

(tatmin), mesleki bağıllık ve örgütsel bağıllık ölçekleri mali hizmetler uzmanlarına uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları

Araştırmanın evrenini genel yönetim kapsamında yer alan kamu kurumlarında (genel bütçeli idareler, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları, mahalli idareler vb.) görev yapan mali hizmetler uzmanları oluşturmaktadır. 2021 yılı Ağustos ayı itibarıyla SGK kayıtlarına göre Türkiye genelinde 4/c¹⁰ kapsamında 601 mali hizmetler uzmanı görev yapmaktadır. Anketin hâlihazırda görev yapan tüm mali hizmetler uzmanlarına uygulanması düşünüldüğünden araştırmanın evreni aynı zamanda araştırma örnekleme olarak da kabul edilmiştir.

Araştırmanın kısıtlılıkları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Mali hizmetler uzmanlarının tamamına ulaşamamıştır. Bunun nedeni ise çalıştıkları kurumlarının bazılarının internet sitelerinde herhangi bir iletişim bilgisinin yer almaması, iletişim bilgileri var olanların ise güncel olmaması,
2. Anket bağlantısının elektronik posta ve sosyal medya aracılığı ile iletilmiş olması sonucunda, elektronik verilerin güveni konusunda tereddütlerin bulunması,
3. Yapılan bu çalışmanın, mali hizmetler uzmanlığı mesleğine bir katkısının olmayacağı düşüncesi ile mali hizmetler uzmanları arasında ilgi görmemesi,
4. Diğer doğal kısıtlılıklar olabileceği varsayılmaktadır.

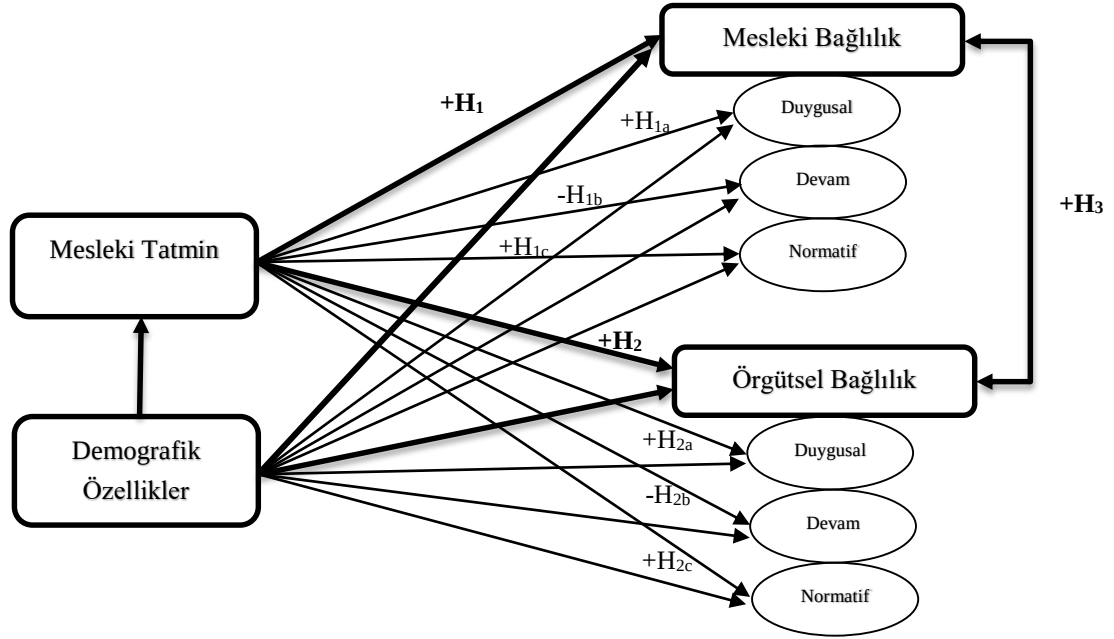
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada mesleki tatmin bağımsız değişken; mesleki ve örgütsel bağıllık ise bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında görev yapan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri belirlenerek bu algılarının mesleklerine ve çalıştıkları örgütlerine olan bağıllıkları hem genel hem de alt boyutlarda ve karşılıklı olarak incelenmiştir. Araştırmanın kavramsal modeline uygun

¹⁰ 4/c sistemi, devlet memuru olarak hizmet eden kadrolu çalışanları kapsamaktadır.

olarak üç ana hipotez ve altı alt hipotez geliştirilmiş olup hipotezlerin geliştirilmesinde çalışmanın teorik bölümünde ele alınan konular dikkate alınmıştır.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın temel amacı, alt amaçları ve modeli dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile duygusal mesleki bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki devam bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile normatif mesleki bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile örgütsel devam bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile normatif örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Anketler, elektronik bir veri toplama platformu aracılığı ile mali hizmetler uzmanlarının elektronik posta adreslerine ve sosyal medya hesaplarına bir bağlantı adresi (link) gönderilerek 01 Ağustos 2021-30 Ekim 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu süre zarfında toplamda 297 kişi ankete katılım sağlamıştır. Katılım sağlanan anketler üzerinde yapılan incelemeler sonucunda herhangi bir veri kaybı olmadığı anlaşılmıştır. Örneklemenin istatistiksel yorumlama ve değerlendirme yeterliliği, aşağıda verilen formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2 (N - 1) + t^2pq}$$

Bu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örneklem alınacak birey sayısını,

p: İncelenen olayın görüş sıklığı, yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın görülme sıklığını, yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını,

ifade etmektedir.

Tablo 3.1. Farklı Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1.000	2.500	5.000	10.000	25.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50.

Tabloda, 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilecek evren büyüklükleri verilmiştir. Buna göre 601 kişilik bir evren yapısı için en az 235 örneklem sayısının evreni temsil edebilmesi açısından yeterli görüldüğü anlaşılmaktadır.

3.7. Ölçme Araçları

Araştırmada, mesleki doyum (tatmin), mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Alanında birçok çalışmada kullanılan ve katılanların görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışan bu ölçeklerin, alınan uzman görüşleri sonucunda, araştırmanın amaçlarına uygun olduğuna karar verilmiştir.

3.7.1. Mesleki Doyum (Tatmin) Ölçeği

Kuzgun, Aydemir-Sevim ve Hamamcı (1999) tarafından geliştirilen Mesleki Doyum Ölçeği, mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan “Doyum” ifadesine yerine aynı anlama gelen “tatmin” ifadesi tercih edilmiştir. Ölçek, 5’li likert tipi toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin puanlandırılması (5) Her zaman, (4) Sık sık, (3) Ara sıra, (2) Nadiren, (1) Hiçbir zaman şeklinde yapılmıştır. 4, 9, 10, 11, 14 ve 19 numaralı maddeler ise olumsuz maddelerdir ve bunlar tersten kodlanmıştır. Ancak, (5) Her zaman, (4) Sık sık, (3) Ara sıra, (2) Nadiren, (1) Hiçbir zaman olan ifadelerin, çalışmada kullanılan diğer ölçekler ile sıra dizim uyumu ve herhangi bir karışıklığa meydan vermemesi için, araştırmacı tarafından (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Ara sıra, (4) Sık sık, (5) Her zaman şeklinde düzenlenmiştir.

Kuzgun, Aydemir-Sevim ve Hamamcı (1999) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır.

3.7.2. Mesleki Bağlılık Ölçeği

Mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılık düzeylerini belirlemek amacı ile Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Mesleki Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Mesleki bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuta sahiptir. Her bir boyutta eşit dağılımlı olmak üzere toplam 18 madde bulunmaktadır ve 2, 3, 5 ve 6. maddeler olumsuz olup tersten kodlanmıştır. Maddelerin tamamı 5’li likert kullanılarak (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3)

Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler anlam bütünlüğünü yitirmeden mali hizmetler uzmanlarına yönelik düzenlenmiştir.

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından yapılan iki örneklemlili araştırmada ölçeğin tümü için Cronbach's Alpha katsayısı .85, "Duygusal Mesleki Bağlılık" boyutu için .85 ve .82, "Mesleki Devam Bağlılığı" boyutu için .86 ve .76 ve "Normatif Mesleki Bağlılık" boyutu için .77 ve .80 olarak hesaplanmıştır.

3.7.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Mali hizmetler uzmanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacı ile Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı, Eliçicek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik testi yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuta sahiptir. Her bir boyutta eşit dağılımlı olmak üzere toplam 18 madde bulunmaktadır ve ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters olarak kodlanmıştır. Maddelerin tamamı 5'li likert kullanılarak (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlanmıştır. Dağlı, Eliçicek ve Han (2018) tarafından yapılan güvenilirlik sonuçlarına göre, Cronbach's Alpha değerlerinin; birinci boyutta .80, ikinci boyutta .73, üçüncü boyutta .80 ve ölçek toplamında ise .88 olduğu görülmektedir. Bu sonuçların Meyer, Allen ve Smith (1993) ile benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir.

3.8. Verilerin Analizi

Çalışmada istatistiksel veri analizi programlardan olan SPSS 26.0 kullanılmıştır. Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov), tanımlayıcı istatistikler (Frekans Analizi, Betimsel İstatistikler), Bağımsız Grup Karşılaştırması (Bağımsız Örneklem T Testi, One-Way ANOVA), Pearson Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha) olmak üzere farklı istatistiksel testler uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum vb. tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde normallik dağılım testlerinden Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmış olup analiz sonucunda normallik varsayımları sağlandığından parametrik

testlerden yararlanılmıştır. Bağımsız 2 grubun ortalamaları karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, 2’den fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında One-way ANOVA testi sonucu kullanılmıştır. ANOVA testi için varyans homojenliği, Levene testi ve grup farklılıkları için ise varyans homojenliği sağlanıyorsa ($p \geq 0.05$) Tukey HSD ve LSD, varyans homojenliği sağlanmıyor ise ($p < 0.05$) Tamhane çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ölçeklerin ilişki analizinde Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Tüm test sonuçları 0.05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamında ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan “Cronbach’s Alfa” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılmaktadır. Ölçekte yer alan sorular, varyans oranlama ile bulunmaktadır. Bu oran 0 ile 1 arasında değer alırken; 0.60-0.80 arasında yer alan değer oldukça güvenilir, 0.80–1.00 arasında yer alan oranın ise yüksek güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir. Buna ek olarak ölçekte yer alan maddelerin korelasyonları 0.30’un altında olmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu değer altında olan maddeler güvenilirlik analizinde yer almaması önerilmektedir (Özdamar, 2015: 574-575).

Bu şekilde Mesleki Doyum (Tatmin) Ölçeği için Cronbach’s Alfa katsayısı 0.892, Mesleki Bağlılık Ölçeği için Cronbach’s Alfa katsayı aralığı 0.796-0.861 ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach’s Alfa katsayı aralığı 0.676-0.835 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak uygulanan bu ölçeğin, ölçmek istenilen olguyu çok iyi bir şekilde ölçtüğü söylenebilir.

Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Mesleki Tatmin	0,892	20
Mesleki Bağlılık		
Duygusal Mesleki Bağlılık	0,861	6
Mesleki Devam Bağlılığı	0,808	6
Normatif Mesleki Bağlılık	0,796	6
Örgütsel Bağlılık		
Duygusal Örgütsel Bağlılık	0,838	6

Örgütsel Devam Bağlılığı	0,676	6
Normatif Örgütsel Bağlılık	0,815	6

3.9. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan mali hizmetler uzmanlarının demografik özellikleri, mesleki tatmin, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık ölçek puanlarının tanımlayıcı istatistikleri, normallik dağılım analizi, her bir ölçeğin ve ölçeklerde yer alan alt boyutların demografik özelliklere göre karşılaştırılması ile mesleki tatmin, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ele alınıp analiz edilmiştir.

3.9.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu kısımda araştırmaya katılan mali hizmetler uzmanlarının toplam çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan kurum, mesleğe giriş dönemi ve önceki meslek vb. sosyo-demografik özelliklerine değinilmiştir. Mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri olabileceği düşünülen bu özelliklerin yüzde ve frekans dağılımlarına Tablo 3.3'te yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Mali Hizmetler Uzmanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
Toplam Çalışma Süresi (n=297)	3-5 yıl	30	10,1
	6-8 yıl	89	30,0
	9-11 yıl	66	22,2
	12-14 yıl	31	10,4
	15 yıl ve üstü	81	27,3
Meslekte Çalışma Süresi (n=297)	0-3 yıl	6	2,0
	4-6 yıl	92	31,0
	7-9 yıl	57	19,2
	10-12 yıl	82	27,6
	13 yıl ve üstü	60	20,2
Yaş (n=297)	24-29 arası	16	5,4
	30-35 arası	136	45,8
	36-41 arası	77	25,9
	42-47 arası	39	13,1
	48 ve üstü	29	9,8
Cinsiyet (n=297)	Kadın	106	35,7

	Erkek	191	64,3
Medeni Durum (n=297)	Bekâr	75	25,3
	Evli	222	74,7
Öğrenim Durumu (n=297)	Lisans Mezunu	208	70,0
	Yüksek Lisans Mezunu	42	14,1
	Yüksek Lisans Devam Ediyor	26	8,8
	Doktora Devam Ediyor	21	7,1
Çalışılan Kurum (n=297)	Genel Bütçeli İdareler	78	26,3
	Özel Bütçeli İdareler	58	19,5
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	33,7
	Mahalli İdareler	58	19,5
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	1,0
Mesleğe Giriş Dönemi (n=297)	2006-2007	62	20,9
	1.Dönem (2008)	21	7,1
	2.Dönem (2011)	68	22,9
	3.Dönem (2013)	48	16,2
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	33,0
Önceki Meslek (n=297)	İlk atama	148	49,8
	B kadro	69	23,2
	Diğer Kariyer Meslek	12	4,0
	Özel Sektör	42	14,1
	Diğer	26	8,8

Tablo 3.3'te yer alan mali hizmetler uzmanlarının sosyo demografik özellikleri değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mali hizmetler uzmanlarının, %10,1'inin toplam çalışma süresinin 3-5 yıl, %30'unun 6-8 yıl, %22,2'sinin 9-11 yıl, %10,4'ünün 12-14 yıl ve %27,3'ünün 15 yıl ve üzerinde olduğu; meslekte çalışma sürelerinin, %2'sinin 0-3 yıl, %31'inin 4-6 yıl, %19,2'sinin 7-9 yıl, %27,6'sının 10-12 yıl ve %20,2'sinin ise 13 yıl ve üzerinde olduğu; uzmanların yaşlarının %5,4'ünün yaşı 24-29 yaş, %45,8'inin 30-35 yaş, %25,9'unun 36-41 yaş, %13,1'inin 42-47 yaş aralığında ve %9,8'inin ise 48 yaş ve üzerinde olduğu; %35,7'sinin kadın ve %64,3'ünün erkek olduğu; %25,3'ünün bekar ve %74,7'sinin evli olduğu; %70'inin lisans mezunu, %14,1'inin yüksek lisans mezunu, %8,8'inin yüksek lisans eğitime ve %7,1'inin ise doktora eğitime devam ettiği görülmektedir.

Mali hizmetler uzmanlarının %26,3'ünün genel bütçeli idarelerde, %19,5'inin özel bütçeli idarelerde, %33,7'sinin üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde, %19,5'inin mahalli idarelerde ve %1'inin ise sosyal güvenlik kurumlarında çalıştığı; uzmanların %20,9'unun mesleğe 2006-2007 yılları arasında, %7,1'inin 2008 yılında, %22,9'unun 2011 yılında, %16,2'sinin 2013 yılında ve %33'ünün ise 2015-2016 yılları arasında giriş yaptığı; uzmanların %49,8'inin ilk ataması olduğu, %23,2'sinin önceki mesleklerinin B kadro statüsünde, %4'ünün diğer kariyer meslek statüsünde, %14,1'inin özel sektörde çalıştığı ve %8,8'inin ise diğer meslek statüsünde olduğu görülmektedir.

3.9.2. Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının tanımlayıcı istatistikleri yapılmış ve analiz sonuçlarına Tablo 3.4'te yer verilmiştir.

Tablo 3.4. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	$\bar{X}$	SS	Minimum	Maksimum
Mesleki Tatmin	297	64,31	13,30	20	100
Mesleki Bağlılık					
Duygusal Mesleki Bağlılık	297	3,24	0,90	1	5
Mesleki Devam Bağlılığı	297	2,97	0,88	1	5
Normatif Mesleki Bağlılık	297	2,55	0,77	1	5
Örgütsel Bağlılık					
Duygusal Örgütsel Bağlılık	297	2,69	0,94	1	5
Örgütsel Devam Bağlılığı	297	2,93	0,70	1	5
Normatif Örgütsel Bağlılık	297	2,20	0,78	1	5

Tablo 3.4'te mali hizmetler uzmanlarının meslek tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapılan tanımlayıcı istatistikleri kapsamında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mali hizmetler uzmanların mesleki tatmin düzeyi ortalamasının (64.31); mesleki bağlılık alt boyutlarından duygusal mesleki bağlılık düzeyi ortalamasının (3,24), mesleki devam bağlılık düzeyi ortalamasının (2.97), normatif mesleki bağlılık düzeyi ortalamasının (2,55); örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal örgütsel

bağlılık düzeyi (2,69), örgütsel devam bağlılık düzeyi ortalamasının (2,93) ve normatif örgütsel bağlılık düzeyi ise ortalamasının (2,20) olduğu görülmektedir.

Yukarıda yer alan sonuçlara göre mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeylerinin yüksek olmadığı hatta görece düşük olduğu sonucuna varılabilir. Bunun altında yatan en önemli neden ise mali ve diğer özlük haklarının diğer kariyer uzmanlara kıyasla düşük olması ile diğer mesleki dezavantajlar olarak ifade edilebilir (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006; Erdoğan, 1996). Mesleki bağlılık düzeyinin alt boyutlarında ise duygusal mesleki bağlılığın diğer boyutlara kıyasla daha yüksek olduğu ve mali hizmetler uzmanlarının mesleklerine duygusal olarak bağlı oldukları söylenebilir. Çünkü mali hizmetler uzmanlığı mesleği görev alanı ve tanımı gereği birçok farklı konularda uzmanlık alanına sahip olması, çalıştıkları idarelerde aranılan meslek gruplarında yer alması ve mesleki gelişime açık olması gibi nedenler mesleğe karşı içten ve samimi olarak yaklaşılması anlamına gelmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001; Lee vd., 2000) Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise devam bağlılığının öne çıktığı görülmektedir. Mesleki olarak tatmin düzeyi yüksek olmasa da mali hizmetler uzmanlarının örgütsel bağlılıklarında devam bağlılığının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun örgütte kalmak için örgütten ayrılma maliyeti gibi bazı zorunlu nedenlerin varlığı ile ilişkilendirilebileceği anlamına gelmektedir. Zira bu maliyetler örgütten ayrılmayı zorlaştıran nedenler arasında sayılmaktadır. Mali hizmetler uzmanlarının normatif örgütsel bağlılıklarının düşük olması çalıştıkları örgütlere karşı örgütte kalmak adına herhangi bir sorumluluk hissetmediklerine işaret etmektedir (Messner, 2013). Aynı unvan altında görev yapmalarına rağmen aldıkları ücretlerin çalıştıkları kurumlara göre farklılık arz ediyor olması bu durumu açıklayan temel faktör olarak yorumlanabilir (Khalid ve Khalid, 2012). Ayrıca, mesleğin yeni olması, kariyer uzmanlık kültürünün her örgütte oluşmaması ve çalışılan örgütün asli personeli olunmaması gibi nedenler de bu kapsamda sayılabilir.

Sonuç olarak, mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeylerinin görece düşük, mesleki bağlılık düzeyinin, özellikle duygusal mesleki bağlılık boyutunda, örgütsel bağlılık düzeyine göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle, mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıklarına göre daha öncelikli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Hıdıroğlu (2021)'nin Denizli ili merkez

ilçelerinde devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin incelendiği çalışmada da öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılığa göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Uysal, Durğun ve Demirel (2019)'ın Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan sağlık personellerinin mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini araştırmak üzere yapmış oldukları çalışmalarında mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmaların sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları benzerlikler göstermektedir.

3.9.3. Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Normallik Dağılımı Analizi

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının normallik dağılım analizlerine yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.5'te yer verilmiştir.

Tablo 3.5. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Tatmin, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanlarının Normallik Dağılım Analizi

	Kolmogorov-Smirnov			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Test istatistiği	Sd	p		
Mesleki Tatmin	.053	297	.044	-0,056	-0,328
Mesleki Bağlılık					
Duygusal Mesleki Bağlılık	.084	297	.000	-0,418	-0,096
Mesleki Devam Bağlılığı	.061	297	.009	0,015	-0,295
Normatif Mesleki Bağlılık	.096	297	.000	0,454	0,015
Örgütsel Bağlılık					
Duygusal Örgütsel Bağlılık	.076	297	.000	-0,097	-0,715
Örgütsel Devam Bağlılığı	.076	297	.000	-0,277	-0,001
Normatif Örgütsel Bağlılık	.072	297	.001	0,258	-0,544

Tablo 3.5'te mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ait normallik dağılımı Kolmogorov Smirnov testi ile değerlendirildiğinde; puanlar normal dağılım göstermemiştir ($p < 0.05$). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer

varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 arasında olması ve örneklem hacminin $n > 30$ ve üzerinde olmasından, ölçek puanlarına ait verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2020).

3.9.4. Mesleki Tatmin Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, mesleki tatmin düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.6'da yer verilmiştir.

Tablo 3.6. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Tatmin Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		Mesleki Tatmin			t/f	p
		n	$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	63,93	12,78	3,636	0,007**
	6-8 yıl	89	61,36	12,04		
	9-11 yıl	66	62,47	12,66		
	12-14 yıl	31	66,42	12,68		
	15 yıl ve üstü	81	68,38	14,64		
Meslekte Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	61,57	13,52	4,960	0,002**
	7-9 yıl	57	64,47	10,56		
	10-12 yıl	82	63,52	13,95		
	13 yıl ve üzeri	60	69,70	13,08		
Yaş	24-29 arası	16	63,19	15,05	6,326	0,000***
	30-35 arası	136	61,59	12,07		
	36-41 arası	77	64,06	13,72		
	42-47 arası	39	67,51	13,28		
	48 ve üstü	29	74,03	12,09		
Cinsiyet	Kadın	106	63,65	12,97	-0,635	0,526
	Erkek	191	64,68	13,50		
Medeni Durum	Bekâr	75	60,07	13,45	-3,247	0,001**
	Evli	222	65,74	12,97		
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	64,10	12,66	0,151	0,929
	Yüksek Lisans Mezunu	42	65,19	15,45		
	Yüksek Lisans Devam Ediyor	26	65,27	14,40		
	Doktora Devam Ediyor	21	63,48	14,35		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	67,36	12,33	2,083	0,083
	Özel Bütçeli İdareler	58	63,93	13,89		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	61,72	14,27		
	Mahalli İdareler	58	65,14	11,73		

	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	62,67	9,29		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	69,55	12,79		
	1.Dönem (2008)	21	68,57	16,05		
	2.Dönem (2011)	68	62,54	13,26	4,442	0,002**
	3.Dönem (2013)	48	63,56	10,58		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	61,67	13,31		
Önceki Meslek	İlk atama	148	63,05	12,94		
	B kadro	69	67,84	13,50		
	Diğer Kariyer Meslek	12	60,25	15,55	1,969	0,099
	Özel Sektör	42	63,31	11,40		
	Diğer	26	65,58	15,47		
¹ Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ² Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Tablo 3.6’da mali hizmet uzmanlarının mesleki tatmin puanı demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mesleki tatmin düzeyi, uzmanların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 3.636, p:0.007, p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, toplam çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin ($\bar{X}: 68.38, SS: 14.64$) anlamlı olarak toplam çalışma süresi 6-8 yıl arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden ($\bar{X}: 61.36, SS: 12.04$) yüksek olduğu görülmektedir.

Mesleki tatmin düzeyi, uzmanların meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(3, 293): 4.960, p:0.002, p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi meslekte çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, meslekte çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin ($\bar{X}: 69.70, SS: 13.08$) anlamlı olarak meslekte çalışma süresi 0-6 yıl arasında ($\bar{X}: 61.57, SS: 13.52$) ve 10-12 yıl arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden ($\bar{X}: 63.52, SS: 13.95$) yüksek olduğu görülmektedir.

Mali hizmetler uzmanlığı mesleği 2005 yılında ihdas edildiğinden çok uzun olmayan bir geçmişe sahiptir. Mesleğin işlerlik ve tanınırlık kazanması için zamana

ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak mesleğe 2006-2007 yıllarında kamuda benzer ya da ilişkili görevleri yürüten çalışanlar arasından seçilen ve doğrudan uzman olarak göreve başlayanların geçmiş iş tecrübesine sahip olması bu süreyi biraz kısaltabilmektedir. Meslek öncesi ve meslekte geçen süreler dikkate alındığında en kıdemli çalışanların, mesleki tatmin düzeylerinin daha az kıdemli olanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, kıdem ile mesleki tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Mali hizmetler uzmanlarının kıdem süresi arttıkça mesleki tatmin düzeylerinin arttığı görülmüştür. Alanyazında mesleki tatmin ile kıdem her zaman istikrarlı sonuçlar ortaya çıkarmadığı görülmüştür (Riza, Ganzach ve Liu, 2016: 5). Kıdem süresi ile mesleki tatmin arasındaki ilişkinin negatif (Bedeian, Ferris ve Kacmar, 1992), pozitif (Ng ve Feldman, 2010) ya da anlamsız/duyarsız (Hochwarter vd., 2001) olduğuna yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Mesleki tatmin düzeyi uzmanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 6.326, p:0.000, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi yaş grubu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin ($\bar{X}: 74.03, SS: 12.09$) anlamlı olarak 30-35 yaş arasında ($\bar{X}: 61.59, SS: 12.07$) ve 36-41 yaş arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden ($\bar{X}: 64.06, SS: 13.72$) yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş, mesleki tatmin düzeyini etkileyen önemli faktörler arasında sayılmaktadır. Alanyazında yaş ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte yaşlı çalışanların genç olanlara göre daha fazla mesleki tatmin sağladığı görülmektedir (Herzberg vd., 1957: 272; Hulin ve Smith, 1965: 210; Saleh ve Otis, 1964: 428; Hunt ve Saul, 1975: 694; Glenn, Taylor ve Weaver, 1977: 191). Bu durum mali hizmetler uzmanları için de geçerli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş olarak en büyük olanların en fazla mesleki tatmin elde ettiği söylenebilir. Çünkü çalışanların yaşları ilerledikçe alternatif mesleklere olan ilgilerinin azalması, meslek değiştirme kabiliyetlerinde yaşanan düşüş, sahip olduğu mesleki tecrübe ile daha rahat çalışma imkânına sahip olma düşüncesi ve mesleklerine yapmış oldukları yatırımların karşılığını aldıklarını ya da

alacaklarını düşünmeleri gibi nedenler mesleki tatmin ile yaş arasında bir ilişkinin olabileceğini ortaya koymaktadır (Warr, 1992).

Evli olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin ($\bar{X}$: 65.74, SS : 12.97) anlamlı olarak bekâr olan uzmanların tatmin düzeyinden ($\bar{X}$: 60.07, SS : 13.45) yüksek olduğu görülmektedir (t (295): -3.247, p : 0.001, $p \leq 0.001$).

Alanyazında medeni durum ile mesleki tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin varlığına yönelik çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte, evli olan çalışanların mesleki tatmin düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Azim, Haque ve Chowdhury, 2013). Bunun altında yatan en önemli neden ise; çalışanların bireysel yaşamdan sorumluluk aldığı aile yaşamına geçmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Kaya, 2007). Mali hizmetler uzmanları açısından değerlendirildiğinde, evli uzmanların bekâr uzmanlara göre mesleki tatmin düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, medeni durum ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek, bu ilişki evli olanlar için pozitif olarak değerlendirilirken, bekâr olanlar için ise negatif olarak değerlendirilebilir.

Mesleki tatmin düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönem gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (f (4, 292): 4.442 p :0.002, $p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi dönem arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, mesleğe giriş dönemi 2006-2007 yılları arasında olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin ($\bar{X}$: 69.55, SS : 12.79) anlamlı olarak mesleğe giriş dönemi 2011 yılı olan ($\bar{X}$: 62.54, SS : 13.26) ve 2015-2016 yılları arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden ($\bar{X}$: 61.67, SS : 13.31) yüksek olduğu görülmektedir.

Mali hizmetler uzmanları için mesleğe giriş dönemi bazı hakların kullanımı, ücret artışı ve meslekten ayrıldıktan sonra mesleğe geri dönüş vb. konularda önem arz etmektedir. Kamuda kariyer ilkesine paralel olarak mali hizmetler uzmanlığı mesleğinde de en yüksek ücret alan en kıdemli olanlardır. Dolayısıyla mesleğe erken giriş yapmak elde edilecek ücretin düzeyini de belirlemektedir. Diğer bir konu da mali

hizmetler uzmanlarının mesleğe giriş dönemi olarak iki niteliksel ayrımın varlığıdır. Bunlardan biri kariyer dışı (doğrudan) uzmanlık, diğeri ise kariyer uzmanlık statüsüdür. Mesleğe 2006-2007 yıllarında girenler yapılan kurum sınavları ile doğrudan uzmanlığa atanırken, bu dönemden sonra göreve uzman yardımcısı olarak başlayanlar ve belirli bir yetiştirme dönemi sonrasında yapılan yeterlik sınavında başarı gösterenler uzmanlığa atanmaya hak kazanmışlardır. Bu nedenle normal bir memurluktan doğrudan uzman kadrolarına geçişin mesleki tatmin düzeyini artırdığı söylenebilir. Dolayısıyla mesleğe doğrudan uzman olarak başlayanların mesleki tatmin düzeyleri diğeri dönemlerde göreve başlayan uzmanlardan fazla olması beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Mali hizmetler uzmanlarının mesleğe giriş dönemi için önemli bir gösterge meslek değiştirme ile ilgilidir. Mali hizmetler uzmanlarının 666 sayılı KHK ile kapsam dışı tutularak özlük haklarının kısıtlanması nedeniyle bir kariyer basamağı olarak gördüğü iç denetçilik ile başka kariyer uzmanlık mesleklerine naklen geçiş¹¹ için mesleğe uzman yardımcısı olarak başlama gerekliliği ön şart olarak konulmuştur. Bu itibarla mesleğe 2006-2007 yılları arasında başlayan uzmanların iç denetçilik ve diğeri kariyer uzmanlıklara geçişlerinin önünde hukuki bir engel bulunuyor olması meslekte kalmayı zorlayıcı bir unsur olarak görülmekle birlikte bu durumun mesleki tatminin düzeyini artırıcı bir rol oynadığı da söylenebilir.

Bununla birlikte mesleki tatmin düzeyi uzmanların cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan kurum ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

¹¹ Kamu idareleri nadiren de olsa başka kamu idarelerinden uzman, müfettiş, denetmen vb. kariyer meslekler için naklen geçiş ilanlarına çıkmaktadırlar. Örnek olarak, 2017 yılı içerisinde Milli Savunma Bakanlığı merkezi yönetim kapsamında diğeri kamu idarelerinde görev yapan uzmanlardan olmak üzere naklen milli savunma uzmanı almak üzere ilana çıkmıştır. İlanda naklen milli savunma uzmanı olarak atanmak isteyenlerin özel yarışma sınavı sonucu mesleğe girmeleri ile yapılan yeterlik sınavında başarı gösterilmiş olmasını başvuru şartı olarak belirlemiştir. Dolayısıyla, bu ilana başvurmak isteyenlerin mesleğe uzman yardımcısı olarak girmek ve yapılan yeterlik sınavı sonrasında uzmanlığa atanmış olmak şartlarını birlikte taşımaları gerekmektedir. Bu nedenlerle, hâlihazırdaki mesleğe doğrudan uzman (kariyer dışı) olarak atananların bu mesleklere/kadrolara başvurmalarının önü kapatılmış olmaktadır (www.msb.gov.tr).

3.9.5. Duygusal Mesleki Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, duygusal mesleki bağlılık düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.7’de yer verilmiştir.

Tablo 3.7. Mali Hizmetler Uzmanlarının Duygusal Mesleki Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		n	Duygusal Mesleki Bağlılık		t/f	p
			$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	3,31	0,82	2,821	0,025*
	6-8 yıl	89	3,21	0,85		
	9-11 yıl	66	2,99	0,96		
	12-14 yıl	31	3,19	0,90		
	15 yıl ve üstü	81	3,48	0,91		
Meslekte Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	3,13	0,89	5,729	0,001**
	7-9 yıl	57	3,38	0,83		
	10-12 yıl	82	3,03	0,92		
	13 yıl ve üzeri	60	3,59	0,86		
Yaş	24-29 arası	16	3,22	0,88	4,578	0,001**
	30-35 arası	136	3,15	0,88		
	36-41 arası	77	3,11	0,92		
	42-47 arası	39	3,38	0,91		
	48 ve üstü	29	3,86	0,74		
Cinsiyet	Kadın	106	3,28	0,88	0,457	0,648
	Erkek	191	3,23	0,92		
Medeni Durum	Bekâr	75	3,11	0,95	-1,491	0,137
	Evli	222	3,29	0,89		
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	3,24	0,88	0,006	0,999
	Yüksek lisans Mezunu	42	3,23	0,96		
	Yüksek lisans Devam Ediyor	26	3,26	1,03		
	Doktora Devam Devam Ediyor	21	3,24	0,87		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	3,48	0,80	2,659	0,033*
	Özel Bütçeli İdareler	58	3,33	0,95		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	3,09	0,95		
	Mahalli İdareler	58	3,09	0,86		
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	3,44	0,84		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	3,60	0,84	3,691	0,006**
	1.Dönem (2008)	21	3,24	0,96		
	2.Dönem (2011)	68	3,04	0,93		

	3.Dönem (2013)	48	3,27	0,85		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	3,15	0,89		
Önceki Meslek	İlk atama	148	3,21	0,93		
	B kadro	69	3,38	0,86		
	Diğer Kariyer Meslek	12	3,08	0,95	1,124	0,345
	Özel Sektör	42	3,08	0,81		
	Diğer	26	3,42	0,96		
¹ Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ² Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Tablo 3.7’de mali hizmet uzmanlarının mesleki bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal mesleki bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Duygusal mesleki bağlılık düzeyi uzmanların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (f (4, 292): 2.821, p:0.025, p≤0.05). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (p>0.05). Gruplar arası farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, toplam çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların duygusal mesleki bağlılık ortalama düzeyinin ($\bar{X}$:3.48,SS:0.91) anlamlı olarak toplam çalışma süresi 9-11 yıl arasında olan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}$: 2.99,SS: 0.96) yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal mesleki bağlılık düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir (f (4, 292): 3.691, p:0.006, p≤0.01). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (p>0.05). Gruplar arası farklılığın hangi dönem arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 2006-2007 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların duygusal mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$:3.60,SS:0.84) anlamlı olarak 2011 döneminde ($\bar{X}$:3.04,SS:0.93) ve 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}$: 3.15,SS: 0.89) yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal mesleki bağlılık düzeyi uzmanların meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (f (3, 293): 5.729, p:0.001, p≤0.001). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen

dağıldığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi meslekte çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, meslekte çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların duygusal mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 3.59, SS : 0.86) anlamlı olarak mesleki çalışma süresi 0-6 yıl arasında ($\bar{X}$: 3.13, SS : 0.89) ve 10-12 yıl arasında olan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}$: 3.03, SS : 0.92) yüksek olduğu görülmektedir.

Mesleki duygusal bağlılık, çalışanların mesleklerine içten ve duygusal bir bağ ile bağlanması olarak tanımlanırken aynı zamanda mesleki tatmin düzeyini artıran bir faktör olarak da değerlendirilmektedir. Mesleki duygusal bağlılığın gelişmesi çalışanların mesleği ile ilgili faaliyetlerinde heyecan duyması ve beklenenden fazla emek vermesi olarak kendisini göstermektedir (Baysal ve Paksoy 1999; Bagraim, 2003). Ancak her çalışmada mesleki duygusal bağlılık gelişimi farklı bir seyir izleyebilmektedir. Bu durumun nedenlerinin başında ise meslekte geçirilen süre gelmektedir. Bir çalışan bir meslekte ne kadar süre geçirir ise o mesleğe karşı tutum ve davranışları daha çok kararlılık kazanmaktadır. Yapılan araştırmalarda kıdem süresinin mesleki duygusal bağlılık üzerine olumlu bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005; Gambino, 2009; Uştı ve Tümkaya, 2017). Tablo 3.7 analiz edildiğinde, mali hizmetler uzmanlarında ise bu seyre eş olarak kıdemli uzmanların diğer uzmanlara göre duygusal mesleki bağlılıklarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla mesleki kıdem süresi ile duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiş olup mesleki kıdem süresi arttıkça mesleki duygusal bağlılık düzeyinde de artış olduğu görülmüştür.

Duygusal mesleki bağlılık düzeyi uzmanların yaş grupları göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292)$: 4.578, p :0.001, $p\leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların duygusal mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 3.86, SS : 0.74) anlamlı olarak 30-35 yaş arasında ($\bar{X}$: 3.15, SS : 0.88) ve 36-41 yaş

arasında olan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}$: 3.11, SS : 0.92) yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda mesleki duygusal bağlılığı etkileyen bir diğer bireysel faktör, yaş olarak ortaya çıkmıştır. Mali hizmetler uzmanları içerisinde yer alan ve yaşça en büyük olanlar aynı zamanda mesleki duygusal bağlılıkları en çok olanlardır. Böylelikle yaş ile duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiş olup genel olarak uzmanların yaşı ilerledikçe mesleki duygusal bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Meyer, Allen ve Smith (1993) ve Günlük (2010)'ün yapmış olduğu çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Duygusal mesleki bağlılık düzeyi uzmanların çalışılan kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 2.659, p:0.033, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi kurum arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, genel bütçeli idarelerde çalışan uzmanların duygusal mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 3.48, SS : 0.80) anlamlı olarak üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların düzeylerinden ($\bar{X}$: 3.09, SS : 0.86) yüksek olduğu görülmektedir.

Mali hizmetler uzmanları mesleki karakteristiği nedeniyle genel yönetim kapsamında yer alan tüm kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında görev alabilmektedir. Ancak aynı unvan altında ve aynı görevi yürüten uzmanların farklı kurumlarda görev alması bazı özlük hakları bakımından farklılaşmaları da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle genel bütçeli idarelerde görev alan uzmanların daha yüksek ücret alması, buralarda uzmanlık kültürünün gelişmiş olması ve algılanan merkez kariyer uzmanlık yapısı vb. unsurların bu idarelerde görev yapan uzmanların mesleki duygusal bağlılıklarının farklı düzeyde oluşmasını açıklayabilecek bir ölçüt olduğu düşünülmektedir. Ayrıca genel bütçeli idarelerin çoğunun Ankara'da yer alması ile sağlamış olduğu mesleki, sosyal ve diğer olanaklar mesleki duygusal bağlılığının artmasını açıklayan bir diğer konu olarak görülebilir. Sonuç itibarıyla, çalışılan örgüt ile duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin kurulabileceği görülmüştür. Çalışılan örgütler, çalışanların beklentileriyle ne kadar uyumlu ise duygusal mesleki bağlılıkta bir o kadar artış olacağı söylenebilir.

Bununla birlikte mesleki bağlılık düzeyi uzmanların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.9.6. Mesleki Devam Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, mesleki devam bağlılık düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3.8. Mali Hizmetler Uzmanlarının Mesleki Devam Bağlılık Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		n	Mesleki Devam		t/f	p
			Bağılılığı			
			$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	3,12	0,85	0,880	0,476
	6-8 yıl	89	2,99	0,87		
	9-11 yıl	66	2,85	0,97		
	12-14 yıl	31	2,83	1,03		
	15 yıl ve üstü	81	3,05	0,77		
Meslekte Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	2,99	0,92	1,137	0,335
	7-9 yıl	57	3,01	0,81		
	10-12 yıl	82	2,83	0,94		
	13 yıl ve üzeri	60	3,10	0,79		
Yaş	24-29 arası	16	3,16	1,04	1,573	0,181
	30-35 arası	136	2,96	0,91		
	36-41 arası	77	2,82	0,89		
	42-47 arası	39	3,01	0,69		
	48 ve üstü	29	3,27	0,86		
Cinsiyet	Kadın	106	2,98	0,85	0,11	0,912
	Erkek	191	2,97	0,91		
Medeni Durum	Bekar	75	2,82	0,78	-1,778	0,076
	Evli	222	3,02	0,91		
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	3,01	0,88	5,105	0,002**
	Yüksek Lisans Mezunu	42	3,21	0,90		
	Yüksek Lisans Devam Ediyor	26	2,77	0,76		
	Doktora Devam Ediyor	21	2,37	0,71		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	2,87	0,74	2,472	0,045*
	Özel Bütçeli İdareler	58	2,98	0,92		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	2,90	0,94		

	Mahalli İdareler	58	3,26	0,89		
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	2,33	0,29		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	3,09	0,74		
	1.Dönem (2008)	21	3,11	0,93		
	2.Dönem (2011)	68	2,75	0,97	1,615	0,171
	3.Dönem (2013)	48	3,06	0,83		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	2,98	0,91		
Önceki Meslek	İlk atama	148	2,94	0,88		
	B kadro	69	3,05	0,98		
	Diğer Kariyer Meslek	12	2,92	0,98	0,238	0,917
	Özel Sektör	42	2,92	0,85		
	Diğer	26	3,03	0,70		
¹ Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ² Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Tablo 3.8’de mali hizmet uzmanlarının mesleki bağlılık alt boyutlarından mesleki devam bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mesleki devam bağlılık düzeyi uzmanların öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (f (3, 293): 5.105, p:0.002, p≤0.01). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (p>0.05). Gruplar arası farklılığın hangi öğrenim durumu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, doktora devam eden uzmanların mesleki devam bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 2.37, SS: 0.71) anlamlı olarak lisans mezunu ($\bar{X}$: 3.01, SS: 0.88) ve yüksek lisans mezunu olan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}$: 3.21, SS: 0.90) düşük olduğu görülmektedir.

Mesleki devam bağlılığı, kısaca, çalışanların meslekten ayrılmaları halinde ortaya çıkacak olan maliyetlerin varlığı nedeniyle meslekte kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1991). Ancak mesleki devam bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biri çalışanların eğitim düzeyidir. Çalışanların eğitim düzeyinin artışı beraberinde birtakım beklentileri de getirmektedir. Çünkü eğitim düzeyinin yükselmesi ile çalışanların piyasada var olan ve eğitim düzeyi ile uyumlu mesleklere yönelme fikri taşıması olası olarak görülmektedir (Yılmaz, 2019; Hatunoğlu ve Koca, 2020). Araştırmaya katılan mali hizmetler uzmanlarının eğitim

düzeyi yükseldikçe mesleki devam bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu durum; yükselen eğitim düzeyi ile birlikte uzmanlarda meslekten ayrılma niyetinin oluştuğu olarak yorumlanabilir. Çünkü doktora düzeyinde öğrenim görmek ileride akademisyenlik ve yöneticilik vb. kadrolarda çalışmaya olanak sağlaması açısından düşünüldüğünde daha fazla mesleki tatmin sağlayacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla eğitim düzeyi ile mesleki devam bağlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmekte olup eğitim düzeyi yükseldikçe mesleki devam bağlılığından edinilen tatmin düzeyi azalacaktır (Aryee ve Tan, 1992; Smith ve Hall, 2008).

Mesleki devam bağlılık düzeyi uzmanların çalışılan kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 2.472, p:0.045, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi kurum arasında olduğunu tespit etmek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, mahalli idarelerde çalışan uzmanların mesleki devam bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 3.26, SS: 0.89$) anlamlı olarak genel bütçeli idareler ($\bar{X}: 2.87, SS: 0.74$) ve üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}: 2.90, SS: 0.94$) yüksek olduğu görülmektedir.

Mesleki devam bağlılığının farklı kamu idarelerinde çalışan uzmanlar arasında farklılık göstermesinin altında birçok neden sayılabilir. Bunlar; ücretler, bireysel beklentiler ve örgütsel bağlılık olgusu olarak sıralanabilir. Çünkü kurumların yapısı, kültürü ve kabiliyetleri değişiklikler gösterebilmektedir (Saruç ve Arslantürk, 2017). Mali hizmetler uzmanları da farklı yapı ve bütçeli kurumlarda görev yapmakta olup beklentileri de bu yönde şekillenebilmektedir. Çalışma sonucunda mesleki devam bağlılığın en yüksek çıktığı kurum “mahalli idareler” olarak görülmüştür. 666 sayılı KHK ile yapılan düzenlemeler ile mahalli idarelerde çalışan mali hizmetler uzmanları kapsama dahil edilmediğinden yani “taşra” olarak tanımlanmalarından dolayı, aldıkları ücret genel bütçeli kurumlarda çalışan uzmanlardan düşük, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanlar ile aynı düzeydedir. Ancak 375 sayılı KHK’nin ek 15’inci maddesi, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ile toplu sözleşmede belirlenen ve mahalli idarelerde görev yapan personelin gelirlerini dengelemek amacıyla “Sosyal Denge Tazminatı” adı altında

verilen bir ücret yer almakta olup alınan bu ücret ile birlikte bu kurumlarda görev yapanların aylıklarında, çalıştıkları mahalli idarelerin durumuna göre değişmekle birlikte, hatırı sayılabilecek bir iyileşmenin yapıldığı görülmektedir. Böylelikle, mahalli idarelerde görev yapan mali hizmetler uzmanlarının aylıkları toplamda diğer kamu idarelerinde görev yapan uzmanlardan daha fazla olabilmektedir. Bu durumun mahalli idarelerde görev yapan uzmanların çalıştıkları idarelerden ayrılmalari halinde yaşanacak mali kayıpların önüne geçebilmek adına mesleki devam bağlılıklarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte mesleki devam bağlılık düzeyi uzmanların toplam çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleğe giriş dönemi ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.9.7. Normatif Mesleki Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, normatif mesleki bağlılık düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.9’da yer verilmiştir.

Tablo 3.9. Mali Hizmetler Uzmanlarının Normatif Mesleki Bağlılık Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		n	Normatif Mesleki		t/f	p
			Bağıllık			
			$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	2,42	0,65	4,580	0,001***
	6-8 yıl	89	2,47	0,76		
	9-11 yıl	66	2,34	0,70		
	12-14 yıl	31	2,64	0,81		
	15 yıl ve üstü	81	2,82	0,79		
Mesleki Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	2,34	0,74	9,597	0,000***
	7-9 yıl	57	2,63	0,67		
	10-12 yıl	82	2,44	0,78		
	13 yıl ve üzeri	60	2,96	0,75		
Yaş	24-29 arası	16	2,36	0,59	8,382	0,000***
	30-35 arası	136	2,34	0,68		
	36-41 arası	77	2,60	0,85		
	42-47 arası	39	2,90	0,71		
	48 ve üstü	29	3,03	0,78		
Cinsiyet	Kadın	106	2,50	0,72	-0,858	0,391
	Erkek	191	2,58	0,80		
Medeni Durum	Bekâr	75	2,38	0,68	-2,284	0,023*
	Evli	222	2,61	0,79		

Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	2,54	0,76	3,145	0,026*
	Yüksek lisans Mezunu	42	2,82	0,86		
	Yüksek Lisans Devam Ediyor	26	2,50	0,67		
	Doktora Devam Ediyor	21	2,21	0,71		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	2,70	0,71	2,838	0,025*
	Özel Bütçeli İdareler	58	2,61	0,83		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	2,35	0,71		
	Mahalli İdareler	58	2,64	0,84		
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	2,44	0,59		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	2,95	0,74	7,642	0,000***
	1.Dönem (2008)	21	2,75	0,72		
	2.Dönem (2011)	68	2,38	0,78		
	3.Dönem (2013)	48	2,60	0,68		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	2,35	0,74		
Önceki Meslek	İlk atama	148	2,46	0,74	1,638	0,165
	B kadro	69	2,74	0,77		
	Diğer Kariyer Meslek	12	2,57	0,95		
	Özel Sektör	42	2,51	0,78		
	Diğer	26	2,60	0,76		

¹Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ²Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001

Tablo 3.9’da mali hizmet uzmanlarının mesleki bağlılık alt boyutlarından normatif mesleki bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Normatif mesleki bağlılık düzeyi, uzmanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 4.580, p:0.001, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, toplam çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 2.82, SS: 0.79$) anlamlı olarak toplam çalışma süresi 6-8 yıl ($\bar{X}: 2.47, SS: 0.76$) ve 9-11 yıl arasında uzmanların düzeyinden ($\bar{X}: 2.34, SS: 0.70$) yüksek olduğu görülmektedir.

Normatif mesleki bağıllık düzeyi, uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 7.642, p:0.000, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi dönem arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 2006-2007 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların normatif mesleki bağıllık düzeyinin ($\bar{X}: 2.95, SS: 0.74$) anlamlı olarak 2011 döneminde ($\bar{X}: 2.38, SS: 0.78$) ve 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}: 2.35, SS: 0.74$) yüksek olduğu görülmektedir.

Normatif mesleki bağıllık düzeyi, uzmanların meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(3, 293): 9.597, p:0.000, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi meslekte çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, meslekte çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların normatif mesleki bağıllık düzeyinin ($\bar{X}: 2.96, SS: 0.75$) anlamlı olarak meslekte çalışma süresi 0-6 yıl ($\bar{X}: 2.34, SS: 0.74$) ve 10-12 yıl arasında uzmanların düzeyinden ($\bar{X}: 2.44, SS: 0.78$) yüksek olduğu görülmektedir.

Normatif mesleki bağıllık açısından bakıldığında, çalışanların mesleklerine olan bağıllıklarının asıl nedeninin bu mesleğe karşı olan saygısından ve bu meslekte kalmanın ahlaki bir ödev olarak görmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü mesleğe yapılan bireysel ve örgütsel yatırımlar karşısında mesleği devam ettirmenin etik bir değer taşıdığı ileri sürülmektedir. Bu değer bilincinin ise; çalışanların, meslekte kalmalarını sağlayarak, diğer bireysel ve örgütsel beklentilerle birlikte yaşanan uyumun güçlü bir normatif bağıllığa zemin hazırlaması olarak belirtilebilir (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Normatif mesleki bağıllığın oluşmasında kıdemin yerinin diğer faktörlere göre daha fazla olduğu, çalışanların meslekte ne kadar çok kalırsa mesleki yatırımların çoğalacağı ve bunun sonucu olarak normatif mesleki bağıllıklarının da artacağı birçok çalışmada ortaya konulmuştur (Tang vd, 2012; Hatunoğlu ve Koca, 2020). Mali hizmetler uzmanları üzerine yapılan araştırmada bu duruma paralel bir sonucun ortaya çıktığı söylenebilir. Mali hizmetler uzmanlarının

hem genel çalışma hem de mesleki kıdem olarak değerlendirildiğinde her iki bireysel değişkenin yanı sıra mesleğe giriş dönemi de aynı sonuca ulaştığı görülmektedir. Dolayısıyla mali hizmetler uzmanlarının kıdem süresi ile normatif mesleki bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek, kıdem süresi arttıkça normatif mesleki bağlılığın da arttığı gözlemlenmiştir.

Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 8.382, p:0.000, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi yaş grubu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 3.03, SS: 0.78$) anlamlı olarak 24-29 yaş arasında ($\bar{X}: 2.36, SS: 0.59$) ve 30-35 yaş arasında uzmanların düzeyinden ($\bar{X}: 2.34, SS: 0.68$) yüksek; 42-47 yaş arasında olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ise ($\bar{X}: 2.90, SS: 0.71$) anlamlı olarak 30-35 yaş arasında olan uzmanların düzeyinden ($\bar{X}: 2.34, SS: 0.68$) yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada normatif bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Mali hizmetler uzmanlarından yaş olarak en yüksekte yer alanlar normatif olarak mesleki bağlılıkları da en fazla olanlardır. Dolayısıyla, yaş arttıkça normatif mesleki bağlılığın da arttığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile yaşı düşük olanların normatif mesleki bağlılıkları daha düşüktür. Goulet ve Singh (2002) ve Greenfield, Norman ve Wier (2008)'in çalışmaları bu bulguyu destekler niteliktedir.

Evli olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 2.61, SS: 0.79$) anlamlı olarak bekar olan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}: 2.38, SS: 0.68$) yüksek olduğu görülmektedir ($t(295): -2.284, p: 0.023, p \leq 0.05$).

Araştırma sonucunda, medeni durumun ile normatif mesleki bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek evli olan mali hizmetler uzmanlarının, bekar olanlara kıyasla normatif mesleki bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Çünkü evli olanların göze alabileceği meslekten ayrılma riski, bekar olanlara göre daha

azdır. Bunun nedeni; evliliğin getirmiş olduğu sorumluluk duygusunun yansıması olarak değerlendirilebilir (Blau, 1999; Ceylan, 2019). Dolayısıyla uzmanlar arasında evlilik oranı arttıkça normatif mesleki bağlılık düzeyinin de artacağı ifade edilebilir.

Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 3.145, p:0.026, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi öğrenim durumu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, yüksek lisans mezunu olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 2.82, SS: 0.86$) anlamlı olarak doktora devam eden uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}: 2.21, SS: 0.71$) yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan mali hizmetler uzmanlarının eğitimi çoğunlukla “lisans mezunu” düzeyindedir. Bunu takiben, sırasıyla; “yüksek lisans mezunu”, “yüksek lisans devam ediyor” ve “doktora devam ediyor” şeklindedir. Mali hizmetler uzmanlarının bir kısmının lisans eğitiminden sonra lisansüstü eğitimlerine devam ettiği görülmektedir. Eğitim düzeyinde yaşanan artışların beraberinde normatif mesleki bağlılık düzeyini de etkileyebileceği öngörülmektedir (Günlük, 2010; Yılmaz, 2019). Ancak bunun hangi eğitim düzeyinde olacağının yapılan araştırmalarda netlik kazanmadığı anlaşılmaktadır. Mali hizmetler uzmanlarında ise lisansüstü eğitim düzeyi kapsamında oluşan bu etkinin doktora devam edenler arasında daha belirgin olduğu söylenebilir. Çünkü yüksek lisans mezunu olan uzmanların normatif mesleki bağlılıklarının doktora yapan uzmanlara kıyasla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Normatif mesleki bağlılıkla ilgili uzmanların tutum ve davranışlarının doktora seviyesinde eğitim görmesiyle birlikte farklılaşacağı ve bu dönemde meslekte kalma veya meslekten ayrılma niyetinin olgunlaşacağı düşünülmektedir. Fırat (2015)’in banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, banka çalışanların eğitim düzeyi arttıkça normatif mesleki bağlılıklarının azalacağı ifade edilerek çalışma ile benzer sonuçlar ortaya konulmuştur.

Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 2.838, p:0.025, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen

dağıldığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi kurum arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, genel bütçeli idarelerde çalışan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 2.70, SS : 0.71) anlamlı olarak üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}$: 2.35, SS : 0.71) yüksek olduğu görülmektedir.

Mali hizmetler uzmanları için genel bütçeli kurumlarda çalışmak, uzmanlık kültürü açısından üniversiteler ve ileri teknoloji enstitülerinde çalışmaktan daha avantajlı olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü genel bütçeli idarelerin sahip olduğu güçlü kurumsal yapı ve kapasite nedeniyle tercih edilebilirliği yüksek olabilmektedir.

Bununla birlikte mesleki bağlılık düzeyi uzmanların yaş, cinsiyet ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.9.8. Duygusal Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.10'da yer verilmiştir.

Tablo 3.10. Mali Hizmetler Uzmanlarının Duygusal Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		n	Duygusal Örgütsel Bağlılık		t/f	p
			$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	2,68	0,84	4,333	0,002**
	6-8 yıl	89	2,42	0,95		
	9-11 yıl	66	2,63	0,95		
	12-14 yıl	31	2,98	0,83		
	15 yıl ve üstü	81	2,94	0,92		
Mesleki Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	2,45	0,93	5,205	0,002**
	7-9 yıl	57	2,64	0,86		
	10-12 yıl	82	2,78	0,95		
	13 yıl ve üzeri	60	3,03	0,91		
Yaş	24-29 arası	16	2,53	0,85	3,239	0,013*
	30-35 arası	136	2,55	0,88		
	36-41 arası	77	2,68	1,00		
	42-47 arası	39	2,98	0,88		
	48 ve üstü	29	3,09	1,01		

Cinsiyet	Kadın	106	2,71	0,99	0,241	0,809
	Erkek	191	2,68	0,91		
Medeni Durum	Bekâr	75	2,54	0,89	-1,592	0,112
	Evli	222	2,74	0,95		
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	2,72	0,95	0,207	0,891
	Yüksek lisans Mezunu	42	2,66	0,92		
	Yüksek lisans Devam Ediyor	26	2,66	0,96		
	Doktora Devam Ediyor	21	2,56	0,89		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	2,96	0,75	2,984	0,019*
	Özel Bütçeli İdareler	58	2,72	0,99		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	2,54	1,05		
	Mahalli İdareler	58	2,55	0,85		
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	3,22	0,69		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	2,98	0,93	4,678	0,001**
	1.Dönem (2008)	21	3,09	0,87		
	2.Dönem (2011)	68	2,68	0,95		
	3.Dönem (2013)	48	2,72	0,88		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	2,42	0,90		
Önceki Meslek	İlk atama	148	2,58	0,94	2,211	0,068
	B kadro	69	2,92	0,88		
	Diğer Kariyer Meslek	12	2,72	0,93		
	Özel Sektör	42	2,55	0,84		
	Diğer	26	2,92	1,12		

¹Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ²Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001

Tablo 3.10’da mali hizmet uzmanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal örgütsel bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir (f(4, 292): 4.333, p:0.002, p≤0.01). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (p>0.05). Gruplar arası farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, toplam çalışma süresi 6-8 yıl arasında olan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 2.42, SS: 0.95) anlamlı olarak toplam çalışma süresi 12-14 yıl ($\bar{X}$: 2.98, SS: 0.83) ve 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}$: 2.94, SS: 0.92) düşük olduğu görülmektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(3, 293): 5.205, p:0.002, p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi meslekte çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, mesleki çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 3.03, SS: 0.91$) anlamlı olarak mesleki çalışma süresi 0-6 yıl arasında olan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}: 2.45, SS: 0.93$) yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 4.678, p:0.001, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi dönem arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 2.42, SS: 0.90$) anlamlı olarak 2006-2007 döneminde ($\bar{X}: 2.98, SS: 0.93$) ve 2008 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}: 3.09, SS: 0.87$) düşük olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı zamanla geliştirdiği olumlu düşünce, tutum ve davranışlar bütünü olarak duygusal, normatif ve devam alt boyutları temelinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın gelişiminde öne çıkan en önemli konu zaman kavramıdır. Çünkü örgüt içerisinde geçirilen zaman, bağlılık derecesini belirlemekte ve çalışanların duygu ve düşüncelerini şekillendirebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986; Mottaz, 1988; Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlamda, mali hizmetler uzmanlarına yönelik yapılan araştırmada hem genel çalışma süresi hem de meslekte geçirilen süre birlikte değerlendirildiğinde duygusal örgütsel bağlılığın genel ve meslekte çalışma süresi en fazla olan uzmanlarda olduğu görülmüştür. Bu durumla ilişkili olarak mesleğe en geç girenlerin mesleğe en erken girenlere göre daha az duygusal bağlılık geliştirdiği araştırmanın diğer bir destekleyici sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ritzer ve Trice, 1969; Cohen, 1993). Dolayısıyla kıdem ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilerek, mali

hizmetler uzmanlarının mesleki kıdemi arttıkça duygusal örgütsel bağlılıkları da arttığı, diğer bir ifade ile kıdem süresi az olanların duygusal örgütsel bağlılıklarının ise daha az olduğu söylenebilir.

Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 3.239, p:0.013, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi yaş grubu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 3.09, SS: 1.01$) anlamlı olarak 30-35 yaş arasında olan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}: 2.55, SS: 0.88$) yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık ile ilişkili diğer bir bireysel faktör ise yaş olarak ortaya çıkmaktadır. Yaş, duygusal olarak örgüte olan bağlılığı etkileyebilen önemli bir değişken olarak görülmektedir. Çünkü yaşın ilerlemesi ile birlikte çalışanlarda birtakım değişimlerin de olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların yaşı ilerledikçe örgüt dışı arayışlarında azalmalar, örgütsel yatırımları nedeniyle bunları kaybetme riski ve iş tatmininde düşüş olsa bile daha fazla yarar elde etmek gibi nedenler yaş alma ile ilişkilendirilebilir ve duygusal örgütsel bağlılığı artırıcı nedenler olarak görülebilir (Allen ve Meyer; 1993; Çöl ve Gül, 2005; Amangala, 2013). Bu araştırmada da buna yakın sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya katılan ve yaşı 48 ve üstü olan mali hizmetler uzmanlarının neredeyse tamamı mesleğe 2006-2007 yıllarında ve doğrudan girmiştir. Bu nedenle, bu yaş grubunda yer alan uzmanlar örgütsel yatırımları en fazla olanlardır. Buna göre, mali hizmetler uzmanları arasında duygusal örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek olanlar yine yaş olarak en yukarıda olanlardır. Dolayısıyla, yaş ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, yaş arttıkça duygusal örgütsel bağlılığın da arttığı görülmüştür. Benzer şekilde Ak (2017) ve Erdoğan (2019)'un çalışmalarında da duygusal örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir.

Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 2.984, p:0.019, p \leq 0.05$). Grup

varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi kurum arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, genel bütçeli idarelerde çalışan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin ($\bar{X}$: 2.96, SS : 0.75) anlamlı olarak üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}$: 2.54, SS : 1.05) yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel yapı arasında bir ilişkinin varlığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalara göre, örgüt kültürü (Acar, 2012; De Cotiis ve Summers, 2017), örgütsel adalet (Haar vd., 2009; Rahman vd., 2016) ve rol belirsizliği ve çatışması (Börk ve Adıgüzel, 2015) vb. faktörler örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel beklentileri ile algıladığı örgüt yapısı arasında uyumun derecesi örgütsel bağlılık düzeyini belirlemede öncü rol oynamaktadır (Glisson and Durick, 1988). Mali hizmetler uzmanlarına yönelik yapılan çalışmada, genel bütçeli idarelerde görev yapan uzmanların örgütsel duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Öncelikle, genel bütçeli idareler Türkiye'nin en eski ve köklü idareleri olarak bilinmekle birlikte, birçoğunda kariyer uzmanlık kültürünün yerleşmiş olması nedeniyle rol belirsizliği ve çatışmasının yaşanmadığı söylenebilir. Yani, uzmanlar bu kurumlarda göreve başladıklarında ne iş yapacakları, hangi birimde nasıl konumlandırılacakları ile ast-üst ilişkisinde nasıl bir yer edinecekleri diğer idarelere göre daha belirgindir. Bunun sağlanmasının, iş stresi, işe geç gelme, gelecek kaygısı ve örgütten ayrılma niyeti vb. olumsuz durum ve düşüncelerinin önüne geçtiği ya da en azından azaltmada yardımcı olduğu söylenebilir. Bu yapının varlığı da örgütsel kültür ve hafıza ile yakından ilgilidir. Ancak bu yapı, mahalli idareler ve üniversiteler gibi kamu idarelerinde görülmemektedir. Dolayısıyla mahalli idareler ve üniversitelerde duygusal örgütsel bağlılık düzeyi düşük kalabilmekte olup bu tip idarelerin idari teşkilat yapısında geniş tabanlı bir revizyon yapılmadığı sürece bu idareler kariyer uzman çalıştırılmasının çok da uygun olmadığı değerlendirilmektedir. Sosyal güvenlik kurumları, genel bütçeli idareler ile özel bütçeli diğer idareler, ücret rejimi içerisinde kapsama dahil idareler arasında sayıldığından buralarda görev yapan

mali hizmetler uzmanlarının maaşı diğer idarelerde görev yapanlara göre daha fazla olduğundan, bu durum duygusal örgütsel bağlılığı artırıcı bir faktör olarak sayılabilir. Çünkü ücret (maaş) alanyazında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Byington ve Johnston, 1991; İnce ve Gül, 2005). Sonuç olarak, örgüt yapısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Örgütten elde edilen yarar arttıkça duygusal örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Şahin (2017), SGK ve Sayıştayın örgüt yapısının örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelediği çalışmasında, çalışanların Sayıştaya duygusal örgütsel bağlamında daha fazla bağlılık gösterdiği ifade edilmiştir. Bunun nedeni ise Sayıştayın sağlamış olduğu mali hakların fazlalığı olarak belirtilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç ile yapılan çalışmanın desteklendiği söylenebilir.

Bununla birlikte duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.9.9. Örgütsel Devam Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, örgütsel devam bağlılık düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.11’de yer verilmiştir.

Tablo 3.11. Mali Hizmetler Uzmanlarının Örgütsel Devam Bağlılık Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		n	Örgütsel Devam Bağlılığı		t/f	p
			$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	2,92	0,68	0,858	0,490
	6-8 yıl	89	2,97	0,73		
	9-11 yıl	66	2,79	0,70		
	12-14 yıl	31	2,98	0,84		
	15 yıl ve üstü	81	2,98	0,63		
Mesleki Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	2,89	0,67	1,250	0,292
	7-9 yıl	57	3,03	0,73		
	10-12 yıl	82	2,84	0,73		
	13 yıl ve üzeri	60	3,02	0,67		
Yaş	24-29 arası	16	3,14	0,57	1,254	0,288
	30-35 arası	136	2,87	0,71		
	36-41 arası	77	2,88	0,75		

	42-47 arası	39	3,06	0,59		
	48 ve üstü	29	3,05	0,75		
Cinsiyet	Kadın	106	2,95	0,75	0,354	0,724
	Erkek	191	2,92	0,68		
Medeni Durum	Bekâr	75	2,83	0,68	-	0,146
	Evli	222	2,96	0,71	1,458	
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	2,94	0,70		
	Yüksek Lisans Mezunu	42	3,05	0,70		
	Yüksek Lisans Devam Ediyot	26	2,89	0,78	1,820	0,144
	Doktora Devam Ediyor	21	2,62	0,63		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	2,95	0,65		
	Özel Bütçeli İdareler	58	2,99	0,78		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	2,82	0,69	1,149	0,334
	Mahalli İdareler	58	3,01	0,70		
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	3,28	0,84		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	3,05	0,65		
	1.Dönem (2008)	21	2,97	0,69		
	2.Dönem (2011)	68	2,81	0,75	1,593	0,176
	3.Dönem (2013)	48	3,05	0,75		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	2,86	0,67		
Önceki Meslek	İlk atama	148	2,88	0,68		
	B kadro	69	2,96	0,71		
	Diğer Kariyer Meslek	12	2,94	0,77	0,435	0,783
	Özel Sektör	42	2,94	0,77		
	Diğer	26	3,06	0,69		
¹ Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ² Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Tablo 3.11’de mali hizmet uzmanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından örgütsel devam bağlılığı düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, örgütsel devam bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

3.9.10. Normatif Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu kısımda, mali hizmetler uzmanlarının, normatif örgütsel bağlılık düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 3.12’de yer verilmiştir.

Tablo 3.12. Mali Hizmetler Uzmanlarının Normatif Örgütsel Bağlılık Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		n	Normatif Örgütsel Bağlılık		t/f	P
			$\bar{X}$	SS		
Toplam Çalışma Süresi	3-5 yıl	30	2,16	0,75	1,417	0,228
	6-8 yıl	89	2,09	0,72		
	9-11 yıl	66	2,14	0,76		
	12-14 yıl	31	2,37	1,01		
	15 yıl ve üstü	81	2,32	0,75		
Meslekte Çalışma Süresi	0-6 yıl	98	2,07	0,75	1,844	0,139
	7-9 yıl	57	2,18	0,78		
	10-12 yıl	82	2,26	0,82		
	13 yıl ve üzeri	60	2,35	0,75		
Yaş	24-29 arası	16	2,13	0,51	1,537	0,191
	30-35 arası	136	2,14	0,75		
	36-41 arası	77	2,16	0,87		
	42-47 arası	39	2,32	0,78		
	48 ve üstü	29	2,48	0,75		
Cinsiyet	Kadın	106	2,19	0,76	-0,182	0,855
	Erkek	191	2,21	0,79		
Medeni Durum	Bekâr	75	2,08	0,78	-1,514	0,131
	Evli	222	2,24	0,78		
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	208	2,18	0,80	0,284	0,837
	Yüksek Lisans Mezunu	42	2,24	0,73		
	Yüksek Lisans Devam Ediyor	26	2,17	0,84		
	Doktora Devam Ediyor	21	2,33	0,61		
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler	78	2,34	0,78	1,755	0,138
	Özel Bütçeli İdareler	58	2,29	0,74		
	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	100	2,06	0,82		
	Mahalli İdareler	58	2,15	0,72		
	Sosyal Güvenlik Kurumları	3	2,44	1,11		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	62	2,36	0,75	2,537	0,040*
	1.Dönem (2008)	21	2,49	0,87		
	2.Dönem (2011)	68	2,19	0,81		
	3.Dönem (2013)	48	2,21	0,80		
	4./5. Dönem (2015-2016)	98	2,04	0,72		
Önceki Meslek	İlk atama	148	2,19	0,75	0,689	0,600
	B kadro	69	2,31	0,82		
	Diğer Kariyer Meslek	12	2,22	0,84		
	Özel Sektör	42	2,07	0,83		
	Diğer	26	2,18	0,76		

¹Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ²Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p<0.001

¹Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), ²Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001

Tablo 3.12’de mali hizmet uzmanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif örgütsel bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Normatif örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($f(4, 292): 2.537, p:0.040, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi dönem arasında olduğunu tespit etmek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların normatif örgütsel bağlılık düzeyinin ($\bar{X}: 2.04, SS: 0.72$) anlamlı olarak 2006-2007 döneminde ($\bar{X}: 2.36, SS: 0.75$) ve 2008 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların bağlılık düzeyinden ($\bar{X}: 2.49, SS: 0.87$) düşük olduğu görülmektedir.

Normatif örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmasının ahlaki bir ödev ve sorumluluk olarak gören anlayış içerisinde kendisini göstermektedir. Normatif örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven ve saygı, iş arkadaşılığının varlığı ve başka örgütlerdeki fırsatları göz ardı etme gibi unsurların bir sonucu olarak görülmektedir. Bu unsurların ortaya çıkması ve gelişimi için çalışanların örgütlerinde belir bir zaman geçirmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgüt içerisinde yeni olanların ya da yeteri kadar zaman geçirmemiş olan çalışanların bu bağlılık duygusuna erişim sağlayamayacağı düşünülmektedir (Allen ve Meyer, 1997; Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). Bu araştırmada da bu duruma benzer bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Mesleğe en geç, yani 2015-2016 yılları arasında, başlayan uzmanların normatif örgütsel bağlılık düzeyinin diğer dönemlerde başlayanlara kıyasla düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu dönemde göreve başlayan uzmanlar örgütlerine karşı örgütte kalma gibi herhangi bir sorumluluk hissetmemekte ve bunu bir normatiflik duygusu bağlamına indirgememektedirler. Dolayısıyla, mesleki kıdem ile normatif örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülerek mesleki kıdem arttıkça normatif örgütsel bağlılık düzeyi artmakta, diğer bir ifade ile mesleki kıdem süresi azaldıkça normatif örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Ak (2017) ve Erdoğan (2021)’ın yapmış oldukları çalışmalar sonucunda mesleki kıdem ile normatif mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin bu çalışmayla paralellik gösterdiği görülmüştür.

Tablo 3.13’de mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mesleki tatmin ile genel mesleki bağlılık ($r: 0.363, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_1 hipotezi **kabul edilmiştir**.

Mesleki tatmin ile mesleki bağlılık alt boyutlarından duygusal mesleki bağlılık ($r: 0.733, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_{1a} hipotezi **kabul edilmiştir**.

Mesleki tatmin ile mesleki bağlılık alt boyutlarından mesleki devam bağlılığı ($r: 0.184, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_{1b} hipotezi **reddedilmiştir**.

Mesleki tatmin ile mesleki bağlılık alt boyutlarından normatif mesleki bağlılık ($r: 0.541, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_{1c} hipotezi **kabul edilmiştir**.

Alanyazında mesleki tatmin ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması konusunda çalışmalar diğer başlıklara göre daha az olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda mesleki tatmin ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönde ve normal düzeyde bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir (Hıdıroğlu, 2021; Avcı, 2017; Wang vd., 2011; Bakan vd., 2014). Mesleki tatmin düzeyi ile duygusal mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü olması çalışanlar açısından önem kazanmaktadır. Çünkü duygusal mesleki bağlılık çalışanların mesleklerine gönüllü ve istekli olarak bağlandığı anlamına gelmektedir. Mesleki devam bağlılığı çalışanların mesleklerinden memnun olmasalar bile içinde bulundukları şartlardan kaynaklanan nedenlerle mesleklerini yapmaya devam etmeleri olarak ifade edilmektedir. Mesleki tatmin düzeyi arttıkça mesleki devam bağlılığında azalmalar olabileceği ve bu bağlılığın devam bağlılığından duygusal bağlılığa dönüşebileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, mesleki tatmin düzeyi ile mesleki devam bağlılığı arasında zayıf ancak pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin normatif bağlılık alt boyutunda da normal düzeyde olduğu görülmüştür. Mesleki tatmin ile mesleki

bağlılığın alt boyutları kapsamında ulaşılan sonuçlar ile Çetin (2006), Satoh, Watanebe ve Asakura (2016) ve Lu, Chang ve Wu (2007) tarafından yapılan çalışmalar benzerlik göstermektedir.

Mesleki tatmin ile genel örgütsel bağlılık ($r: 0.374, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_2 hipotezi **kabul edilmiştir**.

Mesleki tatmin ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal örgütsel bağlılık ($r: 0.564, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_{2a} hipotezi **kabul edilmiştir**.

Mesleki tatmin ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından örgütsel devam bağlılığı ($r: 0.177, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_{2b} hipotezi **reddedilmiştir**.

Mesleki tatmin ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif örgütsel bağlılık ($r: 0.465, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_{2c} hipotezi **kabul edilmiştir**.

Mesleki tatmin ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, hem genel boyutlarda hem de örgütsel bağlılığın alt boyutlarında, çalışanlar ve örgütler için önem arz ettiği ifade edilmektedir. Çalışanların mesleki tatmin düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları, diğer bir ifade ile örgütsel bağlılıkları arttıkça da mesleki tatmin düzeylerinde artışlar olacağı değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarında duygusal ve normatif bağlılıkların pozitif ancak devam bağlılığının ise negatif olabileceği düşünülmektedir. Alıcı ve Yalçınkaya (2019), Güler ve Bircan (2020) ve Sohail ve İlyas (2018) mesleki tatmin ile örgütsel bağlılığın hem genel hem de alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Genel mesleki bağlılık ile genel örgütsel bağlılık ($r: 0.444, p \leq 0.001$) arasında pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_3 hipotezi **kabul edilmiştir**.

Mesleki bağlılık çalışanların örgütlerinden ziyade mesleklerine bağlılık gösterirken, örgütsel bağlılıkta ise çalışanların mesleklerinden ziyade örgütlerine bağlılık göstermesi olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların hem

mesleklerine hem de örgütlerine de bağlılık gösterebileceği ortaya konulmuş (Thornton, 1970; Vandenberg ve Scarpello, 1994), mesleklerine olan yatırımların örgütsel bağlılığı ya da diğer bir ifade ile örgütsel yatırımların mesleki bağlılığı olumsuz etkilemeyeceği belirtilmiştir (Meyer vd., 2002). Alanyazında mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konarak bu çalışma ile benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Cihangiroğlu vd., 2015; Çaylıkoca, 2017; Kim ve Mueller, 2011; Meyer, Allen ve Smith, 1993).

Tablo 3.14. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

	r	p	Sonuç
H₁: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.363	$p \leq 0.001$	Kabul
H _{1a} : Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile duygusal mesleki bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.733	$p \leq 0.001$	Kabul
H _{1b} : Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki devam bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.184,	$p \leq 0.001$	Red
H _{1c} : Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile normatif mesleki bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.541	$p \leq 0.001$	Kabul
H₂: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.374	$p \leq 0.001$	Kabul
H _{2a} : Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.564	$p \leq 0.001$	Kabul
H _{2b} : Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile örgütsel devam bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.177	$p \leq 0.001$	Red
H _{2c} : Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile normatif örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.465	$p \leq 0.001$	Kabul
H₃: Mali hizmetler uzmanlarının mesleki bağlılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	0.444	$p \leq 0.001$	Kabul

Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyi ile mesleki ve örgütsel bağlılık düzeylerinin hem genel hem de alt boyutları arasındaki ilişkinin pozitif olduğu görülmüştür. Buna göre; mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyi arttıkça mesleki bağlılıklarının genel olarak artacağı, mesleki tatmin düzeyinin mesleki bağlılık alt boyutlarında ise; mesleki duygusal boyutunda bu ilişkinin güçlü, mesleki

devam bağıllığında zayıf ve normatif mesleki bağıllıkta ise normal olduğu saptanmıştır. Benzer bir durumun mesleki tatmini düzeyi ile örgütsel bağıllık düzeyi arasında da mevcut olduğu görülmekte birlikte mesleki tatmin düzeyindeki artışın örgütsel bağıllığı, mesleki bağıllığa göre daha fazla artırdığı görülmüştür. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyinin örgütsel bağıllık alt boyutlarında ise; duygusal ve normatif örgütsel bağıllık boyutlarında bu ilişkinin normal düzeyde, örgütsel devam bağıllığında ise; zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, mesleki ve örgütsel bağıllık düzeylerinin genel ve alt boyutlarının hem kendi aralarında hem de birbirleri ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, mesleki ve örgütsel bağıllıkların herhangi bir alt boyutunda yaşanan tatmin düzeyi artışının diğer boyutlara da artış olarak yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde hem kamu sektörü hem de özel sektör temelinde belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada birçok kaynak kullanılmaktadır. Bu kaynakların en başında “insan kaynağı” gelmektedir. Bu kavram örgüt içerisinde yer alan ve en üst yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm çalışanları kapsamakta, hatta örgütler için orta ya da uzun vadede katma değer sağlayacak örgüt dışı işgücünü de içine almaktadır. Bu nedenle, örgüt içerisinde yer alan İKY birimlerinin, örgütlerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü geliştirmek ve devamlılığını sağlamak adına insan kaynağından optimum düzeyde yarar elde etmek için stratejik bir yaklaşımla bu süreci planlaması önem arz etmektedir.

Örgütlerin, İKY’ye ilişkin göz önünde bulundurması gereken diğer bir önemli konu da yetişmiş, nitelikli ve uzman personeli elinde tutma çabası olarak görülmektedir. Örgütlerin başarısı için başat insan kaynağı gücü olarak değerlendirilen bu personelin örgütte kalmasının sağlanması için beklentiler ile uyumlu bir yönetim çizgisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu da etkin bir İKY ile mümkündür.

Geçmiş 19. yüzyıla kadar götürülebilen İKY, 1980’li yıllara kadar gelişim göstermiş ve özel sektör tarafında önemli başarılar elde edilmiştir. Bu süreç içerisinde personel yönetimi olarak başlayan ve akabinde insan kaynaklarına evrilen bu yönetim anlayışı aynı zamanda kamu yönetimlerini de etkileyerek kamu personel yönetiminde kendisine yer bulmuştur. İnsan kaynakları yaklaşımın getirmiş olduğu yenilikçi anlayış ile birlikte çalışan ihtiyacının belirlenmesinden çalışanların emekliliğine kadar olan süreç yeniden yapılandırılarak insanı bir maliyet unsurundan ziyade eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken dinamik bir unsur olarak görmeye başlamıştır.

1980’li yıllardan sonra Türkiye’de de kamu personel yönetiminde değişimler ve dönüşümler yaşanmış ve bu kapsamda Kamu Yönetimi Araştırma Raporu yayımlanarak kamu personel yönetimi içerisinde; norm kadro uygulamaları, statülerin azaltılması ile performansla göre ücretlendirme sistemine geçilmesi vb. konuların üzerinde durulmuştur. Yine bu dönemde, başta bakanlıklar gibi büyük yapıları kurumlar olmak üzere, uzman personel istihdamının artırılması öngörülmüştür. Bu istihdam politikasının başarı kazanması ile diğer kamu idarelerinin de uzman personel istihdam

etmek istemesi sonucunda, kamuda kariyer uzman personelinin sayısı artarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Daha sonra bu istihdam sadece kamu idarelerin merkez teşkilatlarında değil taşra teşkilatlarında da uygulanmaya başlamıştır. Ancak, kariyer uzman istihdam sisteminde yaşanan bazı eşitsizlikçi yaklaşımlar nedeniyle ücret ve özlük haklarında adaletsizler ortaya çıkmıştır. Bu adaletsizliği ortadan kaldırmak için “eşit işe eşit ücret” sistemi hayata geçirilmiş, bu kez de bazı kariyer uzmanlık meslekleri kapsam dışında tutulmuştur. Bu durumun, kamuda kariyer uzman olarak çalışanların bazılarında dışlama ve ötekileştirme olarak algılanmasına yol açmıştır. Algılanan bu olumsuz durumun çalışanların meslekten elde etmiş olduğu tatmin düzeyinin etkilenmesine neden olmakla birlikte bu durumun mesleki ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür.

İKY kapsamında araştırılan ve tartışılan konuların başında çalışanların meslekleri ile ilgili tutum ve davranışları gelmektedir. Çünkü bu tutum ve davranışlar sadece çalışanları değil; aynı zamanda örgütleri de etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların mesleki tatmini, mesleki ve örgütsel bağlılıkları çalışanların psikolojik özelliklerinin de önem kazanması ile birlikte günümüze kadar gelmiş, bunun öncülleri ve ardılları ile birlikte tespit edilmeye çalışılmıştır. Mesleki tatmin, çalışanların mesleğinden duyduğu haz ve memnuniyet olarak ifade edilmektedir. Çalışanların mesleği ile yaptıkları işin birbiri ile uyumlu olmasıyla birlikte mesleki bağlılığın, örgüt içerisindeki beklentileri ile örgütsel politikalarının uyumunun ise örgütsel bağlılığın göstergesi olarak görüldüğü söylenebilir. Bu bağlılık düzeyini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin varlığı, bu kavramların çok boyutlu ve etkileşimsel olarak düşünülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada, kamuda kariyer uzman personel olarak görev yapan ve özellikle eşit işe eşit ücret sistemi kapsamının dışında tutulan ve kamu idareleri temelinde kapsama dahil olan/olmayan şeklinde kendi içerisinde de ayrıma gidilen tek merkez kariyer meslek olan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu mesleğin seçilmesinin nedenleri arasında; 5018 sayılı Kanunla yapılan mali nitelikli devrim ile kamu mali yönetim yapısının yeniden tasarlanmış ve kamu idarelerinin merkezi uyumunu sağlamada ve uygulamada birliğin tesis edilmesi adına ihdas edilen bir meslek olması,

yine bu mesleğin, genel yönetim kapsamında yer alan ve neredeyse Türkiye'nin her ilindeki kamu idarelerinin merkez teşkilatında istihdam edilebilmesi yer almaktadır. Bu istihdam biçimi, mali hizmetler uzmanlarının kurumsal yapılarından ve uygulamalardan ne denli farklı algılar ortaya koyduklarını tespit etmesi bakımından önem arz etmektedir. Örneğin, bakanlıkta çalışan bir mali hizmetler uzmanı ile üniversitelerde çalışan bir mali hizmetler uzmanının mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi bu çalışmanın önemli bir sonucu olarak görülmektedir.

Çalışmanın örneklemini; genel yönetim kapsamında yer alan ve mali hizmetler uzmanı istihdam eden kamu idarelerinin merkezi teşkilatlarında görev yapan tüm mali hizmetler uzmanları olarak belirlenmiştir. SGK kayıtlarına göre Ağustos 2021 tarihi ile kamu kurumlarında toplam 601 mali hizmetler uzmanı görev yapmakta olup çalışmaya toplam 297 mali hizmetler uzmanı gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcılara 1 Ağustos-30 Ekim 2021 tarihleri arasında çevrimiçi anket uygulanmış ve elde edilen bulgular SPSS 26 yoluyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Dört bölümden meydana gelen anketin birinci bölümü katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi vb. sosyo-demografik özelliklerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde mesleki tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik tek boyutlu ve 20 sorudan, üçüncü ve dördüncü bölümlerde yer alan mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesine yönelik üç alt boyuttan (duygusal, normatif ve devam) ve 18 sorudan oluşan sorular yer almıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine yönelik yapılan testlerde tümünün güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma için gerçekleştirilen anket uygulamasının sonucunda katılımcılarının sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; çoğunluğunun erkek olduğu, yaş aralıklarının 30-35 yaş arasında yoğunlaştığı, yaklaşık dörtte üçünün evli olduğu, öğrenim durumlarının ağırlıkla lisans mezunu olmasının yanı sıra lisansüstü mezunu ya da lisansüstü eğitime devam eden katılımcıların sayısının da azımsanmayacak derecede olduğu, katılımcıların farklı kamu idarelerinde çalıştığı ve çalışma sayısının idarelere oranla değerlendirildiğinde homojenliğe yakın bir katılımın gözlemlendiği, katılımcıların çoğunluğunun üniversitelerden ve genel bütçeli idarelerden olduğu görülmüştür. Katılımcıların uzmanlıkta geçirdiği süre en çok 4-6 yıl iken toplam

çalışma süresinin 6-8 yıl arasında kümелendiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların, mali hizmetler uzmanlığı mesleğine giriş dönemi olarak bakıldığında en çok 2015-2016 döneminin olduğu ve katılımcıların çoğunun uzmanlık mesleğine girmeden önce herhangi bir iş sahibi olmadığı, başka bir ifade ile bu kişilerin ilk atama ile bu mesleğe başladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeylerinin yüksek olmadığı hatta görece düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki tatmin düzeyi sosyo-demografik özelliklere göre analiz edildiğinde ulaşılan sonuçlara göre, mali hizmetler uzmanlarının toplam çalışma süresinin 15 yıl ve üzerinde olması uzmanların mesleki tatmin düzeyinin anlamlı olarak toplam çalışma süresi 6-8 yıl arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden, meslekte çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin anlamlı olarak meslekte çalışma süresi 0-6 yıl arasında ve 10-12 yıl arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Mesleki tatmin düzeyinin uzmanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin anlamlı olarak 30-35 yaş arasında ve 36-41 yaş arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Evli olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin anlamlı olarak bekâr olan uzmanların tatmin düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Mesleki tatmin düzeyinin uzmanların mesleğe giriş dönem gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğe giriş dönemi 2006-2007 yılları arasında olan uzmanların mesleki tatmin düzeyinin anlamlı olarak mesleğe giriş dönemi 2011 yılı ve 2015-2016 yılları arasında olan uzmanların tatmin düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte mesleki tatmin düzeyinin, uzmanların cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan kurum ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Çalışmanın sonucu mesleki bağlılık alt boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde; mali hizmetler uzmanlarının en yüksek düzeyde duygusal mesleki bağlılık (3,24) gösterdiği, bunu sırasıyla; mesleki devam bağlılığın (2,97) ve normatif mesleki bağlılığın (2,55) takip ettiği görülmüştür. Bu sonuca göre; mali hizmetler uzmanları mesleklerine karşı orta derecede bağlılık gösterirken diğer alt boyutlarda bağlılık şiddetinin daha az olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal mesleki bağıllık düzeyi sosyo-demografik özelliklere göre analiz edildiğinde ulaşılan sonuçlar; mali hizmetler uzmanlarının toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği yönündedir. Buna göre; toplam çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların duygusal mesleki bağıllık ortalama düzeyinin anlamlı olarak toplam çalışma süresi 9-11 yıl arasında olan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal mesleki bağıllık düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 2006-2007 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların duygusal mesleki bağıllık düzeyinin anlamlı olarak 2011 döneminde ve 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal mesleki bağıllık düzeyi uzmanların meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Meslekte çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların duygusal mesleki bağıllık düzeyinin anlamlı olarak mesleki çalışma süresi 0-6 yıl arasında ve 10-12 yıl arasında olan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal mesleki bağıllık düzeyi, uzmanların yaş grupları göre anlamlı farklılık göstermektedir. 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların duygusal mesleki bağıllık düzeyinin anlamlı olarak 30-35 yaş arasında ve 36-41 yaş arasında olan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal mesleki bağıllık düzeyi uzmanların çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Genel bütçeli idarelerde çalışan uzmanların duygusal mesleki bağıllık düzeyinin anlamlı olarak üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların düzeylerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte mesleki bağıllık düzeyinin uzmanların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Mesleki devam bağıllık düzeyi sosyo-demografik özelliklere göre analiz edildiğinde ulaşılan sonuçlara göre; mali hizmetler uzmanlarının öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği yönündedir. Doktora eğitimine devam eden uzmanların mesleki devam bağıllık düzeyinin anlamlı olarak lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu olan uzmanların düzeyinden daha düşük olduğu görülmektedir. Mesleki devam bağıllık düzeyi, çalışılan kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mahalli idarelerde çalışan uzmanların mesleki devam bağıllık düzeyinin anlamlı olarak genel bütçeli idareler ile üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan

uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte mesleki devam bağlılık düzeyi, uzmanların toplam çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleğe giriş dönemi ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Normatif devam bağlılık düzeyi sosyo-demografik özelliklere göre analiz edildiğinde ulaşılan sonuçlara göre; normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Toplam çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak toplam çalışma süresi 6-8 yıl ve 9-11 yıl arasında uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 2006-2007 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak 2011 döneminde ve 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Meslekte çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak meslekte çalışma süresi 0-6 yıl ve 10-12 yıl arasında uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak 24-29 yaş arasında ve 30-35 yaş arasında uzmanların düzeyinden yüksek; 42-47 yaş arasında olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin ise anlamlı olarak 30-35 yaş arasında olan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Evli olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak bekar olan uzmanların düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu olan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak doktora devam eden uzmanların bağlılık düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Normatif mesleki bağlılık düzeyi uzmanların çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Genel bütçeli idare kurumlarında çalışan uzmanların normatif mesleki bağlılık düzeyinin anlamlı olarak üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların bağlılık

düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte mesleki bağlılık düzeyi uzmanların yaş, cinsiyet ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışma sonucu örgütsel bağlılık alt boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde; mali hizmetler uzmanlarının en yüksek düzeyde (2,69) duygusal örgütsel bağlılık gösterdiği, bunu sırasıyla; örgütsel devam bağlılığı (2,93) ve normatif örgütsel bağlılığın (2,20) takip ettiği görülmüştür. Bu sonuç, mesleki bağlılık sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, mali hizmetler uzmanlarının çalıştıkları örgütlerine olan bağlılıklarının mesleklerine olan bağlılıklarından daha düşük olduğu görülmektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi sosyo-demografik özellikler açısından analiz edildiğinde ulaşılan sonuçlara göre, mali hizmetler uzmanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Toplam çalışma süresi 6-8 yıl arasında olan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı olarak toplam çalışma süresi 12-14 yıl ile 15 yıl ve üzerinde olan uzmanların bağlılık düzeyinden daha düşük olduğu görülmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mesleki çalışma süresi 13 yıl ve üzerinde olan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı olarak mesleki çalışma süresi 0-6 yıl arasında olan uzmanların bağlılık düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı olarak 2006-2007 döneminde ve 2008 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların bağlılık düzeyinden daha düşük olduğu görülmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. 48 yaş ve üzerinde olan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı olarak 30-35 yaş arasında olan uzmanların bağlılık düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların çalıştıkları kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Genel bütçeli idarelerde çalışan uzmanların duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı olarak üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitülerinde çalışan uzmanların bağlılık düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın, duygusal

örgütsel bağlılık düzeyi uzmanların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Mali hizmetler uzmanlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından örgütsel devam bağlılık düzeyi demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde; örgütsel devam bağlılık düzeyinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Normatif örgütsel bağlılık düzeyi sosyo-demografik özellikler yönünden analiz edildiğinde ulaşılan sonuçlara göre; mali hizmetler uzmanlarının mesleğe giriş dönemine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 2015-2016 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların normatif örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı olarak 2006-2007 döneminde ve 2008 döneminde mesleğe giriş yapan uzmanların bağlılık düzeyinden daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte normatif örgütsel bağlılık düzeyi; uzmanların toplam çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan kurum ve önceki meslek grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Mesleki tatmin düzeyi ile mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; mesleki tatmin ile mesleki bağlılık alt boyutlarından duygusal mesleki bağlılık arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde; mesleki devam bağlılığı arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde; normatif mesleki bağlılık arasında pozitif yönde, normal düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, mesleki tatmin düzeyinin artması ile meslek bağlılığın da artacağı, diğer bir ifade ile mesleki tatmin düzeyinde yaşanacak bir düşüşün mesleki bağlılığı da olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu etkinin duygusal mesleki bağlılıkta diğer alt boyutlara nazaran daha güçlü olduğu ve böylelikle mesleki bağlılığın mesleki tatminin düzeyine çok daha duyarlı olduğu söylenebilir.

Mesleki tatmin ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal örgütsel bağlılık ve normatif örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve normal düzeyde; örgütsel devam bağlılığı arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla mesleki tatmin düzeyinde yaşanacak olumlu ya da olumsuz değişimler örgütsel bağlılığı da aynı yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu

etki normatif örgütsel bağlılıkta daha belirgin iken örgütsel devam bağlılığında daha az olacağı değerlendirilmektedir.

Mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve normal düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla mesleki bağlılık düzeyinde yaşanacak artışın örgütsel bağlılığı da pozitif etkileyeceği diğer bir ifade ile mesleki bağlılık düzeyinde yaşanacak bir azalmanın örgütsel bağlılığı da negatif etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular; mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatminin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığını istatistiksel olarak ortaya koymuştur. Buna göre; H₁, H_{1a}, H_{1c}, H₂, H_{2a}, H_{2c} ve H₃ hipotezleri kabul edilmiş olup H_{1b} ve H_{2b} hipotezleri ise reddedilmiştir. Mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatmin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, mesleki tatmin düzeyinde yaşanacak artışın mesleki ve örgütsel bağlılığı alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) ile birlikte pozitif yönde bir ilişki içerisinde olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma sonucunda ve alanyazında yapılan araştırmalar sonucunda, genel olarak tüm kamu personelinin, özelde mali hizmetler uzmanlarının, mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının artırılması adına aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Kamu Personel Yönetimine Yönelik Öneriler

Öncelikle, kamu personel yönetimi yeniden ele alınmalı, DMK başta olmak üzere çağın şartlarına uygun bir mevzuat altyapısı oluşturulmalıdır. Bu yapı içerisinde kamu personelinin kamu idareleri bazında verimliliği, etkililiği ve etkinliğini sağlamak adına dengeli bir dağılımın yapılması gerekmektedir. Devlet memurlarına ya da daha genel bir kavram ile kamu görevlilerine sağlanan aşırı iş güvencesinin gevşetilmesi, kamunun işlevselliğini artırmak için kamu görevlilerini bürokratik davranmaya iten nedenlerinin bertaraf edilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Günümüz İKY anlayışını kamu idarelerine uygun duruma getirerek, kamu kurumlarının ve personelinin esneklik ve çözüm odaklılık anlayışını benimsemesi sağlanmalıdır. Kamu yönetimi bir bütün olarak değerlendirildiğinde son yıllarda görülen en büyük sorunun

“liyakat” olduğu göze çarpmaktadır. Liyakat kavramının belirgin bir halde son zamanlarda göz ardı ediliyor olması, kamunun hizmet sunumunda yaşanan sıkıntılar ile birlikte kendini göstermeye başlamasıyla birlikte, bu durum, liyakat sisteminin ne denli önemli olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bu nedenle liyakate muhalif olan her türlü kamusal kararlar geri çekilmeli, mevzuatta yer alan liyakati önleyici boşluklar doldurulmalı ve kamu idarelerine personel alımında ve terfilerde liyakat, en önemli belirleyici faktör olmalıdır. Yine buna paralel olarak, kamu yönetimi içerisinde nepotik davranışlar terk edilmeli, yetkili kişilerin nepotik uygulamalarına karşı caydırıcı ceza sistemi getirilmeli ve bunlar titizlikle takip edilmelidir. Kamu personel yönetimi içerisinde sınıflandırma ve statü karmaşasının önüne geçilecek uygulamalar hayata geçirilmeli, bu yapılar siyasal ve sosyal grupların amaçlarına hizmet etmemelidir. Mevzuat anlamında bir eksikliği bulunmamasına rağmen zihinsel dönüşümü bir türlü sağlanamayan “etik anlayışın” kamu idarelerinde yerleşmesini kolaylaştırıcı tedbirler alınmalıdır. Özellikle 2019 yılında ortaya çıkan küresel salgınla birlikte önemi bir kez daha anlaşılan uzaktan ve esnek çalışma modelinin, dijital kaynakların yoğun kullanılması ile “dijital kamu yönetimi” çalışmaları hızlandırılmalıdır. Kamu personel yönetimi içerisindeki diğer önemli bir konu ise, kamu çalışanların aldıkları ücretler ile diğer özlük haklarının adalet ve hakkaniyete göre yeniden düzenlenmesidir.

Kamu personel yönetimi içerisinde, kamu personelinin mesleki tatmin, mesleki ve örgütsel bağlılıklarını anlamak ve anlamlandırmak üzere, başta Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi olmak üzere tüm kamu idarelerinin insan kaynakları birimlerinde personel izleme ve değerlendirme sistemi kurulmalı ve bu birimler aktif olarak çalışmalar yapmalıdır. Bu bağlamda, kamu idarelerinde belirli dönemlerde, görev yapan personele yönelik mesleki tatmin, iş tatmini, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının saptanması adına ölçümler yapılmalı ve bunların sonuçları idarelerin üst yönetimine raporlanmalıdır. Böylelikle ilgili dönem içerisinde personelin işe karşı tutum ve davranışlarında yaşanan değişimler gözlenmeli ve bunlara karşı önlemler alınmalıdır. Hatta bu izleme ve değerlendirme sistemi, kamu idarelerin iç kontrol sistemi ile bütünleştirilerek kurumsal stratejik yönetiminin bir parçası haline getirilmelidir. Çalışan memnuniyeti, çalışma huzuru ve örgütten memnuniyet kamu

kurumlarının stratejik planlamaları içerisinde yer alan amaçlarla ilgili hedefler olarak belirlenmelidir. Böylece personelin kamu idareleri nazarında sadece bir çalışan ya da emir alan bir kaynak değil aynı zamanda kurumların amaç ve hedeflerine daha fazla katkı ve katma değer sağlayan ve yön veren bir paydaş olarak görülmesi sağlanabilecektir.

Kariyer Uzmanlık Sistemi ve Mali Hizmetler Uzmanlığı Mesleğine Yönelik Öneriler

Çalışma bulguları kapsamında, kamu personel yönetimi içerisinde kariyer uzman istihdam politikası tekrar gözden geçirilmeli ve uzmanlardan beklenen yarar ile uzmanların beklentileri uyumlaştırılmalıdır. Bu bağlamda, farklı kurumlarda çalışan benzer unvandaki uzmanların ücretlerini eşitlemek adına çıkarılan 666 sayılı KHK ile getirilmeye çalışılan ücret sisteminin belirlenmesinde, meslekleri ve kamu idarelerini ayırıştırma usulünden vazgeçilmeli, istisnasız kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında görev yapan kariyer uzmanlarının ücret ve diğer tüm özlük hakları eşitlenmelidir. Bu konuda hem diğer merkez kariyer uzmanlıklardan hem de kendi içinde “merkez” ve “taşra” olarak ayırıştırılan tek merkez kariyer meslek olan mali hizmetler uzmanları 657 sayılı Kanunun ilgili maddesinde diğer merkez kariyer uzmanlarla birlikte yer almalıdır. Mali hizmetler uzmanlarının çalıştıkları kamu idarelerindeki yeri ve bağlı olduğu hiyerarşik amir, tabi olduğu mevzuatla belirlenmelidir. Yükseköğretim kurumları, mahalli idareler vb. kurumlarda kariyer uzman kültürünün yaygınlaşmaması, kariyer uzmanlık yapısına mesafeli durulması, buralarda görev yapan uzmanların diğer personelden ayrı bir konumda tutulmaması sonucunda belirli bir zaman sonra mali hizmetler uzmanlığı mesleğinden vazgeçilerek diğer kadrolara geçişin hızlanması ile birlikte bu tür kurumlarda mali hizmetler uzmanı, en azından diğer merkez kariyer uzmanlar ile özlük hakları temelinde eşitlenene kadar istihdam edilmemelidir.

Hazine ve Maliye Bakanlığı içerisinde tıpkı iç denetçilerde olduğu gibi, mali hizmetler uzmanlarına yönelik bir koordinasyon biriminin kurulması yerinde olacaktır. Böylelikle mali hizmetler uzmanlarının işe alımından emekliliğe kadar olan sürecin izlenmesi, mesleki sorunların giderilmesi, mesleki eğitimlerin organize edilmesi vb. konuların merkezi bir birim tarafından yürütülmesi temin edilebilecektir. Böyle etkin

bir yapının var olması, mali hizmetler uzmanlarının mesleki olarak daha fazla tatmin olması ile birlikte mesleki ve örgütsel bağlılıklarını da artıracakı değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışma ile kamuda kariyer uzman olarak görev yapan mali hizmetler uzmanlarının mesleki tatminin düzeyleri ile mesleki ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma ile eşit işe eşit ücret kapsamı dışında tutulan bir meslek olan mali hizmetler uzmanlarının kamuda mali yönetim ve kontrolün önemli bir aktörü olarak çok önemli işler görüyor olmasının aksine yaşanan bu ayrımcı politikalar nedeniyle ilk ihdas edildiği tarih olan 2005 yılından bu yana neredeyse yüzde 75 oranında personel kaybı yaşamıştır. Bu oran, böylesine hassas ve kritik bir görevi yürüten çalışanların meslekten ayrılmasının kamu idareleri için öngörülen güçlü mali yönetim ve kontrol yapısının zayıflaması adına telafisi imkânsız sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Gelecekte Yapılacak Çalışmalara Yönelik Öneriler

Alanyazında kariyer mesleklere yönelik tatmin, bağlılık ve diğer psikolojik tutum ve davranışlar temelinde yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mali hizmetler uzmanları dışında yer alan ve “taşra” olarak değerlendirilen bu sebeple mali hakları düşük tutulan diğer kariyer meslekler (Gelir uzmanları, defterdarlık uzmanları, sosyal güvenlik denetmenleri vb.) için bu tür çalışmaların yapılması yerinde olacaktır.

Çalışma kapsamında, meslekten ayrılan mali hizmetler uzmanlarının ve yardımcılarının sayısının fazla olması nedeniyle, meslekten ayrılan mali hizmetler uzmanlarının bireysel, örgütsel ve diğer ayrılma nedenlerinin belirlenmesine yönelik nitel araştırmalar yapılabilir.

Mali hizmetler uzmanlarının görev yaptıkları mali hizmetler birimlerinde yer alan yönetici ve diğer personellere yönelik aynı araştırmalar yapılarak bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

Bu çalışma sadece kamuda görev yapan mali hizmetler uzmanları ile yapılmıştır. Çalışma özel sektörde benzer görevleri yürüten çalışanlara da uygulanıp karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

Yapılan bu çalışma ile gelecekte yapılması düşünülen kamu idaresi ya da meslek odaklı çalışmalara ışık tutması, kamu kurumlarında görev yapan kariyer uzman ya da diğer personelin mesleklerine ya da örgütlerine karşı psikolojik tutum ve davranışlarının saptanması adına daha fazla genelleştirilebilen sonuçlar elde etmek olanaklı olabilecektir. Yapılan çalışmaların İnsan Kaynakları Ofisi ya da kamu personeli ile ilgili kurum ve kuruluşlar ile paylaşım yapılmasının ileride kamu personeline yapılması düşünülen iyileştirici düzenlemelere yön verebilmesi açısından önemli bir kaynak oluşturması beklenmektedir.

Kaynakça

- ABUHASHESH**, Mohammad Yousef (2014). “Integration of Social Media in Businesses”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 5, Sayı: 8, ss. 202-209.
- ABUHASHESH**, Mohammad Yousef, Rand Al-Dmour ve Ra’ed Masa’deh (2019). “Factors That Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers’ Satisfactions”, **Journal of Human Resources Management Research**, Sayı: 2019, ss. 1-23.
- ACAR**, A. Zafer (2012). “Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Sayı: 58, ss. 217-226.
- ACKER**, Gila M. (1999). “The Impact of Clients' Mental Illness on Social Workers' Job Satisfaction and Burnout”, **Health & Social Work**, Cilt: 24, Sayı: 2, ss.112-119.
- AÇIKALIN**, Aytaç (1996). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayınları.
- ADDAE**, Helena M., Praveen Parboteeah K. ve Davis, Evyan E. (2006). “Organizational Commitment and Intentions to Quit: An Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago”, **International Journal of Organizational Analysis**, Cilt:14, Sayı:3, ss. 225–238.
- AK**, Murat (2017). “Örgütsel Bağlılık ve Görevde Yükselme: Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevde Yükselmeye İlişkin Adalet Algılarının Bartın İli Örneğinde İncelenmesi”, **Doktora Tezi**, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- AKALP**, Gizem (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, ss. 3-28.
- AKÇAKAYA**, Murat (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı: 25, ss. 145-174.
- AKÇAKAYA**, Murat (2016). “Bürokrasi Kurumları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar”, **Gazi İİBF Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 3, ss. 669-694.
- AKÇAY**, Cengiz ve Cansu Çalık (2019). “Eğitim Örgütlerinde Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Öğretmenlerin Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi”,

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 37, ss. 1415-1433.

AKGÜNER, Tayfun (2009). **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları.

AKPINAR, A. Talip vd., (2013). “The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Small Businesses”, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, Cilt: 3, Sayı:4, ss. 27- 32.

AKRAM, Tayyaba vd., (2017) “The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence From The Chinese Telecommunications Sector.” **Journal of Innovation & Knowledge**, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 134-145.

AKSAKAL, Halil. İ. ve Gökhan Kahveci (2021). “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Maneviyatın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü”, **Trakya Eğitim Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 802-819.

AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Vural (2016). “Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi”, **Yeni Türkiye, Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı**, Cilt: 1, Sayı: 88, ss.1-37.

ALBAYRAK, Süha Oğuz (2016). **Kariyer Uzmanlık Sistemi**, 1. Baskı, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü Yayınları.

ALICI, Bedriye ve Münevver Yalçinkaya (2019). “Öğretmenlerin Mesleki Doyum ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Stresi Düzeylerine Göre İncelenmesi”, **Folklor/Edebiyat**, Cilt: 25, Sayı: 97-1, ss. 239-255.

ALİ, İbrahim ve Juhary H. Ali (2005). “The Effects of the Interaction of Technology, Structure, and Organizational Climate on Job Satisfaction”, **Sunway Academic Journal**, Sayı: 2, ss. 23-32.

ALİOĞULLARI, Z. Duygu (2020). “İdeal Çalışanın Oluşmasında Sosyal Sermaye, Hizmet İnovasyonu ve Bilgi Paylaşımının Önemi: İşe Bağlılık Değişkeninin Aracılık Rolü”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt: 23, Sayı: 1, ss. 163-186.

ALLEN, Natalie J. ve John Peter Meyer (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 1, ss. 1-18.

ALLEN, Natalie J. ve John Peter Meyer (1993). “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?”, **Journal of Business Research**, Sayı: 26, ss. 49-61.

- ALSAT**, Oylun Ç. (2016). “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, Seçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ALTAN**, Yakup (2005). “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”, **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- ALTAN**, Yakup (2010). “Kalkınma Planlarında Türk Kamu Personel Rejimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı: 1, ss. 423-439.
- ALVİ**, Shaiq A. ve Syed W. Ahmed (1987). “Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study”, **Human Relations**, Cilt: 40, Sayı: 5, ss.267-280.
- AMANGALA**, Temple A. (2013). “The Effects of Demographic Characteristics on Orgnaisational Commitment: A Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria”, **European Journal of Business and Management**, Sayı: 5, ss. 109-118.
- ANDRADE**, Maureen Snow, Jonathan H. Westover ve Jeff Peterson (2017). “Job Satisfaction and Gender”, **Journal of Business Diversity**, Cilt: 19, Sayı: 3, ss. 22-40.
- ANGLE**, Herold L. ve James L. Perry (1981). “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı: 26, ss. 1-14.
- APPELBAUM**, Steven, Daniella Hebert ve Sylvie Leroux, (1999). “Empowerment: Power, Culture and Leadirship A Strategy or Fad for the Millenium?”, **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Cilt: 11, Sayı: 7, ss. 233-254.
- ARANYA**, Nissim ve Kenneth Ferris (1984). “A Re-Examination of Accountants Organizational-Professional Conflict”, **Accounting Review**, Sayı: 59, ss. 1-15.
- ARBAK**, Yasemin ve Jülide Kesken (2005). **Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- ARMSTRONG**, Michael ve Stephen Taylor (2014). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Londra: Kogan Page Publishers.
- ARMSTRONG-STASSEN**, Marjorie (2006). “Determinants of How Managers Cope With Organisational Downsizing”, **Applied Psychology**, Cilt: 55, Sayı: 1, ss. 1-26.

- ARSLANTÜRK**, Yalçın (2016). “Mesleki Bağlılık: Turist Rehberleri Üzerine Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 186-207.
- ARTHUR**, Michael B., Douglas Tim Hall ve Barbara S. Lawrence (1989). “Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach”, **Handbook of Career Theory**, (Editörler: Michael. B. Arthur, Douglas Tim Hall ve Barbara S. Lawrence), Cambridge: Cambridge University Press, ss. 7-25.
- ARYEE**, Samuel ve Kevin Tan (1992), “Antecedents and Outcomes of Career Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 40, Sayı: 3, ss. 288-305.
- ASLAN**, Onur Ender (2005). **Kamu Personel Rejimi Statü Hukukundan Esnekliğe**, Ankara: TODAİE Yayınları
- ASLAN**, Onur Ender (2011). “Maaş İlişkisi ve Türkiye’de Memur Maaşları (1970-2008)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 3, ss. 109-140.
- ATEŞ**, Fikret, İsmail Tokmak ve Hakan Turgut (2017). “The Effects of Vocational Satisfaction on Organizational Commitment and Burnout”, **International Journal of Recent Scientific Research**, Cilt: 8, Sayı: 8, ss. 19231-19243.
- ATILGAN**, Sait ve Fatma Geçikli (2020). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 24, ss. 289-312.
- AVCI**, Umut, Filiz Gümüş Dönmez ve Cemal Artun (2017). “Mesleki Doyum Ve Mesleği Bırakma Niyeti İlişkisi: Turizm Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, ss. 111-127.
- AVEN**, Forrest F., Barbara Parker ve Glenn M. McEnvoy (1993). “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Sayı: 72, ss. 642–648.
- AYDIN**, Asim (2010). “İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılıklarına Etki Eden Faktörler”, **Yüksek Lisans Tezi**. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYDIN**, Ayhan, Yılmaz Sarier ve Şengül Uysal (2011). “The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss.628-632.
- AYKAÇ**, Burhan ve Hatice Altunok (2014). “Türk Yönetim Sistemini Etkileyen Yabancı Uzman Raporları Üzerine Bir İnceleme: Mook ve Podol Raporlarında Yöneticilik”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 1-18.

- AZIM**, Mohammed T., Mohammed M. Haque ve Rashid A. Chowdhury, (2013). "Gender, Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study", **International Review of Management and Business Research**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 488-498.
- BAGRAIM**, Jeffrey (2003). "The Dimensionality of Professional Commitment", **Journal of Industrial Psychology**, Cilt: 29, Sayı: 2, ss. 6-9.
- BAKAN**, İsmail (2011). **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- BAKAN**, İsmail vd. (2014). "Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment", **International Journal of Management & Information Technology**, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 1472-1480.
- BAL**, Vedat (2014). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 1-9.
- BALAY**, Refik (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği", **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BALAY**, Refik (2014). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- BANAI**, Moshe ve Williem Reisel D. (2007). "The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation", **Journal of World Business**, Cilt: 42, Sayı: 4, ss. 463-476.
- BAŞAR**, M. Aydın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, <https://docplayer.biz.tr/163785725-Insan-kaynaklari-yonetimi.html>, (Erişim Tarihi: 25.09.2020).
- BAYRAMOĞLU**, Sonay (2005). **Yönetişim Zihniyeti, Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- BAYSAL**, Ayşe Can, Mahmut Paksoy (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 1, ss. 7-15.
- BECKER**, Howard S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Cilt: 66, Sayı: 1, ss.32-42.
- BEDEIAN**, Arthur. Gerald R. Ferris ve Michele Kacmar (1992). "Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 40, ss. 33-48.

- BENLİGİRAY**, Serap ve Harun Sönmez (2011). “Relationships of Nurses’ Professional Commitment with Other Commitment Forms: Organizational Commitment, Work Commitment and Family Commitment”, **The Nursing Journal of Hacettepe University Faculty of Health Sciences**, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 28-40.
- BERG**, Justin M, Jane E. Dutton ve Amy Wrzesniewski (2013). “Job Crafting and Meaningful Work”, **Purpose in the Workplace**, (Editörler: Bryan J. Dik, Zinta S. Byrne ve Michael F. Steger), Washington, DC: American Psychological Association, ss.81-104.
- BİLGE**, Filiz, Ayşegül Sayan ve Ömer Faruk Kabakçı (2009). “Aile Mahkemesi Uzmanlarının Meslek Doyumları, Yaşam Doyumları ve İlişkilere Yönelik İnançlarının İncelenmesi”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 32, ssç 20-31.
- BLAU**, Gary (1999). “Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Tecnologist”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 42, Sayı: 5, ss. 687-695.
- BLAU**, Gary (2003). “Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 76, Sayı: 4, ss. 469-488.
- BLAU**, Gary J. (1985) “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt: 58, Sayı: 4, ss. 277-288.
- BLAU**, Gary J. (1985). “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, **Journal of Occupational Psychology**, Sayı: 58, ss. 277-288.
- BLAU**, Gary J. (2001). “On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment”, **Human Resources Management Review**, Sayı: 11, ss. 279-298.
- BLAU**, Gary ve Mary Lunz (1998), “Testing the Incremental Effect of Professional Commitment on İntent to Leave One’s Profession Beyond the Effects of External, Personal and Work-Related Variables”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 52, Sayı: 2, ss. 260-269.
- BOKEMEIER**, Janet L. ve William B. Lacy (1987). “Job Values, Rewards, and Work Conditions As Factors in Job Satisfaction Among Men and Women”, **The Sociological Quarterly**, Cilt: 28, Sayı: 2, ss. 189-204.
- BOZANOĞLU**, Büşra (2020). “Öğretmenlerde İş Yeri Arkadaşlığı, Mesleki Doyum ve Örgütsel Huzur İlişkisi”, **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

BOZKURT, Ömer, Turgay Ergun ve Seriy Sezer (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, No:283, Ankara: TODAİE Yayınları.

BOZKURT, Öznur ve İlhan Bozkurt (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İç Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, ss. 1-18.

BÖRK, Ali ve Orhan Adıgüzel (2015). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi’ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, **International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Sayı 10, Cilt 10, ss. 249-266.

BURT, Christopher (2015). “Job Satisfaction” <https://onlinelibrary.wiley.com/action/doSearch?ContributorStored=Burt%2C+Christopher+DB>, (Erişim Tarihi: 14.03.2021)

BÜLBÜL, Sevda (2016). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BYINGTON, J. Ralph ve John G. Johnston (1991). “Influences on Turnover of Internal Auditors”. **Internal Auditing**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 3-10.

BYRNE, Zinta S. ve Russel Cropanzano (2001). “The History of Organizational Justice: The Founders Speak”, **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, (Editör: Russel Cropanzano), Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 3-26.

CAMERMAN, Julie, Ruseel Cropanzano ve Christian Vandenberghe (2007). “The Benefits of Justice for Temporary Workers”, **Group and Organization Management**, Cilt: 32, Sayı: 2, ss. 176-207.

CAMPBELL, Sara L., Eileen R. Fowles ve B. Jan Weber (2004). “Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing”, **Public Health Nursing**, Cilt: 21, Sayı: 6, ss. 564–571.

CANDAN, Hakan (2019). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlikleri ile İlgili İlişkiler: Karaman Örneği”, **Ombudsman Akademik**, Cilt: 5, Sayı 10, ss. 255-291.

CANDAN, Hakan ve Rabia G. Çalış (2020). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Stratejik Yönetim Algısının Aracılık Rolü: Bir Üniversite Çalışanlarına Yönelik Araştırma”, **International Social Sciences Studies Journal**, Cilt: 6, Sayı: 64, ss. 2653-2668

CANMAN, Doğan (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları

- CARSON**, Kerry D. ve Arthur G. Bedeian (1994). "Career Commitment: Construction of A Measure and Examination of Its Psychometrics Properties", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 44, Sayı: 3, ss. 237-262.
- CAYER**, Joseph N. (1975). **Public Personel Administration in the United States**, New York: St. Martin' s Pres.
- CAYER**, N. Joseph ve Meghna Sabharwal (2013). "Public Personnal Administration", https://www.researchgate.net/publication/236941426_Public_Personnel_Administration, (Erişim Tarihi: 31.05.2020).
- CELEP**, Cevat (1996). "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 108, ss. 56-62.
- CEYLAN**, Canan ve Nuran Bayram (2006). "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, ss. 105-120.
- CEYLAN**, Harun, Niğmet Gül ve Metin Öksüz (2016). "Sosyal Çalışmacılarda İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Sosyal Hizmet Alanlarına Göre Karşılatırmalı İncelenmesi", **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 11, ss. 43-69.
- CEYLAN**, Hesna Sun (2019). "Mesleki Bağlılık ve Kurumsal İtibar İlişkisi: Kamu Hastansinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- CHAN**, Ka Wai ve Thomas A. Wyatt (2007). "Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China", **Asia Pacific Business Review**, Cilt: 13, Sayı: 4, ss. 501-517.
- CHANG**, Hao Yuan vd. (2015). "Which Aspects of Professional Commitment Can Effectively Retain Nurses in The Nursing Profession?", **Journal of Nursing Scholarship**, Cilt: 47, Sayı: 5, ss. 468– 476.
- CİHANGİROĞLU**, Necmettin vd. (2015). "Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi", **Gülhane Tıp Dergisi**, Cilt: 57, ss. 367-372.
- CLARK**, Andrew E. (1997). "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?", **Labour Economics**, Cilt: 4, Sayı: 4, ss. 341-372.
- CLARK**, Andrew E. ve Andrew J. Oswald (1996). "Satisfaction and Comparison Income", **Journal of Public Economics**, Cilt: 61, Sayı: 3, ss. 359–381.

- CLARK**, Andrew E., Andrew J. Oswald ve Peter Warr (1996). “Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?”, **Journal of Occupational and Organizational Behavior**, Cilt: 69, Sayı: 1, ss. 57-82.
- COHEN**, Aaron (1993). “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Basic and Applied Social Psychology**, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 143-159.
- COHEN**, Aaron (2006), “The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 69, Sayı:1, ss. 105–118.
- COLARELLI**, Stephen M. ve Ronald C. Bishop (1990) “Career Commitment Functions, Correlates, and Management”, **Group & Organization Management**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 158-176.
- COLQUITT**, Jason A. ve Jerald Greenberg (2003). “Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature”, **Organizational Behavior**, (Editör: Jerald Greenberg), Mahwah: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc., ss. 165-210.
- CUNNINGHAM**, Ian, Jeff Hyman ve Chris Baldry (1996). “Empowerment: The Power To Do What?”, **Endustrial Relation Journal**, Cilt: 27, Sayı: 2, ss.143-154.
- CURTIS**, Elizabeth A. ve Michele Glacken (2014). “Job Satisfaction Among Public Health Nurses: A National Survey”, **Journal of Nursing Management**, Cilt: 22, Sayı:5, ss. 653-663.
- ÇALIŞKAN**, Abdullah, İrfan Akkoç ve Ömer Turunç (2011). “Örgütsel Performansın Arttırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracı Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, ss. 363-401.
- ÇAMUR**, Ömer (2020). “Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt: 19, Sayı: 2, ss. 459-474.
- ÇAYLIKOCA**, Alparslan (2017). “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Global Turizm Araştırma Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 1-17.
- ÇELEBİ**, Furkan ve Alp Eren Kayasandık (2018). “Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinde Ankara-Kızılay’daki Banka Çalışanları Örneği”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 4, ss. 84-92.

- ÇETİN**, Mehmet, Necmettin Cihangiroğlu ve Yusuf Ziya Türk (2010). "Bir Grup Eczacının Mesleki Bağlılık Algılarının İncelenmesi", **Pamukkale Tıp Dergisi**, Sayı: 3 ss. 125-130.
- ÇETİN**, Münevver Ölçüm (2006). "The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics", **The Journal of American Academy of Business**, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 78-88.
- ÇETİNKANAT**, Canan (2000). **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇINAR**, Orhan, Fatih Karcıoğlu ve Kübra Akdaş (2016). "İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum'da Bir Kamu Kurumu Örneği", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, ss. 121-136.
- ÇINAR**, Ömer, Fatma Zehra Özyılmaz (2019). "İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama", **Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, ss. 533-555.
- ÇİÇEK**, Mukaddes (2012). "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerekliğinin Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Değerlendirilmesi", https://www.researchgate.net/publication/293827327_Personel_Yonetiminde_n_Insan_Kaynaklari_Yonetimine_Gecis_Gerekliginin_Yeni_Kamu_Yoneti_mi_Anlayisi_Baglaminda_Degerlendirilmesi, (Erişim Tarihi: 31.05.2020).
- ÇOĞALTAY**, Nazım (2015). "Organizational Commitment of Teachers: A Meta-Analysis Study for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey", **Educational Sciences: Theory and Practice**, Cilt: 15, Sayı: 4, ss. 911-924.
- ÇÖL**, Güner ve Hasan Gül (2010). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 291-306.
- ÇUHADAR**, M. Turan (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, Kayseri, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf?ref=www.sexiforumdepo.com>, (Erişim Tarihi, 25.10.2020).
- DAFT**, Richard L. (2005). **The Leadership Experience**, 3rd Edition. Canada: Vanderhilt University.
- DARTEY-BAAH**, Kwasi (2010). "Job Satisfaction and Motivation: Understanding Its Impact on Employee Commitment and Organisational Performance", **Academic Leadership**, Cilt: 8, Sayı: 4, ss. 1-16.

- DAVIS**, Keith ve John Newstrom (1989). **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 7th Edition, New York: McGraw Hill Book Company.
- DECOTIIS**, Thomas A. ve Timothy P. Summers (1987). “A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, **Human Relations**, Cilt: 40, Sayı: 7, ss. 445-470.
- DEDE**, Nurten Polat (2019). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma”, **Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, ss. 294-304.
- DELLO RUSSO**, Silvia, Michele Vecchione ve Laura Borgogni (2013). “Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioural Outcomes”, **Applied Psychology**, Cilt: 62, Sayı: 4, ss. 701–719.
- DEMEROULTI**, Evangelia (2014). “Design Your Own Job Through Job Crafting”, **European Psychologist**, Cilt:19, Sayı: 4, ss. 237-247.
- DEMİR**, Süleyman (2016). “Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi: Sosyal Güvenlik Denetim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DEMİR**, Ünal ve Osman Kürşat Acar, (2019). “Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 81-109.
- DEVELİ**, Alptekin (2020). “Çalışma Yeterliliği, İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Devlet Personel Başkanlığı** (2009). **2009-2013 Stratejik Planı**, Ankara: DPB Yayınları
- Devlet Planlama Teşkilatı** (2007). **Dokuzuncu Kalkınma Planı**, Ankara: DPT Yayınları
- DIENER** Ed, vd. (1999). “Subjective Well-Being: Three Decades of Progress”, **Psychological Bulletin**, Cilt: 125, Sayı: 2, ss. 276-302.
- DIXON**, Marlene A., vd. (2005). “Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns”, **Journal of Education for Business**, Cilt: 80, Sayı: 3, ss. 172-180.
- DİKMEN**, Ahmet Alpay (2011). **Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan**, Ankara: Tan Kitabevi Yayınları

- DİNÇER**, Ömer ve Cevdet Yılmaz (2003). **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara: T.C. Başbakanlık.
- DONOHUE**, Susan ve John Heywood (2004). “Job Satisfaction, Comparison Income and Gender: Evidence From the NLSY”, **International Journal of Manpower**, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 211-234.
- DRUCKER**, F. Peter (1994). **Etkin Yöneticilik**, Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul: Eti Kitapları
- DURNA**, Ufuk ve Veysel Eren (2005). Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 210-219.
- DÜREN**, Zeynep (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları
- EHRENBERG**, Ronald G. (2003). “Studying Ourselves: The Academic Labor Market”, **Journal of Labor Economics**, Cilt: 21, Sayı: 2, 267-287.
- EKİNCİ**, Filiz (2008). “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 155, ss.175-185.
- EMAMI**, Mostafa (2012). “Investigating the Job Satisfaction and Professional Commitment”, **Elixir Human Resource Management**, Sayı: 48, ss. 9652-9655.
- ENGELBERG**, Terry vd. (2009). “Organisational and Occupational Commitment as Predictors of Volunteer Coaches' Burnout”, **Australian Journal on Volunteering**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 1–9.
- ERDOĞAN**, Birgül (2021). “Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerde Etik Olgusu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Doktora Tezi**, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- ERDOĞAN**, İlhan (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- ERDOĞDU**, Fatma Burcu (2019). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ERGEN**, Yusuf (2016). “Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetim Becelerileri, Akademik İyimserlikleri ve Mesleki Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Malatya İli Örneği”, **Doktora Tezi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- ERGUN**, Turgay (2004). **Kamu Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERGUN**, Turgay ve Aykut Polatoğlu (1992). **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- EROĞLU**, H. Tuğba (2019). “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi” **Türk Kamu Yönetimi**, (Editör: Hamza Ateş), 1. Baskı, Ankara: Savaş Yayınevi ss. 411-443.
- ERSÖZ**, Kürşat ve Seher Serttaş (2019). “Devlet Memurlarının İsnat ve İftiralara Karşı Korunması”, **İzmir Barosu Dergisi**, ss. 161-196.
- ERYILMAZ**, Bilal (2018). **Kamu Yönetimi**, 11. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- FALOYE**, Dotun O. (2014). “Organizational Commitment and Turnover Intentions: Evidence From Nigerian Paramilitary Organization”, **International Journal of Business & Economic Development**, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 23-34.
- FERTIG**, Jason (2011). “Evaluating That Piece of Paper: The Effect of Motivation and Certification Status on Occupational Commitment and Job Competence”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 118-126.
- FIELDS**, Dail L. ve Terry C. Blum (1997). “Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 18, Sayı: 2, ss. 181-196.
- FIGUEIRA**, Dora, Jose L. Nascimento ve Maria H. Almedia (2015). “Relation Between Organizational Commitment and Professional Commitment: An Exploratory Study Conducted with Teachers”, **Universitas Psychologica**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 43-56.
- FINDIKÇI**, İlhami (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa yayınları,
- FIRAT**, Zafer Mehmet (2015). “Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- FIRESTONE**, William. A. ve James R. Pennell (1993). “Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies”, **Review of Educational Research**, Cilt: 63, Sayı: 4, ss. 489-525.
- FONG**, Yoong Lee ve Mastura Mahfar (2013). “Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor”, **Sains Humanika**, Cilt: 64, Sayı: 1, ss. 33-39.

- FORGIONNE**, Guisseppi A. ve Vivian E. Peeters (1982). “Differences in Job Motivation and Satisfaction Among Female and Male Managers”, **Human Relations**, Cilt: 35, Sayı: 2, ss. 101-118.
- FREDERIKSEN**, Anders (2017). “Job Satisfaction and Employee Turnover: A Firm-Level Perspective”, **German Journal of Human Resource Management**, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 132-161.
- FREDMAN**, Sandra (2008). “Reforming Equal Pay Laws”, *Industrial Law Journal*, Cilt: 37, Sayı: 3, ss. 193-128.
- FREUDENBERGER**, Herbert J. ve Gail North (1986). **Women’s Burnout: How to Spot It, How to Reverse It, and How to Prevent It**, New York: Penguin Books.
- GAMBINO**, Kathleen M. (2009). “Registered Nurse Motivation for Entry, Occupational Commitment, and Intent to Stay in Current Position, with Present Employer, and in the Nursing Profession”, **Doktora Tezi**, Dowling College, New York.
- GARNETT**, James L., Justin Marlowe ve Sanjay K. Pandey (2008). “Penetrating the Performance Predicament: Communication As A Mediator Or Moderator of Organizational Culture’s Impact on Public Organizational Performance”, **Public Administration Review**, Cilt: 68, Sayı: 2, ss. 266-281.
- GARRISON**, Kathleen R. ve Paul M. Muchinsky (1977). “Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absenteeism”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 221-230.
- GAZİOĞLU**, Şaziye ve Ayşit Tansel (2002). “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **Applied Economics**, Cilt: 38, Sayı: 10, ss. 1163-1171.
- GEMMILL**, Gary. R. ve William J. Heisler (1972), “Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 51-62.
- GEORGE**, Darren ve Paul Mallery (2020). **IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference**, Boston: Pearson Education Pages.
- GIZAW**, A. Belay vd. (2018). “Level of Professional Commitment and Associated Factors Among Nurses Working in Jimma Zone Public Hospitals”, **Palliative Medicine & Care: Open Access**, Cilt: 5, Sayı: 3, ss.1-9.
- GİDERLER**, Ceren, Hilal Durmuş ve Canan Kırmızı (2016). “Akademisyenlerin Mesleki Bağlılıkları ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkinin

Belirlenmesi”, **Global Business Research Congress**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 127-135.

GİRİTLİ, İsmet (1983). **Kamu Yönetimi ve Teşkilatı**, İstanbul: Filiz Kitabevi.

GİRİTLİ, İsmet, Pertev Bilgen ve Tayfun Akgüner (2001). **İdare Hukuku**, İstanbul: Der Yayınları.

GLENN, Norval D., Patricia A. Taylor ve Charles N. Weaver (1977). “Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 62, Sayı: 2, ss.189-193.

GLISSON, Charles ve Mark Durick (1988). “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 33, Sayı:1, ss. 61–81.

GONZALEZ, Francisco, Sandra M. Sanchez ve Tomas Lopez-Guzman (2016). “The Effect Of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, Cilt: 17, Sayı: 3, ss. 243–259.

GOULET, Laurel R. ve Parbudyal Singh (2002). “Career Commitment: A Reexamination and An Extention”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 61, Sayı: 1, ss. 73-91.

GÖKÇE, Orhan ve Ali Şahin (2003). “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetişel Roller”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 6, ss. 133-156.

GÖZLER, Kemal (2003). **İdare Hukuku**, 2. Cilt, Bursa: Ekin Kitabevi.

GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref ve Turgut Tan (1998). **İdare Hukuku-Genel Esaslar**, Cilt 1, Ankara: Turhan Kitabevi.

GREENFIELD, A.C., Carolyn S. Norman ve Benson Wier (2008). “The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior”, **Journal of Business Ethics**, Cilt: 83, Sayı: 3, ss. 419-434.

GRISSOM, Jason A., Nicholson-Crotty ve Lael Keiser (2012). “Does My Boss’s Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Cilt: 22, Sayı: 4, ss. 649-673.

GRUND, Christin ve Dirk Sliwka (2001). The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction, Empirical Evidence and Theoretical Implications, **IZA Discussion Papers**, Sayı: 387, ss. 1-17.

- GRUNENING**, Gernod (1998). "Origin and Theoretical Basis of the New Public Management", **International Public Management Journal**, Sayı: 4, ss. 1-25.
- GRUSKY**, Oscar (1966). "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 10, Sayı: 4, ss. 488-503.
- GULICK**, Luther vd. (1937). **Papers in the Science of Administration**, (Editörler: Luther Gulick ve Lyndall Urwick), New York: Institute of Public Administration.
- GUNZ**, Hugh P. ve Sarap P. Gunz (1994). "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", **Human Relations**, Cilt: 47, Sayı: 7, ss. 801-828.
- GUPTA**, Chandra B. (2011). **Human Resource Management**, New Delhi: Sultan Chand and Sons.
- GÜL**, Hasan (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 37-56.
- GÜL**, Hasan (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 73-83.
- GÜLER**, Abdülkerim ve Hüdaverdi Bircan (2020). "İdari Personelin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Örneği", **Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 10-33.
- GÜLER**, Birgül Ayman (2005). **Kamu Personeli: Sistem ve Yöntem**, Ankara: İmge Kitabevi
- GÜNBAYI**, İlhan (2000). **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Ankara: Özen Yayıncılık, Ankara.
- GÜNDAY**, Metin (2002). **İdare Hukuku**, Ankara: İmaj Yayıncılık
- GÜNEY**, Salih (2004). **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- GÜNLÜK**, Mehmet (2010). "Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- GÜVEN**, Ahmet (2020). "Türkiye’de Belediyelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısı", **Akademik Bakış Dergisi**, 2020 Özel Sayısı, ss. 133-149.

- GWYN**, Priscilla Gage (2009). “The Quality of Mentoring Relationships' Impact on the Occupational Commitment of Nursing Faculty”, **Doktora Tezi**, Barry University, Miami, USA.
- HAAR**, Jarrod M., Chester S. Spell ve Michael P. O’Driscoll (2009). “Managing Work-Family Conflict: Exploring Individual and Organisational Options”, **New Zealand Journal of Human Resources Management**, Cilt: 9, Sayı: 3, ss. 200-215.
- HACKMAN**, J. Richard ve Greg R. Oldham (1974). “The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects”, **Technical Report**, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- HALL**, Douglas T. (1971). “A Theoretical Model of Career Sub-Identity Development in Organizational Settings”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 50-76.
- HALL**, Douglas T., Benjamin Schneider ve Harold T. Nygren (1970). “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 176-190.
- HALL**, Matthew, David Smith ve Kim L. Smith (2005). “Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research”, **Behavioral Research in Accounting**, Cilt: 17, Sayı: 1, ss. 89-109.
- HAN**, Ercan (2017). “Tarihi(!) Toplu Sözleşmeler Tarihi”, **Kamu Türk**, Cilt: 5, Sayı: 20, ss. 38-43.
- HARMON**, Lenore W. (1966). “Occupational Satisfaction: A Better Criterion?”, **Journal of Counseling Psychology**, Cilt: 13, Sayı: 3, ss. 295-299.
- HARVEY**, David (2012). **Postmodernliğin Durumu**, Çev: Sungur Savran, İstanbul: Metis Yayınları
- HATUNOĞLU**, Zeynep ve Nurettin Koca (2020). “Bağımsız Denetçinin Eğitim Seviyesi ve Mesleki Tecrübesine Göre Mesleki Bağlılık ve Denetimde Kalite Algı Düzeyi”, Kahramanmaraş **Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 1118-1134.
- HERZBERG**, Frederick vd. (1957). “Job Attitudes; Review of Research and Opinion”, **Psychological Service of Pittsburgh**, Cilt: 64, Sayı: 5, ss. 272-279.
- HIDIROĞLU**, Yeliz Özkan (2021). “Öğretmenlerin Güçlendirilmesinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Bağlılık ve Okullardaki Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki

Etkisi”, **Doktora Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

HILL, Nicole R. (2009). “An Empirical Exploration of the Occupational Satisfaction of Counselor Educators: The Influence of Gender, Tenure Status, and Minority Status”. **Journal of Counseling & Development**, Cilt: 87, Sayı: 1, ss. 55-61.

HIRSCH, Joachim (1991). “Fordism and Post-Fordism: The Present Social Crisis and Its Consequences”, **Post-Fordism and Social Form A Marxist Debate on the Post-Fordist State**, (Editörler: Werner Bonefeld, John Holloway, Macmillan) London, ss. 8-34.

HOCHWARTER, Wayne A. vd. (2001). “A Note on the Nonlinearity of the Age-Job-Satisfaction Relationship”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt: 31, Sayı: 6, ss. 1223-1237.

HODSON, Randy (2002). “Demography or Respect? Work Group Demography Versus Organizational Dynamics as Determinants of Meaning and Satisfaction At Work”, **The British Journal of Sociology**, Cilt: 53, Sayı: 2, ss. 291-317.

HOFSTEDE, Geert vd. (1990). “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”. **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 35, Sayı: 2, ss. 286-316.

<http://www.malihizmetler.org.tr/sMaliHizmetlerUzmanligi.aspx>, (Erişim Tarihi: 01.11.2020).

<https://hiyerarsi.nedir.org/>, (Erişim Tarihi: 15.03.2021).

<https://www.memurlar.net/haber/608090/memur-guvencesi-cok-mu-fazla.html>, (Erişim Tarihi, 09.11.2020).

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/11/2021_Yili_Cumhurbaskanligi_Yillik_Programi.pdf, (Erişim Tarihi, 16.11.2020).

<https://www.sgkrehberi.com/haber/103439/esit-ise-esit-ucret-ne-demektir.html> (Erişim Tarihi: 25.11.2020).

<https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results/tur>, (Erişim Tarihi: 19.10.2020).

HUANG, Kuo-Kuang (2003), “Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Corporate Performance in the United States and Taiwan, **Doktora Tezi**, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.

- HUGHES**, Owen E. (2014). **Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi**, Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın, Ankara: Bigbang Yayınları.
- HULIN**, Charles L. (2002). “Lessons From Industrial and Organizational Psychology”, **The Psychology of Work: Theoretically Based Empirical Research**, (Editör: J. Brett ve F. Drasgow), Mahwah, NJ: Erlbaum, ss. 3-22.
- HULIN**, Charles L. ve Patricia C. Smith (1964). “Sex Differences in Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 48, Sayı: 2, ss. 88-92.
- HULIN**, Charles L. ve Patricia C. Smith (1965). “A Linear Model of Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 3, ss. 209-216.
- HULTQVIST**, Jenny, Birgitta Wästberg ve Mona Eklund (2017). “Satisfaction with Daily Occupations For Elderly People (SDO-E)-Adaptation and Psychometric Testing”, **Healthcare**, Cilt: 5, Sayı: 61, ss. 1-10.
- HUNT**, John W. ve Peter N. Saul (1975). “The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Females”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 18, Sayı: 4, ss. 690-702.
- HUSSAIN**, Syed Wajeeh vd. (2015). “Causes of Employee Turnover Intention: A Study on Banking Industry of Pakistan”. **International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research**, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 6-19.
- IRVING**, P. Gregory, Daniel F. Coleman ve Christine L. Cooper (1997). “Further Assesment of a Three-Compenent Model of Occupational Commitment: Generalizibity and Differences Across Occupations”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 82, Sayı: 3, ss. 444-452.
- İŞİK**, Hüseyin (1999). “Yolsuzluk Olgusunun Kamu Çalışanları ve Bireyler”, **Maliye Yazıları Dergisi**, Sayı 67, ss. 29-31.
- İŞİK**, Tahsin (2020). “Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık: Uygulamalı Bir Çalışma”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İNCE**, Mehmet ve Hasan Gül (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İNCE**, Mehmet, Hasan Gül ve M. Yavuz Gözükar (2014). “Örgütsel Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Tarsus Devlet Hastanesi Araştırması”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 27, ss. 97-122
- İZCİ**, Şerif ve M. Şerif Yıldız (2017). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, ss. 397-412.

- JANICJEVIC**, Nebojsa, Panta Kovacevic ve Ivana Petrovic (2015). “Identifying Organizational Factors of Job Satisfaction: The Case of One Serbian Company”, **Economic Annals**, Cilt: 60, Sayı: 205, ss. 73-104.
- JARAMILLO**, Fernando, Jay P. Mulki ve Greg W. Marshall (2005). “A Metaanalysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research”, **Journal of Business Research**, Cilt: 58, Sayı: 6, ss. 705-714.
- JENA**, Rabindra K. (2015). “An Assessment of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers in India. Management”, **Journal of Contemporary Management Issues**, Cilt: 20, Sayı: 1, ss. 59-77.
- JUDEH**, Mahfuz (2011). “Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment”, **International Business Research**, Cilt: 4, Sayı: 3, ss.171-181.
- JUDGE**, Timothy A. vd. (2010). “The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 77, Sayı: 2, ss. 157–167.
- JURGENSEN**, Clifford. E. (1978). “Job Preferences (What Makes A Job Good or Bad?)”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 3, 267–276.
- KAKABADSE**, Andrew P. ve Richard Worrall (1978). “Job Satisfaction and Organizational Structure: A Comparative Study of Nine Social Service Departments”, **British Journal of Social Work**, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 51-70.
- KALAYCI KIRLIOĞLU** Huriye İrem (2019). “Sosyal Hizmet Uygulamasında Meslekçi Uygunluk, Genel Öz Yeterlilik ve Mesleki Doyum İlişkisi”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). **Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu**, Ankara.
- KALLEBERG**, Arne L. ve Arne Matsteakaasa (2001). “Satisfied Movers, Committed Stayers: The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway”, **Work and Occupations**, Cilt: 28, Sayı: 2, ss. 183-209.
- KANTER**, Rosebeth. M. (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Cilt: 33, Sayı: 4, ss. 499-517.
- KAPLAN**, İrfan (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- KARA**, Bülent (2006). “Türkiye’de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 30 Sayı: 2, ss. 149-162.
- KARADİREK**, Gökhan (2021). “Öğretmenlerde İş Stresi ve Mesleki Tükenmişliğin İş Tatmini ve Mesleki Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 101-122.
- KARAMAN**, Abdullah ve Serkan Aylan (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 35-48.
- KARASAR**, Niyazi (2007). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- KARCIOĞLU**, Fatih, M. Kürşat Timuroğlu ve Orhan Çınar (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama”, **Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 63, ss. 59-76.
- KARRASCH**, Angela I. (2003). “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, **Military Psychology**, Cilt: 15, Sayı: 3, ss. 225-236.
- KARSLI**, Mehmet Rauf (2013). “Kamu Kesiminde Kariyer Uzman İstihdamı”, **Vergi Dünyası**. Sayı:386, ss. 92-101.
- KASHMOOLA**, Basma, Fais Ahmad ve Yeoh Khar Kheng (2017). “Review on Job Satisfaction, Intention to Leave and Corporate Entrepreneurial Characteristics in United Arab Emirates’ Construction Firms”, **International Journal of Emerging Research in Management & Technology**, Cilt: 6, Sayı: 10, ss. 105-115.
- KATZ**, Daniel ve Robert L. Kahn (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: Halil Can, Yavuz Bayar) Ankara: TODAİE Yayınları.
- KAYA**, İlker (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 355-372.
- KAYABAŞI**, Çiğdem (2019). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KAYAR**, Nihat (2011). **Kamu Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.

- KERSE**, Gökhan (2017). “İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe’ye Uyarlama ve Dugusal Tükenme ile İlişkisini Belirleme”, *İşletme Araştırma Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, ss. 283-304.
- KESKİN**, Cemil (2014). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Etkinlik, Mesleki Doyum ve İşten Ayrılma Eğilimi”, **Doktora Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- KESTANE**, Doğan (2003). “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 142, ss. 126-144.
- KETCHAND**, Alice A. ve Jerry R. Strawser (2001). “Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research”, **Behavioral Research in Accounting**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 221-251.
- KHALID**, Khalizani ve Khalisanni Khalid (2012). The Role of Wage and Benefit in Engaging Employee Commitment, **Human Resoruce Management**, Sayı: 49, ss. 9973-9976
- KHAZANCHI**, Shalini, Marianne W. Lewis ve Kenneth K. Boyer (2007). “Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”, **Journal of operations management**, Cilt: 25, Sayı: 4, ss. 871-884.
- KIM**, Sang-Wook ve Charles W. Mueller (2011). “Occupational and Organizational Commitment in Different Occupational Contexts: The Case of South Korea”, **Work and Occupations**, Cilt: 38, Sayı: 1, ss. 3-36.
- KOÇEL**, Tamer (2005). **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KOSTEAS**, Vasilios (2011). “Job Satisfaction and Promotions, Industrial Relations”, **A Journal of Economy and Society**, Cilt: 50, Sayı: 1, ss. 174-194.
- KOYUNCU**, İsmail (2019). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- KÖSE**, Osman (2014). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KRISTENSEN**, Nicolai ve Edvard Johansson (2008). “New Evidence on Cross-Country Differences in Job Satisfaction Using Anchoring Vignettes”, **Labour Economics**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 96-117.

- KUSUMASTUTI**, Ratih, Imam Ghozali ve Fuad Fuad (2016). “Auditor Professional Commitment and Performance: An Ethical Issue Role”, **Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions**, Cilt: 1, Sayı: 4, ss.540-548.
- KUZGUN**, Yıldız (2019). **Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- KUZGUN**, Yıldız, Seher Aydemir Sevim ve Zeynep Hamamcı (1999). Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 11, ss. 14-18.
- LAMBERT**, Eric G., Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton (2001). “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers” **The Social Science Journal**, Cilt: 38, Sayı: 2, ss. 233-250.
- LANE**, Jane-Erik (2000). **New Public Management**, London: Rutledge.
- LAWLER III**, Edward E. ve Lyman W. Porter (1967). “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, **Industrial Relations**, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 20-28.
- LEE**, Keun. S. ve Tao Gao (2005). “Studying Organizational Commitment with OCQ in the Korean Retail Context: Its Dimensionality and Relationships with Satisfaction and Work Outcomes”, **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Cilt: 15, Sayı: 4, ss. 375-399.
- LEE**, Kibeom, Julia J. Carswell ve Natalie J. Allen (2000), “A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 85, Sayı: 5, ss. 799-811.
- LOCKE**, Edwin A. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **The Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (Editör: Marvin D. Dunette), Chicago IL: Rand McNally, ss. 1297-1349.
- LOCKE**, Edwin vd. (1981). “Goal Setting and Task Performance: 1969-1980”, **Psychological Bulletin**, Cilt: 90, Sayı: 1, ss. 125-152.
- LODAHL**, Thomas M. ve Mathilde Kejner (1965). “The Definition Andmeasurement of Job Involvement”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 49, Sayı: 1, ss. 24-33.
- LOSCOCO**, Karyn ve Christine Bose (1998). “Gender and Job Satisfaction in Urban China: The Early Post-Mao Period”, **Social Science Quarterly**, Cilt: 79, Sayı: 1, ss. 91-109.

- LU**, Hong, Alison E. While ve K. Luis Barriball (2005). "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", **International Journal of Nursing Studies**, Cilt: 42, Sayı: 2, ss. 211-227.
- LU**, Kuei-Yun vd. (2002). "The Relationships Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses", **Journal of Professional Nursing**, Cilt: 18, Sayı: 4, ss. 214–219.
- LU**, Kuei-Yun, Liang-Chih Chang ve Hong-Lan Wu (2007). "Relationships Between Professional Commitment, Job Satisfaction, and Work Stress in Public Health Nurses in Taiwan", **Journal of Professional Nursing**, Cilt: 23, Sayı: 2, ss. 110-6.
- LUTHANS**, Fred (2015). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, New York: McGraw-Hill Irwin
- MAIO**, Gregory R. ve James M. Olson (1998). "Values As Truisms: Evidence and Implications", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt: 74, Sayı: 2, ss. 294–311.
- MARKOVITS**, Yannis vd. (2010). "The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees", **International Public Management Journal**, Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 177-196.
- MASLACH**, Christina ve Susan E. Jackson (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 99-113.
- MATHIEU**, John E. ve Dennis M. Zajac (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and, Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Cilt: 108, Sayı: 2, ss. 171-194.
- MATHIS**, Robert L. ve John H. Jackson (2007). **Human Resource Management**, South-Western College Publication.
- MATHUR**, Garima ve Megha Salunke (2013). "Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study Of Manufacturing", **Apotheosis: Tirpude's National Journal of Business Research**, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.129-143.
- McDONALD**, David J. ve Peter J. Makin (2000). "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership Organization Development Journal**, Cilt:21, Sayı: 2, ss. 84-91.
- McGREGOR**, Douglas (2006). **The Human Side of Enterprise**, Annotated Edition, USA: McGrawHill Education.

- MESSNER**, Wolfgang (2013). "Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in The Indian It Services Sourcing Industry". **Journal of Indian Business Research**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 76-100.
- METLE**, Mesh'al (2001). "Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait", **International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 311-332.
- MEYER**, J. Peter vd. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 61, Sayı: 1, ss. 20-52.
- MEYER**, J. Peter ve Lynne Herscovitch (2001). "Commitment in The Workplace Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, Cilt: 11, Sayı: 3, ss. 299-326.
- MEYER**, J. Peter ve Natalie J. Allen (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 69, Sayı: 3, ss. 372-378.
- MEYER**, J. Peter ve Natalie J. Allen (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:1, Sayı: 1, ss. 61-89.
- MEYER**, J. Peter ve Natalie J. Allen (1997). **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, London: Sage.
- MEYER**, J. Peter, Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 78, Sayı: 4, ss.538-551.
- MILLER**, Joan F. (2011). "Burnout and Its Impact on Good Work in Nursing", **Journal of Radiology Nursing**, Cilt: 30, Sayı: 4, ss.146-149.
- MILLER**, Katherine I. ve Peter R. Monge (1986). "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analysis Review", **Academy of Management Journal**, Cilt: 29, Sayı: 4, ss.727-753.
- MİNAR**, Murat Turgut, <https://www.hukukihaber.net/kamu-calisanlarinin-sikyet-hakki-ve-usulu-makale,6469.html>, (Erişim tarihi: 13.11.2020).
- MOBLEY**, G. Melton vd. (1994). "Mentoring, Job Satisfaction, Gender, and The Legal Profession", **Sex Roles: A Journal of Resaerch**, Cilt: 31, Sayı: 1-2, ss. 79-98.

- MOTTAZ**, Clifford J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment", **Human Relations**, Cilt: 41, Sayı: 6, ss. 467-482.
- MOWDAY**, Richard T., Liman. W. Porter ve Richard Steers (1982). **Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York: Academic.
- MOWDAY**, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 224-247.
- MULINGE**, Munyae ve Charles W. Mueller (1998). "Employee Job Satisfaction in Developing Countries: The Case of Kenya", **World Development**, Cilt: 26, Sayı: 12, ss. 2181-2199.
- NAKTİYOK**, Atılhan ve Erdoğan Kaygın (2012). "Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, No: 1, ss. 23-32.
- NELSON**, Debra L. ve James C. Quick (1995). **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges**, Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- NG**, Thomas ve Daniel C. Feldman, (2010). "The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 3, ss. 677-718.
- NOOR**, Siti Nur Aishah ve Nadzirah Zainordin (2018). "The Impact of Motivation on Job Satisfaction In A Quantity Surveying Consultant Firm", **Proceeding International Conference On Global Business and Social Sciences**, ss. 265-276.
- NORŞENLİ**, Faruk (2021). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi", **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- NORTHCRAFT**, Gregory B. ve Margaret A. Neale (1990). **Organizational Behavior, A Management Challenge**, Chicago, USA: The Dryden Pres.
- O'REILLY**, Charles ve David F. Caldwell (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 26, Sayı: 4, ss.597- 616.
- O'REILLY**, Charles ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 71, Sayı: 3, ss. 492-499.

OECD, <https://stats.oecd.org/>, (Erişim Tarihi: 04.10.2021).

OLIVER, Nick (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 1, ss.19-31.

ORGAN, Dennis, W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-UpTime”, **Human Performance**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 85–97.

ORPEN, Christopher (1997). “The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation”. **The Journal of Psychology**, Cilt: 131, Sayı: 5, ss. 519-522.

OSHAGBEMI, Titus (1997). “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 12, Sayı: 7, ss. 511-520.

OTLEY, David T. and Bernard J. Pierce (1996). “The Operation of Control Systems in Large Audit Firms”, **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 65-84.

OUDTSHOOM, Mike Van and Laurie Thomas (1995). “A Management Synopsis of Empowerment”, **Training for Quality**, Cilt: 3, Sayı: 3, ss. 25-30.

ÖDEN, Merih (2003). **Türk Anayasa Hukukunda Eşitlik İlkesi**, Ankara: Yetkin Yayınları.

ÖKTEM, M. Kemal (1992). “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 85-105.

ÖZDAMAR, Kazım (2015). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Cilt 1, Ankara: Nisan Yayınları

ÖZDEMİR, Hüseyin (2001). **Osmanlı Devleti’nde Bürokrasi**, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık

ÖZDEMİR, Murat (2008). “Kamu Yönetiminde Etik”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 7, ss. 179-195.

ÖZDEMİR, Sami Sonat, Eray Polat ve Meltem Özdemir (2017). “Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler”, **Meriç Uluslararası Sosyal ve Kültürel Araştırma Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 70-82.

ÖZDEVECİOĞLU Mehmet, Aylin Aktaş (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile

Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 1, ss. 1-20.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, ss. 113-130.

ÖZER, Gökhan ve Metin Uyar (2010). “Muhasebecilerin Etik Oryantasyonlarının Mesleki Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir İnceleme”. **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 48, ss. 89-100.

ÖZER, Mehmet Akif vd. (2015). **Kamu Yönetimi Klasik Yapı ve Süreçler**, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi

ÖZER, Mehmet Akif vd. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi,

ÖZKAL, İpek Sayan (2005). “Türkiye’de Kamu Personel Sisteminin Gelişimi” **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖZMEN, Ömür T., Pınar S. Özer ve Ömür Y. Saatçioğlu (2005). “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 1-14.

ÖZOĞUL, Gamze ve Zehra Ege (2018). “Mesleki Bağlılık: Tanımı, Boyutları ve Turist Rehberliği Açısından Önemi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 66, ss. 366-384.

ÖZTÜRK, A. Turan (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 1-10.

ÖZTÜRK, Derya (2019). **Örgütsel Performans, Örgütsel Yaklaşımlar I**, (Editörler: Yeter Demir Uslu vd.), Eskişehir: Nisan Kitabevi.

ÖZTÜRK, Namık Kemal (2002). “Bürokratik Devletten etkin Yönetime Geçiş: İyi Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 437, ss. 27-38.

ÖZTÜRK, Namık Kemal (2002). “Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 435, ss. 129-143.

PARKER, Owen ve Liz Wright (2001). “The Missing Link Pay and Employee Commitment”, **Ivey Business Journal**, Cilt: 65, Sayı: 3, ss.70-73.

- PIENAAR**, Jacobus ve Sharron A. Willemse, (2008). “Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry”, **Tourism Management**, Cilt: 29, Sayı: 6, ss. 1053-1063.
- POLYHART**, Robert ve Ann M. Ryan (1997). “Toward an Expnapanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Cilt: 72, Sayı: 3, ss. 308-335.
- PRASAD**, L.M. (2010). **Human Resource Management**, New Delhi: Sultan Chand and Sons.
- PRITI**, Jain (1999). “On-The-Job Training: A Key to Human Resource Development”, **Library Management**, Cilt: 20, Sayı: 5, ss. 283-294.
- RAHMAN**, Asim vd. (2016). “Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Cilt: 6, Sayı: 3, ss. 188-196.
- RECEPOĞLU**, Ergün ve Gamze Ülker Tümlü (2015). “Üniversite Akademik Personelinin Mesleki ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 4, ss. 1851-68.
- REICHERS**, Arnon E. (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Cilt:10, Sayı: 3, ss. 465-476.
- RIETZER**, George ve Harrison M. Trice (1969). “An Empirical Study of Howard Becker’s Side-Bet Theory”, **Social Forces**, Cilt: 47, Sayı: 4, ss. 475-479.
- RITA SILVA**, Maria ve Antonio Caetano (2014). “Organizational Justice: What Changes, What Remains the Same?”, **Journal of Organizational Change Management**, Sayı: 27, Cilt: 1, ss. 23-40.
- RIZA**, Shoshana D., Yoav Ganzach ve Yihao Liu (2016). “Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure”, **Journal of Management**, Cilt: 44, Sayı: 7, ss. 1-22.
- ROBIE**, Chet, vd. (1998). “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction”, **Group and Organization Management**, Cilt: 23, Sayı: 4, ss. 470-495.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

- SALANCIK**, Gerald R. (1977). “Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief”, **New Directions in Organization Behavior**, (Editörler: Gerald R. Salancik ve Barry. M. Staw), Chicago: Clair Press.
- SALEH**, Shoukry D. ve Jay L. Otis (1964). “Age and Level of Job Satisfaction”, **Personnel Psychology**, Cilt: 17, Sayı: 4, ss. 425-430.
- SANJAY**, T. Menon (2001). “Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach”, **Applied Psychology**, Cilt: 50, Sayı: 1, ss. 153-180.
- SARIOĞLU UĞUR**, Sevtap (2019). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Economics Business and Organization Research**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 85-96.
- SARKER**, Shah Jalal, Alf Crossman ve Parkpoom Chinmeteeputuck (2003). “The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 18, No: 7, ss. 745-758.
- SARUÇ**, Semra ve Hüsnünur Arslantürk (2017). “Sosyal Hizmet Uzmanlarının Mesleki Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care**, Cilt: 12, Sayı: 1, ss. 24-34.
- SATOH**, Miho, Ikue Watanabe ve Kyoko Asakura (2016). Occupational Commitment and Job Satisfaction Mediate Effort–Reward Imbalance and The Intention to Continue Nursing, **Japan Journal of Nursing Science**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 49-60.
- SCHAUFELI**, Wilmar B. vd. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness Studies**, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 71-92.
- SCHEIN**, Edgar H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHWENK**, Charles R. (1986). “Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action”, **Academy of Management Review**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 298-310.
- SEÇİLMİŞ**, Cihan, Ebru Düşmezkalender ve Yunus Özhasar (2019). “Kriz ve Meslekten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 20, ss. 301-317.
- SEÇKİN**, Şeyda N. ve Ramazan Çoban (2017). “Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş

- Fırsatlarının Düzenleyici Rolü”, **İşletme Araştırma Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 3 ss. 134-148.
- SEVİNÇ**, Hüseyin (2014). “Değişim ve Kurumsal Yapılandırma Süreci: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 35, ss. 730-747.
- SEVİNÇ**, İsmail ve Ali Şahin (2012). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 162, ss. 266-281.
- SEYMEN**, Oya Aytemiz ve Erdoğan Korkmaz (2017). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü”, **Social Sciences Studies Journal**, Cilt:3, Sayı:8, ss.509-529.
- SEZGİN**, Feridun (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt: 35, Sayı: 156, ss. 142-159.
- SHAFER**, William E. (2002). “Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants”, **Journal of Business Ethics**, Cilt: 38, Sayı:3, ss. 263-275.
- SHAWER**, Saad (2010). “Classroom-Level Teacher Professional Development and Satisfaction: Teachers Learn in the Context of Classroom-Level Curriculum Development”, **Professional Development in Education**, Cilt: 36, Sayı: 4, ss. 597-620.
- SIDERS**, Mark A., Gerard George ve Ravi Dharwadkar (2001). “The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Performance Measures”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 44, Sayı: 3, ss. 570-579.
- SINGH**, Parbudyal ve Natasha Loncar (2010). “Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent”, **Industrial Relations**, Cilt: 65, Sayı: 3, ss. 470-490.
- SLATTERYA**, Jeffrey P. (2008). “The Influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-related Attitudes of Temporary Employees”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 19, Sayı: 12, ss. 2268–2293.
- SLOANE**, Peter James ve Hector Williams (1996). “Are Overpaid Workers Really Unhappy? A Test of the Theory of Cognitive Dissonance”, **Labour**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 3-16.
- SLOANE**, Peter James ve Hector Williams (2000). “Job Satisfaction, Comparison Earnings and Gender”, **Labour**, Cilt: 14, Sayı: 3, ss. 473-502.

- SMITH**, David ve Matthew Hall (2008), “An Empirical Examination of A Three-Component Model of Professional Commitment among Public Accountants”, **Behavioral Research in Accounting**, Cilt: 20, Sayı: 1, ss. 75-92.
- SOHAIL**, Mariam ve Muhammad İlyas (2018). “The impact of Job Satisfaction on aspects of Organizational Commitment (Affective, Continuance and Normative Commitment)”, **Journal of Managerial Sciences**, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 221-234.
- SOMECH**, Anit ve Ronit Bogler (2002). “Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment”, **Educational Administration Quarterly**, Cilt: 38, Sayı: 4, ss. 555-577.
- SOYER**, Fatma (2017). “Hizmet İçi Eğitimin Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tatminine Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SÖYLER**, Yasin (2019). “Kariyer Uzmanlık Statüsü Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle Düzenlenebilir mi?”, **Yasama Dergisi**, Sayı: 39, ss. 51-104.
- SPECTOR**, Paul E. (1986), “Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work”, **Human Relations**, Cilt: 39, Sayı: 11, ss. 1005-1016.
- SPECTOR**, Paul E. (1996). **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- STAHL**, Glenn (1971). **Public Personel Administration**, New York: Harper and Row Inc.
- STONER**, James ve Charles Wankel (1986). **Management**, New Jersey: Prestige Hall Press.
- SU**, Sophia, Kevin Baird ve Bill Blair (2013). “Employee Organizational Commitment in the Australian Public Sector”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 24, Sayı: 2, ss. 243-264.
- SULIMAN**, Abubakr M. T. (2002). “Is it Really A Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship”, **Journal of Management Development**, Cilt: 21, Sayı: 3, ss. 170-173.
- SUSANTO**, Yulis Kurnia ve Adi Hastomo (2012). “Organizational and Professional Commitment and Their Effect on Job Satisfaction”, **Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 127-132.

- SÜRÜCÜ**, Lütfi ve Ahmet Maşlakçı (2018). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **International Journal of Management and Administration**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 49-65.
- ŞAHİN**, Muhiddin (2017). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞAYLAN**, Gencay (2000). **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**, İstanbul: TESEV Yayınları
- ŞİMŞEK**, M Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2011). **Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİMŞEK**, M. Şerif vd. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 15, ss. 569-587.
- ŞİMŞEK**, M. Şerif ve Şebnem Aslan (2012). “Meslekî ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 414-454.
- ŞİMŞİR**, İsmail ve Fatih Seyran (2020). “İş Tatminin Önemi ve Etkileri”, **Meyad Akademi**, Cilt:1, Sayı:1, ss. 25-42.
- ŞİRİN**, İlker (2005). Türkiye’de İşsizlik Sigortası Uygulamasının Aktüeryal Esaslara Göre İncelenmesi, SGK Uzmanlık Yeterlik Tezi.
- TAK**, Birçin ve B. Aydem Çiftçioğlu (2008). “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 63, Sayı: 4, ss. 155-178.
- TAK**, Birçin ve B. Aydem Çiftçioğlu (2009). “Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 35-54.
- TANER**, Derya ve Nilüfer Avşar Negiz (2018). “Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 32, ss. 557-585.
- TANG**, Thomas Li-Ping vd. (2012). “Attitudes and Occupational Commitment among Public Personnel: Differences Between Baby Boomers and Gen-Xers”, **Public Personnel Management**, Cilt: 41, Sayı: 2, ss. 327-360.

- TEKİNGÜNDÜZ**, Sabahattin ve Dilaver Tengilimoğlu, (2013). “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 91, ss.77-103.
- TEZEL**, Ali (2011). “Eşit İşe Eşit Ücret Yok Sadece Bürokratlara Zam Var”, www.bloomberght.com, (Erişim Tarihi: 01.10.2020).
- THOMAS**, O. Olubayo (2015). “Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in the Nigerian Financial Sector: Empirical Insight From Selected Banks in Lagos State”, **Journal of Social Development**, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 96-108.
- THORNTON**, Russell (1970). “Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 15, Sayı: 4, ss. 417-426.
- THOZHUR**, Sumeetra M., Michael Riley ve Edith Szivas (2006), “Money Attitudes and Pay Satisfaction of the Low Paid”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 21, Sayı: 2, ss. 163-172.
- TODAİE** (1991). **Kamu Yönetimi Araştırma Projesi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- TORTOP**, Nuri vd. (2007). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- TORTOP**, Nuri vd. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Geliştirilmiş 5. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.
- TOZLU**, Ahmet (2014).” Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi”, **Uzmanlık Tezi**, Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- TURAN**, Mehmet ve Gülşah Parsak (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, ss. 1-20.
- TUTUM**, Cahit (1979). **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (TDK), <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 09.11.2020).
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), (2005). **Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) (2006). “TBMM Raporu: Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler, Çözüm Önerileri”, **Yolsuzlukla Mücadele Kitabı**, Ankara: Matsa Basımevi

- UĞURLU**, Serdar (2018). “Kamu Personel Rejiminde Mevcut Maaş Rejimi, Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri”, **Yasama Dergisi**, Sayı: 35, ss. 46-63.
- UŞTU**, Hasan ve Songül Tümkeya (2017). “Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi”, **İlköğretim Online**, Cilt: 16, Sayı: 3, ss. 262-1274.
- UYAR**, Metin (2010). “Muhasebecilerin Bilişsel Ahlakî Gelişim Seviyelerinin Etik Kararlara ve Mesleki Bağlılığa Etkisi”, **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- UYGUR**, Akyay (2009), **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- UYSAL**, Burhanettin, Arif Durğun ve Mustafa Demirel (2019). “Investigating the Effect of Occupational Commitment on Organizational Commitment”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 18, ss. 20-42.
- ÜLGER**, Gülçin Eroksal (2019). “Karşılaştırmalı Kamu Personel Sistemi: Türkiye Japonya Örneği”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- VANDENBERG**, Robert J. ve Vida Scarpello (1994). “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship between Employee Commitment to the Occupation and the Organization”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 15, Sayı: 6, ss. 535-547.
- VEGT**, Gerben S. Van Der, Ben J. M. Emans ve Evert Van De Vliert (2001). “Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of the Relations with Job and Team Satisfaction”, **Personnel Psychology**, Cilt: 54, Sayı: 1, ss. 51–69.
- WADHWA**, Daljeet S. ve Manoj Verghese (2015). “Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry in Chhattisgarh”, **International Journal in Management and Social Science**, Cilt: 3, Sayı: 3, ss. 280-286.
- WAITE**, Melissa L., ve Susan Stides-Doe (2000). “Removing Performance Appraisal and Merit Pay in the Name Of Quality An Empirical Study of Employees Reactions”, **Journal of Quality Management**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 187-206.
- WALKER**, James W. (1992). **Human Resource Planing**, New York: McGraw Hill Publishing Company.

- WANG**, Lin vd., (2011). "Job Satisfaction, Occupational Commitment and Intent to Stay Among Chinese Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", **Journal of Advanced Nursing**, Cilt: 68, Sayı: 3, ss. 539-549.
- WARR**, Peter (1992). "Age and Occupational Well-Being", **Psychology and Aging**, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 37-45.
- WATSON**, Collin J. (1981). "An Evaluation and Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 66, Sayı: 3, ss. 385-389.
- WEAVER**, Charles N. (1974). "Correlates of Job Satisfaction: Some Evidence From The National Surveys", **Academy of Management Journal**, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 373-375.
- WEBER**, Max (2008). **Sosyoloji Yazıları**, Çev: Taha Parla, İstanbul: Deniz Yayınları.
- WEISMAN**, Carol S., ve Costance A. Nathanson (1985). "Professional Satisfaction and Client Outcomes: A Comparative Organizational Analysis", **Medical Care**, Cilt: 23, Sayı: 10, ss.1179-1192.
- WENG**, Qingxiong ve James C. McElroy (2012), "Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 80, Sayı: 2, ss. 256-265.
- WESTOVER**, Jonathan H. (2009). "A Cross-National Look at The Changing Nature of Gender Differences in Perceived Job Satisfaction". **International Journal of Global Business and Economics**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 62-67.
- WILLIAMS**, Margaret L., Michael A. McDaniel ve Nhung Nguyen (2006). "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 91, Sayı: 2, ss. 392-413.
- WOOD**, Wendy. (2000). "Attitude Change: Persuasion and Social Influence", **Annual Review of Psychology**, Cilt: 51, Sayı: 1, ss. 539-570.
- WRIGHT**, Bradley E. Ve Brain S. Davis (2003). "Job Satisfaction in the Public Sector- The Role of the Work Environment", **American Review of Public Administration**, Cilt: 33, Sayı: 1, ss. 70-90.
- WRZESNIEWSKI**, Amy ve Jane E. Dutton (2001). "Crafting A Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", **Academy of Management Review**, Cilt: 26, Sayı: 2, ss. 179-201.

- X. Kalkınma Planı (2013). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.07.2020)
- XI. Kalkınma Planı (2018). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.07.2020)
- YALÇIN**, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 395- 412.
- YAZICIOĞLU**, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık
- YENER DEMİRCAN**, Didem (2021). “Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- YILDIRIM**, Mutlu (2013), “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 353-380.
- YILDIZ**, Ebru (2017). “The Effect of the Psychological Capital and Personality Characteristics of Employees on Their Organizational Commitment and Contribution to the Work: A Qualitative Research on Managers”, **Journal of Management and Strategy**, Cilt: 8, Sayı: 4, ss. 34-46.
- YILDIZ**, Günay (2019). “Devlet Memurları Kanunu: Türk Kamu Personel Rejimi İçin Bitmeyen Tartışma”, **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 15, ss. 413-437.
- YILMAZ**, Bülent (2003). “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, ss. 11-29.
- YILMAZ**, Emre (2019). “Din Görevlilerinin Mesleki Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 17, ss. 104-122.
- YILMAZ**, Faruk (2019). “Türk Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanlık ve Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YILMAZ**, Fatma (2019). “Örgüt Kültürünün Mesleğe Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Erzincan Binali Yıldırım**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 22-32.

YILMAZÖZ, Mehmet (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, **Maliye Dergisi**, Sayı 157, ss. 293-302.

YOUSAF, Amna, Karin Sanders ve Helen Shipton (2013). “Proactive and Politically Skilled Professionals: What is the Relationship with Affective Occupational Commitment?”, **Asia Pacific Journal of Management**, Cilt: 30, Sayı: 1, ss. 211-230.

YOUSAF, Amna, Karin Sanders ve Qisar Abbas (2015). “Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intentions: A Happy Marriage?”, **Personnel Review**, Cilt: 44, Sayı: 4, ss. 470 – 491.

YOUSAF, İmran vd. (2011). “Study of Organizational Commitment in Public Sector Technical Organization, Society of Interdisciplinary Business Research”, **Conference on Interdisciplinary Business Research**, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1867904, (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

YÜCEL, İlhami ve Daimi Koçak (2018). “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 297-321.

YÜCEL, İlhami ve Yavuz Demirel (2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!””, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2, ss. 159-177.

YÜCELER, Aydan (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 22, ss. 445-458.

ZOGHI, Cindy (2003). “Why Have Public University Professors Done So Badly?”, **Economics of Education Review**, Cilt: 22, Sayı: 1, ss. 45-57.

Ekler

Ek-1: Ölçekler

MESLEKİ TATMİN, MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇME ANKETİ

Sayın Mali Hizmetler Uzmanı,

Bu çalışma; Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında doktora tez çalışmasının uygulama kısmına yöneliktir. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikli olup; bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Alınan cevaplar gizli tutulacak ve başka hiçbir yerde ve hiçbir şekilde kullanılmayacak ve paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz samimi yanıtlar çalışma açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmada sizden tahminen 10 dakika ayırmanız istenmektedir.

Çalışmaya vereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dileriz.

Danışman

Doç. Dr. İsmail SEVİNÇ

Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgileri Fakültesi

Doktora Öğrencisi Abdullah DEMİREL

Mali Hizmetler Uzmanı

Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Toplam Çalışma süresi	3-5 yıl ()	6-8 yıl ()	9-11 yıl ()	12-14 yıl ()	15 yıl ve üstü ()
Meslekte Çalışma Süresi	0-3 yıl ()	4-6 yıl ()	7-9 yıl ()	10-12 yıl ()	13 yıl ve üstü ()
Yaş	24-29 ()	30-35 ()	36-41 ()	42-47 ()	48 ve üstü ()
Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni Durum	Bekar ()	Evli ()			
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu ()	Yüksek Lisans Mezunu ()	Doktora Mezunu ()	Yüksek Lisans Devam Ediyor ()	Doktora Devam Ediyor ()
Çalışılan Kurum	Genel Bütçeli İdareler (Kapsama Dahil)* ()	Özel Bütçeli İdareler (Kapsama Dahil)* ()	Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri ()	Mahalli İdareler (Belediyeler, İl Özel İdaresi vb.)	Yargı Kurumları
	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar ()	Sosyal Güvenlik Kurumları ()	Diğer ()		
Mesleğe Giriş Dönemi	2006-2007	1. Dönem (2008) ()	2. Dönem (2011) ()	3. Dönem (2013) ()	4. veya 5. Dönem (2015-2016) ()
Önceki Meslek	İlk Atama ()	B Kadro ()	Diğer Kariyer Meslek ()	Özel Sektör ()	Diğer ()

***Kapsama Dâhil: Aylıklarını ücret ve tazminat göstergesine göre alanlar işaretlemelidir.**

MESLEKİ DOYUM (TATMİN) ÖLÇEĞİ

Derecelendirme: 1-Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, , 4- Sık sık 5-Her zaman, 4, 9, 10, 11, 14 ve 19 numaralı maddeler olumsuz maddelerdir ve bunlar tersten kodlanmıştır.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Bir kez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz olur mu?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Mesleğinizin gelişimine olanak verdiğini düşünüyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşyerinize hevesle gelir misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşyerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İş günü sonunda kendinizi mutsuz ve bıkkın hissedersiniz mi?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Fırsatını bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onların işlerini nasıl yaptıklarını sorar mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Mesleki bilgilerinizi artırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşyerinizde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşinizin yeteneğinize uygun olduğunu düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşinizin ilgilerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Meslek bilgilerinizi artırmaya yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

MESLEKİ BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Derecelendirme: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

	Duygusal Mesleki Bağlılık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Mali Hizmetler Uzmanlığı kişisel imajım açısından önem taşımaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Mali Hizmetler Uzmanlığı mesleğine girdiğim için pişmanım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Mali Hizmetler Uzmanı olduğum için gurur duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Mali Hizmetler Uzmanı olmaktan hoşlanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Mali Hizmetler Uzmanlığı mesleği ile kendimi özdeşleştiremiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Mali Hizmetler Uzmanı olmak beni heyecanlandırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Mesleki Devamlılık Bağlılığı					
7	Bu mesleğe şimdi değiştirmeyi düşünemeyecek kadar çok şey verdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Benim için mesleğimi değiştirmek şu anda çok zor olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Eğer mesleğimi değiştirirsem hayatım büyük ölçüde altüst olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Şu anda mesleğimi değiştirmem bana çok pahalıya patlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Beni Mali Hizmetler Uzmanlığı mesleğini değiştirmekten alıkoyacak herhangi bir neden yok.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Şu anda mesleğimi değiştirmem için kişisel olarak çok önemli fedakârlıklara katlanmam gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Normatif Mesleki Bağlılık					
13	Belirli bir mesleğin eğitimini almış kişilerin o mesleği makul bir süre yapma sorumluluğu taşımaları gerektiğine inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Mali Hizmetler Uzmanlığı mesleğinde kalmak için herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Mali Hizmetler Uzmanlığı mesleğine devam etmeyi, yerine getirmem gereken bir sorumluluk olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bana avantaj sağlayacak olsa bile, Mali Hizmetler Uzmanlığı mesleğini bırakmaya hakkım olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Mali Hizmetler Uzmanlığını bırakırsam kendimi suçlu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Mesleğime duyduğum sadakatten dolayı bu mesleği yapmaya devam ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Derecelendirme: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

	Duygusal Örgütsel Bağlılık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Örgütsel Devam Bağlılığı					
7	Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İstesem de şu an kurumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Şu an kurumdan ayrılmak istediğime karar versem yaşamımın çoğu alt üst olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Normatif Örgütsel Bağlılık					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Benim için avantajlı da olsa kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu kurum benim bağlılığımı (sadakatimi) hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)